

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ELIZEU BARBOSA DE SOUZA BELÊ

**A INFLUÊNCIA DO EXCESSO DE CONFIANÇA SOBRE A ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA DOS INTRAEMPREENDEDORES NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÕES**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2013

ELIZEU BARBOSA DE SOUZA BELÊ

**A INFLUÊNCIA DO EXCESSO DE CONFIANÇA SOBRE A ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA DOS INTRAEMPREENDEDORES NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo e Desenvolvimento

Orientador: Prof. Dr. Marcos Hashimoto

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2013

FICHA CATALOGRÁFICA**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

BELÊ, Elizeu Barbosa de Souza.
A INFLUÊNCIA DO EXCESSO DE CONFIANÇA SOBRE A
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DOS
INTRAEMPREENDEDORES NO PROCESSO DE TOMADA DE
DECISÕES./ Elizeu Barbosa de Souza Belê; Campo Limpo Paulista:
FACCAMP, 2013 (Pesquisa para obtenção do título de Mestre em
Administração)

1. Processo de Tomada de Decisão 2. Racionalidade Limitada
3. Modelo de Tomada de Decisão não Racional 4. Heurísticas e
Vieses 5. Empreendedorismo e Intraempreendedorismo

CDD: 658.42

PÁGINA DE APROVAÇÃO

Faculdade de Campo Limpo Paulista

**A INFLUÊNCIA DO EXCESSO DE CONFIANÇA SOBRE A ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA DOS INTRAEMPREENDEDORES NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÕES
(Dissertação)**

Elizeu Barbosa de Souza Belê

Data: _____

BANCA EXAMINADORA

**Professor Doutor Marcos Hashimoto
(Presidente / Orientador – FACCAMP)**

**Professor Doutor Edmilson Lima
(UNINOVE)**

**Professora Doutora Cida Sanches
(FACCAMP)**

À minha esposa e filhas
que sempre me apoiaram

AGRADECIMENTOS

A minha esposa Adriana pelo incentivo, nos momentos de incerteza e cansaço, que me permitiu continuar de cabeça erguida ao trilhar esse novo caminho que resolvi seguir.

As minhas filhas, Maiara, Isabela e Mariana, pela compreensão e carinho e pelas alegrias que nos proporcionaram desde o momento que estão no mundo.

A minha irmã Irene pela lealdade e companheirismo desde que me conheço por gente.

Aos meus pais, Euclides de Souza Belê (in memoriam) e Josefa Barbosa de Souza Belê, pela garra e determinação com a qual nos criaram, eu e meus irmãos, nos mostrando que trabalho, ética e perseverança se traduzem em momentos felizes e num lugar de destaque no mundo.

Ao meu orientador, Professor Doutor Marcos Hashimoto, pelas críticas construtivas e questionamentos que me propiciaram muita reflexão e aprendizado.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração pelos ensinamentos durante o Mestrado.

“Acredito muito na sorte. E, quanto mais duramente trabalho, mais sorte tenho.”

Thomas Jefferson

RESUMO

As mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas no cenário mundial, desde o século XX, tanto acirrou a competição entre as empresas quanto tornou o mercado global-regional. Para acompanhar a evolução dos mercados e conquistar vantagem competitiva, o caminho para as empresas é inovar. Da percepção de uma oportunidade empreendedora à tradução da ideia em produtos, processos ou serviços úteis e utilizáveis, é necessário em algum momento tomar a decisão de iniciar a ação. Na tentativa de compreender o processo decisório que resulta no aproveitamento de uma oportunidade empreendedora, o presente estudo analisa se a orientação empreendedora dos colaboradores das empresas é influenciada pelo viés do excesso de confiança na tomada de decisões. Para alcançar o objetivo foi desenvolvido e validado um instrumento de pesquisa com base no referencial teórico de Busenitz e Barney (1997) e Bazerman (2004). A pesquisa realizada utilizou o método quantitativo com o apoio de um levantamento bibliográfico sobre os construtos intraempreendedorismo e tomada de decisão. A coleta dos dados foi através do preenchimento on-line de um questionário hospedado no google docs por 62 respondentes. Após a coleta os mesmos foram tratados e analisados com o auxílio do software SPSS. O resultado do teste de correlação linear de Pearson comprova a hipótese de que a orientação empreendedora dos respondentes é influenciada pelo excesso de confiança. Deste modo, pode-se inferir que intraempreendedores, mesmo não tendo controle sobre os recursos, manifestam excesso de confiança de maneira similar aos empreendedores. Assim, o resultado desse estudo abre caminho para novas interpretações do papel do intraempreendedor no processo decisório, pois por mais racional que sejam as decisões dentro das empresas, os critérios são definidos por pessoas e estão impregnados de crenças e valores e, as heurísticas e vieses, em especial o viés do excesso de confiança, têm grande participação no resultado das decisões.

Palavras-chave: Decisão, Heurísticas e Vieses, Excesso de Confiança, Empreendedorismo, Intraempreendedorismo.

ABSTRACT

The social, economic and political changes that occurred in the world scenario, since the twentieth century, both intensified the competition between companies as became the market global-regional. To keep up with market evolution and gain competitive advantage, the way for companies is innovate. Of the perception of an entrepreneurial opportunity until translation of the idea into products, processes or services useful and usable, it is necessary at some point decide to begin action. In an attempt to understand the decision-making process that results in the exploitation of an entrepreneurial opportunity, this study examines if the entrepreneurial orientation of the employees of companies is influenced by the bias of overconfidence in decision making. To achieve the purpose was developed and validated a survey instrument based on the theoretical referencial of Busenitz and Barney (1997) and Bazerman (2004). The research used the quantitative method with the help of a literature based on intrapreneurship and decision making. Data collection was by filling an online questionnaire hosted on google docs for 62 respondents. After collecting, the data were processed and analyzed with SPSS software. The test result of Pearson linear correlation proves the hypothesis that the entrepreneurial orientation of respondents is influenced by overconfidence. In this way, one can infer that intrapreneurs, despite not having control over resources, they manifest overconfidence similarly to entrepreneurs. Thus, the results of this study paves the way for new interpretations of the role of intrapreneur in decision making because by more rational that are decisions within companies, the criteria are defined by people and are steeped in beliefs and values, and the heuristics and biases, in particular the bias of overconfidence, have big participation in the outcome of decision.

Key Word: Decision, Heuristics and Biases, Overconfidence, Entrepreneurship, Intrapreneurship.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GEM: Global Entrepreneurship Monitor

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Posicionamento da Área de Estudo Dentro dos Constructos.....	09
Quadro 02 – Características dos Empreendedores.....	18
Quadro 03 - Dimensões de Orientação Empreendedora Pesquisadas.....	22
Quadro 04 – Características mais Citadas do Intraempreendedor.....	25
Quadro 05 – Relação entre Constructos e Referencial Teórico.....	28
Quadro 06 – Fator E para Orientação Empreendedora.....	49
Quadro 07 – Alfa de Cronbach (Primeira Análise).....	50
Quadro 08 – Alfa de Cronbach Deletando Item (Primeira Análise).....	51
Quadro 09 – Alfa de Cronbach (Segunda Análise).....	51
Quadro 10 – Alfa de Cronbach (Segunda Análise).....	52
Quadro 11 – Resultado do Teste de Correlação Linear de Pearson.....	67
Quadro 12 – Resultado do Teste de Correlação Linear de Pearson dos Construtos.....	69
Quadro 13 – Resultado do Teste de Correlação Linear de Pearson da Orientação Empreendedora x cargo.....	71
Quadro 14 – Resultado do Teste de Correlação Linear de Pearson do Excesso de Confiança x Formação.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Correlação r de Pearson.....	68
------------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Distribuição em % dos respondentes por gênero.....	58
Gráfico 02 – Orientação empreendedora e excesso de confiança dos respondentes por gênero.....	58
Gráfico 03 – Distribuição em % dos respondentes por formação.....	59
Gráfico 04 – Orientação empreendedora e excesso de confiança dos respondentes por formação.....	60
Gráfico 05 – Distribuição em % dos respondentes por cargo.....	61
Gráfico 06 – Orientação empreendedora e excesso de confiança dos respondentes por cargo.....	62
Gráfico 07 – Distribuição em % dos respondentes por faixa de idade (anos).	63
Gráfico 08 – Orientação empreendedora e excesso de confiança dos respondentes por faixa de idade (anos).....	63
Gráfico 09 – Distribuição em % dos respondentes por faixa de salário (R\$)...	64
Gráfico 10 – Orientação empreendedora e excesso de confiança dos respondentes por faixa de salário (R\$).....	65
Gráfico 11 – Distribuição em % dos respondentes por tempo de trabalho (anos).....	65
Gráfico 12 – Orientação empreendedora e excesso de confiança dos respondentes por tempo de trabalho (anos).....	66

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	01
LISTA DE QUADROS.....	02
LISTA DE TABELAS.....	03
LISTA DE GRÁFICOS.....	04
1 INTRODUÇÃO.....	06
1.1 Pergunta da Pesquisa.....	11
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Hipótese.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Empreendedor e Intraempreendedor.....	13
2.2 Tomada de Decisão.....	29
2.3 Heurísticas e Vieses.....	34
2.3.1 Heurísticas da Disponibilidade.....	36
2.3.2 Heurísticas da Representatividade.....	37
2.3.3 Heurísticas da Ancoragem e Ajustamento.....	38
2.3.4 Excesso de Confiança.....	39
2.4 Intraempreendedor e as Heurísticas e Vieses.....	41
3 MÉTODOS.....	45
3.1 Natureza e Método de Pesquisa.....	45
3.2 Delimitação do contexto.....	46
3.3 Validação do Instrumento de Coleta de Dados.....	46
3.4 Coleta de Dados.....	52
4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	57
4.1 Perfil Demográfico.....	57
4.1.1 Por Gênero.....	57
4.1.2 Por Formação.....	59
4.1.3 Por Cargo.....	61
4.1.4 Por Faixa de Idade.....	62
4.1.5 Por Faixa de Salário.....	64
4.1.6 Por Tempo de Trabalho.....	65
4.2 Correlação entre a Orientação Empreendedora e o Excesso de Confiança.....	66
4.3 Correlação entre a os Construtos da Orientação Empreendedora e do Excesso de Confiança.....	68
4.4 Correlação entre a Orientação Empreendedora e o Cargo dos respondentes.....	70
4.5 Correlação entre o Excesso de Confiança e a Formação dos Respondentes.....	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE A.....	86
APÊNDICE B.....	91

1 INTRODUÇÃO

As mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas no cenário mundial no fim do século XX, adentraram o século XXI de tal forma, que alteraram sensivelmente as relações comerciais entre os países, e conseqüentemente, entre as organizações envolvidas nesse processo. Assim, a estrutura das empresas precisou e precisa ser reorganizada para que as mesmas possam ampliar ou simplesmente manter a participação de mercado nesse contexto globalizado que nunca foi tão segmentado e regionalizado.

Reflexos dessas mudanças podem ser percebidos nos países industrializados considerados de primeiro mundo. EUA e Europa estão imersos numa profunda crise econômica devido aos novos paradigmas trazidos na esteira da virada do século. Destacam-se a globalização dos mercados com a polarização da indústria nos países asiáticos, tendo como carro chefe a China, e a ampla difusão da internet que possibilitou a disseminação da informação, eliminando a barreira da distância física.

Deste modo, a competição tornou-se efetivamente global-regional e as empresas para acompanhar a evolução dos mercados e buscar vantagem competitiva precisam desenvolver constantemente novos métodos de produção, novas maneiras de organização, novas matérias-primas, novos mercados ou novos produtos.

O caminho para concretizar essas soluções é inovar. Segundo Bessant e Tidd (2009), inovação é o processo de tradução de ideias em produtos, processos ou serviços úteis e utilizáveis, sendo que em qualquer contexto as inovações são frutos do trabalho das pessoas.

Assim, qualquer pessoa em qualquer situação pode ter a percepção de uma oportunidade empreendedora, que segundo Baron e Shaine (2007) é entendida como uma situação na qual uma pessoa pode explorar uma nova ideia de negócio que tem potencial de gerar lucros, porém o aproveitamento dessa oportunidade empreendedora depende de coletar informações, analisá-las e tomar as ações pertinentes para sua execução.

O fechamento do ciclo, da percepção até a ação de transformar a oportunidade empreendedora em inovação, é realizado por pessoas ou times de pessoas que possuem características empreendedoras. Essas pessoas quando montam seu próprio negócio são consideradas empreendedores, e quando desenvolvem essa capacidade dentro das organizações e recebem um salário para tanto são consideradas intraempreendedores.

Empreendedores e intraempreendedores ao perceberem uma oportunidade empreendedora precisam coletar informações para balizar sua tomada de decisão. Entretanto, o tempo de coleta das informações necessárias para traduzir as ideias em inovação é influenciado por limitações de recursos, falta de fatos similares ou a escassez de tempo para desenvolver uma sistemática de coleta mais detalhada, entre outros.

Em algum momento o processo de coleta de informações precisa ser finalizado e é necessário tomar a decisão de concretizar a ideia, mesmo que as informações disponíveis até o momento não eliminem totalmente a incerteza.

Neste momento, para superar o impasse entre continuar a busca de informações ou iniciar o empreendimento somente com os dados já coletados, o cérebro humano, segundo Bazerman (1990) utiliza atalhos para compensar a insuficiência ou excesso de informação. Quando há informação insuficiente, o cérebro busca na memória fragmentos de situações similares, já vivenciadas, que acrescentados aos dados existentes possibilitam a tomada de decisão de concretizar a ação.

O inverso acontece quando há excesso de informação. Neste caso, o cérebro cria atalhos que simplificam o processo de interpretação dos dados e reduz a complexidade da situação. Em ambas as situações, os processos utilizados pelo cérebro para auxiliar na tomada de decisão são denominados heurísticas.

As heurísticas ajudam os indivíduos a predizer eventos em ambientes caracterizados pela incerteza e a realizar julgamentos razoavelmente bons, pois reduzem o tempo de coleta de informação, os esforços dispendidos para definir cenários e propiciam a economia de recursos nem sempre disponíveis.

Assim, ao simplificar o processo decisório, as heurísticas podem acabar criando condições favoráveis ao surgimento de alguns erros sistemáticos. Na literatura, esses erros, que são originados em virtude do uso das heurísticas, são referenciados como vieses e podem prejudicar ou não resultado do processo decisório.

Diversos pesquisadores já realizaram estudos sobre as heurísticas e seus vieses e, em particular, sobre a heurística da disponibilidade e ajuste, cujo viés do excesso de confiança pode ser associado à tomada de decisão de aproveitar oportunidades empreendedoras.

Deste modo, a influência das heurísticas e vieses, em especial do viés do excesso de confiança, pode ampliar a capacidade humana de processar informações durante o processo decisório, pois a racionalidade humana, segundo Simon (1965), é limitada durante a tomada de decisão e por mais racional que seja a decisão ela é parte emocional-irracional, apoiada em heurísticas e vieses, e parte racional, amparada em dados, lógica, modelos matemáticos etc.

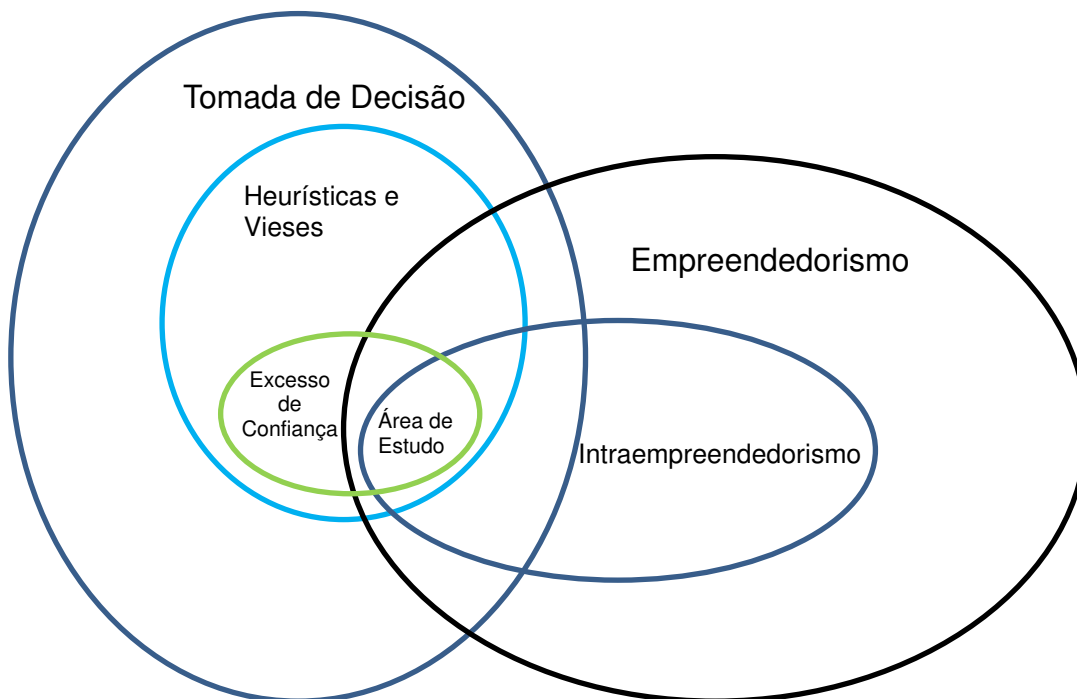
Busenitz e Barney (1997) em um estudo com empresários e gerentes tradicionais de grandes empresas, verificaram que os empreendedores manifestam mais o viés do excesso de confiança do que os gerentes tradicionais. Talvez porque os empreendedores para iniciar um empreendimento nem sempre possuem ou não tem como adquirir toda a informação necessária ou, por outro lado, possuem informação em excesso para avaliar a oportunidade empreendedora que perceberam.

Buscando pontos convergentes na atuação de empreendedores e intraempreendedores, este estudo investiga se as pessoas com orientação empreendedora, quando trabalham como colaboradores de empresas, manifestam o viés do excesso de confiança na tomada de decisão de aproveitar as oportunidades empreendedoras.

Para tanto, parte-se da descrição de Lumpkin e Dess (1996) que define a orientação empreendedora como o conjunto de processos-chave, práticas e atividades de

tomada de decisão que levam as organizações a iniciar novos empreendimentos. Consequentemente, dentro das organizações são os indivíduos que estão no centro dos processos, práticas e atividades de tomada de decisão. Logo, a orientação empreendedora, neste estudo, foi deslocada do nível organizacional para o nível individual e mensurada através da percepção dos indivíduos sobre si mesmo quanto à autonomia, inovação e receptividade ao risco.

Quadro 1 – Posicionamento da Área de Estudo Dentro dos Constructos.



Fonte: Autor.

Para realizar esta análise este estudo buscou na interseção dos constructos tomada de decisão e empreendedorismo as possíveis respostas para a correlação da orientação empreendedora dos colaboradores de empresas nos mais diversos níveis hierárquicos e formação escolar, e o viés do excesso de confiança.

O quadro 1 apresenta o posicionamento da área de estudo dentro do construto tomada de decisão que engloba os constructos heurísticas e vieses e excesso de confiança, e parte dos constructos empreendedorismo e intraempreendedorismo.

Percebe-se que grande parte dos estudos sobre empreendedorismo tem abordado os empreendedores ou intraempreendedores a partir da análise das diferenças

psicológicas e demográficas com os não-empresendedores ou gerentes tradicionais, porém a maioria das diferenças psicológicas e demográficas observadas é muito pequena (Brockhaus e Horwitz, 1986; Low e MacMillan, 1988).

Além disso, as organizações mais do que nunca tem buscado gerar vantagens competitivas. Uma das ferramentas utilizada é o programa interno de intraempresendedorismo cujo objetivo é incentivar os colaboradores a desenvolver e implementar inovações. Para tanto, é necessário que os colaboradores ajam a partir das oportunidades empresendedoras que eles detectam no dia-a-dia e esta ação está intrinsecamente relacionada à tomada de decisão de empreender.

Partindo do pressuposto que a racionalidade é limitada (Simon, 1965), a análise da influência das heurísticas e vieses, em especial do viés do excesso de confiança, sobre a orientação empresenedora dos colaboradores das empresas pode trazer à tona informações relevantes de como se toma a decisão de empreender.

Essas informações poderão ser de grande valia para implementar os programas de intraempresendedorismo dentro das empresas, pois, por um lado, podem sinalizar que o excesso de confiança ajuda os intraempresenedores a tomar coragem para derrubar as barreiras organizacionais, resultado do excesso de controles e processos burocráticos das empresas, e fazer sua ideia acontecer. E por outro lado, podem sinalizar que o excesso de confiança mascara a percepção da viabilidade da ideia. Em ambas as situações é dever dos programas de intraempresendedorismo proteger os intraempresenedores no caso de fracasso dos projetos oriundos deste viés.

Pode-se inferir, também, que a compreensão deste processo permite a elaboração de políticas que reconheçam a racionalidade limitada das decisões dentro do ambiente racional das empresas, talvez estruturando equipes heterogêneas onde coexistam intraempresenedores e colaboradores tradicionais de modo que ambos alavanquem o processo inovador.

