

Tendência Empreendedora

Um Estudo Comparativo Entre Indivíduos de Grandes Empresas e PMEs Brasileiras

Ivanete Schneider Hahn¹

Flavia Luciane Scherer²

Maria Carolina Serpa Fagundes de Oliveira³

Maicon Quionha,⁴

Laleska Lebioda⁵

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2017.40.288-320>

Resumo

Recentemente, pesquisadores em empreendedorismo vêm avançando na investigação do tema em economias em desenvolvimento. Este estudo objetivou verificar se há diferença na tendência empreendedora dos indivíduos que trabalham em grandes empresas para indivíduos que atuam em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras. Investigou-se ainda a inferência da geração e do gênero sobre a tendência empreendedora do indivíduo. A pesquisa de campo foi operacionalizada por meio de duas *surveys*, a primeira conduzida com 494 funcionários de PMEs e a segunda realizada com 301 funcionários de uma grande agroindústria. Para análise dos dados adotou-se estatísticas univariadas e bivariadas. Verificou-se que os indivíduos que exercem atividades em PMEs possuem maior tendência empreendedora, que as mulheres são mais empreendedoras que os homens, bem como a Geração Y mostra-se mais empreendedora do que as Gerações X e os *Boomers* no contexto brasileiro.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Gênero. Geração. PMEs. Inovação.

¹ Doutoranda e mestra em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Graduada em Administração pela Faculdade de Itapiranga (FAI). Professora da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). ivischneider@hotmail.com

² Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). flaviascherer@globocom

³ Mestra e graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). mc.sfagundes@gmail.com

⁴ Graduado em Administração pela Faculdade de Itapiranga (FAI). maiconquionha@hotmail.com

⁵ Graduada em Administração pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). Mestranda em Administração na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). laleskalebioda@hotmail.com

ENTERPRISING TENDENCY: A COMPARATIVE STUDY OF INDIVIDUALS WHO WORK IN BRAZILIAN SMES AND LARGE FIRMS

Abstract

Recently, entrepreneurship researchers have advanced the research issue in developing economies. This study aimed to verify the differences in Enterprising Tendency of individuals who work in Brazilian large companies to individuals who work in small enterprises (SMEs). Still, we investigated the inference of generation and gender on the individual enterprising tendency. The research was performed through two surveys: the first with 494 SMEs workers and the second study was conducted with 301 employees of a large agribusiness company. It was found that individuals who work in SMEs have more enterprising tendency. In addition, it was observed that Brazilian women are more entrepreneurial than men are, and Generation Y is more entrepreneurial than the Gen X and Boomers.

Keywords: Entrepreneurship. Gender. Generation. SMEs. Innovation.

A palavra empreendedorismo é formada por um conjunto de conceitos, como inovação, ideias, criatividade, risco, descoberta e crescimento econômico (AUDRETSCH; KURATKO; LINK, 2015). Historicamente, contudo, as empresas, especialmente as grandes, têm estimulado pouco a criatividade ou o espírito empreendedor. Aos gestores criativos e empreendedores frequentemente não lhes são dadas oportunidades para explorar e desenvolver as suas ideias. Sentindo-se frustrados em suas tentativas de instituir ideias, esses empreendedores por vezes deixam as organizações para trabalhar de forma independente. Se, no entanto, a oportunidade para ser criativo e desenvolver algo novo dentro da empresa estivesse disponível, muitos desses indivíduos teriam permanecido e criado novos produtos nessas organizações. Nesse contexto, grande parte das inovações vem de pequenas empresas (HISRICH; PETERS, 1986).

Em contraponto, empresas maiores possuem maior disponibilidade de recursos financeiros, competências empresariais e utilizam-se de ferramentas e sistemas de marketing e distribuição que teoricamente facilitariam a inovação. Reconhecendo essas capacidades, ao longo dos anos as empresas maiores têm buscado desenvolver um espírito empreendedor, que permita que a inovação e criatividade ocorram nessas empresas. Evidentemente, o empreendedorismo é importante não apenas em grandes organizações, mas também para as empresas pequenas (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Assim, o comportamento empreendedor é livre de contexto, na medida em que pode ocorrer em diferentes tipos de organizações, que vão desde pequenas empresas a grandes corporações, e até mesmo em organizações públicas (AUDRETSCH; KURATKO; LINK, 2015). Nessas empresas, de modo geral, a essência do empreendedor é a disposição em buscar oportunidades, independentemente dos recursos disponíveis (STEVENSON; JARILLO, 1990).

A literatura que explora a noção de empreendedorismo e de empreendedorismo corporativo (ou intraempreendedorismo – apesar de vertentes teóricas distintas) vem crescendo nas últimas décadas (AUDRETSCH,

2012; HORNSBY et al., 1993; KURATKO; HORNSBY; GOLDSBY, 2007; MARTIARENA, 2013; SIJDE; VEENKER, 2013; SVALERYD, 2015; ZAHRA; JENNINGS; KURATKO, 1999). Em busca do avanço da compreensão sobre o tema, estudos que analisam a tendência dos indivíduos ao intraempreendedorismo ou empreendedorismo se preocuparam em conectar a propensão do indivíduo para ser um empreendedor às características específicas desse indivíduo, como idade, nível de escolaridade, gênero, níveis e tempo de experiência de trabalho, *status* ocupacional e experiência dos pais (AUDRETSCH, 2012; SVALERYD, 2015).

Desse modo, embora o empreendedorismo seja um tema amplamente discutido na literatura, o presente trabalho, de cunho teórico-empírico, avança nesse campo e propõe-se a verificar se há diferença na tendência empreendedora dos indivíduos que trabalham em grandes empresas para aqueles que atuam em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no contexto brasileiro, observando a inferência da geração e do gênero sobre a tendência empreendedora do indivíduo. O estudo contribui ainda para um grande corpo de pesquisa que busca compreender melhor o empreendedorismo em economias em desenvolvimento (BABBITT; BROWN; MAZAHARI, 2015; POGGESI; MARI; DE VITA, 2015), especificamente no que se refere às diferenças de gênero, gerações e a tendência empreendedora dos indivíduos.

De modo a identificar a tendência empreendedora, utilizou-se uma versão adaptada do teste de Tendência Empreendedora Geral (TEG) desenvolvido por Johnson e Caird em 1988 e com versão traduzida por Russo (2007). Caird (2013) explica que a TEG pode ser identificada por meio do estudo das necessidades de realização, de autonomia, tendência criativa, propensão ao risco, impulso e determinação, as quais estão presentes, em um determinado nível, nas características psicológicas do empreendedor de sucesso.

Compreender a tendência empreendedora do indivíduo é relevante para manter o negócio competitivo, uma vez que este cria oportunidades em cenários muitas vezes inimagináveis, desenvolve a arte de empreender,

de mudar, de conquistar e inovar (EVANGELISTA et al., 2012). Para estes autores, as empresas são reflexos das características do empreendedor. Além disso, o empreendedorismo é um importante preditor do crescimento das empresas em termos de crescimento absoluto (vendas e número de empregados) e de crescimento relativo (*market share*) (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

O artigo inicia-se contextualizando os aspectos gerais do trabalho, justificando as motivações para o estudo e sua importância. Na sequência são apresentados os conceitos e perspectivas sobre a inovação e o empreendedorismo, a tendência geral empreendedora e as gerações e suas características, respectivamente. Em seguida apresentam-se os procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta, tratamento e análise dos dados, seguidos dos resultados auferidos nas pesquisas de campo e sua discussão. Por fim, tecem-se as considerações finais do trabalho, limitações e parâmetros futuros.

