UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

ANA PAULA MELLO CORREIA

Desenvolvimento de Competências Intraempreendedoras em Empresas Multinacionais:

Estudo de Caso sobre a Efetividade de um Programa de Aceleração de Ideias

São Paulo
2020

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

ANA PAULA MELLO CORREIA

Desenvolvimento de Competências Intraempreendedoras em Empresas Multinacionais:

Estudo de Caso sobre a Efetividade de um Programa de Aceleração de Ideias

Orientadora: Profa. Dra. Jane Aparecida Marques

Coorientadora: Profa. Dra. Tania Casado

São Paulo

2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

ANA PAULA MELLO CORREIA

Desenvolvimento de Competências Intraempreendedoras em Empresas Multinacionais:

Estudo de Caso sobre a Efetividade de um Programa de Aceleração de Ideias

Versão Original

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Jane Aparecida Marques

Coorientadora: Profa. Dra. Tania Casado

São Paulo

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, da Universidade de São Paulo.

Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Correia, Ana Paula Mello.
Desenvolvimento de Competências Intraempreendedoras em Empresas Multinacionais: Estudo de Caso sobre a Efetividade de um Programa de Aceleração de Ideias / Ana Paula Mello Correia. - São Paulo, 2020.
185 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2021.
Orientador: Jane Aparecida Marques.
Co-orientador: Tania Casado.

1. Competências Intraempreendedoras. 2. Empreendedorismo. 3. Inovação Fechada. 4. Pirelli. 5. Programa de Aceleração. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: **CORREIA, Ana Paula Mello.**

Título: **Desenvolvimento de competências intraempreendedoras em empresas multinacionais:** estudo de caso sobre a efetividade de um programa de aceleração de ideias.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovada em:

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____
Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____
Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____
Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.:_____
Instituição:_____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, José Manuel Marques Correia e Telma Mello Ferreira Correia, que sempre me apoiaram e me deram todas as condições necessárias para que eu chegasse até aqui, pelos valores transmitidos e por todo amor, carinho e coragem. Em especial, pelo exemplo de superação, associado ao instinto explorador de meu pai e ao espírito de amor e acolhimento incondicional de minha mãe, que desde sempre me tocam profundamente.

Aos meus irmãos, Paulo Correia e Rodrigo Correia, pela parceria, pelo apoio e pelas oportunidades de crescimento e evolução.

Ao meu parceiro de jornada, William Vieira, que me inspira com todo seu amor à docência.

À minha orientadora, Profa. Dra. Jane Aparecida Marques, pela orientação, paciência, atenção e disponibilidade em momentos tão pouco ortodoxos; todas suas contribuições foram essenciais para a construção deste trabalho.

À minha co-orientadora Profa. Dra. Tânia Casado, pela amizade, orientação e, sobretudo, pelo apoio antes mesmo do início do processo, e pela disponibilidade desde o primeiro momento que a procurei.

Ao Prof. Dr. Alvair Silveira Torres Junior, com quem iniciei este desafio e também por tudo que aprendi.

A todos os amigos que me apoiaram ao longo dessa jornada e, de alguma forma, fizeram parte deste processo. À Fátima Orsi, em especial, com quem comecei a desenhar este sonho que hoje se torna realidade, por todo o seu apoio e carinho, neste e em tantos outros momentos. Aos amigos do Grupo MMs: Andreza, como minha origem no grupo, Alessandra, Denise, Rafael, Igor, Wellington, Rodrigo, Silvio, Rogério, Leyci, Luana, Renatinha, Juliana, Wanderlei, Thais e Maria Elisa, que foram parte na nutrição deste desejo ardente. Ao amigo Walney Reis, pelo apoio, paciência

e cálculos mil, que me guiou na profundidade dos números. À amiga Renata Kelly, mesmo longe, mas sempre presente, incentivadora e que também me inspira por sua leveza e por seu amor e dedicação à educação.

À coordenação do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA-USP, aos professores e a toda a equipe de apoio, pela dedicação e empenho em construir um programa robusto, que tanto contribui para nossa formação e para o avanço acadêmico sistêmico. Em especial, ao Prof. Dr. Marcelo Pedroso e à assistente Fabiana Caseiro, pela disponibilidade e apoio em diferentes momentos desta jornada.

Aos membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Marcelo Pedroso e Prof. Dra. Patrícia Krakauer, pelas críticas e sugestões que me ajudaram a nortear e fortalecer este trabalho.

À Pirelli do Brasil, pela autorização e viabilização deste estudo. A todos os colegas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização da presente dissertação e, em especial, a Cesar Alarcon, Giusepe Giorgi, Rodrigo Abud e Cauê Gonçalves, por acreditarem em mim e viabilizarem a licença para meu intercâmbio, parte deste processo.

Aos meus colegas da T5 e demais turmas, pelas trocas de experiências tão ricas e pelas amizades, que certamente permanecerão.

À Cristina Caponero, pelo cuidado, atenção, compreensão e carinho na finalização desta dissertação.

Por fim, mas não menos importante, à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), à Universidade de São Paulo e a todo o sistema de ensino público nacional, que viabilizam todos os dias o avanço da ciência e da educação. Agradeço a cada célula que mantém este sistema operativo, com o compromisso de retribuir à população esse investimento dedicado a mim.

Que possamos sempre reconhecer que a educação transforma!

Somos assim. Sonhamos o voo, mas tememos as alturas. Para voar é preciso amar o vazio. Porque o voo só acontece se houver o vazio. O vazio é o espaço da liberdade, a ausência de certezas.

Rubem Alves

Para minha mãe, que me ensinou a
importância de encarar o vazio e se lançar ao voo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Fotos da história da Pirelli.....	35
Figura 2 –	Dados referentes ao mercado de pneus no Brasil, de 2006 a 2016.....	37
Figura 3 –	Composição da frota circulante no Brasil por aro, em 2016.....	38
Figura 4 –	Idade do veículo por aro da frota circulante no Brasil, em 2016.....	38
Figura 5 –	Registro dos workshops de Inovação da Pirelli.....	40
Figura 6 –	Cronograma do Programa Next de Aceleração de Ideias.....	44
Figura 7 –	Processo de inovação da empresa Xerox.....	60
Figura 8 –	Funil de inovação na perspectiva de inovação fechada.....	61
Figura 9 –	Funil de inovação aberta.....	62
Figura 10 –	Modelo de aprendizagem experiencial de Kolb.....	65
Figura 11–	Papel da Aprendizagem na Ação no Desenvolvimento de Competências.....	66
Figura 12 –	Condução da metodologia de estudo de caso.....	70
Figura 13 –	Etapas gerais do programa.....	74
Figura 14 –	Cronograma para aplicação dos instrumentos de coleta.....	76
Figura 15 –	Confronto dos resultados longitudinais entre ambos os grupos.....	77
Figura 16 –	Conjuntos e subconjuntos do instrumento de pesquisa original.....	78
Figura 17 –	Variações quanto ao número da amostra de respondentes: Fases 1 e 2.....	81
Figura 18 –	Tempos de resposta do questionário (em minutos).....	84
Figura 19 –	Pontuações dos mentores Nexters e integrantes de grupos.....	84
Figura 20 –	Perfil dos Participantes: características sociodemográficas.....	95

Figura 21 – Perfil dos Participantes: proximidade com ambiente empreendedor..... 97

Figura 22 – Perfil dos Participantes: área de atuação na empresa..... 98

Figura 23 – Variação longitudinal de cada grupo..... 105

Figura 24 – Leitura da diferença longitudinal no gráfico..... 106

Figura 25 – Matriz de resultados: autoavaliação do grupo de participantes Next versus delta longitudinal entre grupos..... 112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Escolas em formação, com respectivas abordagens sobre os estudos empreendedores.....	47
Quadro 2 –	Relação das principais competências empreendedoras e profissionais abordadas por diversos autores.....	49
Quadro 3 –	Relação das competências empreendedoras por autores, de acordo com a abordagem de L. Spencer e S. Spencer (1993) e de Cooley (1990).....	53
Quadro 4 –	Relação das competências empreendedoras de L. Spencer e S. Spencer (1993) e de Cooley (1990) e a incidência delas em outras obras de outros autores.....	57
Quadro 5 –	Constructos da pesquisa de Lenzi (2008).....	59
Quadro 6 –	Comparação entre os princípios da inovação fechada e os da inovação aberta.....	63
Quadro 7 –	Amostra de respondentes nas Fases 1 e 2.....	81
Quadro 8 –	Alteração da configuração dos grupos.....	86
Quadro 9 –	Novos constructos.....	90
Quadro 10–	Resultado de relevância estatística por subconjuntos.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Testes Qui-Quadrado 1 – Atributos de perfil dos respondentes..... 85

Tabela 2 – Resultado final do Teste Qui-Quadrado para atributos de perfil..... 87

Tabela 3 – Análise de componentes confirmatória 1: validade convergente.... 88

Tabela 4 – Análise de componentes confirmatória 1: validade discriminante... 88

Tabela 5 – Resultados das Fases 1 e 2: comparação entre grupos..... 102

Tabela 6 – Resultados das Fases 1 e 2: diferença longitudinal entre os grupos..... 103

Tabela 7 – Resumo das respostas abertas**,** Fase 2..... 109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACC	*Accountability*
AE-P	Ambiente Empreendedor Pirelli
ANIP	Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos
AVE	*Average Variance Extracted* (Variância Média Extraída)
BDI	Busca de Informações
BOI	Busca de Oportunidades e Iniciativa
CCE	Características do Comportamento Empreendedor
CDS	Certezas, Dúvidas e Suposições
CEO	*Chief Executive Officer* (Diretor Executivo)
COM	Comprometimento
CRC	Correr Riscos Calculados
EDM	Estabelecimento de Metas
EQE	Exigência de Qualidade e Eficiência
FPE-G	Fomento do Perfil Empreendedor pelo Gestor
FPE-P	Fomento do Perfil Empreendedor pela Pirelli
IAC	Independência e Autoconfiança
MANCOVA	*Multivariate Analysis of Covariance*
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PEI	Poder e Influência
PER	Persistência
PMS	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
PRC	Persuasão e Rede de Contatos
PMS	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
RCN	Reconhecimento
RES	Resiliência
SCQ	Situação Consequência Questão
TEE	Trabalho em Equipe

RESUMO

CORREIA, Ana Paula Mello. **Desenvolvimento de competências intraempreendedoras em empresas multinacionais:** estudo de caso sobre a efetividade de um programa de aceleração de ideias. 2020. 185 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

O mundo vem se modificando de maneira acelerada. A tecnologia viabiliza mudanças rápidas e em grande escala. O mercado e as empresas apressam-se em acompanhar toda essa transformação. Enfrentando esse cenário cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, as empresas multinacionais, tradicionais em seus segmentos, e vencedoras por muitos anos, dia a dia vem se aproximando da instabilidade que se até então era mais reconhecida no ecossistema empreendedor. A partir dessa aproximação, nasceu o termo competência intraempreendedora, fazendo referência ao colaborador que exerce um papel empreendedor dentro da própria empresa, com capacidade de transitar melhor em meio a tantas mudanças, estando preparado para lidar com este ambiente tão complexo e, assim, tornando-se um capital fundamental para que a empresa afronte a nova realidade. Contudo, ainda são escassas as formas como as multinacionais podem incentivar o desenvolvimento de tais competências em seus colaboradores. Nesse contexto, apresenta-se o nosso objeto de estudo, o Programa *Next* de aceleração de ideias, realizado na multinacional Pirelli, para seus colaboradores internos. O objetivo foi compreender em que medida tal iniciativa apresentou-se como uma ferramenta efetiva de apoio ao desenvolvimento de competências intraempreendedoras. Trata-se de um estudo de caso, com a realização de pesquisa descritiva quantitativa, com a obtenção de dados por meio da aplicação de questionário de escala Likert, e exploratória qualitativa, com a captura das percepções por meio de algumas perguntas abertas. Dois grupos responderam aos questionários de autoavaliação em duas fases distintas: a primeira, Fase 1, ocorreu na pré-implantação do Programa *Next* e a segunda, Fase 2, sete meses após sua finalização. O grupo de respondentes era composto, na Fase 1, por 63 participantes Next e 52 não participantes e, na Fase 2, por 34 participantes Next e 37 não participantes. No total, foram 186 respostas. O resultado obtido demonstrou que o grupo de participantes teve o desenvolvimento de suas competências influenciado pela experiência no Programa *Next*, porém de maneira não linear. Também confrontamos e ressaltamos o impacto que o ambiente e as decisões tomadas pela empresa provocaram durante o processo e concluímos, inclusive, que o programa de aceleração apresenta-se como ferramenta viável de apoio ao desenvolvimento das competências intraempreendedoras de colaboradores. Porém ressaltamos que, como ferramenta isolada, pode não atingir o objetivo almejado.

Palavras-Chave: Competências Intraempreendedoras. Empreendedorismo. Inovação Fechada. Pirelli. Programa de Aceleração.

ABSTRACT

CORREIA, Ana Paula Mello. **Intraentrepreneurial competencies development in multinational companies:** a case study on the effectiveness of an idea acceleration program. 2020. 185 p. Dissertation (Professional Master in Entrepreneurship) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

The world has been changing rapidly. The technology enables rapid and on large-scale changes. The market and the companies are rushing to keep up with all this transformation. Facing this increasingly volatile, uncertain, complex and ambiguous scenario, multinational companies, traditional in their segments, and winners for many years, day by day have been approaching of the instability which until then was more recognized in the entrepreneurial ecosystem. It is from this approach that the term intra-entrepreneurial competence was born, referring to the employee who plays an entrepreneurial role within the company itself, with the ability to move better through so many changes, being prepared to deal with such a complex environment and, thus, becoming a fundamental capital for the company to face the new reality. However, there are still few ways in which multinationals can encourage the development of such competences of their employees. In this context, our object of study presents, the *Next Program for the Acceleration of* Ideas, carried out at the multinational Pirelli, for its internal collaborators. The objective was to understand to what extent this initiative presented itself as an effective tool to support the development of intra-entrepreneurial competencies. This is a case study, with descriptive quantitative research, with data obtained through the application of a Likert scale questionnaire, and exploratory qualitative, with the capture of perceptions through some open questions. Two groups answered the self-assessment questionnaires in two distinct phases: the first one, Phase 1, occurred before the beginning of the *Next Program* and the second one, Phase 2, seven months after its completion. The group of respondents was composed, in Phase 1, of 63 Next participants and 52 non-participants and, in Phase 2, of 34 Next participants and 37 non-participants. In total, there were 186 responses. The result showed that the group of participants had the development of their competencies influenced by the experience in the *Next Program,* but in a non-linear way. We also confronted and highlighted the impact that the environment and the decisions made by the company have had during the process and we conclude that the acceleration program is a viable tool to support the development of employees' intra-entrepreneurial competences. However, we emphasize that, as an isolated tool, it may not achieve the desired goal.

Keywords: Intraentrepreneurial Competencies. Entrepreneurship. Closed Innovation. Pirelli. Acceleration Program.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO..... 29

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA..... 29

1.2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DA PESQUISA..... 31

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO..... 33

2. A PIRELLI, O MERCADO DE PNEUS NO BRASIL E O PROGRAMA NEXT..... 35

2.1 DIRETORIA DE INOVAÇÃO NA PIRELLI..... 39

2.2 PROGRAMA NEXT DE ACELERAÇÃO DE IDEIAS..... 42

3. REFERENCIAL TEÓRICO..... 45

3.1 EMPREENDEDORISMO..... 45

3.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS..... 48

3.3 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO OU INTRAEMPREENDEDORISMO..... 51

3.4 COMPETÊNCIAS INTRAEMPREENDEDORAS..... 52

3.5 INOVAÇÃO FECHADA..... 59

3.6 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS..... 63

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 69

4.1 IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA NEXT DE ACELERAÇÃO DE IDEIAS..... 71

4.2 COLETA DE DADOS SOBRE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS-FASES 1 E 2..... 74

4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA – FASES 1 E 2..... 77

4.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO E AMOSTRA DE RESPONDENTES-FASES 1 E 2..... 80

4.5 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS..... 82

5. RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO..... 83

5.1 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS OBTIDOS..... 83

5.2 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS..... 94

5.2.1 **Caracterização dos** Integrantes dos **Grupos** Respondentes..... 94

5.2.2 **Resultados** quantitativos dos questionários **pré e pós** implementação **do Programa *Next***..... 98

5.2.3 **Resultados qualitativos**..... 107

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... 110

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 119

6.1 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS..... 120

REFERÊNCIAS..... 123

APÊNDICE A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA PIRELLI PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA..... 133
APÊNDICE B – MATRIZ DE ESCOLHA DO INSTRUMENTO DE PESQUISA 135
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS INTRAEMPREENDEDORAS..... 137
APÊNDICE D – ANÁLISE DESCRITIVA BIVARIADA 1..... 141
APÊNDICE E – TESTE QUI-QUADRADO 1: ANÁLISE DOS GRUPOS COMPLETOS..... 147
APÊNDICE F – TESTE QUI-QUADRADO 2: PÓS-REFORMULAÇÃO DOS GRUPOS..... 155
APÊNDICE G – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA: MATRIZ DE COMPONENTE ROTATIVA..... 163
APÊNDICE H – ANÁLISE DE COMPONENTES CONFIRMATÓRIA – NOVOS CONSTRUCTOS PÓS-ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA..... 165
APÊNDICE I – RESULTADOS MANCOVA..... 167
ANEXO 1 – MATRIZ DE AVALIAÇÃO DOS GRUPOS..... 169
ANEXO 2 – WORKSHOP 1: FRAME DE SOLUÇÃO – EQUAÇÃO DE VALOR..... 171
ANEXO 3 – WORKSHOP 1: FRAME DE SOLUÇÃO – MODELO SCQ..... 173
ANEXO 4 – WORKSHOP 1: FRAME DE SOLUÇÃO – DECLARAÇÃO DE PROJETO..... 175
ANEXO 5 – WORKSHOP 2: INSPIRAÇÃO PARA CRIAR – STAKEHOLDERS E MAPA DE EMPATIA..... 177
ANEXO 6 – WORKSHOP 2: INSPIRAÇÃO PARA CRIAR – JORNADA DO USUÁRIO E MATRIZ CDS..... 179
ANEXO 7 – WORKSHOP 3: REFINAR AS SOLUÇÕES – TEMPLATE CONCEITO (1/2)..... 181
ANEXO 8 – WORKSHOP 3: REFINAR AS SOLUÇÕES – TEMPLATE CONCEITO (2/2)..... 183
ANEXO 9 – WORKSHOP 3: REFINAR AS SOLUÇÕES – BLUEPRINT DA EXPERIÊNCIA DE USO..... 185

1. INTRODUÇÃO

Dia a dia, o mercado vem se alterando de maneira cada vez mais veloz, devido não só a fatores econômicos, corporativos e/ou competitivos, mas também a mudanças no comportamento do consumidor. Nesse cenário, a agilidade de adaptação torna-se vital para a sustentação das empresas, muitas vezes de forma semelhante às *startups* e ao mundo empreendedor. No entanto, quanto mais tradicional for a corporação, mais custosa será essa flexibilização.

Considerando-se que o conjunto de atuações dos colaboradores representa grande parte das empresas, é correto afirmar que a maneira como esse grupo se comporta forma o elo fundamental para garantir a agilidade necessária à perpetuação do negócio. Da mesma forma, considerando-se que o comportamento empreendedor é a potencial solução para essa situação, o fomento do empreendedorismo corporativo é uma estratégia para melhor adaptação de empresas multinacionais às mudanças do ambiente.

O presente trabalho insere-se nesse contexto. Trata-se de um estudo de caso referente à implementação do Programa *Next* de aceleração de ideias da multinacional Pirelli, realizado para seus colaboradores internos. Esclarecemos, primeiramente, que o nome da empresa está sendo mencionado, por anuência dos responsáveis pela mesma, conforme consta no Apêndice A, assim como consta a autorização para a realização da presente pesquisa e a respectiva divulgação.

Utilizamos métodos quantitativos e qualitativos para analisar todos os fatos ocorridos durante a trajetória de desenvolvimento do programa mencionado, a fim de constatar se ele se apresenta como ferramenta efetiva no apoio ao desenvolvimento de competências intraempreendedoras, favorecendo o ambiente corporativo de uma empresa multinacional, de maneira inovadora.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Vivemos em tempos de mudanças cada vez mais rápidas, tanto do ponto de vista dos cenários econômicos, quanto dos competidores ou das atitudes do próprio consumidor. Em resposta a essas mudanças, ou em antecipação a esses cenários e a movimentos futuros, ou mesmo para conseguir sobreviver no mercado em que

atuam, é certo que as empresas precisam estar a cada dia mais ágeis, mais flexíveis e mais dinâmicas.

> Numa cena do filme Lawrence da Arábia, o herói e seu companheiro estão sentados em uma duna no deserto e veem ao longe um ponto preto que se move, sem distinguir o que seja. Sem saber o que fazer, os dois esperam para ver o que seria esse objeto em movimento. Gradualmente o ponto se transforma em um animal em movimento, em um camelo e, finalmente, em um camelo com um homem cavalgando. Quando menos esperam, o homem saca a arma e mata o companheiro de Lawrence. Ficar parado esperando para ver qual a possível ameaça foi o erro. Qualquer movimento que fizessem seria melhor. Fugir, atirar para o alto como aviso, esconder-se ou qualquer outra ação seria melhor (VIANNA et al., 2012, p. 7).

Fazendo uma analogia com o filme mencionado, as empresas não podem ficar paradas, esperando chegar a hora para começarem a inovar ou para começarem a se preparar para a inesperada competição, para a mudança de comportamento do consumidor, para as novas maneiras de se organizar e para os novos significados que os consumidores venham a atribuir a seus serviços e produtos (VIANNA et al., 2012). Segundo Dornelas (2003), nos últimos anos, muitas empresas têm procurado se renovar, com o objetivo de acompanhar o rápido desenvolvimento dos mercados e a maior exigência dos consumidores por produtos e serviços de melhor qualidade e mais avançados tecnologicamente.

Para Schumpeter (1928), as inovações importantes na fase do capitalismo concorrencial foram introduzidas basicamente com a criação de novas empresas, nas quais os empresários exerciam pessoalmente uma importante função, estando inseridos no processo. Com o capitalismo oligopolizado, nas grandes empresas surgiram inovações, por meio de seus departamentos técnicos. Foi nesse ambiente que ascenderam grande parte das empresas tradicionais que, no momento, para se manterem atuantes, ainda têm grande urgência por este tipo de adaptação. Criadas e desenvolvidas em anos de grandes estabilidades, sem terem ocorrido tantas transformações, muitas delas tornaram-se grandes grupos que acabaram influenciando fortemente, durante vários anos, o desenvolvimento do consumo, sem nem mesmo terem se preparado para este momento mais dinâmico. Algumas delas ainda insistem em seu antigo modelo de gestão e de estratégia, sem saberem como reagir à perda paulatina de faturamento e de participação de mercado.

Segundo Brockhaus (1982, apud LENZI, 2008), Schumpeter (1928) diferenciava-se dos autores clássicos por dar maior importância à inovação, em detrimento a correr riscos. Schumpeter acreditava que ambos, gerentes e

empreendedores, vivenciavam riscos. Ele sustentava que o desafio dos empreendedores era encontrar e aplicar novas ideias. O leque de alternativas possíveis incluía: desenvolver novos produtos ou serviços; desenvolver novos métodos de produção; identificar novos mercados; descobrir novas fontes de suprimento; e desenvolver novas formas de organização.

Dia a dia, torna-se mais relevante o estímulo ao empreendedorismo corporativo como alternativa para as empresas mais ágeis e as mais adaptáveis às mudanças de mercado, a fim de se manterem competitivas e atualizadas em suas respectivas áreas de atuação. Contar com um grupo de colaboradores engajados, proativos, antecipadores e solucionadores de problemas é o cenário ideal para as empresas se manterem bem posicionadas. De acordo com M. Fleury e A. Fleury (2000) e com Dutra (2004), um indivíduo só pode ser denominado empreendedor corporativo se partir para a ação e obtiver resultados, evidenciando a entrega.

Contudo, promover um ambiente que estimule esta gama de comportamentos não é tarefa trivial, sobretudo em empresas mais tradicionais que, durante anos, conviveram com resultados excepcionais, a partir da divisão clara entre áreas de atuação e funções. Nessas empresas já consolidadas, cada setor tem seu próprio papel e pouco se explora em relação ao comportamento empreendedor. Não há nenhuma preocupação em lapidar um perfil mais holístico entre seus colaboradores, mais próximo ao do dono do negócio.

1.2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DA PESQUISA

As frequentes mudanças mercadológicas, que se aceleram diariamente, fazem parte de nosso ambiente de estudo. Dornelas, em 2003, já havia descrito essa nova dinâmica ao afirmar que o “velho” modelo era regido por grandes empresas, de suntuosas estruturas, que se valiam desse poder para bloquear novos entrantes no mercado, de menores portes, que não ousariam competir com os gigantes. Essa realidade vem sendo substituída por um “novo” modelo, no qual as empresas mais ágeis, mais flexíveis e com respostas mais rápidas às demandas de mercado sobreviverão e prosperarão de forma mais rápida:

> É comum observar a abrangência e a capilaridade de novas empresas que nem existiam há cerca de dez anos e que se tornaram líderes de mercado num curto espaço de tempo, fazendo com que os competidores, muitos dos quais ainda no paradigma do “velho” modelo econômico, tentassem de todas as formas buscarem a inovação para não perder ainda mais espaço no mercado que dominavam no passado (DORNELAS, 2003, p. 5).

Quando observamos o mercado, encontramos apenas evidências dessa nova dinâmica, sobretudo em empresas pautadas em tecnologia, que inovam em seus modelos de negócio, mas que competem nos mesmos mercados que as empresas tradicionais. Empresas inovadoras, como a Airbnb, que reinventou os mercados imobiliários e de hospedagens, a Netflix, que revolucionou os mercados de filmes e de entretenimentos e a Uber, que transformou o mercado de mobilidade urbana, são exemplos de negócios que não existiam há cerca de 10 anos e que, atualmente, além de liderarem a inovação em seus respectivos segmentos, são também reconhecidas por tal atuação e por valerem mais de 1 bilhão de dólares cada uma.

É crescente a preocupação das empresas em como preparar seu corpo profissional para atuar neste novo ecossistema.

> A necessidade de desenvolver programas, cursos e atividades de treinamento sobre empreendedorismo parece crescer a cada ano em diversos países. As questões frequentemente levantadas por quem desenvolve esses programas são: Qual é a diferença entre gerenciamento e empreendedorismo? O que um programa de formação empreendedora deveria conter? Quais cursos deveriam ser oferecidos? Como esses cursos deveriam ser ministrados? (FILION, 2000, p. 3).

O nosso estudo de caso foi a implementação do Programa *Next* de aceleração de ideias, realizado na Pirelli, de dezembro de 2018 a março de 2019. Dedicamo-nos a responder ao seguinte problema de pesquisa: qual o potencial de um programa de aceleração, implementado em uma empresa multinacional, para incentivar o desenvolvimento de competências intraempreendedoras em seus participantes? O objetivo principal foi entender em que medida o programa de aceleração de ideias de uma empresa multinacional apresenta-se como ferramenta efetiva de apoio ao desenvolvimento de competências intraempreendedoras. Para atingir o objetivo proposto, foram estabelecidas as seguintes metas:

- Acompanhar todas as etapas do processo por meio da percepção da experiência dos participantes do Programa *Next* (classificados como participantes Next) e pela dos não participantes (classificados como grupo controle);

- Mapear eventuais alterações nas autoavaliações dos grupos respondentes dos questionários aplicados (aos participantes do Programa Next e aos não participantes) sobre suas próprias competências, antes e depois do Programa *Next*;
- Comparar os resultados dos grupos respondentes (participantes do Programa Next e grupo controle);
- Analisar o impacto do programa a partir das diferenças de resultados entre os grupos;
- Avaliar as respostas obtidas pelos integrantes de ambos os grupos antes e depois da realização do Programa Next.

Os dados documentais e empíricos, que serviram de base para a realização da presente pesquisa, foram obtidos por meio da aplicação de questionário de autopreenchimento com os envolvidos (conforme detalhado no CAPÍTULO 4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS) e análise documental da própria empresa.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em seis capítulos. No Capítulo 1 (INTRODUÇÃO), introduzimos o tema. Contextualizamos o complexo cenário no qual as empresas estão inseridas atualmente e os desafios que vêm enfrentando diariamente (subitem 1.1), base para a introdução da importância das competências intraempreendedoras; da proposta do Programa *Next* de aceleração de ideias; da delimitação do problema a ser investigado; e da justificativa do tema (subitem 1.2).

No Capítulo 2 (A PIRELLI, O MERCADO DE PNEUS NO BRASIL E O PROGRAMA NEXT), para a contextualização do espaço de realização do nosso estudo, apresentamos breve histórico da Pirelli e do mercado de pneus, cenário que motiva a inovação na empresa em questão. Apresentamos a diretoria que criou o Programa *Next* de aceleração de ideias (Subitem 2.1) e o descrevemos (Subitem 2.2).

No Capítulo 3 (REFERENCIAL TEÓRICO), construímos a parte teórica, sobretudo no que tange ao empreendedorismo (Subitem 3.1), às competências empreendedoras (Subitem 3.2); ao intraempreendedorismo (Subitem 3.3), às competências intraempreendedoras (Subitem 3.4), à inovação fechada (Subitem 3.5) e à aprendizagem empreendedora (Subitem 3.6).

No Capítulo 4 (PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS), abordamos detalhadamente os procedimentos metodológicos aplicados, ressaltando que a metodologia utilizada foi implementada em duas fases, a saber: antes e depois da realização do Programa *Next* de aceleração de ideias da Pirelli.

No Capítulo 5 (RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO), apresentamos os resultados obtidos em cada uma das etapas isoladamente, aplicadas as análises quantitativas, com a finalidade de investigar ambos os grupos respondentes: o dos participantes do Programa *Next* (grupo de participantes Next) e o dos não participantes (grupo de não participantes ou grupo controle), antes e depois do Programa *Next*. Findas as análises dos dados, os resultados foram, então, apresentados de forma comparativa.

No Capítulo 6 (CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS), consolidamos então as conclusões advindas da pesquisa e do confronto dos resultados obtidos, além das limitações do estudo e sugestões para eventuais estudos futuros.

Nos APÊNDICES, apresentamos detalhadamente todas as análises realizadas, assim como os resultados obtidos. Nos ANEXOS, constam os materiais de suporte utilizados no Programa *Next*.

2. A PIRELLI, O MERCADO DE PNEUS NO BRASIL E O PROGRAMA *NEXT*

O foco da pesquisa foi a Pirelli Latam (América Latina). O consentimento para utilização do nome da empresa, consta no APÊNDICE A, como mencionado anteriormente.

A Pirelli, atualmente com quase 150 anos, foi fundada em Milão, em 1872, pelo engenheiro Giovanni Battista Pirelli. Ainda hoje, figura como um dos principais grupos econômicos da Itália, atuando no setor de beneficiamento da borracha, entre outros negócios.

A Pirelli teve sua história construída, sobretudo, no ramo de pneus, tanto no desenvolvimento de tecnologias quanto em melhorias para os mesmos, sem se dedicar ao aperfeiçoamento da dinâmica da própria empresa, aos processos internos, ao modelo de negócio ou às soluções inovadoras mais abrangentes, situação bastante frequente no setor de pneumáticos.

Em 1894, a Pirelli patenteou o sistema “Milano”. Naquela época, ainda era um sistema exclusivo para bicicletas, que mantinha o pneu preso à roda, tornando-o mais fácil de instalar. Na virada do século, patenteou o “Ercole”, já na linha de carros, sistema em que, graças a uma grossa carcaça, a câmara ficava protegida e conseguia se manter em formato oval. Em 1924, lançou o “Superflex” de baixa pressão. Na década de 1930, o algodão foi substituído pela seda sintética no material da carcaça. Em 1952, lançou o modelo “Cinturato”, tecnologia radial utilizada ainda hoje nos automóveis, que revolucionou toda a indústria de pneus e os meios de transporte que os utilizavam.

Figura 1 – Fotos da história da Pirelli

Créditos: Pirelli. Disponível em: https://www.pirelli.com.

Foram muitos lançamentos e inovações subsequentes, mas sempre mantendo o mesmo DNA histórico: foco em tecnologia do produto, realidade que permanece até hoje na Pirelli, tanto na matriz, quanto em suas subsidiárias (Figura 1).

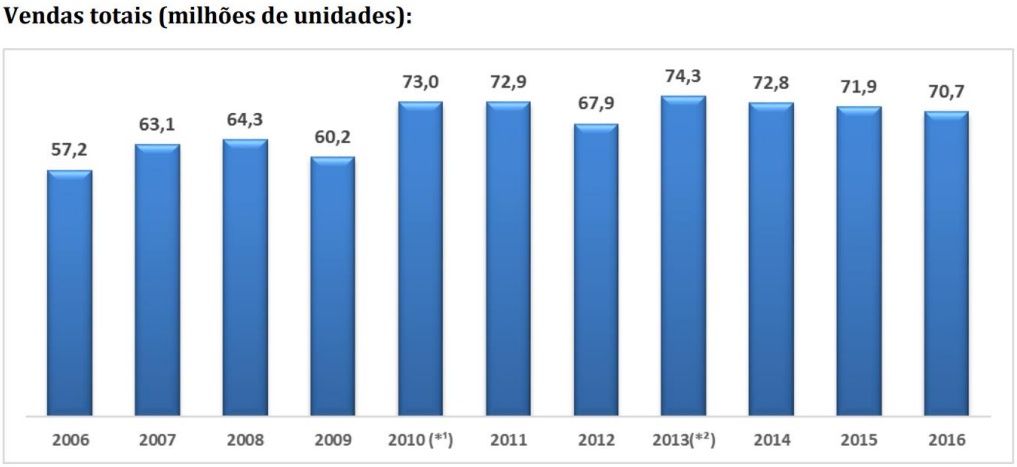
No Brasil, a Pirelli iniciou suas atividades, em 1929, com a aquisição da empresa Conac. Sua primeira fábrica foi inaugurada em 1940, em Santo André (SP). Em 1953, expandiu sua produção com a nova fábrica, em Campinas (SP). Atualmente, possui mais de sete mil funcionários e cinco unidades fabris instaladas em Campinas (SP), em Santo André (SP), em Gravataí (RS), em Sumaré (SP) e em Feira de Santana (BA), esta última a mais recente delas.

O Brasil é o principal mercado da empresa e a base de sua operação em toda a América do Sul. Em 2017, representou 17% do faturamento mundial da Pirelli Pneus, que somou mais de € 5,3 bilhões, segundo o Relatório aos Investidores da Empresa (PIRELLI, 2018).

Apesar do longo histórico da Pirelli no Brasil e de todo avanço, o mercado de pneus brasileiro vem enfrentando sérios desafios nos últimos anos. De acordo com a Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos – ANIP, o mercado brasileiro de pneus vem sofrendo há 8 (oito) anos, com exceção de 2013, que teve uma alta relacionada diretamente com a entrada de uma nova empresa no mercado, a Sumitomo. A crise enfrentada refere-se tanto a quedas recorrentes no número de vendas quanto ao acirramento da disputa competitiva, seja pelas novas empresas entrantes no mercado (como a Continental, em 2010; e a já mencionada Sumitomo, em 2013), seja pela entrada expressiva de veículos importados (que em 10 anos subiu de uma participação de 4%, em 2008; para 20%, em 2018). Apenas entre 2017 e 2018, os importados somaram 4 pontos percentuais em participação de mercado, subindo de 16% para 20%, segundo dados internos da Pirelli (2018).

Os dados referentes ao mercado de pneus no Brasil, de 2006 a 2016, segundo dados da ANIP, podem ser visualizados na Figura 2.

Figura 2 – Dados referentes ao mercado de pneus no Brasil, de 2006 a 2016



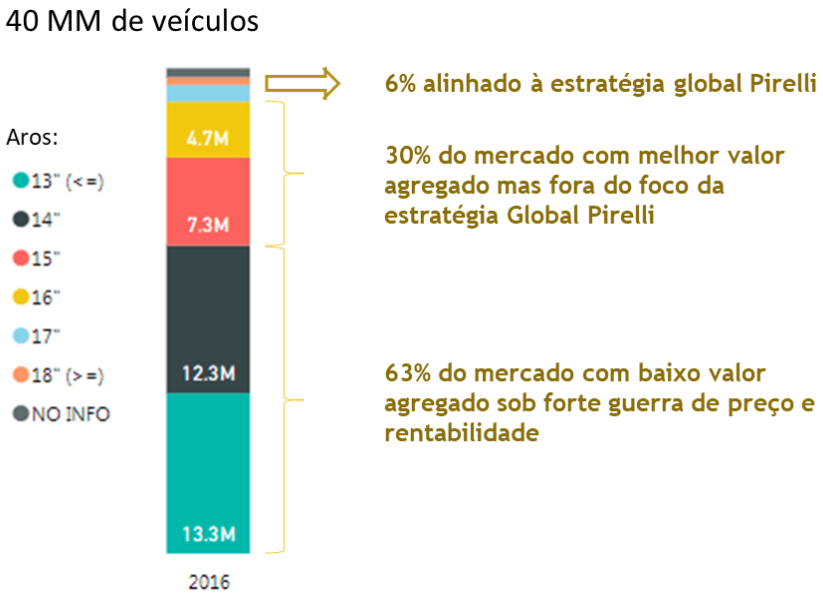
Fonte: ANIP (2016, p. 1).

A linha de veículos de passeio, à qual a Pirelli se dedica, é responsável por aproximadamente metade do número total de pneus vendidos anualmente, dentre um mercado de mais de 41 milhões de veículos. Nos últimos anos, esse mercado vem se transformando por diferentes razões que vão desde a mudança do comportamento do consumidor à forte entrada de produtos chineses e coreanos, conduzindo à redução da rentabilidade e à diminuição do potencial de crescimento. Nesse cenário pouco atrativo, dois aspectos chamam a atenção quando observadas as características do mercado automotivo brasileiro: 60% do mercado são compostos por carros populares, de menor valor agregado, que utilizam aros 13 e 14; 50% desses veículos têm 8 anos ou mais, ou seja, mais da metade do mercado é composta por veículos mais baratos e mais antigos. Portanto, ambos os cenários atendem a consumidores potencialmente de menor poder aquisitivo (PIRELLI, 2018).

Foi exatamente com essa realidade que Paul Hembery deparou-se, ao assumir a posição de CEO Latam da Pirelli, no final de 2017, com o propósito de implementar na América Latina a nova estratégia “*High Value*” da Pirelli, focada na comercialização de pneus *premium*, principalmente aros 18 e acima.

Confrontando a realidade do mercado brasileiro com a nova estratégia que deveria ser implementada, Paul Hembery teve que enfrentar o cenário de composição da frota circulante no Brasil apresentado na Figura 3.

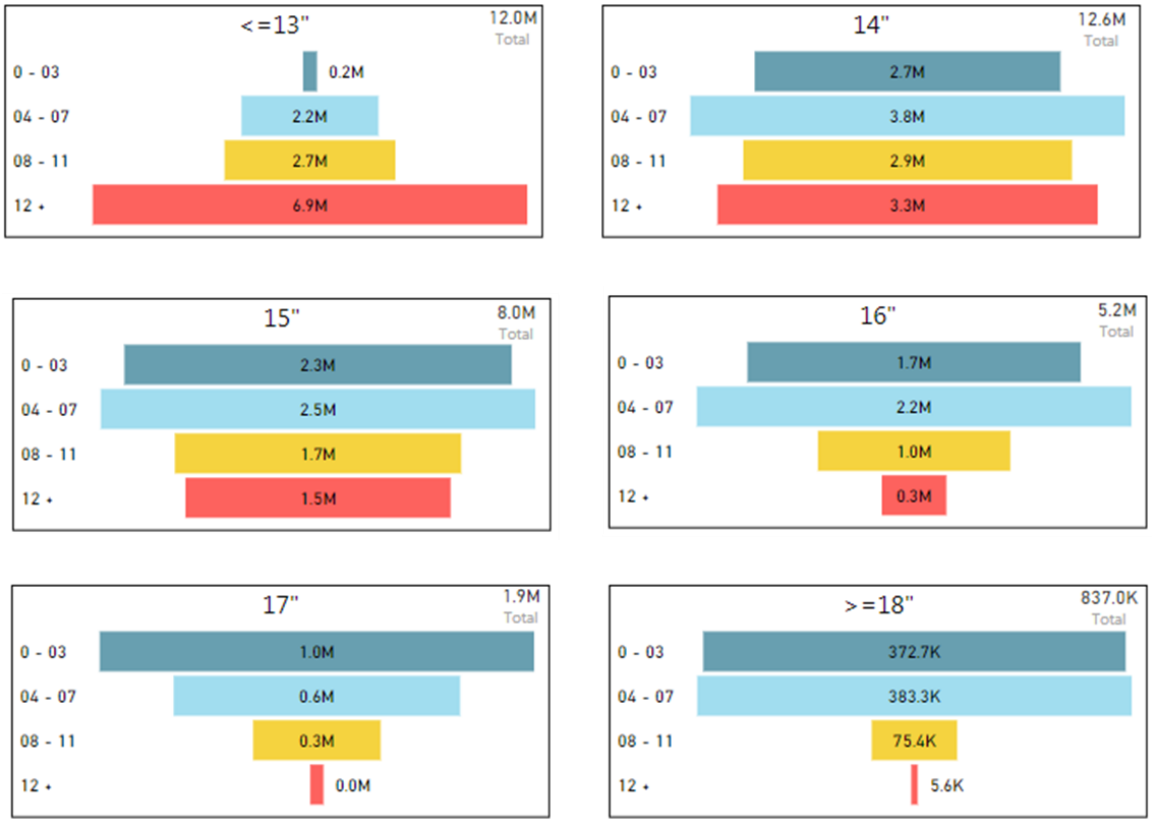
Figura 3 – Composição da frota circulante no Brasil por aro, em 2016.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir de dados internos da Pirelli Brasil (2018).

