

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ORGANIZAÇÕES INTRA-EMPREENDEDORAS:
Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior

MARCOS HASHIMOTO

SÃO PAULO

2009

ORGANIZAÇÕES INTRA-EMPREENDEDORAS:
Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior

Data de aprovação 24 / 06 / 2009

Banca Examinadora

Prof. Dr. Tales Andreassi (FGV/EAESP) (Orientador)

Prof. Dr. Sérgio Giovanetti Lazzarini (Insper Ibmec São Paulo)

Profa. Dra. Beatriz Maria Braga Lacombe (FGV/EAESP)

Prof. Dr. Joel de Souza Dutra (FEA/USP)

Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif (Instituto Presbiteriano Mackenzie)

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**ORGANIZAÇÕES INTRA-EMPREENDEDORAS:
Construindo a ponte entre clima interno e desempenho
superior**

MARCOS HASHIMOTO

Tese apresentada à Escola de Administração de
Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio
Vargas, como requisito para obtenção do título
de Doutor em Administração de Empresas

Área de concentração: Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi

SÃO PAULO

2009

Hashimoto, Marcos.

Organizações intra-empendedoras : construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior / Marcos Hashimoto. - 2009.

364 f.

Orientador: Tales Andreassi.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empreendedorismo. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Eficiência organizacional. 4. Satisfação no trabalho. I. Andreassi, Tales. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.011.8

DEDICATÓRIA

À Cecília, que tanto me apoiou nos momentos difíceis,

A Letícia, Breno e Helena, minhas inspirações eternas

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Tales Andreassi, amigo e orientador, que, de forma ativa e sempre presente, trouxe luz aos momentos obscuros deste processo de inserção no meio acadêmico.

Agradeço à equipe da Você S/A, Exame e à equipe Progep da FIA, em geral, e, nominalmente, ao Prof. Dr. Joel Dutra, Profa. Elza Veloso, Lina Nakata, João Vinicius de Carvalho, Rodrigo da Silva e Juliana de Mari.

Agradeço aos amigos do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, minha casa, que contribuíram com a minha formação complementar acadêmica, sobretudo aos professores Sérgio Lazzarini, Irineu Gianesi, Rinaldo Artes, Fábio Mizumoto, Renan Cerqueira Leite, Henrique Machado de Barros e Andrea Minardi.

Agradeço aos colegas pesquisadores em empreendedorismo, cujo contato só enriqueceu meu conhecimento específico na área, nominalmente, cito os amigos professores Vânia Nassif, Marcelo Nakagawa, Juliano Seabra, Luiz Ojima Sakuda, Alexandre Nabil Ghobril, Álvaro Mello, Marco Aurélio Bedê, Ronald Degen, Rose Mary Lopes, Cesar Adames, Fernando Dolabela, José Antonio Siqueira, José Carlos A. Dornelas, Marcos Avó, Alan Carsrud, Jeffrey Hornsby, Donald Kuratko, Debora Brazeal e Norris Kruger.

Agradeço àqueles que me mostraram, pela primeira vez, os encantos do mundo do empreendedorismo, e que, de certa forma, foram responsáveis pela guinada na minha carreira que agora se consolida. Destes nomes, destaco: Heitor Peixoto, Marco Gregori, José Augusto Correa, Marcelo Marinho Aidar, Alexandre Souza, Carlos Alberto da Silva Franco, Alecsandro Araújo, Rodrigo Vieira da Cunha, Cassio Utiyama, Marilia Rocca, Paulo Veras, Eduardo Bom Angelo, Rodrigo Teles e Paulo Goldschmidt.

Agradeço aos meus pais por me educarem em função da vontade de aprender sempre e por depositarem em mim, talvez mesmo sem saber, as sementes que fazem germinar empreendedores.

RESUMO

HASHIMOTO, Marcos. *Organizações Intra-empendedoras: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior*. São Paulo: EAESP/FGV, 2009.

Embora estudos anteriores demonstrem que, na média, o desempenho financeiro das empresas com bom clima interno de trabalho é superior ao das demais, nem todas as empresas que investem em clima organizacional vêm seu desempenho se sobressair à outras empresas de mesmo porte e no mesmo ramo de atuação. O presente estudo defende que apenas bom clima organizacional não é suficiente para atingir desempenho superior, mas é necessário que a organização também crie condições para o surgimento de iniciativas empreendedoras por parte dos funcionários. Para defender esta teoria, o estudo avalia as relações entre as características de intra-empendedorismo, clima organizacional e desempenho financeiro, através de uma base de dados obtida da FIA/USP (Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo) constituída para a elaboração do Guia das Melhores Empresas para Trabalhar do ano de 2008, em uma versão exclusiva que incluiu questões específicas sobre intra-empendedorismo e considera os dados financeiros dos anos de 2005, 2006 e 2007. O referencial teórico em que se baseia o estudo leva em consideração estudos anteriores que relacionam clima organizacional com desempenho, conceitua intra-empendedorismo e fornece as definições dos construtos que fundamentam as variáveis utilizadas na pesquisa. Os resultados do tratamento dos dados através da técnica de Regressão Múltipla e Análise de Covariância (ANCOVA) confirmam a hipótese de que, para empresas do mesmo porte e setor, as características de intra-empendedorismo explicam melhor o desempenho financeiro do que as características de clima organizacional. Como conclusão, o trabalho propõe medidas para que empresas que buscam melhorar seu desempenho adotem em suas práticas de gestão de pessoas ações que possibilitem o desenvolvimento de um clima favorável à inovação de seus empregados.

Palavras chave: empreendedorismo corporativo, clima organizacional, satisfação no trabalho, desempenho financeiro, intra-empendedorismo, inovação

ABSTRACT

HASHIMOTO, Marcos. Intrapreneurial Organizations: Building the bridge between internal climate and superior performance. São Paulo: EAESP/FGV, 2009.

Although previous research works show that, in average, the financial performance of companies with good internal climate is higher than the others, not all companies that invest in organizational climate see their performance overcoming their competitors at the same size and industry. The theory presented in this research suggests that good organizational climate is not enough to reach superior performance, therefore the organization should create the elements for the rising of entrepreneurial initiatives from the employees. To defend this theory, the study evaluates the relation among intrapreneurship and organizational climate characteristics and financial performance, through the usage of a database obtained from FIA/USP (Administration Instituto Foundation at São Paulo State University), elaborated for the Best Place to Work For Annual Guide preparation that has included, in the 2008 version, specific questions about intrapreneurship and consider financial data of the years 2005, 2006 and 2007. The theoretical references which the study is based in consider previous studies that establish the relationship between organizational climate and performance, conceptualizes intrapreneurship and provide constructs definitions that launches de founding elements of the variables utilized at the research. The statistical results obtained through multiple regression analysis and analysis of covariances (ANCOVA) confirm the theory that, for companies at the same size and industry, intrapreneurial characteristics explain financial performance better than organizational climate characteristics. As the conclusion, we come up with suggestions for companies to reach higher performance by adopting actions to create an environment that foster employees innovative and entrepreneurial behavior within the organization.

Keywords: Corporate entrepreneurship, organizational climate, job satisfaction, financial performance, intrapreneurship, innovation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cobrindo o espaço entre clima interno e alto desempenho.....	26
Figura 2: Satisfação no trabalho como fator de competitividade	62
Figura 3: Inovação como estratégia competitiva.....	64
Figura 4: Ambiente interno que favorece a inovação.....	77
Figura 5: Conflitos de agência e práticas institucionalizadas.....	87
Figura 6: Intra-empreendedorismo como forma de promover competitividade através da inovação.....	113
Figura 7: Intra-empreendedorismo no quarto estágio.....	125
Figura 8: índice de intra-empreendedorismo por idade.....	205
Figura 9: índice de intra-empreendedorismo por tempo de casa.....	206
Figura 10: índice de intra-empreendedorismo por gênero.....	207
Figura 11: índice de intra-empreendedorismo por cargo.....	208
Figura 12: índice de intra-empreendedorismo por faixa salarial.....	209
Figura 13: índice de intra-empreendedorismo por nível de instrução	210
Figura 14: Matriz de correlação entre clima organizacional e intra-empreendedorismo	218

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Relações entre gerentes e o estímulo ao intra-empendedorismo.....	124
Quadro 2: Resumo das métricas de Empreendedorismo Corporativo.....	136
Quadro 3: Relação entre construtos e referencial teórico.....	142
Quadro 4: Questões relacionadas com os construtos da pesquisa.....	156
Quadro 5: Distribuição de questões por construto.....	162
Quadro 6: Distribuição do lote da amostra em função do ano de nascimento e gênero.....	177
Quadro 7: Critérios de seleção da amostra final.....	179
Quadro 8: Análise descritiva dos construtos de clima organizacional e intra-empendedorismo.....	214
Quadro 9: Análise descritiva das escalas (reescalonadas) associadas aos construtos clima organizacional e intra-empendedorismo em escala única	215
Quadro 10: Correlação entre clima organizacional e intra-empendedorismo	216
Quadro 11: Matriz de correlações com as categorias de clima organizacional.....	219
Quadro 12: Médias de intra-empendedorismo por setor de atuação	220
Quadro 13: Comparativo dos índices de clima organizacional e intra-empendedorismo entre empresas de pequeno e grande portes.....	222
Quadro 14: Médias de clima organizacional por setor de atuação	223
Quadro 15: Diferenças entre clima organizacional e intra-empendedorismo por setor de atuação	224
Quadro 16: Médias de intra-empendedorismo por porte de empresa.....	225
Quadro 17: Médias de clima organizacional por porte de empresa	226
Quadro 18: Correlação entre intra-empendedorismo e crescimento financeiro	227

Quadro 19: Correlações entre clima organizacional e crescimento financeiro	228
Quadro 20: Diferenças de média de desempenho financeiro entre as diferenças de construto	229
Quadro 21: Influência do clima organizacional e intra-empendedorismo no desempenho	232
Quadro 22: Percentis dos extremos	235
Quadro 24: Influência de clima organizacional e intra-empendedorismo no desempenho (Versão 2)	238
Quadro 24: Influência das variáveis analisadas isoladamente no desempenho.....	240
Quadro 25: Dados primários das empresas dos grupos 5 e 6	242
Quadro 26: Resumo da análise das hipóteses	269
Quadro 27: Relações entre empresas analisadas e referencial teórico	270

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Terminologia usada para empreendedorismo corporativo	90
Tabela 2: Relação dos setores.....	211
Tabela 3: Relação de setores agrupados	212
Tabela 4: Confiabilidade das escalas adotadas.....	213

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	6
RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE QUADROS	10
ÍNDICE DE TABELAS	12
SUMÁRIO.....	13
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	16
1.1. Contextualização	16
1.2. Caracterização do problema.....	18
1.2.1. Insatisfação dos funcionários.....	18
1.2.2. Insatisfação das lideranças.....	19
1.2.3. Insatisfação da área de Gestão de Pessoas.....	21
1.3. Objetivos.....	24
1.4. Contribuições da pesquisa.....	27
1.5. Estrutura da tese	29
CAPÍTULO 2: REFERENCIAL TEÓRICO.....	33
2.1. Clima organizacional	33
2.1.1. Pesquisa de clima organizacional	39
2.1.2. Satisfação no trabalho e desempenho	57
2.2. Inovação nas organizações.....	63
2.3. Conflitos de agência e práticas institucionalizadas.....	80
2.3.1. Teoria Institucional.....	80
2.3.2. Teoria da Agência.....	84
2.4. Empreendedorismo corporativo e intra-empendedorismo.....	89
2.4.1. Empreendedorismo Corporativo.....	89
2.4.2. Intra-empendedorismo.....	103

2.5.	Modelo teórico integrado e desempenho	111
2.5.1.	Intra-empendedorismo e teoria da agência.....	113
2.5.2.	Intra-empendedorismo e clima organizacional	128
2.5.3.	Intra-empendedorismo e desempenho.....	131
2.6.	Hipóteses da tese.....	139
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA.....		148
3.1.	Natureza e método de pesquisa.....	148
3.2.	Definição das variáveis	152
3.2.1.	Dados da empresa.....	153
3.2.2.	Dados do empregado	159
3.2.3.	Dados financeiros	164
3.3.	Fontes de informação	166
3.3.1.	Clima organizacional e intra-empendedorismo.....	166
3.3.2.	Desempenho financeiro	171
3.3.3.	Caracterização da amostra	173
3.3.4.	Tamanho da amostra.....	178
3.4.	Validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa.....	180
3.4.1.	Questionário da empresa.	180
3.4.2.	Observação Assistemática	183
3.4.3.	Entrevistas	183
3.4.4.	Análise de documentos.....	186
3.5.	Abordagem qualitativa.....	187
3.5.1.	Observação sistemática.....	187
3.5.2.	Entrevistas	189
3.5.3.	Grupos de foco	190
3.6.	Hipóteses da tese.....	191
3.7.	Procedimentos estatísticos	193
3.7.1.	Ajustes dos dados	193
3.7.2.	Técnicas estatísticas.....	195

CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	204
4.1. Tratamento dos dados.....	204
4.1.1. Estatística descritiva.....	204
4.1.2. Regressão Múltipla.....	230
4.2. Análise qualitativa.....	241
4.3. Resultados adicionais.....	252
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	266
5.1. Conclusões do estudo.....	266
5.2. Limitações e restrições.....	273
5.3. Temas para pesquisas futuras.....	278
5.4. Recomendações.....	285
5.5. Considerações finais.....	288
BIBLIOGRAFIA.....	290
ANEXOS.....	327
Anexo 1: Questionário do empregado 2008.....	327
Anexo 2: Questionário da empresa 2008.....	336
Anexo 3: Orientações para a preparação do caderno de evidências.....	359

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

A missão dos líderes e dos membros de qualquer organização ou comunidade é criar um ambiente que desperte o melhor, e não o pior, do ser humano. (Pinchot & Pinchot, 1994)

O objetivo de uma pesquisa científica é entender, explicar e prever um dado fenômeno. Neste capítulo de abertura apresentamos como fenômeno observado as insatisfações de profissionais de Recursos Humanos e lideranças sobre as relações entre as organizações e os empregados, levando à questão que pretendemos responder e o contexto no qual este fenômeno ocorre. Descreveremos também neste capítulo como as respostas à questão contribuem na formação do conhecimento científico.

1.1. Contextualização

Diante de desafios externos incontornáveis muitas organizações alcançam realizações que podem ser consideradas extraordinárias face às circunstâncias altamente desfavoráveis em que se encontram. Embora seja evidente a importância da ordem e organização dos processos e atividades e uma adequada administração de recursos escassos, especialistas vem observando que relações de confiança, cooperação e incentivo à troca de informações permitem seus membros solucionar conflitos e

diferenças para implementar formas melhores de atingir objetivos (PINCHOT & PINCHOT, 1994).

Muitos estudos já foram realizados para analisar a influência de bons ambientes de trabalho no desempenho das pessoas (TOLFO & PICCININI, 2001; KAYA, 2006; SULIMAN & ABDULLA, 2005; GOMES, 2002; NEVES, BORGES & TIMBÓ, 2005; MANTOVAN & RIOS, 2000; DUTRA, 2002; BERGAMINI & CODA, 1997). Um dos trabalhos que teve maior divulgação foi conduzido por Robert Levering e Milton Moskowitz, que, em 1984, publicaram o livro *'100 Best Companies to work for in America'* e, quatro anos depois, *'A great place to work: What makes some employers so good – and most so bad'*, um profundo estudo sobre ambientes de trabalho. Em 1990 fundaram o *'Great Place to Work Institute'* para se dedicarem ao estudo dos fundamentos que levam a um excelente ambiente de trabalho. A primeira edição brasileira desta pesquisa foi publicada em 1997 pela Revista Exame com 30 empresas que, na opinião de seus funcionários, apresentavam um ótimo clima para trabalhar.

Desde então, a publicação anual do guia foi ampliada a cada edição, levando um número crescente de empresas a estabelecer uma posição no guia como objetivo estratégico de Gestão de Pessoas. O argumento por trás da valorização repentina e crescente do guia está na sua característica mensurável e de alta visibilidade cuja consequência direta é o aumento da atratividade da empresa perante o mercado de trabalho, melhorando a qualidade do processo de recrutamento. Trabalhar em uma

destas empresas se converteu em desejo para trabalhadores que buscam bons ambientes de trabalho e benefícios.

Desde 2006 o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) da Fundação Instituto de Administração (FIA) realiza este estudo no Brasil. Na edição de 2008, o guia recebeu inscrições de 552 empresas, 142.913 funcionários responderam os questionários e 150 empresas foram selecionadas para o Guia.

1.2. Caracterização do problema

1.2.1. Insatisfação dos funcionários

A edição de 2005 do Guia ‘As Melhores Empresas Para Você Trabalhar’ trouxe uma reportagem que retrata uma das principais preocupações de dirigentes e executivos: A constatação de que os funcionários destas empresas estão se sentindo muito pressionados por resultados e desempenho (DE MARI, 2005).

Ao contrário do que alguns funcionários possam imaginar, a empresa não existe para trazer benefícios e satisfação para eles, a não ser que estes benefícios se convertam em valores percebidos aos acionistas e clientes.

A insatisfação destes funcionários, conforme mencionado na reportagem, é um efeito colateral indesejado por parte dos profissionais de Gestão de Pessoas destas empresas, porém uma necessidade por parte dos líderes organizacionais, ou seja, investimentos

para atrair talentos e promover um ambiente satisfatório de trabalho precisam ser revertidos em resultados cada vez melhores advindos do desempenho superior que estes mesmos talentos deveriam proporcionar.

Embora haja estudos que demonstrem a efetividade de tais investimentos, poucos indicam que o que é bom para o funcionário também é bom para a empresa. Aumentar a satisfação do funcionário com o seu ambiente de trabalho não é um fim em si mesmo, mas um meio para se obter outros resultados. O que se nota, entretanto, é que muitas empresas, embora constem na lista das melhores para se trabalhar, ainda não conseguiram convencer seus funcionários de que um bom ambiente de trabalho deve levá-los ao cumprimento das expectativas corporativas por resultados superiores.

1.2.2. Insatisfação das lideranças

Um número crescente de empresas busca a melhoria de desempenho através da capacidade de seus melhores talentos. O desenvolvimento do capital humano tem sido o caminho escolhido pelas lideranças para atingir níveis cada vez maiores de excelência e produtividade e contam com os esforços das áreas de Gestão de Pessoas para atrair, reter, desenvolver e aplicar talentos de alto potencial em áreas críticas ligadas ao negócio ou a processos. O desenvolvimento de um clima interno adequado e atrativo constitui um forte mecanismo para atração de talentos, representando fonte de vantagem competitiva (MANTOVAN & RIOS, 2000) e, de fato, empresas têm sido bem sucedidas neste sentido.

Estudos anteriores (KAYA, 2006; SCHNEIDER, 1975; NAMAN & SLEVIN, 1994) demonstraram que as empresas que cultivam um bom clima organizacional têm um desempenho financeiro superior do que a média das demais empresas do mesmo setor. De acordo com os dados levantados das pesquisas sobre os guias ‘As melhores empresas para você trabalhar’ de 2002 e 2004:

- As 10 empresas no topo da lista do Guia ‘As melhores empresas para você trabalhar’ melhoraram seu desempenho (Retorno sobre ativos) em 20,7% (UTIYAMA, 2004)

- As 100 empresas do Guia ‘As melhores empresas para você trabalhar’ apresentaram um índice de rentabilidade média sobre o patrimônio líquido de 6,2% enquanto a lista das ‘500 Melhores e Maiores Empresas’ da revista Exame, o índice foi de 3,2% em média, segundo análise da Fipecafi/USP com base nos dados de 2001 (SILVEIRA, 2002).

- Fulmer *et al.* (2003) verificaram que a taxa de Retorno sobre ativos (ROA) e o retorno sobre as ações das 100 melhores empresas para se trabalhar nos EUA com capital aberto são em geral, melhor do que as empresas do grupo de comparação, não classificadas entre as 100 melhores empresas para se trabalhar.

Alguns destes trabalhos consideraram o tratamento de dados baseados em médias simples, sem estudo de dispersão ou análise do desvio padrão, e por isso, é de se esperar que algumas destas empresas não correspondam à expectativa de alto desempenho.

Mesmo o trabalho de Fulmer *et al.* (2003), que observou uma correlação entre clima e desempenho de 0,65 em um período de quatro anos, admite que a análise não é conclusiva. De fato, um outro estudo conduzido por Junqueira, Bispo e Calijun (2007) com 15 empresas da lista das Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2006, de capital aberto, observou que o Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE) dos anos de 2003, 2004 e 2005 não foram significativamente diferentes quando comparados com um grupo de controle, formado por empresas não presentes na lista, com exceção do setor elétrico.

Observações empíricas, de fato, comprovam que, a despeito de esforços para criar um bom clima de trabalho e a conseqüente melhoria na satisfação do funcionário, muitas empresas não apresentam melhorias em seu desempenho. Nenhum estudo foi encontrado que procurasse estabelecer as causas destas disfunções ou que buscasse fatores comuns que as caracterizassem.

1.2.3. Insatisfação da área de Gestão de Pessoas

Do lado das áreas de Gestão de Pessoas nas empresas, suas práticas visam, com ênfase cada vez maior, promover um clima de trabalho que incentive os funcionários a dar o máximo de si. Os principais executivos de Gestão de Pessoas nas organizações têm sido cobrados por um posicionamento que leve os colaboradores a uma maior contribuição com a competitividade da organização, uma postura pela qual outras áreas de *staff* como Finanças ou Tecnologia da Informação passaram em momentos anteriores da história do desenvolvimento organizacional.

Este ‘RH competitivo’ foi caracterizado por Fisher (1998), para quem o novo RH (Departamento de Recursos Humanos) deve se alinhar com o negócio e transformar as pessoas na organização em fonte de vantagem competitiva. O RH deve ocupar uma posição junto à alta administração no delineamento das estratégias competitivas, sobretudo em segmentos da economia com alta demanda de capital intelectual, situados em setores de alta competitividade e dependentes da capacidade de inovar em processos e produtos. Neste contexto, é esperado que a área de Gestão de Pessoas vá além de sua pretensa missão de atrair, reter, desenvolver e aplicar bons talentos, mas que o façam de forma alinhada com a estratégia corporativa, com as expectativas de *stakeholders* e com as demandas do mercado.

Um estudo realizado por Lacombe e Tonelli em 2001 trouxe uma visão realista sobre o grau de aderência entre a teoria e a prática na busca de um ‘RH competitivo’. No estudo, as autoras pesquisaram 100 empresas de médio e grande porte na região da Grande São Paulo em busca de evidências de que os profissionais da área sabem como contribuir com a competitividade do negócio. Como resultado, constatou-se que apenas 19% das empresas pesquisadas, a maioria composta por multinacionais de grande porte, demonstraram “possuir foco no negócio, no cliente interno e externo, na mudança constante e em metas de longo prazo. Aqui não se fala mais em treinamento de pessoas, mas em capacitação, qualificação e requalificação, retenção e desenvolvimento.” (LACOMBE & TONELLI, 2001, p. 172).

Dentre as demais empresas, as autoras ainda diagnosticaram que um grupo formado por 28% da amostra pesquisada, a maioria composta de empresas de médio porte, de até 500 funcionários, e de capital predominantemente nacional, ainda está na fase operacional do RH, com preocupações legais, foco na gestão dos custos de RH e pouca aderência com o negócio principal da empresa. Um terceiro grupo, formado por 53% da amostra pesquisada, compreende empresas que estão conscientes do papel estratégico que o RH precisa desempenhar, adotam algumas práticas alinhadas com a estratégia corporativa, mas ainda de forma pouco estruturada e com baixo grau de efetividade.

A busca por práticas que levem a uma melhoria no clima organizacional é um exemplo da visão estreita sobre o alinhamento entre objetivos de Gestão de Pessoas e estratégias corporativas. Criar uma imagem de que a empresa é um bom lugar para se trabalhar pode atrair talentos, mas não é garantia de que estes talentos estejam sendo bem aproveitados no atendimento dos objetivos estratégicos e de competitividade da organização. A falta de domínio dos processos de negócios por parte da área de Gestão de Pessoas limita sua capacidade de contribuir para a associação mais efetiva entre talentos e desempenho organizacional superior.

Desenvolver um clima de trabalho que aumente a satisfação dos funcionários é uma das condições necessárias para se atingir desempenho superior, no entanto, dadas estas condições adequadas, é necessário também que os funcionários conheçam o negócio, identifiquem oportunidades, conduzam projetos inovadores, implementem melhorias, assumam desafios e concentrem suas competências no atendimento de metas voltadas

ao cumprimento da estratégia, melhoria da eficácia e busca de valor percebido por clientes e acionistas. O estudo de Lacombe e Tonelli (2001) demonstra que são poucas as empresas que possuem competência em Gestão de Pessoas para desenvolver estas habilidades.