Inovação e Empreendedorismo

A inovação é um processo marcado pela descontinuidade do que já está estabelecido e concebido, por meio da introdução de um novo bem ou nova característica, de um novo método de produção, da abertura de um novo mercado, da conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou da criação de uma nova forma de organização (SCHUMPETER, 1961). Refere-se ainda a um processo que objetiva transformar as oportunidades em novas ideias e colocá-las em prática, podendo ser o ato ou finalidade de inovar, ou seja, tornar algo novo, renovar, ou introduzir uma novidade (GOMES; MACHADO; GIOTTO, 2011). Para os autores, o termo eventualmente causa confusão, pois existe uma tendência de compreender a inovação como invenção, esquecendo-se de que os produtos ou serviços oferecidos podem gerar um valor agregado se houver o seu aperfeiçoamento.

A busca pela inovação ocorre em todos os tipos de empresas, tanto as que estão em processo de criação quanto as que já estão consolidadas, considerando que todas buscam novas oportunidades e negócios. Para isso,

utilizam-se de diversos processos de desenvolvimento de novos produtos e negócios, que dependem não só da figura do empreendedor fundador, mas da capacidade de identificação de oportunidades das equipes de trabalho (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

De acordo com Pinchot (1989), o modo mais efetivo para desenvolver a inovação nas empresas é encorajar as pessoas a buscá-la, ou seja, serem empreendedoras dentro da estrutura organizacional da empresa na qual trabalham, dando-lhes a liberdade e recursos necessários para perseguirem suas visões e, com isso, gerarem novos empreendimentos. Esse tipo de empreendedor é conhecido como empreendedor corporativo (CAIRD, 1991; ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Cabe ressaltar que a função empreendedora não pode ser incorporada por uma única pessoa, pois ela deve ser exercida de forma cooperativa (SCHUMPETER, 1961). Isso significa que uma ideia simples pode evoluir a partir das contribuições dos diferentes departamentos, resultando na criação de um novo produto, negócio ou serviço, que seja adequado para atender a um desejo ou necessidade do mercado. Ressalta-se, contudo, que a identificação de uma oportunidade não é suficiente para inovar. É necessário o surgimento de uma ideia e sua concretização. O empreendedor é o indivíduo que faz as coisas e não necessariamente quem as inventa. Logo, as oportunidades de inovações que são visualizadas pelos empreendedores corporativos transformam-se em empreendimentos idealizados por uma equipe multidisciplinar e multifuncional que incorpora os papéis e perfis necessários para cada etapa do projeto (HASHIMOTO, 2006).

A Tendência Empreendedora Geral

Neste estudo define-se o empreendedorismo como o processo de criação de algo diferente, com valor, pela dedicação e esforço de alguém que assume riscos financeiros psicológicos e sociais, e que busca as recompensas resultantes na forma de satisfação pessoal e monetária (HISRICH; PETERS,

1986). O intraempreendedorismo refere-se à fase inicial de introdução de inovação dentro de uma organização, sob a supervisão de um gestor, de modo a melhorar a performance financeira e econômica da empresa, usando os recursos da melhor maneira possível (MAIER; POP ZENOVIA, 2011). Como empreendedor corporativo, pressupõe-se o empreendedor dentro de uma organização já existente, seja ela de pequeno ou grande porte (ANTONCIC; HISRICI, 2001), ou ainda, como o conjunto de características psicológicas, de atributos pessoais e, ainda, dos papéis e funções dos empreendedores que atuam dentro desta organização já existente (CARRIER, 1996). Há, contudo, uma vertente que explica o empreendedorismo corporativo como um modelo organizacional, que é caracterizado por fatores como autonomia e liberdade, de modo a permitir que os funcionários da empresa busquem inovações de forma constante (CARRIER, 1996).

É comum que ambos os termos (intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo) sejam utilizados para definir as ações empreendedoras estabelecidas dentro de uma empresa existente (KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001), considerando não haver perda conceitual, haja vista que a oportunidade, os recursos, a equipe empreendedora, continuam sendo aspectos-chave das definições (TIMMONS; SPINELLI, 1994).

Assim, para a definição das características do empreendedor corporativo, empregam-se cinco dimensões: necessidade de realização, necessidade de autonomia, tendência criativa, propensão ao risco e impulso e determinação (CAIRD, 1991, 2013). A autora apresenta um teste caracterizado como Tendência Empreendedora Geral (TEG). Esse instrumento contém uma metodologia própria para efetuar a análise da tendência empreendedora identificando as características psicológicas dos empreendedores, por meio de cinco dimensões, sobre as quais os empreendedores de maior sucesso apresentavam níveis altos de suas características.

De acordo com Caird (2013), a *necessidade de realização* refere-se à visão futura, autossuficiência, postura mais otimista que pessimista, orientação para as tarefas e para os resultados, incansável e enérgico, confiança em si,

persistência e determinação, além de dedicação para concluir uma tarefa. *A necessidade de autonomia*, por sua vez, diz respeito à atuação do indivíduo por intermédio de atividades pouco convencionais, preferência por trabalhar sozinho, necessidade de priorizar os seus objetivos pessoais e expressar o que pensa, preferência por tomar decisões ao invés de receber ordens, indiferença à pressão do grupo de trabalho e determinação. *A tendência criativa* refere-se à imaginação e inovação do indivíduo, tendência de sonhar acordado, versatilidade e curiosidade, geração de muitas ideias, intuição, gosto por novos desafios, novidade e mudança. *A propensão aos riscos* está relacionada à atuação do indivíduo, ainda que com informações incompletas, julgamento quando dados incompletos são suficientes, valorização com precisão de suas próprias capacidades, ambição em um nível adequado, avaliação correta de custos e benefícios e fixação de objetivos desafiadores atingíveis. Por fim, *impulso e determinação* referem-se ao aproveitamento de oportunidades, não aceitação de predestinação, atuação com controle de seu próprio destino, autoconfiança, equilíbrio entre resultado e esforço desafiadores atingíveis (CAIRD, 2013).

Essas características são determinantes em muitos contextos, em grandes organizações ou em empresas iniciantes. Logo, podem ser identificadas não somente em empreendedores corporativos de grandes empresas, mas também de pequenas e médias. Essas características embasam a parte empírica deste estudo, junto com as características específicas de cada geração, tema apresentado na sequência.

As Gerações e suas Características

O comportamento individual pode ser moldado e influenciado, não apenas por aspectos que envolvam as experiências pessoais, valores e cultura, mas também por questões e características que estejam relacionadas ao momento em que se nasce e se cresce (TAPSCOTT, 1998). Dessa

conjuntura, decorre a criação da classificação dos indivíduos por meio de gerações, delimitadas por diferentes épocas e caracterizadas pelo contexto social, econômico e histórico de cada período.