Mesmo em relação aos pneus de aros intermediários, o grande desafio foi a idade da frota circulante no país, que representava baixo potencial de valor agregado, conforme demonstra a Figura 4 a seguir.

Figura 4 – Idade do veículo, por aro, da frota circulante no Brasil, em 2016



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nos dados internos da Pirelli Brasil (2018).

2.1 A DIRETORIA DE INOVAÇÃO NA PIRELLI

Apesar de o Brasil ser o país mais representativo da América Latina, responsável por praticamente 50% da participação de mercado, ao assumir a liderança Latam da Pirelli, Paul Hembery deparou-se com um mercado muito menos *premium* do que o da Europa, visto que apenas 1,5% do parque circulante eram compostos por carros de luxo (Porsche, Ferrari etc.). Mas, por outro lado, o Brasil é um país com potencial para consumo *premium*.

> Existe sim uma oportunidade *premium* na América Latina, de capturar valor Premium, se eu conseguir focalizar em serviços. Porque o produto, o *car park* é muito pequeno, de veículos *premium*, mas tem um monte de gente aí fora com dinheiro e disponibilidade de pagar um valor adicional por um serviço, por uma experiência diferenciada, mesmo não tendo um carro de luxo. Tendo um carro médio, um Corolla, um Cruze, um SUV pequeno, mas a pessoa está disposta a pagar um valor extra por um serviço *premium*. (HEMBERY, 2018[1]).

Frente a esses desafios a serem enfrentados, Hembery iniciou, então, a busca por um profissional que pudesse renovar a estratégia de foco em tecnologia de produto explorada por tantos anos na Pirelli. Precisaria ser alguém que tivesse experiência em serviços e não em produtos; que ajudasse a repensar essa experiência na Pirelli, aproveitando também as tecnologias digitais; que ajudasse a repensar o ponto de venda, a relação com o consumidor, a geração de valor, indo muito além do desenvolvimento técnico do próprio pneu, que até então vinha sendo o foco principal de inovação.

Por intermédio de uma agência de recrutamento, no final de 2017, foi encontrado o profissional José Mello, que desde cedo vinha trabalhando com tecnologia e inovação. Mello teve sua própria consultoria, que digitalizava sistemas bancários, porém, em 2007, a mesma foi vendida para um grande grupo brasileiro. Depois disso, trabalhou na fusão do Unibanco com o Itaú; liderou a área de inovação do Itaú, responsável por muitas soluções inovadoras no setor bancário; trabalhou como superintendente na Seguradora Liberty, tendo assumido o desafio de remodelar a proposta de valor da empresa. Apaixonado por inovação e por ajudar empresas a construírem novos caminhos, Mello viu na proposta da Pirelli uma oportunidade para lidar com um grande mercado – a América Latina – e com um segmento bastante

[1] Entrevista realizada em agosto de 2018.

diferente de todos com os quais já tinha trabalhado até então, e aceitou a indicação ao cargo de Diretor de Inovação.

Apesar da proposta desafiante, Mello relatou que a realidade encontrada ao chegar à Pirelli, em dezembro de 2017, foi bastante diferente da esperada: “tirando o Paul [Hembery], mais ninguém dentro da empresa tinha essa visão” (2018). A cultura pautada em produto permeava toda a organização. A visão de foco em renovação da proposta de valor e na experiência do cliente era particular do próprio Paul Hembery, não estava disseminada ou alinhada na empresa, o que o levou ao primeiro passo: alinhar a visão entre o primeiro e segundo níveis de liderança de Paul Hembery. “Essa não pode [podia] ser uma visão isolada dele [Paul Hembery], precisa [precisaria] ser uma visão compartilhada entre todos”, comentou Mello (2018).

A primeira etapa do trabalho de Mello foi a organização de uma série de *workshops* (Figura 5) com as lideranças da América Latina, os quais foram realizados entre março e abril de 2018, com a presença de Paul Hembery e das duas linhas hierárquicas sucessórias seguintes, totalizando um grupo de aproximadamente 50 (cinquenta) pessoas. O objetivo foi discutir o futuro do negócio.

> Eu trouxe inspiração e a gente debatia onde o negócio está hoje, para onde o mercado está caminhando e como a Pirelli deveria responder a toda essa transformação que está acontecendo no mundo, em quais áreas deveríamos investir e quais são os *gaps* que temos para chegar lá (MELLO, 2018[2]).

Figura 5 – Registro dos *workshops* de Inovação da Pirelli

Fonte: Material interno da Pirelli Brasil (2018).

[2] Entrevista realizada em outubro de 2018.

Como resultado desses *workshops*, obteve-se o alinhamento dos dois primeiros níveis de liderança e também o despontar do caminho para onde seguiria a área de inovação:

> (...) a gente concluiu lá [nos *workshops*] que experiência é o lugar onde deveríamos estar mirando, trabalhar a experiência, melhorar a experiência, então foco na experiência do consumidor, foco em serviço e não só em serviço como atendimento para o produto pneu, que seria o atendimento de loja, mas pensar em outros serviços e até pensar como eu transformo o próprio pneu em serviço (MELLO, 2018[3]).

Uma vez alinhada a liderança e definida a metodologia de apoio, era vez de percorrer o restante da organização, compartilhando a visão sobre inovação e o futuro da Pirelli. Considerando-se o histórico da empresa – tradicional e distante do perfil inovador –, para introduzir essa nova perspectiva aos demais colaboradores, a estratégia adotada foi a criação de um programa de aceleração de ideias. Tal programa uniria em uma única proposta elementos importantes para o estabelecimento da área e da cultura de inovação: a pulverização da perspectiva de inovação com a aproximação de quem é especialista no próprio negócio; o reconhecimento e a exposição das ideias dos próprios colaboradores internos; a recompensa e a celebração do comportamento inovador. O programa de aceleração de ideias também introduziria, de maneira lúdica, essa nova maneira de pensar para dentro de uma indústria tradicional, valorizando os colaboradores de perfil mais inovador e empreendedor. Assim nasceu o *NEXT*: programa de aceleração de ideias Pirelli, que será detalhado no subcapítulo a seguir.

Concluído o planejamento Programa *Next,* mas antes de seu início efetivo, Paul Hembery, idealizador e encorajador da área de Inovação e, por consequência, do próprio Programa, acabou deixando o cargo, sendo substituído por Cesar Alarcon. Enquanto Hembery tinha uma visão de revolucionar o mercado de pneus, Alarcon, executivo de experiência, sobretudo, na área financeira, assumiu seu posto com um desafio bastante pragmático: equalizar custos e focar em resultados financeiros. Apesar de essa nova gestão apoiar as iniciativas desenhadas por Hembery, nos meses subsequentes foi gradativa a perda de foco nas novas iniciativas, atingindo diretamente a Diretoria de Inovação e seus projetos. A ótica mais progressista, visionária e exploratória foi sendo paulatinamente substituída por uma dinâmica mais

[3] Entrevista realizada em outubro de 2018.

pragmática voltada ao controle de custos, previsibilidade de resultados e *performance* de mercado.

Ao final de fevereiro de 2019, José Mello, que até então vinha desempenhando a função de Diretor de Inovação também se desligou da empresa semanas antes do encerramento do Programa *Next*. Consoante com as decisões da nova gestão, a diretoria não foi reposta e, após alguns meses, a Área de Inovação na Pirelli deixou de existir. Os resultados advindos destas alterações serão discutidos no Capítulo 5 da presente dissertação.

2.2 O PROGRAMA *NEXT* DE ACELERAÇÃO DE IDEIAS

O Programa *Next* de aceleração de ideias foi iniciativa da Diretoria de Inovação e consistiu em uma competição de ideias inovadoras advindas de colaboradores internos da própria Pirelli. Seguindo a referência de Chesbrough (2003a), o Programa *Next* foi elaborado em ambiente fechado, restrito apenas a colaboradores internos que se inscreveram espontaneamente para dele participar. A partir de então, passaram por uma série de etapas eliminatórias de avaliação, de acordo com critérios pré-estabelecidos sobre o processo de inovação fechada, abordado posteriormente neste trabalho, como também explica Chesbrough (2003b). Qualquer colaborador que assim o desejasse podia formar um grupo de até 5 (cinco) pessoas e podia inscrever um projeto que considerasse inovador e que fosse aderente a uma das 3 (três) áreas do programa: soluções comerciais, administrativas ou operacionais.

Para divulgar o Programa *Next,* em todas as unidades da Pirelli do país, desde manufatura a regionais de vendas, foram organizados *workshops,* sob a liderança do próprio Diretor de Inovação. Esses *workshops* também tinham por finalidade relatar a jornada da área, as tendências de mercado, os desafios futuros e, por fim, convidar todos os colaboradores a participarem, de maneira marcante, dessa trajetória de mudanças. A forma de participação seria por meio do Programa *Next*.

A área de Recursos Humanos em comum acordo com o grupo organizador do Programa *Next*, composto por 4 (quatro) pessoas do Departamento de Inovação, incluindo seu Diretor, José Mello, escolheu 10 (dez) colaboradores que dariam suporte às etapas iniciais do processo de seleção. Essa escolha foi feita qualitativamente, a partir de perfis conhecidos que tinham características de atuação mais empreendedoras. Posteriormente, esses colaboradores tornar-se-iam uma extensão

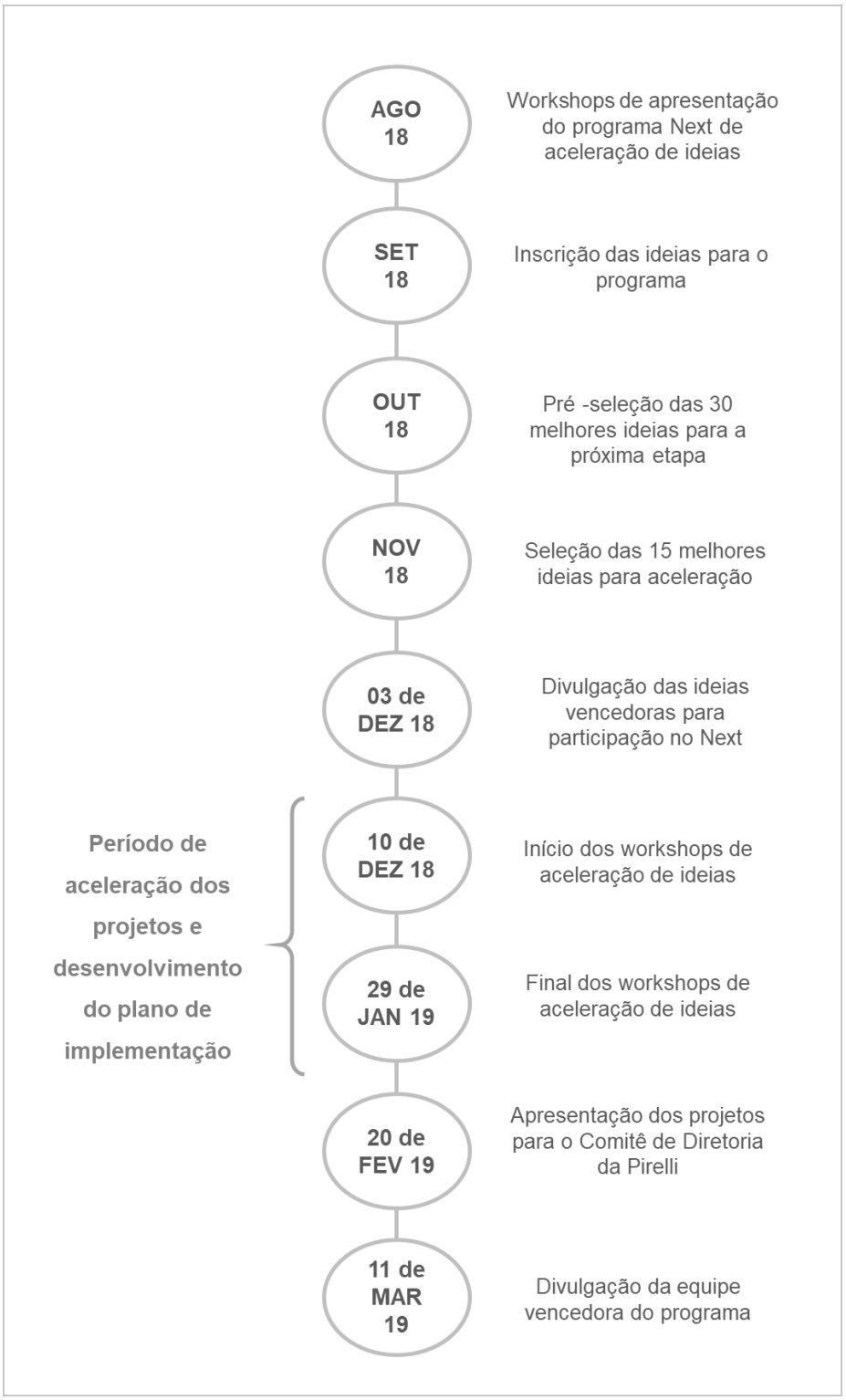
do próprio grupo organizador do Programa e seriam alocados a um ou dois grupos respondentes para atuarem como mentores (denominados “Nexters”).

Depois da divulgação do Programa *Next*, foi dado iniciou ao programa em si, que consistiu nas seguintes etapas:

1. Inscrição de grupos e ideias;
2. Pré-seleção de ideias;
3. Apresentação dos pré-projetos para o Comitê Diretor;
4. Seleção dos 15 principais projetos;
5. Programa de aceleração dos 15 principais projetos;
6. Apresentação dos 15 projetos acelerados;
7. Definição do projeto ganhador no Programa *Next*.

O cronograma de organização do Programa Next de aceleração de ideias apresenta-se na Figura 6, a seguir.

Figura 6 – Cronograma do Programa Next de Aceleração de Ideias



Fonte: Desenvolvido pela autora, com base no cronograma do Programa *Next*.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 EMPREENDEDORISMO

As primeiras referências ao empreendedorismo surgem na literatura, de maneira mais evidente, com Richard Cantillon em 1755. De acordo com Hülsmann (2002), Cantillon dividiu a sociedade em quatro classes: a dos políticos, a dos proprietários de terra, a dos empreendedores e a dos recebedores de salário, estes últimos subdivididos entre os que recebem salários fixos e os que recebem salários não fixos. A partir dessa concepção, Cantillon definiu o empreendedor como uma pessoa que inova e assume riscos, visando à obtenção de lucro. Além desses, também podem ser considerados os recebedores de renda não fixa, que pagam custos de produção conhecidos, mas que ganham rendas incertas (TARASCIO, 1985), devido à natureza especulativa, por terem um negócio próprio e, muitas vezes, em função da demanda desconhecida por um produto por eles desenvolvido e ofertado.

Posteriormente, em 1776, Adam Smith referiu-se ao empreendedor como um tipo específico de empresário, distinguindo três perfis: o aventureiro (ou especulador), que investe seu capital em empreendimentos de elevado risco; o projetor, que arquiteta e realiza planos e produz invenções de forma arriscada; e o empresário que realiza projetos medindo riscos e agindo de forma mais ponderada.

Baseando-se nesses conceitos, Jean Baptiste Say (1803, apud FILION, 1999) aprofundou o tema, apresentando o empreendedor como um grande planejador e arquiteto de negócios; um empresário que utiliza invenções disponibilizadas pelos cientistas e que articula vários meios de produção para criar produtos úteis. Ele reconheceu o empreendedorismo como uma grande ferramenta de criação de valor (CARVALHO; COSTA, 2015).

Diversos outros autores daquela época também contribuíram para consolidar as definições de empreendedorismo, tais como Anne Robert Jacques Turgot (1776), John Stuart Mill (1848), Carl Menger (1871) e outros. No entanto, foi o austríaco Joseph Alois Schumpeter (1911) que, na primeira metade do século XX, trouxe grandes contribuições para o estudo do empreendedorismo. Schumpeter afirmou que a essência do empreendedorismo estava na percepção de novas oportunidades e em seu aproveitamento por meio da introdução de novos produtos e de novos processos

produtivos, buscando novos fornecedores e materiais e estabelecendo uma nova organização para a conquista desse novo mercado.

Schumpeter consolidou-se como o primeiro teórico a ter ressaltado a importância da inovação no interior do processo empreendedor, a partir do processo de “destruição criativa”, ou seja, a destruição – no caso a substituição – dos antigos meios e processos em razão da criação ou do aperfeiçoamento de novas maneiras de atuação e de novas tecnologias. Para Schumpeter, o empreendedor é aquele que inova, é o “empresário inovador”, como ele o denominou; não é um inventor, mas é alguém capaz de introduzir a invenção na indústria e de inovar por meio de um novo método de produção, da abertura de um novo negócio e/ou da entrada em um novo mercado, da conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou de produtos semiacabados, ou até mesmo por meio de um novo modelo de gestão organizacional.

Nesse sentido, Filion (1999) destaca a diferença entre empreendedores e proprietários-gerentes ao afirmar que:

> muitas pessoas têm um papel empreendedor sem nunca se tornarem proprietários-gerentes de pequenos negócios, seja por trabalharem em grandes corporações (como intraempreendedores ou empreendedores corporativos) ou por tornarem-se autoempregados sem criar uma empresa (FILION, 1999, p. 17).

Por outro lado, também há pessoas que compram empresas, sem nem mesmo terem contribuído de alguma forma com seu processo de criação ou mesmo sem terem realizado qualquer mudança significativa na mesma; apenas as gerenciam no dia a dia, sem nenhuma visão, sem um plano geral, sem nem mesmo um objetivo específico. Filion (1999) as denomina proprietários-gerentes, não as considerando empreendedores. Lenzi (2008) recupera Drucker (1986) para corroborar a afirmação de Filion:

> O casal que abre mais uma confeitaria, ou mais um restaurante de comida mexicana no subúrbio americano, certamente estará assumindo riscos. Mas, será que eles são empreendedores? Tudo que fazem já foi feito muitas vezes antes. Eles apostam na popularidade crescente de comer fora, na vizinhança. Por outro lado, eles não criam uma nova satisfação para o consumidor, e nem uma nova demanda para este. Visto sob esta perspectiva é claro que eles não são empreendedores, mesmo que o seu negócio seja novo (DRUCKER, 1986, p. 28).

A partir de Drucker, Lenzi (2008) conclui que não é a posse de algum negócio que determina o perfil empreendedor; existe um conjunto de competências que dever ser desenvolvido e praticado.

No decorrer de todo o século XX, vários autores contribuíram para o entendimento do movimento empreendedor. Dentre eles, podemos destacar: Gartner (1985, 1988, 1989), Katz (1994), Low e MacMillan (1988), Stevenson e Jarillo (1990), Hisrich et al. (2009) e outros.

Lenzi, Santos, Casado e Rodrigues (2011), apoiados nos estudos de Filion (1999) e considerando a amplitude deste enfoque, identificam 5 (cinco) escolas em formação, com diferentes abordagens sobre os estudos empreendedores, conforme apresentado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Escolas em formação, com respectivas abordagens sobre os estudos empreendedores

"Escola econômica: os estudos sobre empreendedorismo que o consideram um elemento de alteração econômica local pertencem à escola econômica de empreendedorismo, a qual tem como destaque Joseph Schumpeter. Tais estudos consideram o empreendedor como um fator econômico que aparece mais em negócios com potencial para o lucro e que desaparece em setores de alta densidade de negócios similares, ou, ainda, que aparece quando as barreiras à entrada em negócios lucrativos são pequenas.
Escola comportamentalista: enquanto os economistas se concentram no aspecto econômico do empreendedor, os comportamentalistas centram seus estudos nos aspectos criativos e intuitivos. O autor que realmente contribuiu e trouxe maior número de estudos do comportamento empreendedor foi David C. McClelland (1972), que começou a estudar o aparecimento de grandes civilizações, procurando identificar os fatores que tornavam algumas nações mais fortes e poderosas que outras. Para isso, analisou os indivíduos pertencentes a esses locais. Alguns autores pensam que a necessidade de autorrealização é insuficiente para explicar a criação de novos empreendimentos, enquanto outros acreditam que é suficiente. Entretanto, Timmons (1977, 1978) identificou que as pessoas que frequentavam seções de treinamento para melhorar sua necessidade de realização avançaram na direção de abrir seus próprios negócios.
Escola fisiológica: com a rápida expansão das ciências do comportamento, houve entre elas um consenso maior sobre as metodologias mais válidas e confiáveis do que em qualquer outra disciplina. A escola fisiologista, resultante de estudos comportamentais do empreendedor, aborda o empreendedorismo como uma resultante da natureza das pessoas (mais criativas e menos sistematizadoras, ou mais sistematizadoras e menos criativas) que empreendem, não das condições ambientais ou de seu comportamento. Wilson Harrel (1994) pode ser considerado um dos grandes representantes dessa escola.
Escola positivo-funcional: as abordagens e os estudos da escola positivo-funcional entendem o empreendedor como agente de mudança e de iniciação de novos empreendimentos no contexto de seus ambientes de trabalho (FILION, 1999). Os empreendedores, para a escola positivo-funcional, podem ser vistos como um protótipo do ser social, ou seja, os seres humanos são produtos do ambiente em que vivem.
Escola do mapeamento cognitivo: mais recentemente começa-se a caracterizar estudos de mapeamento cognitivo, como o de Cossette e Audet (1994), em que o empreendedor é estudado em função da visão e formulação de sua estratégia mental, não necessariamente da explicitação impressa de seu plano de negócios".

Fonte: Lenzi, Santos, Casado e Rodrigues (2011, p. 18-20).

Como podemos constatar, os estudos sobre empreendedorismo estão intimamente ligados e partem sempre da figura do próprio empreendedor. Em outras palavras, eles analisam atividades, características, efeitos sociais e econômicos, e

métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora (LENZI, 2008).

Filion conclui que “o campo do empreendedorismo pode ser definido como aquele que estuda os empreendedores” (1999, p. 21). David McClelland (1961), por sua vez, aprofunda essa nova visão sobre o comportamento empreendedor pelo estudo e definição das Características do Comportamento Empreendedor (CCEs), base para diversas outras ramificações do estudo do empreendedorismo, endossando como ponto de partida o próprio agente empreendedor.

3.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

O empreendedor é, portanto, o agente principal do estudo do empreendedorismo (FILION, 1999), o que torna fundamental compreender o que difere esse profissional dos demais e como atua o indivíduo que possui esse tipo de perfil. Isso nos levou a nos aprofundarmos nas competências empreendedoras abordadas pela literatura.

Primeiramente, cabe conceituar o que estamos entendendo por ‘competência’, visto se tratar de um termo que gera inúmeras discussões. M. Fleury e A. Fleury (2001) entendem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Antonello (2006) corrobora essa definição e afirma que a competência permite a ação e/ou a resolução de problemas profissionais de maneira satisfatória dentro de um contexto particular ao mobilizar diversas capacidades de maneira integrada.

Vários autores propõem definições sobre o perfil empreendedor e suas competências. Dornelas (2003) destaca como características empreendedoras: ser visionário; tomar decisões; fazer a diferença; explorar ao máximo as oportunidades; ter determinação e dinamismo; ser dedicado; ser otimista e sentir paixão pelo que faz; ser independente e desejar construir o próprio destino; desejar ficar rico; ser líder e formador de equipes; ser bem relacionado; ser organizado; ter planejamento; possuir conhecimento; assumir riscos calculados; e criar valor para a sociedade.

Dentre as Características do Comportamento Empreendedor (CCEs), McClelland (1961) também destaca: buscar oportunidades e iniciativas; ter persistência; ter comprometimento; exigir qualidade e eficiência; correr riscos

calculados; estabelecer metas; buscar informações; fazer planejamento e monitoramento sistemáticos; ter persuasão e rede de contatos; ser independente e ter autoconfiança.

Por ser fundamental para o estudo do comportamento empreendedor, muitos outros autores discorreram sobre as competências empreendedoras e profissionais sob diferentes entendimentos e prismas, como relacionado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Relação das principais competências empreendedoras e profissionais abordadas por diversos autores

AUTOR	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS
Mill (1848)	Tolerância ao risco
Weber (1917)	Origem da autoridade formal
Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982)	Inovação, iniciativa, sonho, criatividade, energia, realização pessoal, poder, mudança
Sutton (1954)	Busca de responsabilidade
Hartman (1959)	Busca de autoridade formal
McClelland (1961, 1971, 1973)	Tomador de risco, necessidade de realização, necessidade de afiliação
Davids (1963)	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança
Pickle (1964)	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico
Palmer (1971)	Avaliador de riscos
Hornaday e Aboud (1971)	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência
Mintzberg (1973)	Necessidade de poder
Borland (1974)	Controle interno
Liles (1974)	Necessidade de realização
Bruce (1976)	Tomada de decisões, risco
Shapero (1977, 1980)	Inovação, risco, iniciativa, independência
Gasse (1977)	Orientado por valores pessoais
Timmons (1978)	Autoconfiança, orientado por metas, tomador de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação
Cantillon (1978)	Inovação
Sexton (1980)	Enérgico, ambicioso, revés positivo
Welsh e White (1981)	Necessidade de controle, responsabilidade, autoconfiança, corredor de riscos moderados
Dunkelberg e Cooper (1982)	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência
Pinchot (1989, 2004)	Visão, execução, planejamento
Drucker (1986, 2002)	Inovação, iniciativa
Filion (1988, 1991, 1993, 1999)	Visão, imaginação, oportunidade, objetivos
Cooley (1990)	Dedicação pessoal, planejamento e metas, persuasão, independência, comprometimento, iniciativa
Zahra (1991)	Renovação estratégica, novos negócios
Cunningham e Lischeron (1991)	Liderança, ação, risco, inovação
Farrel (1993)	Visão, valores pessoais
Spencer, L. e Spencer, S. (1993)	Realização, planejamento, persuasão, autoconfiança, persistência, oportunidades, riscos, qualidade, comprometimento, informações, metas
Cossette (1994)	Visão, formulação de estratégias

(Continua)

AUTOR	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS
Miner (1998)	Realização, rede de relacionamento, novas ideias, administração
Sharma e Chrisman (1999)	Criação, inovação
Dolabela (1999)	Inovação, criatividade, visão, planejamento, iniciativa, oportunidade
Fleury (2000 e 2002)	Ação, mobilização de recursos, entrega, engajamento, responsabilidade, visão estratégica
Dunning, Johnson, Ehrlinger e Kruger (2003)	Inovação, criatividade, visão de futuro, condição de assumir riscos, determinação, valores, adaptabilidade, prontidão, firmeza, ambição, suficiência de capital, recompensa
Dornelas (2003)	Oportunidade, criação, iniciativa, inovação, gerenciamento do risco, planejamento, persistência, relacionamentos
Santos (2004)	Criatividade, inovação, novos negócios
Seifert (2004 e 2005)	Criatividade, inovação, novos negócios, renovação estratégica
Dutra (2004)	Capacidade de inovação, comunicação, liderança, resolução de problemas, direcionamento estratégico, negociação, planejamento, relacionamentos, visão sistêmica, orientação para qualidade
Antonello (2005)	Conhecimentos, habilidades, atitudes, visão estratégica, criação de valor
Man e Lau (2005)	Oportunidade, relacionamento, visão sistêmica, administrativas, organizadoras e estratégicas, comprometimento, equilíbrio entre vida pessoas e trabalho.
Florén (2006)	Planejamento, visão sistêmica, comunicação, relacionamentos.
Mitchelmore e Rowley (2010)	Capacidade de inovação, novos negócios, capacidade de leitura do ambiente, renovação estratégica, direcionamento estratégico, visão sistêmica, orientação para o mercado.
Nassif, Andreassi e Simões (2011)	Oportunidade, inovação, avaliação de riscos, relacionamento, visão sistêmica, administrativas, organizadoras e estratégicas, liderança, planejamento, organização, definição de metas e acompanhamento de performance, solução de problemas, comprometimento.
Sarwoko, Surachman, Armanu, Hadiwidjojo (2013)	Oportunidade, relacionamento, visão sistêmica, administrativas, organizadoras e estratégicas, liderança, comprometimento.
Tehseen e Ramayah (2015)	Direcionamento estratégico, oportunidade, capacidade de aprendizagem, liderança, negociação, relacionamento, visão sistêmica.
Silveyra, Herrero, Pérez (2020)	Oportunidade, inovação, avaliação de riscos, visão sistêmica, administrativas, organizadoras e estratégicas, liderança, planejamento, solução de problemas, comprometimento, relacionamento, capacidade de gestão de pessoas, capacidade de decisão.

Fonte: Quadro elaborado pela autora, a partir de Lenzi, Santos, Casado e Rodrigues (2011, p. 58-62).

Embora Lenzi (2008) tenha mencionado diferentes fontes, ele baseou-se, sobretudo, nas pesquisas de L. Spencer e S. Spencer (1993) e de Cooley (1990) para elaborar seus constructos sobre as competências empreendedoras. Tais constructos foram, inclusive, utilizados no presente estudo. Lenzi (2008) destaca a semelhança entre ambas as pesquisas e ressalta que elas nos deixam entrever que um indivíduo com competências individuais bem definidas poderá delas fazer uso para ações empreendedoras.

As definições até então apresentadas versaram sobre o estudo das capacidades do empreendedor de um modo geral. A seguir, aprofundaremos nossos estudos, tratando do empreendedor corporativo que, segundo Dess e Lumpkin (2005),

é a figura responsável por dois objetivos fundamentais: a busca e a criação de novas oportunidades de empreendimentos e a renovação estratégica da corporação.

3.3 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO OU INTRAEMPREENDEDORISMO

À luz de teorias mais recentes sobre o empreendedorismo, nosso foco foi a vertente do empreendedorismo corporativo (ou intraempreendedorismo) que se refere à possibilidade de comportamentos e ações empreendedoras dentro de uma organização estabelecida. Segundo Filion (2004, p. 69), “os intraempreendedores são pessoas que podem gerar mudanças nas organizações”. Dornelas (2003, p. 41) define o empreendedorismo corporativo “como a soma da inovação que a organização pratica e desenvolve, de sua renovação e dos esforços para implementação de novos negócios”.

O movimento do intraempreendedorismo pode levar não somente a novos negócios, mas também a outras atividades e orientações inovadoras como ao desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas dentro de uma empresa constituída. É nesse ponto que se dá a conexão com o conteúdo desenvolvido por McClelland (1965, 1971), uma vez que tal proposta depende muito do comportamento do profissional para promover tal ambiente, para levar soluções surpreendentes para os problemas, e para inovar e ser proativo. Assim sendo, ter um perfil intraempreendedor significa aplicar o comportamento empreendedor em prol da empresa, ser um verdadeiro agente de transformação interna.

Gifford Pinchot III é o autor do termo intraempreendedorismo. Ele define os intraempreendedores como profissionais “sonhadores que realizam, que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização” (PINCHOT III, 1989, p. 9). Pinchot III explora também as dificuldades de se sustentar num ambiente que fomente a prática intraempreendedora. Segundo o autor, para que o empreendedor interno possa se sentir mais seguro, além de incentivos e de oportunidades, ele tem que encontrar apoio de alguém dentro da própria empresa.

> (...) a maioria das pessoas sente que precisamos dar maior liberdade às nossas grandes organizações para produzir mais inovações, mas também temem que o preço de perder o controle seja o caos. Simultaneamente, dar

> maior liberdade e obter uma maior coordenação e cooperação pode parecer um paradoxo ou, na melhor das hipóteses, um sonho utópico (PINCHOT III, 1989, p. 8).

Foi a partir das perspectivas de Pinchot III (1989) que o presente estudo analisou as competências empreendedoras e também o ambiente no qual o Programa *Next* foi desenvolvido, com o objetivo de avaliar se o mesmo contribuiu ou não para o perfil intraempreendedor.

3.4 COMPETÊNCIAS INTRAEMPREENDEDORAS

Ao estudarmos o empreendedorismo, o empreendedor foi a figura central. O mesmo ocorre no caso do empreendedorismo corporativo; ressaltando que o empreendedor corporativo é aquele que, dentro da organização, persegue oportunidades independentemente das que controla (STEVENSON; JARILLO, 1990). Segundo Pinchot III (1989), o empreendedor corporativo é o indivíduo que parte de uma ideia da organização e, dispondo de liberdade, incentivo e recursos advindos da própria empresa, inicia a ação, procurando transformá-la em um produto ou serviço bem-sucedido. Lenzi destaca que “a necessidade de profissionais mais hábeis nas organizações traz à tona alguns aspectos considerados empreendedores em funcionários de maior destaque” (2008, p. 49).

Comparando empreendedores e intraempreendedores, Nassif, Andreassi e Simões concluem que “existem semelhanças e divergências entre empreendedores e intraempreendedores em relação às competências, entretanto, as diferenças são bem atenuantes” (2011, p. 49). Em linhas gerais, as competências pessoais são bastante semelhantes. As diferenças versam principalmente no que tange à forma como cada qual se relaciona com o ato de empreender. Para o empreendedor, é fundamental que o negócio dê certo e que progrida; para o intraempreendedor, por sua vez, as preocupações estão mais relacionadas ao reconhecimento por parte dos dirigentes da empresa, conquistas de prêmios, benefícios e remunerações, “não obstante terem declarado o quanto gostam de seu trabalho e sua atividade” (NASSIF; ANDREASSI; SIMÕES, 2011, p. 49).

Farrel também destaca algumas limitações próprias da prática do empreendedorismo no mundo corporativo:

> 1. nem todos poderão assumir esta responsabilidade na empresa;
> 2. se for usado este enfoque apenas para assuntos e ações sem muita

importância será considerado ações de relações públicas e não empreendedorismo corporativo;
3. há burocracia excessiva na empresa, é preciso fugir dos procedimentos nocivos (FARREL, 1993, apud LENZI, 2008, p. 51).

Tais restrições reforçam a necessidade de uma abordagem específica para o empreendedorismo corporativo, sob pena de existirem barreiras ao desenvolvimento do comportamento empreendedor nas organizações de grande porte, visto que sua ação deve estar bem fundamentada (LENZI, 2008).

Segundo Dutra (2001, 2004) e Fleury (2002), o ponto de atenção deve estar relacionado às perspectivas criadas e à capacidade de colocá-las em prática. Um indivíduo somente poderá ser considerado um empreendedor corporativo se obtiver resultados a partir da ação, evidenciando a entrega de valor para a empresa.

Baseando-se nos autores supramencionados e em outros, Lenzi (2008) organizou e relacionou as principais características e competências de empreendedores, dentro das abordagens empreendedoras, independentes e corporativas, numa relação direta com as competências empreendedoras apontadas por L. Spencer e S. Spencer (1993) e por Cooley (1990), conforme ilustra o Quadro 3 a seguir. Esta foi a base conceitual para trabalho de Lenzi (2008) e foi, inclusive, a parte central da presente pesquisa.

Quadro 3 – Relação das competências empreendedoras por autores, de acordo com a abordagem de L. Spencer e S. Spencer (1993) e de Cooley (1990)

AUTOR	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS L. Spencer e S. Spencer (1993) e Cooley (1990)
Mill (1848)	Tolerância ao risco	Correr riscos calculados, busca de informações
Weber (1917)	Origem da autoridade formal	
Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982)	Inovação, iniciativa, sonho, criatividade, energia, realização pessoal, poder, mudança	Busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Sutton (1954)	Busca de responsabilidade	Comprometimento
Hartman (1959)	Busca de autoridade formal	
McClelland (1961, 1971, 1973)	Tomador de risco, necessidade de realização, necessidade de afiliação	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança

(Continua)

AUTOR	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS L. Spencer e S. Spencer (1993) e Cooley (1990)
Davids (1963)	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança	Busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento, independência e autoconfiança
Pickle (1964)	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico	Exigência de qualidade e eficiência, busca de informações, persuasão e rede de contatos
Palmer (1971)	Avaliador de riscos	Correr riscos calculados, busca de informações
Hornaday e Aboud (1971)	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência	Busca de oportunidades e iniciativa, persistência, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Mintzberg (1973)	Necessidade de poder	Persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Borland (1974)	Controle interno	Exigência de qualidade e eficiência, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos
Liles (1974)	Necessidade de realização	Busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento
Bruce (1976)	Tomada de decisões, risco	Correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, busca de informações, independência e autoconfiança
Shapero (1977, 1980)	Inovação, risco, iniciativa, independência	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, persistência, comprometimento, independência e autoconfiança
Gasse (1977)	Orientado por valores pessoais	Comprometimento
Timmons (1978)	Autoconfiança, orientado por metas, tomador de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, persistência, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, independência e autoconfiança
Cantillon (1978)	Inovação	Busca de oportunidades e iniciativa, independência e autoconfiança
Sexton (1980)	Enérgico, ambicioso, revés positivo	Busca de oportunidades e iniciativa, persistência, independência e autoconfiança
Welsh e White (1981)	Necessidade de controle, responsabilidade, autoconfiança, corredor de riscos moderados	Correr riscos calculados, comprometimento, planejamento e monitoramento sistemáticos, independência e autoconfiança
Dunkelberg e Cooper (1982)	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência	Busca de oportunidades e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, persistência, independência e autoconfiança

(Continua)

AUTOR	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS L. Spencer e S. Spencer (1993) e Cooley (1990)
Pinchot (1989, 2004)	Visão, execução, planejamento	Busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos
Filion (1988, 1991, 1993, 1999)	Visão, imaginação, oportunidade, objetivos	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, estabelecimento de metas
Zahra (1991)	Renovação estratégica, novos negócios	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, planejamento e monitoramento sistemáticos
Cunningham e Lischeron (1991)	Liderança, ação, risco, inovação	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Farrel (1993)	Visão, valores pessoais	Busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento
Cossette (1994)	Visão, formulação de estratégias	Busca de oportunidades e iniciativa, planejamento e monitoramento sistemáticos
Miner (1998)	Realização, rede de relacionamento, novas ideias, administração	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Sharma e Chrisman (1999)	Criação, inovação	Busca de oportunidades e iniciativa
Dolabela (1999)	Inovação, criatividade, visão, planejamento, iniciativa, oportunidade	Busca de oportunidades e iniciativa, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos
Fleury (2000, 2002)	Ação, mobilização de recursos, entrega, engajamento, responsabilidade, visão estratégica	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Dunning, Johnson, Ehrlinger e Kruger (2003)	Inovação, criatividade, visão de futuro, condição de assumir riscos, determinação, valores, adaptabilidade, prontidão, firmeza, ambição, suficiência de capital	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, independência e autoconfiança
Dornelas (2003)	Oportunidade, criação, iniciativa, inovação, gerenciamento do risco, planejamento, persistência, relacionamentos	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, persistência, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança

(Continua)

AUTOR	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS L. Spencer e S. Spencer (1993) e Cooley (1990)
Santos (2004)	Criatividade, inovação, novos negócios	Busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento, independência e autoconfiança
Seifert (2004, 2005)	Criatividade, inovação, novos negócios, renovação estratégica	Busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento, planejamento e monitoramento sistemáticos, independência e autoconfiança
Dutra (2004)	Capacidade de inovação, comunicação, liderança, resolução de problemas, direcionamento estratégico, negociação, planejamento, relacionamentos, visão sistêmica, orientação para qualidade	Busca de oportunidades e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Antonello (2005)	Conhecimentos, habilidades, atitudes, visão estratégica, criação de valor	
Man e Lau (2005)	Oportunidade, relacionamento, visão sistêmica, administrativas, organizadoras e estratégicas, comprometimento, equilíbrio entre vida pessoas e trabalho.	Busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos
Florén (2006)	Planejamento, visão sistêmica, comunicação, relacionamentos.	Planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos
Mitchelmore e Rowley (2010)	Capacidade de inovação, novos negócios, capacidade de leitura do ambiente, renovação estratégica, direcionamento estratégico, visão sistêmica, orientação para o mercado.	Busca de oportunidades e iniciativa
Nassif, Andreassi e Simões (2011)	Oportunidade, inovação, avaliação de riscos, relacionamento, visão sistêmica, administrativas, organizadoras e estratégicas, liderança, planejamento, organização, definição de metas e acompanhamento de performance, solução de problemas, comprometimento.	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos
Sarwoko, Surachman, Armanu, Hadiwidjojo (2013)	Oportunidade, relacionamento, visão sistêmica, administrativas, organizadoras e estratégicas, liderança, comprometimento.	Busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento, persuasão e rede de contatos
Tehseen, Ramayah (2015)	Direcionamento estratégico, oportunidade, capacidade de aprendizagem, liderança, negociação, relacionamento, visão sistêmica.	Busca de oportunidades e iniciativa, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos

(Continua)

AUTOR	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS L. Spencer e S. Spencer (1993) e Cooley (1990)
Silveyra, Herrero e Pérez (2020)	Oportunidade, inovação, avaliação de riscos, visão sistêmica, administrativas, organizadoras e estratégicas, liderança, planejamento, solução de problemas, comprometimento, relacionamento, capacidade de gestão de pessoas, capacidade de decisão.	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, comprometimento, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança

Fonte: Quadro elaborado pela autora, a partir de Lenzi (2008, p. 53-55), e atualizado pela mesma.