1.3. Objetivos

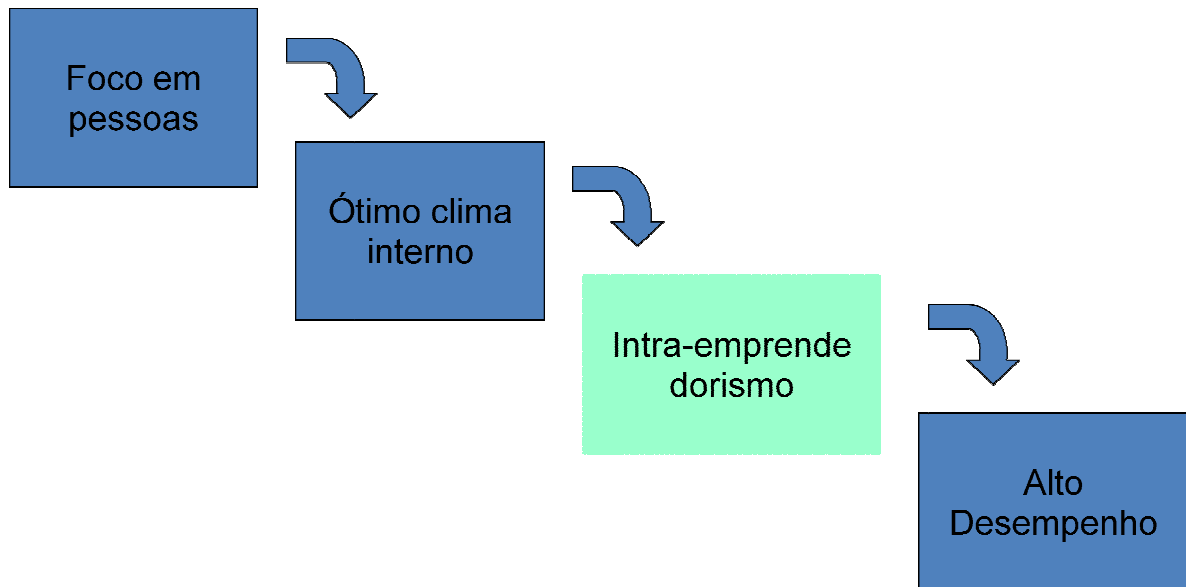
Uma das formas de endereçar estas questões é através do incentivo a iniciativas de natureza empreendedora. O presente estudo pretende demonstrar que a incorporação de um número maior de profissionais bem qualificados e a promoção de um clima em que estes profissionais se sintam satisfeitos com o trabalho não são, por si só, suficientes para garantir o almejado aumento de competitividade e melhoria de desempenho nas empresas. Tão importante quanto atrair, reter e desenvolver talentos é a boa aplicação destes profissionais para gerar as inovações e melhorias que as empresas buscam. Esta tarefa está além das responsabilidades dos departamentos de Recursos Humanos e passa por aspectos que serão aqui demonstrados como características de empresas intra-empreendedoras.

Empreendedorismo Corporativo é definido como “a extensão do domínio de competência da empresa e o conjunto de oportunidades correspondentes através da combinação de recursos gerados internamente” (BURGELMAN, 1984, p. 639) e abrange desde a geração de inovações tecnológicas em produtos e processos, até

iniciativas arrojadas de fusões e aquisições por parte de decisões estratégicas da alta cúpula. O intra-empendedorismo é uma das formas de empreendedorismo corporativo e se restringe ao processo no qual “funcionários perseguem oportunidades independentemente dos recursos que têm sob controle” (STEVENSON & JARILLO, 1990, p. 497). No escopo do intra-empendedorismo, todo e qualquer funcionário pode e deve assumir uma atitude empreendedora diante das oportunidades que vislumbra dentro de seu próprio escopo de trabalho, em sua função, em seu departamento ou na própria empresa.

Este trabalho tem como objetivo principal analisar as relações entre características intra-empendedoras e bom clima interno de trabalho, assim como a influência destes fatores no desempenho financeiro das organizações, para responder a seguinte pergunta: O intra-empendedorismo exerce mais influência do que o clima organizacional no desempenho financeiro das organizações? O pressuposto que orienta esta pergunta é que, dadas empresas do mesmo porte e setor e níveis semelhantes de clima organizacional, os elementos que caracterizam organizações intra-empendedores exercem mais influência sobre o desempenho financeiro do que organizações que não possuem estas características. Este pressuposto será defendido neste trabalho através da fundamentação teórica e de observações empíricas (fig. 1).

Figura 1: Cobrindo o espaço entre clima interno e alto desempenho



(Fonte: Elaborado pelo autor)

É importante notar que, embora o estudo tenha natureza causal, não é esperado que seus resultados sejam determinísticos, uma vez que uma grande quantidade de fatores endógenos e exógenos à organização, além do clima organizacional e intra-empendedorismo, podem afetar o desempenho financeiro da organização.

Tem-se como objetivo secundário a averiguação do nível de intra-empendedorismo em que as empresas no Brasil se encontram, na busca de caminhos que efetivamente se convertam em ganhos para as organizações por meio de um ambiente interno propício ao surgimento de inovações corporativas.

Pretendemos atingir estes objetivos mediante o rastreamento dos resultados financeiros de diversos tipos de empresas para verificar se as características intra-empendedoras explicam melhor o desempenho destas organizações do que um bom ambiente de trabalho.

Consideramos como unidade de estudo empresas de médio e grande portes com capital aberto ou fechado de qualquer setor de atividade econômica, localizada em qualquer parte do território nacional. O porte da empresa é um critério de fundamental importância, visto que os dilemas entre crescimento e desempenho são mais visíveis em organizações de grande porte. Organizações de pequeno porte ainda conseguem manter parte de suas características empreendedoras, porém empresas de maior grau de complexidade estão mais sujeitas a problemas de agência em função do alto grau de institucionalização de suas práticas, requerendo, portanto, maior ênfase na busca de formas para permitir que seus funcionários possam desenvolver e implementar suas idéias.

1.4. Contribuições da pesquisa

Embora os estudos que tratam de intra-empendedorismo e desempenho organizacional ou da relação entre satisfação no trabalho e desempenho organizacional sejam numerosos, nenhum estudo até agora fez a triangulação das propostas em uma única teoria e daí se caracteriza o ineditismo deste trabalho. O único trabalho mais próximo a

esta proposta foi realizado por Kaya (2006), porém seu objetivo era estabelecer as relações entre empreendedorismo corporativo, desempenho e práticas de Gestão de Pessoas. No nosso entender, as práticas de Gestão de Pessoas são muito amplas e genéricas na organização e, embora tenham relevância no desenvolvimento de pessoas para o aumento de competitividade, nem todas as práticas estão relacionadas com os fundamentos do intra-empreendedorismo. Embora este estudo seja também aproveitado na presente pesquisa, o fato das hipóteses apresentadas por Kaya terem sido apenas parcialmente confirmadas configura a necessidade de um estudo mais profundo no escopo das práticas de Gestão de Pessoas que favoreçam o surgimento de um clima organizacional para promover a satisfação no trabalho.

As respostas às questões aqui apresentadas buscam possibilidades para:

A) Identificar a efetividade de iniciativas voltadas à promoção do intra-empreendedorismo nas empresas. Apesar de ser relativamente difícil medir investimentos indiretos neste sentido devido à ampla variedade de abordagens do intra-empreendedorismo e em função de algumas características organizacionais, espera-se que o estudo permita identificar até que ponto as empresas avançaram na formação de um ambiente interno que favoreça a geração e implementação de iniciativas inovadoras e até que ponto estas iniciativas se convertem em resultados mensuráveis;

B) Delinear uma metodologia comum para avaliar o grau de intra-empreendedorismo da empresa. Espera-se que os resultados aqui apresentados contribuam para a consolidação dos diversos mecanismos existentes através da análise

das similaridades entre eles. Esta metodologia/instrumento pode servir como guia para as empresas se referenciarem em termos de graus de intra-empendedorismo apresentados;

C) Posicionar as divisões de Recursos Humanos de forma mais efetiva às estratégias corporativas para melhor direcionar esforços e decisões comuns entre executivos de gestão de pessoas e de negócios. O intra-empendedorismo pode representar a ponte que une clima interno e competitividade como forma de agregar valor, tanto para o cliente, quanto para o acionista.

1.5. Estrutura da tese

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

- O capítulo 1 introduz a proposta da pesquisa, definindo a questão a ser respondida, os objetivos do trabalho e a forma como o trabalho está estruturado, além de sua contribuição para o estudo científico sobre o tema.

- O capítulo 2 traz a fundamentação teórica da tese e está dividida nas seguintes seções:

Seção 1: Clima Organizacional: Apresenta a importância que a satisfação do funcionário tem para a competitividade e alto desempenho das organizações e a forma como se realiza a aferição do clima organizacional nas organizações;

Seção 2: Inovação nas Organizações: Apresenta o desafio das organizações em buscar estratégias voltadas para a inovação em produtos, processos e modelos de negócio;

Seção 3: Conflitos de Agência e Práticas Institucionalizadas: Relata os problemas das grandes organizações para gerar inovação e competitividade devido às dificuldades decorrentes de seu tamanho e complexidade;

Seção 4: Empreendedorismo Corporativo e Intra-empendedorismo: Apresenta os conceitos de intra-empendedorismo e os efeitos no desempenho organizacional;

Seção 5: Modelo Teórico Integrado e Desempenho: Poucos estudos abordam os quatro aspectos simultaneamente, o que caracteriza o ineditismo da proposta do ponto de vista científico. Nesta seção integramos todos os elementos e abordamos estudos já realizados sobre a aferição dos resultados de iniciativas voltadas ao fomento do intra-empendedorismo nas organizações.

Seção 6: Hipóteses da tese: Na última seção deste capítulo, desdobramos a questão principal da tese em hipóteses a serem verificadas na pesquisa de campo. Esta seção também apresenta um quadro resumo dos conceitos teóricos apresentados e sua relação com os construtos que serão levantados pelo instrumento de coleta de dados.

- O capítulo 3 descreve a metodologia escolhida para o estudo e está dividido em seis seções:

Seção 1: Descreve a natureza e o método de pesquisa utilizado;

Seção 2: Descreve as variáveis que fizeram parte do instrumento de coleta;

Seção 3: Descreve as fontes de dados e informações acessadas na pesquisa de campo;

Seção 4: Justifica a base de dados escolhida e valida a representatividade da amostra;

Seção 5: Relaciona as hipóteses a serem testadas no trabalho;

Seção 6: Relata os procedimentos estatísticos utilizados na verificação das hipóteses.

- O capítulo 4 apresenta os resultados do trabalho a partir das hipóteses formuladas e está dividida em duas seções:

Seção 1: Análise dos dados, onde estabelecemos as relações com a teoria já explicitada, com base nos procedimentos estatísticos descritos no capítulo anterior;

Seção 2: Abordagem qualitativa, que complementa os estudos quantitativos, explorando com mais detalhes alguns casos que representaram exceções às hipóteses.

- O capítulo 5 apresenta as contribuições adicionais à pesquisa, considerando que muito mais dados e informações foram obtidos, mas que não estão diretamente relacionados com a tese proposta neste estudo.

- O capítulo 6 traz as principais conclusões do estudo, distribuídas em 5 seções:

Seção 1: Consolidação dos resultados dos testes de hipóteses e estabelecimento das conexões com as teorias apresentadas, bem como a resposta à questão apresentada pelo trabalho de pesquisa;

Seção 2: Considerações sobre as limitações e restrições do estudo, sugerindo que o estudo deve ser entendido sob as circunstâncias nas quais foi realizado;

Seção 3: Temas para pesquisas futuras, como sugestão de que o estudo realizado não esgota o tema e abrindo proposições para estudos que complementem o trabalho aqui iniciado;

Seção 4: Recomendações sugeridas com base neste estudo para que as organizações tenham condições de melhorar seu desempenho e competitividade;

Seção 5: Resumo das considerações finais que encerram o trabalho de pesquisa proposto.

CAPÍTULO 2: REFERENCIAL TEÓRICO

O conhecimento científico é uma das poucas realidades que podem ser legadas às gerações seguintes, pois busca não só o fenômeno, mas suas causas e leis. (Cervo e Bervian, 1983)

A pesquisa bibliográfica tem por objetivo levantar os estudos previamente realizados por outros pesquisadores sobre temas que fundamentam as bases da teoria apresentada nesta pesquisa. As fontes mais comuns para este levantamento são livros e artigos publicados em periódicos científicos *peer reviewed*. Da confrontação com outros pesquisadores nasce uma posição amadurecida que dá consistência ao processo de formulação da proposta da pesquisa. Este capítulo resume os principais pontos observados no referencial teórico disponível na literatura.

2.1. Clima organizacional

O esforço das empresas em se adaptar a uma nova realidade global a partir da década de 80 levou ao surgimento de novos paradigmas baseados em modelos de gestão descentralizados, de alta capilaridade e agilidade de resposta ao mercado. Neste período, as empresas adotaram novas filosofias e modelos de administração, a maioria baseada em reposicionamento estratégico para dar outros direcionamentos e consistência aos negócios. Estas iniciativas estratégicas, como as reengenharias de processos e reestruturações organizacionais, resultaram em processos de decisão que interferiram toda

a organização, buscando eficácia a longo prazo. Além da formulação da estratégia, era importante considerar as questões de sua implantação. Empregados de todos os níveis tinham que assumir uma postura voltada ao cumprimento das estratégias, que, por sua vez, deviam ser conhecidas por todos os empregados (ALBUQUERQUE, 2002).

Os primeiros processos neste sentido resultaram em enormes dificuldades e desafios para os líderes organizacionais, uma vez que os funcionários não estavam preparados para assumir tais responsabilidades. Um dos reflexos das mudanças implementadas foi a diminuição do moral e lealdade dos funcionários para com a organização (BERGAMINI & CODA, 1997).

Coda (1997, p. 95), nota que, “apesar das organizações brasileiras buscarem receitas, fórmulas e técnicas para manter os trabalhadores motivados no exercício de suas atividades, estes mesmos trabalhadores não se sentem valorizados em seu ambiente de trabalho e vivenciam mais insatisfação do que satisfação no emprego, questionando-se sobre o eventual comprometimento com os interesses das empresas”.

Esta constatação coloca em dúvida o modelo de gestão de pessoas em voga. Se, por um lado, as empresas passaram a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos, por outro, o modelo de gestão de pessoas, até então baseado em pacotes de remuneração e benefícios, já não servia ao propósito da nova relação empregado-empregador exigida. Como consequência, “se o trabalhador não verificar vantagens concretas para si nesta relação,

ele dificilmente se compromete com os objetivos organizacionais” (DUTRA, 2002, p. 25).

Fez-se necessário, então, uma maior compreensão das expectativas e necessidades das pessoas, sob os contextos de maior grau de complexidade em que as organizações estão inseridas, seja pelo contexto ambiental mais volátil, seja pela necessidade de ir mais fundo nas relações intra e inter pessoais. O papel do gestor migrou do puro controle das pessoas para o desenvolvimento de pessoas. “O trabalhador deixa de ser um paciente do processo de gestão para ser um agente do processo e passa, portanto, a assumir papel importante na gestão de seu próprio desenvolvimento e de sua competitividade profissional.” (DUTRA, 2002, p. 26).

No papel de líder, o gestor se insere no escopo no qual a liderança é um processo social através do qual se estabelecem relações de influência entre pessoas (LIMONGI-FRANÇA & ARELLANO, 2002). Neste âmbito, o líder desempenha atividades diversas, como desenvolver competências em sua equipe, ser facilitador e mentor, e também criar novos líderes. No desempenho destas atividades, o líder depende do compartilhamento dos resultados com as pessoas (LEVEK & MALSCHITZKY, 2006), o que exige uma mudança de seu perfil passivo e disciplinado para um perfil pró-ativo e empreendedor. Juntamente com a necessidade de mudança do comportamento dos gestores, pode-se dizer que toda a cadeia organizacional também teve que se adaptar em curto espaço de tempo.

Este processo evolutivo pelo qual as organizações vêm passando traz como resultado pessoas mais conscientes de si, mais críticas e auto-confiantes. Passam a questionar seu trabalho, seu ambiente profissional e sua empresa, na medida em que sabem que podem tomar decisões sobre o direcionamento de sua carreira e desenvolvimento profissional, mudando o equilíbrio do poder de barganha. O grande desafio que é colocado para as empresas modernas é de criar as condições para que as pessoas tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento de modo que contribuam para aumentar o desempenho e a competitividade da empresa.

Existem várias formas de enfrentar este desafio e uma farta literatura explora as teorias relacionadas com as práticas e respostas à complexidade de abordagens sobre a satisfação das pessoas em relação ao seu trabalho. Neste momento, cabe separar as definições de motivação e satisfação no trabalho. Segundo Coda (1997, p. 98), “motivação é uma energia direta e intrínseca”, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado, enquanto satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefício, reconhecimento, entre outras condições que, sob a ótica do empregado, precisam existir no seu ambiente de trabalho. Em função do foco de nosso trabalho se restringir à organização como unidade de análise, as práticas para atender as expectativas e necessidades das pessoas serão, na sua maioria, de natureza extrínseca, e por esta razão, não entraremos na discussão dos fatores motivacionais que levam os empregados a se dedicarem ao trabalho.

Ao conjunto das percepções de satisfação ou insatisfação no trabalho dá-se o nome de clima organizacional. Seu interesse por parte das organizações iniciou-se na década de 1930 e aumentou durante a década de 1960. A literatura mostra diversas definições, como: apoio organizacional percebido (EISENBERG & HUNTINGTON, 1986), a estrutura da organização (PAYNE & PUGH, 1976) e o grau de similaridade entre as expectativas da organização e as dos empregados (GLICK, 1985). O clima reflete os atributos comportamentais que afetam a forma como as pessoas vêem seu ambiente de trabalho. Schein (1999) afirma que o clima organizacional é rapidamente percebido quando entramos na organização, expresso na aparência física do ambiente, na emotividade expressa pelos funcionários e uma miríade de artefatos que são vistos, ouvidos ou sentidos.

É importante notar que clima organizacional é diferente de cultura organizacional. Cultura, segundo Schein (1999), é um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, adaptados a circunstâncias externas e integrações internas que são trabalhados para serem considerados válidos na organização e, portanto, transmitidos para novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a tais circunstâncias. A cultura organizacional caracteriza a identidade da organização, representando um conjunto de crenças, valores, princípios e normas compartilhados que distinguem uma organização de outra. A cultura está sujeita, além dos fatores internos, aos valores culturais da sociedade onde está inserida. A cultura não é tão volátil e flexível quanto o clima, e sim construída e sedimentada ao longo do tempo. Enquanto o clima pode ter juízo de valor - pode ser

negativo ou positivo – a cultura pode, no máximo, ser aderente ou não ao estilo e identidade da pessoa. Enquanto “o clima é percebido pelas pessoas, a cultura é transmitida, aprendida e compartilhada” (LUZ, 2003, p. 16).

O clima se refere a situações e suas ligações com pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros organizacionais, porém é temporal, subjetivo e sujeito à manipulação direta de pessoas com poder e influência. Cultura, por outro lado, se refere a “um contexto de evolução, fundamentada na história, mantida coletivamente e suficientemente complexa para resistir às tentativas de manipulação direta” (DENISON, 1996, p. 644).

Cerimônias, mitos, ritos, códigos, símbolos, ícones e tabus fazem parte da cultura, que também se manifesta pela arquitetura, estilo dos móveis e da decoração, modo de se vestir e modelos de relacionamento. Já o clima constitui a percepção e a reação das pessoas diante destes elementos. Existe, portanto, uma relação de causalidade entre cultura e clima. “Cultura é causa e clima é consequência” (LUZ, 2003, p. 20). Como este trabalho está fundamentado no esforço ativo das organizações de criar um ambiente que seja percebido pelos funcionários como propício para o bom desempenho de suas funções, seu escopo não abrangerá as particularidades da cultura organizacional, se atendo aos elementos influenciados pelas empresas para melhorar a percepção do clima interno.

Medir o clima organizacional é responsabilidade das áreas de Recursos Humanos das empresas. Transformou-se em métrica importante que permite avaliar o desempenho do

departamento no cumprimento de seu papel de atender as necessidades dos funcionários. O empregado desenvolve a sua percepção sobre como as atividades são conduzidas no dia-a-dia da empresa. “A partir dos comportamentos e ações pelas quais os empregados recebem reconhecimento e apoio, eles desenvolvem a resposta para a pergunta: O que é importante aqui? Essa resposta representa o clima da organização” (SCHNEIDER & WHITE, 2004).

2.1.1. Pesquisa de clima organizacional

Um dos instrumentos mais utilizados para medir a satisfação dos funcionários é a pesquisa de clima organizacional. Tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa, identificam-se suas necessidades críticas a serem atendidas e se estabelece um programa de ação que considere as variáveis comportamentais relevantes à situação (BERGAMINI & CODA, 1997).

Para Bergamini e Coda (1997), a pesquisa de clima organizacional serve como um canal de comunicação entre a direção e seus empregados. Representa um modo constante de obter e fornecer feedback com relação ao atendimento das necessidades dos empregados. Promove, quando bem aplicado, uma evolução nas relações de trabalho, um mecanismo que orienta formas de melhorar a ambiência organizacional, alterando e transformando os mais diferentes aspectos que efetivamente podem alavancar o sucesso organizacional com base nas pessoas.

“A pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento da organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho. Assim, a essência dos subsídios da Pesquisa de Clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional. Configura, portanto, um diagnóstico sobre a situação atual da empresa, tomando por base as opiniões de seus integrantes, quase em caráter clínico, ou seja, visando levantar disfunções ou problemas que mereçam correção.” (BERGAMINI & CODA, 1997, p. 99)

Muitas empresas conduzem suas pesquisas de clima organizacional, seja por meio de recursos próprios, seja com o auxílio de consultorias especializadas ou através de pesquisas globais abertas, dentre as quais destacamos o levantamento das melhores empresas para se trabalhar conduzido mundialmente pelo *Great Place to Work Institute* situado nos EUA e em mais de 30 países. Sua abrangência, visibilidade e longevidade despertaram o interesse da comunidade acadêmica (FULMER, GERHART & SCOTT,

2003; BLOOM, 1988; PUTZIER, 2001; HESKETT & SCHLESINGER, 1994; BAARS, 2002; ROMERO & FINAMOR, 2007; BRITO & CAPPELLE, 2006; TOLFO & PICCININI, 2001; LIMA & CORROAR, 2006; JUNQUEIRA, BISPO & CALIJUN, 2007) que se utilizou de seus dados para estudos sobre clima organizacional em diferentes circunstâncias de análise.

Destes pesquisadores, destacamos o trabalho de Levering (1997) que fez um levantamento em uma amostra das 100 melhores empresas para se trabalhar nos EUA e constatou que, embora existam práticas e iniciativas incomuns e realmente inovadoras nestas empresas, algumas características se repetiam com frequência na maioria entrevistada, até mesmo entre aquelas que, aparentemente, não tinham nada em comum além de constarem na lista das ‘100 melhores...’. Termos como ‘divertido’, ‘respeito’, ‘orgulho’, ‘liberdade’, ‘família’, entre outras eram citados com muita frequência.

Amizade, por exemplo, é uma destas características frequentemente citadas. “As pessoas gostam da companhia umas das outras. Elas são obrigadas a interagir com colegas, chefes e subordinados” (LEVERING, 1997, p. 5). A percepção de satisfação no trabalho tem relação com a qualidade destas interações. A possibilidade de ‘bater papo’ – conversar informalmente – é aceita na maioria destas empresas, com uma comunicação aberta e acessível (FULMER, GERHART & SCOTT, 2003). Trata-se de um aparente igualitarismo social que minimiza os efeitos da hierarquia na empresa, tornando as relações verticais e horizontais mais relaxadas.

Um pouco destas relações mais descontraídas, sobretudo as verticais – ao longo da hierarquia – também refletem outra característica: há pouca incidência das chamadas ‘brigas pelo poder’, substituídas por um senso de camaradagem no ambiente de trabalho (TOLFO & PICCININI, 2001). Segundo Levering (1997, p. 7), em bons ambientes de trabalho os empregados não estão preocupados em ser ‘apunhalados pelas costas’. As pessoas que fazem jogo político ficam evidentes e são mal vistas. Boa parte da responsabilidade por este aspecto do clima deve-se ao próprio comando da administração (LEVERING, 1997).