Essas gerações podem ser definidas como o grupo de pessoas que, com base na faixa etária, compartilham não só uma localização cronológica, mas também as experiências a ela associadas (ERICKSON, 2011). Conger (2002) as define como o resultado dos fatos históricos que influenciam os valores e a visão de mundo de seus membros. Esses eventos trazem às pessoas lembranças e emoções fortes, que moldam suas ideias sobre instituições, autoridade, dinheiro, família e carreira.

A forma mais usual de classificação de gerações usada no mercado de trabalho é a que se baseia nas gerações *Baby Boomers*, X e Y. Mais recentemente, alguns autores têm incluído na classificação a geração Z, que seria formada pelas pessoas nascidas após a década de 1990 (SHAH, 2009). Quanto à atenção conferida a elas no âmbito organizacional, identifica-se que trabalhadores de diferentes gerações trazem consigo um conjunto de crenças e valores em relação ao trabalho e à organização, como reflexo das mudanças tecnológicas, comportamentais e socioculturais vivenciadas ao longo dos anos (SANTOS, 2011). Ou seja, respondem ao seu trabalho conforme o contexto em que foram moldados, o que pode ser levado em consideração pelos estilos de gestão existentes, na busca por melhor entendimento e atenção aos indivíduos.

No tocante à cronologia dessas gerações, foi adotado para este trabalho a referência de Zemke (2008), que as classifica da seguinte forma: (a) *Baby boomers* – nascidos entre 1945 e 1964; (b) Geração X – nascidos entre os anos de 1965 e 1977; (c) Geração Y – nascidos a partir de 1978 até 1994. Quanto a esta classificação, existem disfunções nas datas propostas, pois nem sempre apresentam o mesmo recorte etário para as gerações, no entanto a descrição das características que compõem cada uma delas não apresenta diferenças significativas, estando sempre relacionadas às mesmas décadas e períodos históricos (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Neste estudo descrevem-se os atributos referentes à geração *baby boomers*, X e Y (considerando que estas estão inseridas no mercado de trabalho), para que se possa verificar na linha do tempo as transformações que as caracterizam. Lancaster e Stillman (2011) acreditam que todas as gerações têm metas e sonhos especiais, só que cada uma busca isto de forma diferente; não existem certos ou errados, apenas têm perspectivas distintas. Com isso, a seguir são apresentadas, com sua delimitação de período, características e especificações, as gerações *Baby Boomers*, X e Y.

Geração Baby Boomers

A geração *baby boomers* advém do período em que houve acentuado aumento da natalidade nos Estados Unidos (TAPSCOTT, 1998), o chamado *baby boom*. É composta de pessoas que presenciaram a Segunda Guerra Mundial e os movimentos feministas (CONGER, 1998), acompanharam crises políticas e viveram numa época em que havia um desejo de derrubar o autoritarismo, questionando o que era feito pelos mais velhos (SANTOS, 2011). Foram educados com muita disciplina, colocando sempre a carreira acima de tudo. Em geral, buscam estabilidade no emprego e, em sua maioria, essa geração é formada por pessoas que passam a carreira toda ou praticamente toda em uma única empresa.

É uma geração muito conhecida pela valorização da questão ética e dedicação à organização em que atua, e quando inserida em uma conjuntura histórica é, segundo O'Toole (1974), a geração preparada para fazer a diferença, principalmente no contexto americano, no qual cresceu e evoluiu em meio a constantes transformações.

Geração X

Os indivíduos que compõem a geração X, ao contrário da geração *baby boomers*, não visam como objetivo maior a busca de estabilidade no emprego e não valorizam de forma tão forte a organização em que trabalham. É uma

geração que tende a não acreditar nas instituições e, profissionalmente, possuem planos de sair da vivência corporativa com o intuito de dar início a algum empreendimento e/ou trabalhar em empresas pequenas (BATISTA, 2010). Buscam, portanto, manter-se bem informados e instruídos para serem competentes, procuram desenvolver habilidades que melhorem a empregabilidade, são sensatos e conseguem lidar bem com problemas (SANTOS, 2011).

Essa geração é caracterizada por Coupland (1991), a partir de quatro aspectos que interferem no ambiente de trabalho: (a) buscam um equilíbrio real entre o trabalho e a vida pessoal; (b) é um grupo profundamente independente; (c) é a primeira geração que verdadeiramente domina os computadores e representa a era da informação e (d) sonham com locais de trabalho que lembrem comunidades.

Muito do que identifica as pessoas da geração X é resultado do que eles viveram, tendo sido criados por pais da geração *baby boomers*, o que faz com que suas ações e preferências representem uma reação ao que caracteriza a geração anterior. Batista (2010) corrobora argumentando que a busca do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal está relacionada ao fato de terem sido privados da companhia dos pais e, em grande parte, terem vivenciado o divórcio no ambiente familiar.

Geração Y

O estilo de trabalho e os sistemas de valores da geração Y são considerados radicalmente diferentes dos de qualquer outro grupo de jovens. De acordo com Oliveira (2010), essa nova geração vive a era das conexões, é extremamente bem informada pela facilidade e agilidade que tem para buscar novas informações e cresceu vivendo em ação, estimulada por atividades e fazendo tarefas múltiplas.

É uma geração formada por indivíduos inquietos e contestadores, que preferem viver em ambientes de trabalho com mais independência e que os desafiem. Além disso, também demonstram forte intenção de balancear aspectos pessoais e profissionais, por meio de semanas de trabalhos mais reduzidas e arranjos flexíveis de trabalho (SMOL; SUTTON, 2002).

Ante o exposto, ressalta-se que cada geração apresenta comportamentos distintos, e estes podem (ou não) refletir em sua tendência empreendedora, tema em pesquisa. Destarte, o próximo tópico apresenta os procedimentos metodológicos que guiaram a parte empírica deste estudo.

Procedimentos Metodológicos

Este item apresenta os procedimentos metodológicos de ambos os estudos conduzidos. Na operacionalização dos estudos foram seguidas as etapas do método *survey*, por meio de levantamento de corte transversal (*cross-sectional*), de natureza quantitativa e descritiva.

O Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados baseia-se no teste de Tendência Empreendedora Geral (TEG), desenvolvido na *Durham University Business School* por Johnson e Sally Caird em 1988 e publicada por Caird (2013). Utilizou-se a versão traduzida por Russo (2007), dispensando, desse modo, os procedimentos de tradução, pré-teste e validação do instrumento.

O instrumento de coleta dividiu-se em duas partes. Na primeira os participantes recebiam as 54 afirmações que compõem o teste TEG. Essas afirmações estão contidas nas seguintes dimensões: necessidade de realização, necessidade de autonomia, tendência criativa, propensão ao risco e impulso e determinação. Tendo em vista os objetivos deste estudo, diferente da forma de mensuração do estudo original, utilizou-se uma escala *Likert*,

em que os respondentes atribuíram graus de concordância entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) para a mensuração das variáveis. O questionário possuía diversas variáveis reversas, que foram transformadas para as análises deste estudo.