Lenzi (2008), baseando-se no levantamento mencionado no Quadro 3, elaborou a relação das competências desenvolvidas por L. Spencer e S. Spencer (1993) e por Cooley (1990) e a incidência delas em outras obras sobre a mesma temática. O resultado apresenta-se no Quadro 4 a seguir. Apesar do extenso levantamento, ainda é possível identificar certas lacunas nos estudos sobre empreendedorismo corporativo (LENZI, 2008).

Quadro 4 – Relação das competências empreendedoras de L. Spencer e S. Spencer (1993) e de Cooley (1990) e a incidência delas em outras obras de outros autores

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS L. Spencer e S. Spencer (1993) e Cooley (1990)	COMPETÊNCIAS Outros Autores
Busca de Oportunidades e Iniciativa	Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967 e 1982); McClelland (1961, 1971, 1973); Davids (1963); Hornaday e Aboud (1971); Liles (1974); Shapero (1977, 1980); Timmons (1978); Cantillon (1978); Sexton (1980); Dunkelberg e Cooper (1982); Pinchot (1989, 2004); Drucker (1986, 2002); Filion (1988, 1991, 1993, 1999); Zahra (1991); Cunningham e Lischeron (1991); Farrel (1993); Cossette (1994); Miner (1998); Sharma e Chrisman (1999); Dolabela (1999); Fleury (2000, 2002); Dunning, Johnson, Ehrlinger e Kruger (2003); Dornelas (2003); Santos (2004); Seifert (2004, 2005); Dutra (2004); Man e Lau (2005); Mitchelmore e Rowley (2010); Nassif, Andreassi e Simões (2011); Sarwoko, Surachman, Armanu e Hadiwidjojo (2013); Tehseen e Ramayah (2015); Silveyra, Herrero e Pérez (2020).
Correr Riscos Calculados	Mill (1848); McClelland (1961, 1971, 1973); Palmer (1971); Bruce (1976); Shapero (1977, 1980); Timmons (1978); Welsh e White (1981); Filion (1988, 1991, 1993, 1999); Zahra (1991); Cunningham e Lischeron (1991); Miner (1998); Fleury (2000, 2002); Dunning, Johnson, Ehrlinger e Kruger (2003); Dornelas (2003); Nassif, Andreassi e Simões (2011); Silveyra, Herrero e Pérez (2020).
Exigência de Qualidade e Eficiência	Pickle (1964); Borland (1974); Bruce (1976); Dunkelberg e Cooper (1982); Fleury (2000, 2002); Dunning, Johnson, Ehrlinger e Kruger (2003); Dutra (2004); Nassif, Andreassi e Simões (2011).

(Continua)

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS L. Spencer e S. Spencer (1993) e Cooley (1990)	COMPETÊNCIAS Outros Autores
Persistência	Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982); McClelland (1961, 1971, 1973); Hornaday e Aboud (1971); Liles (1974); Shapero (1977, 1980); Timmons (1978); Sexton (1980); Dunkelberg e Cooper (1982); Pinchot (1989, 2004); Dunning, Johnson, Ehrlinger e Kruger (2003); Dornelas (2003).
Comprometimento	Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982); Sutton (1954); Davids (1963); Liles (1974); Shapero (1977, 1980); Gasse (1977); Welsh e White (1981); Pinchot (1989, 2004); Farrel (1993); Miner (1998); Fleury (2000, 2002); Dunning, Johnson, Ehrlinger e Kruger (2003); Seifert (2004, 2005); Dutra (2004); Man e Lau (2005); Nassif, Andreassi e Simões (2011); Sarwoko, Surachman, Armanu, Hadiwidjojo (2013); Silveyra, Herrero e Pérez (2020).
Busca de Informações	Mill (1848); Pickle (1964); Palmer (1971); Borland (1974); Bruce (1976); Timmons (1978); Dolabela (1999); Dornelas (2003); Dutra (2004).
Estabelecimento de Metas	Borland (1974); Timmons (1978); Pinchot (1989, 2004); Filion (1988, 1991, 1993, 1999); Miner (1998); Dolabela (1999); Dornelas (2003); Dutra (2004); Nassif, Andreassi e Simões (2011).
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	Borland (1974); Timmons (1978); Welsh e White (1981); Pinchot (1989, 2004); Zahra (1991); Cossette (1994); Miner (1998); Dolabela (1999); Fleury (2000 e 2002); Dornelas (2003); Seifert (2004, 2005); Dutra (2004); Man e Lau (2005); Florén (2006); Nassif, Andreassi e Simões (2011); Tehseen e Ramayah (2015); Silveyra, Herrero e Pérez (2020).
Persuasão e Rede de Contatos	Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967 e 1982); McClelland (1961, 1971 e 1973); Pickle (1964); Hornaday e Aboud (1971); Mintzberg (1973); Cunningham e Lischeron (1991); Miner (1998); Fleury (2000 e 2002); Dornelas (2003); Dutra (2004); Man e Lau (2005); Florén (2006); Nassif, Andreassi e Simões (2011); Sarwoko, Surachman, Armanu e Hadiwidjojo (2013); Tehseen e Ramayah (2015); Silveyra, Herrero e Pérez (2020).
Independência e Auto Confiança	Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967 e 1982); McClelland (1961, 1971 e 1973); Davids (1963); Hornaday e Aboud (1971); Mintzberg (1973); Bruce (1976); Shapero (1977 e 1980); Timmons (1978); Cantillon (1978); Sexton (1980); Welsh e White (1981); Dunkelberg e Cooper (1982); Cunningham e Lischeron (1991); Miner (1998); Fleury (2000 e 2002); Dunning, Johnson, Ehrlinger e Kruger (2003); Dornelas (2003); Santos (2004); Seifert (2004 e 2005); Dutra (2004); Silveyra, Herrero e Pérez (2020).

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de Lenzi (2008, p. 56) e atualizado pela mesma.

Pautado nesse levantamento, Lenzi estabeleceu uma abordagem integrando os estudos de L. Spencer e S. Spencer (1993), os de Cooley (1990), os de McClelland (1971), os de Pinchot III (1989), os de Dornelas (2001), os de Fleury (2000 e 2002) e os de Dutra (2004). Tais estudos serviram de base para a presente pesquisa e possibilitaram a elaboração dos constructos de identificação das competências em intraempreendedores, os quais foram divididos em três grandes conjuntos, conforme demonstra o Quadro 5.

Quadro 5 – Constructos da pesquisa de Lenzi (2008)

CONJUNTO	COMPETÊNCIAS
CONJUNTO REALIZAÇÃO	BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)
	CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)
	EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA (EQE)
	PERSISTÊNCIA (PER)
	COMPROMETIMENTO (COM)
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO	BUSCA DE INFORMAÇÕES (BDI)
	ESTABELECIMENTO DE METAS (EDM)
	PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)
CONJUNTO DE PODER	PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)
	INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)

Fonte: Quadro adaptado pela autora, a partir de Lenzi (2008).

Com o objetivo de analisar se realmente tais competências estiveram presentes em empreendedores corporativos de grandes empresas, Lenzi elaborou um instrumento de pesquisa, no caso, um questionário, baseado nos 3 (três) conjuntos mencionados acima e, para que pudesse ser validado, o aplicou a 126 empreendedores corporativos. No presente estudo, de certa forma nos apropriamos do instrumento de Lenzi (2008), visto já estar validado, a fim de analisarmos o impacto causado pelo Programa *Next* no que tange ao desenvolvimento de competências intraempreendedoras. O objetivo foi entender em que medida o programa de aceleração de ideias de uma empresa multinacional apresentava-se como ferramenta efetiva de apoio ao desenvolvimento de competências intraempreendedoras.

3.5 INOVAÇÃO FECHADA

A presente pesquisa, pautada em competências intraempreendedoras, foi realizada a partir de um programa de aceleração de ideias, fruto de uma iniciativa de inovação fechada da filial brasileira da Pirelli.

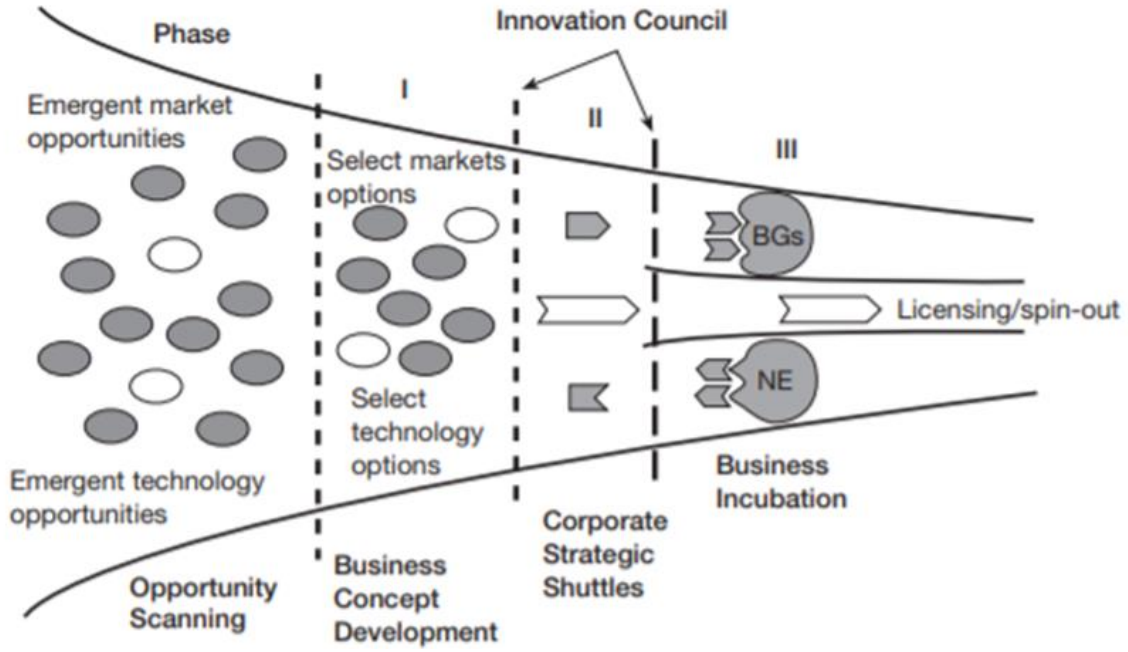
O termo ‘inovação fechada’ (CHESBROUGH, 2003b) refere-se ao desenvolvimento de inovações em contextos internos, nos quais o controle do movimento inovador é fundamental e está limitado aos integrantes daquela realidade a ser transformada. Na maioria das vezes, ela já compartilha dos sistemas, problemas

e oportunidades que estão sendo analisados. Nesse formato, as empresas devem gerar suas próprias ideias, desenvolvê-las, produzi-las, lançá-las no mercado e distribuí-las (CHESBROUGH, 2003b).

Como contraponto, há a ‘inovação aberta’, termo também criado por Chesbrough (2003a) para definir os processos de produção de ideias, processos e pesquisas de novos produtos e serviços, mas que também considera ideias e inovações de outras empresas, ou seja, busca caminhos internos e externos no processo de inovação (ENGEROFF; BALESTRIN, 2008).

Chesbrough (2003a) ilustrou a inovação fechada como uma trajetória linear dentro de um sistema que pode ser exemplificado por um funil dividido em etapas, compondo o processo de inovação. Entre elas, há “portões” que filtram potenciais projetos “perdedores” ou com menores potenciais para serem desenvolvidos e lançados no mercado (ENGEROFF; BALESTRIN, 2008, p. 5). O modelo de *stage-gate* é característico desse sistema e representa as diversas etapas pelas quais as ideias devem ir passando e devem ir sendo constantemente avaliadas. Chesbrough (2003a) ilustra esse modelo em seu *case* referente à empresa Xerox (Figura 7).

Figura 7 – Processo de inovação da empresa Xerox

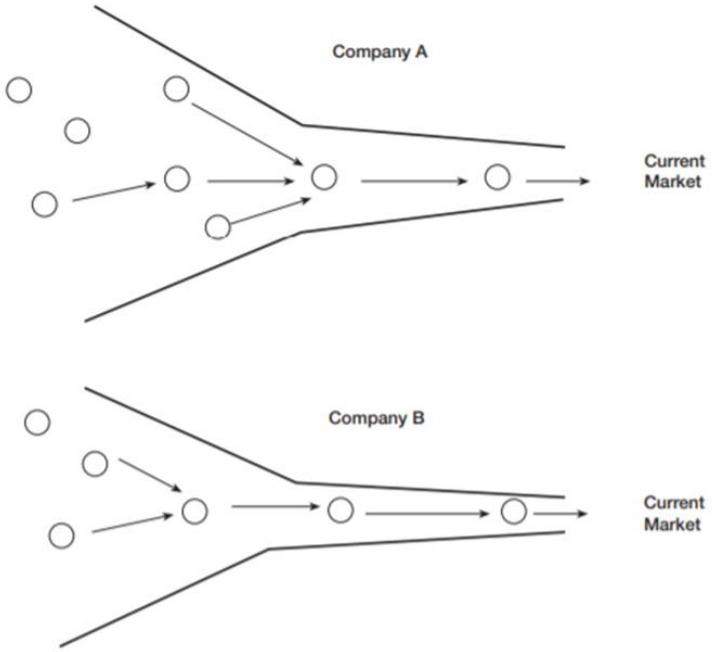


Fonte: Chesbrough (2003a, p. 16).

As ideias aprovadas seguem a trajetória do funil para serem desenvolvidas; as não aprovadas, são expurgadas. Nesse processo, as ideias que entram no funil são

transformadas em projetos. Alguns projetos geram protótipos e possíveis novos negócios que, em geral, atenderão aos mesmos mercados, como mostra o funil de inovação na perspectiva de inovação fechada na Figura 8.

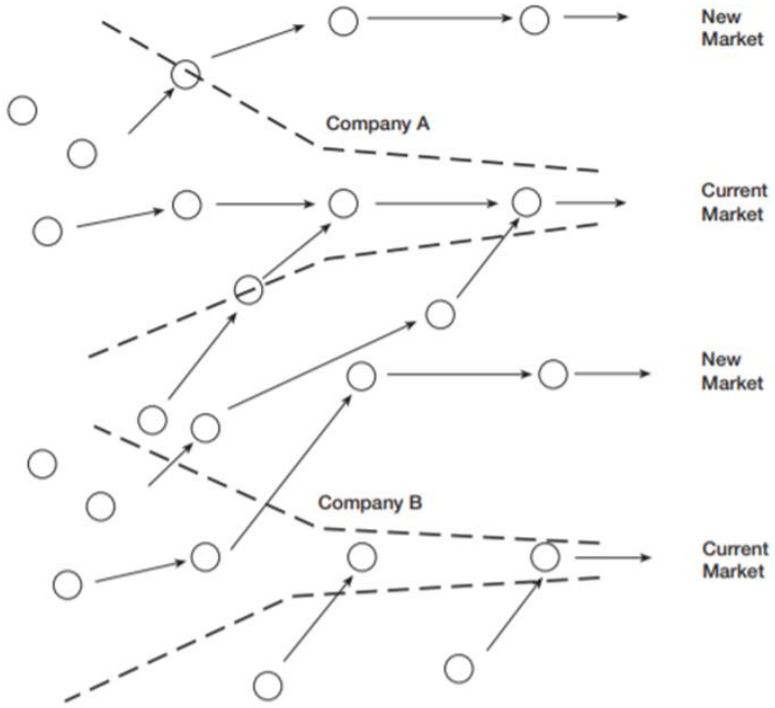
Figura 8 – Funil de inovação na perspectiva de inovação fechada



Fonte: Chesbrough (2003a, p. 31).

Em oposição à inovação fechada, temos a inovação aberta, quando agentes externos à organização também contribuem para o processo visando a atender aos mesmos ou aos novos mercados, como ilustra o funil de inovação aberta na Figura 9 a seguir.

Figura 9 – Funil de inovação aberta



Fonte: Chesbrough (2003a, p. 44).

Constatamos que o Programa *Next* de aceleração das ideias da Pirelli foi uma proposta muito semelhante ao modelo de inovação fechada sob alguns aspectos, a saber: contou apenas com colaboradores internos da Pirelli; o processo em si teve diferentes etapas de avaliação e filtro das ideias propostas; e todas as propostas estavam limitadas aos recursos da Pirelli e em sua capacidade de atuação. Além disso, o Programa *Next* buscou o controle da inovação e teve por objetivo o desenvolvimento vanguardista de ideias disruptivas para o mercado de pneus, aspectos bastante próximos do conceito de Chesbrough (2003a) referente à inovação fechada.

As principais diferenças entre os princípios da inovação fechada e os da inovação aberta podem ser constatadas no Quadro 6 a seguir.

Quadro 5 – Comparação entre os princípios da inovação fechada e os da inovação aberta

Comparação entre os princípios da Inovação Fechada e os da Inovação Aberta	
Inovação Fechada	**Inovação Aberta**
As pessoas inteligentes em nosso campo trabalham para nós.	Nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós. Nós precisamos trabalhar com pessoas inteligentes dentro e fora de nossa empresa.
Para lucrar sobre a P&D, devemos descobri-la, desenvolvê-la e comercializá-la.	P&D externo pode criar significativo valor; P&D interno é necessário para captar uma porção desse valor.
Se nós fizermos a descoberta, nós a colocamos primeiro no mercado.	Nós não temos que originar a pesquisa para lucrar sobre ela.
A empresa que é a primeira a colocar a inovação no mercado irá vencer.	Construir um modelo de negócios melhor é melhor do que ser a primeira a colocar a inovação no mercado.
Se nós criarmos as melhores ideias do setor, nós venceremos.	Se nós fizermos o melhor com ideias externas e internas, nós venceremos.
Nós devemos controlar nosso processo de inovação, assim nossos competidores não lucrarão sobre nossas ideias.	Nós deveríamos ganhar sobre o uso de nossos projetos de inovação, e nós deveríamos comprar outras ideias para alavancar nosso próprio modelo empresarial.

Fonte: Chesbrough (2003a, p. 38).

A caracterização de Chesbrough (2003a) nos permite inferir que o Programa *Next* é exemplo de iniciativa de inovação fechada, conduzido por pessoas internas da Pirelli, para colaboradores internos, para otimizar, melhorar e obter resultado financeiro com as iniciativas propostas, em um processo controlado de inovação. Foi a partir deste cenário que buscamos compreender as competências corporativas e o impacto desta iniciativa no ambiente da multinacional.

3.6 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Na literatura sobre competências empreendedoras, encontramos com maior frequência estudos que discutem a categorização e a classificação das competências e a possível representação (ou não) dos comportamentos empreendedores, do que os que debatem sobre a forma como tais competências podem ser ensinadas ou desenvolvidas. Shane (2003) e Priyanto e Sandjojo (2005) afirmam que empreendedores que desfrutam de educação formal empreendedora performam melhor do que aqueles que tiveram uma autoaprendizagem por iniciativa própria. Contudo, a pesquisa no campo de educação empreendedora ainda está em um estágio inicial de desenvolvimento, uma vez que não existe uma estrutura teórica universal e nem as melhores práticas de como educar ou como treinar melhores empreendedores (SILVEYRA; HERRERO; PÉREZ, 2020).

A partir de Zampier (2010), assumimos a perspectiva, dentro da literatura de aprendizagem organizacional, que o indivíduo é a fonte primária da aprendizagem e responsável pela criação das estruturas organizacionais (PRAHALAD, 1990; BASTOS et al., 2004). Em função do recorte e da proposta do presente estudo, entendemos que a literatura de aprendizado individual (que também se dá pelo contexto e pelo contato com outras pessoas) aparenta ser a mais adequada, dado que os estudos de aprendizagem empreendedora convergem com a literatura de aprendizagem individual e que no contexto das médias e pequenas empresas, o empreendedor é o coração do empreendimento (ZAMPIER, 2010; BITENCOURT, 2003).

Segundo Sordi e Azevedo (2008), é o indivíduo quem detém a capacidade de aprender, ou seja, os colaboradores da corporação à medida que somam conhecimento, o aplicam e o transferem, compondo o aprendizado do avanço corporativo. Os autores corroboraram com M. Fleury e A. Fleury (2001) que defenderam que, para desenvolver as competências em uma organização, é preciso percorrer o caminho que vai da aprendizagem organizacional à aprendizagem em grupo, e daí para a aprendizagem na organização.

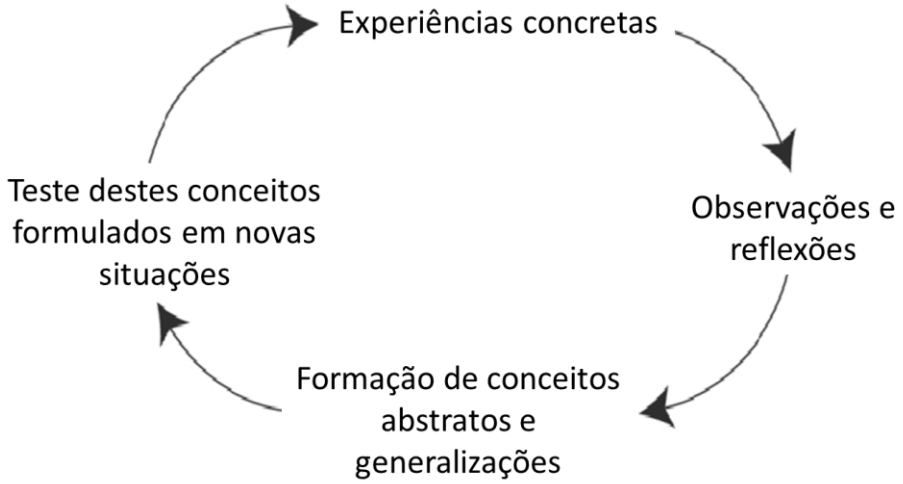
Segundo Argyris e Schön (1978), o aprendizado individual, para se tornar organizacional, precisa ser compartilhado e incorporado às imagens das organizações sustentadas por seus membros em senso coletivo. Sendo assim, a aprendizagem efetua-se por intermédio dos indivíduos, porém só se cristaliza nas rotinas e nas ações institucionais (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SHRIVASTAVA, 1983, apud ZAMPIER, 2010).

No contexto da presente pesquisa, que destaca a importância do desenvolvimento dos colaboradores para lidar com um ambiente de transformações constantes, questiona-se qual é a melhor forma possível para preparar os colaboradores e para desenvolver as competências empreendedoras para que, na soma de suas individualidades, eles possam compor uma empresa mais adaptada às rápidas mudanças de mercado. Segundo Kim (1998), este é o cerne da aprendizagem organizacional: o processo pelo qual o aprendizado individual incorpora-se à memória e à estrutura organizacional.

Para explicar este processo, o autor ancorou-se no Modelo de Aprendizagem Experiencial de David Kolb (1984) que descreve o ciclo contínuo individual pelo qual a pessoa passa. A partir de experiências concretas, a pessoa realiza suas próprias observações e reflexões; baseadas nessas reflexões, forma conceitos abstratos e

generalizações; estes novos conceitos são testados em novas situações; e estas novas situações a levam a novas experiências concretas, como ilustra a Figura 10.

Figura 10 – Modelo de aprendizagem experiencial de Kolb



Fonte: Extraído e traduzido de Kolb (1984, p.21).

Para que este ciclo seja efetivo e duradouro, ele precisa englobar não só a capacidade de compreensão das experiências vividas, mas também as habilidades em função da experimentação e de suas atitudes (KIM, 1998). Essa constatação, associada à afirmação de McClelland (1961), que o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes é o que define o nível de competência de um indivíduo, nos permitem concluir que o processo descrito influencia tanto na mudança do comportamento quanto nas competências.

Aplicando o modelo de Kolb (1984) às experiências próprias do ambiente de trabalho, podemos associá-las ao conceito de aprendizagem informal, que é a realizada sem planejamento, sem estrutura ou sem direcionamento claro, muitas vezes direcionada apenas ao resultado almejado. Esse tipo de treinamento, inerente à rotina laboral, ocorre em função da própria tarefa, da execução do trabalho em si e por meio do relacionamento com outros sujeitos participantes da ação (ANTONELLO, 2006).

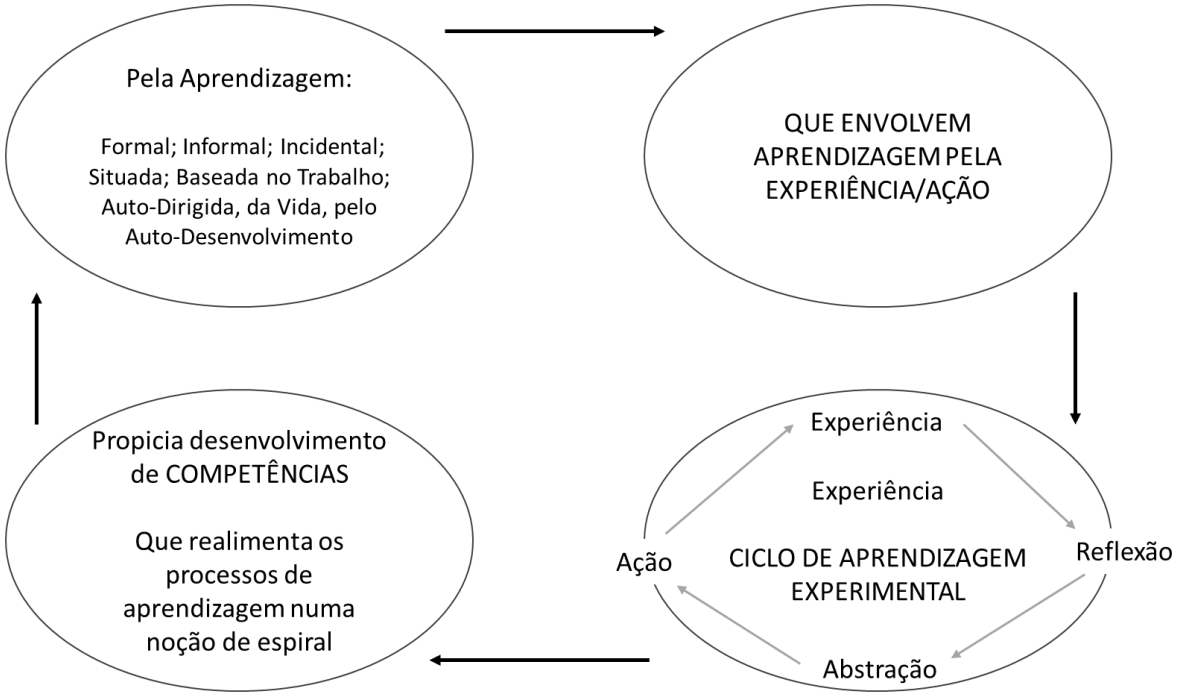
Holcomb et al. (2009) resgataram Anderson (1982) e selaram a conexão entre aprendizado e competências, definindo aprendizagem como o processo pelo qual as pessoas adquirem novos conhecimentos, incluindo habilidades e competências específicas, seja por experiência, seja pela observação dos outros, e as assimilam e

as organizam na memória, em função de seu conhecimento prévio, para torná-las recuperáveis para uso em ações rotineiras e não rotineiras.

Aprofundando para o conceito de aprendizagem empreendedora, encontramos claramente o resgate do modelo de Kolb (1984) e da aprendizagem experiencial. De maneira geral, há certo consenso entre os autores a respeito de que a aprendizagem empreendedora é fruto da experiência do próprio empreendedor, de suas ações e da experimentação interagindo com o contexto, num processo dinâmico e transformacional (RAE; CARSWELL, 2000; SHEPHERD; DOUGLAS; SHANLEY, 2000; MINNITI; BYGRAVE, 2001; TAYLOR; THORPE, 2004; COPE, 2005; POLITIS, 2005; MAN, 2006).

Esse estudo se apoia no conceito elaborado por Antonello (2006), que traçou a relação entre aprendizado experiencial e desenvolvimento das competências, propondo um movimento em espiral, contínuo e transformador, uníssono às linhas apresentadas até o momento, conforme ilustra a Figura 11.

Figura 11 – Papel da Aprendizagem na Ação no Desenvolvimento de Competências



Fonte: Antonello (2006, p. 216).

É importante destacar que este modelo prevê que nem toda experiência promove o aprendizado e, por consequência, nem sempre desenvolve competências, a não ser que haja uma intencionalidade dos sujeitos. É necessário que a participação

e as devidas interações resultantes da experiência façam sentido e que o indivíduo explore a experimentação em si (ANTONELLO, 2006; POLITIS, 2005).

O referencial teórico apresentado nos amparou conceitualmente para delinear o processo de transformação das competências proposto nesta dissertação. Posto que nosso contexto era o aperfeiçoamento dos colaboradores internos para que, na soma destes sujeitos, a corporação estivesse mais preparada aos desafios de mercado, primeiramente recorremos às teorias de aprendizagem, traçando um caminho a partir da aprendizagem individual e de sua importância para a composição do aprendizado corporativo e das competências da organização. A partir de então, nos aprofundarmos na forma como esse processo ocorre na vivência experiencial do trabalho, por meio de experiências concretas, de reflexões e de novos testes. Em seguida, apresentamos o elevado reconhecimento deste processo nos estudos de aprendizagem empreendedora e a figura do empreendedor como centro dessa discussão. Por fim, associamos todo esse processo teórico-conceitual ao desenvolvimento da competência em si, compondo, assim, a descrição do processo ao qual o grupo foco deste estudo foi submetido por meio do Programa *Next* de Aceleração de ideias.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando-se que a presente pesquisa aborda um programa específico, em condições bastante pontuais, pouco exploradas, a posicionamos como uma pesquisa descritiva com aprofundamento qualitativo, sem a pretensão de ser conclusiva e, portanto, exploratória, utilizada para apoiar o pesquisador a tornar mais explícito o problema e a definir o tema central de estudo (GIL, 2008).

A pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisa-los, classifica-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles (Andrade, 2002) bem como a proposta realizada de acompanhamento do Programa Next. Observando que os resultados serão válidos para este cenário descrito, nos apoiamos também em Almeida, Francesconi e Fernandes (2019, p. 53) que explicam que a pesquisa exploratória "é utilizada quando o pesquisador quer investigar um assunto ainda pouco explorado ou ainda não precisamente definido". Trata-se de pesquisa descritiva exploratória, com estudos quantitativos, com a obtenção de dados por meio da aplicação de questionário de escala Likert, e discussão secundária de cunho qualitativo, com a captura das percepções por meio de algumas perguntas abertas, como exploraremos mais adiante.

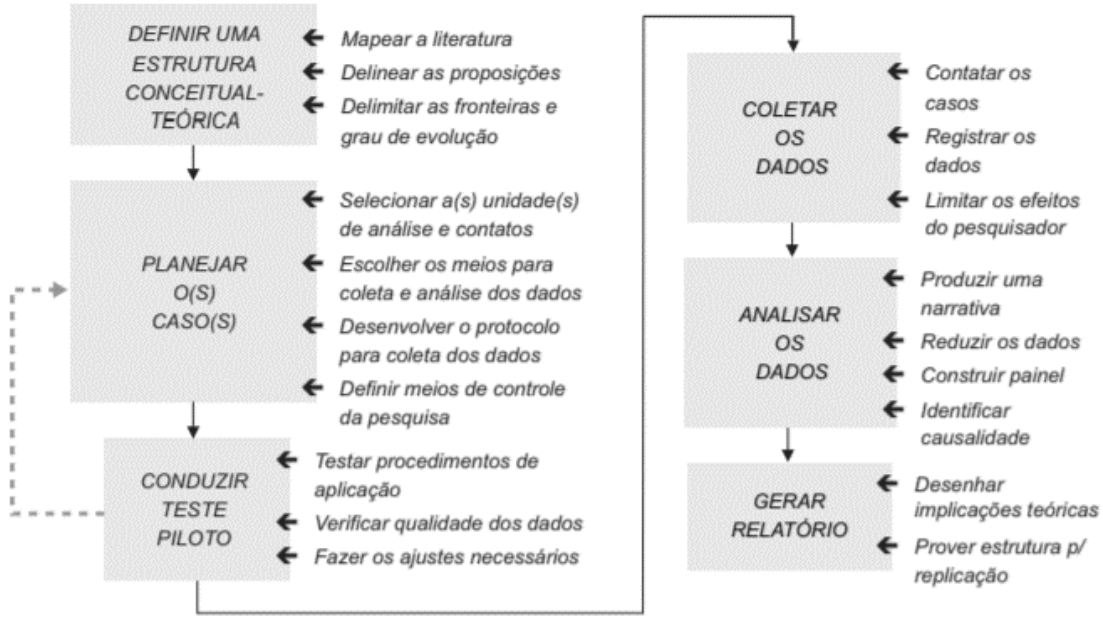
Por nosso objeto de estudo ser o Programa *Next* de aceleração de ideias, podemos considerar que se trata de um estudo de caso. Yin (2001) explica que estudo de caso é um estudo de origem empírica e com um método abrangente de investigação, com a lógica do planejamento, coleta e análise dos dados. No caso da nossa pesquisa, trata-se de um caso individual: a implementação do Programa *Next*, o que endossa a definição de Stake (2005, p. 449) sobre a metodologia com foco em "uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas".

Faz-se referência, portanto, à análise aprofundada de um caso, para permitir o seu amplo e detalhado conhecimento (BERTO; NAKANO, 2000). Gil (1995) esclarece que o estudo de caso não prevê um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento. São elas:

1. Delimitação da unidade-caso;
2. Coleta de dados;
3. Seleção, análise e interpretação dos dados;
4. Elaboração do relatório.

Para classificarmos nossa pesquisa como estudo de caso, pautamo-nos tanto nos autores supramencionados como também em Miguel (2007) que, por sua vez, apresenta detalhadamente as 6 (seis) diferentes etapas da condução da metodologia utilizada neste tipo de estudo, conforme demonstra a Figura 12 a seguir.

Figura 12 – Condução da metodologia de estudo de caso



Fonte: Miguel (2007, p. 221).

A metodologia adotada em nossa pesquisa compreende as 6 (seis) etapas destacadas por Miguel (2007), a saber:

1. Definição da estrutura conceitual teórica, com base nos principais pesquisadores sobre competências empreendedoras e intraempreendedoras;
2. Planejamento do caso, acompanhando toda a estruturação do Programa *Next*, o método de pesquisa e o instrumento a ser utilizado, pautado no instrumento validado anteriormente por Lenzi (2008);
3. Condução de um teste piloto com colaboradores da empresa, a fim de entender o processo de aplicação, potenciais dúvidas e ajustes necessários para o instrumento escolhido;

4. Coleta de dados, considerando pré e pós questionários, com os diferentes grupos indicados;
5. Análise dos dados obtidos e identificação dos fenômenos ocorridos no processo;
6. Geração de relatórios, resultados e indicação de conclusões sobre o estudo.

O acompanhamento ao Programa *Next* foi organizado em quatro grandes blocos:

1. Descrição da implementação do programa de aceleração, etapas e processos;
2. Mapeamento do perfil dos respondentes;
3. Pré e pós-teste sobre competências empreendedoras e
4. Análise documental dos resultados obtidos (detalhados nos subitens).

4.1 IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA *NEXT* DE ACELERAÇÃO DE IDEIAS

Essa é a parte estrutural e condutora de todo o estudo. Foi pautada por extensa pesquisa e observação, visando a registrar a trajetória completa do Programa *Next* de aceleração, desde os critérios de avaliação dos projetos submetidos; a metodologia de aceleração; a evolução dos grupos ao longo do tempo; os processos envolvidos; e as avaliações propostas nas Fases 1 e 2. Como informado anteriormente, o Programa *Next* foi divulgado por meio de *workshops*.

As etapas do processo foram: realização das inscrições pelo *site*; primeira etapa de pré-seleção; *workshops* do programa de aceleração; abordagem dos temas em cada um dos encontros; avaliação final dos grupos; e escolha do vencedor. Todas essas etapas foram acompanhadas por nós, para que pudéssemos registrar as ocorrências e as ferramentas utilizadas em cada uma delas, conforme demonstram os Anexos de 2 a 9. A seguir, descrevemos detalhadamente o andamento de cada das etapas, demonstradas, inclusive, na Figura 13.

1. Inscrição dos grupos e ideias:
   Entre 10 de setembro e 11 de outubro de 2018, foi disponibilizado um *link* no *site* interno da Pirelli, por meio do qual o colaborador podia fazia a inscrição de um grupo composto por até 5 (cinco) pessoas e da ideia

proposta, contendo breve explicação, proposta de valor, estimativa de custos e de retorno da iniciativa para a Pirelli.

Esta fase durou 31 dias e resultou em um total de 93 ideias submetidas, envolvendo 372 diferentes colaboradores, sendo que alguns deles se inscreveram em mais de um grupo.

2. Pré-seleção de ideias:

   Após o encerramento do prazo das inscrições, todas as ideias foram analisadas por um Comitê Diretor, composto pelas áreas de inovação e de RH e pelo grupo de Nexters, sob liderança do Diretor de Inovação, José Mello. Das 93 ideias submetidas, foram selecionadas as 30 melhores, que envolviam 132 colaboradores, os quais, na etapa seguinte, deveriam fazer uma breve apresentação do pré-projeto.

   Entre a data de divulgação do resultado dos 30 grupos pré-selecionados e as datas das respectivas apresentações decorreram-se 18 dias.

3. Apresentação dos 30 pré-projetos para o Comitê Diretor:

   No dia 27 de novembro de 2018, cada um dos 30 grupos pré-selecionados fizeram uma breve apresentação de seus pré-projetos para o Comitê Diretor. Cada grupo teve 5 (cinco) minutos, no máximo, para a respectiva apresentação e mais 5 (cinco) minutos para perguntas ou sugestões do comitê.

   O Comitê Avaliador era composto por dez membros: CEO Latam Pirelli, CEO Pirelli Brasil, Diretor de Recursos Humanos Latam, Gerente de Recursos Humanos Pirelli Brasil, Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento Latam, Diretor de Tecnologia e Informação Latam, Gerente de Informação e Projetos Latam, Diretora Jurídica Latam, Gerente de Compliance e Auditoria Latam e o CEO Campneus, vertente de varejo da Pirelli no Brasil.

4. Seleção dos 15 principais pré-projetos:

   Após a apresentação dos 30 grupos, o Comitê Diretor selecionou as 15 melhores propostas que seguiram para o Programa *Next*: a etapa de aceleração de ideias. A seleção foi realizada com base em um modelo de

avaliação com 7 requisitos que foram pontuados como descrito no item 7 a seguir.

5. Programa de aceleração dos 15 principais pré-projetos:
   No dia 10 de dezembro de 2018, teve início o Programa *Next* de aceleração de ideias. Foram 5 encontros liderados por José Mello, Diretor de Inovação, e por sua equipe. Nesses encontros, foram apresentados, discutidos e implementados conceitos de modelo de negócios, estruturação, inovação, entre outros, e ferramentas para que os participantes pudessem aprofundar seu projeto e delinear, de maneira mais pragmática, como o mesmo seria implementado, detalhando custos, benefícios, riscos e diversos outros aspectos, sempre ancorados na execução do projeto em si. Nesta etapa, cada grupo recebeu um mentor *Nexter* para dar apoio ao grupo ao longo de todo desenvolvimento do projeto.
   Ao final dos 5 encontros, ainda com o apoio de seu respectivo mentor *Nexter*, cada grupo teve mais 20 dias para mais um desafio (que seria o último para alguns, por se tratar de um processo eliminatório): elaborar uma nova apresentação de 5 minutos para a avaliação final do projeto pelo comitê composto pelos mesmos integrantes anteriores.

6. Apresentação dos 15 projetos acelerados:
   No dia 20 de fevereiro de 2019, foram realizadas as 15 apresentações das propostas finalistas para o mesmo Comitê Diretor, seguindo o mesmo formato que a apresentação anterior: 5 (cinco) minutos para a apresentação do projeto e mais 5 (cinco) minutos para perguntas e respostas.

7. Definição do projeto ganhador no *Next*:
   A cada apresentação, os integrantes do Comitê Avaliador iam dando uma nota de 0 a 5 para os seguintes quesitos, conforme apresentado no ANEXO 1 deste trabalho:
   a. O quão aderente a ideia está ao tema proposto: “Como criar uma experiência *high value* para clientes, parceiros e colaboradores”?

b. Classifique o ganho esperado pelo grupo.
c. Você acredita que essa ideia atende a uma necessidade do cliente, colaborador ou parceiro?
d. Qual a complexidade da implementação desta ideia?
e. Qual o grau de criatividade e inovação da solução proposta?
f. Qual a abrangência da solução?

Todos os critérios expostos tinham peso 1 (um), exceto o quesito “d”, que discutia a complexidade de implementação, o qual tinha peso 2 (dois). Com base neste cálculo, foi feita a média final das pontuações. Finalmente, a ideia ganhadora do Programa *Next* foi divulgada em 11 de março de 2019.

Figura 13 – Etapas gerais do Programa *Next*

Fonte: Material interno da Pirelli (2018).