Declarações do tipo ‘aqui você é respeitado’, ‘a empresa não se aproveita de você’ ou ‘aqui eles nos tratam de maneira justa’, refletem outro aspecto destas empresas que pode ser chamado de senso de justiça (LEVERING, 1997, p. 10). Tomar partido de um subordinado contra seu superior na constatação de caso de favoritismo, preconceito, desigualdade ou abuso demonstra um verdadeiro compromisso com a justiça, imparcialidade e equidade (FULMER, GERHART & SCOTT, 2003). Como são casos de alta evidência, quando devidamente controlados, seus efeitos são facilmente percebidos pelas pessoas.

Os entrevistados por Levering (1997) também demonstraram uma atitude animadora e diferente sobre seus trabalhos. A sensação de que podem influenciar nas decisões e efetivamente contribuírem com idéias e sugestões lhes permite atribuir um significado ao trabalho (TOLFO & PICCININI, 2001). Muitos destes funcionários querem mostrar que sentem ter ‘mais do que um emprego’. Empresas que adotam práticas de

‘enriquecimento de função’, ou seja, a atribuição de maior poder de controle e mais responsabilidades na execução de tarefas aos funcionários lhes dá um senso de contribuição à empresa e à sociedade que acaba por refletir em sua percepção de satisfação com seu trabalho (LEVERING, 1997).

“Sentir-se como parte de uma grande família” é outro aspecto levantado por Levering (1997, p. 16). Em outras palavras, sentir-se como parte da família implica em fatores como compromisso com o longo prazo, trabalho em time e ambiente protetor e acolhedor. Na metáfora da família, as pessoas se responsabilizam uma pelas outras, pois sentem que estão todas ‘no mesmo barco’ e assim, estão mais comprometidas seja em momentos de bonança ou de dificuldades (FULMER, GERHART & SCOTT, 2003).

Uma importante constatação da pesquisa de Levering é que, independentemente de programas ou políticas promovidas pelo departamento de Recursos Humanos, o que produz um excelente lugar para trabalhar é a natureza do relacionamento entre o líder e membros de sua equipe. Esta observação é relevante, pois minimiza o peso de práticas institucionais das áreas de Gestão de Pessoas na busca por uma maior qualidade no local de trabalho. Para as áreas de Gestão de Pessoas, tão importante quanto promover um clima adequado para o trabalho é incentivar os gestores em todas as áreas e em todos os níveis na organização a promover um bom clima dentro de sua equipe.

Nesta mesma linha, Levering (1997) sugere que esta relação empregador-empregado se constrói com confiança. “Um relacionamento de confiança entre o empregador e os empregados é o alicerce de um excelente lugar para se trabalhar” diz Levering.

Confiança é a moeda corrente dos relacionamentos. Sem a confiança o ambiente torna-se desumanizado com facilidade. “As pessoas se sentem mais orgulhosas do que fazem e alcançam satisfação mais profunda na medida que seus relacionamentos são baseados na confiança” (LEVERING, 1997, p. 203). Levering conclui seu raciocínio sugerindo que as relações baseadas em confiança podem ser classificadas em três tipos: Entre o empregado e seu empregador; entre o empregado e seu trabalho; e entre o empregado e seus colegas de trabalho. Desta forma, a confiança se posiciona como o elemento que explica e ‘costura’ características comumente mencionadas pelos funcionários das melhores empresas para se trabalhar, como ‘ambiente de grande família’, ‘senso de justiça’, ‘mais do que emprego’, ‘exercício da autonomia’ e ‘construção de verdadeiras amizades’ (FULMER, GERHART & SCOTT, 2003) ou de ‘vestir a camisa da empresa’ (TOLFO & PICCININI, 2001).

Veloso *et al.* (2007) consolidaram as conclusões de Levering e de outros pesquisadores e identificaram as características de empresas que promovem a satisfação do funcionário pelo seu trabalho e investem na qualidade de vida de seus colaboradores no trabalho. Estas conclusões estão sumarizadas nas seguintes categorias:

IDENTIDADE – como os funcionários vêem a empresa, o negócio em que ela atua e sua estratégia. Tem a ver com “vestir a camisa”, com o orgulho que a pessoa sente em trabalhar naquela organização.

SATISFAÇÃO/MOTIVAÇÃO – como os funcionários se sentem em relação ao que fazem, ao que recebem, aos processos de gestão adotados pela empresa e ao ambiente de trabalho.

LIDERANÇA – avaliação da capacidade da chefia de inspirar, orientar e ser imparcial com seus subordinados.

APRENDIZADO/DESENVOLVIMENTO – como os funcionários avaliam as oportunidades de aprendizado oferecidas pela empresa e o que ela efetivamente faz para promover seu desenvolvimento profissional.

A) Identidade: O clima organizacional é formado pela identificação das pessoas com a empresa, principalmente em relação aos desafios, cultura vencedora, reconhecimento, equidade, liderança, oportunidade de carreira, programas de treinamento, bolsas de estudo, ambiente de aprendizagem e ambiente acolhedor (TEIXEIRA, 2002). Corresponde ao nível de integração das pessoas à empresa e à sua estratégia, ou seja, o quanto os empregados acreditam que a empresa corresponde aos seus valores pessoais, à sua forma de pensar e agir. Os seguintes itens podem ser classificados nesta categoria:

- 1) Orgulho: Nas boas empresas para se trabalhar, o trabalho é organizado de forma que os empregados de todos os níveis sintam uma conexão direta com o produto ou serviço que a empresa oferece. “Pessoas se sentem orgulhosas de suas conquistas pessoais e sentem que estão ajudando a fazer a empresa buscar a liderança em seus mercados” (LEVERING, 1993, p. 8). Estas empresas buscam criar uma imagem que

não seja valorizada apenas pelos clientes, mas que os seus colaboradores se identifiquem, admirem, e ostentem com orgulho o nome, a marca e a imagem.

- 2) Direitos iguais: Boas empresas para trabalhar adotam a prática de tratar todos como iguais, sem privilégios nem benefícios especiais ao alto escalão, procurando eliminar ou reduzir o papel autoritário da hierarquia (ALBUQUERQUE & FRANÇA, 1998). Neste sentido, mais do que eliminar símbolos explícitos que denotem diferenças de poder interno, procura-se adotar o procedimento de permitir que funcionários contestem seus chefes e que tenham o direito de acessar informações importantes para executar suas tarefas, conhecer o negócio da empresa e sua situação (LEVERING, 1997). Deve existir apoio dos grupos primários e ausência de qualquer tipo de preconceito, assim como respeito à privacidade pessoal (WALTON, 1973). O respeito e integração também devem ocorrer entre áreas funcionais e departamentos no sentido de cumprir objetivos comuns (BERGAMINI & CODA, 1997).
- 3) Maturidade empresarial: compreensão sobre pressões exercidas pelos clientes, concorrentes e outras influências externas, considerando as pessoas com maior aderência a padrões de desempenho alinhados com estas pressões (BERGAMINI & CODA, 1997), levando a uma maior compreensão da relevância do papel da organização em face do ambiente (WALTON, 1973) e do papel de cada indivíduo no contexto organizacional.
- 4) Cidadania empresarial: Uma empresa que se destaca como um bom ambiente de trabalho deve ser cidadã, ou seja, deve ser preocupada com o ambiente onde se

insere e com as pessoas com as quais se relaciona. A questão da responsabilidade social e ambiental é cada vez mais exigida na sociedade moderna. Este fator tem grande impacto na construção do orgulho de pertencer por parte dos trabalhadores.

B) Liderança: Rogers (1961) indica que se o administrador, líder militar ou industrial, cria determinado clima na organização; então a equipe se torna mais responsável, mais criativa, mais cooperativa e se adapta a novos problemas. Segundo Schein (1989) os líderes precisam de percepção e discernimento, motivação e habilidade para comunicar dedicação e compromisso com o grupo, além de interesse próprio, força emocional, habilidade para influenciar “redefinição cognitiva”, articulando e vendendo novas visões e conceitos, habilidade para criar envolvimento e participação e profundidade de visão. A intensidade da liderança representa o grau de confiança e credibilidade dos empregados nas chefias e pode ser sub-dividido nos seguintes elementos:

5) Práticas de Gestão de Pessoas: Drucker já dizia em sua definição de líderes que “Não existem líderes sem seguidores” (*in* HESSELBEIN *et al.*, 2001, p. 12). Os líderes desempenham papel fundamental no desenvolvimento das pessoas, e, por consequência, do clima organizacional. A importância das pessoas reside no fato destas se encontrarem no ponto de intersecção da organização com seus clientes (HELGESEN *in* HESSELBEIN *et al.*, 2001), por isso, manter-se próximo de seus liderados é de fundamental importância para que os líderes mantenham a visão do todo, aprimorando sua capacidade de tomada de decisões. Para isso, eles precisam

saber traduzir a missão e visão da organização em linguagem acessível para as pessoas (DE VRIES, 1997), buscando seu comprometimento para conduzir a caminhada em direção da estratégia escolhida. Os líderes sintetizam vários tipos diferentes de informação para consolidar a melhor forma de orientar seus liderados. Sua vantagem é a capacidade maior de lidar com a complexidade da cognição, tornando palatáveis temas altamente complexos sobre a organização e o ambiente que a cerca. Schneider e White (2004) reforçam a importância das interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros da organização.

- 6) Cumprindo as promessas: Ao mesmo tempo em que promessas pretensiosas podem gerar entusiasmo e comoção, elas também podem aumentar as expectativas das pessoas. As pessoas ficam alertas quando os outros não fazem o que disseram que fariam. Isso destrói a confiança (LEVERING, 1997).
- 7) Abertura e acessibilidade: Facilitar o acesso do nível operacional aos níveis de gestão e decisão imprime um canal transparente nos sentidos ascendente, descendente e horizontal que ajuda a alinhar todos os membros da organização em torno dos mesmos objetivos e direcionamento estratégico. A viabilização do fluxo de informações e conhecimento também permite um contato maior da liderança com o ambiente. Por isso, é importante adotar uma substituição de linguagem, preconizando-se colaboradores e parceiros, através de políticas de portas abertas e outros mecanismos de comunicação vertical espontâneos (ALBUQUERQUE & FRANÇA, 1998).

- 8) Gerenciamento participativo: Nas boas empresas para trabalhar as pessoas normalmente fazem mais do que o mínimo exigido, as empresas buscam formas para que as pessoas queiram assumir uma responsabilidade maior pelo trabalho de cada um. Dar-lhes espaço para participar das decisões é um dos espaços possíveis que estes funcionários podem ocupar (LEVERING, 1997). As pessoas precisam ter a oportunidade de usar e desenvolver sua autonomia e autocontrole, aplicando habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho (WALTON, 1973). Este autocontrole é desenvolvido pela autodisciplina, administração de forças de pressão, conquista da autonomia outorgada e valorização do trabalho (ALBUQUERQUE & FRANÇA, 1998).
- 9) Senso de justiça: A gerência de uma empresa consegue usar técnicas de relacionamento humano muito sofisticadas para disfarçar o tratamento injusto dado às decisões tomadas pela liderança. Durante um tempo estas técnicas podem enganar os empregados. Mas fatalmente eles ficarão desencantados se não estiverem satisfeitos com a forma pela qual a empresa distribui lucros, méritos e propriedade (LEVERING, 1997).

C) Satisfação e Motivação: O clima organizacional pode ser genericamente definido como a percepção compartilhada de “como as coisas são por aqui” (REICHERS & SCHNEIDER, 1990, p. 69). Conforme o modelo de abordagem de motivação *relações humanas*, diferentes fatores se inter-relacionam no processo motivacional: dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si e perspectivas de crescimento. De acordo

com essa abordagem, diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais e, além de buscar modos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer à organização (CASADO, 2002). Corresponde às experiências que as pessoas vivem na empresa e o que recebem pelo seu trabalho, e pela propensão a realizar mais do que realizam atualmente naquela organização. A satisfação e motivação dos empregados com a empresa estão ligadas aos seguintes fatores:

- 10) Coleguismo e trabalho em equipe: Boas empresas para trabalhar procuram valorizar o consenso, dando espaço para antecipação dos conflitos, sintetizando o modelo japonês, que valoriza a tomada de decisões a partir do consenso na equipe, e o modelo americano que incentiva o esforço individual em detrimento à equipe (ALBUQUERQUE & FRANÇA, 1998).
- 11) Estabilidade de emprego: Boas empresas para trabalhar assumem que têm um relacionamento com seus funcionários e não apenas uma relação de troca. Realizar demissões em situações de dificuldade é contrariar este discurso e demonstrar foco no curto prazo apenas. Uma política de não-demissão é uma forma de dizer que todos os funcionários são importantes e não apenas os do topo (LEVERING, 1997; ALBUQUERQUE & FRANÇA, 1998). Dá aos funcionários a segurança da continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o fim da carreira (BERGAMINI & CODA, 1997).
- 12) Equilíbrio com vida pessoal: Existe uma relação de equilíbrio entre o papel do trabalho e outros níveis de vida do empregado (WALTON, 1973). Nas boas

empresas para trabalhar, se verifica uma disposição para ir além do relacionamento convencional com os empregados. A empresa faz mais do que precisa para os empregados, fazendo-os sentirem-se livres para também fazerem mais do que precisam para a empresa (LEVERING, 1997). Do outro lado, as empresas devem criar um espírito global, uma forma de demonstrar que a empresa é algo mais do que um local de trabalho (ALBUQUERQUE & FRANÇA, 1998).

13) Confiança mútua: Deve existir uma substituição dos mecanismos clássicos de controle pelo estabelecimento de uma relação baseada na confiança mútua (ALBUQUERQUE & FRANÇA, 1998). Poppo e Zenger (2002) argumentam que relações de confiança e contratos entre partes funcionam como substitutos um do outro e que, na medida em que a confiança cresce, reduz-se os custos de controle, monitoramento e supervisão. O desenvolvimento da confiança não surge a partir do enfoque da orientação para os resultados, que domina fortemente o pensamento gerencial. A confiança não se presta a rápidos reparos, que possam se refletir no lucro do trimestre. Os gerentes nos bons locais de trabalho evitam surpresas. Eles implementam e mudam suas políticas e práticas com muito cuidado e ponderação (LEVERING, 1997). Desta forma, os funcionários se identificam com a empresa. Se torna mais fácil a na busca de objetivos comuns e sentimento de pertencimento com aderência de filosofias (BERGAMINI & CODA, 1997).

14) Compensação: Como condição básica, o trabalho representa uma troca de tempo por dinheiro. Os empregados dão à empresa parte razoável de suas horas de vigília para atender os objetivos da empresa uma remuneração que considerem justa e imparcial.

Uma empresa não será considerada boa para trabalhar se não pagar, no mínimo, o comparável com outras empresas do mesmo setor e porte do país (LEVERING, 1997). A remuneração praticada pela empresa expressa a valorização atribuída aos empregados e à qualidade da sua estratégia na gestão de pessoas. As empresas que pagam salários acima da média para empregados em processo de contínuo desenvolvimento e de contínuo aumento de produtividade refletem a preocupação da empresa com o bem estar de seus trabalhadores em um país onde o Estado oferece condições precárias de segurança e qualidade de vida para seus cidadãos. Os benefícios oferecidos são medidos pela qualidade em atender necessidades básicas dos trabalhadores, de forma a oferecer-lhes uma condição digna de vida e trabalho. Os salários devem demonstrar equidade interna (outros cargos de mesmo nível), equidade externa (mesmo cargo em outras empresas) e benefícios (WALTON, 1973). As recompensas econômicas devem estar conjugadas com recompensas simbólicas (ALBUQUERQUE & FRANÇA, 1998). Deve assim existir um balanceamento dos componentes do pacote de compensação que envolve, além da remuneração, benefícios e incentivos variáveis baseados em desempenho (BERGAMINI & CODA, 1997).

- 15) Participação no sucesso: Compartilhar o sucesso da empresa com os funcionários cria uma sensação de pertencimento, inclusão, reforçando a identidade das pessoas com a organização e aumentando o comprometimento e cumplicidade com as lideranças. Muitas empresas oferecem participação nos lucros para os funcionários como forma de remuneração complementar, as melhores empresas para trabalhar

usam esta prática para mostrar que a empresa compartilha o sucesso com quem ela considera ser importante para atingir bons resultados. Distribuir propriedade é uma forma ainda mais arrojada de demonstrar isso, pois demonstra que os funcionários não só participam da empresa, mas também a possuem (LEVERING, 1997). Muitas vezes, esta prática leva a uma saudável competição no interior da empresa por meio de duelos de desempenho (ALBUQUERQUE & FRANÇA, 1998).

- 16) Condições de trabalho: Uma empresa boa para se trabalhar certamente implica uma preocupação genuína com a integridade das pessoas. A organização contemporânea não admite um ambiente que ofereça risco de vida ou condições de insalubridade. A integridade do empregado não está reduzida ao aspecto físico, se estende também ao psicológico e social. As pessoas, para se desenvolverem, devem se sentir valorizadas em relação ao trabalho que executam e seguras quanto a sua importância para a empresa e para as pessoas com as quais convivem. As condições de trabalho envolvem desde sua localização, espaço, acessibilidade e temperatura até o atendimento de necessidades especiais inerentes aos funcionários e à natureza do trabalho (WALTON, 1973). Outro aspecto essencial é a preocupação efetiva da empresa com a saúde das pessoas com as quais estabelece uma relação de trabalho. A questão da saúde não é apenas uma questão ligada a um bom plano de assistência médica, envolve também aspectos educacionais e de preocupações com a integridade. Novamente aqui a questão da inclusão é importante: é também um item de benefício para o trabalhador, principalmente no que tange à sua família.

17) Reconhecimento: Uma forma de recompensa que tem um significado muito mais relacionado com o valor do ato do que pelo benefício material em si. Neste sentido, ações singelas, como um simples cartão ‘você fez um bom trabalho’, podem produzir efeitos consideráveis na moral, na satisfação, nos relacionamentos e na percepção da confiança que a empresa atribui ao funcionário (LEVERING, 1997). Mais do que isso, o reconhecimento do significado do trabalho para a empresa ajuda o colaborador a atribuir a devida importância ao trabalho e a compreensão de sua inserção e relevância para o negócio (BERGAMINI & CODA, 1997).

18) Horário flexível: Além de exigir uma jornada de trabalho compatível com a capacidade humana. (WALTON, 1973), a prática do horário flexível adequa as necessidades dos funcionários ao trabalho e encerra uma importante mensagem: Indica que há respeito ao desejo do funcionário de fazer um bom trabalho e que há respeito sobre as responsabilidades assumidas por ele (LEVERING, 1997). Um grande grau de flexibilidade e adaptabilidade, inclusive, deve caracterizar outros níveis da organização (ALBUQUERQUE & FRANÇA, 1998).

D) Aprendizado e Desenvolvimento: A boa empresa não é apenas aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas boas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também suas virtudes (ARRUDA, WHITAKER & RAMOS, 2001). Segundo Eboli (2002), é fundamental que as práticas de treinamento e desenvolvimento e de educação corporativa favoreçam uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador,

do empreendedorismo e o florescimento de líderes eficientes. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao auto-desenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. É definida pelo tanto que as pessoas se sentem em crescimento intelectual, pessoal e profissional na organização na qual trabalham. A percepção dos empregados sobre o aprendizado e o desenvolvimento na organização está ligada aos seguintes fatores:

- 19) Comunicação: Quando existe um fluxo livre de informações, os empregados têm muitas oportunidades para descobrir por si mesmos o que a gerência está pensando, e podem levantar as questões diretamente com os que têm autoridade (LEVERING, 1997). Uma comunicação transparente e clara, com mensagens pertinentes e divulgadas no tempo adequado ajuda a integrar esforços em torno de objetivos comuns (BERGAMINI & CODA, 1997).
- 20) Oportunidades de crescimento: Uma das principais maneiras de permitir que os empregados assumam mais responsabilidade é proporcionar a eles as oportunidades que aparecem com o crescimento da empresa. Estas empresas acreditam que o crescimento se deve em grande parte aos esforços das pessoas que lá trabalham e por isso se procura promover quem está dentro, antes de buscar fora (LEVERING, 1997). As ações da empresa se referem tanto ao estímulo quanto ao suporte para que a pessoa cresça profissionalmente. Nas boas empresas para trabalhar todas as pessoas que mantêm uma relação de trabalho com a empresa são objeto de preocupação quanto ao seu crescimento profissional. Esse será cada vez mais o fator

determinante de diferenciação da empresa no mercado de trabalho, sobretudo porque geram uma percepção de segurança no emprego também (WALTON, 1973). Neste sentido, a formação e desenvolvimento dos talentos internos visam oferecer oportunidade de crescimento na carreira com base no mérito e no desempenho (BERGAMINI & CODA, 1997), lembrando que não apenas oportunidades de promoções verticais são desejadas pelos funcionários, mas movimentações horizontais também são desejadas (ALBUQUERQUE & FRANÇA, 1998).

- 21) Desenvolvimento profissional: Dar condições para que os funcionários se adéquem às demandas maiores que a empresa vai exigindo na medida em que cresce. Uma boa parte destas condições advém de amplos e extensivos programas de treinamento. Estes programas demonstram que as pessoas devem se desenvolver junto com o negócio (LEVERING, 1997). A chefia também deve estimular o desenvolvimento profissional, seja por meio de avaliações formais, feedbacks informais ou simples discussões de orientação no trabalho (BERGAMINI & CODA, 1997). Na esteira da carreira a educação é um aspecto fundamental para sustentação do desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Embora as políticas de educação em Gestão de Pessoas devam dar ênfase à educação profissional (ALBUQUERQUE & FRANÇA, 1998), devem também serem consideradas uma ação social relevante, na medida em que capacita as pessoas para o mercado de trabalho e para a sociedade. A ação na educação desenvolve as pessoas para o futuro da empresa e da sociedade e é uma contribuição efetiva para a pessoa educada, pois é algo permanente, algo que a pessoa levará para sempre consigo. Um aspecto relevante

neste fator é a inclusão, ou seja, qual é a população abrangida pela ação da empresa. Quanto maior seu alcance maior a condição da empresa sustentar seu crescimento ou seu nível de competitividade e maior a contribuição social da empresa.

2.1.2. Satisfação no trabalho e desempenho

As empresas que constituem bons locais de trabalho são freqüentemente mais lucrativas do que seus concorrentes (LEVERING, 1997; FULMER, GERHART & SCOTT, 2003). Levering (1997) realizou um levantamento com as instituições americanas que estabeleceram as relações entre desempenho e clima organizacional. A Franklin Research & Development concluiu que o crescimento de lucro e valor de ação foi duas vezes maior entre empresas das 100 melhores para trabalhar do que as 500 melhores da Standard & Poors. A Dean Witter Reynolds também analisou o desempenho financeiro entre os mesmos grupos de empresas e verificou um desempenho superior de 17,69% entre as 100 melhores para trabalhar.

Em 1985, a mesma Franklin R&D pesquisou 101 empresas que empregavam técnicas de gerenciamento participativo e verificou que estas apresentavam desempenho superior em 13 de 14 quesitos financeiros. Em 1986, o National Center for Employee Ownership verificou que 45 empresas com plano de propriedade de ações pelos empregados pesquisadas apresentaram crescimento 7,1% superior do que seus concorrentes. Em 1982, o New York Stock Exchange confirmou a influência de práticas de Gestão de

Pessoas em três quartos das 1.158 empresas pesquisadas na melhoria de produtividade e redução de custos.

Outras evidências foram obtidas por Huselid (1995), que estudou 968 organizações com mais de 100 funcionários, levantou práticas como compartilhamento de informações, equipes multifuncionais, remuneração por resultados, promoção por mérito e participação em círculos de qualidade e estimou que o efeito do aumento do desvio-padrão destas práticas significaria um aumento de US\$ 18.641 no valor de mercado e US\$ 3.814 no retorno sobre o capital por empregado por ano.

O estudo de Huselid, Jackson & Schuler (1997) também examinou as relações entre gestão e recursos humanos e desempenho empresarial, entrevistando gerentes de Gestão de Pessoas, notaram que trabalho em equipe, *empowerment*, flexibilidade e desenvolvimento da força de trabalho resultava em aumento de US\$ 44.380 em produtividade, US\$ 9.673 em fluxo de caixa e US\$ 8.882 em valor de mercado por empregado, por ano.