Assim, a justificativa desse estudo se ampara na importância de desenvolver novos estudos na linha de pesquisa do empresendedorismo e desenvolvimento, bem como

para estabelecer uma ligação entre os estudos na linha da orientação empreendedora e o processo decisório dentro das organizações. Por fim, analisar se há e quais seriam as conexões entre os estudos das heurísticas e vieses e os estudos sobre intraempreendedores e empreendedores.

1.1 Pergunta da Pesquisa

A pergunta da pesquisa está relacionada ao modelo de tomada de decisão não racional da teoria comportamental, mais precisamente ao tema da racionalidade limitada proposto por Simon (1965) e está delimitada ao campo de pesquisa do intraempreendedorismo.

Deste modo, a pergunta da pesquisa é: A orientação empreendedora dos colaboradores das empresas é influenciada pelo viés do excesso de confiança na tomada de decisão?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar se a orientação empreendedora dos colaboradores das empresas é influenciada pelo viés do excesso de confiança na tomada de decisão de aproveitar as oportunidades empreendedoras.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são investigar:

a) Se há correlação entre os constructos que compõe a orientação empreendedora dos colaboradores das empresas.

- b) Se há correlação entre os constructos das heurísticas e vieses.
- c) A influência da formação escolar sobre a manifestação do excesso de confiança na tomada de decisão dos colaboradores das empresas.
- d) A influência do cargo sobre a orientação empreendedora dos colaboradores das empresas.

1.3 Hipótese

A pesquisa pretende testar a hipótese descrita abaixo. A hipótese está associada ao referencial teórico de Busenitz e Barney (1997) e Bazerman (2004):

Hipótese 1 (H_1) – A orientação empreendedora dos colaboradores das empresas é influenciada pelo viés do excesso de confiança. Esta hipótese, se não for rejeitada, poderá comprovar estudos anteriores que sugerem que a orientação empreendedora é influenciada pela heurística da ancoragem e ajuste, em especial o viés do excesso de confiança, conforme descrito no item 2.4. A hipótese alternativa é que a orientação empreendedora dos colaboradores das empresas não é influenciada pelo viés do excesso de confiança.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedor e Intraempreendedor

Segundo Carvalho (2004) o termo empreendedor foi utilizado pela primeira vez para designar Marco Polo (1254-1324) que, ao estabelecer a rota comercial ao Oriente, firmou contrato com um rico comerciante para vender suas mercadorias, assumindo todos os riscos possíveis aos negócios.

Já a palavra “empreendedorismo” foi usada primeiramente por Richard Cantillon em 1755 para designar a receptividade ao risco de comprar algo por um preço e vendê-lo em regime de incerteza. Entretanto, a concepção de que o empreendedor é aquele que abre seu próprio negócio foi convencionalizada a partir da definição de Jean Baptiste Say (1803) que diz que o empreendedor é aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.

Para De Vries (2001) os empreendedores, além de preferir assumir a responsabilidade por suas decisões, parecem ser orientados para realizações e não gostam de trabalho monótono e rotineiro. Já os empreendedores criativos combinam altos níveis de energia e elevados graus de perseverança e imaginação com uma atitude proativa para assumir riscos moderados e calculados. Essa combinação capacita-os a transformar uma ideia, às vezes simples e mal definida, em algo concreto.

Esses empreendedores apresentam algumas características comportamentais empreendedoras que segundo McClelland (1972) são compostas por dez dimensões. Essas dimensões podem ser agrupadas em três conjuntos de acordo com seu significado. Assim, temos o conjunto de realização que é formado pela busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência e correr riscos calculados.

O conjunto de planejamento é formado pelo estabelecimento de metas, busca de informação e, planejamento e monitoramento sistemáticos. O terceiro e último é o conjunto de poder que é formado pela persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança. Todas ou algumas dessas características comportamentais empreendedoras são percebidas em menor ou maior grau em todos os empreendedores individuais ou corporativos.

Neste sentido, Stevenson & Jarillo (1990) criam uma ligação entre o empreendedorismo individual e o corporativo, ao conceituarem o intraempreendedorismo como “um processo pelo qual, indivíduos - tanto dentro como fora de organizações – perseguem oportunidades a despeito dos recursos que controlam”.

O intraempreendedor é o gerente ou o executivo cujo comportamento é de quem está empreendendo seu próprio negócio, porém dentro das limitações impostas pela organização já estabelecida. Outrossim, todo e qualquer funcionário pode intraempreender aproveitando as oportunidades empreendedoras vislumbradas dentro do seu contexto de trabalho (HASHIMOTO, 2009).

Já Nicholas (1993) prefere abordar a morfologia da palavra intraempreendedorismo, segundo a qual ‘intra’ significa ‘dentro’, ‘pre’ significa ‘antes’ e ‘neur’ significa centro nervoso, ou seja, a mudança substancial do centro nervoso do negócio.

Ampliando um pouco mais, Kuratko e Hodgetts (2001) dizem que intraempreendedores são pessoas que podem transformar ideias ou protótipos em realidades lucrativas sem precisar ser inventores de novos produtos ou serviços. São formadores de equipes orientados para ver suas ideias tornarem-se realidade. Tem como diferencial a capacidade de estruturar equipes multidisciplinares fortemente comprometidas com os objetivos estabelecidos.

Talvez as diferenças qualitativas entre o intraempreendedor e o empreendedor não sejam tão relevantes. A visão de mundo, as emoções e as atitudes são similares, os efeitos nos negócios são equivalentes e a aferição dos resultados da ação parece seguir os mesmos critérios: inovação, conquista de imagem e mercado, formação de

equipes, volume de faturamento, taxa de retorno sobre o capital investido e taxa anual de expansão.

Deste modo, as organizações, por si só, não criariam limitações para o nascimento do empreendedor caso o paradigma dos traços psicológicos fosse substituído pela abordagem do processo. Caso isso fosse empiricamente verificável, seria o caso de especular que em qualquer organização haveria um número tal de intraempreendedores que permitiria saltos geométricos de competitividade.

Entretanto, o ambiente interno das empresas é caracterizado pela abundância de profissionais com comportamentos tendendo mais aos dos gerentes clássicos e não de empreendedores, de acordo com Schumpeter (1982), que distingue aqueles que fazem "novas combinações" dos que "mantêm o fluxo": "a atividade empreendedora não se restringe ao proprietário de empresas ou ao capitalista, mas a todos que realizam novas combinações de recursos do ambiente econômico, distinguindo-os dos dirigentes de empresas, que têm como objetivo operar um negócio estabelecido e a manter o fluxo circular da economia operante".

Para Chisholm (1987), duas condições podem ser determinantes à escassa ocorrência de intraempreendedores no âmbito das organizações: ou os empreendedores potenciais pouco se vinculam às organizações de terceiros ou são naturalmente expelidos pelo ambiente burocrático. Neste caso, conhecer as semelhanças e diferenças entre os comportamentos de gerentes tradicionais e empreendedores pode ser de grande valia para elencar quais dificuldades e oportunidades existem no ambiente das organizações, quando a pretensão for dotá-las de mais força empreendedora.

Essa questão foi foco de pesquisas tanto em Bellu (1988) quanto em Busenitz e Barney (1997). Ambos chegaram a conclusões similares que estão alinhadas com o conceito de que gerentes tradicionais e empreendedores possuem distintas visões de mundo, motivações, atitudes e padrões de trabalho.

Na literatura disponível não há dados de pesquisas suficientes para relacionar o intraempreendedorismo com estratégias empresariais de crescimento e inovação.

Além do mais, Altman & Zacharakis (2000) apontam que os modelos de desenvolvimento de empreendedores nas empresas estão tão impregnados da cultura dominante que é praticamente impossível transferi-los na íntegra para outras organizações.

Acrescentando as visões de Farrell (1993) e Fillion (2000), nas quais os papéis do empreendedor (na definição de contextos) e o do gerente (na organização de recursos) são destacados, pode-se especular se a geração de novos empreendedores dentro das organizações não seria também uma tarefa de empreendedores: a empresa desenvolve o empreendedor que desenvolve a empresa e assim sucessivamente.

A partir do instante em que a estratégia de diferenciação competitiva ganhou espaço nas organizações, isto é, a capacidade de gerar inovações tanto em produtos e serviços quanto em processos, a relevância em gerar e reter talentos foi ganhando cada vez mais importância, pois são as pessoas quem tem a capacidade de promover mudanças, além de poder implementar novos modelos e romper com padrões ultrapassados de práticas e gestão. Traduzir efetivamente o uso da capacidade inovadora destes talentos em resultados efetivos e significativos para a organização e seus stakeholders impulsionou o empreendedorismo corporativo.

Stevenson e Jarillo (1990) afirmam que a essência do empreendedor, pode-se dizer também do intraempreendedor, é a disposição em buscar oportunidades empreendedoras independente dos recursos disponíveis. Para Dornelas (2001), a imagem do empreendedor como uma pessoa arrojada e tomadora de riscos calculados, entre outras características, está associada às inovações decorrentes da tomada de decisão de aproveitar as oportunidades empreendedoras.

Para Baron e Shaine (2007), essas oportunidades empreendedoras surgem como consequência da junção das mudanças tecnológicas, sociais e políticas com as informações diferentes que as pessoas possuem sobre um mesmo contexto. As pessoas podem transformar as oportunidades empreendedoras em novos produtos, novos mercados, novas matérias-primas, novos métodos de produção ou novas maneiras de organização.

O resultado do aproveitamento dessas oportunidades empreendedoras geram inovações. Segundo Bessant e Tidd (2009) pode-se dizer que as inovações podem ser descontínuas ou incrementais. As descontínuas são inovações radicais que mudam as regras do jogo vigente e instauram outro, com ou sem novas regras, em que novos participantes normalmente levam vantagem. Já as inovações incrementais são pequenas melhorias em produtos, serviços, processos, matérias-primas, mercados ou maneiras de organização existentes.

Assim, a análise do aproveitamento das oportunidades empreendedoras pelos empreendedores foi o foco principal nos estudos de Stevenson (2001) e geraram um modelo com seis dimensões críticas da prática de negócios. Essas dimensões foram definidas a partir das respostas dadas por intraempreendedores e por gerentes às oportunidades e às pressões internas e externas das organizações. As dimensões, na visão dos intraempreendedores, são apresentadas a seguir:

- a) Orientação estratégica: dirigida pela percepção de oportunidade;
- b) Comprometimento com a oportunidade: revolucionária, com curta duração, transformadora de uma ideia em ação e realização;
- c) Comprometimento dos recursos: feito em vários estágios e com o comprometimento mínimo a cada estágio ou ponto de decisão;
- d) Controle sobre recursos: com seu uso esporádico e temporário;
- e) Estrutura administrativa: por meio de utilização de uma estrutura mais horizontal e de redes informais;
- f) Filosofia das recompensas: com foco na criação e colheita de valor.

Diversos outros estudos tiveram como foco desvendar quais características e atributos são inerentes ao empreendedorismo e aos seus atores sociais. Dentre esses trabalhos destacam-se algumas pesquisas que fizeram uma meta-análise sobre os estudos que abordaram o tema empreendedorismo e

intraempreendedorismo desde o século 19. Abaixo se descreve as principais características abordadas nesses estudos com o objetivo de demonstrar a convergência e divergência entre os vários pesquisadores do tema.

Carland et al (1984) compilaram em um estudo as características dos empreendedores com base no trabalho de diversos pesquisadores. O resultado dessa compilação está demonstrado no Quadro 2. A característica relacionada com assumir riscos, com cinco citações, se destaca como a principal. Num grupo intermediário de características pode-se evidenciar inovação, independência, autoconfiança, responsabilidade, controle e direção, todas com 3 citações.

Quadro 2 – Características dos empreendedores

Autor (data)	Características
Mill (1848)	Orientação ao Risco
Weber (1917)	Fonte de autoridade formal
Schumpeter (1934)	Inovação, iniciativa
Sutton (1954)	Desejo de responsabilidade
Hartman (1959)	Fonte de autoridade formal
McClelland (1961)	Assunção de risco, necessidade de realização
Davids (1963)	Ambição, desejo de independência, responsabilidade, autoconfiança
Pickle (1964)	Direção / mental, relações humanas, capacidade de comunicação, conhecimento técnico
Palmer (1971)	Mensuração de Risco
Hornaday & Aboud (1971)	Necessidade de realização, autonomia, agressividade, poder, reconhecimento, inovação / independência
Winter (1973)	Necessidade de poder
Borland (1974)	Locus de controle interno
Liles (1974)	Necessidade de realização
Gasse (1977)	Orientação a valor pessoal
Timmons (1978)	Direção / auto-confiança, orientado a objetivo com risco moderado, locus de controle interno, criatividade /

	inovação
Sexton (1980)	Energético / ambicioso, reação positiva a retrocessos
Welsh & White (1981)	Necessidade de controle, busca por responsabilidade, auto-confiança / direção, tomador de desafios, tomador de risco moderado
Dunkelberg & Cooper (1982)	Orientado ao crescimento, orientado a independência, orientado a artesão

Fonte: Adaptado de CARLAND et al, 1984

Ampliando o estudo das dimensões intraempreendedoras, Rauch et al (2009), realizaram uma meta-análise sobre os estudos realizados em diversos países que tinham como foco avaliar o conjunto de processos-chave, práticas e atividades de tomada de decisão que levam as organizações a iniciar novos empreendimentos denominado orientação empreendedora.

A origem do conceito orientação empreendedora encontra-se no trabalho de Longenecker e Schoen (1975) que foram os primeiros a definir os três componentes fundamentais da orientação empreendedora:

Inovação: empreendedorismo e intraempreendedorismo estão ligados à ação inovadora ou criativa e envolve a criação de produtos, serviços, processos, negócios, mercados, alternativas de materiais e mudanças estruturais na organização. Schumpeter (1934) foi quem primeiro associou à ação inovadora ou criativa ao empreendedor, considerando que o papel do empreendedor não se resume somente à criação de novos negócios, mas engloba também o desenvolvimento de novo método de produção, a abertura de novos mercados, a busca de alternativas de materiais e a promoção de mudanças estruturais. Entretanto, de acordo com Hashimoto (2009), é importante ressaltar que nem sempre o empreendedor é quem cria a ideia ou inova, mas é quem tem papel fundamental no aproveitamento de uma oportunidade empreendedora a partir de qualquer ideia, dele ou de terceiro, transformando-a em um projeto ou produto de sucesso.

Autonomia: o intraempreendedor deve gozar de autonomia para tomar a decisão pelo uso de recursos, estabelecimento de objetivo, escolha de estratégias de ação e busca de oportunidades relevantes. Além do mais, o intraempreendedor precisa possuir independência para conquistar o apoio e a confiança daqueles que o ajudarão a realizar e conduzir seu empreendimento. Para Morris et al (2006) a autonomia se refere à autoridade para implementar o que for necessário para antecipar e agir sobre uma oportunidade empreendedora, com perseverança, adaptabilidade e tolerância a erros, seja para a introdução de novos produtos e serviços no mercado ou a adoção de novas técnicas administrativas, processos e tecnologia (COVIN E MILES, 1999)

Receptividade a riscos: toda a iniciativa empreendedora envolve algum grau de risco. Quanto maior o fator de inovação, maior a incerteza, componente fundamental do risco, junto com o fator probabilidade. Assim, as anomalias ou variações aos quais os produtos, serviços e processos estão sujeitos, a probabilidade de ocorrência dessas anomalias e a gravidade das consequências de tais ocorrências são os elementos que os empreendedores devem utilizar para estimar os riscos aos quais o empreendimento está sujeito, pois nenhum negócio está isento da possibilidade de fracassar

Miller (1983), trocou o componente “autonomia” por “pró-atividade”, justificando como sendo a “implementação do que for necessário para antecipar e agir sobre uma oportunidade empreendedora, com perseverança, adaptabilidade e tolerância a riscos”. O estabelecimento desses componentes foram a base para a definição do construto Orientação Empreendedora, que segundo Lumpkin e Dess (1996) é o conjunto de processos-chave, práticas e atividades de tomada de decisão que levam as organizações a iniciar novos empreendimentos e, de acordo com Covin e Covin (1990), é constituído pelas dimensões inovação, autonomia, pró-atividade, propensão a assumir riscos e agressividade competitiva.

Para a construção desse construto contribuíram os trabalhos de Ginsberg (1985), Zahra (1986,1991), Morris e Paul (1987), Covin e Slevin (1989, 1990), Jennings e Young (1990), Miles e Arnold (1991), Dean (1993), Kreiser et al (2002), Wiklund e

Shepherd (2005) entre outros. Entretanto, vale ressaltar o papel da inovação na definição da orientação empreendedora, pois, segundo Schumpeter (1934), a inovação ocorre em função de novas combinações de recursos e, segundo Burgelman (1984), é a extensão do domínio de competência da empresa e o conjunto de oportunidades correspondentes através de novas combinações de recursos gerados internamente.

Burgelman (1983) foi um dos primeiros a constatar que o conceito de orientação empreendedora se refere mais as ações individuais do que a processos. Para ele, orientação empreendedora não é só um processo multidimensional, mas envolve vários indivíduos na organização. Essa constatação levou a uma nova classificação na qual a orientação empreendedora pode ser formal ou informal (BURGELMAN E SAYLES, 1986).

Na formal, a organização procura facilitar, de todas as formas, o surgimento de empreendedores e suas iniciativas. Já no informal, para Burgelman (1983), a organização não favorece a formação de um clima apropriado à inovação corporativa. O intraempreendedor que surge dentro desse clima “já deve possuir algumas características inerentes à sua personalidade, como determinação, perseverança, criatividade e ousadia, pois colocará seu cargo e seu emprego em jogo, enfrentará linhas hierárquicas rígidas, terá que lidar com falta de apoio e incentivo, sofrerá rejeições constantes às suas ideias e propostas, precisará superar entraves burocráticos e agirá muito na clandestinidade. Estes empreendedores são raros, porém valiosos para qualquer tipo de organização”(HASHIMOTO, 2010, p. 79).

O presente estudo analisa a orientação empreendedora informal a partir das ações individuais em consonância com a constatação de Burgelman (1983). Para tanto, procurou medir a orientação empreendedora inerente à personalidade do indivíduo.

Em virtude da diversidade de estudos sobre orientação empreendedora, o quadro 3 apresenta o resultado da meta-análise realizada Rauch et al (2009), para a qual foram selecionados 51 estudos que juntos tinham analisado uma amostra de 14259 companhias. O quadro 3 reproduz as dimensões de orientação empreendedora que

foram pesquisadas em cada estudo. As dimensões mais estudadas foram: Inovação – 45 estudos; Assumir riscos – 41 estudos e Proatividade – 38. Verificou-se que os estudos originais de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) forneceram as fundações para as escalas utilizadas na maioria dos estudos subsequentes.

Quadro 3 – Dimensões de orientação empreendedora pesquisadas

Autor (ano)	Dimensões
M. Hult, Robert F. Hurley e Gary A. Knight (2004)	Inovação
Stanley F. Slater e John C. Narver (2000)	Inovação, assumir riscos e agressividade competitiva
Fredric William Swierczek e Thai Thanh Ha (2003)	Assumir riscos, proatividade e inovação
Shahid N. Bhuian et al. (2003)	Inovação, proatividade e assumir riscos construtivos
Robert E. Morgan e Carolyn A. Strong (2003)	Agressividade, análise, defensividade, futuridade, proatividade e assumir riscos
Li Haiyang, A.-G. Kwaku e Z. Yan (2000)	Inovação, marketing de diferenciação, abrangência de mercado, aliança de marketing
Rainer Harms e Thomas Ehrmann (2003)	Inovação e assumir riscos
Jeffrey G. Covin, J.E. Prescott e D.P. Slevin (1990)	Assumir riscos, proatividade e inovação
Jeffrey G. Covin et al. (1994)	Inovação, proatividade e assumir riscos
Jeffrey G. Covin e Teresa Joyce Covin (1990)	agressividade competitiva
Choonwoo Lee et al. (2001)	Inovação, assumir riscos e proatividade
G.T. Lumpkin e Gregory G. Dess (2001)	Inovação, assumir riscos, proatividade e agressividade competitiva
Louis Marino et al. (2002)	Proatividade, assumir riscos e inovação
Pavlos Dimitratos et al. (2004)	Assumir riscos, proatividade e inovação

Gerard George et al. (2001)	Assumir riscos, proatividade, inovação, autonomia e agressividade competitiva
G. Tomas M. Hult et al. (2003)	Inovação
Ari Jantunen, Kaisu Puumalainen, Sami Saarenketo, Kalevi Kyläheiko (2005)	Inovação, proatividade e assumir riscos
Bruce H. Kemelgor (2002)	Inovação, assumir riscos e proatividade
Patrick Kreiser, Louis Marino e K. Mark Weaver (2002)	Inovação, proatividade e assumir riscos
Jeffrey G. Covin et al. (2006)	Inovação, assumir riscos e proatividade
Albert Caruana, Michael T. Ewing, e B. Ramaseshan (2002)	Assumir riscos, inovação e agressividade competitiva
Richard C. Becherer e John G. Maurer (1999)	Proatividade
Hilton Barrett e Art Weinstein (1998)	Inovação, proatividade e assumir riscos
Kwaku Atuahene-Gima (2001)	Assumir riscos, proatividade, agressividade e inovação
Shaker A. Zahra (1991)	Inovação, assumir riscos e proatividade
Shaker A. Zahra e Dennis M. Garvis (2000)	Inovação, proatividade e assumir riscos
Shaker A. Zahra (1993)	Inovação
Shaker A. Zahra (1996)	Inovação, aventurando-se e renovação estratégica
Shaker A. Zahra e Donald O. Neubaum (1998)	Inovação, proatividade e assumir riscos
Rob Vitale, Joe Giglierano e Morgan Miles (2003)	Inovação, proatividade e assumir riscos
Danny Miller e Jean-Marie Toulouse (1986)	Inovação
John L. Naman e Dennis P. Slevin (1993)	Assumir riscos, proatividade e inovação
June M.L. Poon, Raja Azimah	Inovação, proatividade e assumir riscos

Ainuddin e Sa'odah haji Junit (2006)	
Justin Tan e David Tan (2005)	Futuridade, proatividade, assumir riscos, análise e defensividade
N. Venkatraman (1989a)	Agressividade, análise, defensividade, futuridade, proatividade e assumir riscos
Achim Walter et al. (2006)	Proatividade, inovação, assumir riscos e assertividade
K. Chadwick et al. (1999)	Assumir riscos, inovação e proatividade
Dirk De Clercq, Harry J. Sapienza e Hans Crijns (2003)	Inovação, proatividade e assumir riscos
Erik Monsen (2005)	Assumir riscos, inovação, proatividade e autonomia
Orlando C. Richard et al. (2004)	Inovação, assumir riscos e proatividade
Johan Wiklund e Dean Shepherd (2003)	Inovação, proatividade e assumir riscos
Johan Wiklund e Dean Shepherd (2005)	Inovação, assumir riscos e proatividade
So-Jin Yoo (2001)	Inovação, proatividade e assumir riscos
Jeffrey G. Covin e Dennis P. Slevin (1986)	Assumir riscos, inovação e proatividade
Denise T. Smart e Jeffrey S. Conant (1994)	assumir riscos, atividades de planejamento estratégico, cliente precisa e quer identificação, inovação, visão da realidade e identificar oportunidades
A. Rauch, M. Frese, C. Koenig e Z. M. Wang (2006)	Inovação, assumir riscos e proatividade
A. Richter (1999)	autonomia, agressividade competitiva, inovação, assumir riscos
J. L. VanGelder (1999)	Inovação, proatividade, agressividade competitiva
J. B. Arbaugh, Larry W. Coxe e S. Michael Camp (2005)	Inovação, proatividade, assumir riscos

Wouter Stam e Tom Elfring (2006)	Inovação, proatividade e assumir riscos
----------------------------------	-----------------------------------------

Adaptado de Rauch et al (2009)

Russo (2007) realizou uma compilação das características dos intraempreendedores agrupando-as em cinco dimensões. Essas dimensões foram definidas por Caird (1991) como as características psicológicas mais significativas entre as diversas características atribuídas aos intraempreendedores.