4.2 COLETA DE DADOS SOBRE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS – FASES 1 E 2

Para a coleta de dados sobre competências empreendedoras foram aplicados questionários pré e pós-participação (Fases 1 e 2 respectivamente) a um grupo de respondentes, composto por participantes e não participantes do Programa *Next* de aceleração de ideias, como será explicado a seguir, a fim de mapear quantitativamente as diferenças pré e pós-implementação do programa.

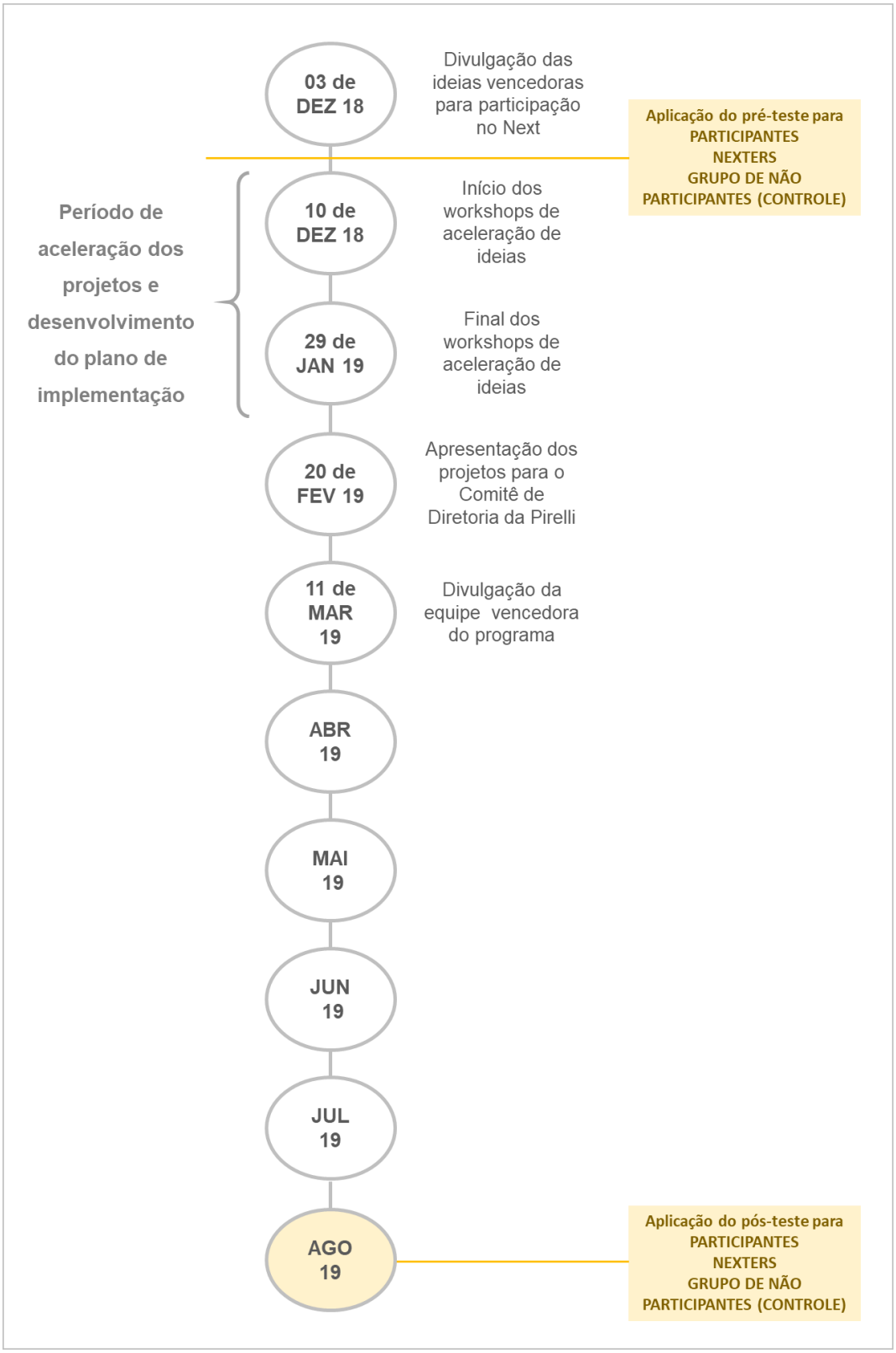
A primeira etapa da análise principal do nosso estudo começou antes mesmo do início do Programa *Next* e foi por nós classificada como Fase 1. Trata-se da etapa de realização do pré-teste, quando foi aplicado o questionário diagnóstico sobre as competências intraempreendedoras, adaptado do instrumento de Lenzi (2008), a 2 (dois) diferentes grupos: ao dos participantes do Programa *Next* (denominado grupo de participantes Next) e ao dos não participantes de nenhum programa ou iniciativa (denominado grupo controle ou grupo de não participantes). Não houve distinção entre os questionários aplicados aos diferentes grupos.

Finalizado o Programa *Next*, como pós-teste, foi realizada uma nova rodada de perguntas com o mesmo instrumento, e com os mesmos grupos de respondentes embora não se possa afirmar que tenham sido exatamente os mesmos respondentes, por isso foi escolhida a técnica MANCOVA. Nesta última fase, classificada como Fase 2, para que se pudessem capturar algumas percepções qualitativas referentes ao Programa *Next*, apenas para o grupo de participantes Next, ao final do questionário, foram adicionadas 3 perguntas abertas, que serão apresentadas no subitem 4.3.

Os resultados obtidos nos questionários das Fases 1 e 2 foram posteriormente confrontados com o objetivo de compreender em que medida o programa de aceleração de ideias apresenta-se como ferramenta efetiva de apoio ao desenvolvimento de competências intraempreendedoras entre os participantes do Programa *Next*. Optou-se por aguardar certo tempo, até que passasse a fase aguda de impacto, logo após a finalização do Programa, para que então fosse aplicado o questionário da Fase 2, o que veio a ocorrer somente depois de decorridos sete meses, em agosto de 2019. A razão por aguardar este intervalo de tempo foi capturar se houve um efeito mais duradouro, checando se o impacto perdurou mesmo depois de decorrido certo período de tempo de participação no programa.

O cronograma para aplicação dos instrumentos de coleta foi estabelecido em função do cronograma do próprio Programa *Next,* para garantir que ambos os grupos tivessem a primeira coleta de respostas antes do início do Programa, como demonstra a Figura 14.

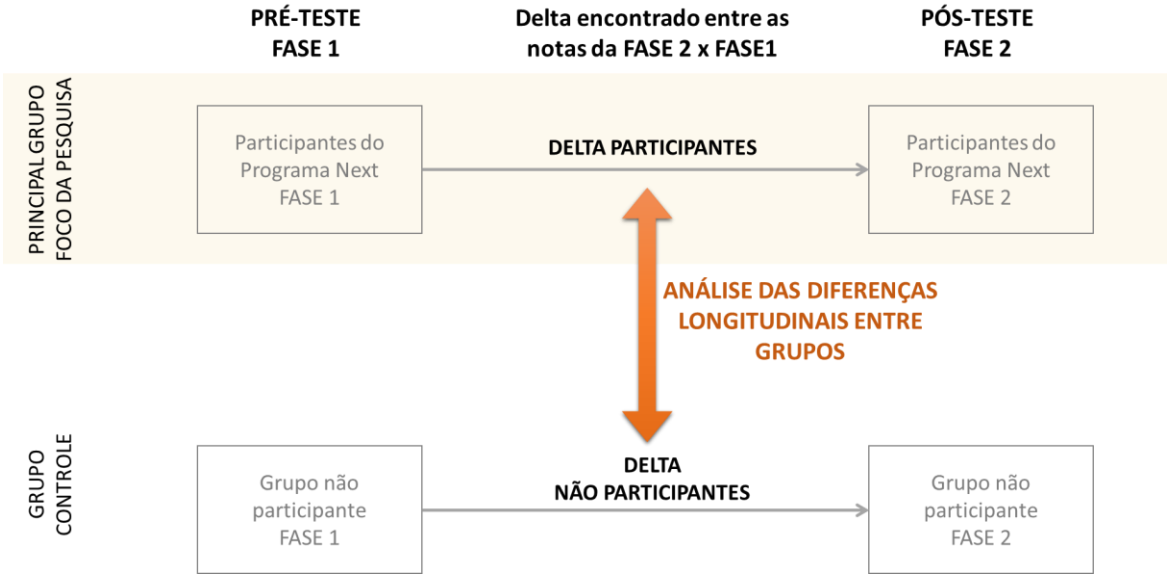
Figura 14 – Cronograma para aplicação dos instrumentos de coleta



Fonte: Desenvolvido pela autora, com base no cronograma do Programa *Next*.

De posse das respostas das Fases 1 e 2, confrontamos os resultados longitudinais entre ambos os grupos, como apresentado na Figura 15 a seguir.

Figura 15 – Confronto dos resultados longitudinais entre ambos os grupos



Fonte: Desenvolvido pela autora.

A comparação do que aconteceu com o grupo de participantes *Next* e o de não participantes, ao longo do tempo, confrontando-se os resultados das Fases 1 e 2 foi nossa principal estratégia para aferir o impacto do Programa *Next* e se este se apresenta como ferramenta efetiva no desenvolvimento de competências intraempreendedoras.

4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA – FASES 1 E 2

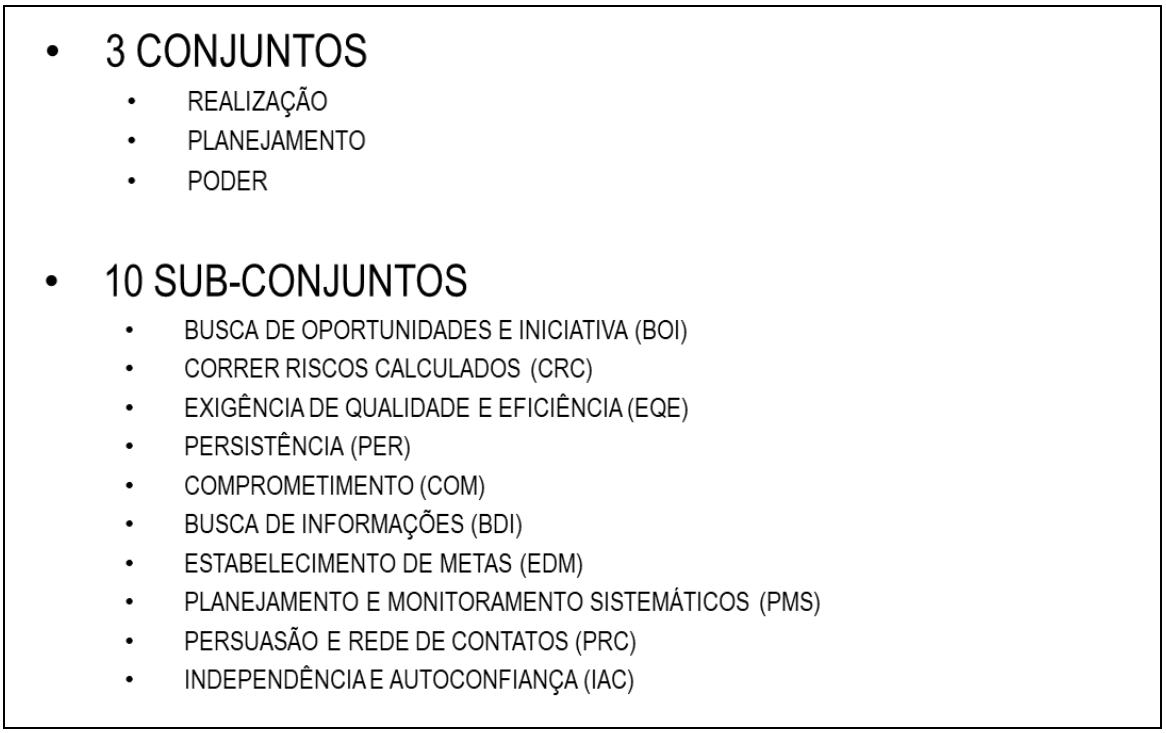
Para definir e aplicar um instrumento de pesquisa que já estivesse sido validado, fomos buscar na literatura ou em outras referências, exemplos de questionários aderentes e já utilizados em pesquisas semelhantes. Nessa busca, exploramos 3 (três) universos: materiais de mercado de incubadoras e aceleradoras, publicações das áreas de Psicologia e de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas) e pesquisas acadêmicas voltadas para competências intraempreendedoras. Dentre os materiais coletados, foram considerados 8 (oito) parâmetros:

1. Deveria ser público ou com autorização para publicação;
2. Deveria estar em formato de instrumento de pesquisa;
3. Deveria ter sido testado com uma amostra maior que 50 respondentes;

4. Deveria ter sido testado com uma amostra maior que 50 respondentes no Brasil;
5. Deveria ser aderente ao mundo corporativo;
6. Deveria conter questões condizentes para colaboradores de quaisquer níveis dentro da organização;
7. Deveriam ser focados na avaliação ou expressão das competências empreendedoras;
8. Deveríamos ter acesso ao(s) autor(es) do instrumento.

Com base neste levantamento, elaboramos uma matriz de escolha do instrumento de pesquisa, apresentada no APÊNDICE B. Considerados os critérios de avaliação, o instrumento desenvolvido por Lenzi (2008) foi o selecionado para a aplicação no presente estudo. Lenzi já havia aplicado o mesmo questionário em uma amostra de 126 executivos. Seu objetivo principal tinha sido avaliar as competências intraempreendedoras, a partir de 3 (três) constructos subdivididos em 30 questões, conforme apresentado na Figura 16 a seguir.

Figura 16 – Conjuntos e subconjuntos do instrumento de pesquisa original



Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Lenzi (2008).

Em seu instrumento, Lenzi (2008), por meio de afirmações sobre comportamento empreendedor, avaliou qual o nível de aderência de determinada competência. O respondente deveria indicar qual o grau de concordância a partir de uma escala Likert pontuada de 1 a 5. Lenzi também submeteu a pesquisa a terceiros, entre pares e gestores.

A partir do estudo de Lenzi (2008), mas com algumas alterações, elaboramos um questionário de competências intraempreendedoras: reformulamos as afirmações para a primeira pessoa do singular, a fim de aplicarmos um instrumento de autoavaliação e acrescentamos na sequência um bloco adicional denominado “Ambiente”, a pedido da empresa pesquisada.

Seguindo a mesma dinâmica dos constructos de Lenzi (2008), este segundo instrumento tinha por objetivo identificar a percepção dos respondentes em relação à contribuição da organização Pirelli em fomentar o ambiente intraempreendedor. Assume-se, dessa forma, que o ambiente em que se dá a atuação do colaborador é fundamental para que as iniciativas sejam ou não sustentadas, como também pontuou Lenzi (2008, p. 48): “(...) mas é importante ressaltar que não basta ter competências individuais bem definidas, é necessário, sobretudo, que exista ou que se busque o espaço adequado para que estas gerem resultados concretos à organização”.

Com o constructo supramencionado, foram 9 (nove) perguntas adicionais, resultando, então, na aplicação de um questionário composto por 39 perguntas no total, avaliadas também por uma escala Likert. O instrumento completo, aplicado nas Fases 1 e 2 deste estudo, apresenta-se no APÊNDICE C. O objetivo foi mapear a escala de valor dada a diferentes competências intraempreendedoras antes e depois da experiência do Programa Next e observar se a participação no programa promoveu alguma influência sobre o grupo dos participantes em comparação ao grupo dos não participantes.

Com base neste instrumento elaboramos a parte quantitativa da pesquisa, sendo o tratamento estatístico detalhado no subitem 4.6, com o objetivo de organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto (GIL, 2008).

Na Fase 2, ao aplicarmos o questionário ao grupo dos participantes, acrescentamos 3 perguntas abertas, com o objetivo de coletar informações qualitativas complementares aos dados quantitativos. São elas:

a) Poderia descrever como foi sua experiência em participar do Programa *Next*?

b) Quais foram os pontos fortes do Programa *Next*?

c) O que não foi positivo ou você mudaria no Programa *Next*?

Sobretudo em razão de o conjunto “Ambiente” apresentar perguntas bastante diretas a respeito de eventuais críticas à empresa empregadora, optamos por tratar os dados em sigilo absoluto, não possibilitando de nenhuma forma que os respondentes fossem identificados por meio de seus comentários. O objetivo foi deixar o(a) colaborador(a) à vontade para comentar com sinceridade as suas percepções. No entanto, ficamos impossibilitados de fazer algumas correlações exatas entre os respondentes em cada uma das fases, o que só foi possível *a posteriori*, quando da escolha das técnicas e das análises para a tratativa dos dados. Tal resultado será apresentado no CAPÍTULO 5 – RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO.

4.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO E AMOSTRA DE RESPONDENTES – FASES 1 E 2

O Programa *Next* de aceleração de ideias contou com 15 grupos envolvidos diretamente com a iniciativa, somando 65 colaboradores da Pirelli, sendo 55 participantes e 10 mentores *Nexters*, os quais foram o alvo principal deste estudo. Como mencionado anteriormente, também foram coletadas as percepções de outro grupo composto também por colaboradores da Pirelli, porém não participantes do Programa *Next*. Trata-se de uma amostra, não probabilística, aleatória, denominada grupo controle, composta por 65 pessoas.

Nosso instrumento foi aplicado, portanto, a essa amostra composta por 130 colaboradores (55 participantes Next, 10 Nexters e 65 não participantes). Todos seguiram exatamente o mesmo cronograma. Porém, nem todos responderam nas duas fases, conferindo um número distinto de respondentes em cada um dos grupos, como apresentado no Quadro 7.

No grupo dos colaboradores participantes *Next*, composto pelos 55 integrantes dos 15 grupos finalistas, tivemos 55 respondentes na Fase 1 e 43 na Fase 2. No grupo dos 10 mentores Nexters, 8 responderam na Fase 1 e 9, na Fase 2. No grupo dos 65 colaboradores não participantes (Grupo Controle) tivemos a maior perda entre abordagens e respostas, sendo apenas 34 respondentes na Fase 1 e 37, na Fase 2.

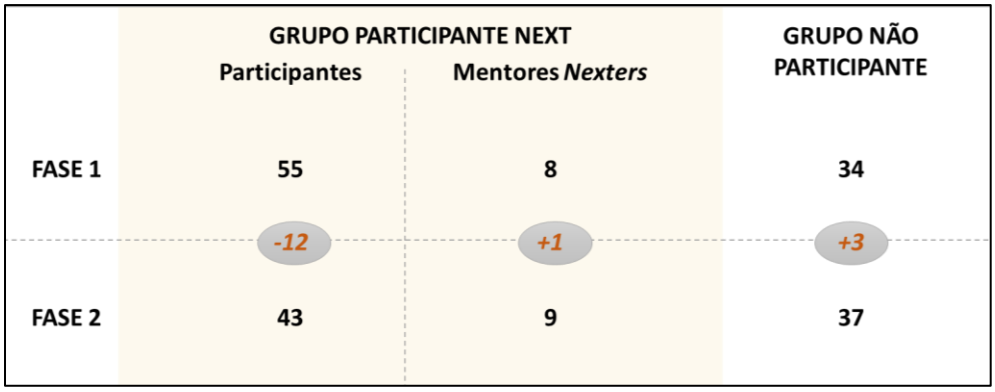
Quadro 7 – Amostra de respondentes nas Fases 1 e 2

	Quantidade de questionários enviados	Quantidade de Respondentes na Fase 1	Quantidade de Respondentes na Fase 2
Mentores *Nexters*	10	8	9
Participantes Next	55	55	43
Não Participantes	65	34	37
Total	130	97	89

Fonte: Elaborado pela autora.

Como previsto, tivemos variações quanto ao número de respondentes entre as Fases 1 e 2 em ambos os grupos. No grupo participantes Next e *Nexters* tivemos 11 respondentes a menos na Fase 2 em relação à Fase 1; no grupo não participantes, tivemos 3 respondentes a mais na Fase 2, como sumariza a Figura 17.

Figura 17 – Variações quanto ao número da amostra de respondentes: Fases 1 e 2



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Portanto, na Fase 1, tivemos a adesão total de 97 respondentes: 55 participantes Next, 8 mentores Nexters e 34 não participantes (grupo controle). Na Fase 2, totalizaram 89 respondentes: 43 participantes Next, 9 mentores Nexters e 37 colaboradores não participantes.

4.5 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

Uma vez coletados os dados, avançamos para as análises seguindo a metodologia apresentada por Gil (2008): estabelecimento de categorias; codificação;

tabulação; análise estatística dos dados; avaliação das generalizações obtidas com os dados; inferências de relações causais; e interpretação dos dados.

Atentos à etapa de análise estatística dos dados coletados, a fim de checar a validade dos mesmos, algumas técnicas foram utilizadas, conforme descritas a seguir:

a) Analisamos os *outliers*, estudando o tempo de respostas do questionário, por meio de *box plots*, quanto às médias e aos desvios padrão de cada grupo respondente;
b) Realizamos duas análises: estatística descritiva bivariada e teste qui-quadrado, a fim de confirmar o impacto das flutuações encontradas e checar se os grupos possuíam equilíbrio amostral e, portanto, poderiam ser comparados,
c) Analisamos de forma confirmatória os componentes, tanto quanto à validade convergente quanto à discriminante, para checar a confiabilidade de mensuração de cada um dos subconjuntos do instrumento na amostra aplicada. Em razão do resultado da etapa anterior, aplicamos uma análise fatorial exploratória para garantir uma melhor combinação das métricas e, por conseguinte, uma análise final mais consistente;
d) Com a base final de dados, aplicamos uma análise multivariada de covariância, também chamada MANCOVA (*Multivariate Analysis of Covariance)*, técnica do grupo de modelo linear geral. Esta técnica foi escolhida, sobretudo, em razão de não termos a identificação pessoal de cada respondente entre o pré e o pós-teste e, consequentemente, sem a possibilidade de identificar a diferenciação individual de cada participante. Segundo Hair Jr. et al. (2005), o objetivo desta análise é verificar a semelhança entre grupos multivariados explorando simultaneamente as relações entre diversas variáveis independentes e duas ou mais variáveis dependentes métricas.

5. RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

Como destacado no capítulo anterior, os dados coletados foram submetidos a uma sequência de análises prévias que influenciaram na amostra final que, inclusive, foi submetida à técnica Mancova (*Multivariate Analysis of Covariance)*. Para uma abrangência clara e transparente, descreveremos brevemente os resultados e os principais impactos de cada uma das etapas.

5.1 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS OBTIDOS

Ao discutirmos os resultados, apresentamos informações divergentes das descritas até o momento, a saber, uma nova organização dos constructos e a redução dos grupos respondentes. Tais correções foram resultantes de diferentes análises e tiveram como objetivo proporcionar uma análise estatística mais coerente, com grupos comparáveis entre si, considerando-se o entendimento real do instrumento por parte dos respondentes.

A seguir, apresentaremos os resultados estatísticos que justificaram tais adequações, seguindo a mesma ordem apresentada no subitem 4.5.

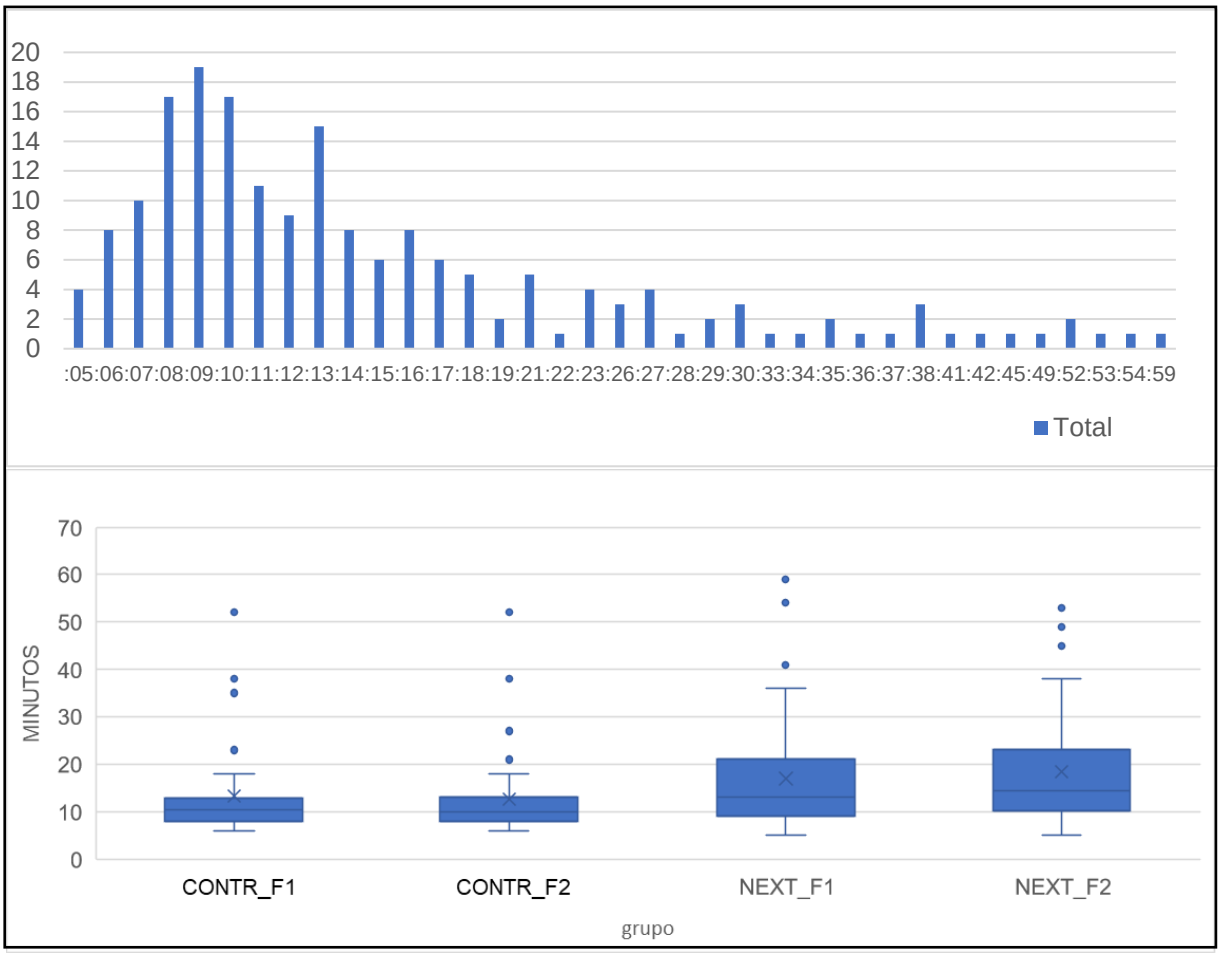
a) *Outliers*

A primeira análise foi em relação ao tempo utilizado por cada respondente para preenchimento do questionário. O objetivo foi verificar se algum deles necessitou de algum tempo de resposta destoante, o que poderia conferir descaso ou padrão de não atenção. Constatamos que o tempo médio utilizado para todas as respostas foi condizente, havendo apenas *outliers* que excederam o tempo médio, ninguém ficando abaixo do mesmo, como demonstra a Figura 18. Desse modo, nenhum dos respondentes foi desconsiderado da amostra.

Ao analisarmos as pontuações médias obtidas e os respectivos desvios padrão, observamos que, no grupo de participantes Next, os mentores Nexters apresentaram médias consistentemente mais elevadas do que as do grupo dos participantes comuns, além de um desvio padrão menor, construindo uma curva normal deslocada em relação aos demais 55 respondentes. Por isso, decidimos excluir os 8 mentores Nexters da análise final, ficando, portanto, o grupo de participantes Next reduzido de

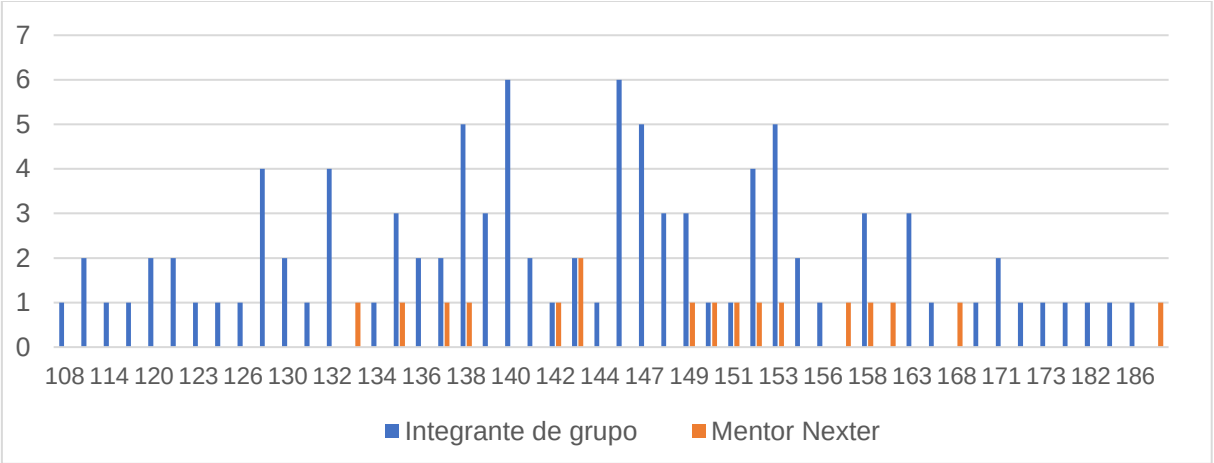
63 para 55 respondentes, como demonstra o gráfico referente a esta etapa (Figura 19).

Figura 18 – Tempos de resposta do questionário (em minutos)



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Figura 19 – Pontuações dos mentores Nexters e integrantes de grupos



Fonte: Desenvolvido pela autora.

b) Equilíbrio amostral

Como a análise proposta previa um comparativo entre os grupos, era importante garantir que estivessem estatisticamente equilibrados entre si. Desse modo, o objetivo dessa etapa foi considerar cada uma das variáveis de perfil presentes no questionário. A primeira análise descritiva bivariada realizada, baseada na avaliação dos desvios percentuais absolutos em relação ao total, apontou, em alguns casos, desvios percentuais acima da faixa de 5%, como apresentado no APÊNDICE D, o que poderia indicar desequilíbrio amostral.

Para checar essa possibilidade e confirmar se as flutuações observadas eram as esperadas ou se havia grupos com tendências a serem diferentes da amostra geral em determinadas características, aplicamos, em cada um deles, o teste Qui-Quadrado (HAIR JUNIOR et al., 2014). Como podemos observar na Tabela 1 a seguir (referente aos testes Qui-Quadrado), apenas a característica "área de atuação" teve *p-valor* menor que 0,05, demonstrando um desequilíbrio entre os grupos. Maiores detalhes podem ser observados no APÊNDICE E.

Tabela 1 – Testes Qui-Quadrado 1 – Atributos de perfil dos respondentes

AMOSTRA	
Grupo	**Quantidade**
NEXT_F1	55
NEXT_F2	43
CONTR_F1	34
CONTR_F2	37
Total Geral	**169**

ATRIBUTO DE PERFIL	Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	
GÊNERO	0,5471	Grupos Equilibrados
ESTADO CIVIL	0,8485	Grupos Equilibrados
FILHOS OU DEPENDENTES	0,2543	Grupos Equilibrados
ESCOLARIDADE	0,5331	Grupos Equilibrados
IDADE	0,8665	Grupos Equilibrados
EMPREENDIMENTO NA FAMÍLIA	0,8158	Grupos Equilibrados
PAI/MÃE DONOS DE NEGÓCIO	0,9222	Grupos Equilibrados
TRABALHOU EM NEGÓCIOS DA FAMÍLIA	0,3278	Grupos Equilibrados
CURSO DE EMPREENDEDORISMO	0,6403	Grupos Equilibrados
CONSIDERA-SE EMPREENDEDOR	0,9139	Grupos Equilibrados
ÁREA DE ATUAÇÃO	0,0002	Grupos Desequilibrados
CARGO	0,5394	Grupos Equilibrados
ANO DE INGRESSO NA PIRELLI	0,9869	Grupos Equilibrados

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nas respostas dos questionários.

Em razão deste resultado e com objetivo de manter os grupos comparáveis também nesta característica, fizemos a exclusão aleatória de alguns respondentes, o que levou à alteração da configuração final dos grupos, conforme demonstra o Quadro 8. Garantimos sempre o mínimo de 30 respondentes por conjunto.

Quadro 6 – Alteração da configuração dos grupos

Áreas com respondentes retirados				
	PARTICIPANTES		NÃO PARTICIPANTES	
Área	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2
Industrial				
Logística e Distribuição	**Corte feito**			
Marketing			**Corte feito**	**Corte feito**
Outro (especifique)				
Qualidade	**Corte feito**	**Corte feito**		
Recursos Humanos				
Suprimentos	**Corte feito**	**Corte feito**		
Vendas	**Corte feito**			**Corte feito**

IMPACTO GERAL				
N ORIGINAL	**55**	**43**	**34**	**37**
	-20 ↓	*-13* ↓	*-1* ↓	*-7* ↓
N APÓS AJUSTE	**35**	**30**	**33**	**30**

Fonte: Elaborado pela autora.

Com esta nova configuração dos grupos de respondentes, reaplicamos o teste Qui-Quadrado, o que resultou em todas as combinações de validação estatística, conforme apresentado na Tabela 2 e detalhado no APÊNDICE F. A partir de então, foi possível realizar a comparação entre os grupos.

Tabela 2 – Resultado final do Teste Qui-Quadrado para atributos de perfil

AMOSTRA	
Grupo	**Quantidade**
NEXT_F1	35
NEXT_F2	30
CONTR_F1	33
CONTR_F2	30
Total Geral	**128**

ATRIBUTO DE PERFIL	Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	
GÊNERO	0,9758	Grupos Equilibrados
ESTADO CIVIL	0,6865	Grupos Equilibrados
FILHOS OU DEPENDENTES	0,3803	Grupos Equilibrados
ESCOLARIDADE	0,6560	Grupos Equilibrados
IDADE	0,8768	Grupos Equilibrados
EMPREENDIMENTO NA FAMÍLIA	0,6079	Grupos Equilibrados
PAI/MÃE DONOS DE NEGÓCIO	0,7994	Grupos Equilibrados
TRABALHOU EM NEGÓCIOS DA FAMÍLIA	0,2386	Grupos Equilibrados
CURSO DE EMPREENDEDORISMO	0,7491	Grupos Equilibrados
CONSIDERA-SE EMPREENDEDOR	0,7709	Grupos Equilibrados
ÁREA DE ATUAÇÃO	0,1480	Grupos Equilibrados
CARGO	0,7318	Grupos Equilibrados
ANO DE INGRESSO NA PIRELLI	0,9869	Grupos Equilibrados

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nas respostas dos questionários.

c) Análise de componentes confirmatória: validade convergente e discriminante

Para entender se as métricas de cada dimensão (subconjunto) estavam estatisticamente correlacionadas entre si, de modo a formarem uma unidade confiável de mensuração – validade confirmatória – e verificar se cada dimensão era suficientemente diferente das demais – validade discriminante – submetemos as respostas à análise de componentes confirmatória. Esperava-se, dessa forma, que não houvesse diferentes dimensões mensurando a mesma coisa (HAIR JUNIOR et al., 2014).

A fim de testar a confiabilidade do instrumento utilizado, ele foi primeiramente aplicado a uma amostra específica. Embora, para essa amostra, os resultados tenham sido satisfatórios, observamos que, na análise de componentes confirmatória, validade discriminante, 10 dos 13 subconjuntos apresentaram Alpha de Cronbach abaixo ou no limite de 0,7, evidenciando, assim, que haveria possibilidades de melhoria da formação dos constructos para mensuração das competências.

A análise de componentes confirmatória, validade convergente, apresenta-se na Tabela 3 e a de validade discriminante, na Tabela 4 a seguir. Os constructos que não alcançam as validações estatísticas de Alpha de Cronbach e a variância média extraída (AVE) estão salientados na cor vermelha. Os constructos que atingiram critérios de confiabilidade em ambas as análises estão marcados na cor verde.

Tabela 3 – Análise de componentes confirmatória 1: validade convergente

Constructos	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BOI	0.755	0.794	0.859	0.673
CRC	0.661	0.670	0.817	0.601
EQE	0.497	0.536	0.738	0.490
PER	0.605	0.609	0.794	0.565
COM	0.623	0.632	0.798	0.569
BDI	0.675	0.699	0.822	0.608
EDM	0.672	0.829	0.809	0.604
PMS	0.642	0.637	0.806	0.581
PRC	0.727	0.752	0.846	0.647
IAC	0.639	0.686	0.802	0.577
FPE-P	0.882	0.896	0.927	0.810
FPE-G	0.913	0.924	0.946	0.853
AE-P	0.711	0.714	0.838	0.633
Ref Value	>0,7			>0.5

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 4 – Análise de componentes confirmatória 1: validade discriminante

	AE-P	BDI	BOI	COM	CRC	EDM	EQE	FPE-P	FPE-G	IAC	PER	PMS	PRC
AE-P	0.796												
BDI	0.213	0.780											
BOI	0.162	0.187	0.820										
COM	0.189	0.571	-0.012	0.754									
CRC	0.137	0.246	0.422	0.337	0.775								
EDM	0.269	0.531	0.138	0.410	0.228	0.777							
EQE	0.298	0.318	0.520	0.324	0.500	0.215	0.700						
FPE-P	0.742	0.201	0.278	0.108	0.094	0.245	0.289	0.900					
FPE-G	0.382	0.134	0.100	0.081	0.086	0.013	0.232	0.516	0.923				
IAC	0.133	0.343	0.321	0.150	0.342	0.409	0.251	0.225	0.111	0.759			
PER	0.184	0.360	0.233	0.441	0.550	0.278	0.498	0.073	0.073	0.318	0.752		
PMS	0.277	0.571	0.237	0.397	0.227	0.554	0.328	0.243	0.032	0.433	0.348	0.762	
PRC	0.300	0.448	0.295	0.257	0.224	0.373	0.369	0.221	0.118	0.459	0.300	0.527	0.804

Critério de Fornell Larcker
Na diagonal: Raiz quadrada da AVE
Demais valores: correlações entre as componentes
Como as correlações entre as componentes não maiores que as raízes quadradas das AVEs, podemos dizer que há validade discriminante

Fonte: Elaborada pela autora.

Uma vez que os subconjuntos não apresentaram validade convergente satisfatória, rodamos uma análise fatorial exploratória, apresentada no APÊNDICE G. A finalidade foi encontrar uma combinação alternativa de métricas e subconjuntos mais consistente, que não comprometesse a confiabilidade dos resultados e, assim, criasse uma nova acomodação dos 14 subconjuntos a serem analisados, como apresenta o Quadro 9 – Novos Constructos.

A partir da análise fatorial, as afirmações de cada constructo original foram reorganizadas em novos grupos, de acordo com a proximidade estatística do padrão de resposta. Alguns constructos foram mantidos com seu significado principal, apenas se acrescentando outras afirmações que originalmente compunham outros grupos. Esse é o caso de “Busca de Oportunidade e Iniciativa”, que manteve suas três afirmações originais e incorporou “Minhas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos processos”, anteriormente pertencente ao subconjunto “Exigência de Qualidade e Eficiência”.

Comparando esse constructo com o instrumento original, no conjunto "Realização”, foram mantidos os subconjuntos “Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI)”, “Correr Riscos Calculados (CRC)” e “Comprometimento (COM)”, e foram acrescentados dois novos subgrupos: “Reconhecimento (RCN)” e “Resiliência (RES)”. No conjunto “Planejamento”, foi mantido o subitem “Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS)” e foram acrescentados os novos constructos “Trabalho em Equipe (TEE)” e “*Accountability* (ACC)”. No último conjunto do instrumento original, "Poder”, foram mantidos ambos os constructos: “Persuasão e Rede de Contatos (PRC)” e “Independência e Autoconfiança (IAC)”, e a eles foi acrescentado um terceiro, denominado “Poder e Influência (PEI)”.