Em um estudo mais recente, Veldhoven (2005) reuniu 33 variáveis em oito grupos para analisar o efeito das práticas de Gestão de Pessoas e o clima no trabalho: Liderança orientada a pessoas, cooperação entre departamentos, satisfação com o salário, velocidade e quantidade de trabalho, possibilidades de carreira, segurança no emprego, comprometimento com a empresa e stress no trabalho. Em sua análise, o autor verificou correlação positiva entre segurança no trabalho, cooperação interdepartamental,

quantidade/velocidade do trabalho e comprometimento com a empresa com desempenho financeiro.

O importante de todos estes estudos é que eles não provam que ter empregados satisfeitos sempre resultarão em desempenho superior e nem indicam que as empresas que tiram proveito de seus empregados nunca têm lucro. O que estas pesquisas mostram é que, em geral, os melhores empregadores obtêm mais sucesso financeiro do que seus concorrentes.

Um interessante questionamento que Levering (1997) levantou foi com relação à ordem dos resultados: As empresas tiveram bom desempenho financeiro por causa de suas boas práticas de gestão de pessoas ou puderam desenvolver um bom clima interno por terem tido melhor desempenho financeiro? Ele mesmo responde: “Entre as 100 melhores para trabalhar, as boas práticas de emprego eram metas explícitas desde o princípio. Em vários casos, identifiquei que bons empregadores eram capazes de comprometer seus funcionários justamente em tempos difíceis.” (LEVERING, 1997, pág, 287).

Por este motivo, existem trabalhos que relacionam as práticas de Gestão de Pessoas com desempenho organizacional e não apenas desempenho financeiro, como o de Wood & Wall (2002). Os autores apresentam três pressupostos sob os quais se analisa estas relações:

- 1) A vantagem competitiva de uma organização é derivada do desenvolvimento tanto do aspecto humano como do técnico do negócio;
- 2) O elemento comum às propostas de gestão com alta participação é o seu contraste com o controle, ou seja, maior poder e autonomia aos trabalhadores reflete em busca do cumprimento de metas de longo prazo.
- 3) Práticas de gestão com alta participação se reforçam mutuamente, por exemplo: trabalho de equipe sem boa comunicação ou empowerment sem treinamento.

Estes pressupostos propõem que existe um alinhamento muito próximo entre o modelo participativo com as técnicas de gestão do negócio. Arthur (1994), por exemplo, observou que empresas possuidoras de sistemas com enfoque no compromisso (participação dos funcionários nas decisões através de programas formais, ênfase em habilidades e treinamento em resolução de problemas em grupo) apresentavam desempenho melhor em termos de produtividade de mão-de-obra, índice de refugo e rotatividade de mão-de-obra do que o enfoque no controle (redução de custo, aumento da eficiência e premiações mensuráveis).

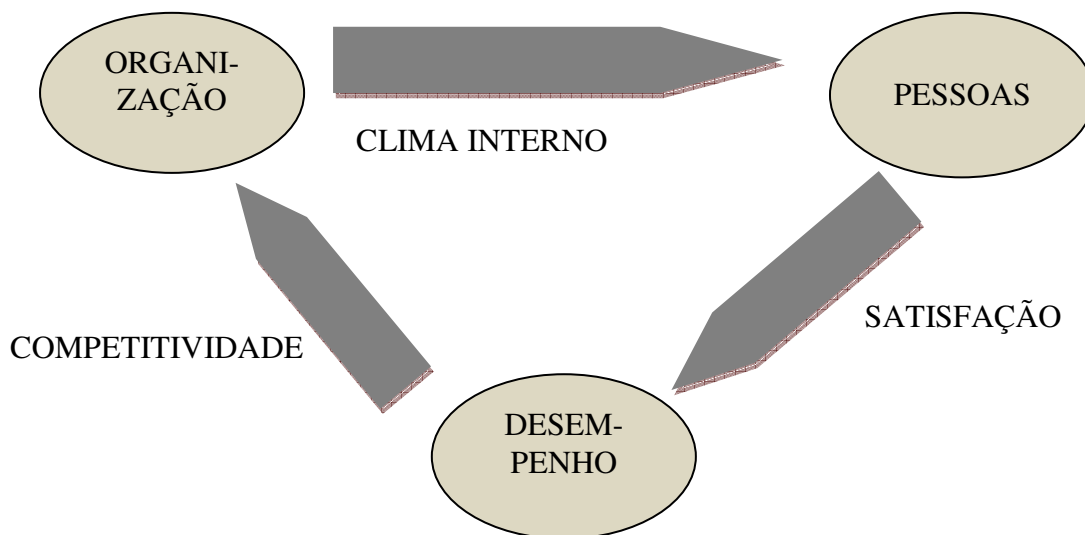
Esta relação também foi observada por Ichniowski, Shaw & Prennushi (1997) que procuraram empresas que tinham procedimentos sistemáticos de seleção de pessoal, trabalho em equipes, rotação de funções, treinamentos fora do local de trabalho, estabilidade no emprego, práticas de comunicação e sistemas de recompensas. Os

autores verificaram mudanças no tempo de operação da linha de produção. Estas empresas, de uma forma geral, reportaram ganhos na ordem de US\$ 1 milhão.

MacDuffie (1995) também chegou às mesmas conclusões ao verificar que práticas que minimizavam as barreiras entre gerentes e trabalhadores, promoviam treinamento amplo a recém contratados, condicionavam remuneração a desempenho, estimulavam a participação dos trabalhadores nas decisões e incentivavam o trabalho em grupo resultavam em menor número de horas trabalhadas e menor número de defeitos na produção.

Estes estudos demonstram que organizações que promovem um clima interno propício para aumentar a satisfação dos funcionários pelo trabalho pode levar ao aumento do desempenho na sua atividade. A melhoria do conjunto das atividades leva a um aumento do grau de competitividade almejada pela organização e corresponde à primeira parte do nosso modelo teórico (fig. 2).

Figura 2: Satisfação no trabalho como fator de competitividade



(Fonte: Elaborado pelo autor)

Promover um bom clima interno para o trabalho se tornou, assim, um investimento altamente compensador pelos benefícios gerados com o aumento do desempenho das pessoas e, conseqüentemente, da organização. Um novo paradigma surgiu nos anos 90 e ganhou impulso na última década para balizar uma nova onda de competitividade baseada no diferencial inovador das organizações. Neste novo paradigma, as receitas de sucesso de antes já não funcionavam da mesma forma porque, para gerar inovação, não basta saber fazer bem as coisas ou ser eficaz e concentrar as atenções na qualidade de produtos e serviços. Era preciso saber ser diferente. Na próxima seção esclarecemos melhor esta nova era.

2.2. Inovação nas organizações

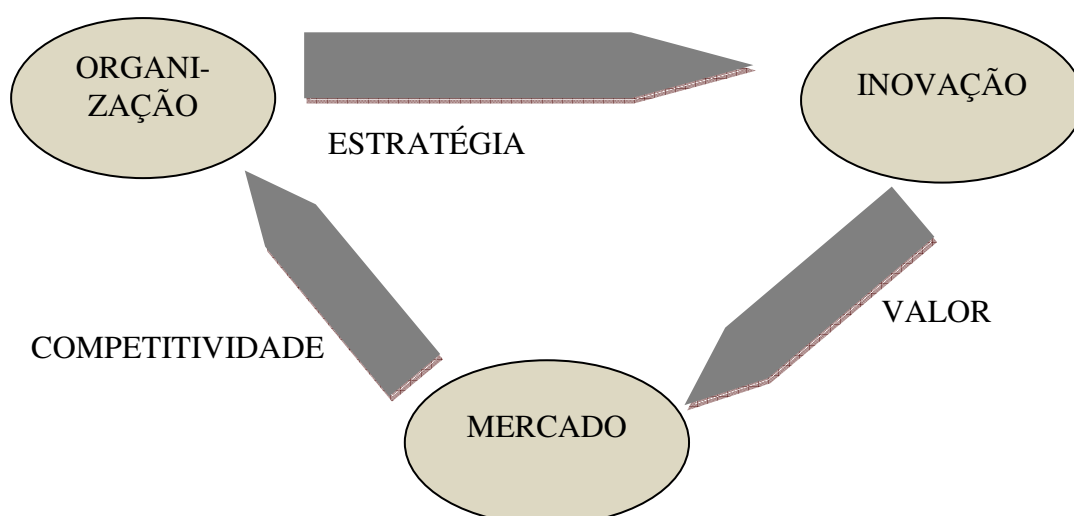
Em 1976, o economista Joseph A. Schumpeter afirmou que o ponto central para entender o capitalismo é compreender o seu processo evolutivo e que este caráter evolutivo do capitalismo se dá pelo fato de que a vida econômica ocorre em um ambiente social e natural que muda e que estas mudanças alteram a ação econômica. Antes disto, o economista afirmou que o impulso fundamental que mantém o motor do capitalismo funcionando vem de novos bens de consumo, novos métodos de produção, ou transporte, novos mercados, novas formas de organização criados pelas empresas. A história da evolução econômica é explicada por uma história de revoluções, que ilustra um processo de mutação contínua de dentro das próprias estruturas, incessantemente destruindo o antigo para dar espaço para o novo. Schumpeter convencionou denominar este processo como ‘Destruição Criativa’ e designar este processo como essencial para o capitalismo.

Hoje, Schumpeter é lembrado com frequência em várias pesquisas que tratam sobre o tema inovação nas organizações. A crescente preocupação das empresas em buscar uma posição de liderança nos setores em que atuam, aumentar sua competitividade ou até mesmo tentar sobreviver, procuram na inovação o melhor caminho para superar os desafios de cunho estratégico enfrentados. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), órgão criado em 1961 e composto pelas principais economias do mundo, estimou um orçamento de US\$ 700 bilhões por ano em Pesquisa e Desenvolvimento pelos 25 países participantes da pesquisa (BESSANT &

TIDD, 2007). O tema tem considerável destaque na mídia, sendo apresentado como “o mais importante ingrediente da economia moderna” (The Economist), “Empresas que não investem em inovação estão colocando seu futuro em risco” (Anúncio do governo australiano, 2006). Inúmeras publicações ressaltam casos de sucesso de empresas como Gillette, Coca-Cola, Google, Johnson & Johnson, 3M, IBM, NewCo, Hasbro, Corning, Procter & Gamble, Reuters, Siemens, Philips entre outras (GOVINDARAJAN & TRIMBLE, 2006; CHRISTENSEN, 1997; DAVILA, EPSTEIN & SHELTON, 2007; KELLEY, 2005).

Estas referências nos levam a apresentar a segunda parte de nosso modelo teórico. Organizações que estejam atuando em mercados dinâmicos, mutáveis e competitivos encontram nas estratégias voltadas à geração e implantação de inovações o caminho para gerar diferencial competitivo em relação aos concorrentes. Tais inovações podem ser em produtos ou serviços, processos ou modelos de negócio, mas têm em comum a possibilidade de aumentar o valor agregado percebido pelo mercado (fig. 3).

Figura 3: Inovação como estratégia competitiva



(Fonte: Elaborado pelo autor)

Das várias abordagens teóricas existentes sobre inovação, pelo escopo delimitado neste trabalho, nos restringimos ao processo de geração e implementação da inovação em organizações corporativas. Ainda assim, a inovação é definida de diversas formas:

“É um processo no qual empreendedores convertem oportunidades em idéias comercializáveis. É a forma pela qual eles se tornam os catalisadores da mudança.” (HOWELL & HIGGINS, 1990, p.42).

“É o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento.” (DRUCKER, 1995, p.36).

“É o elemento-chave para a concretização do crescimento agressivo das receitas e dos percentuais de lucro. É uma forma de produzir crescimento quando as abordagens mais convencionais vão se esgotando.” (DAVILA, EPSTEIN & SHELTON, 2007, p. 13).

“É mais do que uma simples boa idéia, pois envolve a passagem por estágios de desenvolvimento que inclui a pesquisa, experimentações e aplicação.” (KURATKO & HODGETTS, 2007, p. 155).

“Está presente no coração de todos os livros de história, indicando a profundidade como vêm mudando nossas vidas e também está presente

em cada elemento do crescimento econômico mundial.” (BESSANT & TIDD, 2007, p. 8)

“É um processo que começa com uma idéia nova e termina com a introdução no mercado.” (FREEMAN & ENGEL, 2007, p. 96).

Dentro de uma organização, existem inúmeras oportunidades para se explorar a capacidade inovadora. Compilamos, a seguir, as classificações da inovação nas organizações, segundo a visão de Johnson (2001), Kuratko e Hodgetts (2007), Kanter (1987), Bessant e Tidd (2007) e Muzyka e Churchill (1997):

* Desenvolvimento de um novo produto ou serviço. É a mais clara e compreendida forma de inovação e normalmente envolve a criação de novos produtos ou serviços através do departamento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). Dependendo do segmento e da indústria, outras áreas além de P&D podem desenvolver produtos.

* Desenvolvimento de um novo produto ou serviço que melhora a qualidade, aumenta sua vida útil ou reduz o preço de um produto ou serviço já existente. Pode ser para uso interno ou externo à organização, mas sua existência só faz sentido a partir de um produto ou serviço que já esteja no mercado.

* Qualquer mudança no produto ou serviço que a empresa leva ao Mercado. Esta mudança pode envolver o acréscimo de uma nova funcionalidade, uma correção de um defeito, ou alguma mudança na percepção de valor pelo cliente. Qualquer empresa que

concentre seus esforços de inovação numa única área estará perdendo o enorme potencial que o mesmo mercado já existente, com o produto já existente, pode oferecer.

* Qualquer mudança na aplicação do produto ou serviço diferente de sua utilidade original. O produto ou serviço continua o mesmo, apenas o seu uso é que muda.

* Qualquer mudança no mercado no qual o produto foi originalmente concebido. Um produto pode ter sido concebido para explorar um mercado, mas, sem nenhuma alteração, pode ser estendido para outro(s) segmento(s).

* Qualquer mudança na forma como o produto ou serviço é desenvolvido e entregue para consumo. Além disso, os canais diretos com os clientes podem ser usados para diversos fins, inclusive na criação de novos modelos de negócios que explorem este canal.

* Homologação de novos fornecedores ou desenvolvimento de novas parcerias. Representam mudanças no ciclo de valor do produto ou serviço. A matéria-prima ou insumo permanecem os mesmos, não caracterizando mudança de processos internos, mas a escolha é justificada por contratos melhores.

* Desenvolvimento de um modelo de negócio diferente do modelo original, incluindo a criação de novas empresas (*spin offs*).

* Qualquer mudança em processos internos ligados ou não aos produtos e serviços que otimizam o uso de recursos, facilitam o processo de decisão ou reduzem custos (Ex. Redução do tempo para a aprovação de um orçamento de compra de matéria-prima,

eliminação de um formulário no fluxo de aprovação de contratação de novos funcionários ou a flexibilização do processo de emissão de relatórios gerenciais).

De uma forma geral, estes autores também consideram que as inovações podem ser radicais ou incrementais. Christensen (1997) define inovações radicais como novos produtos ou processos totalmente novos, sem qualquer semelhança com o portfólio existente e que requerem capacidades tecnológicas muito diferentes. Possuem novos conceitos, estruturação, paradigmas e acontecem de forma previsível e planejada. Já as inovações incrementais agregam valor aos produtos ou processos já existentes, podem garantir sobrevivência em produtos existentes, ou ser apresentada como novas funcionalidades ou novos mercados. A inovação incremental é a mais comum em empresas. Utterback (1994) identificou que 32 de cada 34 empresas por ele estudadas interromperam o desenvolvimento de novos produtos para concentrar esforços na melhoria de produtos já existentes, demonstrando que os resultados são maiores quando se consegue aumentar o valor dos atuais produtos.

É inegável a importância da inovação na busca pela competitividade e inúmeros trabalhos já foram desenvolvidos sobre o impacto da inovação no desempenho das organizações. Apesar disso, as empresas, na prática, não são bem sucedidas nesta estratégia. Andreassi (1999) examinou as correlações entre investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento nas empresas e fatores de desempenho, como lucratividade, faturamento e participação no mercado. Na maioria dos casos o autor não encontrou relações estatisticamente válidas entre as variáveis. Bessant e Tidd (2007) perceberam

que, na maioria das organizações, a busca pela inovação não passa de linguagem de retórica. Elas não compreendem que a implementação de uma inovação implica em gerar e receber mudanças. A pouca flexibilidade interna inibe iniciativas que levem às inovações necessárias ou desejadas. Estas empresas não reconhecem a necessidade da mudança, não olham para fora da organização, estão muito ocupadas “apagando incêndios” e com o dia-a-dia. Este problema é potencializado com a maior complexidade e tamanho da organização, sobretudo porque grandes empresas são lentas para tomar decisões e quando resolvem reagir a uma ameaça externa já é tarde demais, ou deixam escapar uma oportunidade quando surge, pois o contexto já pode ter mudado completamente.

Esta percepção é confirmada por Kubota (2007) em sua constatação de que inovação é o resultado de uma interação entre as capacitações e estímulos gerados dentro da empresa e do setor com causas externas aos setores, como o estado da ciência, facilidades de comunicação, efeitos de capacitações técnicas, propensão ou resistência dos consumidores, entre outros. A identificação das oportunidades está relacionada com a capacidade de reconhecer estas influências externas. A capacidade de aproveitar as oportunidades identificadas está relacionada com a exploração de suas capacitações e estímulos gerados internamente. Ainda segundo Kubota (2007), a estrutura tradicional de geração de conhecimento – baseado em laboratórios de P&D fechados ao exterior – está sendo gradativamente substituído por um mercado de troca de informações, em interação em tempo real com produtos e consumidores de informação, com clientes, fornecedores e competidores.

Outro problema muito comum ocorre quando empresas tradicionais que experimentaram períodos de sucesso em suas histórias tendem a valorizar práticas e processos que foram bem sucedidos no passado, mas que não podem garantir o sucesso futuro, sob outras condições e contextos, na maioria distintos dos bons tempos. Schumpeter (1976) já fazia referência a esta dificuldade das empresas em compreender a importância de se renovar através da quebra de paradigmas vigentes em favor de novas idéias.

O grau de comprometimento das lideranças também é contraditório, o que inibe a geração de inovações. Segundo Bertero (1996) a relação de poder dentro das organizações muda com o passar do tempo. Centralizado no fundador no início, vai se pulverizando na medida em que esbarra em suas limitações técnicas e administrativas, levando-o a buscar ajuda profissional. Em organizações já complexas, com o poder descentralizado entre as várias lideranças organizacionais, quanto mais alta a posição na hierarquia, maior o poder para realizar as mudanças necessárias, no entanto, maior a visibilidade também, o que representa também um risco potencialmente alto para os executivos que devem ousar decisões relacionadas com o desconhecido e o incerto. Muitos executivos não são estimulados a correr este tipo de risco.

A inovação não requer uma revolução interna nas empresas. A maioria das inovações corporativas acontece em escalas reduzidas ao escopo de uma determinada atividade ou em uma determinada área da empresa. Davila, Epstein e Shelton (2007) sugerem que a maioria das inovações acontece internamente nas empresas, entre processos ou entre

departamentos. Da mesma forma, para os autores, as inovações corporativas são simples, acessíveis, facilmente compreendidas, lógicas e integradas às funções básicas da empresa. É importante notar também que a capacidade criativa da organização não é fator preponderante para a geração de inovações, a parte mais crítica do processo de inovação é escolher as idéias certas e estruturar a sua implementação da forma mais adequada. Neste sentido, Utterback (1996) afirma que, mesmo as inovações tecnológicas precisam ser dominadas, reduzidas à prática, suportadas por processos de produção com custos eficazes e introduzidas no mercado. Em seguida, a posição no mercado precisa ser conquistada, e sustentada por patrimônios complementares adequados, por canais de distribuição eficazes e assistência técnica aprovada.

O processo de gestão do processo da inovação nas empresas leva em consideração vários aspectos relacionados com a identificação de oportunidades, a estruturação das idéias e a capacidade de realização dos projetos relacionados. Estratégias voltadas para a geração de inovações devem partir da alta administração. Uma orientação clara a partir do comando executivo deve fluir ao longo de todos os níveis hierárquicos para motivar, sustentar e recompensar as atividades voltadas para a inovação, organizando agendas inovadoras e incentivando a criação de valor com real significado (DAVILA, EPSTEIN & SHELTON, 2007).

Empresas bem sucedidas estabelecem a inovação como parte da mentalidade de negócios da empresa, como parte do processo operacional diário da empresa, abrangendo todos os funcionários na busca por um melhor modelo de negócios,

eventualmente esquecendo as metas em favor de alguma idéia promissora. Neste sentido, o processo criativo estabelece um equilíbrio entre criatividade e captação de valor, de maneira que a empresa possa gerar idéias com sucesso e extrair o máximo possível deste investimento. Passa a ser fundamental iniciativas que neutralizem as barreiras organizacionais que minem boas idéias apenas pelo fato de serem diferentes da rotina e dos padrões já estabelecidos. Inovação exige mudança e a rotina é inimiga da mudança. Normas e regras explícitas acabam por bloquear ou rejeitar a transformação necessária (DAVILA, EPSTEIN & SHELTON, 2007). O incentivo à diversidade de modelos, formas e origens ajuda a perceber problemas e limitações sob distintos enfoques, de forma a descobrir oportunidades por trás de situações desafiadoras enfrentadas pela organização (BESSANT & TIDD, 2007), por isso, incentivos financeiros devem ser promovidos como forma a estimular e recompensar o envolvimento das pessoas no processo inovador. Redes internas e externas devem ser exploradas para conjugar forças, complementar iniciativas, e compartilhar recursos, alianças e parcerias ajudam a empresa a ampliar o escopo do negócio, propiciando uma visão mais ampla das possibilidades (DAVILA, EPSTEIN & SHELTON, 2007).

Um elemento que deve ser considerado no processo de gestão da inovação corporativa é a natureza arriscada deste tipo de projeto. O alto grau de incerteza sobre os resultados esperados dificulta o processo decisório. Recursos devem ser alocados para a realização do projeto e os riscos de fracasso são diretamente proporcionais a estes recursos. Minimiza-se este risco com a redução da incerteza sobre a viabilidade do projeto de inovação, seja através do envolvimento das pessoas corretas, seja através da

flexibilidade para se adequar a circunstâncias emergentes. O fato de não existir um processo estruturado para gerir este processo, faz com que a natureza subjetiva e empírica, o obrigue a ser colegiado.

Esta constatação é comum nos trabalhos dos pesquisadores de inovação corporativa. O papel das pessoas no processo e como os processos são orientados para as pessoas foi observado também por Kelley (2005), que deixa clara a importância das pessoas no processo de gestão da inovação, uma vez que estas carregam em si suas próprias ferramentas, habilidades, pontos de vista e conhecimentos específicos que, em uma combinação entre energia e inteligência, podem gerar uma força criativa altamente poderosa.

Christensen (2001) reitera a importância das pessoas, afirmando que, embora os executivos da empresa tomem a decisão de alocação, a implementação está nas mãos de uma equipe cuja sabedoria e intuição estão moldados na rede de valor tradicional da empresa. Manter a empresa bem sucedida exige que os funcionários continuem a afiar e exercitar esta sabedoria e intuição. O modelo proposto por Amabile *et al.* (1996) também reforça o papel das pessoas, com particular atenção ao processo criativo nas organizações, estabelecendo que o ambiente tem papel fundamental no estímulo à criatividade. Neste modelo, cinco elementos são elencados:

1. Estimulo à criatividade:

- a. Incentivo organizacional: Encoraja as pessoas a assumir riscos, promove processos justos e transparentes para avaliação das idéias, garante

recompensas condizentes aos que geram idéias inovadoras e estabelece um fluxo de geração cooperativa de idéias.

- b. Incentivo da supervisão: Líderes são estimulados a comunicar de forma clara os objetivos organizacionais e construir um relacionamento aberto com seus subordinados.
- c. Trabalho em grupo: Altamente estimulado, principalmente na formação de grupos heterogêneos e de alta diversidade de formação. O clima de equipe favorece a troca aberta de idéias com o máximo de abertura de interação para a construção conjunta dos conceitos que suportam cada idéia. Seus membros são continuamente desafiados a trazer idéias novas e assumir compromissos sobre sua execução e implementação.

2. Autonomia e liberdade: O modelo parte do pressuposto de que as pessoas produzem trabalhos mais criativos quando têm liberdade para escolher como realizar a tarefa. As pessoas são diferentes entre si, carregam experiências, competências e conhecimentos diferentes. A liberdade dá às pessoas a possibilidade de explorar suas características únicas em favor do desempenho de seu trabalho.