A segunda parte do instrumento de coleta de dados continha questões relativas ao perfil dos respondentes, como: gênero (questão fechada com três alternativas), idade (questão aberta do tipo numérica) e estado civil (questão fechada com quatro alternativas). Além das questões, o roteiro de pesquisa incluiu uma sucinta explicação sobre como proceder ao preenchimento e a declaração de concordância em participar da pesquisa.

Estudo 1: Tendência Empreendedora Geral de funcionários de PMEs

Coletar dados com funcionários de PMEs normalmente é uma tarefa complexa, pois envolve alto investimento e tempo de coleta, considerando que este tipo de empresa possui número restrito de funcionários. Dessa forma, optou-se por conduzir esta etapa do estudo com acadêmicos de Graduação de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina, sendo a delimitação para participação da pesquisa a necessidade que estes exercessem atividade profissional remunerada em PMEs.

A universidade na qual se pesquisou os estudantes é privada, e conforme relatórios da secretaria acadêmica da instituição, a maioria dos alunos exerce atividades remuneradas (em PMEs ou empresas de grande porte) em uma ampla região geográfica, o que facilitou a coleta de dados. Assim, o universo foi composto por 1.845 acadêmicos, pertencentes a dez cursos das áreas de Ciências Agrárias, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas e Engenharias.

O questionário foi direcionado a toda população de forma impressa, entre os meses de novembro e dezembro de 2013. Destes, propuseram-se a participar da pesquisa 783 estudantes. No processo de tabulação dos dados identificou-se 289 questionários que estavam com problemas graves de pre-

enchimento ou que não atendiam ao requisito de o estudante exercer atividade remunerada em PMEs. Dessa forma, obteve-se 494 questionários válidos, representando uma taxa de retorno igual a 26,77%, estes então considerados a amostra da pesquisa. Esta amostra é entendida como adequada, haja vista as considerações de Kline (2011), que afirma que o tamanho mínimo deve ser em termos da proporção de casos com o número de parâmetros (variáveis observáveis) do modelo. Para o autor, a amostra aceitável seria proporcional de 5:1 e dessa forma, o número mínimo seriam 270 casos.

Os 494 questionários passaram inicialmente por análises de preparação da matriz de entrada de dados, para posterior seleção do método de análise. Procedeu-se assim à identificação de *missing values*, por uma distribuição de frequência simples dos dados faltantes. Os dados ausentes foram substituídos pela média de cada variável observável, conforme recomendado em Hair Jr. et al. (2005). Em seguida verificaram-se os valores atípicos por meio do cálculo *Z Score* (conforme recomendações de Kline (2011)), não sendo identificados *outliers*. Finalmente, averiguou-se a normalidade dos dados, por meio do teste de *Kolmogorov-Smirnov*, com correção de *Lilliefors* (conforme recomendações de Malhotra (2001), que indicou que os dados apresentavam distribuição normal.

Estudo 2: Tendência Geral Empreendedora de empregados de uma grande empresa

A segunda etapa do estudo foi conduzida com empregados de uma grande agroindústria localizada em Santa Catarina, que atua na mesma região de abrangência dos estudantes pesquisados. A empresa foi escolhida pelo fato de ser uma unidade da empresa líder mundial em processamento de carne bovina, ovina e de aves, e que possui uma forte participação na produção de carne suína. Atua ainda nas áreas de couro, biodiesel, colágeno, embalagens metálicas e produtos de limpeza. A unidade de análise, especificamente, atua no processamento de carne, com a maior parte da produção sendo destinada

à exportação, o que exige grande capacidade de inovação e desenvolvimento de novos produtos. Esta unidade possui um número aproximado de 3 mil funcionários, os quais foram considerados a população da pesquisa.

Para coletar os dados dessa população treinaram-se duas pessoas, que fizeram a coleta na saída dos funcionários de seu expediente de trabalho, mediante anuência da empresa, entre os meses de julho e setembro de 2014. Obteve-se no total 301 questionários válidos, representando aproximadamente 10% da população. O critério mínimo de amostra seguiu os pressupostos de Kline (2011), elencados anteriormente.

Os 301 questionários passaram pelas análises de preparação da matriz de entrada de dados, para posterior seleção do método de análise. Proce- deu-se os mesmos testes estatísticos elencados no estudo 1, **não sendo identificados** *missing values* (provavelmente pelos questionários terem sido aplicados por equipe treinada) e não foram reconhecidos *outliers* univariados. A análise da normalidade dos dados indicou que os dados apresentavam distribuição normal.

Caracterização das Amostras

Neste tópico apresenta-se o perfil das amostras, que objetiva localizá-las dentro das populações pesquisadas. A caracterização das amostras (Tabela 1) permite verificar uma grande amplitude etária de ambas as amostras (entre 17 e 65 anos nas PMEs e entre 18 e 65 anos na empresa de grande porte (GE)), embora a média de idade seja relativamente jovem em ambas as amostras, especialmente na de funcionários de PMEs.

A maioria dos pesquisados da empresa de grande porte são casados ou vivem em união estável (51,2%). Destes, 65,8% trabalham em atividades relacionadas à produção, e os demais atuam nas áreas administrativas. Ressalta-se que 56,8% afirmam que já tiveram ao menos uma promoção no tempo em que estão na empresa.

Tabela 1 – Perfil das duas amostras: funcionários de micro, pequenas e médias empresas (PMEs) e empresa de grande porte (GE)

		Funcionários PMEs	Funcionários GE
		494	301
Tamanho da amostra (respondentes)		494	301
Idade (média)		21 anos (entre 17 e 65 anos)	28 anos (entre 18 e 65 anos)
Gênero	Masculino	57,7%	50,2%
	Feminino	41,1%	48,8%
	Prefere não responder	-	1,0%
Estado civil	Casado/união estável	13%	51,2%
	Solteiro	82,2%	30,9%
	Divorciado/separado	1,0%	5,6%
	Outro	3,4%	12,3%
Atuação	Administrativo	76,4%	65,8%
	Produção	23,6%	34,2%

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Por outro lado, a amostra de empregados em PMEs apresenta idade média de 21 anos (provavelmente pelo levantamento ter sido efetuado com estudantes), e a maior parte dos respondentes são homens (57,5%) e solteiros (82%). Grande parte destes atua nos setores administrativos (76,4%) das PMEs. Estas empresas estão dispostas em 31 cidades, do Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul.

Resultados

Apesar de o empreendedorismo corporativo ter atraído um grande interesse nos últimos 30 anos, os pesquisadores tendem a concentrar-se quase exclusivamente na situação tal como ela existe em grandes empresas, ou então em pequenas empresas por meio de estudos de caso. Os resultados aqui descritos são baseados em pesquisa que analisou o fenômeno do empreendedorismo no contexto de micro, pequenas e médias empresas (PMEs),

e estão focados nas principais diferenças entre as grandes empresas (GE) e as PMEs, em termos da tendência geral empreendedora dos indivíduos que as compõem.