Quadro 7 – Novos constructos

MÉTRICAS	SUBCONJUNTO ORIGINAL LENZI (2008)	NOVO SUBCONJUNTO - FATOR ENCONTRADO	ALPHA DE CRONBACH (0,70)
Eu lidero ou executo novos projetos, ideias e estratégias que visam a conceber, reinventar, produzir ou comercializar novos produtos, serviços ou processos internos.	01.01.BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)	BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)	**0,795**
Eu tomo iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho, negócios, produtos ou mercados para a empresa.	01.01.BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)		
Eu produzo resultado para a empresa, decorrente da comercialização de produtos e serviços gerados de oportunidades de negócio que identifiquei ou captei no mercado.	01.01.BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)		
Minhas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos processos.	01.03.EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA (EQE)		
Eu avalio o risco de minhas ações na empresa ou no mercado por meio de informações coletadas.	01.02.CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)	CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)	**0,728**
Eu ajo para reduzir os riscos das ações propostas.	01.02.CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)		
Sou reconhecido por satisfazer meus clientes internos e externos por meio de minhas ações e resultados.	01.03.EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA (EQE)	RECONHECIMENTO (RCN)	**N/A**
Eu estabeleço prazos e os cumpro com padrão de qualidade reconhecido por todos.	01.03.EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA (EQE)	RESILIÊNCIA (RES)	**0,729**
Eu ajo para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.	01.04.PERSISTÊNCIA (PER)		
Eu não desisto em situações desfavoráveis e encontro formas de atingir os objetivos.	01.04.PERSISTÊNCIA (PER)		
Eu admito ser responsável por meus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.	01.04.PERSISTÊNCIA (PER)	COMPROMETIMENTO (COM)	**0,587**
Quando necessário, “coloco a mão na massa” para ajudar a equipe a concluir um trabalho (equipe própria ou de trabalho).	01.05 COMPROMETIMENTO (COM)		
Quando necessário, consulto pessoalmente especialistas para me ajudar em minhas ações.	02.01.BUSCA DE INFORMAÇÕES (BDI)	TRABALHO EM EQUIPE (TEE)	**0,754**
Minhas metas são claras e específicas, e entendidas por todos os envolvidos.	02.02 ESTABELECIMENTO DE METAS (EDM)		
Minhas metas são mensuráveis e perfeitamente acompanhadas por todos da equipe.	02.02 ESTABELECIMENTO DE METAS (EDM)		
Eu defino minhas próprias metas, independentemente do que é imposto pela empresa.	02.02 ESTABELECIMENTO DE METAS (EDM)	*ACCOUNTABILITY* (ACC)	**N/A**

(Continua)

MÉTRICAS	SUBCONJUNTO ORIGINAL LENZI (2008)	NOVO SUBCONJUNTO - FATOR ENCONTRADO	ALPHA DE CRONBACH (0,70)
Eu concluo uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os patrocinadores e os parceiros internos.	01.05 COMPROMETIMENTO (COM)	PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)	**0,781**
Eu vou pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto.	02.01.BUSCA DE INFORMAÇÕES (BDI)		
Eu investigo pessoalmente novos processos para meus projetos ou ideias inovadoras.	02.01.BUSCA DE INFORMAÇÕES (BDI)		
Eu elaboro planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.	02.03.PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)		
Eu reviso constantemente meus planejamentos, adequando-os quando necessário.	02.03.PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)		
Eu desenvolvo e fortaleço minha rede de relacionamento interna e externa à empresa.	03.01.PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)	PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)	**0,433**
Eu estou disposto a manter os clientes (internos e externos) satisfeitos e de fato consigo.	01.05 COMPROMETIMENTO (COM)		
Consigo influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em meus projetos, viabilizando recursos necessários para alcançar os resultados propostos.	03.01.PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)	PODER E INFLUÊNCIA (PEI)	**0,615**
Consigo utilizar pessoas-chave para atingir os resultados que me proponho ou conseguir os recursos necessários.	03.01.PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)		
Estou disposto a quebrar regras, suplantar barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa.	03.02.INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)		
Eu estou disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e poderão de fato trazer bom retorno para a empresa.	01.02.CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)	INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)	**0,693**
Sou ousado na tomada de decisões, mas me baseio em informações e registros para projetar resultados.	02.03.PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)		
Eu confio em meu ponto de vista e o mantenho mesmo diante de oposições.	03.02.INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)		
Sou confiante nos meus atos e enfrento desafios sem medo.	03.02.INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)		

(Continua)

MÉTRICAS	SUBCONJUNTO ORIGINAL LENZI (2008)	NOVO SUBCONJUNTO - FATOR ENCONTRADO	ALPHA DE CRONBACH (0,70)
O ambiente da Pirelli promove e incentiva o perfil inovador e empreendedor entre seus colaboradores.	04.01.FOMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR PELA PIRELLI	FOMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR PELA PIRELLI (FPE-P)	**0,882**
O ambiente da Pirelli reconhece inovações de produto, serviços ou processos internos realizadas pró-ativamente por seus colaboradores.	04.01.FOMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR PELA PIRELLI		
O ambiente da Pirelli incentiva inovações de produtos, serviços ou processos internos.	04.01.FOMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR PELA PIRELLI		
Meu gestor reconhece quando proponho soluções inovadoras.	04.02.FOMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR PELO GESTOR	FOMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR PELO GESTOR (FPE-G)	**0,914**
Meu gestor tem a preocupação em desenvolver maneiras inovadoras, mais simples e efetivas de realizar o trabalho.	04.02.FOMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR PELO GESTOR		
Meu gestor incentiva atitudes, propostas e comportamentos inovadores.	04.02.FOMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR PELO GESTOR		
A Pirelli questiona com frequência a forma como o negócio e a empresa estão organizados.	04.03.AMBIENTE EMPREENDEDOR	AMBIENTE EMPREENDEDOR PIRELLI (AE-P)	**0,709**
A comunicação e integração entre áreas estão organizadas para apoiar o desenvolvimento de iniciativas inovadoras.	04.03.AMBIENTE EMPREENDEDOR		
A Pirelli é uma empresa inovadora em suas soluções internas e de mercado.	04.03.AMBIENTE EMPREENDEDOR		

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas respostas dos questionários.

Com esta reorganização das afirmações e com a nova formação de constructos, reaplicamos a análise de componentes confirmatória, mas, desta vez, com apenas 10 dos 14 subconjuntos, todos apresentando Alpha de Cronbach acima de 0,7 e com os constructos com AVE (*Average Variance Extracted*) acima de 0,5. Dessa forma, embora a validade convergente do instrumento alternativo não tenha se demonstrado perfeita, apresentava-se como uma opção satisfatória e mais interessante do que a escala original e mantinha-se a validade discriminante, como exposto no APÊNDICE G. Os constructos que não atingiram o Alpha de Cronbach acima de 0,7, que ainda apresentavam estatisticamente baixa correlação entre si eram: “Independência e Autoconfiança (IAC)”; “Comprometimento (COM)”; “Poder e Influência (PEI)”; e “Persuasão e Rede de Contatos (PRC)”.

A análise fatorial apresentou os grupos que obedeceram a certo padrão de comportamento de respostas e, portanto, eram afirmações próximas. A partir desta leitura e da confirmação da segunda análise de validade convergente apresentada, foi fundamental fazer a reorganização dos constructos para manter a confiabilidade dos dados e poder analisar os conjuntos de respostas.

d) MANCOVA (*Multivariate Analysis of Covariance*)

Para verificar a relevância estatística das respostas obtidas em cada um dos subgrupos e avaliar os resultados obtidos entre pré e pós-testes comparando-se os grupos, foi utilizada a técnica MANCOVA(*Multivariate Analysis of Covariance*). O uso desta técnica possibilitou demonstrar que, mesmo com a amostra restrita, dos 14 subconjuntos considerados, no grupo de participantes Next, 7 deles apresentaram resultados de relevância estatística; enquanto no grupo controle, apenas 2. Os subconjuntos cujos resultados apresentaram relevâncias estatísticas foram destacados no Quadro 10 com a cor verde.

Quadro 8 – Resultado de relevância estatística por subconjuntos

Médias Marginais Estimadas pela *MANCOVA*

Variável dependente	Média PARTICIPANTES		Média GRUPO CONTROLE	
	FASE 1	FASE 2	FASE 1	FASE 2
BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)	2,894	3,102	3,254	3,404
CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)	3,889	3,651	3,970	3,849
INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)	3,661	3,875	3,822	3,896
RECONHECIMENTO (RCN)	3,426	3,969	3,716	3,712
RESILIÊNCIA (RES)	4,126	4,193	4,274	4,143
COMPROMETIMENTO (COM)	4,654	4,590	4,680	4,686
PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)	4,086	4,138	4,323	4,285
PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)	4,013	4,140	4,292	4,279
TRABALHO EM EQUIPE (TEE)	3,961	3,829	4,062	4,210
ACCOUNTABILITY (ACC)	3,521	3,440	3,774	3,515
PODER E INFLUÊNCIA (PEI)	3,620	3,723	3,789	3,799
FOMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR PELA PIRELLI (FPE-P)	2,828	2,782	3,151	3,167
FOMENTO DE PERFIL EMPREENDEDOR PELO GESTOR (FPE-G)	3,648	3,356	3,561	3,705
AMBIENTE EMPREENDEDOR PIRELLI (AE-P)	2,746	2,767	3,081	3,056

Subconjuntos com resultados de relevância estatística

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Os dados coletados foram tratados como descrito anteriormente e foram analisados na seguinte sequência: caracterização dos integrantes dos grupos respondentes, resultados quantitativos dos questionários pré e pós-implementação do Programa *Next* e resultados qualitativos.

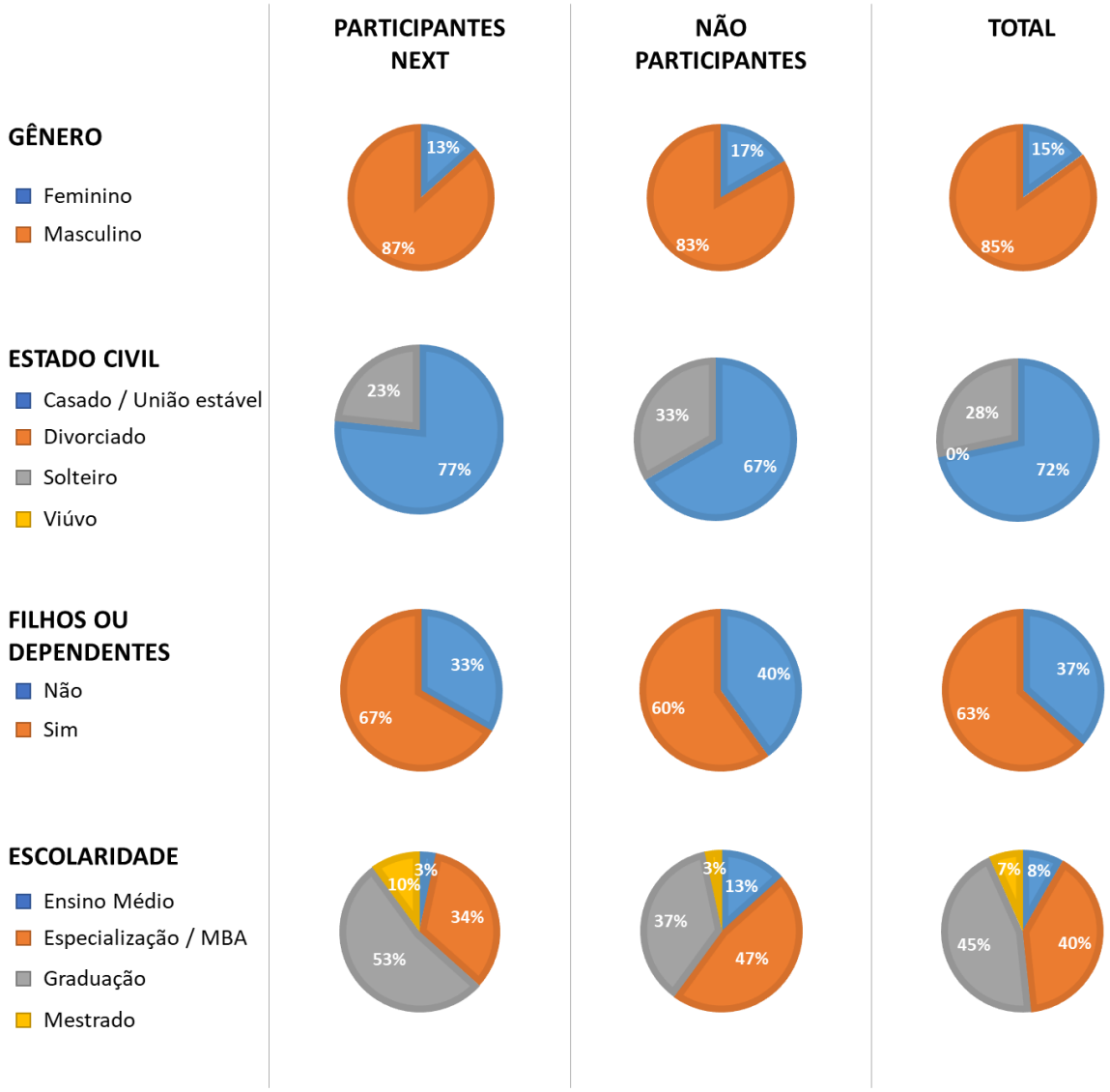
5.2.1 Caracterização dos Integrantes dos Grupos Respondentes

Antes de aprofundarmos a discussão quanto aos resultados obtidos, apresentamos as características dos integrantes dos grupos respondentes, a fim de delimitarmos o perfil dessas pessoas sobre as quais os resultados foram validados.

Considerando-se que o teste Qui-Quadrado descrito anteriormente demonstrou que houve paridade entre os grupos analisados, para a descrição do perfil dos respondentes elencamos apenas as características dos integrantes dos grupos da Fase 2 do projeto.

Dentre as características sociodemográficas, destacamos que ambos os grupos eram compostos, predominantemente, por pessoas do gênero masculino, superando 80% e, em sua maioria, casados ou com união estável. Aproximadamente 60% de cada um dos grupos também possuíam filhos, constituindo um contexto familiar. Quanto à escolaridade, o grupo de participantes Next possuía um percentual menor de pessoas com pós-graduação – 44% possuíam especialização, MBA, mestrado ou doutorado – em relação ao grupo dos não participantes – 50%. Esse número foi compensado pelo fato de o grupo de participantes Next terem mais pessoas com nível de graduação do que o grupo dos não participantes. Todos estes detalhes estão ilustrados na Figura 20.

Figura 20 – Perfil dos Respondentes: características sociodemográficas



Fonte: Elaborada pela autora.

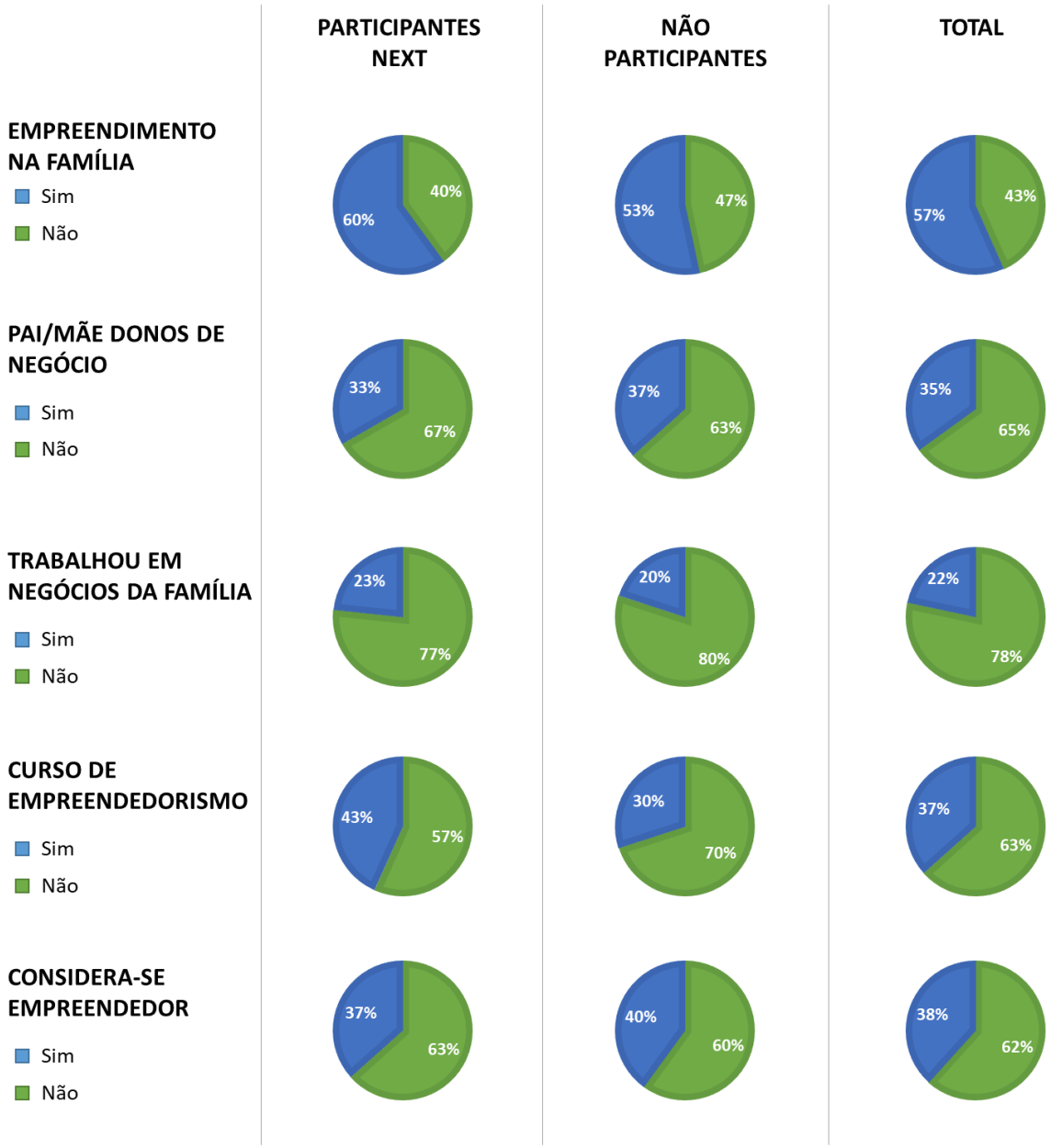
No início do questionário, buscamos primeiramente compreender qual tipo de contato o respondente tinha tido com o contexto empreendedor antes mesmo do início do projeto, fosse pela vivência, pelos cursos realizados ou pela proximidade com outras pessoas que interagiam com tal dinâmica. Identificamos que mais da metade dos participantes, de ambos os grupos, possuía empreendedores na família. No entanto, apenas cerca de 30% mencionaram os pais como os empreendedores familiares. Também foi possível constatar que mais de 75% dos respondentes nunca tinham trabalhado em negócios familiares, ou seja, tinham parentes empreendedores, mas poucos tinham se envolvido com estas atividades.

A busca por conhecimento em empreendedorismo, tendo realizado cursos anteriormente à entrada no programa, foi constatada em menos de 40% dos casos. Ainda que estatisticamente tenha havido paridade entre os grupos para que pudessem ser comparados, chamou a atenção o grupo composto pelos participantes do Programa *Next*, cuja busca anterior por conhecimento na área foi superior a dos demais: 43% dos participantes Next *versus* 30% dos não participantes.

Destacamos que o grupo dos não participantes considerava-se mais empreendedor do que o grupo dos participantes – 40% contra 37%. Ainda assim, mais da metade considerava-se como não empreendedor.

Em resumo, podemos afirmar que, em sua maioria, os não participantes constituíam um grupo que, embora tivessem empreendedores na família, raros foram os que participaram efetivamente de algum contexto prévio, ou buscaram formação específica na área, não se considerando com perfil empreendedor, como demonstra detalhadamente a Figura 21.

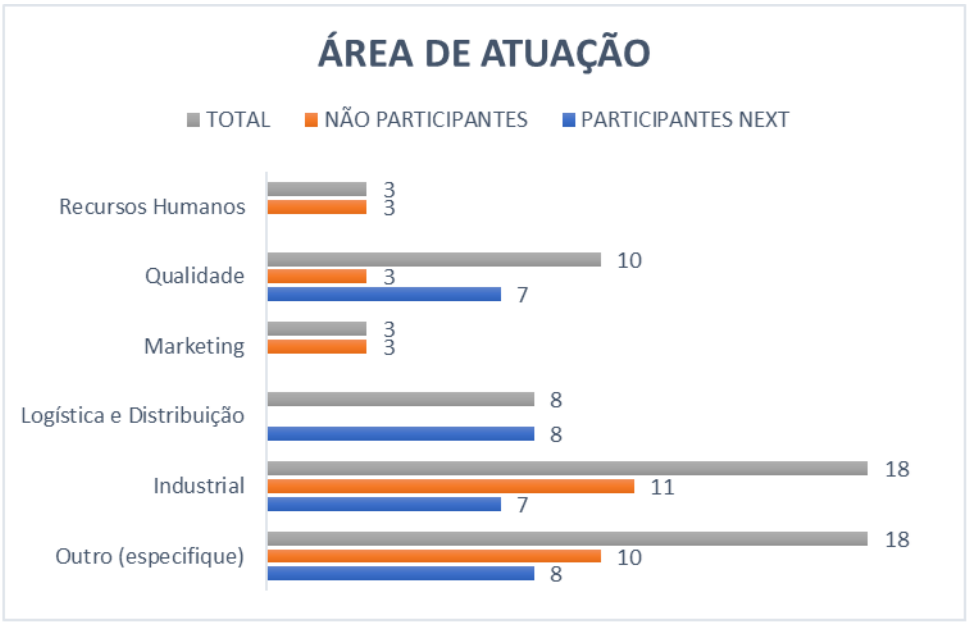
Figura 21 – Perfil dos respondentes: proximidade com ambiente empreendedor

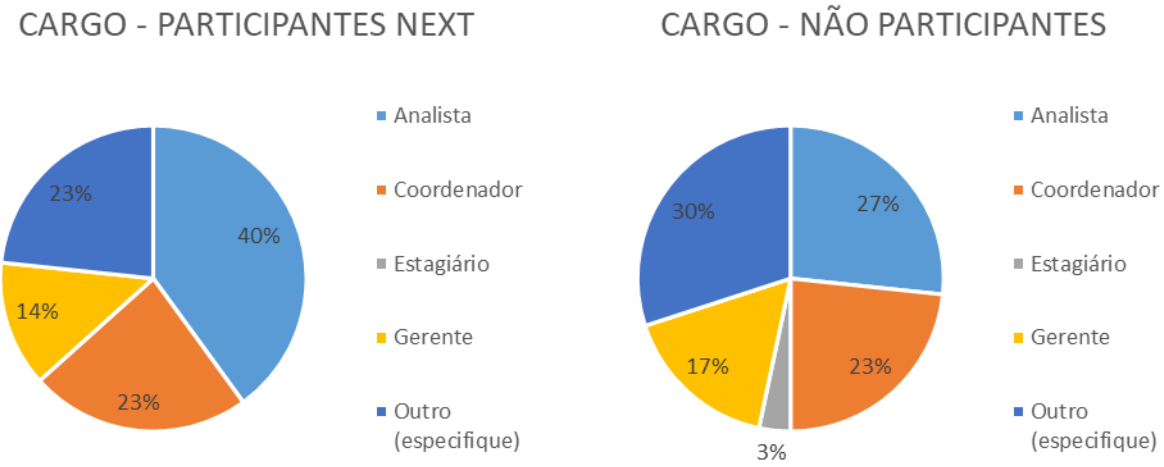


Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere à área de atuação na Pirelli, as respostas foram bastante divergentes em ambos os grupos. Quanto à posição hierárquica, no grupo de participantes *Next*, há um percentual mais elevado de analistas e perfil mais júnior; enquanto no grupo dos não participantes há um percentual mais elevado de gerentes e especialistas. Cabe destacar que, apesar das diferenças quanto à posição hierárquica, ambos os grupos eram estatisticamente comparáveis.

Figura 22 – Perfil dos respondentes: área de atuação na empresa





Fonte: Elaborado pela autora

5.2.2 Resultados quantitativos dos questionários pré e pós-implementação do Programa Next

Uma vez considerado o perfil dos respondentes do grupo de participantes Next, foram analisados os resultados coletados por meio dos questionários pré e pós-implementação do Programa *Next*.

Recapitulando o complexo contexto no qual as empresas estão inseridas atualmente (apresentado na INTRODUÇÃO), as rápidas mudanças e os desafios por elas enfrentados, as levam a preparar melhor seus colaboradores, com foco em

competências intraempreendedoras, para que estejam aptos a responder às rápidas mudanças de mercado. Assim, o Programa *Next* apresentou-se como uma potente ferramenta de aprendizagem experiencial.

Desafiados a elaborarem um plano sólido de implementação da iniciativa, os participantes buscaram diferentes fontes para entender custos, potencial de venda e possíveis parcerias, mas nem sempre as respostas encontradas foram as previstas. Aproximando essa experiência do modelo de Kolb (1984), a experiência concreta na busca de respostas e o confrontamento dos pontos não resolvidos durante a elaboração do plano de negócio, levaram os participantes a refletirem e a formarem outros conceitos e generalizações de modo a testarem alternativas que os levassem a melhorar o próprio plano.

Os *workshops*, além de momentos de passagem de conteúdo, também foram ambientes de checagem da coerência e de estruturação de cada etapa do plano. Durante sua realização, o time organizador do Programa trazia à tona potenciais falhas ou fraquezas da proposta que o grupo estava desenvolvendo, recriando o que Sordi e Azevedo (2008) apontam como o saber perguntar, que se torna tão importante quanto o obter respostas. O trabalhador da informação pode ser eficiente em encontrar respostas, mas deve, principalmente, saber fazer ou saber formular perguntas adequadas, isto é, deve ser eficaz no sentido de encontrar respostas corretas para as perguntas corretas.

Avançando para os resultados quantitativos do instrumento aplicado, o primeiro efeito observado é quanto à diferença da quantidade de constructos que apresentaram resultados com relevância estatística entre o grupo de participantes Next e o grupo de não participantes. O Quadro 10 acima demostrou que, dentre os resultados do grupo de participantes Next, verificou-se relevância estatística no resultado de 7 dentre 14 constructos, ou seja, 50%; enquanto no grupo de não participantes, apenas em 2, ou seja, 14%. Esta informação demonstrou que, embora em ambos os grupos houvesse diferenças entre os resultados das Fases 1 e 2, no grupo de participantes Next, temos uma proporção maior de resultados estatisticamente significantes (guardada a limitação do *n* da amostra), que podem ser efetivamente considerados como impacto real, por menor que estes possam ser. Uma vez que foram submetidos aos mesmos tratamentos de dados, o fato de o grupo de não participantes apresentar menos resultados com significância estatística significa

que, neste grupo, à luz da técnica, mais resultados pré e pós não provaram mudança efetiva.

Sob essa ótica, podemos afirmar que o grupo de participantes Next efetivamente obteve uma mudança em 50% dos constructos, enquanto o grupo de não participantes obteve resultados sem alterações em 86% dos constructos analisados. Considerando-se que a pesquisa teve como base o instrumento de Lenzi (2008) e que as afirmações analisadas sofreram alterações com resultados significantes, podemos afirmar, inclusive, que os subconjuntos definidos a partir de L. Spencer e S. Spencer (1993) e de Cooley (1990), adaptados por Lenzi (2008), representam parte das competências impactadas pela participação no Programa *Next*.

Ainda levando-se em consideração estes resultados, sobretudo o resultado pouco expressivo do grupo de não participante, concluímos que a participação no Programa *Next*, especificamente para este grupo estudado, foi diferencial para seu desenvolvimento. Percebemos que as experiências advindas do próprio trabalho, que configuram o aprendizado informal, foram ineficazes ou menos assertivas no período analisado. Aspectos promovidos pelo Programa *Next*, como: interação, provocação, desafios e reflexões foram diferenciais para que a aprendizagem fosse efetiva e impactasse nas competências intraempreendedoras, corroborando a importância da intencionalidade do sujeito e a experimentação consciente do processo em si, conforme apontam Antonello (2006) e Politis (2005).

Ao analisarmos o ponto de partida de ambos os grupos, observamos que o grupo de participantes Next consistentemente apresentou autoavaliações inferiores em relação ao grupo de não participantes, em todos os constructos, com exceção do item “Fomento do Perfil Empreendedor pelo Gestor (FPE-G)”. Ressaltamos que este item foi adicionado ao instrumento como forma de avaliação do ambiente e não das competências. Podemos considerar que no primeiro questionário (Fase 1), antes da implementação do Programa *Next*, o grupo de participantes Next havia se autoavaliado de forma inferior ao grupo de não participantes em todas as competências. Ainda quanto à análise do ambiente, chamou a atenção o fato de os outros dois constructos inseridos com esse objetivo estarem entre os que apresentaram pior avaliação do grupo de participantes Next em relação ao dos não participantes. São eles: “Fomento do Perfil Empreendedor pela Pirelli (FPE-P)” que apresentou variação de -10% e “Ambiente Empreendedor Pirelli (AE-P)”, -11%, ou seja, o grupo de participantes Next, mais do que o grupo de não participantes,

acreditava que seu gestor incentiva o perfil empreendedor, porém não percebia o mesmo por parte da empresa, considerando-a como incentivadora, ou mesmo pelo próprio ambiente. Estes foram, inclusive, os itens que obtiveram as mais baixas notas absolutas dentre todos os constructos.

Os constructos que versavam sobre as competências foram nosso principal alvo de estudo. Dentre eles, nenhum apresentou variação superior a do grupo controle. Cinco constructos apresentaram uma avaliação inicial do grupo participante Next de 5%, ou mais, a menos em relação ao grupo controle. São eles: “Busca de Oportunidades e Iniciativa” (-11%), “Reconhecimento” (-8%), “*Accountability*” (-7%), “Persuasão e Rede de contatos” (-7%) e “Planejamento e monitoramento sistemáticos” (-5%). Os 3 primeiros citados figuravam também com as notas absolutas mais baixas dentre todas as competências. No entanto, nenhuma diferença entre os grupos foi superior a 11%.

A mesma tendência manteve-se nos resultados da Fase 2. Nela, os três constructos do conjunto “Ambiente” receberam as piores classificações por parte do grupo de participantes Next em relação as do grupo de não participantes, ocupando as três posições de maiores diferenças. Dentre os constructos relativos às “Competências” também observamos a manutenção de avaliações mais severas no grupo de participantes Next, porém, com uma diferença menor do que as relatada na Fase 1, inclusive, evidenciando dois constructos com diferença positiva: nos conjuntos “Resiliência” e “Reconhecimento”, como registrado na Tabela 5.

Ainda sob este ponto de vista, podemos observar que dentre os 14 constructos, em 9 ocorreu uma diminuição da diferença entre os grupos, ou seja, o grupo de participantes Next avaliou um avanço mais rápido do que o grupo de não participantes, principalmente quanto aos constructos: “Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI)”, “Independência e Autoconfiança (IAC)”, “Reconhecimento (RCN)”, “Resiliência (RES)”, “Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS)”, “Persuasão e Rede de Contatos (PRC)”, “*Accountability* (ACC)”, “Poder e Influência (PEI)” e “Ambiente Empreendedor Pirelli (AE-P)”. Dentre os constructos que aumentaram a distância entre a avaliação do grupo de participantes Next e a do grupo de não participantes temos: “Correr Riscos Calculados (CRC)”, “Comprometimento (COM)”, “Trabalho em Equipe”, “Fomento do Perfil Empreendedor pela Pirelli (FPE-P)” e “Fomento do Perfil Empreendedor pelo Gestor (FPE-G)”.

Tabela 5 – Resultados das Fases 1 e 2: comparação entre grupos

	FASE 1			FASE 2			AVANÇO ENTRE FASES 1 e 2
	GRUPO PART.*	GRUPO CONT.**	Part. X Cont.	GRUPO PART.*	GRUPO CONT.**	Part. X Cont.	
Variável dependente	Média	Média	%	Média	Média	%	
BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)	2,894	3,254	-11%	3,102	3,404	-9%	2%
CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)	3,889	3,97	-2%	3,651	3,849	-5%	-3%
INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)	3,661	3,822	-4%	3,875	3,896	-1%	4%
RECONHECIMENTO (RCN)	3,426	3,716	-8%	3,969	3,712	7%	15%
RESILIÊNCIA (RES)	4,126	4,274	-3%	4,193	4,143	1%	5%
COMPROMETIMENTO (COM)	4,654	4,68	-1%	4,59	4,686	-2%	-1%
PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)	4,086	4,323	-5%	4,138	4,285	-3%	2%
PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)	4,013	4,292	-7%	4,14	4,279	-3%	3%
TRABALHO EM EQUIPE (TEE)	3,961	4,062	-2%	3,829	4,21	-9%	-7%
ACCOUNTABILITY (ACC)	3,521	3,774	-7%	3,44	3,515	-2%	5%
PODER E INFLUÊNCIA (PEI)	3,62	3,789	-4%	3,723	3,799	-2%	2%
FOMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR PELA PIRELLI (FPE-P)	2,828	3,151	-10%	2,782	3,167	-12%	-2%
FOMENTO DE PERFIL EMPREENDEDOR PELO GESTOR (FPE-G)	3,648	3,561	2%	3,356	3,705	-9%	-12%
AMBIENTE EMPREENDEDOR PIRELLI (AE-P)	2,746	3,081	-11%	2,767	3,056	-9%	1%

* Grupo Participante

** Grupo Controle

Subconjuntos com resultados de relevância estatística

Diminuição da diferença da fase 2 em relação à fase 1

Aumento da diferença da fase 2 em relação à fase 1

Fonte: Elaborado pela autora.

De maneira geral, nas comparações entre a avaliação do grupo de participantes Next *versus* a do grupo de não participantes, observamos, na Fase 1, uma mediana no valor de -5% e, na Fase 2, o valor diminuiu para -3%, evidenciando que, ao longo do Programa, o grupo de participantes Next recuperou parte desta diferença observada inicialmente.

Tal observação nos levou à discussão principal e alvo deste estudo: a comparação longitudinal da avaliação de cada grupo pré e pós a implantação do Programa *Next*. Para apoiar esta análise, elaboramos a Tabela 6 que é semelhante à Tabela 5, porém estabelece uma comparação entre o que ocorreu na Fase 1 e na 2, apresentando a diferença longitudinal entre os grupos.

Tabela 6 – Resultados das Fases 1 e 2: diferença longitudinal entre os grupos

	Variável dependente	GRUPO PARTICIPANTES			GRUPO CONTROLE			DIFERENÇA LONGITUDINAL ENTRE GRUPOS (A-B)
		FASE 1	FASE 2	DELTA ENTRE FASES (A)	FASE 1	FASE 2	DELTA ENTRE FASES (B)	
Variáveis de competências COM relevância estatística	RECONHECIMENTO (RCN)	3,426	3,969	15,8%	3,716	3,712	-0,1%	16,0%
	ACCOUNTABILITY (ACC)	3,521	3,44	-2,3%	3,774	3,515	-6,9%	4,6%
	INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)	3,661	3,875	5,8%	3,822	3,896	1,9%	3,9%
	PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)	4,013	4,14	3,2%	4,292	4,279	-0,3%	3,5%
	PODER E INFLUÊNCIA (PEI)	3,62	3,723	2,8%	3,789	3,799	0,3%	2,6%
	PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)	4,086	4,138	1,3%	4,323	4,285	-0,9%	2,2%
	TRABALHO EM EQUIPE (TEE)	3,961	3,829	-3,3%	4,062	4,21	3,6%	-7,0%
Variáveis de competências SEM relevância estatística	RESILIÊNCIA (RES)	4,126	4,193	1,6%	4,274	4,143	-3,1%	4,7%
	BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)	2,894	3,102	7,2%	3,254	3,404	4,6%	2,6%
	COMPROMETIMENTO (COM)	4,654	4,59	-1,4%	4,68	4,686	0,1%	-1,5%
	CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)	3,889	3,651	-6,1%	3,97	3,849	-3,0%	-3,1%
Variáveis de ambiente	AMBIENTE EMPREENDEDOR PIRELLI (AE-P)	2,746	2,767	0,8%	3,081	3,056	-0,8%	1,6%
	FOMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR PELA PIRELLI (FPE-P)	2,828	2,782	-1,6%	3,151	3,167	0,5%	-2,1%
	FOMENTO DE PERFIL EMPREENDEDOR PELO GESTOR (FPE-G)	3,648	3,356	-8,0%	3,561	3,705	4,0%	-12,0%

Subconjuntos com resultados de relevância estatística
Diferença positiva entre fases do grupo participante *versus* grupo controle
Diferença negativa entre fases do grupo participante versus grupo controle

Fonte: Elaborado pela autora, com base no resultado dos questionários.

Para melhor manutenção das técnicas aplicadas, dividimos os constructos em três grupos: os que apresentaram relevância estatística, e por isso tiveram seu resultado significativo, por menor que tenha sido; os que não apresentaram relevância estatística para analisarmos e apresentaram comportamento semelhante ao primeiro; e os com variáveis adicionadas, que avaliaram o ambiente em que foi aplicado o Programa *Next*.

No primeiro grupo, dentre as 7 (sete) variáveis apresentadas, observamos que 6 delas detiveram delta positivo no grupo de participantes Next em relação ao grupo de não participantes. Assim, quando analisadas as variações longitudinais de ambos os grupos, o que participou do Programa *Next* apresentou crescimento maior em relação ao que não participou ou que teve sua nota diminuída. Foi exatamente o que se constatou nas 6 (seis) primeiras variáveis. Os conjuntos “Independência e

Autoconfiança” e “Poder e Influência” cresceram em ambos os grupos, porém, de maneira mais acentuada no grupo de participantes Next. Os conjuntos “Reconhecimento”, “Persuasão e Rede de Contatos” e “Planejamento e Monitoramento Sistemáticos” possuíram deltas longitudinais positivos, para o grupo de participantes Next, e negativo, para o grupo de não participantes, demostrando uma tendência oposta entre ambos, a contar do tempo decorrido. “*Accountability*” teve sua nota diminuída em ambos os grupos, mas de maneira mais acentuada no grupo de não participantes, o que também garantiu uma diferença positiva de 4,6%, quando comparado o delta do grupo de participantes Next em relação ao delta do grupo de não participantes. Destaca-se, ainda, o conjunto “Trabalho em Equipe”, único no qual o grupo de não participantes avançou enquanto o grupo de participantes Next obteve menor nota em relação à nota inicial.

É importante salientar que, nessa etapa, o Programa *Next* apresentava-se como uma ferramenta que estimulava a aprendizagem individual. Analisamos, assim, o avanço auto-observado de cada sujeito, confirmando o que apontam M. Fleury e A. Fleury (2001), que o caminho da aprendizagem vai do indivíduo para o grupo, ambos os presentes na vivência do Programa *Next*, e a partir de então para a organização.

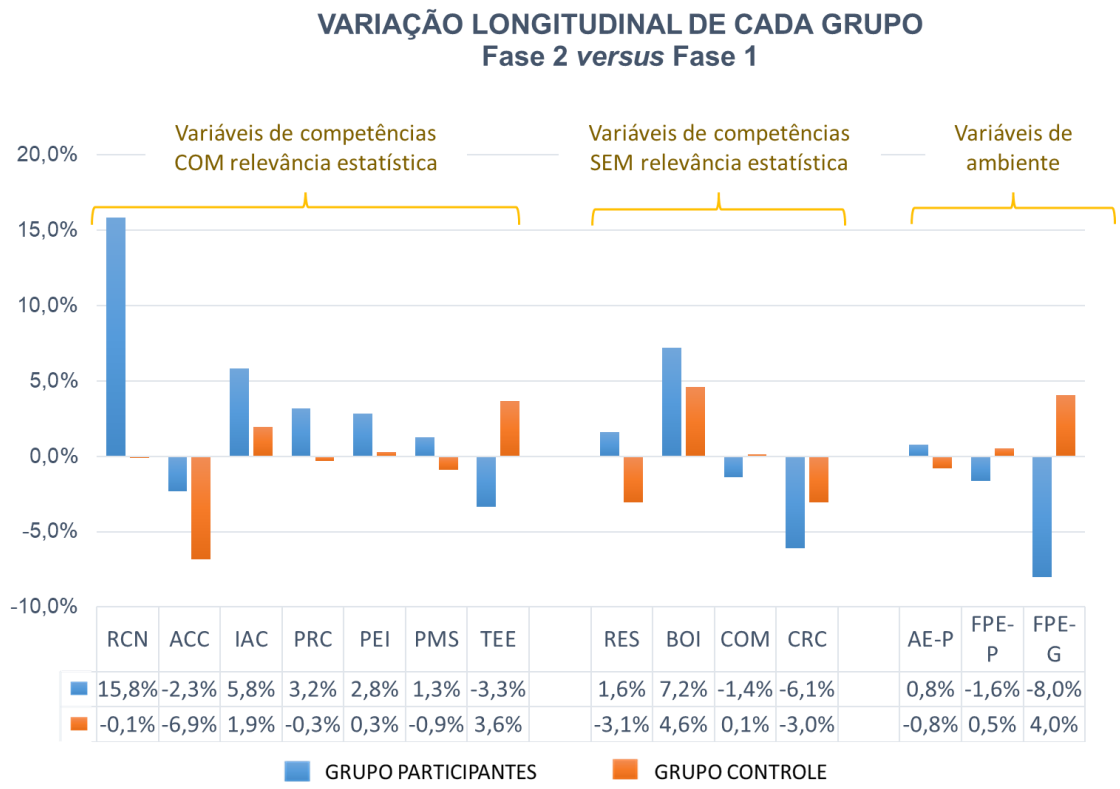
Dando continuidade às variáveis que não apresentaram relevância estatística, também encontramos diferentes cenários: dentre quatro variáveis, duas dentre elas apresentaram diferenças longitudinais positivas (melhores no grupo de participantes Next) e duas dentre elas diferenças negativas. Cada conjunto teve um tipo de comportamento: em “Resiliência”, o grupo de participantes Next subiu, enquanto o grupo de não participantes caiu na segunda avaliação; em “Busca de Oportunidades e Iniciativa” ambos subiram, porém o grupo de participantes Next de maneira mais acentuada, conferindo maior avanço para o grupo que vivenciou o *Next*. Em “Comprometimento”, observamos o grupo de participantes Next com resultados inferiores, enquanto o grupo de não participantes permaneceu praticamente sem nenhuma alteração; e em “Correr Riscos Calculados”, ambos os grupos retrocederam, porém, o grupo de não participantes, com menor intensidade.