3. Recursos: A alocação de recursos é diretamente proporcional ao nível de criatividade dos projetos. Quanto maior a quantidade de recursos, maiores são as possibilidades a serem exploradas a partir das combinações possíveis. Por outro lado, a escassez de recursos também pode estimular a criatividade, pois provoca

a consecução das atividades e atendimento dos objetivos com menos recursos do que o previsto.

4. Pressões: Podem ser de dois tipos: Excesso de trabalho e desafios. O primeiro tem influência negativa sobre a criatividade, uma vez que retira um dos recursos necessários para a criatividade que é o uso de tempo discricionário. O segundo favorece a criatividade, pois provoca o exercício da imaginação para resolver problemas e lidar com a situação de pressão.
5. Impedimentos organizacionais: Restrições internas, conservadorismo, rigidez, gestão formal e estruturas internas impedem ou limitam a capacidade criativa por estreitar as possibilidades criativas.

Todos estes elementos estão diretamente relacionados com pessoas. Os recursos são alocados a processos imutáveis, cuja combinação com os valores dependem exclusivamente do contexto humano, que determina como os recursos são combinados para gerar valor. (CHRISTENSEN, 1997).

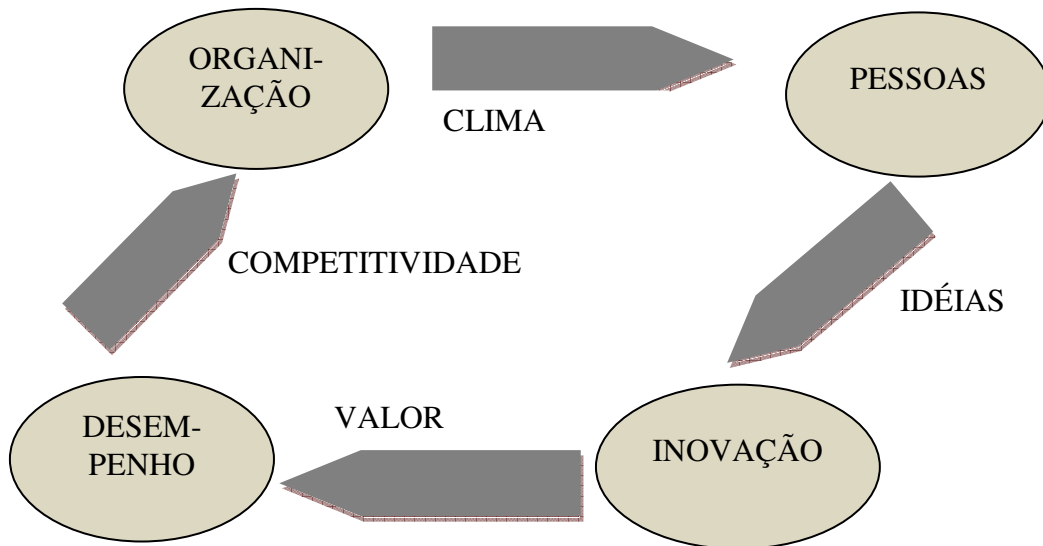
Os processos são imutáveis porque os limites organizacionais são estabelecidos para facilitar a sua operação e os gerentes não querem eliminá-los porque funcionam bem, fazem o que foi planejado. Quando uma mudança de ruptura surge, os gerentes necessitam compor as capacidades para enfrentar a mudança antes que ela afete os negócios principais. Faz-se necessário uma organização direcionada ao novo desafio em relação à antiga, cujos processos estão sintonizados com o modelo de negócio existente.

Para realizar simultaneamente os dois tipos de tarefa, a empresa precisa de dois processos bem diferentes (CHRISTENSEN, 1997).

É neste sentido que acreditamos que o fator inovação entrou nas organizações como necessidade para aumentar a competitividade e a sustentabilidade, porém, a dependência do fator humano para sua gestão levou as organizações a reforçar a necessidade de estabelecer um ambiente propício para que as pessoas possam desempenhar adequadamente o seu papel neste processo. Por estes motivos, o desenvolvimento de um clima interno que aumente a satisfação do funcionário com o seu trabalho visa não só o aumento de produtividade, mas, em muitos casos, o surgimento de condições que favoreçam a geração sustentável e continuada de inovações.

Neste ponto apresentamos a terceira parte de nosso modelo teórico. Organizações que investem no clima interno para aumentar a satisfação de seus funcionários com o trabalho como fator de competitividade e também adotam a estratégia de inovação, envolvem as pessoas no processo, com a crença de que um ambiente que favoreça a inovação potencializa as possibilidades de agregar valor ao produto ou processo e corresponderá a um maior benefício em termos de competitividade baseada em inovações (fig. 4).

Figura 4: Ambiente interno que favorece a inovação



(Fonte: Elaborado pelo autor)

O processo de gestão da inovação exige um equilíbrio entre a capacidade criativa e a capacidade de execução. O desenvolvimento de um produto ou processo requer análises acuradas, metodologias, testes e medições, estudos de mercado e viabilização dos meios de produção. Quando a inovação envolve o modelo de negócio, estratégias de marketing e vendas, estruturação das operações e distribuição, planejamento financeiro e construção do modelo organizacional também fazem parte do ciclo completo de implementação de um projeto de inovação. Estas atividades requerem planejamento, método e disciplina. Organizações que desenvolvem competências nesta área são opostas àquelas que promovem a criatividade. Da mesma forma, organizações que estimulam o pensamento criativo não são boas na concepção e execução de bons planos. O problema é que a inovação requer ambas as competências organizacionais. Quanto

maior for a ênfase na velocidade, mais difícil é a reconciliação. Quanto mais radical for a inovação, maior a dificuldade de implantar o negócio (FREEMAN & ENGEL, 2007).

Este problema ganha maiores proporções quando consideramos o comportamento humano no processo de inovação. Organizações que estimulam a criatividade contam com pessoas cujo comportamento é difícil de prever. A liberdade e autonomia que estas pessoas gozam internamente favorecem o surgimento de idéias inovadoras sob o risco de se perder controle sobre suas atividades e decisões. Por outro lado, organizações que conseguem planejar e executar projetos com eficiência e rapidez são hostis em relação às pessoas cujo comportamento é difícil prever (FREEMAN & ENGEL, 2007).

Quando as empresas contratam seus funcionários, estabelecem um contrato no qual se determina o que é esperado de seus contratados e seus desempenhos em troca de incentivos, normalmente financeiros. Para cumprir o contrato, o funcionário segue as determinações de seus líderes, realiza suas atividades para atender as responsabilidades aceitas e cumpre os requisitos de seu cargo, ao passo que a organização controla e monitora suas atividades de acordo com o esperado no contrato estabelecido.

Acontece que, em modelos de gestão da inovação, nem sempre os contratos refletem o comportamento criativo e de transformação esperado. Os contratos nestas situações são sempre imperfeitos. O funcionário pode esperar desempenhar suas atividades com maior liberdade e pretende atingir suas metas e objetivos de formas mais criativas. Estes conflitos são típicos de problemas de agência, que surgem quando há diferenças de expectativas entre agentes (funcionários) e principal (organização).

Em inovação, estes problemas de agência acontecem em várias dimensões, como, por exemplo, com funcionários que atuam nos laboratórios de pesquisa. Inventores, por exemplo, se concentram na tecnologia, enquanto as principais lideranças estão interessadas nas possibilidades comerciais da invenção (FREEMAN & ENGEL, 2007). O risco assumido também deve ser levado em consideração nesta análise. Quanto mais radical for a inovação, menores são as chances de sucesso. O problema de agência surge das diferentes visões sobre a percepção do risco assumido por parte do agente – que tem a perspectiva da invenção - ou principal – que incorpora a invenção em todo o contexto do negócio.

Há ainda a importância dada ao erro e ao fracasso. Para o agente, o erro é assumido como parte do processo de aprendizado e desenvolvimento da inovação, é uma parte do processo reconhecida como investimento que resultará em uma inovação bem sucedida no futuro. Para o principal, o erro é indesejado e demonstra incompetência, inviabilidade ou ineficácia e deve ser penalizado.

O reconhecimento de oportunidades, a competição por recursos internos, o ciclo de vida da inovação, as relações com o ambiente, a importância das reclamações do cliente, a cooperação inter-departamental e outros elementos inerentes ao processo de gestão da inovação ressaltam a importância do problema de agência, o que nos leva a dedicar a próxima seção a este tema e à questão da institucionalização de práticas organizacionais.

2.3. Conflitos de agência e práticas institucionalizadas

2.3.1. Teoria Institucional

Na medida em que as organizações se tornam maiores e mais complexas, com crescente aumento de novos produtos e serviços, diversidade maior de negócios, portfólios de clientes diversificados, grande número de funcionários, forte abrangência de cobertura de mercado, maior grau de sofisticação técnica dos produtos, crescimento do número de unidades e aumento da dependência de tecnologia, é natural que o número de opções em processos de escolha e tomada de decisões seja ampliado e, conseqüentemente, aumente a proporção dos riscos assumidos no negócio pelos tomadores de decisão em todos os níveis da organização. Por isso, os ganhos psicológicos da redução de opções para atividades diárias e corriqueiras são benéficos para a organização e a estruturação dos processos em torno de poucas opções se torna um caminho desejado na busca de eficácia operacional (CLEMEN & REILLY, 2001).

A institucionalização de práticas e processos provê um modelo de padrões reconhecíveis de relacionamentos meio-fim, que permita decisões melhores em função do número reduzido de opções. Apesar da possibilidade de existir melhores opções, estas só seriam acessíveis mediante a violação de uma estrutura institucional vigente. A institucionalização surge assim como uma tipificação de ações habituais que ocorrem com freqüência, de forma que possam ser repetidas inúmeras vezes no futuro da mesma forma e com os mesmos esforços econômicos. A necessidade humana de buscar ambientes estáveis leva a uma redução no desejo de tomar decisões, resultando numa

libertação de energia que pode ser orientada para novos trabalhos, tornando possível a divisão de trabalhos entre os indivíduos. Este modelo padronizado para ações futuras que é socializado e acessível a todos os membros de um grupo social é chamado de instituição (SCOTT, 2001). A institucionalização do comportamento visa tornar o dia-a-dia mais fácil, controlável, previsível e estável (SCOTT, 2001; BERGER & LUCKMANN, 1985).

Reciprocamente, tipificações de ações são construídas no curso de uma história compartilhada e não podem ser criadas instantaneamente. Por causa dos efeitos do tempo, é comum haver desvios do curso da ação desenvolvida institucionalmente, que os isolam de suas importâncias originais no processo social nos quais eles aparecem (BERGER & LUCKMANN, 1985). Um fenômeno que ilustra isso é o processo de reificação (BECKERT, 1999). Reificação é a compreensão do fenômeno humano como se fossem coisas e não como produto humano, mas sim como fatos naturais advindos de resultados de leis cósmicas ou da vontade de Deus. Isso ocorre quando, no curso dos anos, a prática institucionalizada torna sua execução um objetivo em si, perdendo-se o sentido de sua origem na autoria humana e o significado de sua aplicabilidade original. Essa desumanização da atividade leva a desvios conhecidos como o lado pernicioso e não desejado da burocracia (HASHIMOTO, DE AVÓ & SILVA, 2008), pois sua execução não é mais questionada e se torna mais fácil simplesmente executá-la de forma mecânica e automática. A comodidade da redução de opções e possibilidades (BURGELMAN, 1983) leva a empresa a reduzir seu ciclo de crescimento e atingir a estagnação em determinada etapa de seu ciclo de vida. A revitalização da organização,

quando necessária, tem como pressuposto a anatematização desta burocracia, que aqui aparece como sendo imobilista, frustrante e sufocador da inovação e da criatividade (BERTERO, 1996).

O processo de institucionalização acontece pela pressão de forças de várias origens sobre o comportamento dos diversos atores sociais de determinado ambiente institucional. O mercado, por exemplo, tem suas próprias formas de avaliar o desempenho das empresas e sua credibilidade, medindo resultados financeiros e avaliando competências gerenciais em função de melhores práticas existentes de outras organizações de características similares. Da mesma forma, empresas em estágios iniciais no ciclo de vida obtêm sua legitimidade pelo cumprimento das práticas seguidas por líderes no mesmo mercado. Assim, concluímos que tais forças tem origem em vários níveis: global, regional, organizacional e individual, e buscam sempre um equilíbrio isomórfico dos padrões do ambiente institucional no qual cada ator está inserido. Com o aumento da complexidade dos negócios, as necessidades de regras e normas também crescem para manter o processo de decisão simples e previsível. A legitimidade então é obtida pelo cumprimento das pressões isomórficas internas e externas, levando à institucionalização de regras, controles, normas e processos.

A conjugação de forças que levam à institucionalização de práticas é um processo complexo. Os atores deste ambiente fazem parte de organizações sociais que transformam o estado do universo constituído ao longo do tempo (BERGER & LUCKMANN, 1985). As organizações sociais são subjetivamente interpretados pelos

indivíduos de acordo com as mediações existentes entre universos macroscópicos de significância para este ambiente social. A realidade destes sub-universos é revelado pela análise das funções dos atores do ambiente e de suas inter-relações. O acúmulo de conhecimento para a execução das funções por parte destes atores leva ao reconhecimento de padrões entre estes sub-universos que, uma vez contextualizados nas mediações do ambiente social, legitimam o processo de institucionalização da função. A partir deste momento, o tempo contribui com o aumento da dificuldade em estabelecer as necessidades de mudanças, re-avaliações e até mesmo as exclusões de tais instituições. A preservação das instituições ocorre porque o desempenho das funções gera resultados relevantes para sua existência e constitui, ao longo do tempo, em uma herança do conhecimento social.

A memória na qual essa herança é compartilhada com todos os indivíduos socializados e fornece integração de todos os processos institucionais separados é chamada de universo simbólico (BERGER & LUCKMANN, 1985), e representa uma maneira de localizar eventos coletivos em uma unidade coerente, que inclui passado, presente e futuro. A preservação dos universos simbólicos assim constituídos depende da legitimação atribuída por atores sociais. Estes indivíduos atuam em diferentes níveis na organização e “abrem caminho para a inovação de acordo com sua interpretação cognitiva da realidade” (BERGER & LUCKMANN, 1985, p.78). Esta interpretação individual por parte dos atores permite que oportunidades de mudança ocorram na busca da legitimação de seus próprios universos simbólicos, levando à adoção de

comportamentos de agência em função de seu nível de informação, estruturas cognitivas, motivações e percepção de risco, o que trataremos na próxima seção.

2.3.2. Teoria da Agência

Agência é a capacidade de um indivíduo influenciar um processo ou um estado existente (GIDDENS, 2003). A forma como os atores interpretam a realidade é um componente importante para o comportamento de agência. Agência se refere à motivação, desejo, propósito, intencionalidade, escolha, iniciativa, liberdade e criatividade que leva o indivíduo a interagir com o meio para transformá-lo (EMIRBAYER & MISCHÉ, 1998). Agência humana é um processo temporário de engajamento social, incluindo uma complexa orientação em direção ao passado (sob aspectos habituais), ao presente (capacidade de contextualizar hábitos passados e projetos futuros de acordo com as contingências circunstanciais) e ao futuro (capacidade de imaginar possibilidades alternativas) (EMIRBAYER & MISCHÉ, 1998). Cada ator tem sua própria estrutura cognitiva construída no curso de sua vida e é influenciado por diferentes sistemas sociais nos quais tenha se socializado (família, religião, grupo étnico, profissão, formação, etc.) (WHITTINGTON, 1992). A ação do ator é condicionada por pressões isomórficas (valores, crenças, simbolismos, normas e papéis) destes distintos sistemas sociais, dentro de sua própria subjetividade.

Na relação entre o ator e o agente, percepções são desenvolvidas e se estabelecem diversos tipos de relações (VELOSO *et al.*, 2007):

- Pessoa \Rightarrow Empresa / Instituição

- Pessoa \Rightarrow Empresa / Estratégia
- Pessoa \Rightarrow Empresa / Negócio / Produto / Cliente
- Pessoa \Rightarrow Empresa / Empregadora
- Pessoa \Rightarrow Gestores
- Pessoa \Rightarrow Outras pessoas
- Pessoa \Rightarrow Processos de gestão
- Pessoa \Rightarrow Trabalho e processo de trabalho

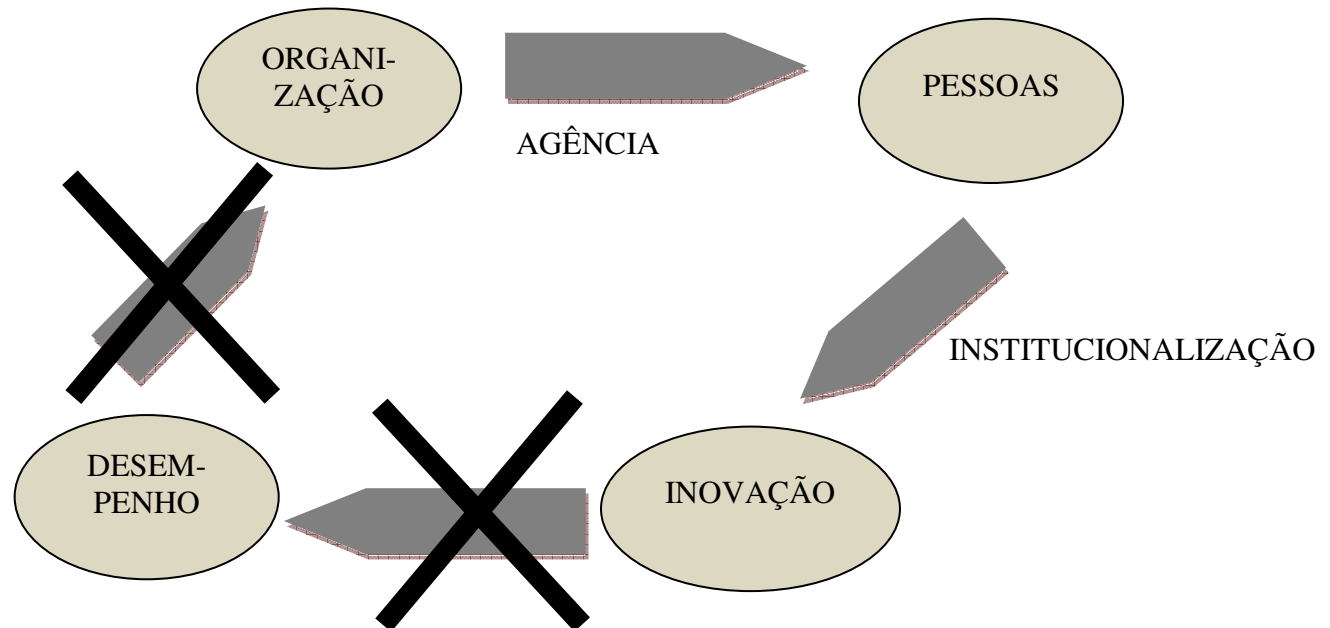
Estas relações têm impacto no comportamento dos empregados que influenciam o clima organizacional e fazem com que os atores procurem interpretar o ambiente em busca de formas diferentes de responder às pressões por melhorias e benefícios para o sistema, sempre de acordo com seu contexto cognitivo. Desempenham um importante papel na geração de soluções para conflitos de agência, que surgem por conta das restrições institucionais.

No entanto, inovação implica em mudanças e mudança implica em incerteza. As pessoas sentem-se mais confortáveis quando a incerteza é eliminada ou minimizada e a institucionalização das práticas para cristalizar a desumanização das atividades provê essa situação esperada. É por isso que a institucionalização pode ser entendida como “um processo de interação social através do qual atores percebem que as suas expectativas no comportamento dos outros não serão desapontadas como significado de uma maneira efetiva de eliminar conflitos de agência, pelo tempo que, tanto agente quanto principal, observam a decisão esperada de regras e processos” (BECKERT,

1999, p.782). Embora seja uma forma eficiente de eliminar conflitos de agência, por outro lado gera frustração naqueles que procuram oportunidades para gerar inovações mediante suas próprias estruturas cognitivas.

A quarta parte de nosso modelo teórico evolui para contemplar estes problemas de conflitos de agências e práticas institucionalizadas. Uma vez que um ambiente voltado para a inovação impõe novos paradigmas e quebras de estruturas, as práticas institucionalizadas e os conflitos de agência levam à poda e descontinuidade das iniciativas relacionadas com mudanças e adoção de novas idéias, interrompendo o ciclo que leva ao desempenho e competitividade baseados em inovações (fig. 5).

Figura 5: Conflitos de agência e práticas institucionalizadas



(Fonte: Elaborado pelo autor)

A característica rotineira das atividades diárias promovidas pela institucionalização não implica que agentes não possam fazer escolhas deliberadas (GIDDENS, 1984). Pelo contrário, Giddens (1984) vê a possibilidade de escolha como uma das principais características da sociedade moderna. As ações institucionalizadas não podem ser entendidas como uma simples execução de *scripts* existentes. O contraponto que a teoria da agência traz é a sua dualidade com a estrutura, através da capacidade do indivíduo de intervir na estrutura (SCOTT, 2001; GIDDENS, 1984).

Os papéis interpretados pelos atores revelam as mediações existentes entre universos macroscópicos de significação para o ambiente social e as formas pelas quais esses

universos são reais, subjetivamente para indivíduos. Há padrões de desempenho para esses papéis acessíveis a todos na sociedade, e fazem parte da acumulação do conhecimento adquirido. Tão logo o conhecimento é formado, os papéis surgem. O ponto importante é saber quais funções serão institucionalizadas, em quais áreas e qual é a natureza das mudanças exigidas, para a re-avaliação ou até mesmo exclusão desses papéis. Os papéis tornam possível a permanência das instituições, como uma presença real na existência dos indivíduos.

Organizações que atuam em ambientes altamente competitivos dinâmicos e ambíguos tendem a gerar necessidades de recontextualização constante dos universos macroscópicos interpretados subjetivamente pelos atores, dentro da capacidade de interpretação cognitiva de cada indivíduo. Com isso, a organização sofre com a institucionalização de práticas internas, pois as forças conflitantes com os agentes tendem a colidir com os interesses de manutenção das instituições por parte do principal. Perrow (1967) afirma que, quanto mais complexa se torna a organização, mais previsível ela fica, tanto quanto suas operações mais ambíguas. As organizações precisam buscar outras formas de anular estas forças conflitantes. Uma destas formas é dar mais espaço para os agentes com capacidade para intervir na estrutura estabelecida. Às iniciativas neste sentido damos o nome de intra-empendedorismo, tema da próxima seção.

2.4. Empreendedorismo corporativo e intra-empreendedorismo

2.4.1. Empreendedorismo Corporativo

O primeiro uso da palavra ‘empreendedorismo’ foi dado por Richard Cantillon em 1755, para explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um preço e vendê-lo em regime de incerteza, porém a concepção de que o empreendedor é aquele que abre seu próprio negócio foi convencionado a partir da definição de Jean Baptiste Say (1803) de que o empreendedor é aquele que ‘transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento’ (HASHIMOTO, 2006, p. 1).

Desde então, vários estudos acadêmicos foram produzidos sobre o assunto, bem como propostas para classificar a enorme variedade e amplitude dos mesmos. Dentre as mais aceitas, Stevenson e Jarillo (1990) as consolidam em três escolas:

- A econômica, que foca os resultados da atividade empreendedora;
- A psicológica, que foca a atenção no empreendedor como indivíduo;
- A administrativa, que busca conhecer as habilidades, metodologias e técnicas de gestão do empreendedor.

Para introduzir o tema deste trabalho, mencionamos Cunningham e Lischeron (1991) que propõem também a escola corporativa, segundo a qual as habilidades empreendedoras podem ser úteis para organizações complexas (HASHIMOTO, 2006).

Os primeiros estudos sobre esta escola datam de 1970 com os trabalhos de Peter Drucker e Arnie Cooper. Para Drucker, a responsabilidade de empresas existentes do ponto de vista empreendedor, sobretudo para empresas já bem sucedidas, é manter-se bem sucedida no futuro. Suas idéias ganharam força na década de 80, quando as empresas japonesas começaram a invadir o país com seus produtos mais baratos e de melhor qualidade. Em seguida, surgiram trabalhos como os de Block (1982), Burgelman (1983), Kanter (1983), Miller (1983) e Pinchot (1985) (SHEPHERD & KATZ, 2004).