O resultado desta análise, quadro 4, evidencia um certo equilíbrio entre as características mencionadas pelos diversos autores. O destaque fica para as dimensões “necessidade de autonomia” com 16 citações, “tendência criativa” com 14 citações e “impulso e determinação” com 11 citações. Entretanto, analisando somente as características pode-se citar que propensão ao risco com 9 citações (pertencente à dimensão propensão ao risco), inovação (pertencente à dimensão tendência criativa), e necessidade de realização (pertencente à dimensão necessidade de realização), com 7 citações cada, se destacaram.

Quadro 4 – Características mais citadas do intraempreendedor

Dimensão	Característica da dimensão	Qde citações	Autor (data)
Necessidade de realização	Filosofia das recompensas	1	Stevenson (2001)
	Necessidade de realização	7	Cunnigham e Lischeron (1991), Hornaday e Aboud (1971), Liles (1974), Lumpkin e Dess (1996), McClelland (1961), Pinchot (1987), De Vries (2001)
	Orientação a valores pessoais	2	Cunnigham e Lischeron (1991), Gasse (1977)
	Reconhecimento	1	Hornaday e Aboud (1971)
	Total de citações		11
Necessidade	Assunção de	3	Sutton (1954), De Vries (2001),

de autonomia	responsabilidade		Welsh e White (1981)
	Autonomia	2	Hornaday e Aboud (1971), Lumpkin e Dess (1996)
	Controle sobre os recursos	1	Stevenson (2001)
	Estrutura mais horizontal e de redes informais	1	Stevenson (2001)
	Foco interno no controle	2	Borland (1974), Timmons (1978)
	Fonte de autoridade formal	2	Hartman (1959), Weber (1917)
	Independência	1	Hornaday e Aboud (1971)
	Necessidade de controle	1	Welsh e White (1981)
	Orientação estratégica	1	Stevenson (2001)
	Poder	2	Hornaday e Aboud (1971), Winter (1973)
	Total de citações	16	
Tendência criativa	Auto-renovação	1	Antoncic e Hisrich (2003)
	Criatividade	1	Timmons (1978)
	Imaginação	1	De Vries (2001)
	Inovação	7	Covin e Slevin (1991), Dornelas (2001), Hornaday e Aboud (1971), Luchsinger e Bagby (1987), Lumpkin e Dess (1996), Schumpetter (1934), Timmons (1978)
	Inovação em processos, produtos ou serviços	1	Antoncic e Hisrich (2003)
	Novos	1	Antoncic e Hisrich (2003)

	empreendimentos		
	Novos negócios	1	Antoncic e Hisrich (2003)
	Total de citações	13	
Propensão ao risco	Competitividade agressiva	4	Antoncic e Hisrich (2003), Covin e Slevin (1991), Hornaday e Aboud (1971), Lumpkin e Dess (1996)
	Comprometimento dos recursos	2	Pinchot (1987), Stevenson (2001)
	Mensuração de risco	1	Palmer (1971)
	Propensão ao risco	9	Antoncic e Hisrich (2003), Covin e Slevin (1991), Cunnigham e Lischeron (1991), Lumpkin e Dess (1996), McClelland (1961), Mill (1848), Timmons (1978), De Vries (2001), Welsh e White (1981)
	Total de citações	16	
Impulso e determinação	Busca pelas oportunidades	4	Dornelas (2001), Lumpkin e Dess (1996), Pinchot (1987), Stevenson e Jarillo (1990)
	Comprometimento com a oportunidade	1	Stevenson (2001)
	Direção / autoconfiança	2	Timmons (1978), Welsh e White (1981)
	Perseverança	1	De Vries (2001)
	Pró-atividade (iniciativa)	3	Antoncic e Hisrich (2003), Lumpkin e Dess (1996), Schumpetter (1934)
	Total de citações	11	

Adaptado de Russo (2007)

Diante da diversidade de pesquisas e referências sobre empreendedorismo e intraempreendedorismo apresentada neste capítulo, este estudo adotou como referência para medir a orientação empreendedora dos colaboradores das empresas, em virtude da representatividade e recorrência, somente os constructos inovação, receptividade a riscos e autonomia.

Essa restrição se fez necessária para focar a pesquisa nas características mais representativas do comportamento empreendedor segundo a maioria dos estudos e, principalmente, segundo Longenecker e Schoen (1975) que foram os primeiros a definir os três componentes fundamentais da orientação empreendedora.

Como demonstrado no quadro 3, a mensuração da orientação empreendedora não segue uma padronização universal e diversos autores utilizaram combinações de técnicas e dimensões diferentes para concretizar seus estudos, o que não inviabiliza os resultados obtidos, mas possibilita um amplo material de apoio para novas pesquisas.

Além do mais, segundo Hashimoto (2009), os construtos inovação, receptividade a riscos e autonomia referem-se ao conceito de orientação empreendedora que ainda continua sendo um dos mais aceitos pela academia.

O quadro 5 apresenta o resumo dos construtos que foram utilizados nesse estudo para mensurar a orientação empreendedora, relaciona esses constructos com os principais autores que o mencionaram e descreve suas principais características.

Quadro 5 – Relação entre constructos e referencial teórico.

Construto	Descrição	Autores
Inovação	Busca de soluções criativas e não usuais a problemas e necessidades, que pode vir na forma de novas tecnologias ou processos.	Schumpeter (1934), Covin e Miles (1999), Pinchot (1985), Longenecker e Schoen (1975)

Receptividade a riscos	Disposição de comprometer recursos significativos para aproveitar oportunidades com alguma chance de fracasso. O risco é baseado em anomalias possíveis, probabilidade de ocorrência destas anomalias e gravidade de suas consequências.	Longenecker e Schoen (1975), Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996), Mile e Arnold (1991)
Autonomia	Liberdade para agir sobre uma oportunidade empreendedora, com perseverança, adaptabilidade e tolerância a erros, decidindo sobre o uso de recursos, escolhendo as estratégias e ação e obtendo apoio e confiança de outros envolvidos.	Covin e Miles (1999), Morris, Allen, Schindehutte e Avila (2006), Longenecker e Schoen (1975)

Adaptado de HASHIMOTO (2009)

Outrossim, tanto a orientação empreendedora dos colaboradores quanto a orientação empreendedora das empresas estão associados à tomada de decisão, pois segundo Lumpkin e Dess (1996), orientação empreendedora é o conjunto de processos-chave, práticas e atividades de tomada de decisão que levam as organizações a iniciar novos empreendimentos.

Dentro do ambiente organizacional a tomada de decisão estratégica, tática e operacional é realizada por indivíduos, com orientação mais ou menos empreendedora, que diariamente precisam escolher uma entre duas ou mais alternativas de como realizar ou melhorar a execução de seu trabalho. O processo que culmina com a escolha de uma das alternativas pelos indivíduos é o assunto do próximo capítulo.

2.2 Tomada de Decisão

Tomar a decisão de aproveitar as oportunidades empreendedoras é um dos maiores desafios com qual o indivíduo se depara no cotidiano de suas ações. Para tal, o mesmo necessita de foco, compreensão da realidade circundante e dos componentes cognitivos e afetivos, relativos à atitude, que orientam as estratégias para a solução de problemas. Segundo Gomes et al (2009), a complexidade de algumas decisões torna a tomada de decisão uma das mais difíceis tarefas enfrentadas pelo indivíduo, pois normalmente tais decisões devem atender múltiplos objetivos e seus impactos na maioria das vezes não podem ser identificados com precisão.

O conceito de decisão vem do latim *de-cidere* que significa “separar, cortar” e indica um processo de redução das possibilidades de ação. Para Maldonado (2005) a decisão se reveste das interrogações sobre os fundamentos da atuação humana, pois evoca uma relação entre a razão e a ação.

Talvez a primeira decisão que o indivíduo toma é a de chorar para sobreviver no momento do nascimento. A partir desse instante inicia-se o processo de desenvolvimento da personalidade que nada mais é que desenvolver potencialidades para autoproteção, autodesenvolvimento ou autodestruição do indivíduo baseadas em suas crenças e valores (MEIRELES e SANCHES, 2009).

Cloninger (1999) entende que a personalidade representa tanto o temperamento quanto o caráter do indivíduo. O temperamento refere-se aos fenômenos inatos característicos da emoção para reagir ao meio de maneira peculiar e define os traços de personalidade que serão fundamentais no balizamento das tomadas de decisão do indivíduo. O caráter refere-se às qualidades e aos padrões morais determinados pelas influências ambientais, sociais e culturais, que o indivíduo utiliza no momento da tomada de decisão para se adaptar e sobreviver ao meio.

No cerne da personalidade encontram-se as crenças centrais básicas, que segundo Serra e Silva (2004), são generalizações das avaliações que o indivíduo faz de si mesmo, sobre os outros e sobre sua relação com o mundo que o cerca. Normalmente, tais crenças são desconhecidas e permeiam o inconsciente do indivíduo de tal forma que, em face de determinadas circunstâncias, influenciam a

percepção do mesmo sobre as coisas. Beck (1995) considera que a expressão literal dessa percepção é o pensamento automático específico a uma situação. Pensamento este que não precisa ser motivado pela pessoa para vir à tona.

O resultado da soma temperamento, caráter, crenças e valores mais as características emocionais do indivíduo influencia o modo como a personalidade se desenvolve e afeta as estratégias de decisão. Esse processo de influência ocorre tanto no sentido de a decisão influenciar a personalidade quanto no sentido de a personalidade influenciar a decisão.

Os resultados dessa influência bidirecional, em virtude da experiência do indivíduo, são interpretados, estruturados e armazenados na memória através de um sistema de esquemas localizado em nível inconsciente. Esses esquemas cognitivos, segundo Serra (2006), podem ser definidos como superestruturas cognitivas que refletem regularidades passadas conforme percebidas pelo sujeito.

Os esquemas cognitivos são o reflexo de processo mútuo. Assim, a avaliação que o indivíduo faz sobre os seus atos, o julgamento que faz sobre as consequências das suas atitudes, com base nos esquemas cognitivos, são sempre atual porque são interpretações reconstruídas do passado que orientam essas estratégias de decisão. Para Serra (2006), os esquemas cognitivos são constantemente atualizados com base nos resultados positivos ou negativos das decisões embasadas nessas estratégias de decisão racional ou não.

Desta forma, os esquemas cognitivos incorporam os resultados dos processos de tomada de decisão, filtrados pelas crenças e valores do indivíduo, que servirão de referência para as decisões futuras. Os indivíduos tomam diversas decisões diariamente, algumas inconscientes outras conscientes. Neste contexto, a racionalidade refere-se a um modelo de tomada de decisão consciente que se espera que leve a um resultado ótimo.

Segundo Bazerman (2004), o processo de tomada de decisão racional compreende algumas etapas importantes, tais como: especificar o problema de maneira clara e explícita; identificar todos os fatores e sua importância relativa; ponderar os fatores

classificando-os e priorizando-os; identificar todas as alternativas, classificar as alternativas de cada fator e identificar a solução ótima.

Mas nem sempre o processo decisório abrange todas as variáveis possíveis, pois se por um lado capacidade humana de armazenar informação é ilimitada, por outro a capacidade de processar a informação durante o processo de tomada de decisão é limitada (BARON e SHAINÉ, 2007), ou seja, a racionalidade na tomada de decisão é limitada pelos esquemas que refletem as experiências relevantes para o indivíduo, bem como suas crenças e valores, além das emoções associadas ao contexto da tomada de decisão.

O conceito de racionalidade limitada, isto é, o pressuposto comportamental segundo o qual os indivíduos agem racionalmente dentro de um ambiente onde as informações são assimétricas e há restrições quanto à resolução de problemas complexos (FURUBOTN e RICHTER, 1991), se opõe a teoria econômica neoclássica. Teoria esta que está embasada na ideia da concorrência perfeita e da racionalidade ilimitada dos agentes que compõe o cenário.

No cenário da teoria econômica neoclássica, segundo Furubotn e Richter (1991), os indivíduos são capazes de apreender e processar todas as informações disponíveis e tomar a decisão de modo a maximizar seus objetivos. Além disso, suas interações resultam em um processo de ajustamento em direção ao equilíbrio.

No entanto, Simon (1965), desafiou esta teoria econômica sugerindo que cada julgamento pessoal é delimitado em sua racionalidade, pois mesmo que as pessoas tentem tomar decisões racionais, na maioria das vezes não o fazem, devido as suas limitações cognitivas e pela assimetria da informação, em tal grau que a maioria das pessoas é apenas parcialmente racional, sendo de fato, emocional-irracional no restante de suas ações. O termo racionalidade limitada segundo Simon:

....foi introduzido cerca de trinta anos atrás, para chamar a atenção sobre a discrepância entre a racionalidade humana perfeita que é assumida na teoria econômica clássica e neoclássica e a realidade do comportamento humano que se observa na vida econômica. O ponto não é que as pessoas são conscientes e deliberadamente irracionais, embora às vezes o são, mas que nem seu conhecimento

nem seus poderes de cálculo permitem que elas alcancem o alto nível de adaptação ótima dos meios aos fins que é posto em economia. (SIMON,2008, p. 3).

Além do mais, entre os pesquisadores é consenso que o sentido clássico de racionalidade ilimitada dos indivíduos é, no mínimo, questionável (SIMON, 1959, 1965; KAHNEMAN & TVERSKY, 1979; KAHNEMAN; SLOVIC & TVERSKY, 1982). Para March (1982), o processo de escolha e decisão dos agentes humanos é ambíguo bem como os objetivos que eles estabelecem sob incerteza.

As decisões, segundo Simon (1965), são algo mais que proposições factuais. Elas são descrições, que podem ser verdadeiras ou falsas num sentido empírico, de um futuro estado de coisas. Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisa futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida amparado em maior ou menor grau em atalhos que simplificam o pensamento, pois a pressão do ambiente impacta fortemente sobre o tempo disponível para buscar dados relevantes sobre o objeto e o contexto da decisão.

Logo, a ideia de racionalidade limitada e de ambiguidade dos objetivos caracterizam muitas das instâncias com as quais os indivíduos lidam no instante de empreender. Além do mais, possibilita compreender como esses indivíduos decidem empreender ou intraempreender quando não há possibilidade de uma definição racionalmente perfeita das metas pré-estabelecidas e não é possível analisar todas as variáveis ambientais, presentes e futuras, que podem impactar nestes negócios.

Entre as limitações enfrentadas pelos indivíduos estão: as percepções que condicionam sua capacidade de calcular com precisão a escolha ideal a partir das informações disponíveis; a quantidade e qualidade das informações disponíveis que são delimitadas pelas restrições de tempo e custo, e sua capacidade de reter quantidades significativas de informações utilizáveis em sua memória.

Tanto empreendedores quanto intraempreendedores enfretam as limitações mencionadas acima quando agem ao perceberem uma oportunidade empreendedora. Entretanto, empreendedores atuam num ambiente de alta incerteza

e falta de informações que potencializa os fatores que limitam a racionalidade, enquanto os intraempreendedores atuam num ambiente com controles e processos que visam minimizar as incertezas, porém com facilidade de acesso as informações e dados históricos, o que reduz os fatores que limitam a racionalidade.

Empreendedores e intraempreendedores devem lidar com a complexidade dos ambientes onde atuam a cada tomada de decisão, e para tanto contam com os mecanismos que o cérebro humano desenvolveu para compensar a racionalidade limitada e as limitações impostas pela falta de informações na busca da melhor solução. Um desses mecanismos é o excesso de confiança.

Apesar das diferenças ambientais e dos processos de tomada de decisão existentes entre empreendedores e intraempreendedores, a motivação desse estudo é entender se intraempreendedores, em virtude da racionalidade limitada humana, sofrem a influência das heurísticas e vieses, em particular do viés do excesso de confiança, quando tomam decisões que os levam a conflitar com a racionalidade das organizações e atuar como os empreendedores.

2.3 Heurísticas e Vieses

O indivíduo em ambientes caracterizados pela incerteza necessita predizer eventos que podem acontecer a qualquer momento e, também, distingui-los de mudanças ambientais e de processamento de informação de cunho situacional (KERSTHOLT, 1994), bem como, precisa tomar decisões de risco, para as quais tem conhecimento das probabilidades associadas aos possíveis resultados. Impossibilitado de tomar uma decisão ótima, o indivíduo se fia em diversas regras práticas ou estratégias simplificadora para tomar decisão. Para Bazerman (2004), essas estratégias simplificadoras, ou atalhos, dão origem às heurísticas cognitivas.

Plous (1993) conceitua as heurísticas, ou heurísticas cognitivas, como regras gerais de influência que são utilizadas pelo indivíduo para chegar aos seus julgamentos em tarefas decisórias de incerteza, e cita, como vantagens da utilização, a redução do

tempo e dos esforços empreendidos para que sejam feitos julgamentos razoavelmente bons.

Para Macedo et al. (2003) as heurísticas formam ferramentas cognitivas que são usadas pelos indivíduos para simplificar a tomada de decisão. Fundamentalmente, as heurísticas reduzem a complexidade das tarefas de acessar probabilidades e prever valores a simples operações de julgamento.

No entanto, alguns vieses resultam do uso em demasia dessas regras simplificadoras que são a elas associadas. Há de se considerar também que, na verdade, as heurísticas não são mutuamente excludentes, podendo ocorrer à operação simultânea delas, em qualquer instante, durante o processo.

Em geral, as heurísticas são úteis na medida em que tornam mais fácil o modo de lidar com a incerteza e com as informações limitadas em situações de problemas. Mas, Bazerman (2004), alerta que os vieses devido o uso demorado das heurísticas podem conduzir a erros sistemáticos.

A sistematização dos erros pode afetar a qualidade e a ética na decisão de aproveitar oportunidades empreendedoras, colocando em risco a imagem do intraempreendedor dentro da organização, independente do ambiente corporativo ser flexível e tolerante a erros.

Identificar e ilustrar tais heurísticas e seus vieses específicos torna-se fundamental no estudo do processo decisório no ambiente corporativo. Macedo et al. (2003) definem o processo de tomada de decisão em três pontos: os aspectos cognitivos do processo decisório; o processo mental de formar opinião ou avaliar por meio de julgamento, discernimento ou comparação; e a capacidade de julgar, por consequência, o poder e/ou habilidade de decidir com base em evidências.

Ainda, segundo os autores, o processo de tomada de decisão classifica-se em dois tipos: julgamento probabilístico, quanto à probabilidade do evento ocorrer; e julgamento de valor, por meio do qual o intraempreendedor informa suas preferências, sua posição quanto ao risco e seus valores em geral.