Por fim, na avaliação do “Ambiente”, observamos que a variável “Ambiente Empreendedor Pirelli” apresentou a mais tímida diferença longitudinal positiva, enquanto “Fomento do Perfil Empreendedor pela Pirelli” e “Fomento do Perfil Empreendedor pelo Gestor” trouxeram expressivas quedas para o grupo de

participantes Next, sendo o delta entre grupos desta última variável o mais negativo dentre todos os constructos.

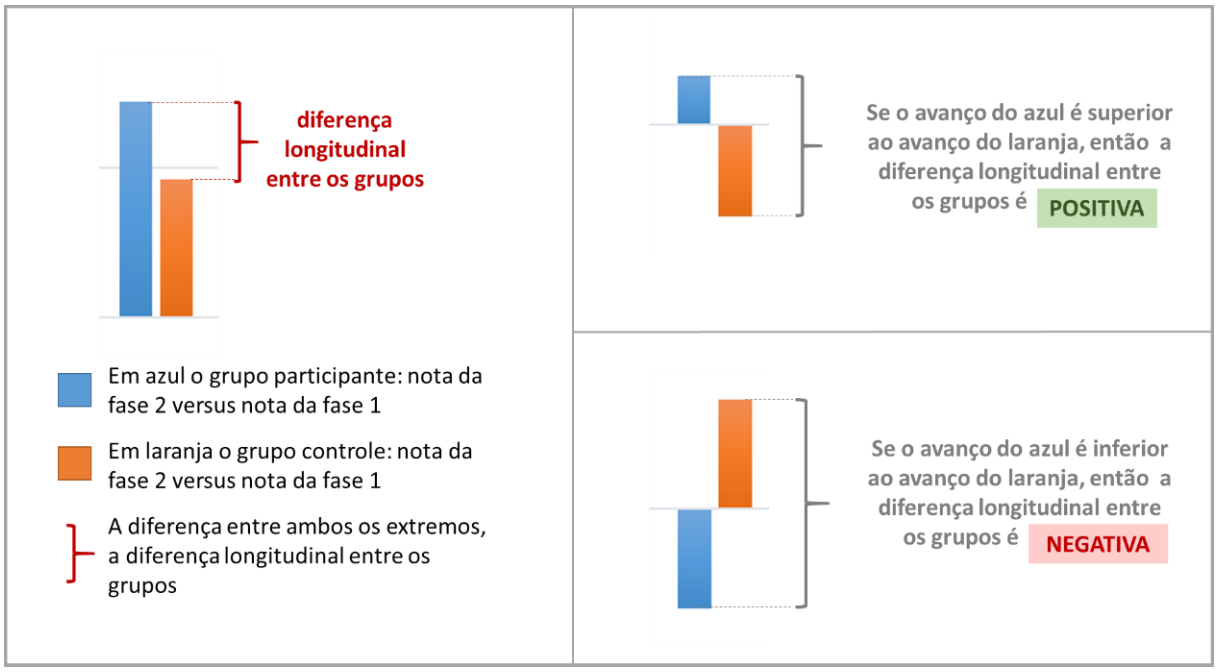
A Figura 23 apresenta a variação longitudinal dos grupos de participantes Next e de não participantes, quando comparados entre si. Para melhor compreensão e entendimento dos dados, podemos nos apoiar na explicação do gráfico na Figura 24.

Figura 23 – Variação longitudinal de cada grupo



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos questionários.

Figura 24 – Leitura da diferença longitudinal no gráfico



Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando-se todas as variáveis, pudemos observar que dentre os 14 constructos, em 9 deles, o grupo de participantes Next teve melhor avaliação de suas competências aceleradas em relação ao grupo de não participantes e, dentre eles, 6 apresentaram significância estatística. Pudemos inferir, então, que existiu uma tendência entre os constructos que não a apresentaram.

Com a obtenção deste resultado e considerando-se a metodologia aplicada, pudemos inferir que a participação no Programa *Next* impactou o desenvolvimento das competências intraempreendedoras de seus participantes. O ciclo proposto por Holcomb et al. (2009) foi confirmado: os participantes adquiriram novos conhecimentos, incluindo habilidades e competências específicas, por experiência própria ou pela observação dos outros e também pela intenção de aprender (ANTONELLO, 2006). Contudo, ainda que em 9 agrupamentos, o grupo de participantes Next tenha acelerado mais do que o grupo de não participantes, em alguns deles a avaliação decresceu entre as Fases 1 e 2, ou seja, a queda foi menos acelerada, promovendo mesmo assim o delta positivo.

Ao observarmos o grupo de participantes Next, constatamos que o mesmo se autoavaliou em condições piores na Fase 2 nas seguintes competências: "*Accountability*", "Trabalho em Equipe", "Comprometimento" e "Correr Riscos Calculados". Esses, exceto "*Accountability*", foram os constructos que também

apontaram uma “evolução negativa” em relação ao grupo de não participantes, ou seja, foram os únicos grupos nos quais o avanço do grupo de não participantes foi superior ao do grupo de participantes Next.

Sobre os constructos de “Ambiente”, a avaliação do grupo de participante Next também decresceu nos itens “Fomento do Perfil Empreendedor pela Pirelli” e “Fomento do Perfil Empreendedor pelo Gestor”.

5.2.3 Resultados qualitativos

Como mencionado anteriormente (subitem 4.3), no segundo questionário aplicado aos respondentes participantes do Programa Next (Fase 2), adicionamos três perguntas abertas, a fim de coletarmos suas percepções a respeito de sua experiência. Pedimos para que respondessem às seguintes questões:

a) Poderia descrever como foi sua experiência em participar do Programa *Next*?
b) Quais foram os pontos fortes do Programa *Next*?
c) O que não foi positivo ou você mudaria no Programa *Next*?

Ao analisarmos as respostas obtidas à primeira pergunta, quanto à participação no Programa *Next*, dos 43 respondentes: 88% afirmaram ter sido uma experiência positiva; 65% mencionam algum tipo de expansão de horizontes, seja de conhecimento, de novas ferramentas, de desenvolvimento pessoal de forma ampla ou mesmo de ampliação de possibilidades até então desconhecidas; 14% destacaram que foi uma experiência pessoalmente desafiadora; 14% pontuaram que o ambiente foi desafiador, seja por conciliação da rotina já corrente, seja por novas realidades a serem vividas naquele contexto, como conciliação com outras áreas e pessoas, busca por informações ou apoio da própria organização; e 9% relataram que a participação foi uma experiência negativa, sempre relacionando-a com a dedicação ao Programa e a instabilidade futura da proposta.

Quanto à segunda pergunta, quanto aos pontos fortes do Programa *Next*, foram quatro os principais pontos destacados pelos respondentes: 53% ressaltaram a metodologia aplicada e as ferramentas utilizadas para estruturar o processo de amadurecimento do projeto; 40% enfatizaram o *networking* e o contato com pessoas de áreas diferentes da rotina diária; 35% elogiaram o incentivo à inovação traduzido por meio do Programa; e 28% frisaram a oportunidade de desenvolvimento pessoal. Este resultado novamente reforçou a importância do aprendizado formal

empreendedor (SHANE, 2003; PRIYANTO; SANDJOJO, 2005); a intencionalidade do sujeito (ANTONELLO, 2006; POLITIS 2005); a importância da interação com os demais envolvidos, aprendendo com as próprias experiências e com a dos outros (HOLCOMB et al., 2009; ANDERSON,1982), e o fortalecimento da conexão da aprendizagem empreendedora com a aprendizagem experiencial (RAE; CARSWELL, 2000; SHEPHERD; DOUGLAS; SHANLEY, 2000; MINNITI; BYGRAVE, 2001; TAYLOR; THORPE, 2004; COPE, 2005; POLITIS, 2005; MAN, 2006).

Quanto à terceira e última pergunta aberta, referente ao que não foi positivo ou ao que o participante mudaria no Programa *Next*, as respostas foram mais divergentes e menos convergentes: 30% do grupo criticaram a falta de continuidade do programa, seja da implementação das propostas em si, seja de novas edições; 23% destacaram a falta de sustentação da proposta ao longo do próprio programa; 30% ressaltaram a viabilidade da conciliação da proposta com o dia a dia, seja pelo tempo que faltava para se dedicarem como gostariam (16%), seja pela dificuldade de comunicação entre as pessoas, em função da distância física ou por agregar áreas pouco correlatas na rotina, mas que acabaram trabalhando juntas no decorrer do projeto (14%); e 12% criticaram a falta de reconhecimento e a metodologia. Outros fatores também apareceram nas respostas, mas com menor expressividade e foram resumidos na Tabela 7.

Tabela 7 – Resumo das respostas abertas, Fase 2

Pergunta	Padrões observados	Nº de respondentes	%
Poderia descrever como foi sua experiência em participar no Programa *Next*?	Positiva a participação	38	88%
	Expansão em algum aspecto	28	65%
	Desafiador pessoal	6	14%
	Desafiador ambiente	6	14%
	Negativa a participação	4	9%
Quais foram os pontos fortes do Programa *Next*?	Metodologia	23	53%
	Networking	17	40%
	Incentivo à inovação	15	35%
	Desenvolvimento pessoal	12	28%
	Exposição	4	9%
	Mello	2	5%
O que não foi positivo ou você mudaria no Programa *Next*?	Falta de continuidade da Proposta	13	30%
	Falta de sustentação da proposta (ao longo do projeto)	10	23%
	Tempo curto	7	16%
	Distância entre pessoas	6	14%
	Falta de reconhecimento	5	12%
	Metodologia	5	12%
	Saída do Diretor de Inovação da empresa	4	9%
	Demora na divulgação de cada etapa	4	9%
	Falta de transparência	4	9%
	Preparo e apoio da organização	4	9%
	Infraestrutura	2	5%

Fonte: Elaborada pela autora.

Ainda que a abordagem qualitativa a respeito da participação no Programa *Next* tenha sido breve, foi possível constatar que, para a grande maioria do grupo, foi uma experiência satisfatória de aprendizado e expansão. No entanto, o grupo ressaltou que a proposta inicialmente lançada não teve sustentação ou continuidade, o que constitui, segundo alguns dos respondentes, uma prática da empresa. Quando contabilizamos todas as pessoas que mencionaram a falta de sustentação ao longo do processo ou a ausência de continuidade da proposta, chegamos a 37% do grupo dos respondentes.

Quanto à problemática da falta de sustentação ou de continuidade mencionada pelos respondentes, ela pode ser resultante tanto do desligamento de Paul Hembery (idealizador da área de inovação e do Programa Next), ocorrido antes da

implementação do próprio programa, quanto da saída de José Mello (Diretor de Inovação), ocorrida em fevereiro de 2009, antes do encerramento do Programa *Next*, como descrito no subitem 2.1 (A DIRETORIA DE INOVAÇÃO NA PIRELLI), o que levou inclusive à extinção da área de inovação. Consoante com as decisões da nova gestão, a diretoria de Inovação não foi reposta e em alguns meses já não existia mais a área de Inovação na Pirelli. O Programa *Next* foi mantido e conduzido até seu final, conforme o planejado, mas os impactos das mudanças ocorridas afetaram os participantes.

A mudança dos objetivos a serem atingidos pela empresa levou à perda de foco no encorajamento da inovação, na busca exploratória por novas soluções e também no próprio programa. Ainda que cumprido o processo desenhado, prazos foram postergados; premiações prometidas foram canceladas; o programa caminhou sem liderança clara e sem transparência, ficou com regras e avaliações comprometidas. Todos esses fatos apareceram em algumas respostas dos participantes.

Esta falta de continuidade é um ponto bastante importante a ser observado, considerando-se que, para que o aprendizado percorra o caminho do indivíduo, para o grupo, e alcance o nível organizacional (FLEURY, M.; FLEURY, A., 2001), é preciso que seja sustentado e cristalizado nas rotinas e nas ações institucionais (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SHRIVASTAVA, 1983), caso contrário, o esforço individual não se sustentará ao longo do tempo. Esse fato tem relação direta com o objetivo do presente estudo que foi entender em que medida o programa de aceleração de ideias apresenta-se como ferramenta efetiva de apoio ao desenvolvimento de competências intraempreendedoras entre os participantes do Programa *Next*. Com esse recorte, mesmo que o Programa seja uma potencial ferramenta, sem a devida sustentação, o impacto causado por ele pode esvair-se ao longo do tempo.

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

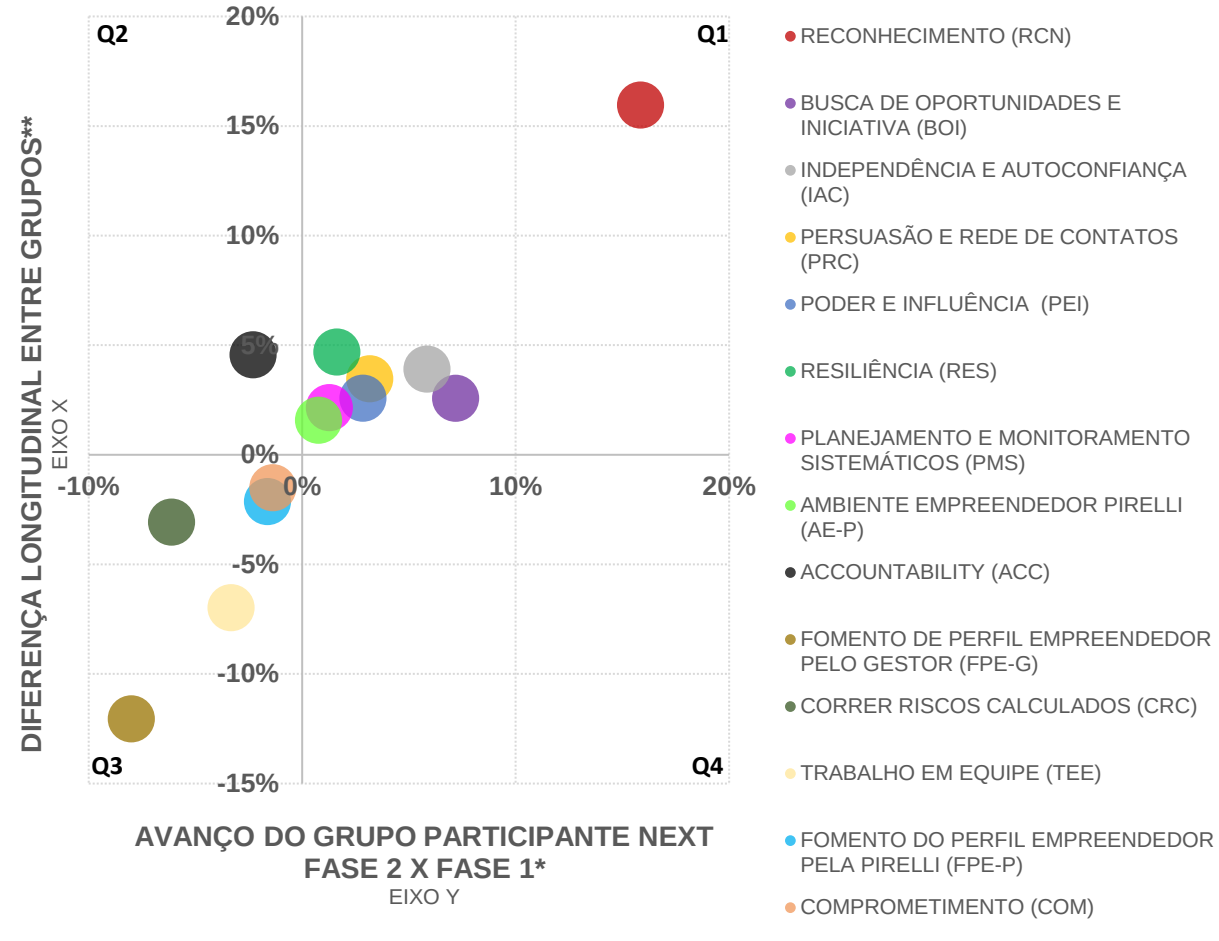
Ao analisarmos os resultados, a primeira diferença entre os grupos respondentes foi constatada no ponto de partida, no momento pré-implementação do programa. Com valores, em média, 5% menores em relação ao grupo dos não participantes, inferimos que o grupo de participantes Next ou era efetivamente menos desenvolvido ou tinha consciência maior da complexidade do ambiente de inovação empreendedora. Uma vez que não foram realizados testes complementares, não foi

possível afirmar qual era o cenário mais correto. No entanto, pelo fato de as amostras dos grupos serem bastante diversas, embora estatisticamente comparáveis, poderia ser possível, que aleatoriamente tivesse sido escolhido um grupo mais despreparado de profissionais, fato pouco provável, sobretudo considerando-se que os 15 grupos escolhidos passaram por um processo de seleção inicial de projetos. Por isso, entendemos que a segunda possibilidade seria a mais próxima da realidade. Tratava-se de pessoas que demonstravam interesse por inovar e por empreender, não apenas no momento do programa, mas também em sua rotina diária e, por isso, estavam de maneira mais proativa em contato com os desafios dessa empreitada, refletindo uma autoavaliação mais severa no momento pré-implementação do programa.

Considerando-se o pós-período de aceleração, consolidados os resultados da Fase 2, outra apuração relevante foi a diferença de significância estatística entre os resultados de ambos os grupos. Tal resultado demonstrou que o comportamento da avaliação do grupo de participantes Next obedeceu a um padrão mais constante, levando à validação estatística. Isso não aconteceu com o grupo de não participantes, o que significou uma primeira evidência de que a participação no Programa de aceleração de fato impactou seus participantes Next.

Para aprofundar a discussão sobre quais teriam sido estes impactos, apresentamos na Figura 25 uma matriz com o cruzamento dos principais resultados presentes na Tabela 6: a evolução da autoavaliação do grupo de participantes Next e a diferença longitudinal entre ambos os grupos. No eixo X, apresentamos a diferença percentual encontrada entre a evolução dos grupos, quando comparada a Fase 2 em relação à Fase 1. No eixo Y, apresentamos a diferença percentual da nota da autoavaliação dos participantes do Programa *Next*, na Fase 2 em relação à Fase 1.

Figura 25 – Matriz de resultados: autoavaliação do grupo de participantes Next *versus* delta longitudinal entre grupos



* Na Tabela 6, é o resultado da coluna 4: "delta entre fases (A)"
** Na Tabela 6, é o resultado da coluna 8: "diferença longitudinal entre grupos (A-B)"

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos questionários.

Apesar de o estudo concluir que o Programa *Next* promoveu impacto nos participantes Next, não é correto afirmar que o desenvolvimento foi positivo para todas as competências. Como discutiremos na sequência, esta afirmação não necessariamente refuta a conclusão de Priyanto e Sandjojo (2005), que a aprendizagem empreendedora aumenta as competências empreendedoras, mas nos ajuda a entender que esta vivência experiencial pode ter ampliado a perspectiva dos participantes Next uma vez que, num segundo momento, eles foram mais rigorosos em suas autoavaliações. Nesse sentido, constatamos que houve evolução.

Na Figura 25, observamos 3 quadrantes relevantes. No quadrante 1 (Q1), destacam-se os constructos nos quais os participantes Next constataram um avanço na autoavaliação. Esse mesmo resultado foi confirmado em relação ao grupo de não participantes. O grupo de participantes Next avançou mais rapidamente do que o de não participantes.

Dentre os constructos, destacou-se a competência “Reconhecimento”, com avanço de 16% em relação à avaliação inicial. Porém, é um constructo de uma única afirmação, o que permitiu apenas uma frágil conclusão que os participantes, ao final do Programa, sentiram-se mais reconhecidos por satisfazerem seus clientes por meio de suas ações e resultados. Por ser um estudo descritivo e exploratório, não extrapolamos para outros procedimentos metodológicos a fim de justificar esta percepção, no entanto, é possível que, após estruturar um problema complexo e constar entre os finalistas, esta tenha sido a percepção capturada pelo grupo: “foi de grande aprendizado, principalmente pensar e se colocar na posição de cliente” (Respondente 22).

Destacaram-se também os constructos “Busca de Oportunidades e Iniciativa” e “Independência e Autoconfiança”, ambos intimamente relacionados com o processo, uma vez que o grupo foi desafiado a inovar, a pensar diferente, a liderar um projeto e defender sua implementação frente a um grupo de executivos seniores: “(...) aprendi a estruturar as ideias e a vendê-las em curto espaço de tempo, aproveitando as oportunidades do dia a dia” (Respondente 5). Outro respondente considerou a proposta “Inovadora, nos deu uma ideia essencial de gestão de projetos e inovação para aplicarmos em todas as áreas de nossa vida” (Respondente 33).

Outros 5 (cinco) constructos também tiveram desenvolvimento positivo, considerando-se as restrições metodológicas adotadas e as características do grupo, porém, com resultados mais tímidos, não ultrapassaram 3% de crescimento. Para os participantes Next, a competência “Persuasão e Rede de Contatos” também foi bastante mencionada entre as respostas abertas. “Poder e influência”, “Resiliência”, “Planejamento e monitoramento sistemático” foram características desenvolvidas simultaneamente à participação no Programa e em velocidade maior do que em relação ao grupo de não participantes. Em relação ao ambiente, o grupo também reconheceu um pequeno avanço no posicionamento da Pirelli como um ambiente inovador.

No quadrante 2 (Q2), encontramos a competência "*Accountability*", que versa sobre a autonomia em definir as próprias metas e os próprios objetivos, independentemente do que venha a ser definido pela empresa. Esta competência recebeu a pior avaliação pelo grupo de participantes Next na Fase 2, porém teve avaliação ainda pior pelo grupo de não participantes. Mesmo assim, ainda configura uma avaliação positiva, uma vez que o grupo de participantes Next "perde competência" em menor escala que o grupo de não participantes. Uma hipótese para esta ocorrência é o fato de o grupo de participantes Next ter vivenciado a estruturação de um projeto complexo, mesmo em meio a um desmonte do incentivo à inovação, como explicado anteriormente.

No quadrante 3 (Q3), encontramos os constructos que tiveram queda na avaliação pós Programa *Next*. Nele constam os constructos que, segundo a metodologia, teriam "involuído" com a participação no Programa *Next*. Ao invés desta hipótese de menor avaliação da competência, levantamos a possibilidade de que os colaboradores tenham adquirido maior percepção da complexidade do cenário e, portanto, tenham sido mais severos consigo mesmos na segunda avaliação. Neste quadrante, dentre as competências, destacaram-se: "Correr Riscos Calculados", "Trabalho em Equipe" e "Comprometimento". A primeira delas pode ter sido bastante estressada por todos os questionamentos presentes, sobretudo nos encontros 2 e 3, sobre concorrentes, soluções semelhantes, diferenciais da proposta e identificação quanto aos motivos que a solução do grupo seria preferida em relação às outras possibilidades de mercado (os materiais de apoio constam nos Anexos 2 e 6).

Ter a ideia do grupo exposta a questionamentos e confrontada com tantas outras possibilidades de mercado, mesmo com respostas inconclusivas ou com incertezas (por exemplo, com relação ao comportamento dos clientes), pode ter deixado os membros do grupo mais críticos ao responderem às questões deste constructo, na Fase 2 dos questionários. Em relação às outras duas competências presentes neste quadrante, "Trabalho em Equipe" e "Comprometimento", elas podem estar relacionadas às discrepâncias apontadas nas respostas abertas, como: dificuldade em discutir com o grupo em razão das distâncias físicas; falta de contato no decorrer da rotina diária e falta de tempo adicional para se dedicar ao Programa. Elas podem ter impactado negativamente a competência de trabalho em equipe, não porque não tenham sido desenvolvidas, mas porque o grupo se deparou, novamente,

com uma complexidade adicional à vivenciada no dia a dia, quando o foco do grupo de trabalho estava geralmente mais alinhado.

Neste contexto, os participantes tinham um foco na iniciativa sendo desenvolvida pelo Programa, que era alinhado entre o grupo, mas cada um tinha também os compromissos e tarefas do trabalho regular, que quase sempre não estavam alinhados aos demais participantes do grupo, potencialmente causando certo desgaste em conciliar todos os interesses, agendas e prioridades. O fato de cada participante ter seus próprios tempos e contextos diferentes, conciliar todos estes cenários pode ter conferido um desafio não previsto pelo grupo: “tratar projetos com pessoas à distância, em um momento de aprendizado, é complicado” (Respondente 1), e “muito interessante, mas corrido, o projeto Next andou em paralelo com os projetos do dia a dia” (Respondente 47).

Levantamos a mesma hipótese para a última competência apresentada no quadrante 3 (Q3), “Comprometimento”, que tinha como afirmações “Eu admito ser responsável por meus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto” e “Quando necessário”, “coloco a mão na massa” para “ajudar a equipe a concluir um trabalho (equipe própria ou de trabalho)” e que, diante de uma complexidade não prevista, de tantas incertezas de percurso, dependendo de outros integrantes com prioridades eventualmente distintas e com as tarefas cotidianas concorrendo com o foco do Programa, os participantes podem ter sido mais severos ao avaliar seu comprometimento com a iniciativa na Fase 2.

O grupo pode ter se sentido menos preparado para assumir a responsabilidade pelo avanço de uma inovação, no caso, de uma ideia acelerada (afirmação 1) ou mesmo pela conclusão do trabalho possibilitada pelas próprias ações (afirmação 2), como registrou um dos participantes sobre os pontos positivos do Programa: “teve vários [pontos positivos]..., mas uma das coisas que me chamou atenção foi que não é tão simples ter uma ideia e colocá-la em prática” (Respondente 30).

O próprio enfraquecimento do Programa, apontado por diversos respondentes nas perguntas abertas, pode ter sido somado a uma sensação de dispersão de foco e aos agentes facilitadores, aumentando o esforço do grupo e o consequente desafio de superar estas barreiras para levar a implementação adiante, levando à queda desta competência na segunda avaliação (Fase 2).

O “Fomento do Perfil Empreendedor pelo Gestor” e o “Fomento do Perfil Empreendedor pela Pirelli” também foram itens que regrediram da Fase 1 para a Fase

2. O “incentivo por parte do Gestor” foi o item que mais regrediu entre todos os constructos, o que foi condizente com a dificuldade de conciliar a rotina profissional com o Programa, apontada por 16% do grupo nas respostas abertas. O gestor pode ter sido um dificultador no tempo de dedicação ao Programa, uma vez que coube a ele zelar pelo cumprimento da rotina regular de trabalho. O “Fomento do Perfil Empreendedor pela Pirelli” também sofreu desgaste. Acreditamos que tenha sido devido, sobretudo, ao enfraquecimento da Diretoria de Inovação e do próprio Programa, como apontado por 37% dos respondentes. Ao serem questionados quanto ao que não foi positivo ao longo do programa, os itens de maior recorrência foram em relação à “condução do final do projeto, [que] se perdeu na reta final” (Respondente 5), “à (falta de) importância da Pirelli no Programa” (Respondente 17), ao fato de “não foi [ter sido] positiva a saída do coordenador no final do processo e os rumos tomados demonstraram que o programa não é [foi] tão importante quanto parecia no começo” (Respondente 28).

Apesar das avaliações inferiores na Fase 2, o cruzamento com as respostas abertas nos fez acreditar que o grupo ampliou sua percepção da complexidade do ecossistema de inovação e de todas as suas incertezas, ao invés de ter ocorrido retrocesso sob determinados aspectos. Deve-se considerar a limitação por se tratar de autoavaliações, não estando isentas de vieses advindos da própria participação no Programa.

É importante ressaltar que estes resultados são válidos para o grupo analisado, considerando o segmento da empresa e as características do mesmo, não podendo ser extrapolado a outros grupos.

Por fim, o fato de parte dos fatores percentuais estatisticamente significantes não representarem avanços de grande ordem, mantendo-se em torno de 5% de aumento na autoavaliação da Fase 2, pode ser em decorrência: da proposta breve do Programa Next; de apenas 5 encontros em 2 meses; da baixa capacidade de impacto da proposta no ambiente corporativo; da perda de foco na condução do próprio Programa; e de sua falta de continuidade que pode não ter conseguido explorar todo o potencial de impacto que poderia ter tido no grupo.

Ainda que estas hipóteses sejam verdadeiras e complementares, a partir das análises e preservando as limitações de metodologia, das características do grupo e do ambiente do estudo de caso, conforme expostos na discussão dos resultados, entendemos que o Programa *Next* teve impacto sobre seus participantes, alterando o

nível de suas competências intraempreendedoras, sob diferentes aspectos. Por exemplo, a capacidade de o indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular (SHAPERO, 1977, 1980; PINCHOT, 1989, 2004; FILION, 1988, 1991, 1993, 1999; DOLABELA, 1999; FLEURY, 2000, 2002; MITCHELMORE; ROWLEY, 2010; NASSIF; ANDREASSI; SIMÕES, 2011); supondo a capacidade de aprender (FLEURY; FLEURY, 2001; SEIFERT, 2004, 2005; DUTRA, 2004; ZAMPIER, 2010; BITENCOURT, 2003); e de se adaptar a diferentes situações (PINCHOT, 1989, 2004; ZAHRA, 1991; DUNNING; JOHNSON; EHRLINGER; KRUGER, 2003; MAN; LAU 2005; SARWOKO; SURACHMAN; ARMANU; HADIWIDJOJO, 2013; TEHSEEN; RAMAYAH, 2015; SILVEYRA; HERRERO; PÉREZ, 2020); a partir da interação com outras pessoas (MINER, 1998; DORNELAS, 2003; MAN; LAU, 2005; FLORÉN, 2006; TEHSEEN; RAMAYAH, 2015; SILVEYRA; HERRERO; PÉREZ, 2020).

Entendemos também que cada indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento), tendo em vista o aperfeiçoamento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e a si próprio (ANTONELLO, 2006).

A partir das análises realizadas, acreditamos que para a empresa em questão e com uma liderança adequada, a manutenção de uma proposta como a do Programa *Next* apresenta-se como uma ferramenta factível para o desenvolvimento de competências intraempreendedoras entre o grupo de colaboradores, ainda que sejam necessários estudos mais detalhados para entender todo o potencial para implantação desse tipo de proposição.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, relatamos o acompanhamento do Programa *Next* de aceleração de ideias, implementado pela Pirelli do Brasil, entre dezembro de 2018 e março de 2019, estimulando a inovação fechada entre seus colaboradores, com o objetivo de responder ao seguinte problema de pesquisa: qual o potencial de um programa de aceleração, implementado em uma empresa multinacional, para incentivar o desenvolvimento de competências intraempreendedoras em seus participantes?

Seguindo a metodologia apresentada, comparamos o grupo de participantes *Next* com o grupo controle ou grupo de não participantes, ambos com características semelhantes, a partir de um mesmo questionário aplicado em dois momentos diferentes: pré e pós-implementação do Programa *Next* (Fases 1 e 2, respectivamente). No instrumento, em que os respondentes se autoavaliaram a respeito de competências intraempreendedoras, pudemos observar que a participação no programa produziu efeitos no grupo de participantes Next que não foram observados no grupo controle.

Entendemos que as competências intraempreendedoras mapeadas por Lenzi (2008) foram efetivas no mapeamento do comportamento intraempreendedor. Contudo, a partir dos resultados obtidos, reorganizamos os constructos delineando algumas alterações no instrumento original, contribuindo também para o aprimoramento e atualização desse instrumento de coleta.

Confrontando os resultados longitudinais entre os grupos, concluímos que o Programa *Next* teve impacto sobre o grupo de participantes Next e que, na maioria dos constructos, este grupo avançou de maneira mais rápida ou diminuiu a diferença de resultados em relação ao grupo controle. Contudo, também notamos que as avaliações tiveram aumento em torno de 5%, avanços não muito contundentes. A respeito do processo vivenciado, que culminou nesses resultados, pudemos confirmar a validade da aprendizagem experiencial (RAE; CARSWELL, 2000; SHEPHERD; DOUGLAS; SHANLEY, 2000; MINNITI; BYGRAVE, 2001; TAYLOR; THORPE, 2004; COPE, 2005; POLITIS, 2005; MAN, 2006) como rica fonte de instrução; a importância do processo formal de aprendizado (SHANE, 2003; PRIYANTO; SANDJOJO, 2005); e a intencionalidade do aprendizado em si (POLITIS, 2005; ANTONELLO, 2006).

Considerando-se o caráter exploratório deste estudo, levantamos ainda algumas hipóteses a partir dos resultados obtidos entre os constructos, razões pelas quais alguns obtiveram notas melhores na Fase 2, porém outros diminuíram suas avaliações, indicando valiosas informações a serem consideradas em estudos futuros.

Por fim, apesar dos resultados positivos, em termos de impacto registrado nos participantes, também mapeamos a fragilidade do Programa *Next* ao longo do tempo, em razão das mudanças organizacionais ocorridas, o que pode ter colaborado com os 'tímidos' resultados obtidos e, potencialmente, com um negativo impacto na sustentação e na transformação ocorrida nos participantes, visto que a maioria do grupo elogiou a iniciativa, mas sinalizou a falta de comprometimento da própria empresa em perpetuar a proposta inicial de incentivo à inovação.

Corroborando com M. Fleury e A. Fleury (2001) e com Sordi e Azevedo (2008), entendemos que a aprendizagem individual e a lapidação das competências do individuo são os primeiros passos para se atingir o impacto organizacional. Nesse sentido, contudo, entendemos que o objetivo maior no qual se amparou a pesquisa, o de preparar a organização para as rápidas mudanças de mercado a partir da soma de indivíduos mais preparados, ficou comprometido visto que, aparentemente, não observamos o incentivo, o endosso ou mesmo o suporte da própria empresa no avanço da inovação e do comportamento empreendedor, observação confirmada pelos depoimentos dos participantes.

Com isso, concluímos neste trabalho que o Programa *Next* de Aceleração apresentou-se como ferramenta viável de apoio ao desenvolvimento das competências intraempreendedoras de colaboradores. Porém, considerando-se seu contexto de implementação, é possível que tenha seus resultados diluídos ao longo do tempo se a empresa não retomar, de maneira proativa, o incentivo e o estímulo à inovação e, por consequência, o comportamento intraempreendedor.

6.1 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Como mencionado anteriormente, a primeira limitação do estudo foi, sem dúvida, o contexto de aplicação da pesquisa, sendo seus resultados válidos, em princípio, apenas para este ambiente, considerando o segmento da empresa, as características dos grupos respondentes e o formato proposto do Programa de Aceleração, sobretudo por se tratar de uma proposta de inovação fechada.

Outro limitante foi o número da amostra respondente. Como tínhamos o número limite de participantes do Programa *Next*, não pudemos exceder 65 respondentes, que dada a necessidade de correções para paridade entre o grupo de participante *Next* e o de controle ficaram reduzidos a um número próximo a 30 respondentes em cada conjunto. Com isso, tornou-se inviável qualquer recorte da amostra, o que poderia ter enriquecido as conclusões, como, por exemplo, observar se grupos de pessoas mais jovens divergiam quanto ao comportamento dos grupos de pessoas com idade mais avançada.

Da mesma forma, não foi mapeado o perfil de cada participante, como a proposta do estudo original de Lenzi (2008), para averiguar se havia qualquer viés de perfil dentre os participantes do Programa. Poderia haver, por exemplo, certa predominância de perfis de natureza mais empreendedora e, por isso, interessada neste tipo de iniciativa, o que também poderia configurar um comportamento não passível de extrapolação para grupos mais diversos.

No que tange à metodologia do estudo, também é importante ressaltar que todos os resultados foram coletados a partir de autoavaliações, que poderiam conter diferentes vieses, tanto por parte dos participantes Next quanto por dos não participantes. É importante considerar que outro método de avaliação de competências, por terceiros, de maneira mais isenta, imparcial e pragmática, poderia ter levado a diferentes resultados.

Ainda quanto aos resultados, também se configura como limitação, o fato de não terem sido investigados profundamente os motivos pelos quais os resultados das avaliações das competências foram sendo alterados à medida que foram sendo apurados, alguns com avanços e outros com retrocessos, se podemos assim nomeá-los. A presente dissertação não se propôs a isso, mas levantamos hipóteses. No entanto, seria de extrema riqueza entender, minunciosamente, o significado de cada uma das movimentações para que pudesse ser formatado um Programa mais assertivo no desenvolvimento de competências intraempreendedoras.

Por fim, mas não menos importante, é preciso considerar que as mudanças de liderança e de estratégia que aconteceram na empresa no decorrer do Programa *Next* acabaram afetando as percepções capturadas no estudo, fruto de um ambiente que manteve o ritual burocrático planejado e as características iniciais essenciais do programa, mas como proposta para o negócio foi perdendo significado, relevância e foco ao longo do tempo, como mencionado pelos participantes.

Baseadas nessas limitações, sugerimos novos estudos futuros, que venham a atentar para outros itens como: mapeamento prévio do perfil dos envolvidos, a fim de identificar se há alguma tendência de perfil que influencie os resultados; composição mais equilibrada de participantes, desde o início; formulação de grupos maiores, em especial, o que viabilizaria outros recortes e análises; e preservação de um ambiente mais controlável sobre a sustentação e continuidade de um Programa semelhante.

Sugerimos estudos futuros de construção semelhante, porém que busque uma avaliação imparcial do grupo de estudo. No caso, poderia ser o gestor do participante, adotando avaliações pré e pós-programa. Neste estudo de caso, consideramos essa possibilidade, mas essa opção ficou inviável dado o tamanho da amostra e a grande recorrência de participantes com gestores coincidentes.

Em relação à metodologia, futuros estudos poderão buscar outros momentos de contato com os participantes e com outros métodos de avaliação para compreender como o impacto ocorre nos participantes. Ou, ainda, pode ser feita a avaliação no momento mais agudo, logo após a finalização do Programa, bem como outras algum tempo depois do que a por nós registrada, talvez 12 e 24 meses após a finalização do programa para avaliar se as mudanças perduram ao longo do tempo.

Enfim, as análises realizadas nos permitiram afirmar que o programa de aceleração de ideias mostrou-se como uma ferramenta efetiva para o desenvolvimento de competências intraempreendedoras em uma empresa multinacional. Porém, ressaltamos que, como ferramenta isolada, pode não atingir o objetivo almejado, fazendo-se necessários outros estudos para entender como implementar esse tipo de proposição a outros contextos.

Portanto, novos estudos podem ser realizados em outros segmentos corporativos e/ou ambientes, buscando compreender se em outros cenários ou em empresas mais jovens, mais voltadas para tecnologia, para serviços ou para bens de consumo ou de giro rápido, os mesmos resultados serão obtidos com seus colaboradores. Aplicar a mesma metodologia no ambiente escolar também pode render conclusões complementares ao presente estudo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.; FRANCESCONI, M.; FERNANDES, P. *Manual para desenvolvimento de pesquisa profissional*. São Paulo: Atlas, 2019.

ANDERSON, J. R. Acquisition of cognitive skill. *Psychological Review,* Washington, EUA, v. 89 n. 4, p. 369-406, 1982.

ANDRADE, M. M. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. *Os novos horizontes da gestão:* Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning:* A theory of action perspective. Harlow: Addison-Wesley Company, 1978.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE PNEUMÁTICOS (ANIP). *Relatório de Produção e Vendas.* [S.l.],2016.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; IOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 39, n.3, p. 220-230, 2004.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. A. Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, v.9 n. 2, p. 65-76, 2000.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2003.

BORLAND, C. M. *Locus of control, need for achievement and entrepreneurship.* Dissertation Abstracts International Section A: *Humanities and Social Sciences, 36*(2-A), 771. Texas, EUA, 1974.

BROCKHAUS, R. The Psychology of the Entrepreneur. In: KENT et al. *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982, p. 36-57. Apud LENZI, F. C. *Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina*: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

BRUCE, R. *The Entrepreneurs:* Strategies, Motivation, Successes and Failures. Bedford: Liberation Books, 1976.

CANTILLON, R. *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general.* México: Fondo de Cultura Económica, [1755] 1978.

CARVALHO, L.; COSTA, T. *Empreendedorismo uma Visão Global e Integradora.* Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

CHESBROUGH, H. W. *Open innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003a.

CHESBROUGH, H. W. The logic of open innovation. *California Management Review*, 45(3), p. 33-58, 2003b.

COOLEY, L. *Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance*. Final Report. Washington: USAID, 1990.

COPE, J. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice, Sage journals,* Texas, EUA, v. 4, n. 29, p. 373-397. 2005.

COSSETTE, P. *Cartes Cognitives et Organisations.* Paris: ESKA, 1994.

COSSETTE, P. Cognition as a research object in the scientific literature on small business and entrepreneurship. *Reviste de l'École des Sciences de la Gestion.* CA 3, p.22-37, Université du Quebec, Montreal, 1994.

COSSETTE, P.; AUDET, M. Qu'est-ce qu'une Carte Cognitive. In: *Cartes Cognitives et Organizations.* Université Laval (Quebec): ESKA, 1994, p. 13-36.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. C. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management,* [S.l.], v. 29, n. 1, p. 45-67, 1991.

DAVIDS, L. E. *Characteristics of Small Business Founders in Texas and Georgia*. Washington, D.C.: Small Business Administration, 1963.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, New York, EUA, v. 19(1), pp.147-156, 2005.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor.* São Paulo: Cultura, 1999.

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

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo corporativo:* como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 17(56), p. 1116-1133, 2015.