O interesse crescente dos pesquisadores no estabelecimento de relações entre empreendedorismo e corporações gerou várias terminologias ao longo do tempo, conforme apresentado na tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Terminologia usada para empreendedorismo corporativo

Autores	Ano	Terminologia
Cooper	1981	Empreendedorismo intra-corporativo
Schollhammer	1981	Empreendedorismo corporativo interno
Miller	1983	Orientação Empreendedora
Pinchot	1985	Intra-empreendedorismo
Khandwalla	1987	Gestão inovadora pioneira
Ellis & Taylor	1987	<i>Corporate Venturing</i>
Sathe	1989	Renovação organizacional
Stevenson & Jarillo	1990	Gestão Empreendedora
Morse	1996	Empreendedorismo em nível de empresa

Dess, Lumpkin & Covin	1997	Estratégia empreendedora
Birkinshaw	1997	Alianças corporativas

(Fonte: Elaborado pelo autor)

A maior parte destas denominações caracterizam o chamado empreendedorismo interno, no qual a empresa se engaja em atividades internas direcionadas para o desenvolvimento de mercados internos e pequenas unidades independentes dentro da empresa (ZAHRA, 1991; FERREIRA, 2001). Estas atividades podem abranger produto, processo e inovações administrativas em vários níveis da empresa (BURGELMAN & SAYLES, 1986).

Já o empreendedorismo externo envolve fusões, aquisições e *joint ventures*, estando relacionadas com o empreendedorismo na forma de Alianças Corporativas (BIRKINSHAW, 1997) ou uma forma de desenvolver a capacidade inovadora a partir do relacionamento estreito com pequenos negócios em setores afins. Em épocas em que as organizações procuram concentrar esforços em suas competências básicas, esta abordagem ganha grande relevância ao mesmo tempo em que mantém a exploração de oportunidades que, se não forem aproveitadas pela empresa, serão exploradas pelo concorrente. Trata-se da definição da moderna organização como uma rede ampla de relacionamentos.

Para efeito de padronização da nomenclatura, utilizaremos a denominação Empreendedorismo Corporativo (EC), referenciada em artigos recentes de Morris, Kuratko e Covin (2008), que estabelecem que EC é o comportamento empreendedor estabelecido em organizações de grande e médio portes, por ser a definição de abrangência mais ampla. A seguir, citamos um pouco da evolução histórica do conceito de EC.

Começamos com a contribuição de Longenecker e Schoen (1975) que primeiro estabeleceram os três componentes fundamentais do EC:

- 1) Inovação – Empreendedorismo está associado à ação inovadora ou criativa e envolve a criação de produtos, serviços, processos, negócios, mercados, alternativas de materiais e mudanças estruturais na organização;
- 2) Autonomia – O empreendedor deve gozar de autonomia para tomar a decisão pelo uso de recursos, estabelecimento de objetivos, escolha de estratégias de ação e busca de oportunidades relevantes;
- 3) Propensão a tomar riscos – Toda iniciativa empreendedora envolve algum grau de risco. Quanto maior o fator de inovação, maior é a incerteza, componente fundamental do risco, junto com o fator probabilidade.

Tal a relevância da contribuição de Longenecker e Schoen, evidenciada pelas referências em pesquisas posteriores, que utilizamos estas definições como base para estabelecer os construtos da pesquisa empírica, cujo detalhamento se faz presente no capítulo 3.

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

Este construto foi construído através dos trabalhos de Ginsberg (1985), Zahra (1986, 1991), Morris e Paul (1987), Covin e Slevin (1989, 1990), Jennings e Young (1990), Miles e Arnold (1991), Dean (1993), Kreiser, Marino e Weaver (2002), Wiklund e Shepherd (2005) entre outros. Como alguns destes autores admitem que nem todas as empresas possuem obrigatoriamente todas as dimensões, restringimos nosso estudo à visão originalmente definida e aceita de Miller.

Não podemos deixar de ressaltar o papel da inovação na definição de EC. Segundo Schumpeter (1934), a inovação ocorre em função de novas combinações de recursos. Burgelman (1984) reforçou o papel da inovação no construto de Orientação Empreendedora, definindo que inovação é “a extensão do domínio de competência da empresa e o conjunto de oportunidades correspondentes através de novas combinações de recursos gerados internamente”. Podemos entender que EC é a melhoria das

competências organizacionais através da inovação. Completamos a definição de EC com a visão de Van de Ven (1986) para quem inovação é o “desenvolvimento e implementação” de novas idéias, e estabelecemos que EC é a iniciação e implementação de várias formas de inovação como formas de criar e explorar oportunidades identificadas em ambientes competitivos.

Pesquisas posteriores sacramentaram este elemento do construto. Covin e Miles (1999) perceberam que a inovação é o único tema que liga todas as formas de EC. No entanto, sustentam que a presença de inovação em si é insuficiente para considerar uma empresa empreendedora. Sua proposta é a de que a inovação seja o mecanismo que redefina ou rejuvenesça a empresa, suas posições no mercado e as arenas competitivas onde estão.

Burgelman (1983) foi também um dos primeiros a constatar que o conceito de EC se refere mais a ações individuais do que a processos. Para ele, EC não é só um processo multidimensional, envolve também vários indivíduos na organização. O EC só ocorre por causa do ‘comportamento autônomo estratégico’ dos funcionários no nível operacional (BURGELMAN & SAYLES, 1986).

A constatação do envolvimento do funcionário levou a uma nova classificação em que o EC pode ser formal ou informal (BURGELMAN & SAYLES, 1986). No EC formal, ou comportamento induzido (FERREIRA, 2001; HELLER, 1999), a organização procura facilitar, de todas as formas, o surgimento de empreendedores e suas iniciativas. Em maior ou menor grau, estas empresas “promovem um clima prazeroso de trabalho, favorecem o surgimento de idéias, recompensam adequadamente os empreendedores,

valorizam tentativas e experimentações, propõem projetos importantes àqueles que são motivados por desafios, eliminam ou minimizam eventuais barreiras que possam se interpor às iniciativas dos empreendedores, mantém uma estrutura ampla e aberta de comunicação, entre outras ações que favoreçam o surgimento de iniciativas inovadoras de funcionários” (HASHIMOTO, 2006, p. 79).

Já no EC informal (BURGELMAN, 1983), também chamado de comportamento autônomo do funcionário (FERREIRA, 2001; HELLER, 1999), a organização não favorece a formação de um clima apropriado à inovação corporativa. Empreendedores que surgem sob circunstâncias tão adversas e agressivas quanto às presentes nestas organizações têm suas competências forjadas por tais circunstâncias (RONEN, 1988). O empreendedor, nestes casos, “já deve possuir algumas características inerentes à sua personalidade, como determinação, perseverança, criatividade e ousadia, pois colocará seu cargo e seu emprego em jogo, enfrentará linhas hierárquicas rígidas, terá que lidar com falta de apoio e incentivo, sofrerá rejeições constantes às suas idéias e propostas, precisará superar entraves burocráticos e agirá muito na clandestinidade. Estes empreendedores são raros, porém valiosos para qualquer tipo de organização” (HASHIMOTO, 2006, p. 79).

A abordagem do EC formal e informal é importante no presente trabalho, pois contextualizamos o estudo ao EC formal, concentrando nas ações realizadas pelas organizações para propiciar o surgimento de iniciativas inovadoras. Por este motivo, cabe o estudo também iniciado por Burgelman (1983) pelo problema da limitação de

escolhas e possibilidades diante da eventualidade de violação de estruturas institucionais dominantes. Esse fenômeno é conhecido na teoria institucional e pode ser considerado como uma das razões pelas quais as organizações diminuem a velocidade de crescimento. O EC é uma forma de lidar com as amarras geradas pela institucionalização de processos e controles.

O trabalho de Burgelman foi bastante conveniente para que Pinchot (1985) tivesse ampla receptividade na concepção de um tipo específico de EC, o **intra-empendedorismo** (*intrapreneurship*).

Pinchot inspirou vários autores com suas idéias de que EC deve ir além da criação de novos negócios e abranger também as atividades administrativas, estendendo o escopo de estudo de EC para áreas funcionais da organização como contabilidade, RH, financeiro e outras não ligadas diretamente ao negócio. Outra diferença na abordagem de Pinchot é o foco no funcionário como unidade de análise. Mesmo tendo o funcionário como elemento central da abordagem intra-empendedora, Pinchot não se deixa influenciar pelo empreendedorismo autônomo apresentado por Burgelman e apresentado aqui como empreendedorismo informal (HASHIMOTO, 2006). Seu foco continua sendo do empreendedorismo formal, ou seja, promovido por ações organizacionais. A única diferença é que Pinchot explora caminhos adotados pelas organizações para propiciar um ambiente interno que dê liberdade para que seus colaboradores possam empreender.

Esta visão encontra respaldo nos trabalhos de Ellis e Taylor (1987) e Zahra (1989), na forma de práticas inovadoras de gestão. Estas práticas podem acontecer em qualquer lugar da organização com a intenção de criar condições para aumentar a inovação em produtos ou mercados (MORRIS *et al.*, 1988). Desta forma, o Empreendedorismo Corporativo está em qualquer unidade de negócio da empresa ou níveis de projeto (MORRIS & GORDON, 1987).

Encontramos outras referências com Stevenson e Jarillo (1990), que focam o funcionário individualmente e sua propensão a agir sozinho de forma empreendedora ou em Vesper (1990) que discute novas direções estratégicas iniciadas dos níveis mais inferiores da organização para a criação autônoma de novos negócios. Neste conceito, a empresa cria propositadamente estruturas e processos que promovam a ação empreendedora por parte dos funcionários, dando-lhes espaço para que assumam os desafios corporativos para conduzir iniciativas de caráter inovador. Do ponto de vista da empresa, o intra-empreendedorismo acontece quando atitudes individuais são valorizadas, não necessariamente através de processos formais (HASHIMOTO, 2006).

Em 1986, Zahra declarou que fatores como ambiente, estratégia, contexto e variáveis organizacionais como cultura e estrutura influenciam o surgimento de negócios corporativos. Uma série de características ambientais pode favorecer o surgimento do intra-empreendedorismo: dinamismo e mudanças contínuas nos mercados (ZAHRA, 1991), ambientes de alta tecnologia (KHANDWALLA, 1987), crescimento do setor (HOBSON e MORRISON, 1993) e demanda por novos produtos (ZAHRA, 1993).

Hostilidade no ambiente também favorece intra-empendedorismo (COVIN & SLEVIN, 1989), como: Mudanças desfavoráveis e rivalidade competitiva (ZAHRA, 1993). Embora outros estudos tenham comprovado a influência positiva da hostilidade do ambiente no desenvolvimento do intra-empendedorismo, Antoncic & Hisrich (2001) defendem que hostilidade ambiental tem influência oposta às expectativas e constataram que mudanças desfavoráveis representavam uma influência negativa ao invés de positiva em intra-empendedorismo por causa da sua relação negativa com as dimensões munificentes do ambiente.

Ellis e Taylor (1987) complementam esta constatação, sugerindo que os negócios corporativos mais bem sucedidos surgem de forma isolada do resto da organização, pelo fato de que podem ser concebidos e crescer sem os vícios e entraves da organização principal. Mais cedo ou mais tarde, conforme estudos de Zahra (1986), acabam sendo incorporados aos processos globais para promover economias de escala nas operações. Estas idéias também foram incorporadas em estudos posteriores (MACMILLAN, 1986; VESPER, 1990; LUMPKIN & DESS, 1996; CHUNG & GIBBONS, 1997).

No início da década de 90, muitos trabalhos foram publicados, representando o auge do estudo acadêmico de EC, havendo contradição ou aproximação de conceitos:

- Guth e Ginsberg (1990) consideram que EC caracteriza corporações que querem se renovar através de novas combinações de recursos que mudam a relação da empresa com o ambiente.

- Stevenson e Jarillo (1990) afirmam que são os funcionários que promovem estas novas combinações de recursos.
- Jennings e Young (1990) reforçam que EC é o processo de desenvolvimento de novos produtos ou novos mercados.
- Zahra (1991) concorda e complementa afirmando que a criação de novos negócios é proporcionada por uma revisão do negócio através de aquisições e *joint ventures*.
- Hitt, Hoskisson e Harrison (1991) consideram EC como a criação de sistemas internos que promovam comunicação e inovação.
- Zahra e Zahra (1992) retomam sua definição original e a estendem, incluindo a necessidade de adaptação às novas estruturas organizacionais.
- Jones e Butler (1992) consideram EC como um processo pelo qual empresas identificam oportunidades e agem para organizar, de forma criativa, transações entre os fatores de produção para criar valor percebido.
- Block e MacMillan (1993), embora concordem que a busca por oportunidades enfatiza os objetivos econômicos da organização, em linha com seus antecessores, enfatizam que as iniciativas empreendedoras não significam apenas que a estratégia da empresa seja entrar em novos mercados de forma criativa, mas também criar novas oportunidades nos mercados existentes.
- Vozikis *et al.* (1999) entendem que EC abrange a criação de valor adicional, ou riqueza, para o empresário ou acionista para qualquer tipo de negócio.

Também neste período surgiram vários trabalhos que consolidaram os elementos que caracterizavam o EC nas organizações. Um dos estudos que merece destaque é de Russell e Russell (1992) que demonstraram, através de um levantamento bibliográfico sobre EC e inovação, que a estrutura organizacional desempenha fator crítico na gestão das incertezas decorrentes do processo de geração de inovações. Os autores descrevem uma ligação entre alto grau de inovação e estruturas mais orgânicas como descentralização, ausência de formalização e alto grau de complexidade. Alguns destes aspectos são apresentados com maiores detalhes a seguir:

- Descentralização: Devido às incertezas para gerar inovações, empresas não podem confiar apenas em poucos projetos inovadores. Para serem inovadoras, elas precisam gerar um grande número de idéias. Empresas com estruturas mais descentralizadas tendem a gerar mais idéias do que as centralizadas, pois os gerentes têm mais autonomia e mais controle sobre recursos, permitindo que possam começar e testar um número maior de idéias criativas (PIERCE & DELBECQ, 1977). Participar nas decisões de inovação em estruturas descentralizadas leva a um compromisso maior com a inovação (HAGE & AIKEN, 1970). Em organizações centralizadas, o caminho das novas idéias é longo na linha de comando antes de receber aprovação ou recursos (RUSSELL & RUSSELL, 1992).
- Incerteza: Incerteza ambiental é dada pelo grau de complexidade nas relações externas vs a taxa de mudança em elementos importantes do ambiente externo

(RUSSELL & RUSSELL, 1992). Estudos que relacionam incerteza com inovação (UTTERBACK, 1971) demonstram que quanto maior a incerteza, mais ricas são as fontes de oportunidades para inovar, como mudanças na demanda, novas tecnologias ou relações entre competidores (RUSSELL & RUSSELL, 1992).

- **Formalização:** Kanter (1983) e Van de Ven (1986) argumentam que a incerteza que cerca a inovação é melhor resolvida através de ajustes decorrentes do fluxo livre de informações. A troca livre e intensa de informações entre os participantes facilita estruturas informais a acessar os dados e habilidades necessárias (KANTER, 1989; PINCHOT, 1985). A intensidade da liberdade de troca de informações está limitada à quantidade de normas, regras e procedimentos que regem a empresa (RUSSELL & RUSSELL, 1992).
- **Complexidade:** Van de Ven (1986) diz que a inovação é uma atividade coletiva que requer um conjunto de habilidades e conhecimentos que podem ser encontrados com mais facilidade em organizações complexas. Nestas organizações, as idéias são geradas a partir de pessoas com especialidades diversificadas (RUSSELL & RUSSELL, 1992) e os empreendedores internos contam com melhor apoio da estrutura organizacional (MERRIFIELD, 1993; MACMILLAN 1986; STEVENSON & JARILLO 1990; HORNSBY, 1990).
- **Receptividade a mudanças:** Kimberly (1981) observou que muitas tentativas para promover a inovação fracassaram por causa das resistências internas à

mudança. Os funcionários vêem a inovação como incompatíveis com as configurações e recursos existentes (RUSSELL & RUSSELL, 1992)

- Estratégia empreendedora: Dependem da estrutura organizacional, incerteza ambiental e normas relacionadas com inovação. A estrutura organizacional e incerteza ambiental estão indiretamente ligadas com estratégia empreendedora, mas o processo de inovação está ligado com valores, crenças e normas da cultura organizacional (GUTH & GINSBERG 1990; ZAHRA, 1991; KANTER, 1989; STEVENSON & JARILLO, 1990). A cultura afeta a inovação ao motivar os funcionários a perseguir a inovação como uma prática contínua e habitual (RUSSELL & RUSSELL, 1992).
- Estruturas orgânicas: O empreendedorismo corporativo se caracteriza pelas restrições e ajuda ao processo de inovação. Estruturas orgânicas facilitam a inovação dando acesso a poder, recursos e informações necessárias para desenvolver as idéias, com menor influência dos controles internos (MACMILLAN, 1986; ZAHRA, 1991; KURATKO, 1993; KANTER, 1989), enquanto o controle sobre o ambiente externo proporciona as oportunidades que direcionam estas idéias e o julgamento final sobre o sucesso ou fracasso destas inovações (KHANDWALLA, 1977; ZAHRA, 1991; RUSSELL & RUSSELL, 1992).

Com menor frequência, as tentativas de encontrar uma definição para EC prosseguiram por mais uma década. Em 2001, Antoncic e Hisrich fizeram uma ampla revisão bibliográfica e consolidaram o que consideram um consenso sobre a definição de EC:

“Em linhas gerais, Empreendedorismo Corporativo é o empreendedorismo dentro de empresas já existentes. Mais especificamente, trata-se de um processo de identificação e desenvolvimento de oportunidades para criar valor através da inovação e aproveitar esta oportunidade independentemente dos recursos disponíveis”.

2.4.2. Intra-empreendedorismo

Paralelamente ao desenvolvimento do conceito de EC, outros autores se dedicaram a estudar mais especificamente a sub-área do intra-empreendedorismo, objeto de nosso estudo. Os seguintes autores trouxeram suas contribuições conceituais:

- Stevenson e Jarillo (1990) definem Intra-empreendedorismo como empreendedorismo em empresas existentes, a partir de um processo no qual os indivíduos dentro das organizações perseguem oportunidades independentemente dos recursos que controlam.
- Nicholas (1993) prefere abordar a morfologia da palavra intra-empreendedorismo, segundo a qual ‘intra’ significa ‘dentro’, ‘pre’ significa

‘antes’ e ‘neur’ significa centro nervoso, ou seja, a mudança substancial do centro nervoso do negócio.

- Pryor e Shays (1993) acreditam que intra-empendedorismo é a criação de um ambiente no qual a inovação pode florescer de forma a transformar pessoas comuns em empreendedores de sucesso.
- Zahra (1996) considera que intra-empendedorismo compreende duas dimensões: a inovação e criação de negócios e a renovação estratégica, sendo que a criação de negócios representa o compromisso da empresa na manutenção da inovação, criando novos mercados ou expandindo os já existentes, enquanto a renovação estratégica representa a revitalização das operações, mudando o escopo do negócio ou sua abordagem competitiva.
- Chung e Gibbons (1997) explicam que o intra-empendedorismo se dá pela transformação de idéias individuais em ações coletivas através do gerenciamento de incertezas. A empresa constrói estruturas e clima organizacional que apoiem e desenvolvam a inovação internamente, estimulando o funcionário a se comportar como dono do negócio.
- Antoncic e Hisrich (2001) defendem que o intra-empendedorismo é uma forma de explicar a revitalização do desempenho das empresas no nível organizacional, mas ressaltam que esta revitalização está condicionada a uma adequação dos objetivos organizacionais às aspirações pessoais dos funcionários (ANTONCIC, 2003).

- Wunderer (2001) diz que intra-empendedorismo busca manter e aumentar o valor corporativo no longo prazo, otimizando os benefícios dos principais stakeholders.
- Ferreira (2001) reforça a afirmação de que no intra-empendedorismo parte-se do pressuposto que considerável parte da capacidade inovadora reside nos colaboradores da organização.
- Jones e Butler (2003) vão mais fundo e explicam que no intra-empendedorismo os funcionários identificam imperfeições criadas pelo desequilíbrio da distribuição de informações e agem para identificar oportunidades nestas imperfeições, obtendo vantagens financeiras ao explorar estas oportunidades.

A partir destas definições, tendo em vista o que foi apresentado como diferenças entre EC e intra-empendedorismo, podemos concluir que já existe um maior consenso nas definições de intra-empendedorismo, tomando como base a concepção original de Pinchot (1985). Covin e Miles (1999) foram os que melhor demonstraram as diferenças entre EC e intra-empendedorismo, classificando EC em três fenômenos típicos:

- 1) Uma organização estabelecida que lança novos negócios – alinhado com a concepção geral de EC, concentrando as decisões estratégicas no nível organizacional;

- 2) Um indivíduo que lidera novas idéias de produto no contexto corporativo – que caracteriza a figura do intra-empendedor, dentro do escopo do EC autônomo ou informal;
- 3) Uma filosofia empreendedora que permeia toda a organização – aderente com a concepção de intra-empendedorismo, mas como EC formal ou induzido, ainda com as decisões estratégicas no nível organizacional, porém tendo como o foco de geração de inovação o funcionário.

Justamente este terceiro ponto merece nossa atenção, por ser objeto de nossa pesquisa. A compreensão do conceito de intra-empendedorismo fica mais clara com a descrição de suas características principais. Os fatores descritos a seguir derivam dos três elementos da Orientação Empreendedora: Inovação, Autonomia e Receptividade a riscos (HASHIMOTO, 2006):

- Princípios, valores, missão e visão: Estabelecem um senso de direção aos intra-empendedores. Necessário em um ambiente em que se valoriza a liberdade e autonomia. Estes elementos devem resumir o espírito empreendedor que se cultiva na empresa.

- Interdisciplinaridade: A maior parte das inovações surgiu da convergência de vários tipos de conhecimento, promovidos pela união de competências distintas para analisar as mesmas fontes de informação.

- **Estrutura de cargos:** A tradicional estrutura de cargos não faz sentido no modelo intra-empendedor, pois não é o cargo da pessoa que determina a equipe que ela deve pertencer e sim o seu conjunto de competências, habilidades, conhecimentos e experiências individuais versus as necessidades da equipe empreendedora.

- **Recompensas às iniciativas:** Na organização intra-empendedor, todos os empreendedores são reconhecidos e recompensados por seus esforços, independentemente de seus empreendimentos terem alcançado o sucesso ou não. Esta é a postura que mais reflete a capacidade da organização de aceitar riscos.

- **Modelos financeiros:** Qualquer empreendimento requer um volume de investimentos provido pela organização, que supervisionará a aplicação destes recursos e negociará com o empreendedor sua participação no empreendimento, capacitando-o no controle financeiro por projeto.

- **A relação de poder:** A proposta é extinguir o modelo piramidal hierárquico em favor de células auto-gerenciáveis e autônomas. A verdadeira liderança deve surgir de forma espontânea e natural, independentemente de lhe ser atribuído um cargo de importância ou um nível hierárquico superior.

- **Tempo discricionário.** Dar às pessoas a liberdade para usar parte do seu tempo em atividades distintas das suas funções originais ou cargos. O intra-

empreendedor usa este tempo para fazer suas próprias pesquisas e testes, explorar novas idéias, ‘amadurecer’ seu projeto antes de ser formalizado.

Farrell (1993) ainda lembra mais algumas características:

- **Estrutura organizacional.** Estruturas organizacionais enxutas permitem uma agilidade maior na tomada de decisão e aproximam mais as pessoas, havendo menos dependências de canais formais de comunicação, favorecendo, assim, o fluxo de informações que alimentam a capacidade de identificar oportunidades e desenvolver idéias inovadoras.
- **Simplicidade.** As grandes organizações se tornam complexas e, conseqüentemente, lentas. Empresas intra-empendedoras questionam quanto de profissionalização realmente precisam, procurando dosar a proporção entre profissionalização da gestão com espírito empreendedor.

Peters e Waterman (1982) apresentam o conceito ‘loose-tight’ como forma de balanceamento encontrado por organizações que promovem o intra-empendedorismo dentro de estruturas complexas previamente existentes.