Assim, considerando os objetivos de investigação que embasam os estudos empíricos, este item apresenta os resultados das pesquisas. Inicialmente busca-se responder o primeiro objetivo deste estudo, que é verificar se há diferença na tendência empreendedora dos indivíduos que trabalham em empresas de grande porte para indivíduos que atuam em PMEs. Após, apresenta-se a verificação da inferência da geração e do gênero sobre a tendência empreendedora do indivíduo.

TEG em PMEs e Empresas de Grande Porte

Inferese-se que o primeiro objetivo do estudo se encontra pautado no pressuposto de que as empresas maiores têm estimulado pouco a criatividade ou o espírito empreendedor, embora, ao longo dos anos, estas vêm compreendendo a necessidade de desenvolver o espírito empreendedor (HISRICH; PETERS, 1986; ANTONCIC; HISRICH, 2001). Burt (1992) postulou que para serem bem-sucedidos, os empreendedores dependem das estruturas sociais nas quais estão inseridos. Dessa forma, foram examinadas as médias das dimensões para cada uma das amostras (bem como as médias individuais para cada variável observável – conforme apresentado no anexo 1 – e utilizou-se o teste *t de student* para verificar a igualdade de médias entre as amostras independentes (Tabela 2).

Em análise dos resultados da Tabela 2, verifica-se que a necessidade de *realização* – que se refere à visão futura, autossuficiência, postura mais otimista que pessimista, orientação para as tarefas e para os resultados, incansável e enérgico, confiança em si, persistência e determinação e dedicação para concluir uma tarefa (RUSSO, 2007) – mostra-se mais presente na amostra de funcionários de PMEs. O resultado sugere que esta amostra

prefere desafios que coloquem suas habilidades à prova, são mais propensos à liderança, defendem seu ponto de vista quando alguém deles discorda e, por fim, estão mais focados no futuro. A amostra dos funcionários que atuam na empresa de grande porte mostra-se mais conservadora e seu foco concentra-se em fazer um bom trabalho, visualizando o sucesso, defendendo seu ponto de vista quando necessário.

Tabela 2 – Análise das dimensões de tendência geral empreendedora por amostra

Dimensões	Funcionários PMEs		Funcionários GE		Teste t
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	
Necessidade de realização	3,54	,408	3,43	,441	0,000
Necessidade de autonomia	3,09	,439	3,02	,519	0,052*
Tendência criativa	3,16	,339	3,10	,387	0,019
Propensão aos riscos	3,21	,337	3,18	,418	0,190*
Impulso e determinação	3,59	,386	3,48	,440	0,000

* A diferença média é significativa no nível 0.05

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Quanto à necessidade de *autonomia* – que se refere à atuação por intermédio de atividades pouco convencionais, preferência por trabalhar sozinho, necessidade de priorizar os seus objetivos pessoais e expressar o que pensa, preferência por tomar decisões ao invés de receber ordens, indiferença à pressão do grupo de trabalho e determinação (RUSSO, 2007) – os resultados revelam que a amostra dos funcionários de PMEs são mais individualistas, preferem liderar a serem liderados e são mais teimosos do que os funcionários de empresas de grande porte.

No que tange à tendência criativa, verifica-se que as amostras apresentam comportamentos similares, considerando que algumas características são mais fortes na amostra de funcionários de empresa de grande porte (p.e.:

versatilidade, curiosidade e geração de muitas ideias), enquanto outras são mais fortes na amostra de funcionários de PMEs (p.e.: gosto por novos desafios, novidade e mudança).

Quanto à propensão aos riscos, de modo geral, os funcionários de PMEs mostram-se mais ambiciosos, dispostos ao risco e preferem fixar objetivos mais desafiadores. Em contraponto, a amostra de funcionários de grande empresa mostra-se mais ágil nas tomadas de decisão, e eles valorizam mais suas próprias capacidades. Por fim, no que tange ao impulso e determinação, as amostras mostram sua não aceitação à predestinação. A amostra de funcionários de PMEs revela-se mais determinada no aproveitamento de oportunidades e no controle do seu próprio destino.

Em uma análise geral, os resultados da análise das dimensões por amostra permitem concluir que os funcionários de PMEs possuem maior tendência empreendedora geral. Verifica-se ainda que estes possuem uma necessidade de autonomia maior, em comparação com os funcionários da empresa de grande porte, assim como mostram-se mais determinados. Ressalta-se que a literatura de empreendedorismo corporativo, em geral, trata da importância do fenômeno do ponto de vista de empresas que desejam aumentar a sua capacidade de inovação e, portanto, a sua competitividade. Embora o conceito de empreendedorismo seja amplamente discutido no contexto das grandes empresas, não deixa de ser igualmente vital para as PMEs (CARRIER, 1994), que enfrentam a mesma competitividade no mercado.

Inevitavelmente, o capital humano mostra-se um dos principais fatores para o sucesso de políticas de empreendedorismo corporativo, pois estimula a dinâmica de novos conhecimentos e a efetivação de novas ideias (GARRETT; DIAS, 2003). Volpato e Cimbalista (2002) explicam que as empresas empreendedoras e inovadoras valorizam o conhecimento de seus colaboradores, considerando-os um bem da empresa, favorecendo a criatividade e a inovação.

Observando os resultados e considerando especialmente as PMEs – nas quais os indivíduos mostraram-se mais propensos ao empreendedorismo – o incentivo ao empreendedorismo corporativo pode constituir um importante diferencial na busca de competitividade, aproveitando o elemento humano (KRAKAUER; ALBUQUERQUE; ALMEIDA, 2013), haja vista que este tipo de empresa costuma dispor de menos recursos e menos especialização em seu quadro de colaboradores.

Em tempo, cabe refletir que a prática do empreendedorismo corporativo ocorre em organizações que estimulam e incentivam as iniciativas empreendedoras de seus funcionários (PINCHOT, 1989). Deste modo, o resultado auferido na amostra de funcionários de uma empresa de grande porte (embora houvesse a compreensão de que esta possuía recursos *e know-how* necessários para incentivar a inovação), pode revelar que a empresa não incentiva de modo adequado comportamentos empreendedores. Além disso, a empresa pode não ter seus funcionários e departamentos engajados, gozando de autonomia e independência para iniciar e conduzir projetos de alto valor agregado, dando-lhes condições para estruturar uma ideia e negociá-la (COSTA; CERICATO; MELO, 2007).

TEG por Geração e Gênero

Considerando que o comportamento individual pode ser moldado e influenciado, não apenas por aspectos que envolvam as experiências pessoais, valores e cultura, mas também por questões e características que estejam relacionadas ao momento em que se nasce e cresce, avaliou-se a TEG com base nos diferentes grupos/gerações, observando a delimitação proposta por Zemke (2008). A Tabela 3 apresenta os resultados dessa análise.