DRUCKER, P. F. *Inovação e Espírito Empreendedor:* Prática e princípios*.* São Paulo: Thomson Pioneira, 1986.

DRUCKER, P.F. The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, Harvard, v. 80(8), p. 95–102, 1998.

DUNKELBERG, W.; COOPER, A.C. Patterns of small business growth. *Academy of Management Proceedings 1982*, p. 409-413, 1982.

DUTRA, J. S. *Gestão por competências*: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. *Competências*: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ENGEROFF, R.; BALESTRIN, A. *Inovação fechada versus Inovação Aberta: ume estudo de caso da indústria de cutelaria* Artigo apresentado no XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD. Brasília, DF, 2008.

FARREL, L. C. *Entrepreneurship:* Fundamentos das Organizações Empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993. Apud LENZI, F. C. *Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina*: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FILION, L. J. The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning, Ph.D Thesis, University of Lancaster, 1988.

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

FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas (RAE),* v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração.* São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.

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

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. *Revista de Negócios,* Blumenau, v. 9(2), p. 65-80, 2004.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências.* São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, Edição especial, p. 183-196. 2001.

FLORÉN, H. Managerial work in small firms: summarising what we know and sketching a research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Bradford, United Kingdom, v.12, n.5, p. 272-288, 2006.

GARTNER, W. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, New York, v. 10(4), p. 696-706, 1985.

GARTNER, W. "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, Texas, EUA, v. 12(4), p. 11-32, 1988.

GARTNER, W. Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Texas, EUA, v. 14, p. 27-38, 1989.

GASSE, Y. *Entrepreneurial characteristics and practices:* A study of the dynamics of small business organizations and their effectiveness in different environments. Sherbrooke, Quebec: Rene Prince, 1977.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos e pesquisa.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

HAIR JUNIOR, J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE, 2014

HARTMAN, H. Managers and entrepreneurs: A useful distinction! *Administrative Science Quarterly.* [S.l.], v. 3, p. 429-451, 1959.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. *Empreendedorismo.* São Paulo: Bookman, 2009.

HOLCOMB, T. R.; IRELAND, R. D.; HOLMES JR, R. M.; HITT, M. A. Architecture of Entrepreneurial Learning: Exploring the Link Among Heuristics, Knowledge, and Action. *Entrepreneurship Theory and Practice, SAGE Journals,* Texas, EUA, p. 167-192, 2009.

HORNADAY, J. A.; ABOUD, J. Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*. [S.l,], v. 24, p. 141-153, 1971.

HÜLSMANN, J. G. More on Cantillon as a Proto-Austrian. *Journal des Economistes et des Etudes Humaines*. Bilingual Journal of Interdisciplinary Studies, XI(4). Paris; Aix-en-Provence France; Ludwig von Mises Institute, p. 693-703, 2002.

KATZ, J. A. Modelling Entrepreneurial Career Progressions: Concepts and Considerations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Texas, EUA, v. 19, n. 2, p. 23-39, 1994.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. In: KLEIN, D. A. *The strategic management of intellectual capital*. Elsevier, Oxford, UK: Elsevier, 1998, p. 41-62.

DUNNING, D.; JOHNSON, K.; EHRLINGER, J.; KRUGER, J. Why people fail to recognize their own incompetence. *Current Directions in Psychological Science*, [S.l.], v. 12, p. 83–86, 2003.

KOLB, David. *Experiential Learning:* Experience as the Source of Learning and Development. Englewwod Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LENZI, F. C. *Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina*: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

LENZI, F. C.; SANTOS, S. A.; CASADO, T.; RODRIGUES, L. C. *Talentos inovadores na empresa:* como identificar e desenvolver empreendedores corporativos*.* Curitiba: Ibpex, 2011.

LILES, P. Who are the entrepreneurs? *MSU Business Topics*, Michigan, EUA, v. 22, n.1, p. 5-14, 1974.

LOW, M. B.; MACMILLAN, I. C. Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, Texas, EUA, v. 14, n. 2, p. 139-161, 1988.

MAN, T. W. Y. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: a competency approach. *Education e Training*, Emerald Publishing Group, v. 48, n. 5, p. 309-321, 2006.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong. *Journal of Small Business and Enterprise Development,* [S.l.], v. 12. Iss. 4, p. 464-481, 2005.

McCLELLAND, D. C. *A sociedade competitiva: realização e progresso social.* Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1961.

McCLELLAND, D. C. Achievement motivation can be developed. *Harvard Business Review*, New York, v. 43, [n.p.], Nov./Dec, 1965.

McCLELLAND, D. C. Entrepreneurship and achievement motivation*.* In: LENGYEL, P. (Org.). *Approaches to the science of socio-economic development.* Paris: UNESCO, 1971.

McCLELLAND, D. C. *The Achievement Society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand Co., 1973.

MENGER, C. *Princípios de Economia Política*. Malasia: Leeboks, 1871.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: Estruturação e recomendações para sua condução. *Publicação da Associação Brasileira de Engenharia de Produção*, v. 17, p. 216-229, 2007.

MILL, J. S. *Principles of Political Economy*. Reino Unido: Longmans, Green and Co., 1848.

MINER, J. B. *Os quatro caminhos para o sucesso empresarial:* como acertar o alvo no mundo dos negócios. São Paulo: Futura, 1998.

MINNITI, M.; BYGRAVE, W. A dynamic model of entrepreneurial learning. Entrepreneurship Theory and Practice, *Sage Journals*, Texas, EUA, p. 5-16, 2001.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California management review*, [S.l.], v. 16(2), p. 44-53, 1973.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research,* [S.l.], v. 16, n. 2, 2010, p. 92-111, 2010.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores*? RAI – Revista de Administração e Inovação,* São Paulo, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.

OPONEO. *Storia degli pneumatici Pirelli.* Disponível em: <https://www.oponeo.it/articoli/storia-degli-pneumatici-pirelli>. Acesso em: out. 2018.

PALMER, M. The application of psychological testing to entrepreneurial potential. *California Management Review*, [S.l.], v. 13(3), p. 32-39, 1971.

PICKLE, H. B. *Personality and success:* An evaluation of personal characteristics of successful small business managers. Small Business Research Series, N. 4. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1964.

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

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PIRELLI. *Pirelli Annual Report 2017*. Report to investors. Disponível em: <http://annual-report-2017.pirelli.com/annual-report.html>. Acesso em: mar. 2019.

PIRELLI. *Annual Report.* Disponível em:<http://annual-report-2017.pirelli.com/key-data.html>. Acesso em: out. 2018.

PIRELLI. *Pirelli: uma história de inovação.* Disponível em: <https://www.pirelli.com/global/pt-br/road/pirelli-uma-historia-de-inovacao>. Acesso em: out. 2018.

PIRELLI. *Pirelli completa 80 anos de atuação industrial e um século de história no Brasil.* Disponível em: <https://www.pirelli.com/tyre/br/pt/news/2009/07/02/pirelli-completa-80-anos-de-atuacao-industrial-e-um-seculo-de-historia-no-brasil/>. Acesso em: out. 2018.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. Entrepreneurship Theory and Practice*. Sage Journals,* Texas, EUA, v. 29, n. 4, p. 399-424, 2005.

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

PRIYANTO, S. H.; SANDJOJO, I. Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: Empirical study on SMEs. *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, [S.l.], v. 5, n. 5/6, p. 454-467, 2005.

RAE, D.; CARSWELL, M. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education & Training,* Bingley, United Kingdom, v. 42, n. 4/5, p. 220-227, 2000.

SANTOS, Michelle Steiner dos. Método para investigação do comportamento empreendedor. 2004. 224f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

SARWOKO, E.; SURACHMAN; ARMANU; HADIWIDJOJO, D. Entrepreneurial Characteristics and Competency as Determinants of Business Performance in SMEs. *IOSR Journal of Business and Management*, Ontario, Canada, v. 7, n. 3, p. 31-38, 2013.

SAY, J. B. *Tratado de Economia Política.* São Paulo: Nova Cultural, 1803. Apud FILION L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração.* São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1911.

SCHUMPETER, J. A. La inestabilidad del capitalismo. In: ROSEMBERG, N. (Org.) *Economía del cambio tecnológico*. México (DF): Fondo de Cultura Económica, p. 35-38, [1928]1971.

SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge Mass: Harvard University Press, [1934]. [2e. 1936]; 3e. 1949.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy.* New York: Harper & Borthers, 1942.

SCHUMPETER, J. A. *History of economic analysis.* New York: Oxford University Press, 1967.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico:* uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEIFFERT, P. Q.; SANTOS, S. A. Desenvolvimento de novos negócios em corporações: um modelo aplicado. *Revista de Práticas Administrativas,* [S.l.], v.1, n.1, p. 20-34, 2004.

SEIFFERT, P. Q. *Empreendendo Novos Negócios em Corporações.* São Paulo: Atlas, 2005.

SEXTON, D. L. *Characteristics and role demands of successful entrepreneurs.* Paper presented at the meeting of the Academy of Management. Detroit, 1980.

SHANE, A. S. *A general theory of Entrepreneurship:* the individual-opportunity nexus. Nova York, EUA: Edward Elgar Publishing, 2003.

SHAPERO, A. *The Role of Entrepreneurship in Economic Development at the Less Than- National-Level.* Office of Economic Research, Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce, January, 1977.

SHAPERO, A. *Some social dimension of entrepreneurship.* In: CONGRESSO ENTREPRENEURSHIP RESEARCH, Waco, IX, 24-25 de Mar.1980. Documento. Resumo, 28 p. ED 236. 351.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice. *SAGE Journals*, Texas, EUA, v. 23, n. 3, p. 11–28, 1999.

SHEPHERD, D. A.; DOUGLAS, E. J.; SHANLEY, M. New venture survival: ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing,* Nova York, EUA: Elsevier Science Inc., v. 15, p. 393-410, 2000.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organization learning systems. Journal of Management Studies, v. 1, n. 20, p. 7-29, 1983. Apud, ZAMPIER, M. A. *Desenvolvimento de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora:* estudo de casos de MPE's do setor educacional. 2010. Dissertação. (Mestrado em Administração) – área de Concentração Estratégica e Organizações, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, 2010.

SILVEYRA, G.; HERRERO, A.; PÉREZ, A. Model of Teachable Entrepreneurship Competencies (M-TEC): Scale development. *The International Journal of Management Education,* 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100392>. Acesso em: set. 2020. Artigo no prelo.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work:* models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. (Eds.). *Handbook of qualitative research.* 3. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005, p. 443-466.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, Berlin, v. 11, n. 4, p. 17-27, 1990.

SORDI, J. O.; AZEVEDO, M. C. Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento. *RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios,* São Paulo, SP, v. 10, n. 29, p. 391-407, 2008.

SUTTON, F. X. *Entrepreneurship and Economic Growth.* Social Science Research Council and Harvard University Research Center in Entrepreneurial History, Cambridge, MA., 1954.

TARASCIO, V. J. Keynes, Population, and Equity Prices. *Journal of Post Keynesian Economics*, v. 7, n 3, p. 303-310, 1985.

TAYLOR, D. W.; THORPE, R. Entrepreneurial learning: a process of co-participation. *Journal of Small Business and Enterprise Development,* Singapore, v. 11, n. 2, p. 203-211, 2004.

TEHSEEN, S.; RAMAYAH, T. Entrepreneurial competencies and SMEs business success: the contingent role of external integration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Roma, Itália, v. *6*(1), p. 50-61, 2015.

TIMMONS, J. A. Characteristics and role of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, [S.l.], v. 3, n.1, p. 5-17, 1978.

TRANSPORTE PRESS. *Pirelli comemora 140 de fundação.* Disponível em: <https://www.transportepress.com/pirelli-comemora-140-anos-de-fundacao/>. Acesso em: out. 2018.

TURGOT, A. R. J. *The formation and distribution of wealth: reflections on capitalism.* Londres, UK: Othila Press, [1776]1999.

VIANNA, M.; LUCENA, B.; ADLER, I. K.; VIANNA, Y.; RUSSO, B.. *Design Thinking:* Inovação em Negócios*.* Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WEBER, M. *The protestant ethic and the spirit of capitalism.* Translated by Talcott Parsons, London:, Allen & Unwin, 1917.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. Converging on characteristics of entrepreneurs. *Frontiers of entrepreneurship research*, 504, p.515, 1981.

YIN, R. *Estudo de caso:* planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHRA, S. Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: an explorative study. *Journal of Business Venturing*, [S.l.], n. 6, p. 259-285, 1991.

ZAMPIER, M. A. *Desenvolvimento de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora:* estudo de casos de MPE's do setor educacional. 2010. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Área de Concentração: Estratégica e Organizações, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, 2010.

APÊNDICE A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA PIRELLI PARA REALIZAÇÃO

DA PESQUISA

FEAUSP

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

A Universidade de São Paulo, através da Prof. Dra. Jane Aparecida Marques e sua orientanda Ana Paula Mello Correia, aluna do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA-USP, solicitam por meio deste documento autorização para desenvolver uma pesquisa acadêmica relacionada ao tema "Fomento da Cultura Intra-Empreendedora no contexto de empresas tradicionais" estudando em profundidade o Programa NEXT de aceleração de ideias desenvolvido pela Pirelli.

Durante a realização do estudo a mestranda coletará informações através de pesquisa documental, questionários focados em competências e entrevistas semiestruturadas a serem conduzidas junto a membros da equipe da Pirelli. As informações coletadas serão utilizadas pela mestranda na elaboração de sua dissertação de mestrado e artigos com fins exclusivamente acadêmicos para eventual publicação em revistas científicas.

Os pesquisadores acima qualificados se comprometem a:

1- Não divulgar o nome das pessoas entrevistadas.
2- Não divulgar qualquer detalhe sobre os projetos envolvidos no Programa Next.
3- Utilizar informações obtidas somente para fins acadêmicos: dissertação de mestrado, seminários/congressos acadêmicos, ou periódicos científicos.

Jane Aparecida Marques
Professora Associada
Programa de Mestrado Profissional – FEA-USP

Giuseppe Humberto Giorgi
Diretor Latam, Recursos Humanos
Pirelli

APÊNDICE B – MATRIZ DE ESCOLHA DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

SUB GRUPO	FONTE	MATERIAL PÚBLICO OU COM AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO	MATERIAL JÁ EM FORMATO DE INSTRUMENTO DE PESQUISA	JÁ TESTADO EM UNIVERSOS SUPERIORES A 100	JÁ TESTADO EM UNIVERSOS SUPERIORES A 100 NO BRASIL	ADERENTE AO MUNDO CORPORATIVO	QUESTÕES CONDIZENTES PARA QUALQUER NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO	FOCO NA AVALIAÇÃO OU EXPRESSÃO DA COMPETÊNCIA	ACESSO AOS AUTORES
INCUBADORAS E ACELERADORAS	Documento Valuable Young Leaders - Harvard Business Review e Eureca!	x				x	x	x	
	Programa Yunus de incubação - critérios de avaliação		x	x					
	Programa de Aceleração FIESP - critérios de avaliação		x	x	x				x
	EO GSEA - Global student entrepreneur awards - critérios de avaliação			x	x				
PUBLICAÇÕES EM PSCICOLOGIA	Manual de competências - edições Sílabo	x				x	x	x	
PESQUISAS ACADEMICAS	The Employee Intrapreneurship Scale - EIS	x	x	x		x			
	CEAI - Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (Hornsby, Kuratko, and Zahra - 2002)	x	x	x		x			
	Um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas (Lenzi - 2008)	x	x	x	x	x	x	x	x
	Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas (Filho, Veit, e Gonçalves - 2007)		x	x	x	x		x	

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS INTRAEMPREENDEDO-RAS

	MAPEAMENTO DE PERFIL DO RESPONDENTE
CODIGO:	
Data de preenchimento:	
Idade:	Até 21 anos / 22 a 30 / 31 a 40/ 41 a 50/ 51 a 60 / 61 anos ou acima
Gênero:	Masculino / Feminino
Estado civil:	Casado / Solteiro / Viúvo / União livre / Divorciado
Tem filhos ou dependentes?	Sim (quantos) / Não
Nível de escolaridade:	1 grau / 2 grau/ 3 grau/ Especialização/ Mestrado / Doutorado
Tem algum empreendedor na família?	Sim / Não
Pai ou mãe foram donos de negócio próprio?	Sim / Não
Em caso positivo, já trabalhou nos negócios da família?	Sim / Não
Já participou de algum curso voltado para inovação ou formação empreendedora?	Sim / Não
Em caso positivo, quando foi (ano)?	
O que este curso lhe trouxe de aprendizados, impactos e/ou realizações?	
Considera-se um empreendedor?	Sim / Não
Porque?	
Area em que trabalha:	Marketing /Vendas / RH/ Industrial/ Supply/ Qualidade/ Financeiro / Outro (qual)
Cargo:	Estagiário / Analista / Coordenador / Gerente / Diretor / Outro (qual)
Tempo de Cia:	

(continua)

(continuação)

TEMA	QUESTÕES
CONJUNTO REALIZAÇÃO	**BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)**
	Eu lidero ou executo novos projetos, idéias e estratégias que visam conceber, reinventar, produzir ou comercializar novos produtos, serviços ou processos internos.
	Eu tomo iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho, negócios, produtos ou mercados para empresa.
	Eu produzo resultado para empresa decorrente da comercialização de produtos e serviços gerados de oportunidades de negócio que identifiquei ou captei no mercado.
	CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)
	Eu avalio o risco de minhas ações na empresa ou no mercado por meio de informações coletadas.
	Eu ajo para reduzir os riscos das ações propostas.
	Eu estou disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e poderão de fato trazer bom retorno para a empresa.
	EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA (EQE)
	Minhas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos processos.
	Sou reconhecido por satisfazer meus clientes internos e externos por meio de minhas ações e resultados.
	Eu estabeleço prazos e os cumpro com padrão de qualidade reconhecido por todos.
	PERSISTÊNCIA (PER)
	Eu ajo para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.
	Eu não desisto em situações desfavoráveis e encontro formas de atingir os objetivos.
	Eu admito ser responsável por meus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.
	COMPROMETIMENTO (COM)
	Eu concluo uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os patrocinadores e parceiros internos.
	Quando necessário, “coloco a mão na massa” para ajudar a equipe a concluir um trabalho (equipe própria ou de trabalho).
	Eu estou disposto a manter os clientes (internos e externos) satisfeitos e de fato consigo.
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO	**BUSCA DE INFORMAÇÕES (BDI)**
	Eu vou pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto.
	Eu investigo pessoalmente novos processos para meus projetos ou idéias inovadoras.
	Quando necessário, consulto pessoalmente especialistas para me ajudar em minhas ações.
	ESTABELECIMENTO DE METAS (EDM)
	Eu defino minhas próprias metas, independente do que é imposto pela empresa.
	Minhas metas são claras e específicas, e entendidas por todos os envolvidos.
	Minhas metas são mensuráveis e perfeitamente acompanhadas por todos da equipe.
	PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)
	Eu elaboro planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.
	Eu reviso constantemente meus planejamentos, adequando-os quando necessário.
	Sou ousado na tomada de decisões, mas me baseio em informações e registros para projetar resultados.

(Continua)

(continuação)

CONJUNTO DE PODER	**PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)**
	Consigo influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em meus projetos viabilizando recursos necessários para alcançar os resultados propostos.
	Consigo utilizar pessoas-chave para atingir os resultados que me proponho ou conseguir os recursos necessários.
	Eu desenvolvo e fortaleço minha rede de relacionamento interna e externa à empresa.
	INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)
	Estou disposto a quebrar regras, suplantar barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa.
	Eu confio em meu ponto de vista e o mantenho mesmo diante de oposições.
	Sou confiante nos meus atos e enfrento desafios sem medo.
CONJUNTO AMBIENTE	**FOMENTO DE PERFIL EMPREENDEDOR PELA PIRELLI**
	O ambiente da Pirelli promove e incentiva o perfil inovador e empreendedor entre seus colaboradores.
	O ambiente da Pirelli reconhece inovações de produto, serviços ou processos internos realizadas pró-ativamente por seus colaboradores.
	O ambiente da Pirelli incentiva inovações de produtos, serviços ou processos internos.
	FOMENTO DE PERFIL EMPREENDEDOR PELO GESTOR
	Meu gestor reconhece quando proponho soluções inovadoras.
	Meu gestor tem a preocupação em desenvolver maneiras inovadoras, mais simples e efetivas de realizar o trabalho.
	Meu gestor incentiva atitudes, propostas e comportamentos inovadores.
	AMBIENTE EMPREENDEDOR
	A Pirelli questiona com frequência a forma como o negócio e a empresa está organizada.
	A comunicação e integração entre áreas está organizada para apoiar o desenvolvimento de iniciativas inovadoras.
	A Pirelli é uma empresa inovadora em suas soluções internas e de mercado.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Lenzi (2008).

APÊNDICE D – ANÁLISE DESCRITIVA BIVARIADA 1

AMOSTRA

Grupo	Quantidade
NEXT_F1	55
NEXT_F2	43
CONTR_F1	34
CONTR_F2	37
Total Geral	**169**

GÊNERO

%	Rótulos de Coluna				
Gênero	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Feminino	20,00%	16,28%	14,71%	27,03%	19,53%
Masculino	80,00%	83,72%	85,29%	72,97%	80,47%
Total Geral	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Desvios em relação ao total					
Gênero	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Feminino	0,47%	3,25%	4,82%	7,50%	0,00%
Masculino	0,47%	3,25%	4,82%	7,50%	0,00%

ESTADO CIVIL

%	Rótulos de Coluna				
Estado Civil	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Casado / União estável	63,64%	74,42%	76,47%	67,57%	69,82%
Divorciado	3,64%	4,65%	0,00%	0,00%	2,37%
Solteiro	30,91%	20,93%	23,53%	32,43%	27,22%
Viúvo	1,82%	0,00%	0,00%	0,00%	0,59%
Total Geral	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Desvios em relação ao total					
Estado Civil	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Casado / União estável	6,19%	4,60%	6,65%	2,25%	0,00%
Divorciado	1,27%	2,28%	2,37%	2,37%	0,00%
Solteiro	3,69%	6,29%	3,69%	5,21%	0,00%
Viúvo	1,23%	0,59%	0,59%	0,59%	0,00%

FILHOS OU DEPENDENTES

%	Rótulos de Coluna				
Filhos ou dependentes	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Não	49,09%	30,23%	35,29%	43,24%	40,24%
Sim	50,91%	69,77%	64,71%	56,76%	59,76%
Total Geral	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Desvios em relação ao total					
Filhos ou dependentes	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Não	8,85%	10,00%	4,94%	3,01%	0,00%
Sim	8,85%	10,00%	4,94%	3,01%	0,00%

ESCOLARIDADE

%	Rótulos de Coluna				
Escolaridade	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Ensino Médio	3,64%	6,98%	14,71%	10,81%	8,28%
Especialização / MBA	36,36%	32,56%	38,24%	48,65%	38,46%
Graduação	56,36%	53,49%	44,12%	37,84%	49,11%
Mestrado	3,64%	6,98%	2,94%	2,70%	4,14%
Total Geral	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Desvios em relação ao total					
Escolaridade	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Ensino Médio	4,65%	1,31%	6,42%	2,53%	0,00%
Especialização / MBA	2,10%	5,90%	0,23%	10,19%	0,00%
Graduação	7,25%	4,38%	4,99%	11,27%	0,00%
Mestrado	0,51%	2,83%	1,20%	1,44%	0,00%

EMPREENDIMENTO NA FAMÍLIA

%	Rótulos de Coluna				
Empreendimento na família	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Não	47,27%	46,51%	55,88%	45,95%	48,52%
Sim	52,73%	53,49%	44,12%	54,05%	51,48%
Total Geral	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Desvios em relação ao total					
Empreendimento na família	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Não	1,25%	2,01%	7,36%	2,57%	0,00%
Sim	1,25%	2,01%	7,36%	2,57%	0,00%

PAI/MÃE DONOS DE NEGÓCIOS

%	Rótulos de Coluna				
Pai/Mãe donos de negócios	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	65,45%	65,12%	58,82%	62,16%	63,31%
Sim	34,55%	34,88%	41,18%	37,84%	36,69%
Total Geral	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Desvios em relação ao total					
Pai/Mãe donos de negócios	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	2,14%	1,80%	4,49%	1,15%	0,00%
Sim	2,14%	1,80%	4,49%	1,15%	0,00%

TRABALHOU EM NEGÓCIOS DA FAMÍLIA

%	Rótulos de Coluna				
Trabalhou em negócios da família	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
0	0,00%	0,00%	0,00%	5,41%	1,18%
Não	81,82%	74,42%	73,53%	75,68%	76,92%
Sim	18,18%	25,58%	26,47%	18,92%	21,89%
Total Geral	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Desvios em relação ao total					
Trabalhou em negócios da família	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
0	1,18%	1,18%	1,18%	4,22%	0,00%
Não	4,90%	2,50%	3,39%	1,25%	0,00%
Sim	3,71%	3,69%	4,58%	2,97%	0,00%

CURSO DE EMPREENDEDORISMO

%	Rótulos de Coluna				
Curso de empreendedorismo	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	67,27%	60,47%	61,76%	72,97%	65,68%
Sim	32,73%	39,53%	38,24%	27,03%	34,32%
Total Geral	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Desvios em relação ao total					
Curso de empreendedorismo	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	1,59%	5,22%	3,92%	7,29%	0,00%
Sim	1,59%	5,22%	3,92%	7,29%	0,00%

CONSIDERA-SE EMPREENDEDOR

%	Rótulos de Coluna

Considera-se empreendedor	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	58,18%	62,79%	55,88%	62,16%	59,76%
Sim	41,82%	37,21%	44,12%	37,84%	40,24%
Total Geral	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Desvios em relação ao total Considera-se empreendedor	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	1,58%	3,03%	3,88%	2,40%	0,00%
Sim	1,58%	3,03%	3,88%	2,40%	0,00%

ÁREA DE ATUAÇÃO

% Rótulos de Coluna Área de atuação	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Industrial	25,45%	16,28%	38,24%	29,73%	26,63%
Logística e Distribuição	20,00%	18,60%	5,88%	0,00%	12,43%
Marketing	0,00%	0,00%	5,88%	21,62%	5,92%
Outro (especifique)	14,55%	18,60%	35,29%	27,03%	22,49%
Qualidade	27,27%	39,53%	2,94%	8,11%	21,30%
Recursos Humanos	5,45%	0,00%	11,76%	8,11%	5,92%
Suprimentos	5,45%	6,98%	0,00%	0,00%	3,55%
Vendas	1,82%	0,00%	0,00%	5,41%	1,78%
Total Geral	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Desvios em relação ao total Rótulos de Coluna Área de atuação	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Industrial	1,17%	10,35%	11,61%	3,10%	0,00%
Logística e Distribuição	7,57%	6,18%	6,54%	12,43%	0,00%
Marketing	5,92%	5,92%	0,03%	15,70%	0,00%
Outro (especifique)	7,94%	3,88%	12,81%	4,54%	0,00%
Qualidade	5,97%	18,23%	18,36%	13,19%	0,00%
Recursos Humanos	0,46%	5,92%	5,85%	2,19%	0,00%
Suprimentos	1,90%	3,43%	3,55%	3,55%	0,00%
Vendas	0,04%	1,78%	1,78%	3,63%	0,00%

CARGO

%	Rótulos de Coluna				
Cargo	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Analista	49,09%	39,53%	29,41%	29,73%	38,46%
Coordenador	20,00%	16,28%	20,59%	24,32%	20,12%
Estagiário	0,00%	0,00%	0,00%	2,70%	0,59%
Gerente	10,91%	13,95%	8,82%	16,22%	12,43%
Outro (especifique)	20,00%	30,23%	41,18%	27,03%	28,40%
Total Geral	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Desvios em relação ao total	Rótulos de Coluna				
Cargo	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Analista	10,63%	1,07%	9,05%	8,73%	0,00%
Coordenador	0,12%	3,84%	0,47%	4,21%	0,00%
Estagiário	0,59%	0,59%	0,59%	2,11%	0,00%
Gerente	1,52%	1,53%	3,60%	3,79%	0,00%
Outro (especifique)	8,40%	1,83%	12,77%	1,38%	0,00%

ANO DE INGRESSO NA PIRELLI

% Ano	Rótulo NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
1977	1,82%	0,00%	0,00%	0,00%	0,59%
1980	1,82%	2,33%	0,00%	0,00%	1,18%
1983	1,82%	0,00%	0,00%	0,00%	0,59%
1985	1,82%	4,65%	0,00%	0,00%	1,78%
1986	1,82%	6,98%	2,94%	0,00%	2,96%
1988	0,00%	0,00%	0,00%	2,70%	0,59%
1990	3,64%	4,65%	2,94%	2,70%	3,55%
1991	1,82%	0,00%	5,88%	0,00%	1,78%
1993	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	0,59%
1994	0,00%	0,00%	2,94%	0,00%	0,59%
1995	7,27%	6,98%	8,82%	8,11%	7,69%
1996	0,00%	0,00%	2,94%	2,70%	1,18%
1997	1,82%	2,33%	0,00%	0,00%	1,18%
1998	7,27%	6,98%	2,94%	5,41%	5,92%
1999	0,00%	4,65%	0,00%	0,00%	1,18%
2000	1,82%	0,00%	2,94%	2,70%	1,78%
2001	0,00%	0,00%	2,94%	2,70%	1,18%
2003	3,64%	4,65%	0,00%	0,00%	2,37%
2004	1,82%	2,33%	0,00%	0,00%	1,18%
2005	5,45%	9,30%	5,88%	8,11%	7,10%
2006	3,64%	2,33%	0,00%	2,70%	2,37%
2007	1,82%	2,33%	0,00%	2,70%	1,78%
2008	1,82%	0,00%	8,82%	8,11%	4,14%
2009	0,00%	0,00%	5,88%	2,70%	1,78%
2010	0,00%	0,00%	8,82%	8,11%	3,55%
2011	5,45%	0,00%	2,94%	0,00%	2,37%
2012	5,45%	2,33%	0,00%	0,00%	2,37%
2013	7,27%	9,30%	0,00%	0,00%	4,73%
2014	7,27%	11,63%	5,88%	2,70%	7,10%
2015	1,82%	0,00%	8,82%	5,41%	3,55%
2016	10,91%	2,33%	8,82%	5,41%	7,10%
2017	3,64%	9,30%	8,82%	13,51%	8,28%
2018	7,27%	2,33%	0,00%	13,51%	5,92%
Total Geral	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

% Ano	Rótulos de Coluna NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
1977	1,23%	0,59%	0,59%	0,59%	0,00%
1980	0,63%	1,14%	1,18%	1,18%	0,00%
1983	1,23%	0,59%	0,59%	0,59%	0,00%
1985	0,04%	2,88%	1,78%	1,78%	0,00%
1986	1,14%	4,02%	0,02%	2,96%	0,00%
1988	0,59%	0,59%	0,59%	2,11%	0,00%
1990	0,09%	1,10%	0,61%	0,85%	0,00%
1991	0,04%	1,78%	4,11%	1,78%	0,00%
1993	0,59%	1,73%	0,59%	0,59%	0,00%
1994	0,59%	0,59%	2,35%	0,59%	0,00%
1995	0,42%	0,72%	1,13%	0,42%	0,00%
1996	1,18%	1,18%	1,76%	1,52%	0,00%
1997	0,63%	1,14%	1,18%	1,18%	0,00%
1998	1,36%	1,06%	2,98%	0,51%	0,00%
1999	1,18%	3,47%	1,18%	1,18%	0,00%
2000	0,04%	1,78%	1,17%	0,93%	0,00%
2001	1,18%	1,18%	1,76%	1,52%	0,00%
2003	1,27%	2,28%	2,37%	2,37%	0,00%
2004	0,63%	1,14%	1,18%	1,18%	0,00%
2005	1,65%	2,20%	1,22%	1,01%	0,00%
2006	1,27%	0,04%	2,37%	0,34%	0,00%
2007	0,04%	0,55%	1,78%	0,93%	0,00%
2008	2,32%	4,14%	4,68%	3,97%	0,00%
2009	1,78%	1,78%	4,11%	0,93%	0,00%
2010	3,55%	3,55%	5,27%	4,56%	0,00%
2011	3,09%	2,37%	0,57%	2,37%	0,00%
2012	3,09%	0,04%	2,37%	2,37%	0,00%
2013	2,54%	4,57%	4,73%	4,73%	0,00%
2014	0,17%	4,53%	1,22%	4,40%	0,00%
2015	1,73%	3,55%	5,27%	1,86%	0,00%
2016	3,81%	4,78%	1,72%	1,70%	0,00%
2017	4,65%	1,02%	0,54%	5,23%	0,00%
2018	1,36%	3,59%	5,92%	7,60%	0,00%

APÊNDICE E – TESTE QUI-QUADRADO 1: ANÁLISE DOS GRUPOS COMPLETOS

GÊNERO

Contagem de SURVEY_ID	Rótulos de Coluna				
Gênero	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_ F1**	**CONTR_ F2**	**Total Geral**
Feminino	11	7	5	10	33
Masculino	44	36	29	27	136
Total Geral	**55**	**43**	**34**	**37**	**169**

Valores esperados					
Gênero	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_ F1**	**CONTR_ F2**	**Total Geral**
Feminino	10,74	8,40	6,64	7,22	20%
Masculino	44,26	34,60	27,36	29,78	80%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	**0,5471**	**Grupos Equilibrados**

ESTADO CIVIL

Contagem	Rótulos de Coluna				
Estado Civil	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_ F1**	**CONTR_ F2**	**Total Geral**
Casado / União estável	35	32	26	25	118
Divorciado	2	2			4
Solteiro	17	9	8	12	46
Viúvo	1				1
Total Geral	**55**	**43**	**34**	**37**	**169**

Valores esperados					
Estado Civil	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_ F1**	**CONTR_ F2**	**Total Geral**
Casado / União estável	38,40	30,02	23,74	25,83	70%
Divorciado	1,30	1,02	0,80	0,88	2%
Solteiro	14,97	11,70	9,25	10,07	27%
Viúvo	0,33	0,25	0,20	0,22	1%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	**0,8485**	**Grupos Equilibrados**

FILHOS OU DEPENDENTES

Contagem de SURVEY_ID Filhos ou dependentes	Rótulos de Coluna NEXT_F 1	NEXT_F 2	CONTR_F 1	CONTR_F 2	Total Geral
Não	27	13	12	16	68
Sim	28	30	22	21	101
Total Geral	**55**	**43**	**34**	**37**	**169**

Valores esperados Filhos ou dependentes	NEXT_F 1	NEXT_F 2	CONTR_F 1	CONTR_F 2	Total Geral
Não	22,13	17,30	13,68	14,89	40%
Sim	32,87	25,70	20,32	22,11	60%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	0,2543	Grupos Equilibrados

ESCOLARIDADE

Contagem Escolaridade	Rótulos de Coluna NEXT_F 1	NEXT_F 2	CONTR_F 1	CONTR_F 2	Total Geral
Ensino Médio	2	3	5	4	14
Especialização / MBA	20	14	13	18	65
Graduação	31	23	15	14	83
Mestrado	2	3	1	1	7
Total Geral	**55**	**43**	**34**	**37**	**169**

Valores esperados Escolaridade	NEXT_F 1	NEXT_F 2	CONTR_F 1	CONTR_F 2	Total Geral
Ensino Médio	4,56	3,56	2,82	3,07	8%
Especialização / MBA	21,15	16,54	13,08	14,23	38%
Graduação	27,01	21,12	16,70	18,17	49%
Mestrado	2,28	1,78	1,41	1,53	4%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	0,5331	Grupos Equilibrados

EMPREENDIMENTO NA FAMÍLIA

Contagem de SURVEY_ID	Rótulos de Coluna				
Empreendimento na família	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Não	26	20	19	17	82
Sim	29	23	15	20	87
Total Geral	**55**	**43**	**34**	**37**	**169**

Valores esperados					
Empreendimento na família	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Não	26,69	20,86	16,50	17,95	49%
Sim	28,31	22,14	17,50	19,05	51%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	**0,8158**	**Grupos Equilibrados**

PAI/MÃE DONOS DE NEGÓCIOS

Contagem	Rótulos de Coluna				
Pai/Mãe donos de negócios	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Não	36	28	20	23	107
Sim	19	15	14	14	62
Total Geral	**55**	**43**	**34**	**37**	**169**

Valores esperados					
Pai/Mãe donos de negócios	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Não	34,82	27,22	21,53	23,43	63%
Sim	20,18	15,78	12,47	13,57	37%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	**0,9222**	**Grupos Equilibrados**

TRABALHOU EM NEGÓCIOS DA FAMÍLIA

Contagem	Rótulos de Coluna				
Trabalhou em negócios da família	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
0				2	2
Não	45	32	25	28	130
Sim	10	11	9	7	37
Total Geral	**55**	**43**	**34**	**37**	**169**

Valores esperados					
Trabalhou em negócios da família	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
0	0,65	0,51	0,40	0,44	1%
Não	42,31	33,08	26,15	28,46	77%
Sim	12,04	9,41	7,44	8,10	22%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	0,3278	**Grupos Equilibrados**

CURSO DE EMPREENDEDORISMO

Contagem	Rótulos de Coluna				
Curso de empreendedorismo	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	37	26	21	27	111
Sim	18	17	13	10	58
Total Geral	**55**	**43**	**34**	**37**	**169**

Valores esperados					
Curso de empreendedorismo	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	36,12	28,24	22,33	24,30	66%
Sim	18,88	14,76	11,67	12,70	34%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	0,6403	**Grupos Equilibrados**

CONSIDERA-SE EMPREENDEDOR

Contagem	Rótulos de Coluna				
Considera-se empreendedor	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	32	27	19	23	101
Sim	23	16	15	14	68
Total Geral	**55**	**43**	**34**	**37**	**169**

Valores esperados					
Considera-se empreendedor	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	32,87	25,70	20,32	22,11	60%
Sim	22,13	17,30	13,68	14,89	40%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	0,9139	Grupos Equilibrados

ÁREA DE ATUAÇÃO

Contagem	Rótulos de Coluna				
Área de atuação	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Industrial	14	7	13	11	45
Logística e Distribuição	11	8	2		21
Marketing			2	8	10
Outro (especifique)	8	8	12	10	38
Qualidade	15	17	1	3	36
Recursos Humanos	3		4	3	10
Suprimentos	3	3			6
Vendas	1			2	3
Total Geral	**55**	**43**	**34**	**37**	**169**

Valores esperados	Rótulos de Coluna				
Área de atuação	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Industrial	14,64	11,45	9,05	9,85	27%
Logística e Distribuição	6,83	5,34	4,22	4,60	12%
Marketing	3,25	2,54	2,01	2,19	6%
Outro (especifique)	12,37	9,67	7,64	8,32	22%
Qualidade	11,72	9,16	7,24	7,88	21%
Recursos Humanos	3,25	2,54	2,01	2,19	6%
Suprimentos	1,95	1,53	1,21	1,31	4%
Vendas	0,98	0,76	0,60	0,66	2%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	0,0002	Grupos desequilibrados

CARGO

%	Rótulos de Coluna

Cargo	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Analista	27	17	10	11	65
Coordenador	11	7	7	9	34
Estagiário				1	1
Gerente	6	6	3	6	21
Outro (especifique)	11	13	14	10	48
Total Geral	**55**	**43**	**34**	**37**	**169**

Valores esperados	Rótulos de Coluna				
Cargo	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Analista	21,15	16,54	13,08	14,23	38%
Coordenador	11,07	8,65	6,84	7,44	20%
Estagiário	0,33	0,25	0,20	0,22	1%
Gerente	6,83	5,34	4,22	4,60	12%
Outro (especifique)	15,62	12,21	9,66	10,51	28%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	0,5394	Grupos Equilibrados

ANO DE INGRESSO NA PIRELLI

Contag	Rótu				
Ano	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
1977	1				1
1980	1	1			2
1983	1				1
1985	1	2			3
1986	1	3	1		5
1988				1	1
1990	2	2	1	1	6
1991	1		2		3
1993		1			1
1994			1		1
1995	4	3	3	3	13
1996			1	1	2
1997	1	1			2
1998	4	3	1	2	10
1999		2			2
2000	1		1	1	3
2001			1	1	2
2003	2	2			4
2004	1	1			2
2005	3	4	2	3	12
2006	2	1		1	4
2007	1	1		1	3
2008	1		3	3	7
2009			2	1	3
2010			3	3	6
2011	3		1		4
2012	3	1			4
2013	4	4			8
2014	4	5	2	1	12
2015	1		3	2	6
2016	6	1	3	2	12
2017	2	4	3	5	14
2018	4	1		5	10
Total G	**55**	**43**	**34**	**37**	**169**