- **Balanceamento entre o controle e a autonomia.** As empresas intra-empendedoras possuem as propriedades 'loose-tight' na qual a organização é rigidamente controlada, e ao mesmo tempo, proporciona autonomia, empreendedorismo e inovação na hierarquia (PETERS & WATERMAN, 1982). Collins (2001) diz que as grandes organizações têm uma cultura em que o rigor e

a disciplina encorajam a criatividade e o empreendedorismo. Embora pareça um paradoxo, a observação é relevante para a compreensão do fato de que a liberdade e autonomia só são conquistadas na medida em que os agentes vão demonstrando traços de confiança que vão desmontando as barreiras e controles impostos pelo principal. Sempre que pode, a organização vai ceder a autonomia de forma paulatina, substituindo controles mais rígidos por controles mais moderados. Morris *et al.* (2006) verificaram que os níveis de empreendedorismo são maiores quando organizações criam um ambiente que equilibra de forma balanceada o ambiente individualista ou coletivo. Eles sugerem que esta dualidade pode ser expressa na forma da 'liberdade sob modelos' ou 'flexibilidade oportunista'. As empresas precisam aprender a identificar o momento em que seu tamanho e taxa de crescimento forcem a informalidade e a flexibilidade a cederem espaço para conjuntos de sistemas e estruturas formais (MORRIS, ALLEN, SCHINDEHUTTE & AVILA, 2006).

Diante da diversidade de referências sobre intra-empreendedorismo, optamos por resgatar o conceito de Orientação Empreendedora, mais aceito pela academia, cujas origens encontramos no trabalho de Longenecker e Schoen (1975): Inovação, Receptividade a riscos e Autonomia:

- 1) Inovação é a busca de soluções criativas e não usuais a problemas e necessidades e pode vir na forma de novas tecnologias ou processos. Schumpeter (1934), foi o primeiro a associar o empreendedor à ação inovadora ou criativa. Segundo sua

concepção, o papel do empreendedor não se limita à criação de novos negócios, mas também à criação de um novo método de produção, abertura de novos mercados, busca por alternativas de materiais e promoção de mudanças estruturais na organização. Embora seja o elemento que está mais próximo do atual modelo de administração, não pode ser considerada uma abordagem exclusiva, pois elimina, por si só, um enorme contingente de empreendedores que transformam em realidade as idéias dos outros. Ou seja, nem sempre o empreendedor gera a idéia ou inova, mas tem papel fundamental na transformação de qualquer idéia, dele ou de terceiro, em um projeto ou produto de sucesso.

- 2) Receptividade a riscos envolve a disposição de comprometer recursos significativos para aproveitar oportunidades com alguma chance de fracasso. Nenhum empreendimento está livre da possibilidade de fracassar. Quanto maior a incerteza, maior a imprevisibilidade dos resultados. O risco é composto por três fatores básicos: as anomalias ou variações aos quais produtos, processos e serviços estão sujeitos, probabilidade de ocorrência de tais anomalias e a gravidade das conseqüências de tais ocorrências. São estes os elementos usados pelos empreendedores para fazer a estimativa dos riscos a que estão sujeitos a correr num empreendimento.
- 3) Autonomia se refere à autoridade para implementar o que for necessário para antecipar e agir sobre uma oportunidade empreendedora, com perseverança, adaptabilidade e tolerância a erros, (MORRIS, ALLEN, SCHINDEHUTTE & AVILA, 2006) seja para a introdução de novos produtos e serviços no mercado ou a

adoção de novas técnicas administrativas, processos e tecnologia (COVIN & MILES, 1999). O empreendedor define os objetivos, decide sobre o uso de recursos, escolhe as estratégias de ação e até mesmo a busca por oportunidades relevantes. O empreendedor deve ter independência para conquistar apoio e confiança daqueles que o ajudarão a conduzir seu empreendimento.

Uma vez estabelecido o conceito de intra-empreendedorismo, passamos a seguir a explorar as relações com a teoria da agência, com clima organizacional e com desempenho, para efeitos de compreensão do modelo que justifica a tese defendida neste trabalho.

2.5. Modelo teórico integrado e desempenho

Nesta seção, procuramos estabelecer as conexões entre todos os elementos apresentados na fundamentação teórica para explicar como o modelo conceitual teórico foi concebido.

Enquanto os modelos de competitividade vigentes exploravam o uso do capital, dos recursos produtivos e da tecnologia como fatores que propiciavam o diferencial competitivo das organizações, o uso das pessoas de forma estratégica baseava-se em práticas que promovessem a atratividade das organizações perante o mercado de trabalho com vistas à atração dos melhores talentos disponíveis. Dentre as diversas formas de atrair estes talentos, um mecanismo comumente utilizado foi a implantação

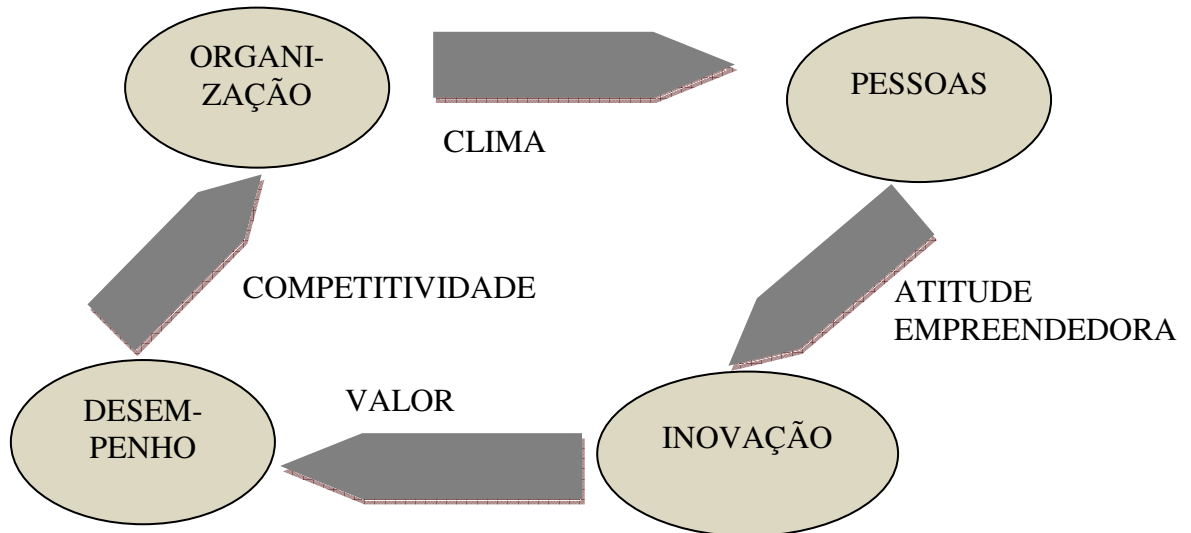
de práticas que promovessem o clima interno de trabalho, popularizadas por guias como o das Melhores Empresas Para Trabalhar.

A partir do momento em que a capacidade de gerar inovações de diversas formas e em várias instâncias na organização foi ganhando espaço como estratégia de diferenciação competitiva, o uso dos talentos nas organizações foi ganhando igualmente relevância e importância, uma vez que reside nas pessoas a capacidade de promover mudanças, implementar novos modelos e romper com padrões ultrapassados de práticas e gestão.

Traduzir efetivamente o uso da capacidade inovadora destes talentos em resultados efetivos e significativos para a organização e seus stakeholders acaba esbarrando em problemas de conflito de agência e de barreiras impostas por resistências internas à mudanças em práticas já institucionalizadas na organização.

Neste contexto, o intra-empreendedorismo surge com medidas para criar caminhos alternativos à institucionalização e aos conflitos de agência, facilitando o processo de geração de idéias e permitindo que as barreiras impostas por estruturas, regras e agentes sejam minimizadas usando a mesma base da satisfação no trabalho, porém objetivando a inovação como forma de atingir competitividade (fig. 6).

Figura 6: Intra-empreendedorismo como forma de promover competitividade através da inovação



(Fonte: Elaborado pelo autor)

A seguir, apresentamos uma análise integrada de cada conjunto de componentes deste modelo.

2.5.1. Intra-empreendedorismo e teoria da agência

Ciborra (2000) ressaltou a importância do desenvolvimento das estruturas organizacionais para criar mais instrumentos de controles avançados que ajudem a melhorar a habilidade de controlar processos mais complexos. Neste ponto verificamos que começam a surgir os primeiros sinais de conflito entre as características de empresas intra-empreendedoras com instrumentos de controle e modelos estruturados de organização. A incompatibilidade paradoxal entre controle e autonomia despertou o

interesse de vários pesquisadores, dentre os quais destacamos o trabalho de Jones e Butler (2003).

Antes de começar a comentar o trabalho destes autores, é importante descrevermos o que ocasiona a perda da capacidade empreendedora da organização. Para isso, tomamos o trabalho de DiAngelo (1987), McGinnis, (1988) e Morris, Kuratko e Covin (2004) sobre as implicações da capacidade empreendedora no ciclo de vida da organização.

Estágio 1 - Empreendedor: No início do ciclo de vida, as empresas se estabelecem onde não havia nada antes, concebendo seus novos produtos ou serviços, os processos produtivos ou fluxos para prestação do serviço, estabelecendo abordagens de mercado e distribuição, assim como interações com o cliente e fornecedores. Neste estágio, o modelo de gestão é informal, todos fazem um pouco de tudo, há flexibilidade na realização das atividades e os funcionários estão motivados por poderem agir diretamente na construção de algo novo (MORRIS, KURATKO & COVIN, 2004). A empresa situada neste estágio inicial de vida é conhecida como ‘empreendedora’, por Mintzberg (1973), ou ‘simples’, por Miller (1983) e se caracteriza como tendo um ou poucos sócios fundadores. Os resultados obtidos se devem muito mais aos esforços dos empreendedores iniciais do que à pequena equipe que a compõe. Embora as decisões sejam centralizadas, na prática, a falta de níveis hierárquicos faz com que a informação flua de forma natural e espontânea, graças às relações inter-pessoais estreitas. A empresa apresenta alto potencial de crescimento, a estratégia é empírica e intuitivamente definida (MCGINNIS, 1988).

O tempo que ela permanece neste estágio, sem crescer e mantendo sua estrutura simples é indefinido e está condicionado às circunstâncias internas (decisão do fundador em assumir os riscos do crescimento) ou a circunstâncias externas (crise, demanda do mercado, restrições de fornecedores, etc) (MORRIS, KURATKO & COVIN, 2004). Quando os fundadores rejeitam uma atitude passiva e resolvem assumir riscos para capitalizar eventuais oportunidades, passam para o próximo estágio (LUMPKIN & DESS, 1996).

Estágio 2 - Crescimento: Na medida em que o negócio vai se constituindo como organização, se desenvolvendo e amadurecendo, surgem problemas inerentes a este processo de crescimento. Um número maior de funcionários faz com que a comunicação deixe de fluir de forma natural e espontânea como antes, os problemas de comunicação geram perdas e retrabalhos. Uma demanda maior do mercado leva à descoberta de falhas nos processos produtivos e fluxos operacionais em função do aumento da escala. A quantidade maior de parceiros e entidades externas ocasiona problemas nos controles destes relacionamentos, quando projetos são interrompidos e promessas não são cumpridas (DIANGELO, 1987).

Organizações que não estabelecem controles, procedimentos, regras, contratos, fluxos de trabalho e processos mais estruturados acabam por fracassar e morrem, ou são adquiridas (MORRIS, KURATKO, COVIN, 2004). O número e tipo de controles institucionalizados têm correlação com o tamanho, número de empregados e tempo de vida das organizações (SANYAL & GUVENLI, 2000). Sistemas de controle implicam

em uma série de itens construídos e integrados. Representa um conjunto potencial de documentos, políticas, procedimentos, processos, regras, objetivos, guias, medidas, bancos de dados, tecnologias e equipamentos. Os controles prescrevem um conjunto de atividades para lidar com situações na medida em que ocorrem. As práticas de controle emergem de esforços gerenciais conscientes, assim como mecanismos informais que surgem das interações com funcionários espontâneas ao longo do tempo (MORRIS, ALLEN, SCHINDEHUTTE & AVILA, 2006).

A implantação dos sistemas de controle força a organização a assumir um perfil mais formal e impessoal. Quando combinados, os elementos do sistema têm um impacto negativo nas atitudes, motivações, percepções e comportamentos dos funcionários. Assim que os controles aumentam e as operações são reestruturadas para buscar mais eficiência e organização, a propensão de se arriscar tende a se reduzir, pois a firma não é mais uma aventura e muitos fatores tornam-se parte do novo jogo.

Estágio 3 – Burocracia: Neste estágio, a organização se tornou maior e mais complexa. Os níveis hierárquicos estabelecem a divisão das funções e responsabilidades entre as partes que compõem a organização. O estabelecimento de alçadas de autorização delimita o poder de cada nível. As descrições de cargo padronizam o grau de contribuição de cada funcionário, que passa a ser conhecido como ‘colaborador’. Reuniões anuais com as lideranças estabelecem o caminho estratégico, os objetivos e as metas que devem ser entendidas e perseguidas por todos. Os problemas de comunicação são resolvidos com ferramentas de tecnologia que ampliam a variedade de canais que

buscam estreitar a distância entre o topo da organização e o nível operacional. Os processos são estruturados, padronizados, documentados, controlados e auditados. A implantação de medidas, procedimentos, sistemas e requisitos de documentação inicialmente trouxeram ordem, coordenação, responsabilidade e eficiência para um sistema antes caótico e desordenado. Sem os controles, a qualidade era inconstante, cronogramas eram rompidos, clientes eram cobrados indevidamente, capital era desperdiçado e empregados encontravam brechas para enganar o sistema (MORRIS, ALLEN, SCHINDEHUTTE & AVILA, 2006). Desvios dos modelos estruturados são indesejados e penalizados. O paradigma da organização perfeita é a eficiência acima de tudo. Cada erro ou falha é logo identificado e novas regras estabelecidas para evitar sua recorrência (MCGINNIS, 1988).

O paradigma da eficiência se torna tão forte que se transforma em um fim em si mesmo (MORRIS, KURATKO & COVIN, 2004). A distância entre a alta administração e o nível operacional cresce até um ponto em que os canais informais de comunicação são mais rápidos do que os inúmeros canais oficiais. O controle centralizado justifica a perda de autonomia das unidades que constituem a organização, mas as estruturas formais de comunicação não captam particularidades de cada localidade, cada negócio ou cada mercado. Neste ponto, a concentração de poder atinge as relações pessoais, fazendo com que os aspectos políticos tenham maior relevância nos processos cruciais do que as competências e estratégias.

Podemos fazer uma analogia com as empresas ‘Planejadas’ de Miller (1983) nas quais há explicitação do processo de formulação estratégica e foco nos processos de controles internos. Também encontramos elementos neste estágio muito semelhantes às empresas consideradas ‘burocráticas’ por Mintzberg (1973). Max Weber diz que a burocracia foi originalmente concebida para trazer ordem e racionalismo ao caos no qual as atividades são organizadas nas empresas. Regras, procedimentos e normas foram criados para buscar eficiência e consistência, mas as regulamentações cresceram a um nível tal que seguir regras se tornou mais importante do que adquirir eficiência. Atividades se perderam em função de procedimentos formais. Empregados burocráticos se protegem por trás das exigências dessas regras. Para qualquer situação problemática, eles simplesmente argumentam que seguiram as regras estabelecidas e, por essa razão, não podem ser culpados por problemas que eventualmente surjam. Simples no início, os controles se tornaram cada vez mais sofisticados e complexos com o tempo, até o ponto em que passaram a caracterizar o lado pernicioso da burocracia (SHIH & YONG, 2001).

De acordo com Chisholm (1987), era óbvio que a intenção de Weber não era levar as organizações a essa situação. Sua visão inicial intencionava minimizar os efeitos negativos da liberdade e flexibilidade total dos gerentes de conduzir ações e decisões sem quaisquer parâmetros organizacionais durante o estágio de crescimento. A burocracia foi apropriada na era industrial, em que as linhas de comando eram bem delineadas, as estruturas organizacionais e áreas de responsabilidade, autoridade e comprometimento permitiam a especialização por funções e a exploração de economia

de escala. Em tempos prósperos, com pouca competição e alto poder sobre consumidores, companhias comumente acreditaram que “maior é melhor” e “incharam” suas estruturas como uma forma de aplicar sua grande quantidade de recursos financeiros, mas com pouco retorno prático nos investimentos.

No entanto, a burocracia se tornou imprópria diante dos novos paradigmas de gestão de organizações complexas, baseadas em serviços, inseridas em ambientes dinâmicos e mutáveis, em que existe maior flexibilidade, adaptabilidade e rápida adequação às circunstâncias regadas por alta incerteza (PINCHOT, 1993).

Embora os sistemas de controle tenham ajudado a resolver os conflitos de agência, minimizando a tentação dos gerentes de agir de formas muito pessoais, a perda da liberdade comprometeu sua capacidade de exploração de suas potencialidades. Esse tipo de equalização ‘por baixo’ da equipe gerencial desencoraja bons profissionais e traz conforto aos ruins. Dessa forma, claramente, as práticas institucionalizadas significam prós e contras para a organização. Além disso, é ainda a institucionalização que reina nas organizações que, no seu processo de evolução, tentam se organizar para sustentar seu crescimento de maneira ordenada.

No ambiente atual, altamente competitivo e dinâmico, é difícil mudar o curso das grandes corporações com a mesma agilidade que as menores fazem. Por muito tempo, as vantagens decorrentes de ser a primeira a tomar as decisões e ações, colocaram as companhias médias estrategicamente à frente das grandes que, sendo mais pesadas e lentas, levam grande tempo para reagir a mudanças e acabam por perder boas

oportunidades ou, pior que isso, atrasam-se no processo adaptativo das condições do ambiente. Sem surpresas, o ritmo de crescimento se transformou em uma curva estável e mais achatada.

Podemos notar que um dos altos preços pagos pelas organizações no que diz respeito ao crescimento é justamente a perda dos elementos que favorecem o intra-empendedorismo. Estudos anteriores comprovam esta correlação negativa entre complexidade da organização e a capacidade de gerar inovações. Zahra (1995) identificou quatro variáveis que podem afetar a relação entre desempenho e Empreendedorismo Corporativo: Oportunidades tecnológicas (Quanto mais inserida em um setor com alta dependência de tecnologia, mais empreendedora é a empresa); Tamanho (Pequenas são mais inovadoras do que as grandes; quanto menor, mais inovadora ela é e melhor uso ela dá aos gastos de P&D); Idade (Quanto mais jovem, mais empreendedora); Nível de débito (Quanto mais endividada, menores os investimentos em P&D).

Já Miles e Arnold (1991) encontraram correlação positiva apenas entre tamanho e orientação empreendedora, mas não entre idade da organização e orientação empreendedora, embora sugiram que estas relações merecem estudos mais profundos. Tamanho da empresa não é impedimento para a inovação empreendedora: ao invés, a operação por si só gera a inovação (ANTONCIC & HISRICH, 2001).

O trabalho de Jones e Butler (2003) utiliza a teoria da agência para explicar porque este fenômeno acontece. No contexto da teoria da agência, a receptividade ao risco e

oportunismo representam uma função da estimativa das partes sobre as chances de sucesso de atingir um objetivo desejado em um contexto de incerteza. (JONES & BUTLER, 2003). A teoria da agência assume que agentes (funcionários) são avessos ao risco por que têm que lidar com a incerteza das atividades organizacionais, que compreende o escopo do principal (organização). Nesta relação agente-principal, o agente não se sente estimulado a gerar resultados de interesse do principal porque os benefícios não compensam as dificuldades de enfrentar a estrutura burocrática e o clima de pouco incentivo à participação e inovação. Os vários níveis hierárquicos, a pouca visibilidade, a alta dependência de normas e regras e a falta de liberdade e independência levam os agentes a buscar oportunidades externas, incluindo até mesmo o papel de principal com suas próprias organizações.

Quanto maior a proporção de incerteza, maior será a dificuldade de resolver o conflito entre agente e principal por ser mais difícil avaliar a efetividade do comportamento do agente (JONES & BUTLER, 2003). Da mesma forma, o alto grau de incerteza leva o principal a aumentar a probabilidade de não promover mudanças em função da maior percepção de risco.

O assunto central da perspectiva da teoria da agência é definir quem é o agente e quem é o principal. Através do trabalho de McGinnis e Verney (1988) e Ferreira (2001), verificamos que as relações entre agente e principal vão mudando em função do estágio de desenvolvimento da empresa ao longo do tempo. A teoria do ciclo de vida das organizações afirma que as empresas nascentes se movem ao longo dos estágios de

desenvolvimento do nascente para a maturidade (GRIENER, 1973; TIMMONS, 1999).

Lançamos uma ponte entre estes estágios e a perspectiva empreendedora.

No estágio empreendedor, o fundador é tanto agente e principal, e por isso, não há problemas de agência (JONES & BUTLER, 2003) porque o empreendedor é o portador residual de todos os lucros obtidos.

No estágio de crescimento, o empreendedor é forçado a assumir algumas responsabilidades gerenciais. Funções empreendedoras e gerenciais significam usualmente uma redução das alternativas empreendedoras, pois o gerente não vai assumir alguns riscos e o conflito agente/principal vai emergir. Como resultado, projetos que geravam lucro empreendedor podem dar espaço para projetos com retornos regulares e o grau empreendedor da companhia pode diminuir como consequência (JONES & BUTLER, 2003).

No estágio da burocracia, o comprometimento com os princípios corporativos é ameaçado, o comportamento torna-se impessoal e os empregados tornam-se limitados, com pouca ou nenhuma visão da organização como um todo. Mudanças radicais tendem a ocorrer com iniciativas da alta direção, guiadas por planos estratégicos de cinco anos que atendem mais aos objetivos de curto prazo do que uma visão do futuro (JONES & BUTLER, 2003). No nível operacional, somente mudanças adaptativas e marginais ocorrem. A burocracia é supervalorizada e torna-se um fim nela mesma. O comprometimento dos empregados com os seus próprios interesses toma o lugar do compromisso com os objetivos estratégicos da corporação.

Essa condição em que a organização torna-se presa em sua própria estrutura cria restrições na capacidade de solucionar problemas de agência e, como resultado, a capacidade de alinhar-se à dinâmica do ambiente é sacrificada. Desta forma, libertar organizações dessas proteções inibidoras do desenvolvimento de novas possibilidades de organizar a si próprias de maneira mais aleatória, livre e orgânica é um movimento de grandes organizações que pode se constituir no quarto estágio organizacional:

Estágio 4 - Intra-Empreendedorismo. O intra-empreendedorismo pode aumentar os ganhos dos acionistas pela criação de um ambiente que suporta o crescimento individual e corporativo, dando aos funcionários uma oportunidade para usarem suas habilidades criativas, agilizando a resposta da empresa ao mercado e criando um clima organizacional que promove a colaboração inter-funcional. Estas mudanças trazem esforços empreendedores que criam novas vias de receita (ZAHRA, 1991)

A organização intra-empreendedora é, portanto, aquela que recupera o espírito empreendedor predominante no seu estágio 1, quando é mais criativa, dinâmica, audaciosa, ágil, flexível, proativa e obstinada. Entretanto, coexiste com os benefícios trazidos pelas institucionalizações para tornar a companhia mais organizada e gerenciável. A organização intra-empreendedora ajuda a tirar vantagem do melhor de dois mundos, mantendo vivos os desafios de reinventar-se, adaptar-se e crescer continuamente (HASHIMOTO, DE AVÓ & SILVA, 2008).

Organizações que avançam para o quarto estágio apresentam características que se assemelham às ‘adaptativas’ ou ‘adhocratas’ de Mintzberg (1973) ou do tipo

‘Orgânicas’ de Miller (1983), todas ressaltando a dualidade entre os dois tipos de organização. Miller demonstrou correlação positiva entre estas empresas para variáveis como hostilidade e dinamismo do ambiente, estrutura e estratégia integrada. Os aspectos estruturais analisados compreenderam: descentralização das decisões, tecnocracia, comunicação interna aberta, capacidade de adaptação, assim como a pouca relação entre a autoridade do líder e o grau de empreendedorismo e o papel de visões integradas na promoção de um colaboracionismo maior e menos objetivos fragmentados e divididos (Miller, 1983).

Iniciativas intra-empendedoras somente aparecem e sobrevivem quando a gerência se liberta da visão ameaçadora que os intra-empendedores representam e passam a confiar nas atitudes comprometidas e engajadas deles de busca de oportunidades e sua conversão em resultados (Quadro 1).