Segundo Kahneman, Slovic e Tversky (1988) e Bazerman (2004), no julgamento de valor, para auxiliar o responsável pela decisão durante o processo de tomada de decisão, precisa-se considerar questões referentes à incerteza e ao risco. Consequentemente, tem-se por incerteza a ausência total de qualquer indicativo de probabilidade agregado às possibilidades de um evento acontecer para estimar seu valor esperado, enquanto o risco é a medida de incerteza pela qual se tem a possibilidade de estimar probabilidades associadas aos acontecimentos esperados, para ver o que pode acontecer, ou esperar que aconteça.

Já no julgamento probabilístico, segundo Bazerman (2004), existem três grupos básicos de heurísticas de julgamento que são usadas quando o intraempreendedor trabalha sobre pressão de tempo: a heurística da Disponibilidade, a da Representatividade e a da Ancoragem e Ajustamento.

2.3.1 Heurísticas da Disponibilidade

A Heurística da Disponibilidade, segundo Bazerman (2004), determina que a avaliação que o indivíduo faz de um determinado assunto é realizada em função da disponibilidade deste na sua memória. Portanto, os assuntos frequentes e mais recentes são lembrados de maneira mais representativa e imediata. Os temas que evoquem emoções fáceis de imaginar e são específicos estarão mais disponíveis do que os temas não emocionais, difíceis de imaginar e dispersos. Se, por um lado, auxilia o julgamento ao disponibilizar ao indivíduo os casos similares ao que está sendo analisado, por outro, também pode trazer informações que não estão, objetivamente, relacionadas ao assunto em análise. Por estas razões, pode distorcer, consideravelmente, os julgamentos de probabilidade, pois está sujeita a vieses e outros fatores não objetivos do evento em julgamento. Os principais vieses desta heurística são:

- **Facilidade de lembrança:** o intraempreendedor julga suas decisões baseado na lembrança de eventos que para ele parecem ocorrer com maior frequência,

devido à recentidade e vividez na memória, do que os que são dificilmente lembrados, mas que ocorrem com a mesma frequência;

- Recuperabilidade: fundamentado na estruturação e facilidade de recuperação da memória do intraempreendedor, influenciando no processo decisório, diante das alternativas apresentadas;
- Associações pressupostas: consiste na armadilha na qual o intraempreendedor ao avaliar eventos que ocorrem ao mesmo tempo, tende a superestimar a probabilidade de ocorrência desses eventos ao mesmo tempo, com base na quantidade de ocorrências semelhantes que possuem, seja por experiência própria ou influência social.

2.3.2 Heurísticas da Representatividade

A Heurística da Representatividade, de acordo com Bazerman (2004), é o julgamento com base em modelos mentais que são baseados em características mais óbvias do objeto de julgamento. Nesta, o intraempreendedor avalia a probabilidade de ocorrência de um evento com a similaridade desta com seus estereótipos de eventos semelhantes e tendem a confiar demais nela, não percebendo a falta de informações ou a existência de informações melhores que lhe possibilitaria tomar decisões melhores. Os seguintes vieses podem ser considerados oriundos da heurística da representatividade:

- Insensibilidade aos índices básicos: este viés se refere à situação na qual o intraempreendedor tende a ignorar dados e fatos relevantes, passando a considerar informações irrelevantes ao processo decisório;
- Insensibilidade ao tamanho da amostra: este ocorre quando o intraempreendedor ignora o tamanho da amostra ao avaliar a confiança da informação, ou seja, tende a generalizar a partir de um número reduzido de exemplos;

- Interpretações erradas da chance: refere-se ao fato de que o intraempreendedor ignora a independência de eventos múltiplos aleatórios, em vista de procurar eventos que se pareçam mais aleatórios, fazendo uso errado da intuição e da heurística da representatividade, decidindo por determinados desempenhos pouco prováveis;
- Regressão à média: viés sistemático no qual o intraempreendedor tende a ignorar o fato de acontecimentos extremos tenderem à média em instâncias subsequentes;
- Falácia da conjunção: refere a uma das leis qualitativas mais simples e fundamentais da probabilidade, caso em que um subconjunto não pode ser mais provável do que um conjunto maior que inclui totalmente o primeiro. A conjunção será julgada mais provável do que um componente isolado, ou seja, um evento que é formado pela conjunção de dois outros eventos tem uma probabilidade menor de ocorrência do que cada um dos eventos isolados, mas será considerado mais representativo.

2.3.3 Heurísticas da Ancoragem e Ajustamento

Heurística da Ancoragem e Ajustamento, para Bazerman (2004), é fundamentada, ou ancorada, em antecedentes históricos, pelo tipo de problema, por informações existentes que se traduzem na escolha de um ponto de referência arbitrário, âncora, e ajustados de modo a ir de encontro ao problema de análise. Esta âncora, ou referencial, pode determinar, por meio de seu valor inicial, várias soluções. Seus vieses são:

- Ajuste insuficiente da âncora: este viés se refere ao fato do intraempreendedor desenvolver estimativas para uma decisão a partir de qualquer informação que lhe seja fornecida, esta referência será o ponto inicial para a decisão final antes do ajuste final;

- Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos: este faz referência ao fato do intraempreendedor superestimar a probabilidade da ocorrência de um evento em conjunto com outros e subestimar a probabilidade dos eventos disjuntivos, aqueles que ocorrem independentemente uns dos outros;
- Excesso de confiança: refere-se ao fato de que a maioria dos intraempreendedores possui um excesso de confiança em suas capacidades de estimativa, não admitindo, portanto as incertezas existentes nos fatos prováveis. Identificado como padrão comum de julgamento, o excesso de confiança tem se mostrado presente numa grande variedade de contextos.

Os três grupos de heurísticas citados discutem vieses de diferentes naturezas e são fundamentais para o objeto desta pesquisa, sendo o objeto de estudo principal o viés do excesso de confiança. Excesso de confiança, pois o estudo parte da hipótese de que a orientação empreendedora dos colaboradores das empresas é influenciada pelo excesso de confiança na tomada de decisão.

Na literatura observam-se outros vieses não pertencentes aos grupos relacionados, tais como a armadilha da confirmação, previsão retrospectiva e a maldição do conhecimento, entre outros, que não serão discutidos nesta pesquisa.

2.3.4 Excesso de Confiança

O viés do excesso de confiança foi inicialmente descrito por Oskamp (1965), e tem a existência comprovada em uma ampla variedade de configurações (LICHTENSTEIN e FISCHOFF 1977; BAZERMAN, 1990). Excesso de confiança existe quando os decisores estão otimistas demais em sua avaliação inicial da situação e, em seguida, são lentos para incorporar informações adicionais sobre a situação em suas avaliações por causa do seu excesso de confiança inicial (FISCHHOFF et al 1977;. ALPERT e RAIFFA, 1982).

Por exemplo, Fischhoff et al. (1977) descobriram que indivíduos que atribuíram probabilidades de 1000:1 de estar corretos estavam corretos apenas 81% do tempo. A maioria dos tomadores de decisão mais confiante em sua habilidade de estimação não reconhece a incerteza real que existe (BAZERMAN, 1990). Além disso, os tomadores de decisão em geral são lentos para incorporar informações adicionais por causa de sua confiança em seus pressupostos existentes e opiniões (PHILLIPS e WRIGHT, 1977; RUSSO e SCHOEMAKER, 1989).

O excesso de confiança a priori, parece provável que se manifesta nas decisões tomadas por empreendedores em maior grau do que na decisão de gerentes tradicionais (BUSENITZ e BARNEY, 1997). O excesso de confiança permite que um empreendedor continue com uma ideia antes que todas as etapas para a empreitada específica seja totalmente conhecida. Apesar das enormes incertezas que existem nesta situação de tomada de decisão (por exemplo, existe uma oportunidade econômica real a ser explorada, como essa oportunidade deve ser explorada, o quão grande é esta oportunidade, como é que os concorrentes reagirão a esta oportunidade), um maior nível de confiança é susceptível de favorecer um empreendedor a tomar medidas antes que faça todo o sentido.

Além disso, sendo mais otimista do que os dados sugerem facilita-lhe convencer os outros potenciais interessados (tais como investidores, fornecedores, clientes, empregados-chave etc.) da oportunidade que oferece se eles entrarem no estágio inicial do empreendimento. Dito de outro modo, se os empreendedores esperarem até que todos os fatos sejam esclarecidos para começar a convencer os outros de que sua empresa é certamente legítima, a oportunidade que eles estão procurando explorar provavelmente não mais existirá no momento em que os dados mais completos tornarem-se disponíveis (STEVENSON e GUMPERT, 1985).

Gerentes tradicionais e intraempreendedores, por outro lado, não precisam se fiar na sua confiança pessoal nas tomadas de decisões de grande abrangência. Pelo contrário, eles podem contar com diversas ferramentas de apoio à tomada de decisão e padrões de desempenho histórico para convencer a alta administração que seus projetos devem ter prioridade.

A diferença entre eles é que enquanto gerentes tradicionais usam o sistema para manter o status quo, intraempreendedores, segundo Dornelas (2008), são céticos sobre o sistema e confiam em sua capacidade de mudá-lo. Desta forma, aliam sua confiança pessoal com as ferramentas de tomada de decisão corporativas para aproveitar as oportunidades empreendedoras em detrimento de manter o status e evitar surpresas.

2.4 O Intraempreendedor e as Heurísticas e Vieses

Segundo Busenitz e Barney (1997) os empreendedores se comportam de modo diferente dos gerentes de grandes empresas e estas diferenças são substanciais. Sem a utilização das heurísticas e vieses, os empreendedores deixariam de tomar grande parte das decisões, pois a oportunidade empreendedora teria desaparecido no momento em que todas as informações necessárias para a tomada de decisão racional estivesse disponível.

Trevelyan (2008) considera que o excesso de confiança e o otimismo são benéficos quando se inicia um empreendimento, porém o excesso de confiança pode ser prejudicial quando a tomada de decisão é em resposta às contrariedades do negócio. Além do mais, ressalta a importância do empreendedor estar ciente do seu otimismo ou excesso de confiança em diferentes situações.

Na literatura, verifica-se que alguns pesquisadores tem explorado o impacto positivo da confiança quando associada com a persistência (Seligman e Schulman, 1986), com a motivação (Bandura, 1997) e com a inovação (Simon e Houghton, 2003), enquanto outros têm explorado o impacto negativo da confiança quando associada com as más decisões (Hayward e Hambrick, 1997) e com a rigidez (Audia et al, 2000).

Assim, desde o trabalho de Simon (1955), os estudiosos da organização reconhecem que tomada de decisões na gestão, muitas vezes fica aquém do modelo puramente racional (Haley e Stumpf, 1989). Vários fatores que impedem a tomada de decisão puramente racional foram citados, incluindo: (1) os altos custos

de tais esforços de tomada de decisão (Simon 1979), (2) limites de processamento de informações dos tomadores de decisão (Abelson e Levi, 1985), (3) as diferenças nos processos de decisão adotada pelos gestores (Shafer, 1986) e (4) as diferenças nos valores dos decisores (Payne et al. 1992). Uma das mais importantes classes de modelos que explicam desvios da tomada de decisão racional concentra-se em heurísticas e vieses (Kahneman et al, 1982; Schwenk, 1988; Stevenson et al, 1990).

Embora a maioria das pesquisas anteriores tenha sido realizada em condições de laboratório, uma faixa grande de resultados empíricos sugere que a maioria dos tomadores de decisão aplica heurísticas e vieses para simplificar suas decisões na maioria das vezes (Bateman e Zeithaml 1989, Jackson e Dutton, 1988; Kahneman et al. 1982; Zajac e Bazerman 1991) e que o inquérito sobre tal comportamento é fundamental para a compreensão de tomada de decisões estratégicas (Bazerman, 1990; Cowen, Schwenk, 1988).

Esta pesquisa também é consistente com estas observações. Todavia, conforme Busenitz e Barney (1997), deve-se reconhecer a possibilidade de que todos os tomadores de decisão não estão sujeitos ao mesmo grau de heurísticas e vieses em sua tomada de decisões. Apoiando essa linha de pesquisa, os tomadores de decisão têm sido segmentados por adotarem diferentes caminhos cognitivos (Haley e Stumpf, 1989; Stumpf e Dunbar, 1991).

Além disso, Bazerman e Neale (1983) observaram que embora os indivíduos sejam geralmente afetados por desvios sistemáticos da racionalidade, alguns indivíduos parecem ser mais preciso nos seus julgamentos interpessoais ou menos influenciados pelo quadro da situação.

A possibilidade de que pode haver diferenças na medida em que os tomadores de decisão estão sujeitos a heurísticas e vieses sugere um caminho interessante para a investigação sobre as semelhanças entre os intraempreendedores e empreendedores na tomada de decisão. Heurísticas e vieses podem ser particularmente críticos para explicar variações na estratégia de decisões (Haley e Stumpf, 1989). Talvez uma semelhança fundamental entre estes dois conjuntos de

indivíduos seja a intensidade com a qual manifestam excesso de confiança na sua tomada de decisões.

Empreendedores em virtude de controlar os recursos financeiros, materiais e humanos do empreendimento podem manifestar naturalmente sua orientação empreendedora no aproveitamento das oportunidades empreendedoras, pois os resultados lhe dizem mais respeito que aos outros interessados. Por outro lado, intraempreendedores além de não controlar os recursos também não podem manifestar sua orientação empreendedora com a mesma naturalidade ao perceber uma oportunidade empreendedora, pois sofre as limitações impostas pelas empresas para minimizar a incerteza e o risco. Entretanto, a orientação empreendedora de ambos pode ser influenciada pelo excesso de confiança no momento da tomada de decisão de aproveitar a oportunidade empreendedora percebida em detrimento da incerteza e risco.

Na literatura encontram-se estudos que indicam que empreendedores manifestam excesso de confiança quando tomam decisões, mas quando o assunto é sobre intraempreendedores não há referência. Encontra-se referência sobre a orientação empreendedora da empresa, os programas de intraempreendedorismo, os perfis empreendedores, mas em nenhum momento se individualiza o processo decisório que resulta em inovação com foco nos intraempreendedores.

O processo decisório dentro do ambiente organizacional é delimitado e controlado pela empresa. Sendo que a mesma busca criar condições, necessárias e ideais, para o desenvolvimento de inovações através de procedimentos e documentos que impõe regras rígidas de forma a minimizar a incerteza e eliminar o risco.

Dentro desse contexto, o intraempreendedor decide empreender independente de ter as respostas precisas e racionais para todas as questões do manual da empresa, pois na verdade ele só tem uma solução futura que precisa ser testada.

Considerando que intraempreendedorismo está contido no construto empreendedorismo e heurísticas e vieses estão contidas no construto tomada de decisão, a intenção do modelo elaborado por este estudo foi buscar na pesquisa

bibliográfica fundamentos para elucidar quem são os empreendedores e os intraempreendedores, quais suas principais características, quais delas podem mensurar sua orientação empreendedora, como os indivíduos tomam decisões e como o excesso de confiança influencia a tomada de decisão do empreendedor.

Por fim, na pesquisa de campo buscou-se coletar informações que permitisse correlacionar a orientação empreendedora e o excesso de confiança dos respondentes de forma a averiguar a influência de um sobre o outro.

3 MÉTODOS

Descreve-se neste capítulo a metodologia utilizada para a coleta de dados, a conversão dos dados em informações relevantes e sua análise face os objetivos propostos no início deste trabalho.

3.1 Natureza e Método de Pesquisa

Para a realização deste estudo utilizou-se o método quantitativo, realizando-se um levantamento bibliográfico sobre tema intraempreendedorismo e tomada de decisão. A pesquisa quantitativa é uma maneira de testar teorias objetivas, fazendo exame de relação entre as variáveis, que podem ser medidas por instrumentos e o resultado numérico possa ser analisado por procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010).

Segundo Creswell (2010) uma das estratégias de investigação é através da pesquisa de levantamento. A pesquisa de levantamento proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendência, de atitude ou de opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população com a utilização de questionários para a coleta de dados.

A amostra dos respondentes desta pesquisa foi selecionada a partir da população de contatos pessoais do autor devido às limitações de acesso as organizações para realizar a pesquisa. Essas limitações foram detectadas num estudo preliminar que contactou uma amostra de empresas selecionadas do ranking de empresas empreendedoras da revista Exame através de técnicas estatísticas, porém não houve colaboração de nenhuma empresa.

A amostra obtida representa a população de colaboradores de empresas que ocupam cargos operacionais, táticos e estratégicos, além de contemplar desde indivíduos iniciantes no mercado de trabalho até indivíduos veteranos. Os gêneros estiveram representados de forma equilibrada e na mais diversa amplitude de idade, formação e faixa salarial.

O estudo foi realizado em duas fases. Na primeira fase desenvolveu-se um instrumento para validação do instrumento de pesquisa que foi aplicado fisicamente e on-line a dois grupos de respondentes classificados como empreendedores e não-empresendedores. Após a validação do instrumento de pesquisa, iniciou-se a segunda fase, na qual o questionário, instrumento de pesquisa quantitativa validado, foi aplicado on-line a respondentes colaboradores de empresas classificadas com micro, pequena e média de acordo com o SEBRAE (2009).

3.2 Delimitação do Contexto

O estudo da pesquisa foi limitado no espaço e no tempo, pois considerou somente as pessoas da agenda de contatos profissionais do autor que trabalham em empresas privadas ou estatais. Deste modo, foram considerados respondentes que trabalham em empresas situadas nas regiões sul e sudeste do Brasil. Não foram considerados respondentes empreendedores.

3.3 Validação do Instrumento de Coleta de Dados

O questionário para validar o instrumento de coleta de dados para a pesquisa quantitativa, utilizado na primeira fase, foi estruturado em duas seções: uma seção para medir a orientação empresenedora através de uma escala likert de 1 a 5 baseada nos constructos inovação, receptividade a riscos e autonomia; e a outra seção para medir o excesso de confiança através de questões adaptadas dos questionários validados de Bazerman (2004), Kahneman e Tversky (1979) e Busenitz e Barney (1997).

A validação do instrumento de coleta de dados foi através da aplicação do questionário (Apêndice B) a dois conjuntos de respondentes: empreendedores e não-empresenedores. Para permitir a diferenciação dos respondentes em empreendedores e não-empresenedores foi inserida no questionário para validação do instrumento de coleta de dados a assertiva três. O critério de diferenciação se baseou no valor da resposta. Se fosse menor que três indicaria não-empresenedor.

Se fosse maior que três indicaria empreendedor. E, por fim, se fosse igual a três indicaria neutralidade e seria desconsiderada..

A validação do questionário foi realizada com 69 respondentes, no período de 23/11/2011 a 23/12/2011, que foram selecionados aleatoriamente dentro de um grupo de 200 pessoas composto por: estudantes do último semestre de engenharia civil de uma universidade de Jundiaí, professores e funcionários de um colégio de ensino fundamental e médio, alunos do mestrado em administração da FACCAMP, professores da área de letras de um colégio de ensino médio e curso pré-vestibular de São Paulo e empresários. A seleção dos respondentes foi em virtude da heterogeneidade da amostra, da facilidade de acesso e da conveniência do autor.

O preenchimento do questionário foi manual em alguns casos e em outros casos foi on-line através do Google Docs. O preenchimento manual dos questionários foi realizado na presença do autor, enquanto o on-line foi através de link enviado pelo autor por e-mail aos respondentes.

Dos 69 questionários preenchidos para validação do instrumento de coleta de dados , 15 foram eliminados por preenchimento incorreto ou falta de preenchimento em algumas questões.

Os 54 questionários restantes foram separados, com base na resposta dada pelos respondentes à assertiva três. Deste modo, o respondente cuja resposta a assertiva três obteve valor maior que 3 foi classificado com empreendedor. Já o respondente cuja resposta a assertiva três obteve valor menor que 3 foi classificado com não-empreendedor. Foram desconsiderados os questionários que obtiveram valor igual a 3 na assertiva três. Logo, restaram 23 questionários que foram classificados como não-empreendedor e 28 como empreendedor.

De acordo com o método fornecido por Likert e ilustrado por Baquero (1974) a comparação para a análise de consistência interna deve ser realizada entre dois grupos com a mesma quantidade de respondentes, assim foram removidos 5 questionários classificados como empreendedor que tinham a menor pontuação. Deste modo, restaram 23 questionários para cada grupo.

A análise de consistência interna verificou se as questões 01 a 09 do apêndice B, individualmente, mediam efetivamente as diferenças entre os dois grupos de respondentes, pois para Baquero (1974) testar a consistência interna dos itens significa que um item é válido se guarda correlação com os resultados globais da escala toda. .

Assim, após a escala ser aplicada a um conjunto de respondentes com características diferenciadas (detectada pela assertiva 3 do apêndice B) e agrupados como empreendedor e não-empreendedor. As respostas foram tabuladas e a soma das respostas para cada proposição do grupo empreendedor (S1) foi subtraída da soma das respostas para cada proposição do grupo não-empreendedor (S2). O resultado foi dividido pela quantidade de respondentes de cada grupo (N). As questões cujo resultado da divisão, fator E, fosse menor que 1 seriam eliminadas, pois não possuiriam poder discriminatório, isto é, não diferenciariam sujeitos do grupo S1 dos do grupo S2.