Valore	Rótulos de Coluna				
Ano	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
1977	0,33	0,25	0,20	0,22	1%
1980	0,65	0,51	0,40	0,44	1%
1983	0,33	0,25	0,20	0,22	1%
1985	0,98	0,76	0,60	0,66	2%
1986	1,63	1,27	1,01	1,09	3%
1988	0,33	0,25	0,20	0,22	1%
1990	1,95	1,53	1,21	1,31	4%
1991	0,98	0,76	0,60	0,66	2%
1993	0,33	0,25	0,20	0,22	1%
1994	0,33	0,25	0,20	0,22	1%
1995	4,23	3,31	2,62	2,85	8%
1996	0,65	0,51	0,40	0,44	1%
1997	0,65	0,51	0,40	0,44	1%
1998	3,25	2,54	2,01	2,19	6%
1999	0,65	0,51	0,40	0,44	1%
2000	0,98	0,76	0,60	0,66	2%
2001	0,65	0,51	0,40	0,44	1%
2003	1,30	1,02	0,80	0,88	2%
2004	0,65	0,51	0,40	0,44	1%
2005	3,91	3,05	2,41	2,63	7%
2006	1,30	1,02	0,80	0,88	2%
2007	0,98	0,76	0,60	0,66	2%
2008	2,28	1,78	1,41	1,53	4%
2009	0,98	0,76	0,60	0,66	2%
2010	1,95	1,53	1,21	1,31	4%
2011	1,30	1,02	0,80	0,88	2%
2012	1,30	1,02	0,80	0,88	2%
2013	2,60	2,04	1,61	1,75	5%
2014	3,91	3,05	2,41	2,63	7%
2015	1,95	1,53	1,21	1,31	4%
2016	3,91	3,05	2,41	2,63	7%
2017	4,56	3,56	2,82	3,07	8%
2018	3,25	2,54	2,01	2,19	6%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05) 0,9869 **Grupos Equilibrados**

APÊNDICE F – TESTE QUI-QUADRADO 2: PÓS-REFORMULAÇÃO DOS GRUPOS

AMOSTRA

Grupo	Quantidade
NEXT_F1	35
NEXT_F2	30
CONTR_F1	33
CONTR_F2	30
Total Geral	**128**

GÊNERO

Contagem de SURVEY_ID	Rótulos de Coluna				
Gênero	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Feminino	6	4	5	5	20
Masculino	29	26	28	25	108
Total Geral	**35**	**30**	**33**	**30**	**128**

Valores esperados					
Gênero	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Feminino	5,47	4,69	5,16	4,69	16%
Masculino	29,53	25,31	27,84	25,31	84%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	0,9758	Grupos Equilibrados

ESTADO CIVIL

Contagem	Rótulos de Coluna				
Estado Civil	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Casado / União estável	21	23	26	20	90
Divorciado	1				1
Solteiro	12	7	7	10	36
Viúvo	1				1
Total Geral	**35**	**30**	**33**	**30**	**128**

Contagem					
Estado Civil	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Casado / União estável	24,61	21,09	23,20	21,09	70%
Divorciado	0,27	0,23	0,26	0,23	1%
Solteiro	9,84	8,44	9,28	8,44	28%
Viúvo	0,27	0,23	0,26	0,23	1%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	**0,6865**	**Grupos Equilibrados**

FILHOS OU DEPENDENTES

Contagem de SURVEY_ID	Rótulos de Coluna				
Filhos ou dependentes	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Não	18	10	11	12	51
Sim	17	20	22	18	77
Total Geral	**35**	**30**	**33**	**30**	**128**

Valores esperados					
Filhos ou dependentes	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Não	13,95	11,95	13,15	11,95	40%
Sim	21,05	18,05	19,85	18,05	60%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	**0,3803**	**Grupos Equilibrados**

ESCOLARIDADE

Contagem	Rótulos de Coluna				
Escolaridade	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Ensino Médio	2	1	5	4	12
Especialização / MBA	14	10	13	14	51
Graduação	17	16	14	11	58
Mestrado	2	3	1	1	7
Total Geral	**35**	**30**	**33**	**30**	**128**

Valores esperados					
Escolaridade	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Ensino Médio	3,28	2,81	3,09	2,81	9%
Especialização / MBA	13,95	11,95	13,15	11,95	40%
Graduação	15,86	13,59	14,95	13,59	45%
Mestrado	1,91	1,64	1,80	1,64	5%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	**0,6560**	**Grupos Equilibrados**

Contagem de SURVEY_ID	Rótulos de Coluna				
Idade	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
22 a 30	11	7	9	9	36
31 a 40	12	10	13	12	47
41 a 50	5	5	8	7	25
51 a 60	6	6	3	1	16
60 anos ou acima		1			1
Até 21 anos	1	1		1	3
Total Geral	**35**	**30**	**33**	**30**	**128**

Valores esperados					
Idade	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
22 a 30	9,84	8,44	9,28	8,44	28%
31 a 40	12,85	11,02	12,12	11,02	37%
41 a 50	6,84	5,86	6,45	5,86	20%
51 a 60	4,38	3,75	4,13	3,75	13%
60 anos ou acima	0,27	0,23	0,26	0,23	1%
Até 21 anos	0,82	0,70	0,77	0,70	2%
Total Geral					

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	**0,8768**

EMPREENDIMENTO NA FAMÍLIA

Contagem de SURVEY_ID	Rótulos de Coluna				
Empreendimento na família	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	19	12	18	14	63
Sim	16	18	15	16	65
Total Geral	**35**	**30**	**33**	**30**	**128**

Valores esperados					
Empreendimento na família	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	17,23	14,77	16,24	14,77	49%
Sim	17,77	15,23	16,76	15,23	51%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	0,6079	Grupos Equilibrados

PAI/MÃE DONOS DE NEGÓCIO

Contagem	Rótulos de Coluna				
Pai/Mãe donos de negócios	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	24	20	19	19	82
Sim	11	10	14	11	46
Total Geral	**35**	**30**	**33**	**30**	**128**

Valores esperados					
Pai/Mãe donos de negócios	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	22,42	19,22	21,14	19,22	64%
Sim	12,58	10,78	11,86	10,78	36%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	0,7994	Grupos Equilibrados

TRABALHOU EM NEGÓCIOS DA FAMÍLIA

Contagem	Rótulos de Coluna

Trabalhou em negócios da família	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
0				2	2
Não	31	23	24	22	100
Sim	4	7	9	6	26
Total Geral	**35**	**30**	**33**	**30**	**128**

Valores esperados Trabalhou em negócios da família	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
0	0,55	0,47	0,52	0,47	2%
Não	27,34	23,44	25,78	23,44	78%
Sim	7,11	6,09	6,70	6,09	20%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	0,2386	Grupos Equilibrados

CURSO DE EMPREENDEDORISMO

Contagem Curso de empreendedorismo	Rótulos de Coluna NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	23	17	21	21	82
Sim	12	13	12	9	46
Total Geral	**35**	**30**	**33**	**30**	**128**

Valores esperados Curso de empreendedorismo	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	22,42	19,22	21,14	19,22	64%
Sim	12,58	10,78	11,86	10,78	36%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	0,7491	Grupos Equilibrados

CONSIDERA-SE EMPREENDEDOR

Contagem	Rótulos de Coluna

Considera-se empreendedor	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	18	19	18	18	73
Sim	17	11	15	12	55
Total Geral	**35**	**30**	**33**	**30**	**128**

Valores esperados Considera-se empreendedor	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Não	19,96	17,11	18,82	17,11	57%
Sim	15,04	12,89	14,18	12,89	43%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	0,7709	Grupos Equilibrados

ÁREA DE ATUAÇÃO

Contagem Área de atuação	Rótulos de Coluna NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Industrial	14	7	13	11	45
Logística e Distribuição	5	8	2		15
Marketing			1	3	4
Outro (especifique)	8	8	12	10	38
Qualidade	5	7	1	3	16
Recursos Humanos	3		4	3	10
Total Geral	**35**	**30**	**33**	**30**	**128**

Valores esperados Área de atuação	Rótulos de Coluna NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Industrial	12,30	10,55	11,60	10,55	35%
Logística e Distribuição	4,10	3,52	3,87	3,52	12%
Marketing	1,09	0,94	1,03	0,94	3%
Outro (especifique)	10,39	8,91	9,80	8,91	30%
Qualidade	4,38	3,75	4,13	3,75	13%
Recursos Humanos	2,73	2,34	2,58	2,34	8%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)*	0,1480	Grupos Equilibrados*

CARGO

Contagem	Rótulos de Coluna

Cargo	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
Analista	15	12	9	8	44
Coordenador	8	7	7	7	29
Estagiário				1	1
Gerente	5	4	3	5	17
Outro (especifique)	7	7	14	9	37
Total Geral	**35**	**30**	**33**	**30**	**128**

Valores esperados	**Rótulos de Coluna**				
Cargo	**NEXT_F1**	**NEXT_F2**	**CONTR_F1**	**CONTR_F2**	**Total Geral**
Analista	12,03	10,31	11,34	10,31	34%
Coordenador	7,93	6,80	7,48	6,80	23%
Estagiário	0,27	0,23	0,26	0,23	1%
Gerente	4,65	3,98	4,38	3,98	13%
Outro (especifique)	10,12	8,67	9,54	8,67	29%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05)	**0,7318**	**Grupos Equilibrados**

ANO DE INGRESSO NA PIRELLI

Contage Rótu					
Ano	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
1977	1				1
1980	1	1			2
1983	1				1
1985	1	2			3
1986	1	3	1		5
1988				1	1
1990	2	2	1	1	6
1991	1		2		3
1993		1			1
1994			1		1
1995	4	3	3	3	13
1996			1	1	2
1997	1	1			2
1998	4	3	1	2	10
1999		2			2
2000	1		1	1	3
2001			1	1	2
2003	2	2			4
2004	1	1			2
2005	3	4	2	3	12
2006	2	1		1	4
2007	1	1		1	3
2008	1		3	3	7
2009			2	1	3
2010			3	3	6
2011	3		1		4
2012	3	1			4
2013	4	4			8
2014	4	5	2	1	12
2015	1		3	2	6
2016	6	1	3	2	12
2017	2	4	3	5	14
2018	4	1		5	10
Total Ge	55	43	34	37	169

Valores	Rótulos de Coluna				
Ano	NEXT_F1	NEXT_F2	CONTR_F1	CONTR_F2	Total Geral
1977	0,33	0,25	0,20	0,22	1%
1980	0,65	0,51	0,40	0,44	1%
1983	0,33	0,25	0,20	0,22	1%
1985	0,98	0,76	0,60	0,66	2%
1986	1,63	1,27	1,01	1,09	3%
1988	0,33	0,25	0,20	0,22	1%
1990	1,95	1,53	1,21	1,31	4%
1991	0,98	0,76	0,60	0,66	2%
1993	0,33	0,25	0,20	0,22	1%
1994	0,33	0,25	0,20	0,22	1%
1995	4,23	3,31	2,62	2,85	8%
1996	0,65	0,51	0,40	0,44	1%
1997	0,65	0,51	0,40	0,44	1%
1998	3,25	2,54	2,01	2,19	6%
1999	0,65	0,51	0,40	0,44	1%
2000	0,98	0,76	0,60	0,66	2%
2001	0,65	0,51	0,40	0,44	1%
2003	1,30	1,02	0,80	0,88	2%
2004	0,65	0,51	0,40	0,44	1%
2005	3,91	3,05	2,41	2,63	7%
2006	1,30	1,02	0,80	0,88	2%
2007	0,98	0,76	0,60	0,66	2%
2008	2,28	1,78	1,41	1,53	4%
2009	0,98	0,76	0,60	0,66	2%
2010	1,95	1,53	1,21	1,31	4%
2011	1,30	1,02	0,80	0,88	2%
2012	1,30	1,02	0,80	0,88	2%
2013	2,60	2,04	1,61	1,75	5%
2014	3,91	3,05	2,41	2,63	7%
2015	1,95	1,53	1,21	1,31	4%
2016	3,91	3,05	2,41	2,63	7%
2017	4,56	3,56	2,82	3,07	8%
2018	3,25	2,54	2,01	2,19	6%
					100%

Teste Qui-Quadrado (p-valor 0,05) — 0,9869 **Grupos Equilibrados**

APÊNDICE G – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA: MATRIZ DE COMPONENTE ROTATIVA

Matriz de componente rotativa[a]

	Componente												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A_REALIZACAO_BOI1			0,802										
A_REALIZACAO_BOI2			0,807										
A_REALIZACAO_BOI3			0,710										
A_REALIZACAO_CRC1										0,588			
A_REALIZACAO_CRC2										0,770			
A_REALIZACAO_CRC3								0,582					
A_REALIZACAO_EQE1			0,676										
A_REALIZACAO_EQE2													0,783
A_REALIZACAO_EQE3					0,638								
A_REALIZACAO_PER1					0,787								
A_REALIZACAO_PER2					0,795								
A_REALIZACAO_PER3									0,700				
A_REALIZACAO_COM1		0,431											
A_REALIZACAO_COM2									0,778				
A_REALIZACAO_COM3		0,504										0,531	
B_PANEJAMENTO_BDI1		0,567											
B_PANEJAMENTO_BDI2		0,654											
B_PANEJAMENTO_BDI3							0,503						
B_PANEJAMENTO_EDM1											0,876		
B_PANEJAMENTO_EDM2							0,545						
B_PANEJAMENTO_EDM3							0,804						
B_PANEJAMENTO_PMS1		0,706											
B_PANEJAMENTO_PMS2		0,806											
B_PANEJAMENTO_PMS3								0,505					
C_PODER_PRC1						0,664							
C_PODER_PRC2						0,820							
C_PODER_PRC3						0,475						0,553	
C_PODER_IAC1						0,461							
C_PODER_IAC2								0,617			0,440		
C_PODER_IAC3							0,433	0,643					
D_AMBIENTE_PIRELLI1	0,682												
D_AMBIENTE_PIRELLI2	0,811												
D_AMBIENTE_PIRELLI3	0,808												
D_AMBIENTE_GESTOR1				0,829									
D_AMBIENTE_GESTOR2				0,873									
D_AMBIENTE_GESTOR3				0,902									
D_AMBIENTE_AMBIENTE1	0,768												
D_AMBIENTE_AMBIENTE2	0,774												
D_AMBIENTE_AMBIENTE3	0,636												

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. Rotação convergida em 26 iterações.

APÊNDICE H – ANÁLISE DE COMPONENTES CONFIRMATÓRIA – NOVOS CONSTRUCTOS PÓS-ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Validade Convergente

Constructos	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BOI	0.807	0.860	0.872	0.633
CRC	0.728	0.729	0.880	0.786
RCN	1.000	1.000	1.000	1.000
RES	0.728	0.729	0.847	0.649
COM	0.587	0.619	0.826	0.704
TEE	0.755	0.773	0.860	0.673
ACC	1.000	1.000	1.000	1.000
PMS	0.785	0.788	0.853	0.539
PRC	0.446	0.478	0.778	0.639
PEI	0.651	0.718	0.808	0.588
IAC	0.698	0.716	0.814	0.524
FPE-G	0.913	0.923	0.946	0.853
AE-P + FPE-P	0.880	0.893	0.910	0.629

Ref Value	>0,7		>0.5

Validade Discriminante

	AE-P + FPE-P	BOI	CRC	FPE-G	IAC	ACC	COM	PEI	PMS	PRC	RCN	RES	TEE
AE-P + FPE-P	0.793												
BOI	0.283	0.795											
CRC	0.145	0.402	0.887										
FPE-G	0.492	0.132	0.106	0.923									
IAC	0.242	0.468	0.288	0.090	0.724								
ACC	-0.060	0.039	0.024	-0.050	0.126	1.000							
COM	0.140	0.104	0.346	0.054	0.268	0.123	0.839						
PEI	0.211	0.398	0.163	0.073	0.605	0.115	0.302	0.767					
PMS	0.233	0.183	0.262	0.088	0.310	0.251	0.451	0.338	0.734				
PRC	0.243	0.166	0.154	0.150	0.339	0.060	0.320	0.441	0.535	0.799			
RCN	0.178	0.212	0.116	0.319	0.207	-0.118	0.018	0.201	0.130	0.138	1.000		
RES	0.130	0.321	0.527	0.080	0.325	0.063	0.274	0.175	0.410	0.252	0.259	0.806	
TEE	0.306	0.160	0.255	0.058	0.410	0.283	0.411	0.385	0.619	0.462	-0.035	0.256	0.820

Na diagonal: Raiz quadrada da AVE
Demais valores: correlações entre as componentes
Como as correlações entre as componentes não são maiores que as raízes quadradas das AVEs, podemos dizer que há validade discriminante

APÊNDICE I – RESULTADOS MANCOVA

Médias marginais Estimadas

Variável dependente		GRUPO PARTICIPANTES				GRUPO CONTROLE			
		Média	Erro Erro	Limite inferior	Limite superior	Média	Erro Erro	Limite inferior	Limite superior
BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)	FASE 1	2,894[a]	0,117	2,659	3,130	3,254[a]	0,127	2,999	3,510
	FASE 2	3,102[a]	0,130	2,841	3,362	3,404[a]	0,134	3,135	3,672
CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)	FASE 1	3,889[a]	0,150	3,588	4,191	3,970[a]	0,169	3,631	4,310
	FASE 2	3,651[a]	0,166	3,317	3,984	3,849[a]	0,178	3,493	4,206
INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)	FASE 1	3,661[a]	0,099	3,461	3,860	3,822[a]	0,098	3,624	4,020
	FASE 2	3,875[a]	0,110	3,654	4,096	3,896[a]	0,103	3,688	4,104
RECONHECIMENTO (RCN)	FASE 1	3,426[a]	0,124	3,178	3,674	3,716[a]	0,158	3,399	4,034
	FASE 2	3,969[a]	0,137	3,694	4,244	3,712[a]	0,166	3,378	4,045
RESILIÊNCIA (RES)	FASE 1	4,126[a]	0,098	3,930	4,323	4,274[a]	0,109	4,055	4,492
	FASE 2	4,193[a]	0,108	3,975	4,410	4,143[a]	0,114	3,914	4,373
COMPROMETIMENTO (COM)	FASE 1	4,654[a]	0,082	4,490	4,819	4,680[a]	0,070	4,540	4,820
	FASE 2	4,590[a]	0,091	4,408	4,772	4,686[a]	0,073	4,539	4,832
PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)	FASE 1	4,086[a]	0,087	3,911	4,261	4,323[a]	0,083	4,155	4,491
	FASE 2	4,138[a]	0,096	3,944	4,331	4,285[a]	0,088	4,109	4,461
PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)	FASE 1	4,013[a]	0,088	3,836	4,189	4,292[a]	0,097	4,097	4,487
	FASE 2	4,140[a]	0,097	3,944	4,336	4,279[a]	0,102	4,074	4,484
TRABALHO EM EQUIPE (TEE)	FASE 1	3,961[a]	0,106	3,749	4,173	4,062[a]	0,110	3,840	4,284
	FASE 2	3,829[a]	0,117	3,594	4,063	4,210[a]	0,116	3,977	4,443
ACCOUNTABILITY (ACC)	FASE 1	3,521[a]	0,142	3,236	3,807	3,774[a]	0,157	3,458	4,090
	FASE 2	3,440[a]	0,157	3,124	3,756	3,515[a]	0,165	3,183	3,847
PODER E INFLUÊNCIA (PEI)	FASE 1	3,620[a]	0,102	3,416	3,824	3,789[a]	0,104	3,580	3,999
	FASE 2	3,723[a]	0,112	3,497	3,949	3,799[a]	0,110	3,579	4,019
FOMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR PELA PIRELLI (FPE-P)	FASE 1	2,828[a]	0,124	2,580	3,077	3,151[a]	0,138	2,874	3,428
	FASE 2	2,782[a]	0,137	2,507	3,057	3,167[a]	0,145	2,876	3,459
FOMENTO DE PERFIL EMPREENDEDOR PELO GESTOR (FPE-G)	FASE 1	3,648[a]	0,153	3,341	3,955	3,561[a]	0,181	3,198	3,924
	FASE 2	3,356[a]	0,169	3,016	3,696	3,705[a]	0,190	3,324	4,087
AMBIENTE EMPREENDEDOR PIRELLI (AE-P)	FASE 1	2,746[a]	0,108	2,528	2,963	3,081[a]	0,124	2,832	3,329
	FASE 2	2,767[a]	0,120	2,526	3,007	3,056[a]	0,130	2,795	3,317

GRUPO PARTICIPANTE: a. As covariáveis que aparecem no modelo são avaliadas nos seguintes valores: IDADE = 3,19, GENERO = 1,84, ESTADO_CIVIL = 1,37, FILHOS_DEPEND = ,56, ESCOLARIDADE = 2,48, EMPREEND_FAMILIA = ,53, PAIMAE_DONOSNEG_FLAG = ,31, TABALHOU_NEGFAMILIA_FLAG = ,14, CURSO_EMPREEND_FLAG = ,38, CONSIDERASE_EMPREEND_FLAG = ,42, AREA = 3,69, CARGO = 3,11.

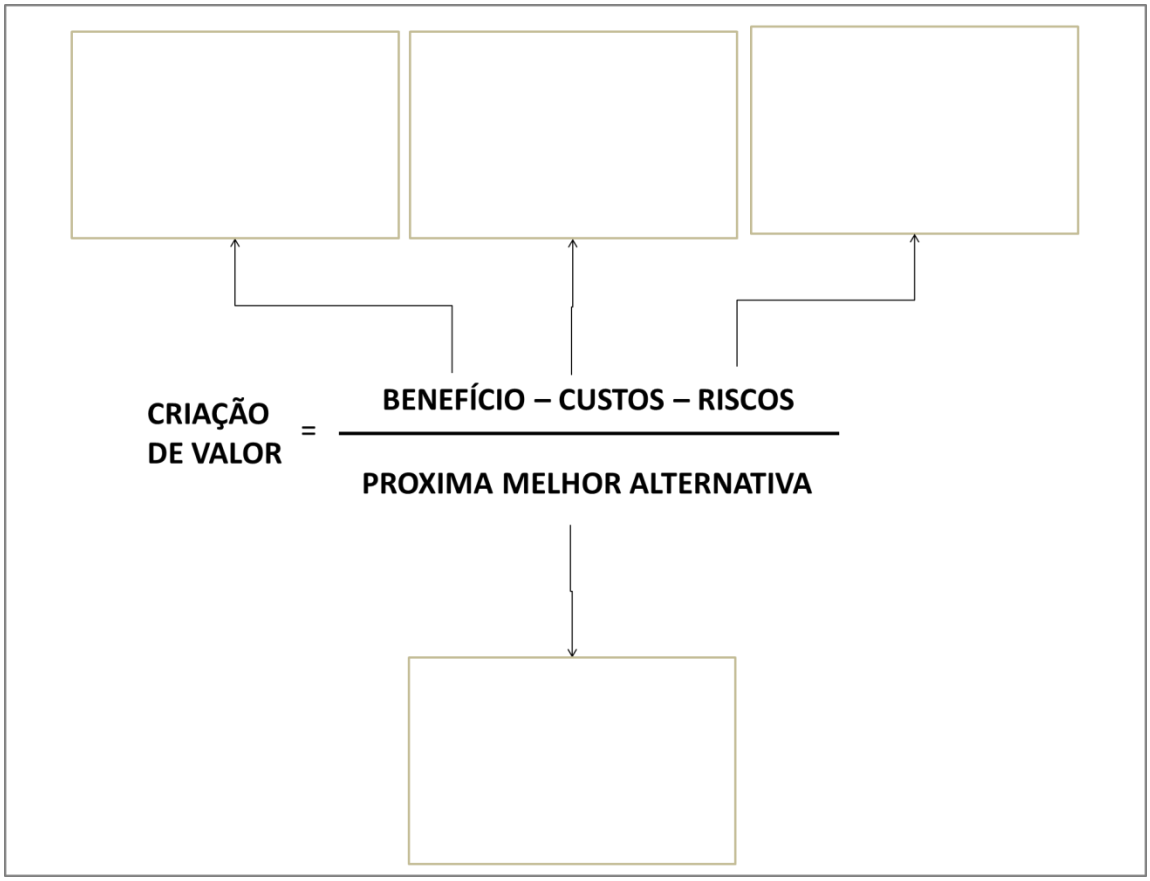
GRUPO CONTROLE: a. As covariáveis que aparecem no modelo são avaliadas nos seguintes valores: IDADE = 3,05, GENERO = 1,84, ESTADO_CIVIL = 1,27, FILHOS_DEPEND = ,63, ESCOLARIDADE = 2,35, EMPREEND_FAMILIA = ,49, PAIMAE_DONOSNEG_FLAG = ,40, TABALHOU_NEGFAMILIA_FLAG = ,24, CURSO_EMPREEND_FLAG = ,33, CONSIDERASE_EMPREEND_FLAG = ,43, AREA = 4,24, CARGO = 3,56.

ANEXO 1 – MATRIZ DE AVALIAÇÃO DOS GRUPOS

1. Quanto a ideia em avaliação está aderente ao tema proposto: "Como criar uma experiência high value para clientes, parceiros e colaboradores?":	**2. Classifique o ganho esperado pelo grupo:**	**3. Você acredita que essa ideia atende uma necessidade do cliente, colaborador ou parceiro?**	**4. Qual a complexidade para implementação dessa ideia?**	**5. Qual o grau de criatividade e inovação da solução proposta?**	**6. Qual a abrangência da solução?**
1-Baixa	1-Imagem	1-Não está claro	1-Muito complexo	1-Ideia já existente internamente	1-Impacto no próprio trabalho
2-Moderada	2-Qualidade	2-Parcialmente	2-Complexo	2-Ideia já existente no mercado	2-Impacto na área
3-Adequada	3-Eficiência	3-Atende	3-Moderado	3-Inspirada em outro mercado	3-Impacto na empresa
4-Muito Aderente	4-Margem	4-Antecipa	4-Fácil de implementar	4-Novo para a Pirelli	4-Impacto nível local
5-Significativamente Aderente	5-Nova Receita	5-Surpreende	5-Pronto para implementar	5-Novo para o mercado	5-Impacto nível global

Grupos	**Avaliação**	**Avaliação**	**Avaliação**	**Avaliação**	**Avaliação**
Grupo 1					
Grupo 2					
Grupo 3					
Grupo 4					
Grupo 5					
Grupo 6					
Grupo 7					
Grupo 8					
Grupo 9					
Grupo 10					
Grupo 11					
Grupo 12					
Grupo 13					
Grupo 14					
Grupo 15					

ANEXO 2 – *WORKSHOP* 1: *FRAME* DE SOLUÇÃO – EQUAÇÃO DE VALOR



ANEXO 3 – *WORKSHOP* 1: *FRAME* DE SOLUÇÃO – MODELO SCQ

MODELO SCQ

SITUAÇÃO: QUAL O PROBLEMA/OPORTUNIDADE IDENTIFICADO?
CONSEQUENCIA: QUAL A CONSEQUENCIA DA SITUAÇÃO IDENTIFICADA?
QUESTÃO: QUAL A PERGUNTA A SER RESPONDIDA?

SITUAÇÃO

CONSEQUENCIA

QUESTÃO

ANEXO 4 – *WORKSHOP* 1: *FRAME* DE SOLUÇÃO – DECLARAÇÃO DE PROJETO

DECLARAÇÃO DE PROJETO

<NOME DO PROJETO> É UMA SOLUÇÃO PARA **<QUESTÃO>** PORQUE **<SITUAÇÃO + COMPLICAÇÃO>**

ANEXO 5 – *WORKSHOP* 2: INSPIRAÇÃO PARA CRIAR – *STAKEHOLDERS* E MAPA DE EMPATIA

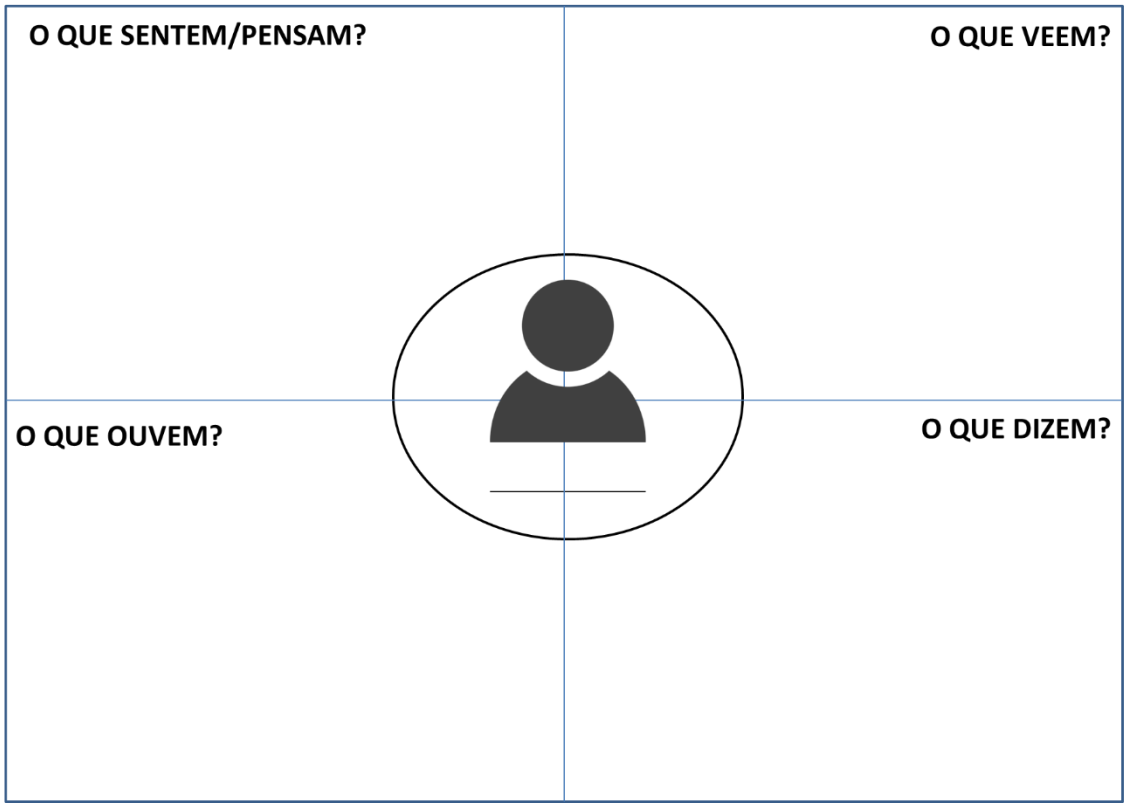
STAKEHOLDERS

QUEM SÃO OS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS DO SEU PROJETO?

USUÁRIO	INTERMEDIÁRIO	NEGÓCIO

MAPA DE EMPATIA

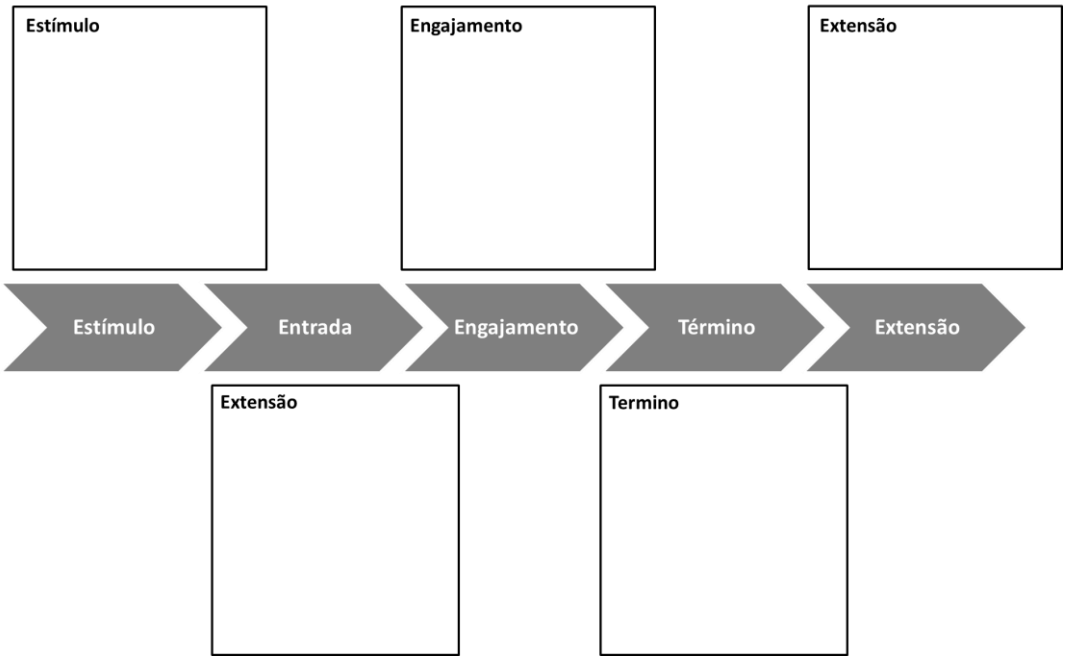
PARA QUEM É A SOLUÇÃO?



ANEXO 6 – *WORKSHOP* 2: INSPIRAÇÃO PARA CRIAR – JORNADA DO USUÁRIO E MATRIZ CDS

JORNADA DO USUÁRIO

COMO O USUÁRIO RESOLVE O PROBLEMA?

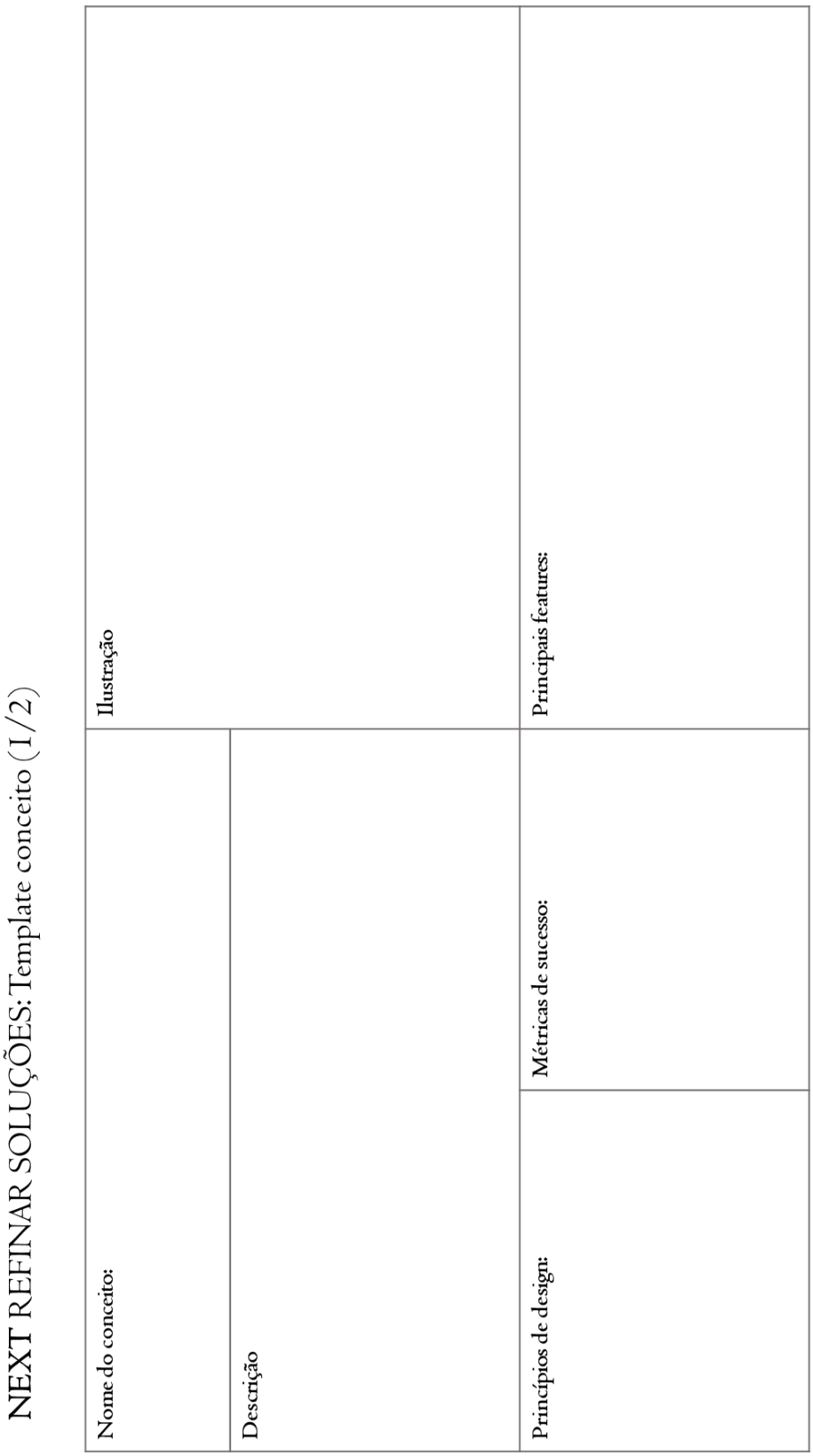


MATRIZ CSD

O QUE EU PRECISO SABER SOBRE O ASSUNTO?

CERTEZAS	DUVIDAS	SUPOSIÇÕES

ANEXO 7 – *WORKSHOP* 3: REFINAR AS SOLUÇÕES – *TEMPLATE* CONCEITO (1/2)

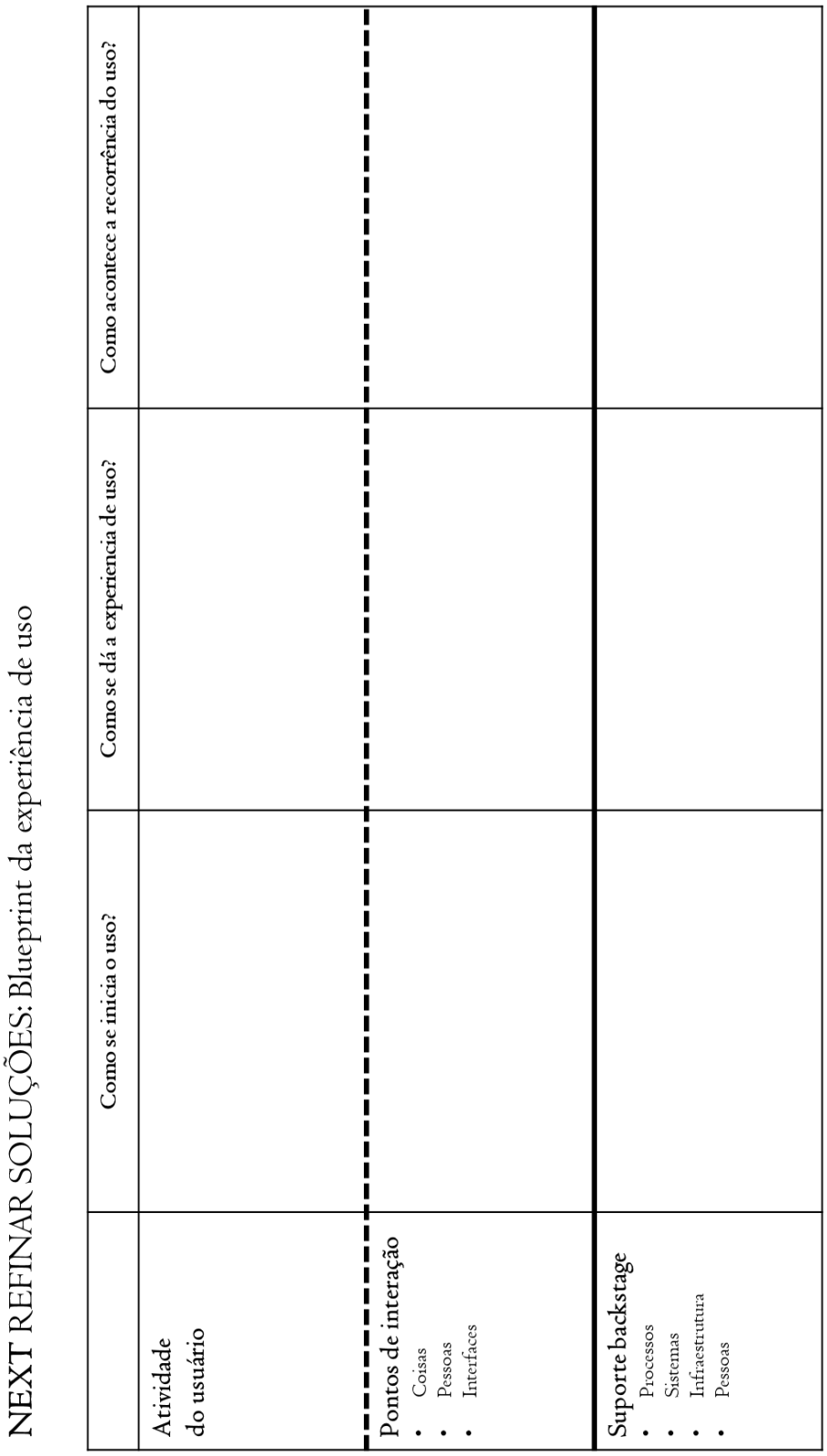


ANEXO 8 – *WORKSHOP* 3: REFINAR AS SOLUÇÕES – *TEMPLATE* CONCEITO (2/2)

NEXT REFINAR SOLUÇÕES: Template conceito (2/2)

Qual a primeira coisa que deve ser feita?	O que será o mais difícil de acertar?	Como a solução escala e evolui?

ESFORÇO PARA IMPLEMENTAÇÃO

Baixo / Médio / Alto	Baixo / Médio / Alto	Baixo / Médio / Alto
Escopo/Complexidade Premissas: • _	**Pessoas** Premissas: • _	**Investimento (R$)** Premissas: • _

ANEXO 9 – *WORKSHOP* 3: REFINAR AS SOLUÇÕES – *BLUEPRINT* DA EXPERIÊNCIA DE USO