Tabela 3 – Análise das dimensões de tendência geral empreendedora por geração

Dimensões	Funcionários PMEs			Funcionários GE		
	<i>Boomers</i>	Geração X	Geração Y	<i>Boomers</i>	Geração X	Geração Y
Necessidade de realização	3,33	3,54	3,77	3,10	3,30	3,46
Necessidade de autonomia	2,55	2,87	3,09	2,92	2,96	3,03
Tendência criativa	3,08	3,15	3,17	2,94	2,95*	3,13*
Propensão aos riscos	3,41	3,23	3,21	3,14	3,09	3,19
Impulso e determinação	3,63	3,68	3,59	3,05*	3,45	3,50*
Média	3,20	3,29	3,36	3,03	3,15	3,26

* A diferença média é significativa no nível 0.05

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Os resultados mostram que tanto em PMEs quanto em empresas de grande porte indivíduos pertencentes à Geração Y possuem maior tendência empreendedora. Essa tendência provavelmente reflete sua facilidade para lidar com informações e novas mídias, por sua criatividade nata, sua facilidade de lidar com o conceito de mudança e por seu otimismo (COLLISTOCHI et al., 2012).

Ainda, conforme esperado, a Geração X encontra-se como limiar entre a Geração Y e os *Boomers*. Isso pode ser explicado pelo fato de esta ser a geração que presenciou mudanças sociais, econômicas e instabilidade de emprego. A Geração X já valoriza um ambiente menos formal e defende a autonomia na realização de suas atividades (se comparada aos *Boomers*, que mostraram os menores índices de tendência empreendedora) (COLLISTOCHI et al., 2012). Inference-se, contudo, que os *Boomers* da amostra das PMEs apresentaram maior propensão aos riscos que as Gerações X e Y. Em contraponto, as Gerações X e Y mostram grande necessidade de realização e autonomia (mesmo na amostra de funcionários da empresa de grande porte).

De modo complementar, procedeu-se à análise da tendência empreendedora por gênero. Nesta análise considerou-se que empreendedores, sejam homens ou mulheres, necessitam de informações, habilidades e re-

cursos para executar suas atividades empresariais. Destaque-se que algumas dessas bases são próprias do empreendedor; outras podem ser complementadas a partir do acesso a uma rede de relações, ou seja, pela empresa em que se encontram (GREVE; SALAFF, 2003).

Tabela 4 – Análise das dimensões de tendência geral empreendedora por gênero

Dimensões	Funcionários PMEs		Funcionários GE		Amostra geral	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Necessidade de realização	3,52	3,56	3,41	3,44	3,48	3,51
Necessidade de autonomia	3,08	3,09	3,03	3,00	3,06	3,05
Tendência criativa	3,15	3,19	3,09	3,12	3,13	3,16
Propensão aos riscos	3,21	3,21	3,21	3,13	3,21	3,18
Impulso e determinação	3,56	3,63	3,47	3,49	3,53	3,57
Média	3,30	3,33	3,24	3,23	3,28	3,29

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Conforme exposto na Tabela 4, pode-se constatar que as mulheres possuem maior necessidade de realização, maior tendência criativa e são mais determinadas. Os homens, por sua vez, mostram mais necessidade de autonomia e propensão aos riscos. Na amostra dos funcionários de PMEs, contudo, as mulheres mostraram-se mais empreendedoras em todas as dimensões analisadas. Este resultado poderia ratificar o que foi postulado pelo The Economist (2009), segundo o qual, em vários países, mulheres empreendedoras deixavam as corporações para criar suas empresas.

A importância das mulheres no empreendedorismo no Brasil pode ser confirmada pelo resultado do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que em 2013 postulou que a proporção de mulheres empreendedoras superou a proporção de homens, apresentando 52,2% contra 47,8%, respectivamente. Além disso, desde 2002 o referido Relatório já assinalava a aproximação entre as taxas de empreendedorismo dos gêneros na sociedade brasileira (GLOBAL..., 2013).

A atuação de mulheres no papel empreendedor tem aumentado não apenas no Brasil, mas no mundo todo. Um dos resultados é o recente interesse da academia nas mulheres empreendedoras. Além disso, diversas conferências internacionais sobre o assunto, como a *Babson Conference* e o encontro promovido pelo *International Council of Small Business* (ICSB), mantêm uma área específica para a submissão de trabalhos sobre mulheres empreendedoras (GOUVÊA; SILVEIRA; MACHADO, 2013).

Constata-se, contudo, que as motivações para iniciar uma empresa – entre homens e mulheres – diferem. Esta conclusão é baseada no estudo de Manolova, Brush e Edelman (2008), que argumentam que os homens são motivados por ganhos financeiros, autorrealização e autonomia, enquanto para as mulheres o *status* é um fator de motivação adicional significativo. Os resultados da presente pesquisa mostram que os homens valorizam especialmente a autonomia e são mais propensos aos riscos, enquanto as mulheres procuram a realização e são especialmente determinadas.

Considerações Finais

O empreendedorismo corporativo é um importante preditor do desenvolvimento das empresas em termos de crescimento absoluto (vendas e número de empregados) e de crescimento relativo (*market share*) (ANTONCIC; HISRIC, 2001). Empresas que privilegiam estruturas e atividades orientadas ao desenvolvimento do espírito empreendedor têm mais chances de crescer do que aquelas que não desenvolvem essas características. Em tempo: empresas engajadas com o desenvolvimento do intraempreendedorismo são mais eficazes em criar novos negócios, renovam-se mais facilmente e são proativas às mudanças.

Este estudo dedicou-se a verificar se há diferença na tendência empreendedora dos indivíduos que trabalham em grandes empresas para indivíduos que atuam em PMEs brasileiras. Observou-se que as mulheres possuem maior necessidade de realização, maior tendência criativa e são

mais determinadas. Os homens, por sua vez, mostram mais necessidade de autonomia e propensão aos riscos. Detectou-se, ainda, que os indivíduos que exercem atividades em PMEs possuem maior tendência empreendedora, corroborando com o referencial preliminar. Observa-se também que as mulheres são mais empreendedoras que os homens (embora em índices similares), bem como a Geração Y mostra-se mais empreendedora do que a Geração X (que ocupa posição limiar entre as outras gerações) e os *Boomers*.

Este estudo contribui e inova ao realizar, no Brasil, um estudo empírico comparativo de abordagem quantitativa sobre o empreendedorismo entre funcionários de PMEs e empresas de grande porte. Em segundo lugar, apresenta uma contribuição teórica, na medida em que avança na compreensão e operacionalização do conceito de intraempreendedorismo e da tendência geral empreendedora, além de mostrar algumas similaridades e diferenças presentes entre os gêneros e gerações. Em terceiro lugar, o estudo desvenda aspectos ainda pouco conhecidos da dinâmica empreendedora feminina.

Os resultados encontrados suscitam novas questões. Quais empresas são mais eficientes: as geridas por indivíduos com maior tendência empreendedora ou os mais conservadores? Seriam as empresas geridas por mulheres e pela Geração Y as que mais inovam? Ou então, os empreendimentos geridos pelos homens e pelas Gerações X e *Boomers*, teoricamente, teriam menos embasamento para o crescimento? Como é o comportamento empreendedor em empresas públicas? Essas mesmas diferenças podem ser encontradas no Terceiro Setor? Essas questões servem como direções futuras de pesquisas.

O artigo apresenta como principal limitação a amostra, uma vez que não é possível determinar o quanto essa amostra representa a população de funcionários de PMEs e empresas de grande porte brasileiras. Assim, esforços no sentido de complementar essa análise, em amostras similares (e distintas), também se classificam como direções para estudos futuros.