Após a tabulação dos dados realizou-se a análise de consistência interna de acordo com Baquero (1974). O resultado dessa análise está demonstrado no quadro 6. O quadro 6 apresenta para a orientação empreendedora a pontuação total de cada assertiva para os grupos empreendedor (S1) e não empreendedor (S2). O fator E é o resultado da divisão da diferença (S1 – S2) pelo número total de respondentes. Como não foi encontrado nenhum fator E menor que 1, nenhuma assertiva foi eliminada.

Quadro 6 – Fator E para Orientação Empreendedora

GRUPO	ASSERTIVAS ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA							
	1	2	4	5	6	7	8	9
EMPREENDEDOR (S1)	100.00	97.00	94.00	88.00	92.00	105.00	68.00	110.00
NÃO EMPREENDEDOR (S2)	70.00	71.00	66.00	63.00	65.00	73.00	45.00	79.00
DIFERENÇA	30.00	26.00	28.00	25.00	27.00	32.00	23.00	31.00
FATOR E	1.30	1.13	1.22	1.09	1.17	1.39	1.00	1.35

Fonte: Autor

A confiabilidade da escala, isto é, o teste de validade de constructo que, de acordo com Pasquali (2003) é um conceito que foi elaborado por Cronbach e Meehl (1955), embora o conceito já tivesse uma história sob outros nomes, tais como validade intrínseca, validade fatorial e até validade aparente, foi através do coeficiente alfa de Cronbach, pois o presente estudo utilizou o conceito de múltipla escala, onde uma variável foi criada para substituir, em uma única medida composta, várias variáveis individuais.

O benefício da escala múltipla é sua capacidade de representar múltiplos aspectos de um conceito com uma medida única. Deste modo, a escala múltipla representa o que acontece em comum em um conjunto de indicadores. Uma das questões fundamentais na construção de variáveis múltiplas diz respeito ao grau de consistência ou confiabilidade entre múltiplas variáveis de uma variável múltipla. A ideia da consistência é que os itens ou indicadores individuais da escala devem medir o mesmo construto e assim ser altamente intercorrelacionados (HAIR, ANDERSON, TATHAM, BLACK, 2005).

O α de Cronbach é uma das medidas de diagnose mais utilizadas para medir a confiabilidade em uma escala inteira. Esta medida calcula a variância dentro de cada item da escala e a covariância entre um item e outro item na escala, construindo uma matriz de variância/covariância de todos os itens (FIELD, 2005), indicando o

grau de confiabilidade da magnitude de erro da amostra. Embora sua interpretação seja subjetiva, costuma-se rejeitar escalas em que o valor a seja menor do que 0,7.

Para validação do construto foi calculado o alfa de Cronbach com o software SPSS Statistics 19. De acordo com o quadro 7 o alfa de Cronbach foi 0,449, isto é, menor que 0,7, o que invalida a utilização da escala.

Quadro 7 – Alfa de Cronbach (Primeira Análise)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,449	,564	14

Fonte: Autor

Seguindo a sugestão do quadro 8 foram eliminadas as questões 5 e 8 da base de dados e foi rodada uma nova análise. O resultado do alfa de Cronbach desta nova análise foi 0,803 conforme demonstrado no quadro 9. Como o novo valor é maior que 0,7 o questionário foi validado com a remoção das assertivas 5 e 8.

Quadro 8 – Alfa de Cronbach Item Deletado (Primeira Análise)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	27,8076	15,375	,606	,695	,248
P2	27,8511	16,842	,448	,657	,319
P4	28,0250	18,333	,333	,635	,369
P5	28,7859	29,084	-,506	,440	,660
P6	28,0902	15,405	,646	,599	,239
P7	27,6337	16,209	,617	,626	,266
P8	27,9598	27,822	-,443	,628	,634
P9	27,3946	15,654	,695	,719	,236
P10	30,9880	22,491	,232	,299	,435
P11	30,9087	22,573	,232	,587	,437
P12	30,9687	22,962	,085	,540	,447
P13	31,0720	23,354	-,077	,147	,459
P14	31,0148	23,041	,056	,510	,449
P15	31,0424	23,073	,020	,497	,452

Fonte: Autor

Quadro 9 – Alfa de Cronbach (Segunda Análise)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,803	,748	12

Fonte: Autor

Quadro 10 – Alfa de Cronbach por item

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	21,5467	24,711	,710	,673	,757
P2	21,5902	25,623	,636	,611	,768
P4	21,7641	27,029	,564	,491	,777
P6	21,8293	25,380	,691	,599	,760
P7	21,3728	26,119	,692	,625	,760
P9	21,1337	25,170	,794	,710	,746
P10	24,7272	35,054	,119	,286	,808
P11	24,6478	34,919	,181	,546	,806
P12	24,7078	35,084	,139	,501	,808
P13	24,8111	35,767	-,087	,140	,814
P14	24,7539	35,149	,124	,506	,808
P15	24,7815	34,907	,153	,377	,807

Fonte: Autor

3.4 Coleta de Dados

Após a validação do instrumento de pesquisa iniciou-se a segunda fase. O questionário desenvolvido foi hospedado na plataforma do Google Docs e respondido on-line pela amostra dos respondentes da população de contatos pessoais do autor em virtude da facilidade de acesso e conveniência do autor.

Foram enviados 300 e-mails para os potenciais respondentes, convidando-os a participar de uma pesquisa acadêmica. No corpo do e-mail constava o link para acesso ao questionário hospedado no google docs. Dos 300 e-mails enviados resultaram 62 questionários preenchidos on-line no período de 16/01/2012 a 27/04/2012. Isto representa um retorno de 21% sobre o total de e-mails enviados. A amostra foi considerada válida, pois representou cinco respondentes para cada questão.

Os dados coletados foram registrados em uma planilha do excel e tratados de forma a ser utilizado no próprio excel para gerar gráficos e no software SPSS 19 para realizar as análises de correlação. O tratamento dos dados consistiu em organizar os dados de forma coerente para viabilizar as análises demográficas, bem como para calcular os indicadores de orientação empreendedora e excesso de confiança.

O questionário (apêndice A) foi dividido em quatro partes: na primeira parte, as perguntas de 01 a 13 são compostas de variáveis de controle e independentes, de natureza fechada, para melhor tabulação dos resultados na abordagem do paradigma positivista: gênero, idade, estado civil, quantidade de filhos, formação acadêmica, cargo, tempo no cargo e salário bruto, expectativa de remuneração e de cargo/função para cinco anos após a data da pesquisa e expectativa de cargo/função para dez anos após a data da pesquisa.

Na segunda parte do questionário, que mede a orientação empreendedora dos colaboradores das empresas, as variáveis independentes correspondem a seis afirmações apresentadas para os respondentes atribuírem uma opção a um conjunto de alternativas segundo a escala Likert de atitude (MARCONI E LAKATOS, 2008): 1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Indiferente; 4) Concordo; 5) Concordo totalmente. Cada assertiva vale de 1 a 5. A pontuação mínima por respondente é 6 pontos e a máxima é 30 pontos.

A orientação empreendedora dos colaboradores das empresas foi mensurada através da formulação de seis questões que refletem a percepção do respondente sobre seu comportamento empreendedor. A orientação empreendedora compreende questões que mede os construtos inovação, receptividade a riscos e autonomia de acordo com o quadro 5. O valor da orientação empreendedora é a soma simples obtida a partir dos valores da escala likert que é composta pelas seis questões relacionadas com intraempreendedorismo.

As assertivas para cada construto são:

Autonomia - Se necessário tomo decisões sem consultar meu chefe (16); sou envolvido nas decisões que afetam a mim e ao meu trabalho (18) e sinto-me

estimulado (a) quando contribuo para melhorar a forma como é feito meu trabalho (19).

Receptividade ao risco - Ao promover alguma melhoria no meu trabalho assumo que minha iniciativa pode dar errado (15) e tolero os erros que cometo ao buscar melhorias à execução do meu trabalho (17).

Inovação - na maioria das vezes procuro inovar naquilo que faço (14)

Na terceira parte do questionário, mede-se o excesso de confiança através de 6 questões apresentadas para os respondentes atribuírem uma opção a um conjunto de alternativas. Essas questões medem a confiança dos respondentes no acerto das questões adaptadas dos estudos de Bazerman (2004) e Kahneman e Tversky (1979) sobre heurísticas e vieses que foram realizados nos EUA com respondentes com perfil demográfico heterogêneo. Para estas questões os respondentes devem dar duas respostas para cada questão. Em primeiro lugar deve escolher a alternativa correta. Em segundo lugar indicar numa escala de 50% a 100% o nível de confiança que tem na sua resposta.

O índice de excesso de confiança é medido através do seguinte critério: a resposta correta a questão vale 1 e a errada vale 0, logo, há excesso de confiança quando a diferença entre o nível de confiança dividido por 100 e valor da resposta for maior que 0. O índice de excesso de confiança é a soma simples obtida a partir dos valores calculados para as seis questões relacionadas com excesso de confiança. Além do mais, cada questão avalia como os respondentes lidam com as heurísticas da disponibilidade, da representatividade e da ancoragem e ajuste.

Conseqüentemente, as questões de 20 a 25 medem a confiança dos respondentes no acerto das questões adaptadas dos estudos de Bazerman (2004) e de Kahneman e Tversky (1979). Além do mais, cada questão está associada a um grupo de heurística e avalia como os respondentes lidam com as mesmas. Abaixo os três grupos de heurísticas e as respectivas questões.

Disponibilidade: viés da facilidade de lembrar (20) e viés da facilidade de lembrar (21).

Representatividade: viés da insensibilidade aos índices básicos (22); viés da interpretação errada da chance (23) e viés da falácia da conjunção (24).

Ancoragem e Ajuste: viés de eventos conjuntivos e disjuntivos (25).

Casos em que os valores de uma variável podem responder questões relacionadas com os valores de outra podem ser tratados com técnicas de análise de correlação. Esta correlação significa que quando uma variável muda, a outra muda também, de maneira previsível, ou seja, são duas variáveis dependentes. Isto não quer dizer que exista uma associação entre elas, é possível que resultados significantes denunciem a existência de uma terceira ou mais variáveis que exerçam o mesmo grau de influência sobre as variáveis analisadas. Casos de variáveis contínuas linearmente correlacionadas podem ser tratados pela identificação do coeficiente de correlação de Pearson (r) (COOPER & SCHINDLER, 2001), um teste estatístico que mostra a magnitude e o grau de relacionamento e a probabilidade de tal relacionamento ocorrer devido ao erro amostral (MARCONI & LAKATOS, 2008).

Devido às características das variáveis da amostragem, foi utilizada a análise de correlação para identificar as relações de dependência entre a orientação empreendedora e o índice de excesso de confiança. Tais relações podem ser facilmente apresentadas na forma de diagramas de dispersão, pois fornecem um meio visual que mostram não apenas a forma, mas também a direção que a relação demonstra. A análise de regressão determina a equação linear que modela a relação entre as duas variáveis analisadas. Quando a reta é projetada sobre o diagrama de dispersão é possível verificar o grau de dispersão em relação à reta, seu intercepto quando cruza o eixo Y e o coeficiente de regressão que determina a inclinação da reta. Segundo Malhotra (2008) é um índice que indica o grau em que a variação de uma variável X está relacionada com a variação de outra variável Y.

O coeficiente de correlação de Pearson (r) consolida os resultados das distâncias dos pontos do diagrama de dispersão em relação à reta do modelo. Quanto maiores

às distâncias médias, maior o r , chegando ao máximo de 1,00, no caso de correlações perfeitas (ou seja, a distribuição dos pontos representa a própria reta) e ao mínimo de zero, quando não há nenhuma relação entre as duas variáveis. Para Malhotra (2008) o r indica o grau de relacionamento da variação de uma variável com a variação em outra.

Para realizar a análise de correlação foi utilizado o software SPSS 19.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os 300 e-mails enviados para público alvo resultaram em 62 questionários preenchidos on-line utilizando a plataforma google docs. Os dados do preenchimentos foram transferidos para uma planilha do excel, onde foram tratados de forma a serem utilizados adequadamente no software SPSS 19. Nenhum instrumento de pesquisa foi invalidado por preenchimento incorreto ou falta de preenchimento em algumas questões.

Os resultados desta análise são apresentados agrupados em cinco seções: perfil demográfico; correlação entre orientação empreendedora e excesso de confiança; correlação entre os construtos da orientação empreendedora e do excesso de confiança; correlação entre a orientação empreendedora; e o cargo e correlação entre o excesso de confiança e a formação

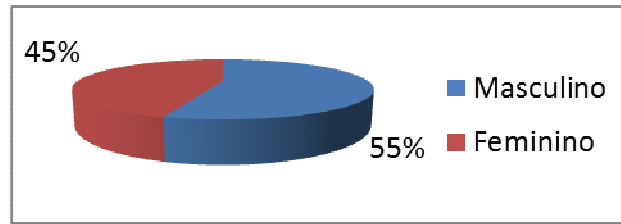
4.1 Perfil Demográfico

A análise demográfica dos respondentes da pesquisa considerou as seguintes distribuições: gênero, formação, cargo, faixa de idade, faixa de salário e tempo de trabalho.

4.1.1 Por Gênero

A pesquisa apresentou uma participação equilibrada entre os gêneros, 55% homens e 45% mulheres, conforme demonstra o gráfico 01, indicando uma participação efetiva das mulheres no mercado de trabalho. Fazendo um recorte por níveis hierárquicos verificou-se que o equilíbrio também se estendeu aos cargos mais elevados, como diretoria (50%) e gerência (40%). Assim, os respondentes femininos da pesquisa refletem com fidelidade a participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro.

Gráfico 01 – Distribuição em % dos respondentes por gênero.

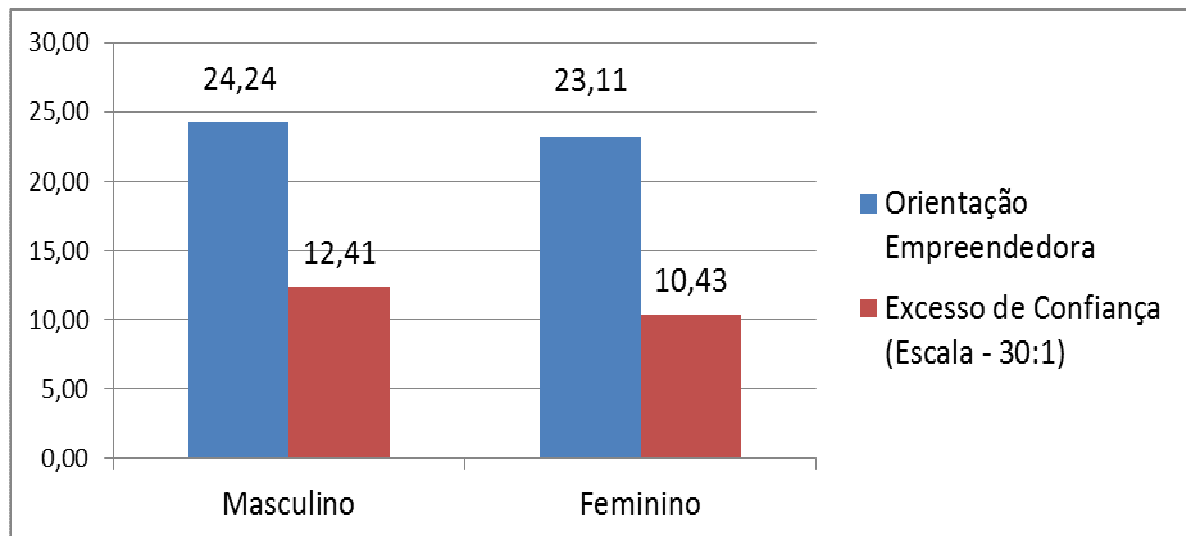


Fonte: Autor

Tanto a orientação empreendedora, 24,24 homens e 23,11 mulheres, quanto o excesso de confiança, 0,41 para homens e 0,35 para mulheres (no gráfico o valores são apresentados numa escala de 30:1 para facilitar a visualização), não apresentaram diferenças significativas entre os gêneros conforme demonstra o gráfico 02.

Os homens apresentaram orientação empreendedora e excesso de confiança ligeiramente maior do que as mulheres o que pode indicar a existência de uma propensão masculina de atuar frente a negócios com maior incerteza do que as mulheres.

Gráfico 02 – Orientação empreendedora e excesso de confiança dos respondentes por gênero.



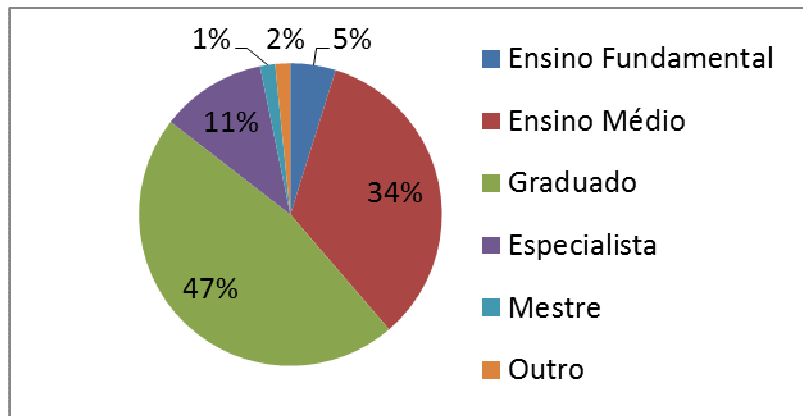
Fonte: Autor

4.1.2 Por Formação

A forte participação de respondentes com nível superior, 47%, como demonstra o Gráfico 03, indica que o grau de instrução dos respondentes da pesquisa reflete a tendência das empresas de contratar, cada vez mais, colaboradores com nível superior de educação.

Somente 5% dos respondentes possuem ensino fundamental, o que indica que o perfil do trabalhador brasileiro tem acompanhado a evolução econômica do país e se adequa às necessidades do mercado de trabalho, apesar dos altos níveis de analfabetismo funcional. Vale ressaltar que somente 1% dos respondentes possui mestrado, talvez porque o mestrado esteja mais voltado para uma carreira acadêmica.

Gráfico 03 – Distribuição em % dos respondentes por formação.



Fonte: Autor

De acordo com o gráfico 04, pode-se destacar a orientação mais empreendedora dos respondentes com ensino fundamental, 27, e a orientação menos empreendedora dos respondentes com nível médio, 22,38.

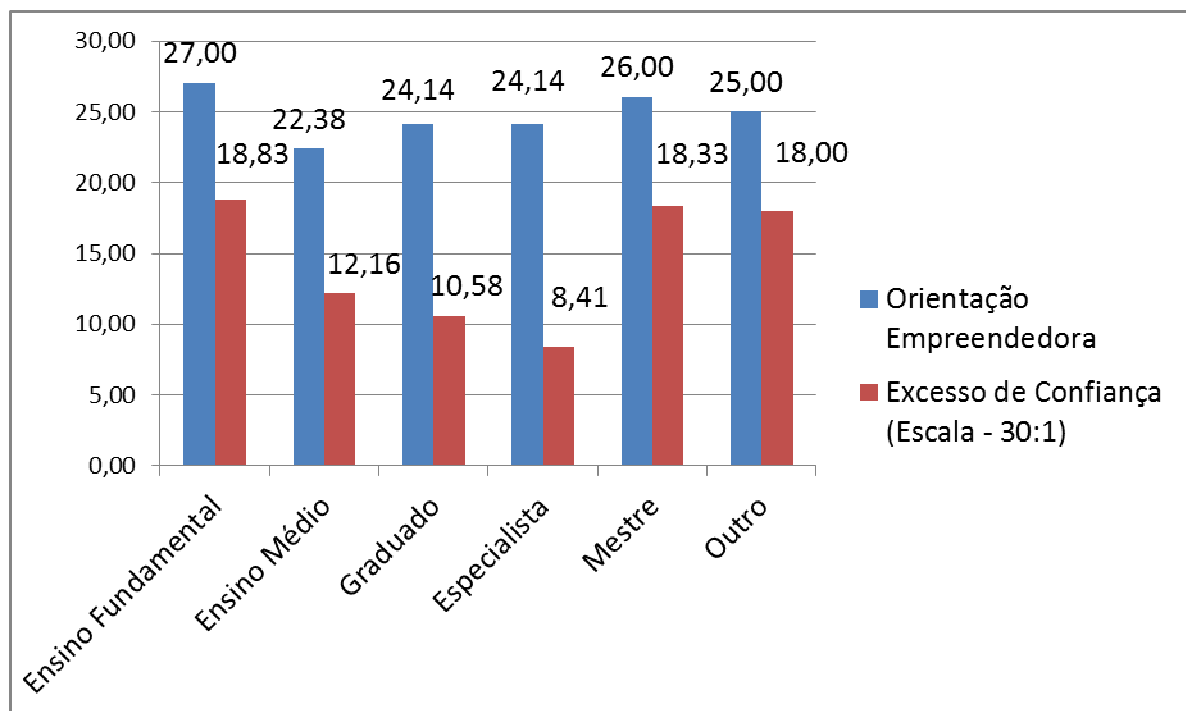
Enquanto que o excesso de confiança acompanhou a orientação empreendedora dos respondentes com ensino fundamental apresentando também o maior índice, 0,63, para os respondentes com ensino médio, 0,41, o excesso de confiança apresentou valor intermediário, sendo o índice mais baixo o dos respondentes

especialistas, 0,28. (no gráfico os valores do excesso de confiança são apresentados numa escala de 30:1 para facilitar a visualização)

Fazendo-se um recorte para entender porque o índice de orientação empreendedora foi o mais alto entre os respondentes com ensino fundamental, verificou-se que 66,6% dos respondentes com ensino fundamental ocupam o cargo de supervisor (que representa 40% dos respondentes que se declararam supervisor). Deste modo, para se manter no cargo e conquistar novas oportunidades pode-se inferir que o único caminho é se destacar na criação de soluções para compensar a pouca formação escolar.

A orientação empreendedora não apresentou correlação com o excesso de confiança quando se analisa a distribuição demográfica dos respondentes por formação escolar. Enquanto o excesso de confiança para alguns acompanhou a orientação empreendedora, para outros, em particular os especialistas, houve um afastamento.

Gráfico 04 – Orientação empreendedora e excesso de confiança dos respondentes por formação.

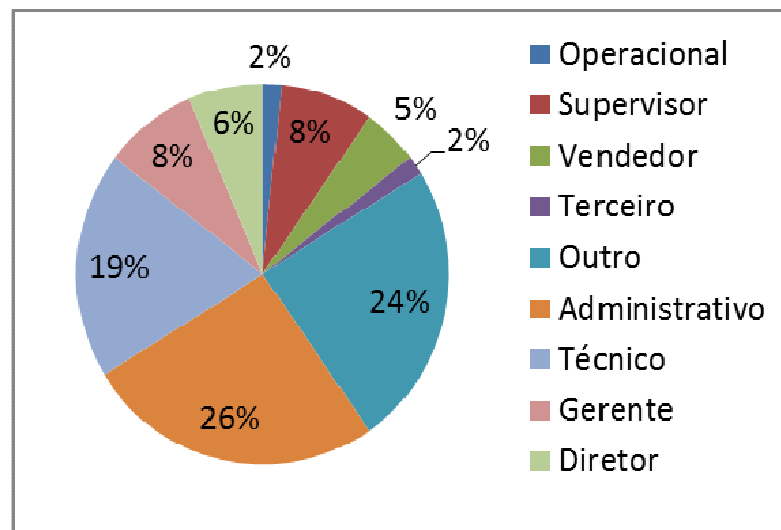


Fonte: Autor

4.1.3 Por Cargo

A distribuição dos respondentes por cargo cobriu as funções operacionais, táticas e estratégicas conforme demonstra o gráfico 05. Os respondentes que trabalham em cargos administrativos representam 26% da amostra, seguidos de perto pelos cargos técnicos (19%). É importante ressaltar que nesse quesito, em particular, houve a maior incidência de “outros”, 24%, do que em todos os demais quesitos do questionário.

Gráfico 05 – Distribuição em % dos respondentes por cargo.



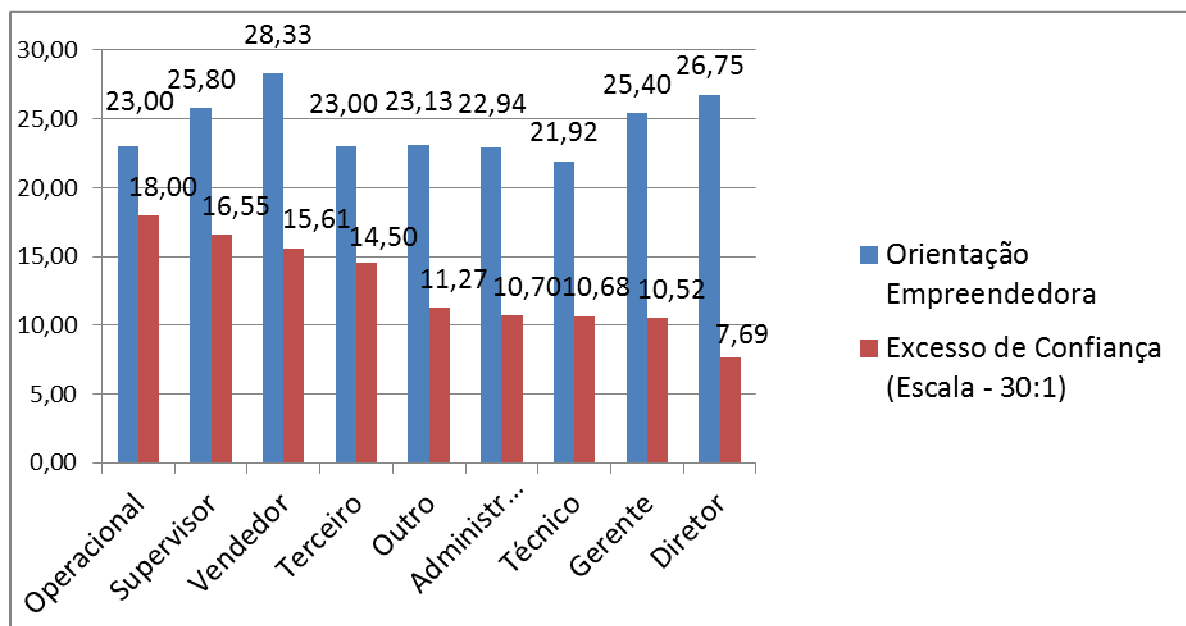
Fonte: Autor

De acordo com o gráfico 06, a orientação empreendedora dos respondentes que trabalham no setor administrativo, 22,94, chamou atenção, pois normalmente não são considerados muito intraempreendedores. Outro destaque foi o resultado dos vendedores, 28,33, orientação mais empreendedora, corroborando as expectativas, pois se espera que os mesmos atuem criativamente na prospecção de novos clientes e, principalmente, na manutenção dos clientes antigos. Seguindo os vendedores destacam-se os diretores, 26,75, os supervisores, 25,80, e os gerentes, 25,40. Pode-se inferir que um dos requisitos das empresas modernas para o colaborador assumir qualquer um desses cargos seja possuir uma forte orientação empreendedora.

O gráfico 06 aponta uma diminuição do excesso de confiança conforme se aumenta de cargo dentro da hierarquia da empresa. O primeiro cargo de confiança da hierarquia que é supervisão apresenta um índice de excesso de confiança de 0,55, enquanto gerência, 0,35, e diretor, 0,26 (no gráfico os valores do excesso de confiança são apresentados numa escala de 30:1 para facilitar a visualização).

Com relação aos cargos de supervisão, gerência e diretoria percebe-se que a orientação empreendedora caminha no sentido inverso da manifestação de excesso de confiança. Talvez porque apesar de posição hierárquica demandar a necessidade de orientação mais empreendedora, conforme se aproxima do topo, também há a necessidade de refrear o excesso de confiança.

Gráfico 06 – Orientação empreendedora e excesso de confiança dos respondentes por cargo.

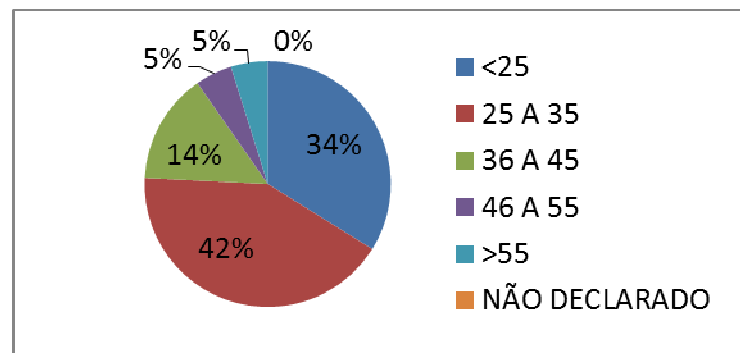


Fonte: Autor

4.1.4 Por Faixa de Idade

A distribuição dos respondentes por faixa de idade apresentou 42% dos respondentes na faixa dos 25 a 35 anos conforme demonstra o gráfico 07. Pode-se destacar a forte presença dos respondentes com menos de 25 anos, 34%, que representam os iniciantes no mercado de trabalho.

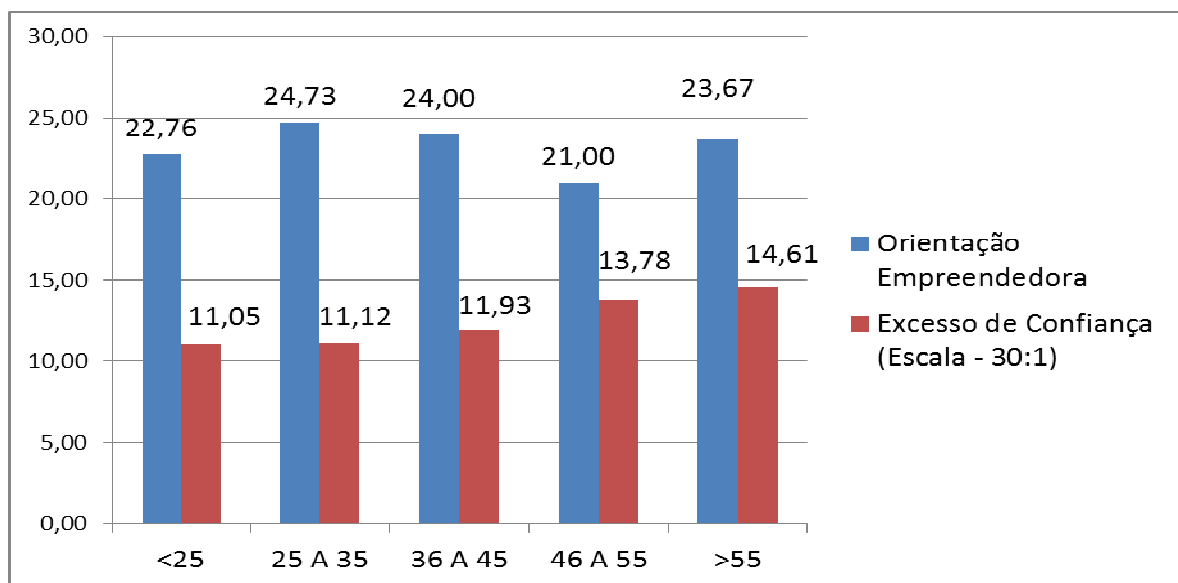
Gráfico 07 – Distribuição em % dos respondentes por faixa de idade (anos).



Fonte: Autor

De acordo com o gráfico 08, a orientação empreendedora dos respondentes na faixa de 25 a 35 anos, 24,73, é a mais alta e é acompanhada de perto pela dos respondentes com mais de 55 anos, 23,67. Pode-se inferir que a necessidade de se manter no mercado de trabalho tem mudado a orientação empreendedora desses respondentes que estariam se preparando para se aposentar. Reforçando essa linha de pensamento, o excesso de confiança também é maior no grupo com mais de 55 anos, 0,49, como demonstra o gráfico 08 (no gráfico os valores do excesso de confiança são apresentados numa escala de 30:1 para facilitar a visualização).

Gráfico 08 – Orientação empreendedora e excesso de confiança dos respondentes por faixa de idade (anos).

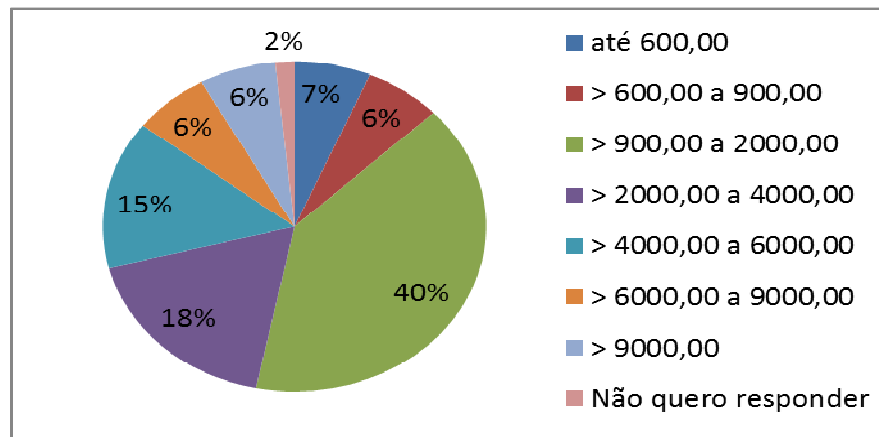


Fonte: Autor

4.1.5 Por Faixa de Salário

A distribuição dos respondentes por faixa de salário apresentou 40% dos respondentes na faixa de R\$ 900,00 a R\$ 2000,00, conforme demonstra o gráfico 09, alinhando-se com a faixa de idade de 25 a 35 anos, pois estão no início de carreira.

Gráfico 09 – Distribuição em % dos respondentes por faixa de salário (R\$).



Fonte: Autor

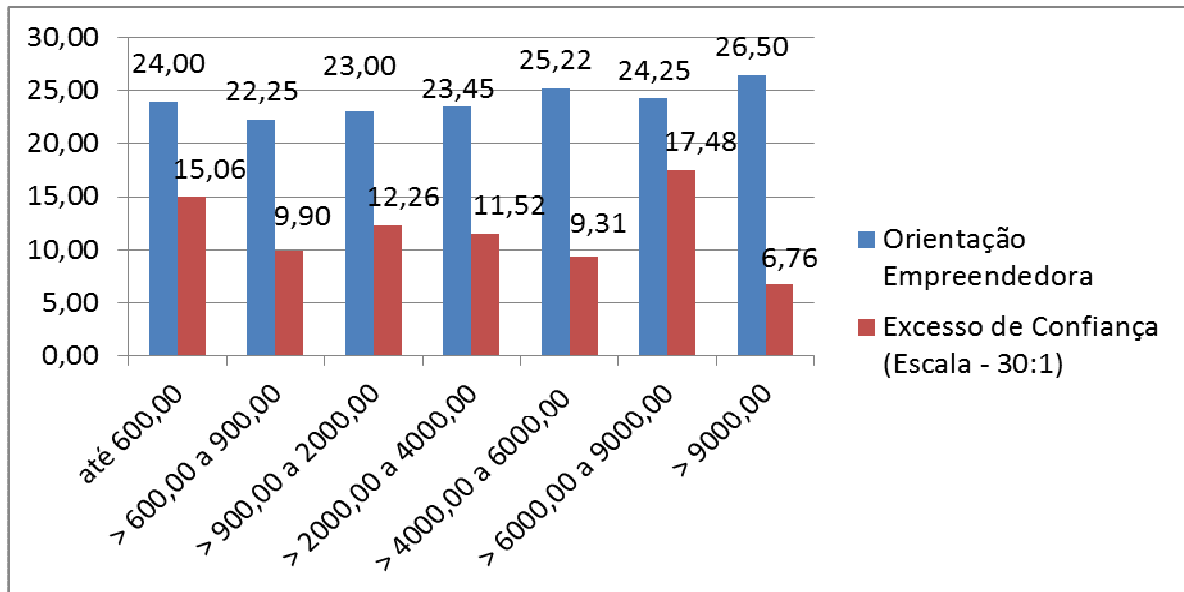
De acordo com o gráfico 10, a orientação empreendedora e o excesso de confiança não apresentam correlação para cada faixa de salário. O destaque fica para a orientação empreendedora dos respondentes que recebem salários maiores que R\$ 9000,00 que apresentou a maior média (26,5), corroborando a análise por cargo, realizada em 4.1.3, onde os respondentes com orientação mais empreendedora estão nos cargos mais elevados.

Ainda de acordo com o gráfico 10, pode-se destacar o excesso de confiança dos respondentes que recebem salários na faixa de R\$ 6000,00 a R\$ 9000,00, 0,58, maior índice por faixa de salário, em comparação com excesso de confiança dos respondentes que recebem salários maiores que R\$ 9000,00, 0,23, menor índice.

Fazendo-se um recorte para analisar melhor esta mudança abrupta na manifestação do excesso de confiança, verificou-se que os respondentes com salários maiores que R\$ 9000,00 ocupam cargos de gerência ou diretoria, enquanto os respondentes

com salários na faixa de R\$ 4000,00 a R\$ 6000 ocupam cargos de supervisão ou vendedor ou técnico. Assim, novamente se verificou que o excesso de confiança decresce conforme aumenta o cargo dentro da empresa.

Gráfico 10 – Orientação empreendedora e excesso de confiança dos respondentes por faixa de salário (R\$).

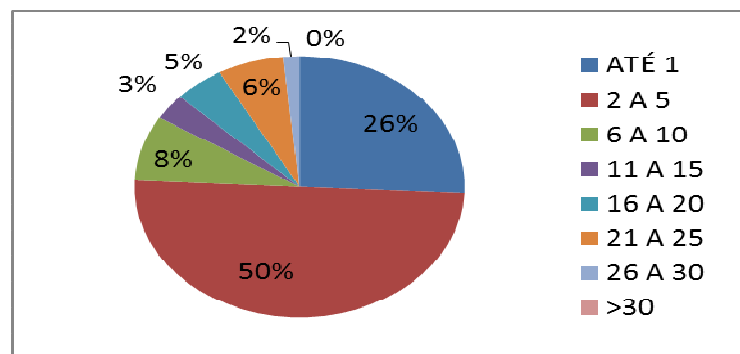


Fonte: Autor

4.1.6 Por Tempo de Trabalho

A distribuição dos respondentes por tempo de trabalho apresentou 50% dos respondentes na faixa de 2 a 5 anos, conforme demonstra o gráfico 11, alinhando-se a faixa de idade de 25 a 35 anos, pois estão no início de carreira.

Gráfico 11 – Distribuição em % dos respondentes por tempo de trabalho (anos).

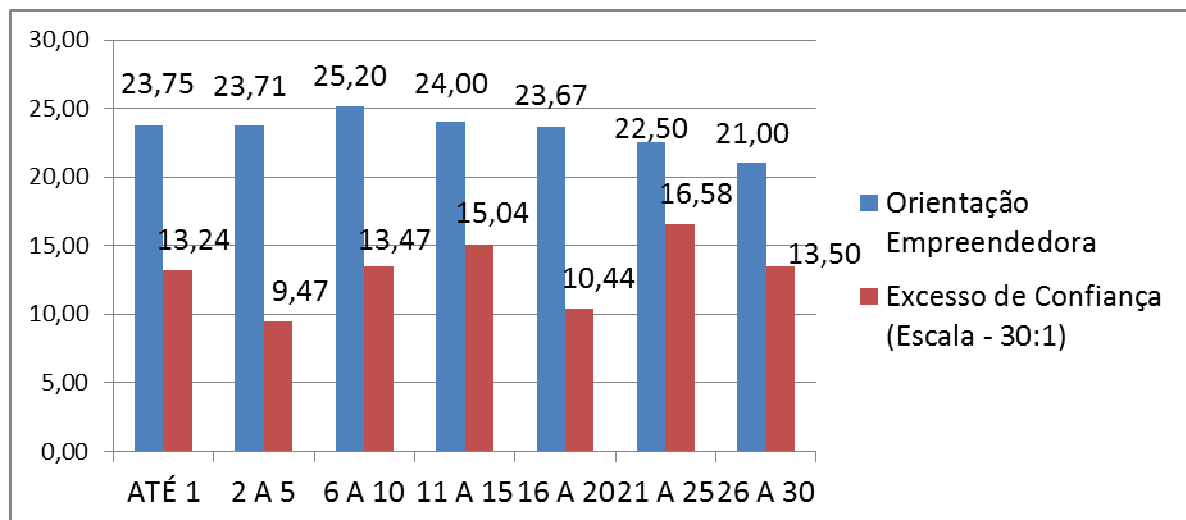


Fonte: Autor

De acordo com o gráfico 12, o destaque é a orientação empreendedora, 25,20, para a faixa de tempo de trabalho de 6 a 10 anos, seguida da faixa de tempo de trabalho de 11 a 15 anos. Desconsiderando as faixas até 5 anos, verificou-se que a orientação empreendedora vai declinando conforme aumenta o tempo de serviço. O menor valor, 21,00, está na faixa de 26 a 30 anos de casa, coincidindo com o início da contagem regressiva para a aposentadoria.

Quanto ao excesso de confiança o destaque fica para a faixa de tempo de trabalho de 21 a 25 anos que apresentou o maior índice, 0,55. Fazendo-se um recorte para uma análise mais profunda, verificou-se que 25% dos respondentes é vendedor e 50% trabalham no administrativo e 25% não declarou. Outrossim, nenhum dos respondente nessa faixa de tempo de trabalho possui formação maior que segundo grau. Talvez isso justifique a manifestação do excesso de confiança para compensar a falta de formação acadêmica e se manter no cargo.

Gráfico 12 – Orientação empreendedora e excesso de confiança dos respondentes por tempo de trabalho (anos).



Fonte: Autor

4.2 Correlação entre Orientação Empreendedora e Excesso de Confiança

Para corroborar a hipótese desse estudo de que existe correlação entre orientação empreendedora e o viés do excesso de confiança utilizou-se o método do teste da

correlação linear de Pearson. O valor de r de Pearson calculado foi 0,287 conforme demonstrado no quadro 10. Para afirmar se o valor obtido apresenta uma associação entre as duas variáveis, segundo Triola (1999) deve-se buscar na tabela 1 com o número de respondentes $N=62$ e verificar se o valor obtido é superior ao valor crítico. Considerando $N=62$, coluna $\alpha=0,05$, verifica-se que o valor crítico é 0,2504, portanto menor que o valor obtido.

Conseqüentemente, de acordo com o resultado do teste de correlação de Pearson (quadro 10) pode-se afirmar ao nível de significância de 0,05 que quanto maior a orientação empreendedora dos respondentes maior o excesso de confiança, logo existe uma forte correlação entre as variáveis.