Referências

- ANTONCIC, B.; HISRIC, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, v. 16, p. 495-527, 2001.
- AUDRETSCH, D. B. Entrepreneurship research. *Management Decision*, v. 50, n. 5, p. 755-764, 2012.
- AUDRETSCH, D. B.; KURATKO, D. F.; LINK, A. N. *Making Sense of the Elusive Paradigm of Entrepreneurship Department of Economics*. University of North Carolina: Working Paper Series, 2015.
- BABBITT, L. G.; BROWN, D.; MAZAHARI, N. Gender, Entrepreneurship, and the Formal-Informal Dilemma: Evidence from Indonesia. *World Development*, v. 72, p. 163-174, 2015.
- BAKER, M. J. Selecting a Research Methodology. *The Marketing Review*, v. 1, p. 373-397, 2001.
- BATISTA, F. H. A. *Grupos geracionais e comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul*. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul/RS, 2010.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2001.
- BURT, S. R. *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, London: Harvard University, 1992.
- CAIRD, S. The enterprising tendency of occupational groups. *International Small Business Journal*, v. 9, n. 4, p. 75-81, 1991.
- CAIRD, S. *General measure of Enterprising Tendency test* (2013). Disponível em: <www.get2test.net>. Acesso em: 10 maio 2013.
- CARRIER, C. Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, v. 12, n. 3, p. 54-61, 1994.
- _____. Intrapreneurship in small Business: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 21, p. 5-20, 1996.
- COLLISTOCHI, C. C. et al. A relação entre as gerações e o processo de aprendizagem em uma organização bancária. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

- CONGER, J. Quem é a geração X? *HSM Management*, n. 11, p. 128-138, nov./dez. 1998.
- _____. Quem é a geração X? In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos*. São Paulo: Publifolha, 2002.
- COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. *Revista de Negócios*, v. 12, n. 4, p. 32-43, out./dez. 2007.
- COUPLAND, D. *Generation X: Tales for an accelerated culture*. New York: St. Martin's Press, 1991.
- ERICKSON, T. *E agora geração X? Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- EVANGELISTA, A. A. et al. EPE: Empreendedorismo e Pequena Empresa. SEGet: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9., Resende-RJ, 2012.
- GARRETT, A.; DIAS, F. L. *Grandes ideias, líderes especiais, empresas vitoriosas: o ato de gerenciar pessoas com sucesso*. São Paulo: Gente, 2003.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). *Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2013*. 2013. Disponível em: <http://ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/GEM_2013_-_Relatorio_executivo_Empreendedorismo_no_Brasil.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2014.
- GOMES, G.; MACHADO, D. D. P. N.; GIOTTO, O. T. Análise do conteúdo dos artigos de inovação publicados nos anais do Altec, Simpoi e Enanpad (2003-2007). *Revista de Administração e Inovação* (on-line), v. 8, n. 4, p. 27-44, 2011.
- GOUVÊA, A. B. C. T.; SILVEIRA, A.; MACHADO, H. P. V. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.2, n. 2, p. 32-54, 2013.
- GREVE, A.; SALAFF, J. W. Social network and entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 28, n. 1, p. 1-22, 2003.
- HAIR JR., J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HASHIMOTO, M. *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Establishing a new business venture unit within a firm. *Journal of Business Venturing*, v. 1, p. 307-322, 1986.

HORNSBY, J. S. et al. An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 17, n. 2, p. 29-37, 1993.

KLIN, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. 3. ed. Nova York: Guilford, 2011.

KRAKAUER, P.; ALBUQUERQUE, L.; ALMEIDA, M. Estratégia de empreendedorismo corporativo em pequenas e médias empresas. *Revista ADM.MADE*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 49-65, 2013.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; GOLDSBY, M. G. The relationship of stakeholder salience, organizational posture, and entrepreneurial intensity to corporate entrepreneurship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 13, n. 4, p. 56-72, 2007.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; HORNSBY, J. S. Improving performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *The Academy Management Executive*, v. 15, n. 4, p. 60, 2001.

LANCASTER, L.; STILLMAN, D. *O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho*. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAIER, V.; POP ZENOVIA, C. Entrepreneurship versus Intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, v. 12, n. 5, p. 971-976, 2011.

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

MANOLOVA, T. S.; BRUSH, C. G.; EDELMAN, L. F. What do women entrepreneurs want? *Strategic Change Journal*, v. 17, n. 3/4, p. 69-82, 2008.

MARTIARENA, A. What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, v. 40, p. 27-39, 2013.

OLIVEIRA, S. *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. 2. ed. São Paulo: Integre Editoria, 2010.

O'TOOLE, J. *Work and the quality of life*. Resource papers for work in America. Cambridge, MA MIT Press, 1974.

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

POGGESI, S.; MARI, M.; DE VITA, L. What's new in female entrepreneurship research? Answers from the literature. *International Entrepreneurship and Management Journal*, p. 1-30, 2015 (in press).

- RUSSO, R. *Tendência empreendedora do gerente de projeto: importância para o sucesso dos projetos*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 2007.
- SANTOS, D. S. *Identificação de enfermeiras com o trabalho e com o hospital: o olhar de diferentes gerações*. 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Tradução Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1961.
- SHAH, G. The impact of economic globalization on work and family collectivism in India. *Journal of Indian Business Research*, v. 1, n. 2/3, p. 95-118, 2009.
- SIJDE, P.; VEENKER, S. Intrapreneurship in SMES: about the role of management and R&D. *European Journal of Business and Social Sciences*, v. 1, n. 11, p. 24-30, 2013.
- SMOL, K. W.; SUTTON, C. D. Generation differences: revisiting generation work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 17-27, 1990.
- SUN, L. Y.; PAN, W. Market Orientation, Intrapreneurship Behavior and Organizational Performance: Test of a Structural Contingency Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 20, n. 10, p. 1-12, 2009.
- SVALERYD, H. Self-employment and the local business cycle. *Small Business Economics*, v. 44, n. 1, p. 55-70, 2015.
- TAPSCOTT, D. *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. Nova York/EUA: McGraw-Hill, 1998.
- THE ECONOMIST. *Women and work – We dit it!* (30-12-2009). Disponível em: <http://www.economist.com/realarticleid.cfm?redirect_id=15174489>. Acesso em: 10 mar. 2015.
- TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S. *New venture creation: intrapreneurship for the 21st century*. Boston-MA: Irwin, 1994.
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista da FAE*, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 75-86, 2002.

ZAHRA, S. A.; JENNINGS, D. F.; KURATKO, D. F. The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 24, n. 2, p. 45-65, 1999.

ZEMKE, R. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). *Modernas práticas na gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 51-55.