Quadro 11 – Resultado do Teste de Correlação Linear de Pearson

		Correlations	
		ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	EXCESSO DE CONFIANÇA
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	Pearson Correlation	1	,287
	Sig. (2-tailed)		,023
	N	62	62
EXCESSO DE CONFIANÇA	Pearson Correlation	,287	1
	Sig. (2-tailed)	,023	
	N	62	62

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Autor

Tabela 1 –Correlação r de Pearson

Correlação r de Pearson: para que se observe associação entre duas variáveis, a um dado nível de significância, é necessário que o r calculado seja maior que o valor crítico desta tabela. N é o número de pares x-y.

Valores Críticos do Coeficiente de Correlação r de Pearson		
N	$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
4	0,950	0,999
5	0,878	0,959
6	0,811	0,917
7	0,754	0,875
8	0,707	0,834
9	0,666	0,798
10	0,632	0,765
11	0,602	0,735
12	0,576	0,708
13	0,553	0,684
14	0,532	0,661
15	0,514	0,641
16	0,497	0,623
17	0,482	0,606
18	0,468	0,590
19	0,456	0,575
20	0,444	0,561
25	0,396	0,505
30	0,361	0,463
35	0,335	0,430
40	0,312	0,402
45	0,294	0,378
50	0,279	0,361
60	0,254	0,330
70	0,236	0,305
80	0,220	0,286
90	0,207	0,269
100	0,196	0,256

Nota: Para testar $H_0: \rho = 0$ contra $H_1: \rho \neq 0$ rejeite H_0 se o valor absoluto de r for maior do que o valor crítico na tabela.

Fonte: Adaptado de Triola (1999)

Deste modo, o resultado desse estudo conforme o quadro 10 comprova a conclusão de estudos anteriores que sugerem que a orientação empreendedora é influenciada pela heurística da ancoragem e ajuste, em especial o viés do excesso de confiança, conforme descrito no item 2.3, bem como cria uma ponte que possibilita supor que a utilização do excesso de confiança pelos empreendedores e intraempreendedores tem intensidade similar, a despeito de os intraempreendedores não controlarem os recursos.

4.3 Correlação entre os Construtos da Orientação Empreendedora e do Excesso de Confiança

Como objetivo secundário, ampliou-se a análise um pouco mais para buscar entender quais dos constructos utilizados para medir tanto a orientação empreendedora quanto o excesso de confiança possuem correlação significativa. O Quadro 11 apresenta os resultados dessa análise.

Buscou-se com essa análise verificar como os contrutos que compuseram os indicadores de orientação empreendedora (autonomia, inovação e risco) e excesso de confiança (heurística da disponibilidade, heurística da representatividade e heurística da ancoragem) correlacionam-se entre si.

Quadro 12 – Resultado do Teste de Correlação Linear de Pearson dos Contrutos.

		Correlations					
		AUTONO- MIA	INOVA- ÇÃO	RISCO	DISPONI- BILIDADE	REPRESEN- TATIVIDADE	ANCORA- GEM
AUTONOMIA	Pearson	1	,226	,468**	-,065	,363**	-,030
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		,077	,000	,615	,004	,815
	N	62	62	62	62	62	62
INOVAÇÃO	Pearson	,226	1	,178	,121	,041	,195
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,077		,166	,351	,750	,129
	N	62	62	62	62	62	62
RISCO	Pearson	,468**	,178	1	-,128	,345**	,184
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,166		,322	,006	,153
	N	62	62	62	62	62	62
DISPONIBILIDADE	Pearson	-,065	,121	-,128	1	,041	-,098
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,615	,351	,322		,752	,447
	N	62	62	62	62	62	62
REPRESENTATI- VIDADE	Pearson	,363**	,041	,345**	,041	1	,078
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,004	,750	,006	,752		,548
	N	62	62	62	62	62	62
ANCORAGEM	Pearson	-,030	,195	,184	-,098	,078	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,815	,129	,153	,447	,548	
	N	62	62	62	62	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Autor

Verificou-se que dos constructos que formam a orientação empreendedora somente os constructos autonomia e receptividade a riscos tem correlação fortemente significativa ao nível de 0,01, pois apresentaram o valor r de Pearson de 0,468 (quadro 11) que é maior que o valor crítico 0,325 encontrado na tabela 1 para $N=62$ e $\alpha=0,01$. Para o construto inovação não se encontrou nenhuma correlação, levando a suposição de que o valor da orientação empreendedora apresentaria resultados mais significativos se o mesmo não entrasse na composição do indicador.

Outrossim, os constructos autonomia e receptividade a riscos são os responsáveis pela diferenciação dos respondentes mais empreendedores dos menos empreendedores.

Dos constructos utilizados para medir o excesso de confiança somente as questões que foram baseadas nos vieses da heurística da representatividade apresentaram correlação fortemente significativa ao nível de 0,01 com os construtos autonomia e receptividade a riscos, pois apresentaram o valor r de Pearson de 0,363 e 0,345 (quadro 11) que são maiores que o valor crítico 0,325 encontrado na tabela 1 para $N=62$ e $\alpha=0,01$.

Assim, pode-se afirmar que o excesso de confiança dos intraempreendedores é fortemente impactado pelas questões que envolvem o grupo das heurísticas da representatividade.

Pode-se inferir que o excesso de confiança manifesta-se com mais força quando a tomada de decisão envolve a necessidade do intraempreendedor de avaliar a probabilidade da ocorrência de um evento com a similaridade deste com seus estereótipos de eventos semelhantes. Deste modo, pode acabar considerando informações irrelevantes, generalizando a partir de um número reduzido de exemplos ou decidindo por determinados desempenhos pouco prováveis.

4.4 Correlação entre a Orientação Empreendedora e o Cargo dos Respondentes

Aprofundando um pouco mais a análise, verificou-se se havia correlação significativa entre a orientação empreendedora e o cargo dos respondentes. De acordo com o quadro 12, pode-se dizer ao nível de significância de 0,01 que há correlação significativa entre a orientação empreendedora e o cargo dos respondentes, pois apresentaram o valor r de Pearson de 0,331 (quadro 12) que é maior que o valor crítico 0,325 encontrado na tabela 1 para N=62 e $\alpha=0,01$. Dos três construtos que compõe a orientação empreendedora, somente o construto inovação não apresentou correlação significativa com o cargo.

Quadro 13 – Resultado do Teste de Correlação Linear de Pearson da Orientação Empreendedora x Cargo.

		Correlations				
		ORIENTAÇÃO EMPREENDE- DORA	AUTONO- MIA	INOVAÇÃO	RISCO	POR CARGO
ORIENTAÇÃO EMPREENDE- DORA	Pearson Correlation	1	,885**	,460**	,770**	,331**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,009
	N	62	62	62	62	62
AUTONOMIA	Pearson Correlation	,885**	1	,226	,468**	,296*
	Sig. (2-tailed)	,000		,077	,000	,020
	N	62	62	62	62	62
INOVAÇÃO	Pearson Correlation	,460**	,226	1	,178	,012
	Sig. (2-tailed)	,000	,077		,166	,926
	N	62	62	62	62	62
RISCO	Pearson Correlation	,770**	,468**	,178	1	,329**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,166		,009
	N	62	62	62	62	62
POR CARGO	Pearson Correlation	,331**	,296*	,012	,329**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,020	,926	,009	
	N	62	62	62	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Autor

4.5 Correlação entre o Excesso de Confiança e a Formação dos Respondentes

Finalmente, verificou-se se havia correlações significativas entre o excesso de confiança e a formação dos respondentes. Entretanto, de acordo com o quadro 13, pode-se dizer ao nível de significância de 0,05 que não há correlação significativa entre o excesso de confiança e a formação dos respondentes, pois apresentaram o valor r de Pearson de -0,143 (quadro 11) que é menor que o valor crítico 0,2504 encontrado na tabela 1 para N=62 e $\alpha=0,05$. Além do mais, dos três construtos que compõe o excesso de confiança nenhum deles apresentou correlação significativa com a formação.

Quadro 14 – Resultado do Teste de Correlação Linear de Pearson do Excesso de Confiança x Formação.

		Correlations				
		EXCESSO DE CONFIANÇA	DISPONIBILIDADE	REPRESENTATIVIDADE	ANCORAGEM	POR FORMAÇÃO
EXCESSO DE CONFIANÇA	Pearson	1	,551**	,792**	,326**	-,143
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,010	,266
	N	62	62	62	62	62
DISPONIBILIDADE	Pearson	,551**	1	,041	-,098	-,059
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000		,752	,447	,651
	N	62	62	62	62	62
REPRESENTATIVIDADE	Pearson	,792**	,041	1	,078	-,065
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,752		,548	,616
	N	62	62	62	62	62
ANCORAGEM	Pearson	,326**	-,098	,078	1	-,199
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,010	,447	,548		,122
	N	62	62	62	62	62
POR FORMAÇÃO	Pearson	-,143	-,059	-,065	-,199	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,266	,651	,616	,122	
	N	62	62	62	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado da pesquisa indica que quanto maior a orientação empreendedora dos colaboradores das empresas maior a manifestação do excesso de confiança. Assim, confirmada a hipótese da pesquisa, pode-se inferir que o indivíduo com orientação mais empreendedora, mesmo não tendo controle dos recursos, manifesta excesso de confiança de maneira similar aos empreendedores.

Tanto dentro quanto fora das empresas os indivíduos com orientação empreendedora manifestam excesso de confiança quando tomam decisões. Talvez porque o excesso de confiança seja a força motora para vencer os possíveis obstáculos que surgirão na transformação da ideia em algo concreto. Talvez porque a incerteza que há em qualquer processo decisório não pode ser superada somente com otimismo ou confiança.

Pode-se dizer que quando os decisores estão otimistas dificilmente agirão para modificar o cenário quando quaisquer das variáveis sofrerem alterações em função das mudanças ambientais, pois os mesmos continuarão otimistas e confiantes em seus pressupostos iniciais.

Já os decisores que manifestam excesso de confiança estão tão envolvidos na decisão que precisam agir para que as mudanças ambientais não afetem o resultado da sua decisão e comprometam sua autonomia e receptividade a riscos, pois chamaram para si a responsabilidade da decisão quando a opinião de seus pares era contrária.

A correlação do excesso de confiança com a orientação empreendedora dos respondentes contrapõe-se aos preceitos das organizações de criar estruturas que buscam minimizar os riscos e racionalizar cada vez mais o processo decisório.

Assim, de um lado existe o colaborador intraempreendedor que ao vislumbrar uma oportunidade empreendedora toma a decisão de empreender motivado pelo motor excesso de confiança, do outro lado há a empresa que precisa inovar para se manter ou ampliar o mercado, porém não quer ou não pode correr riscos.

Enquanto o intraempreendedor, amparado na sua autonomia e receptividade ao risco, manifesta excesso de confiança para transformar uma oportunidade empreendedora em ação que cria inovações, as organizações se estruturam de forma a cercear o excesso de confiança dos seus colaboradores.

Por um lado, existe o lado positivo do excesso de confiança que possibilita a transformação da ideia em ação. Já por outro lado, existe o lado negativo que se traduz no risco devido à incerteza dos resultados.

Realizando um recorte nos construtos que formam a orientação empreendedora, verificou-se que os construtos autonomia e receptividade a riscos têm correlação significativa com a orientação empreendedora, enquanto o construto inovação apresenta pouca correlação com o valor da orientação empreendedora dos respondentes. Conseqüentemente, intraempreendedores buscam autonomia para que junto com sua receptividade ao risco possam ser impelidas pelo excesso de confiança para gerar inovações.

Realizando o mesmo recorte, mas nos construtos das heurísticas utilizados para mensurar o excesso de confiança, verificou-se que somente o construto representatividade apresenta correlação significativa com o excesso de confiança dos respondentes. Talvez porque a heurística da representatividade seja associada ao fato do intraempreendedor avaliar a probabilidade de um evento ocorrer com a similaridade deste com seus estereótipos de eventos semelhantes.

Ao analisar se o grau de formação influencia a manifestação do excesso de confiança verificou-se que não há correlação significativa. Eliminando-se a ideia de que o conhecimento ajudaria a minimizar a incerteza e, conseqüentemente, poderia diminuir a manifestação do excesso de confiança.

Entretanto, verificou-se que há correlação significativa entre o cargo e orientação empreendedora dos respondentes. Indicando que indivíduos com orientação mais empreendedora ao buscar autonomia e receptividade a riscos acabam se destacando na carreira e conquistam posição hierárquica dentro das empresas.

Essas constatações indicam que os colaboradores mais intraempreendedores são autônomos e receptivos ao risco, estão em cargos de liderança e sua formação não é maior em função do cargo. Pode-se pressupor que os indivíduos que estão em cargo de liderança estão nesses cargos por possuírem orientação mais empreendedora. Entretanto, pode ser que eles tenham orientação mais empreendedora devido à autonomia e a receptividade ao risco do cargo.

Os indivíduos com orientação mais empreendedora que estão em cargos de liderança podem ser indivíduos que manifestaram excesso de confiança em suas decisões e elas apresentaram resultados positivos na maioria das vezes. Em contrapartida, alguns indivíduos com orientação empreendedora similar podem ter obtido baixo índice de acerto em suas decisões com excesso de confiança e não foram promovidos a cargos de confiança.

Apesar das empresas considerarem excesso de confiança prejudicial para os negócios, parece que buscam pessoas com orientação mais empreendedora para assumirem cargos de confiança. De acordo com esta pesquisa, pessoas com orientação mais empreendedora manifestam mais excesso de confiança em sua tomada de decisão do que pessoas com orientação menos empreendedora e são estas pessoas que aparecem em cargos de confiança contrariando a percepção das empresas.

Para uma conclusão mais objetiva são necessárias novas pesquisas que busquem explicações sobre a atuação dos intempreendedores em cargos de confiança, que explorem o processo decisório dentro das empresas, que verifiquem as relações de causa e efeito das heurísticas nas decisões estratégicas com alto grau de incerteza e que analisem o impacto das heurísticas da representatividade sobre as inovações.

Finalizando, o resultado desse estudo abre caminho para novas interpretações do papel do intraempreendedor no processo decisório, pois por mais racional que sejam as decisões dentro das empresas, os critérios são definidos por pessoas e estão impregnados de crenças e valores e, as heurísticas e vieses tem grande participação no resultado das decisões.

Assim, conhecer que a orientação empreendedora é influenciada pelo excesso de confiança possibilita tanto aos intraempreendedores quanto às empresas compreender o processo decisório e criarem condições para apoiar o excesso de confiança no início do processo empreendedor e restringi-lo quando for prejudicial aos negócios. Deste modo, evita-se desligar o motor do intraempreendedor, mas o mantém dentro de um regime de trabalho adequado e ritmado para que ele não se funda.

REFERÊNCIAS

- ABELSON, R. P.; LEVI, A. Decision-making and decision theory. In G. Lindzey and E. Aronson, eds., **The Handbook of Social Psychology**, Vol 1. New York: Random House, p. 231-308, 1985.
- ALPERT, M.; RAIFFA, H. A progress report on the training of probability assessors. In D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky, eds., **Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases**. New York: Cambridge University Press, pp. 294-305, 1982.
- ALTMAN, J. W.; ZACHARAKIS, A. **An integrative model for corporate venturing. frontiers of entrepreneurship research**, Wellesley, MA: Babson College, 2000.
- AUDIA, P. G.; LOCKE, E. A.; SMITH, K. G. The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. **Academy of Management Journal**, vol. 43 No. 5, p. 837-853, 2000.
- BANDURA, A. **Self-efficacy: the exercise of control**. Freeman, New York, NY, 1997.
- BAQUERO, M. G. **Testes Psicométricos e Projetivos: Medidas Psicoeducativas**. São Paulo: Loyola, 1974.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma Visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BATEMAN, T. S.; ZEITHAML, C. P. The psychological context of strategic decisions: A model and convergent experimental findings. **Strategic Management Journal**, 10, p. 59-74, 1989.
- BAZERMAN, M. H. **Judgment in Managerial decision-making**, 2nd ed. New York: John Wiley and Sons, 1990.
- BAZERMAN, M. **Processo Decisório: para Cursos de Administração, Economia e MBAs**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. Heuristics in negotiation: Limitations to dispute resolution effectiveness. In M.H. Bazerman and R.J. Lewicki, eds. **JNegotiating in Organizations**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, p. 311-321, 1983.
- BECK, A. **Para além do amor**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.
- BELLU, R. R. **Entrepreneurs and managers: are they different? Frontiers of entrepreneurship research**, Wellesley, MA: Babson College, 1988.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BROCKHAUS, R. H.; HORWITZ, P.S. The psychology of the entrepreneur. In D.L. Sexton and RW. Smilor, eds., **The Art and Science of Entrepreneurship**. Cambridge, MA: Ballinger Publishing, 1986.

BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, v.29, n.12, EUA, Dez 1983.

BURGELMAN, R. A. Designs for corporate entrepreneurship in established firms. **California Management Review**, EUA, v.26, p.154-166, 1984.

BURGELMAN, R. A.; SAYLES, L. R. **Inside corporate innovation strategy, structure and managerial skills**. New York: The free press, 1986.

BUSENITZ, L. W.; BARNEY, J. B. Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making, **Journal of Business Venturing**, EUA, v. 12, 1997.

CAIRD, S. The enterprising tendency of occupational groups. **International Small Business Journal**, Durham University Business School, v.9, n. 4, Jul-Set 1991.

CARLAND, J. W. et al. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. **Academy of Management**; 9, 2, Apr 1984.

CARVALHO, D. **Variáveis Associadas ao Perfil Empreendedor: Relações com Modelos Familiares e Formação Empreendedora**. Rio de Janeiro: UFRRJ. Tese de Mestrado, 2004.

CHISHOLM, T. A. Intrapreneurship and bureaucracy S.A.M. **Advanced Management Journal** v.52, n (3) p. 36-40, Summer, 1987.

CLONINGER, S. C. **Teorias de Personalidade**. 1ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª. Ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

COVIN, J. G.; COVIN, T. Competitive aggressiveness, environmental context and small firm performance. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v.14, n.4, p.35-50, EUA, 1999.

COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship Theory & Practice**, p.47-63, Spring 1999.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic Management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v.10, n.1, p.75-87, EUA, 1989.

COWEN, D. A. The effect of decision-making styles and contextual experience on executives descriptions of organizational problem formulation. **Journal of Management Studies**, 28, p. 463-483, 1991.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONBACH, L. J.; MEEHL, P. E. Validade de construto em testes psicológicos. **Psychological Bulletin**, v. 52, p. 281-302, 1955.

DAMÁSIO, A. R. **O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano**. 2ª. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

DEAN, C. C. Corporate entrepreneurship: Strategic and Structural correlates and impact on the comparisons of the importance of individualism versus collectivism. **Journal of International Business Studies**, v.21, p.65-89, EUA, 1993.

DE VRIES, M. F. R. K. Creating authentizotic organizations: wellfunctioning individuals in vibrant companies. **Human Relations**, v. 1, n.54, p. 101-111, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo : Negócios Transformando Ideias**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como Ser Empreendedor, Inovar e se Diferenciar na sua Empresa**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUZERT, Y.; PEKAR, A.; SEBENIUS, J. **Manual de Negociações Complexas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

FARRELL, L. C. **Entrepreneurship - fundamentos das organizações empreendedoras**. São Paulo: Atlas, 1993.

FIELD, A. **Discovering Statistics Using SPSS**. SAGE, EUA, 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, 7(3), 2-7, 2000.

FISCHHOFF, B.; SLOVIC, P.; LICHTENSTEIN, S. Knowing with certainty: The appropriateness of extreme confidence. **Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance** 3:552-564, 1977.

FURUBOTN, E. G.; RICHTER, R. **The New Institucional Economics: a Collection of Articles from the Journal of Institucional and Theoretical Economics**. Tübingen: Mohr, 1991.

GINSBERG, A. Measuring changes in entrepreneurial orientation following industry deregulation: The development of a diagnostic instrument. **International Council of Small Business. Proceedings (annual meetings)**, p.50-57, EUA,1985.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR J. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYWARD, M.L.A.; HAMBRICK, D. C. "Explicando o prêmio pago para aquisições de grande porte: evidência de CEO hubris", **Administrative Science Quarterly**, vol. 42 No. 1, p. 103, 1997.

HALEY, U. E. V.; STUMPF, S. A. Cognitive trails in strategic decision-making: Linking theories of personalities and cognitions. **Journal of Management Studies**, 26(5), p. 477-497, 1989.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a Competitividade através do Intraempreendedorismo**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HASHIMOTO, M. **Organizações Intra-Empreendedoras: Construindo a Ponte entre Clima Interno e Desempenho Superior**. São Paulo: FGV. Tese de Doutorado, 2009.

JACKSON, S. E.; DUTTON, J. E. Discerning threats and opportunities. **Administrative Science Quarterly**, 33, p. 370-387, 1988.

JENNINGS, D. F.; YOUNG, D. M. An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory & Practice**, EUA, p.53-66, Fall 1990.

KAHNEMAN, D. P.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. **Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

KAHNEMAN, D.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. **Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases**. New York: Cambridge University Press, 1982.

KAHNEMAN, D. P.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**. pp. 263-291, March, 1979.

KERSTHOLT, J. The effect of time pressure on decision making behaviour in a dynamic task environment. **Acta Psychologica**, 86, 89-104, 1994.

KREISER, P.; MARINO, L.; WEAVER, K. Assessing the psychometric Properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis. **Entrepreneurship Theory and practice**, EUA, v.26 n.4, p.71-94, 2002.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship theory, Process and Practice**, 7th ed. Thomson, 2007.

LICHTENSTEIN, S.; FISCHHOFF, B. Do those who know more also know more about how much they know? **Organizational Behavior and Human Performance** 20:159-183, 1977.

LONGENECKER, J.; SCHOEN, J. E. The essence of entrepreneurship. **Journal of small business management**, EUA, 1975.

LOW, M.; Macmillan, I. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. **Journal of Management**, 14, p.139–161,1988.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, **Academy of Management Review**, EUA, v.21 n.1, p.135-172, 1996

MACEDO, M. A. S.; OLIVEIRA, M. A.; ALYRIO, R. D.; ANDRADE, R. O. B. Heuristics and Biases of Decision: the limited rationality in decision making. In: Iberoamerican Academy of Management International Conference, 3, 2003, São Paulo. **Anais do III IAM Conference**. São Paulo: IAM, 2003. 1 CD.

MALDONADO, M. Decisões que a Razão Desconhece. In: **Scientific American Brasil**, Ano 3, N 33, p. 76-82, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnica de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisa, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados.** 7^a. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

MEIRELES, M.; SANCHES C. **ST-ODA: Strategic Trade-Off Decision Analysis – Processo de Tomada de Decisões Gerenciais multicritério subordinadas à vantagem competitiva.** São Paulo: Faccamp, 2009.

MILES, M. P.; ARNOLD, D. R. The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation, **Entrepreneurship Theory and Practice**, EUA, v.15, n.4, p.49-65, 1991.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms, **Management Science**, EUA, v.29, n.7, p.770-791, 1983.

MORENO, A. B. **Mapeando Horizontes: As Trilhas do Empreendedorismo.** São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo. Tese de Mestrado, 2009.

MORRIS, M. H.; PAUL, G. W. The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. **Journal of Business Venturing**, EUA, v.2, p.247-259, 1987.

MORRIS, M. H.; ALLEN, J.; SCHINDEHUTTE, M. & AVILA, R. Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship, **Journal of Management Issues**, EUA, v.18, n.4, p.468-493, Winter 2006.

NICHOLAS, T. **Secrets of entrepreneurial leadership.** USA: Enterprise Dearborn, 1993.

OSKAMP, S. Overconfidence in case-study judgments. **Journal of Consulting Psychology** 29:261-265, 1965.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na Psicologia e na Educação.** Petrópolis: Vozes, 2003.

PAYNE, J. W.; BETTMAN, J. R.; JOHNSON, E. J. Behavioral decision research: A constructive processing perspective. **Annual Review of Psychology**, 43, p.87-131, 1992.

PHILLIPS, L. D.; WRIGHT, G. N. Cultural differences in viewing uncertainty and assessing probabilities. In J. Jungermann and G. de Zeeuw, eds., **Decision-making and Change in Human Affairs**. Amsterdam: D. Reidel, p. 507-519, 1977.

PLOUS, S. **The psychology of judgment and decision making**. New York: McGraw-Hill, 1993.

RAUCH, A. et al. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. **Baylor University**; 9, 2, May 2009.

RUSSO, J. E.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Decision Traps**. New York: Doubleday, 1989.

RUSSO, R. F. S. M. **Tendência Empreendedora do Gerente de Projeto: Importância para o Sucesso dos Projetos**. São Paulo: USP. Tese de Mestrado, 2007.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Dieese, 2009.

SILVA, S. S. **Características Comportamentais Empreendedoras: Um Estudo Comparativo entre Empreendedores e Intra-empresendedores**. Seropédica: UFRRJ. Tese de Mestrado, 2007.

SELIGMAN, M. E. P.; SCHULMAN, P. "Estilo explicativo como um preditor de produtividade e sair entre vendas de vida agentes de seguros". **Journal of Personality e Social Psychology**, vol. 50, p. 832-8, 1986.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Harvard University Press, Cambridge: MA, 1934.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHWENK, E. R. The cognitive perspective on strategic decision-making. **Journal of Management Studies**, 25(1), p.41-55, 1988.

SERRA, A. M. **Terapias cognitivas**. Apostila do curso de especialização em terapia cognitiva. Instituto de Terapia Cognitiva / Associação Brasileira de Psicoterapia Cognitiva (ABPC). São Paulo: ITC, 2006.

SERRA, A. M.; SILVA, C. J. Terapias cognitivas e cognitivo-comportamental em dependência química. **Revista Brasileira de Psiquiatria**. Vol. 6 supl. 1, Maio 2004.

SHAFER, G. Savage revisited. **Statistical Science**, 1, p. 463-485, 1986.

SIMON, H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. **Quarterly Journal of Economics** 69: p 99-118, 1955.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2^a.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIMON, H.A. Theories of decision making in economics and behavioral science. **American Economic Review**, v. 49, p. 253-283, 1959.

SIMON, H. A. Information Processing Models of Cognition. **Annual Review of Psychology** 30: p 363-396, 1979.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior: study of decision-making processes in administrative organization**. New York: Macmillan, 1997.

SIMON, H. A. et al **Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

SIMON, H. A.; HOUGHTON, S. M. The relationship between overconfidence and the introduction of risky products: evidence from a field study. **Academy of Management Journal**, Vol 46, N° 2: p 139, 2003.

STEVENSON, H. H. As seis dimensões da capacidade empreendedora. In: BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios de empreendedor: o seu guia para se tornar um empreendedor**. São Paulo: Makron Books. 2001.

STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review** 63(2):85-94, 1985.

STEVENSON, M. K.; BUSEMEYER, J.R.; NAYLOR, J. E. Judgment and decision-making theory. In M.D. Dunnette and L.M. Hough, eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 283-374, 1990.

STEVENSON, H. H. & JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, EUA, v.11, p.17-27, 1990.

STEVENSON, H. H. & JARILLO, J. C. M. Preserving Entrepreneurship as Companies Grow. **The Journal of Business Strategy**, Boston, v.7, n.1, p.10-23, Summer 1986.

STEVENSON, H.H; ROBERTS, M.J.; GROUSBECK, H.I. **New Business Ventures and the Entrepreneur**. Homewood: Irwin, 1985.

STUMPF, S. A.; DUNBAR, R. L. M. The effects of personality type on choices made in strategic decision situations. **Decision Sciences**, 22, p. 1047-1072, 1991.

TREVELYAN, R. Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity. **Management Decision**, 46, p. 986-1001, 2008.

TRIOLA, M. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational Approach. **Journal of Business Venturing**, EUA, v.20, n.1, p.71-91, 2005.

ZAHRA, S. A. A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance. **Academy of management proceedings**, EUA, p.71-75, 1986.

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, EUA, v.6, p.259-285, 1991.

ZAHRA, S. A.; JENNINGS, D. F. & KURATKO, D. F. Antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, EUA, v.24, n.2, p.45-66, 1999.

ZAJAC, E. J.; BAZERMAN, M. H. Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions. **Academy of Management Review**, EUA, 16(1): p.37-56, 1991.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado respondente,

Solicitamos sua colaboração no levantamento de dados para a pesquisa acadêmica que estamos realizando cujo objetivo é identificar e analisar a influência do grau de confiança dos respondentes na tomada de decisão de aproveitar as oportunidades empreendedoras. O resultado desta pesquisa permitirá a elaboração da dissertação de mestrado que será apresentada a Faculdade Campo Limpo Paulista.

Todas as informações serão preservadas e usadas para fins exclusivamente acadêmicos, bem como, os dados serão apresentados de forma agregada. Certos de sua colaboração, manifestamos antecipadamente nossos sinceros agradecimentos.

Estamos à disposição para esclarecimentos e informações pelos telefones:

(11) 8971 1716 (Falar c/ Elizeu) ou (11) 4812 9400 (FACCAMP – Mestrado)

Rua Guatemala, 167 – Jd América – Campo Limpo Paulista/SP

E-mail para esclarecimentos adicionais: elizeubsb@uol.com.br

Cordialmente,

Elizeu B S Belê
Pesquisador
Orientador

Prof. Dr. Marcos Hashimoto

PERFIL DOS RESPONDENTES

As informações solicitadas nesta seção do questionário têm por finalidade identificar algumas características demográficas dos respondentes.

Por favor, marque com um **X** a alternativa abaixo que compreende a sua realidade.

1. GÊNERO

A [] masculino B [] feminino

2. IDADE

_____ ANOS

3. ESTADO CIVIL

A [] solteiro C []
desquitado/divorciado
B [] casado D [] viúvo
E [] outro

6. NOME DA EMPRESA

7. UNIDADE

8. CARGO

A [] Diretor F [] Vendedor
B [] Gerente G [] Operacional
C [] Supervisor H [] Terceiro
D [] Administrativo I [] Outro

4. SE TIVER FILHO, QUANTOS?

____ FILHOS

E [] Técnico
responder

J [] Não quero

5. FORMAÇÃO ACADÊMICA (mais elevada)

- A [] Pós-Doutor Especialista F []
 B [] Doutor em G [] Graduado
 C [] Doutorando
 D [] Mestre Médio H [] Ensino
 E [] Mestrando Fundamental I [] Ensino

9. TEMPO NESTE CARGO

____ ANOS

10. SALÁRIO BRUTO (R\$)

- A [] até 600,00 E [] > 4000,00 a 6000,00
 B [] > 600,00 a 900,00 F [] > 6000,00 a 9000,00
 C [] > 900,00 a 2000,00 G [] Mais de 9000,00
 D [] > 2000,00 a 4000,00 H [] não quero responder

11. EXPECTATIVA DE REMUNERAÇÃO DAQUI A CINCO ANOS

- A [] > 900,00 a 2000,00 E [] > 9000,00 a 12000,00
 B [] > 2000,00 a 4000,00 F [] > 12000,00 a 15000,00
 C [] > 4000,00 a 6000,00 G [] Mais de 15000,00
 D [] > 6000,00 a 9000,00 não quero responder

12. DAQUI A 5 ANOS ESPERO

- A [] Ser Gerente na empresa atual E [] Estar no meu próprio negócio
 B [] Ser Diretor na empresa atual F [] Ser Funcionário público
 C [] Ser Presidente na empresa atual G [] Outro _____
 D [] Estar em outra empresa H [] Não quero responder

13. DAQUI A 10 ANOS ESPERO SER/ESTAR

- A [] Estar na mesma empresa E [] Estar no meu próprio negócio
 B [] Estar em outra empresa F [] Ser Funcionário público
 C [] Estar em mais 03 empresas G [] Outro _____
 D [] Ser Diretor na minha empresa H [] Não quero responder

Por favor, para as assertivas de **14 a 19**, marque com um X a alternativa que mais se adeque a sua realidade (considere como parâmetro a legenda abaixo).

Legenda: 1 – Discordo totalmente
 2 – Discordo
 3 - Indiferente
 4 – Concordo
 5 – Concordo totalmente

ASSERTIVAS	1	2	3	4	5
14 – Na maioria das vezes procuro inovar naquilo que faço.					
15 – Ao promover alguma melhoria no meu trabalho assumo que minha iniciativa pode dar errado.					
16 – Se necessário tomo decisões sem consultar meu chefe.					
17 – Tolero os erros que cometo ao buscar melhorias à execução do meu trabalho.					
18 – Sou envolvido (a) nas decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.					
19 – Sinto-me estimulado (a) quando contribuo para melhorar a forma como é feito meu trabalho.					

QUESTIONÁRIO

Responda as questões abaixo considerando somente seus conhecimentos adquiridos e suas crenças e valores. Não é necessário nem conveniente pesquisas adicionais, pois deste modo os objetivos desta pesquisa serão afetados não positivamente.

20. As seguintes 10 corporações foram classificadas pela revista Exame entre as 500 maiores empresas do Brasil segundo as receitas de vendas de 2009:

Grupo A: Embraer, Volkswagen, Casas Bahia, Ambev, Claro.

Grupo B: Cosan, Bunge, Cargill, Brasken, Arcelor Mittal.

Qual grupo de cinco organizações listadas (A ou B) teve a maior receita de vendas?

A B

Sua estimativa de estar certo na resposta acima, numa escala de 50% a 100%, é ____%

21. Qual das seguintes listas foi a causa do maior número de mortes prematuras no Brasil em 2009?

A Uso do tabaco, obesidade/inatividade e álcool

B Câncer, doenças do coração e acidentes de automóvel.

Sua estimativa de estar certo na resposta acima, numa escala de 50% a 100%, é ____%

22. Marcos está terminando seu MBA em uma universidade de prestígio. Ele se interessa muito por artes e anteriormente já pensou em seguir a carreira de músico. Provavelmente ele vai preferir trabalhar:

A Em direção de arte

B Em uma empresa iniciante da internet

Sua estimativa de estar certo na resposta acima, numa escala de 50% a 100%, é ____%

23. Você começou a comprar ações pela internet iniciando com cinco ações diferentes. Cada uma delas baixou logo após sua compra. Enquanto se prepara para fazer uma sexta compra, você raciocina que dessa vez deveria ser mais bem-sucedido, já que as cinco últimas não o foram. Afinal, a probabilidade diz que haverá no mínimo um acerto entre seis decisões. Esse pensamento é:

A Correto

B Incorreto

Sua estimativa de estar certo na resposta acima, numa escala de 50% a 100%, é ____%

24. Laura tem 31 anos de idade, é solteira, franca e muito inteligente. Sua matéria principal era filosofia. Enquanto era estudante, ela se preocupava profundamente com questões de discriminação e justiça social e participava de manifestações antinucleares.

Classifique as oito descrições seguintes numerando-as de 1 a 8, sendo 1 a que tem mais possibilidade de descrever Laura e 8 a que tem menos possibilidade:

A Laura é professora da escola elementar.

B Laura trabalha em uma livraria e tem aulas de ioga.

C Laura participa ativamente do movimento feminista.

D Laura trabalha em psiquiatria social.

E Laura é membro da Liga de Mulheres Eleitoras.

F Laura é caixa de banco.

G [] Laura é vendedora de seguros.

H [] Laura é caixa de banco e participa ativamente do movimento feminista.

Sua estimativa de estar certo na resposta acima, numa escala de 50% a 100%, é ____%

25. Qual das afirmações seguintes parece mais provável? (MARQUE COM O NÚMERO 1)
Qual parece ser a segunda mais provável? (MARQUE COM O NÚMERO 2)

A [] Tirar uma bolinha vermelha de um saco contendo 50% de bolinhas vermelhas e 50% de bolinhas brancas.

B [] Tirar uma bolinha vermelha sete vezes seguidas, com reposição (a bolinha escolhida volta para o saco antes de ser tirada a bolinha seguinte), de um saco contendo 90% de bolinhas vermelhas e 10% de bolinhas brancas.

C [] Tirar no mínimo uma bolinha vermelha em sete tentativas, com reposição, de um saco contendo 10% de bolinhas vermelhas e 90% de bolinhas brancas.

Sua estimativa de estar certo na resposta acima, numa escala de 50% a 100%, é ____%

Caso você já tenha participado como autor ou incentivador de algum projeto inovador dentro da empresa atual responda as questões 26 a 29. (Considere projeto inovador qualquer iniciativa que cria novas maneiras de executar o trabalho, novos produtos, novos métodos de produção, novas matérias-primas e/ou novos mercados).

Considerando sua experiência profissional e seu último projeto inovador:

26. Descreva resumidamente esse projeto.

27. Descreva os fatores que, após você perceber a oportunidade empreendedora, determinaram sua tomada de decisão de iniciar o empreendimento.

28. Dos fatores descritos acima qual foi o mais importante no processo decisório? E o menos?

29. Você já participou de algum projeto que fracassou? Se sim, na sua opinião, quais foram as causas do fracasso? Por quê?

Caso queira receber informações sobre o tema intraempreendedorismo, queira preencher os dados abaixo. Lembro que as informações apresentadas nesta pesquisa são confidenciais e não serão utilizadas de forma individual.

Nome:

Telefone:

e-mail:

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO

Prezado respondente,

Solicitamos sua colaboração no levantamento de dados para validação do questionário que será utilizado numa pesquisa acadêmica cujo objetivo é identificar e analisar a influência das heurísticas e vieses na tomada de decisão de aproveitar oportunidades empreendedoras.

Todas as informações serão preservadas e usadas para fins exclusivamente acadêmicos, bem como, os dados serão apresentados de forma agregada. Certos de sua colaboração, manifestamos antecipadamente nossos sinceros agradecimentos.

Cordialmente,

Elizeu B S Belê

Pesquisador

Prof. Dr. Marcos Hashimoto

Orientador

Por favor, para as assertivas de **01 a 09**, marque com um X a alternativa que mais se adequa a sua realidade (considere como parâmetro a legenda abaixo).

Legenda: 1 – Discordo totalmente
 2 – Discordo
 3 - Indiferente
 4 – Concordo
 5 – Concordo totalmente

ASSERTIVAS	1	2	3	4	5
01 – Na maioria das vezes procuro inovar naquilo que faço.					
02 – Ao promover alguma melhoria no meu trabalho assumo que minha iniciativa pode dar errado.					
03 – Penso em ter meu próprio negócio.					
04 – Se necessário tomo decisões sem consultar meu chefe.					
05 – Prefiro fazer as coisas do modo habitual a tentar fazer de uma nova maneira.					
06 – Tolero os erros que cometo ao buscar melhorias à execução do meu trabalho.					
07 – Sou envolvido (a) nas decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.					
08 – Só me envolvo com algum projeto novo após fazer de tudo para garantir que ele será bem sucedido.					
09 – Sinto-me estimulado (a) quando contribuo para melhorar a forma como é feito meu trabalho.					

QUESTIONÁRIO

Responda as questões abaixo considerando somente seus conhecimentos adquiridos e suas crenças e valores. Não é necessário nem conveniente pesquisas adicionais, pois deste modo os objetivos desta pesquisa serão afetados não positivamente.

10. As seguintes 10 corporações foram classificadas pela revista Exame entre as 500 maiores empresas do Brasil segundo as receitas de vendas de 2009:

Grupo A: Embraer, Volkswagen, Casas Bahia, Ambev, Claro.

Grupo B: Cosan, Bunge, Cargill, Brasken, Arcelor Mittal.

Qual grupo de cinco organizações listadas (A ou B) teve a maior receita de vendas?

A B

Sua estimativa de estar certo na resposta acima, numa escala de 50% a 100%, é ____%

11. Qual das seguintes listas foi a causa do maior número de mortes prematuras no Brasil em 2009?

A Uso do tabaco, obesidade/inatividade e álcool

B Câncer, doenças do coração e acidentes de automóvel.

Sua estimativa de estar certo na resposta acima, numa escala de 50% a 100%, é ____%

12. Mark está terminando seu MBA em uma universidade de prestígio. Ele se interessa muito por artes e anteriormente já pensou em seguir a carreira de músico. Provavelmente ele vai preferir trabalhar:

A Em direção de arte

B Em uma empresa iniciante da internet

Sua estimativa de estar certo na resposta acima, numa escala de 50% a 100%, é ____%

13. Você começou a comprar ações pela internet iniciando com cinco ações diferentes. Cada uma delas baixou logo após sua compra. Enquanto se prepara para fazer uma sexta compra, você raciocina que dessa vez deveria ser mais bem-sucedido, já que as cinco últimas não o foram. Afinal, a probabilidade diz que haverá no mínimo um acerto entre seis decisões. Esse pensamento é:

A Correto

B Incorreto

Sua estimativa de estar certo na resposta acima, numa escala de 50% a 100%, é ____%

14. Linda tem 31 anos de idade, é solteira, franca e muito inteligente. Sua matéria principal era filosofia. Enquanto era estudante, ela se preocupava profundamente com questões de discriminação e justiça social e participava de manifestações antinucleares.

Classifique as oito descrições seguintes conforme a possibilidade de descreverem Linda:

A Linda é professora da escola elementar.

B Linda trabalha em uma livraria e tem aulas de ioga.

C Linda participa ativamente do movimento feminista.

D Linda trabalha em psiquiatria social.

E Linda é membro da Liga de Mulheres Eleitoras.

F Linda é caixa de banco.

G Linda é vendedora de seguros.

H Linda é caixa de banco e participa ativamente do movimento feminista.

Sua estimativa de estar certo na resposta acima, numa escala de 50% a 100%, é ____%

15. Qual das afirmações seguintes parece mais provável? (MARQUE COM O NÚMERO 1)

Qual parece ser a segunda mais provável? (MARQUE COM O NÚMERO 2)

A Tirar uma bolinha vermelha de um saco contendo 50% de bolinhas vermelhas e 50% de bolinhas brancas.

B Tirar uma bolinha vermelha sete vezes seguidas, com reposição (a bolinha escolhida volta para o saco antes de

ser tirada a bolinha seguinte), de um saco contendo 90% de bolinhas vermelhas e 10% de bolinhas brancas.

C [] Tirar no mínimo uma bolinha vermelha em sete tentativas, com reposição, de um saco contendo 10% de bolinhas vermelhas e 90% de bolinhas brancas.

Sua estimativa de estar certo na resposta acima, numa escala de 50% a 100%, é ____%