ANEXO 1

Tabela 5 – Análise da dimensão necessidade de realização por amostra

Necessidade de Realização	PMEs		GE	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
(R) Não me importaria em ter um trabalho rotineiro e sem desafios	2,28	1,142	2,22	1,229
Prefiro desafios que realmente ponham à prova as minhas habilidades do que coisas que posso fazer facilmente.	3,95	,898	3,72	1,166
(R) Penso mais no presente e no passado do que no futuro.	2,27	1,064	2,54	1,187
Fico irritado com a impontualidade das pessoas.	3,68	1,142	3,59	1,258
(R) Prefiro trabalhar em uma atividade como membro de uma equipe do que assumir sozinho a responsabilidade.	3,06	1,035	3,38	1,138
Levanto cedo, saio tarde, e fico sem comer quando quero realizar uma atividade especial.	3,41	1,170	3,39	1,216
Geralmente defendo meu ponto de vista, quando alguém discorda de mim.	4,01	,939	3,87	1,052
(R) Se estiver tendo problemas com uma atividade, eu a deixo de lado e faço outra coisa.	2,24	1,023	2,45	1,260
É mais importante fazer bem um trabalho do que tentar agradar as pessoas.	3,87	1,017	3,89	1,093
(R) Prefiro trabalhar com uma pessoa de quem eu gosto, ainda que não seja tão competente, do que trabalhar com alguém que eu não gosto, mas que seja competente.	3,03	1,136	3,04	1,201
Quando enfrento um desafio, penso mais no resultado do sucesso do que efeito do fracasso.	3,79	1,018	3,75	1,080
(R) É fácil relaxar quando estou de férias.	3,32	1,184	3,42	1,216

(R) Codificação reversa

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Tabela 6 – Análise da dimensão necessidade de autonomia por amostra

Necessidade de autonomia	PMEs		GE	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
(R) Não gosto de fazer coisas originais ou pouco convencionais.	2,77	1,045	2,65	1,197
Eu gosto de fazer as coisas a minha maneira, sem me preocupar com o que os outros pensam.	3,12	1,195	3,10	1,352
(R) Quando estou em um grupo, fico satisfeito em deixar que outra pessoa seja o líder.	2,92	,997	3,04	1,068
Ao resolver um problema, raramente preciso ou quero ajuda.	2,78	1,011	3,02	1,175
(R) Faço o que esperam de mim, e sigo instruções.	3,06	1,026	3,48	1,097
A maioria das pessoas acha que sou teimoso.	3,41	1,057	3,19	1,214

(R) Codificação reversa

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Tabela 7 – Análise da dimensão tendência criativa por amostra

Tendência Criativa	PMEs		Grande empresa	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
(R) Raramente sonho acordado	2,52	1,170	2,65	1,197
Eu gosto de descobrir coisas, mesmo que nisso eu tenho que enfrentar alguns problemas.	3,96	,826	3,75	1,111
(R) Não gosto de adivinhar as coisas.	3,16	1,017	3,35	1,080
Prefiro ser bom em várias coisas a ser muito bom em uma única coisa.	3,35	1,174	3,48	1,136
(R) Eu gosto de ter a minha vida organizada de modo que tudo transcorra de forma tranquila e planejada.	3,70	,943	3,90	1,025
Às vezes tenho tantas ideias que não sei qual delas escolher.	3,45	,988	3,52	1,139
Às vezes, as pessoas acham minhas ideias incomuns.	3,19	,896	3,12	1,089
(R) Não gosto de mudanças repentinas na minha vida.	2,96	1,078	2,96	1,170
As outras pessoas acham que faço muitas perguntas.	2,84	1,013	2,96	1,132
(R) Prefiro fazer as coisas do modo habitual a tentar fazer de uma nova maneira.	2,63	,979	2,89	1,176
Consigo fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	3,24	1,030	3,40	1,161
(R) É mais difícil para eu me adaptar a uma mudança do que permanecer na rotina.	3,02	1,104	3,19	1,242

(R) Codificação reversa

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Tabela 8 – Análise da dimensão propensão ao risco por amostra

Propensão ao risco	PMEs		GE	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Quando tenho que fixar meus próprios objetivos prefiro fixar objetivos difíceis a objetivos fáceis.	3,52	,958	3,47	1,002
(R) Prefiro ter uma remuneração razoável em um trabalho seguro do que ter um trabalho que eu pudesse perder se o meu desempenho não fosse bom.	2,96	1,163	3,14	1,282
Se eu tivesse uma boa ideia para ganhar dinheiro, estaria disposto a pedir um empréstimo para que eu pudesse realizá-la.	3,63	1,042	3,49	1,156
(R) Antes de tomar uma decisão, gosto de conhecer todos os detalhes, não importando quanto tempo isto tomará.	3,80	,977	3,61	1,115
Prefiro aproveitar uma oportunidade que pode mudar as coisas para melhor do que ter uma experiência da qual goste, com certeza.	3,39	,892	3,55	1,059
(R) Normalmente é melhor aquilo com que estamos acostumados do que aquilo que é desconhecido.	3,10	,962	3,29	1,148
(R) Se tivesse que apostar R\$ 1,00, preferiria comprar um bilhete de loteria a jogar cartas.	2,94	1,246	2,89	1,283
Assumo riscos mesmo se as chances de sucesso forem de 50%.	3,64	,944	3,52	1,159
(R) Se existe a possibilidade de fracasso, prefiro não fazer.	2,45	1,090	2,71	1,263
Antes de tomar uma decisão importante, prefiro pesar os prós e contras rapidamente ao invés de gastar muito tempo pensando a respeito.	2,90	1,000	3,12	1,150
(R) Tenho dificuldade em pedir favores a outras pessoas.	2,87	1,091	2,86	1,178
Eu gosto de iniciar novos projetos que possam ser ariscados.	3,62	,872	3,50	1,174

(R) Codificação reversa

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Tabela 9 – Análise da dimensão impulso e determinação por amostra

Impulso e determinação	PMEs		GE	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Pessoas competentes que não conseguiram sucesso, na verdade, não souberam aproveitar as oportunidades quando elas apareceram.	3,45	1,149	3,55	1,181
(R) Muitos dos maus momentos pelos quais uma pessoa passa, se devem ao azar.	2,15	1,001	2,38	1,114
Geralmente as pessoas conseguem o que merecem.	3,51	1,049	3,45	1,117
(R) O sucesso não acontece se você não estiver no lugar certo e na hora certa.	2,64	1,126	2,80	1,244
Para mim, conseguir o que eu quero tem pouco a ver com a sorte.	3,51	1,012	3,54	1,090
(R) Os fracassos das pessoas raramente são resultados de seu julgamento deficiente.	2,93	,883	3,04	1,120
(R) Você é bom ou não, por natureza, esforço não faz diferença.	1,92	1,186	2,28	1,294
Quando faço planos para fazer algo, quase sempre faço o que planejei.	3,64	,848	3,67	1,024
(R) Conseguirei o que quero da vida se agradar as pessoas com controle sobre mim.	2,52	1,067	2,77	1,156
Ser bem-sucedido é resultado de muito trabalho, sorte não tem nada a ver com isso.	3,68	1,100	3,50	1,154
(R) Acredito que o que acontece na minha vida é determinado, geralmente, por outras pessoas.	2,32	,941	2,67	1,192
Consigno o que quero na vida porque trabalho muito para fazer as coisas acontecerem.	3,93	,844	4,03	,996

(R) Codificação reversa

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Recebido em: 13/1/2016

Accito em: 2/9/2016