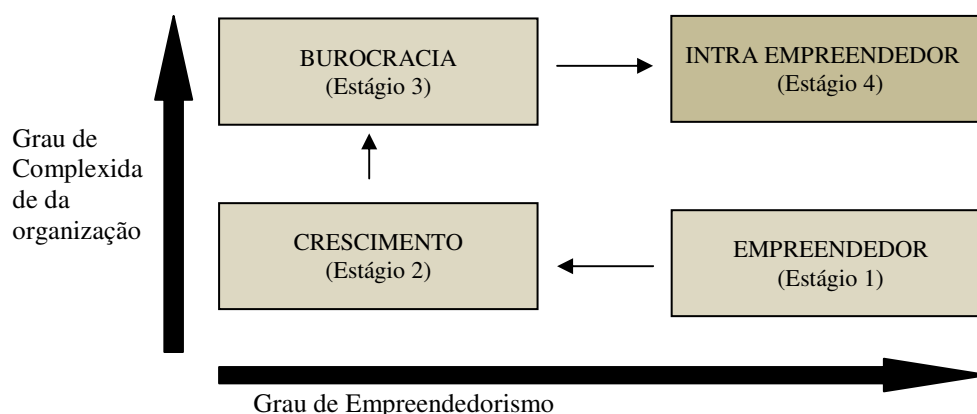
Quadro 1: Relações entre gerentes e o estímulo ao intra-empendedorismo

Se Gerentes...	E Empregados...	Então, no Intra-empendedorismo...
...não percebem oportunidades	...não são estimulados	...nada acontece
...percebem oportunidades	...não são estimulados	...acontece o comportamento autônomo forçado e de vida curta
...não percebem oportunidades	...têm alta propensão a agir de forma empreendedora	...ocorrem iniciativas espontâneas, isoladas, sem controle, sem impacto estratégico e de baixo valor
...percebem oportunidades	...têm alta propensão a agir de forma empreendedora	...surge a organização intra-empendedoras

(Fonte: Elaborado pelo autor)

A figura 7 mostra a posição proposta desse estágio no esquema de duas dimensões já construído, sintetizando os três estágios descritos acima, em termos de duas dimensões: grau de complexidade e de empreendedorismo (HASHIMOTO, DE AVÓ & SILVA, 2008). O grau de empreendedorismo é assumido como o nível de risco tomado por empreendedores ou intra-empreendedores em diferentes situações, assim como o nível de iniciativas inovadoras adotadas internamente e o nível de pró-atividade estimulado entre os funcionários.

Figura 7: Intra-empreendedorismo no quarto estágio



(Fonte: Elaborado pelo autor)

Além de serem grandes, organizações tendem a se tornar mais complexas. Hashimoto, De Avó e Silva (2008) definiram ‘complexidade’ como um conjunto de fatores que explicitam maiores chances de surgir conflitos de agência. Estes fatores são: número de funcionários, tempo de vida da organização, número de negócios ou produtos diferentes, grau de dependência de tecnologia, distribuição geográfica e número de contatos com o

ambiente externo (fornecedores, clientes, parceiros, terceiros, etc.). É a complexidade que impede as organizações de se tornarem mais flexíveis e adaptáveis.

Em organizações complexas, não é raro notar que apenas o departamento de Pesquisa & Desenvolvimento é entendido como um gerador de inovações, somente Marketing pode detectar aquilo que o consumidor deseja, só o Recursos Humanos pode atrair e reter talentos, e números são problemas exclusivos do Financeiro e da Contabilidade.

Enquanto a departamentalização foi concebida para solucionar uma grande quantidade de problemas da organização, essa condição inerente do aumento de sua complexidade, pela perspectiva empreendedora, não têm impactos positivos na organização. O aumento da interdependência entre áreas e setores atrasa a obtenção de resultados interdisciplinares, pois o intra-empreendedor precisa encarar conflitos de interesses divergentes e competição por poder, recursos e prestígio. Além disso, a chance de parte do processo perder-se entre os departamentos aumenta.

Outro aspecto negativo da complexidade é a diminuição da cooperação interna. Apesar de qualquer iniciativa empreendedora ser normalmente tomada individualmente, a condução e implementação dos projetos derivados dessas iniciativas são coletivas. Um aumento de projetos coletivos torna difícil não apenas a identificação de destaques individuais, mas principalmente a competição entre membros das equipes. Esta situação fica ainda pior com a proliferação dos níveis hierárquicos, pois atrapalha a aprovação dos projetos intra-empreendedores porque o número de ‘sub-aprovações’ requeridas tende a aumentar em tal nível que passam a demandar do intra-empreendedor um

enorme esforço para vender sua idéia internamente.

Isso posto, resgatamos o trabalho de Burgelman (1983), já referenciado no início desta seção. O estudo do EC informal ou comportamento autônomo (BURGELMAN, 1983) se faz tendo como unidade de análise o indivíduo, contexto mais adequado para a escola psicológica. Neste caso, as iniciativas vêm de empregados, espontaneamente e sem nenhuma indução. Em algumas organizações posicionadas no terceiro estágio, as iniciativas dos empregados não prosperam durante muito tempo, porque em qualquer momento ou ponto da cadeia de comando, suas idéias são enterradas. No EC formal ou comportamento induzido (BURGELMAN, 1983), o contexto estratégico pode ser bem gerenciado quando o gerente médio desempenha o papel de conectar as estratégias de novos negócios às iniciativas intra-empendedoras, dando a seus empregados a liberdade para questionar regras e desafiar o *status quo* para implantar uma boa idéia. Apesar da gerência não ter um conhecimento específico sobre o projeto, sua habilidade de ir ao topo da hierarquia preenche uma lacuna no time intra-empendedor. O papel das lideranças, juntamente com políticas formais introduzidas pelo RH no comportamento induzido estabelecem as relações entre clima organizacional e intra-empendedorismo que veremos na próxima seção.

2.5.2. Intra-empreendedorismo e clima organizacional

O comportamento empreendedor em organizações estabelecidas continua despertando interesse de pesquisadores. Pesquisa recente de Marvel *et al.* (2007) examinou a motivação que leva funcionários a agir de forma empreendedora e vários aspectos identificados nesta pesquisa estão relacionados com os elementos que favorecem o clima organizacional.

Utilizando o instrumento de pesquisa desenvolvido por Hornsby *et al.* (1999) denominado *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI), os pesquisadores entrevistaram funcionários de 17 organizações de grande porte e diversas áreas de atuação nos Estados Unidos e verificaram a importância do significado do trabalho para os intra-empreendedores: Realizar trabalhos desafiadores, dedicar-se a atividades cujo valor é facilmente percebido pelos clientes, trabalhar com tecnologias e ferramentas de alto padrão, atuar junto a pessoas altamente capacitadas, ter a oportunidade de se desenvolver e aprender ou desempenhar funções que dão prazer e satisfação caracterizam trabalhos interessantes que despertam a motivação intrínseca nos intra-empreendedores. O importante é notar que funcionários que não tem perfil empreendedor não manifestam o mesmo interesse nestas características e, muitas vezes, preferem trabalhos simples, com pouca complexidade e com baixo grau de exigência e esforço. O respeito que os intra-empreendedores têm em relação à organização, seus produtos, sua marca e sua história também está relacionado com a motivação intra-

empreendedora. Eles demonstram orgulho com relação à reputação da empresa e se esforçam para defendê-la e associar sua imagem pessoal à imagem corporativa.

De Clerq, Castaner & Belausteguigoitia (2007) também realizaram uma pesquisa com 3.500 funcionários de 415 empresas e identificaram também que nas empresas intra-empreendedoras existe um alinhamento entre práticas e estratégia. Intra-empreendedores se sentem mais à vontade para apresentar idéias na medida em que percebem que há respaldo na estratégia global da empresa. Da mesma forma, os funcionários se sentem mais seguros e motivados quando compreendem o significado de seu trabalho dentro do contexto estratégico da organização.

Outra pesquisa recente realizada por Carland & Carland (2007) adiciona a esta lista a disponibilização de canais, formais ou informais, abertos a todos os níveis. Um ambiente que favoreça estes canais permite que questões de qualquer natureza sejam feitas por qualquer funcionário de qualquer nível e área da organização. O acesso à alta administração é aberto e irrestrito. Não existem ‘torres de marfim’ que impeçam a cooperação inter-departamental, pois os espaços são abertos e são poucas as salas fechadas. Este ambiente permite que as idéias sejam concebidas e fertilizadas de forma cruzada, aumentando a qualidade das idéias e as chances de aprovação e viabilização.

O trabalho de Morris e Kuratko (2002) sustenta a importância destes canais e ainda reforça a importância do capital social como elemento fundamental do ambiente intra-empresarial. Pelo fato de que, muitas vezes, um projeto começa de forma informal antes de atingir grau de maturidade suficiente para ser vendido e obter aprovação

formal, assim como recursos, para prosseguir, o intra-empendedor precisa contar com o apoio e suporte de outras pessoas na organização que se engajem ou ajudem no projeto sem que sejam obrigados a isso. Um ambiente que permita a formação e sustentação de uma rede social que possa ser explorada em situações de implementação de idéias dos funcionários é fundamental para o intra-empendedorismo.

O investimento em treinamento também está relacionado com o intra-empendedorismo (HASHIMOTO, 2006). Organizações intra-empendedoras possuem um amplo e profundo programa de capacitação de seus funcionários. É fundamental que o intra-empendedor possua conhecimentos específicos, ainda que básicos, dos fundamentos de finanças, marketing, operações, gestão de pessoas e equipes, planejamento, gestão de projetos e outras áreas da administração que são fundamentais para que ele tenha uma visão global do negócio que está construindo. É preciso que tenha conhecimento do modelo de negócio da empresa, da sua missão e objetivos estratégicos e aprenda, enfim, a ver a sua iniciativa intra-empendedora como um negócio ou um projeto e não como uma aventura. É primordial também que lhe sejam dadas condições para que desenvolva outras características necessárias no empreendedor: capacidade de liderança, capacidade de influenciar pessoas e construir redes de relacionamento, desenvolvimento de visões e pensamento estratégico, habilidades de comunicação, capacidade de inovar e criar, determinação, organização e estruturação de idéias, sensibilidade e percepção.

A partir destes elementos, podemos chegar a uma constatação e uma conseqüente conclusão:

A constatação é que as características das organizações intra-empendedoras apresentadas no início desta seção não coincidem com os elementos aqui apresentados. Embora estes elementos representem ações que a organização pode promover para desenvolver o intra-empendedorismo, deter estes elementos não necessariamente faz dela uma organização intra-empendedora.

A conclusão é que existe uma grande aderência entre estes elementos e as características de organizações com um bom clima interno para trabalhar, apresentados na seção 2.1 deste documento. O desenvolvimento de um bom clima organizacional é condição para estimular a ação dos intra-empendedores, porém não pode ser confundido com organizações intra-empendedoras.

2.5.3. Intra-empendedorismo e desempenho

Métricas de EC. No levantamento bibliográfico realizado entre os cinco mais relevantes periódicos internacionais de empreendedorismo publicados nos últimos 15 anos não identificamos nenhuma forma objetiva e amplamente aceita de se medir EC. Os critérios variam na mesma proporção que os conceitos de EC entre os diversos autores. Zahra (1995) produziu os estudos mais relevantes sobre o tema e sugeriu algumas variáveis para medir os construtos Inovação, Novos negócios e Desempenho.

Embora estes construtos sejam válidos como critérios para avaliar o grau de efetividade de medidas caracterizadas como EC, não atendem a necessidade específica de medir intra-empendedorismo, pois esta sub-classificação do EC está diretamente relacionada com os funcionários da organização e diz respeito às inovações geradas exclusivamente pelo estímulo à capacidade empreendedora dos funcionários.

No escopo exclusivo do intra-empendedorismo, identificamos uma quantidade bastante reduzida de trabalhos empíricos. Um dos mais relevantes foi elaborado por Dess, Lumpkin & Covin (1997) que realizou uma análise fatorial sobre as variáveis que entram no processo de elaboração da estratégia, chegando à proposição de quatro estratégias: Participativa, empreendedora, adaptativa e simplista, porém não encontramos respaldo nas referências posteriores.

Desempenho financeiro. Com relação à influência do EC no desempenho financeiro das organizações, embora haja uma farta literatura que estabelece estas relações (BIGGADIKE, 1979; MILLER & CAMP, 1985; ZAHRA, 1986; ZAHRA & COVIN, 1995; COVIN & SLEVIN, 1995; ZAHRA, 1991; MILLER, WILSON & ADAMS, 1988; MORRIS, ALLEN, SCHINDEHUTTE & AVILA, 2006; SMITH, GANNON & SAPIENZA, 1989; MCGRATH, VENKATARAMAN & MAC MILLAN, 1992), poucos são conclusivos com relação às métricas utilizadas para medir a efetividade das iniciativas que fomentam o intra-empendedorismo nas organizações.

Uma corrente de autores utiliza critérios financeiros para medir desempenho e associá-los com empreendedorismo. Zahra (1986), por exemplo, estabeleceu uma relação

canônica entre quatro elementos de EC (Empreendedorismo, Inovação do produto, visão orientada para o futuro e tolerância a riscos) com os indicadores financeiros das empresas e demonstrou uma alta correlação positiva com o retorno sobre investimentos em empreendedorismo.

Zahra e Covin (1995) reuniram as análises de relacionamento entre EC e itens múltiplos de índice de desempenho apresentados por Covin e Slevin (1986). Como resultado, confirmou-se que EC está positivamente associado com desempenho financeiro e a força do relacionamento entre desempenho e EC cresce com o tempo (ZAHRA & COVIN, 1995). Antoncic e Hisrich (2001) chegaram à mesma conclusão, levando em consideração o impacto dos efeitos das condições ambientais. A influência do ambiente externo dificilmente pode ser isolada para uma avaliação mais isenta e livre de vieses. É um fator que pode exercer influencia preponderante sobre os resultados.

Zahra e Covin (1995) também se dedicaram à análise dos fatores ambientais, principalmente o nível de hostilidade do ambiente. Organizações inseridas em ambientes com altos níveis de intensidade competitiva, ritmos lentos de prontidão para explorar oportunidades de mercado, incertezas relacionadas ao produto e vulnerabilidade geral influenciam em graus diversos os elementos diretamente relacionados com os aspectos intra-empresariais da organização. Para medir o nível de hostilidade do ambiente, os autores consideraram um índice composto por: Inverso da taxa de crescimento do setor, inverso da margem de lucro líquido do setor, número de falências no setor, dividido pelo número total de empresas no setor.

Para confirmar esta influência, Dess, Lumpkin e Covin (1997) realizaram uma pesquisa com 32 empresas para identificar as relações entre o processo de elaboração de estratégia empreendedora, a hostilidade do ambiente e desempenho financeiro, confirmando a efetividade de estratégias de diferenciação de mercado e estratégia de diferenciação de inovação em ambientes incertos/heterogeneidade. Concluímos assim que, quanto mais agressivo for o ambiente externo, maior a necessidade de buscar coesão interna para propiciar iniciativas empreendedoras que gerem maior competitividade.

Zahra (1991) identificou ainda que o resultado gerado por ações relacionadas com EC é bi-direcional, ou seja, EC afeta desempenho e desempenho afeta EC. Esta relação de dependência mútua pode ser explicada por um sistema de retro-alimentação, ou seja, um melhor desempenho da organização gera condições favoráveis para assumir mais riscos e tolerar mais erros advindos de tentativas de gerar inovações. Por este motivo, não é fácil isolar as variáveis que descrevem o desempenho da organização. Da mesma forma que outras variáveis podem explicar o desempenho da organização, nem sempre é possível detectar se o EC é causa ou consequência do desempenho favorável da organização. O autor também identificou evidências de que as atividades de EC levam tempo antes de chegar aos resultados esperados (ZAHRA, 1993). Embora outros autores tenham chegado à mesma conclusão, são poucos os trabalhos que consideram um período de tempo para avaliar os resultados financeiros após a implementação de medidas voltadas para o EC.

Métricas não financeiras. Outros autores sustentam que métricas não financeiras também apresentam correlação positiva com EC (MORRIS, ALLEN, SCHINDEHUTTE & AVILA, 2006). Alguns autores, por exemplo, ressaltam a importância de se avaliar a relação entre intra-empendedorismo e desempenho sob um contexto que inclui a estratégia adotada pela organização e fatores ambientais (MILLER & FRIESEN, 1983; COVIN & SLEVIN, 1989; DESS *et al.*, 1997).

Com relação à estratégia, uma pesquisa realizada por Zahra (1986) com 199 empresas da Fortune 500 confirmou uma constatação de Covin e Prescott (1985) no qual a estratégia modera o desempenho de empresas empreendedoras. Esta análise está em linha com a definição de que, na prática, o intra-empendedorismo não está relacionado com idéias que surgem do nada além da capacidade criativa dos funcionários, pelo contrário, a capacidade empreendedora de uma organização se dá, na maioria das vezes, de idéias já estabelecidas na estratégia corporativa que requerem atitude empreendedora para tornarem-se realidade. Zahra (1986) vai além e menciona ainda a influência do ambiente, fatores organizacionais e contexto setorial nas características intra-empendedoras que resultam em melhor desempenho financeiro.

O quadro 2 a seguir resume os principais indicadores utilizados para avaliar Empreendedorismo Corporativo, seus tipos e autores, considerando que estes indicadores não necessariamente são determinantes no desempenho nem são exclusivos para Empreendedorismo Corporativo:

Quadro 2: Resumo dos indicadores de Empreendedorismo Corporativo (EC)

Métricas relacionadas com EC	Tipo	Autor(es)
Foco e gastos com P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)	Inovação	Zahra (1995)
Mudanças no produto	Inovação	Zahra (1995)
Receptividade do mercado	Inovação	Zahra (1995)
Eficácia da equipe de P&D	Inovação	Zahra (1995)
Número de novos negócios	Negócios	Zahra (1995)
Número de novos mercados	Negócios	Zahra (1995)
Retorno sobre Investimento	Financeiro	Zahra (1986, 1991, 1995)
Riscos assumidos	Qualitativo	Dess, Lumpkin & Covin (1997)
Receptividade a erros	Qualitativo	Dess, Lumpkin & Covin (1997)
Dinamismo do ambiente	Qualitativo	Dess, Lumpkin & Covin (1997)
Hostilidade do ambiente	Ambiente	Zahra & Covin (1995); Dess, Lumpkin & Covin (1997)
Novos produtos no mercado	Inovação	Biggadike (1979); Cooper (1979); Guth & Ginsberg (1992); McGrath, Venkataraman & MacMillan (1992); Zahra & Covin (1995)
Satisfação do empreendedor	Qualitativa	Lumpkin & Dess (1996)
Indicadores impactados por EC	Tipo	Autor(es)
Produtividade por funcionário	Desempenho	Zahra (1995)
Lucratividade	Financeiro	Zahra (1986, 1991, 1993, 1995); Zahra & Covin (1995); Covin & Slevin (1986) ; Lumpkin & Dess

		(1996)
Volume de vendas	Negócio	Zahra (1991, 1995); McGrath, Venkataraman & MacMillan (1992); Lumpkin & Dess (1996)
Taxa de crescimento	Financeiro	Zahra (1991, 1993); Zahra & Covin (1995)
Retorno sobre ativos	Financeiro	Zahra (1991, 1993); Zahra & Covin (1995)
Retorno sobre vendas	Financeiro	Zahra (1991, 1993); Zahra & Covin (1995); Antoncic & Hisrich (2001)
Ganhos por ação	Financeiro	Zahra (1986, 1991)
Valor de Mercado	Financeiro	Zahra (1991); McGrath, Venkataraman & MacMillan (1992)
Crescimento de # funcionários	Desempenho	Zahra (1991)
Valor V (desempenho ajustado por incerteza)	Financeiro	Miller, Wilson & Adams (1988)
AVC (Additional Value Creation)	Financeiro	Vozikis, Bruton, Prasad & Merikas (1999)
Número de transações por cliente	Negócios	McGrath, Venkataraman & MacMillan (1992)
Aumento do escopo da empresa	Negócios	McGrath, Venkataraman & MacMillan (1992)
Aumento da eficiência das operações	Desempenho	McGrath, Venkataraman & MacMillan (1992)
Taxa de uso cruzado da base de ativos existente	Financeiro	McGrath, Venkataraman & MacMillan (1992)
Participação no mercado	Negócios	Lumpkin & Dess (1996)
Cumprimento de metas e objetivos	Desempenho	Lumpkin & Dess (1996)

Melhoria da reputação, imagem e marca	Qualitativa	Lumpkin & Dess (1996)
Comprometimento e satisfação de clientes e funcionários	Qualitativa	Lumpkin & Dess (1996)
Posição no ranking da Fortune	Financeiro	Zahra (1986)

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Ao contrário de outras técnicas, ferramentas e metodologia, não se mede desempenho financeiro, sob o enfoque do intra-empendedorismo objetivando apenas resultados positivos e favoráveis. Nem sempre os resultados das iniciativas empreendedoras dentro das organizações são necessariamente positivos do ponto de vista de resultados absolutos. McGrath, Venkataraman e MacMillan (1992) afirmam que os possíveis resultados mensuráveis de novos negócios podem ser tanto positivos como negativos, porém a maioria dos resultados geralmente é válida e citam alguns exemplos:

- a) Um negócio que aumenta a vitalidade da corporação e gera uma nova divisão de negócios;
- b) Um produto comoditizado que não necessariamente gera vantagem competitiva;
- c) Novos atributos organizacionais sem aplicação imediata que geram novas competências, mas não novos negócios;
- d) produtos marginais, incompletos, gerados pela rotina;

e) embora procurado pelos clientes, produtos ou serviços que nem a empresa nem ninguém querem fazer;

f) um erro;

g) algo de valor, mas não para esta empresa.

Como podemos observar, não existe um consenso sobre a melhor forma de avaliar os resultados de iniciativas que promovam o intra-empendedorismo na empresa. Na verdade, não é difícil constatar que, por envolver um público altamente heterogêneo em todos os aspectos, desligar-se do propósito do intra-empendedorismo na organização não é muito difícil, tornando a tarefa de medir o desempenho de forma isenta e eficaz um grande desafio para os executivos.

2.6. Hipóteses da tese

Com base no referencial teórico, desdobramos a questão da tese em hipóteses a serem verificadas através do estudo das relações entre clima organizacional e intra-empendedorismo como determinantes para o desempenho financeiro:

Hipótese 1 (H1): Existe correlação entre intra-empendedorismo e clima organizacional. Esta hipótese, se não for rejeitada, poderá comprovar estudos anteriores que sugerem várias características comuns entre organizações que estimulam o intra-empendedorismo e organizações que possuem bom clima interno de trabalho,

conforme apresentado na seção 2.5.2. Esta verificação é necessária para a comprovação das outras hipóteses, uma vez que, se rejeitada, novos estudos devem ser realizados considerando cada variável independentemente na explicação do desempenho financeiro. A hipótese alternativa é que não existe relação entre intra-empendedorismo e clima organizacional;

Hipótese 2 (H2): Dentre empresas do mesmo setor e mesmo tamanho, aquelas com alto nível de intra-empendedorismo tem desempenho financeiro melhor do que as demais. Esta hipótese, se não for rejeitada, poderá comprovar estudos anteriores que sugerem que o incentivo ao desenvolvimento de características intra-empendedoras melhora o desempenho de uma forma geral, refletindo positivamente sobre o desempenho financeiro das organizações, conforme apresentado na seção 2.5.3. A hipótese alternativa é que não existe relação entre intra-empendedorismo e desempenho financeiro sob as mesmas condições de setor e porte da empresa;

Hipótese 3 (H3): Dentre empresas do mesmo setor e mesmo tamanho, aquelas com alto nível de clima organizacional tem desempenho financeiro melhor do que as demais. Esta hipótese, se não for rejeitada, poderá comprovar estudos anteriores que sugerem que o incentivo ao estabelecimento de um bom clima interno de trabalho melhora o desempenho de uma forma geral, refletindo positivamente sobre o desempenho financeiro das organizações, conforme apresentado na seção 2.1.2. A hipótese alternativa é que não existe relação entre clima organizacional e desempenho financeiro sob as mesmas condições de setor e porte da empresa;

As hipóteses 2 e 3 representam condições de teste fundamentais para testar as hipóteses seguintes, pois novos direcionamentos da pesquisa devem ser assumidos caso uma das hipóteses seja rejeitada. A questão da tese parte do pressuposto que tanto clima organizacional como intra-empendedorismo exercem influência sobre o desempenho financeiro, porém a questão da tese só pode ser respondida de forma robusta se cada elemento analisado for avaliado em comparação com o outro.

Hipótese 4 (H4): Dentre empresas do mesmo setor, mesmo tamanho, com mesmo nível de clima organizacional, aquelas com melhor nível de intra-empendedorismo tendem a ter desempenho financeiro melhor do que as demais. Esta hipótese, se não for rejeitada, poderá comprovar a questão da tese de que intra-empendedorismo contribui mais do que clima organizacional para explicar o desempenho financeiro. Apenas um estudo foi encontrado que estabelece esta relação (KAYA, 2006) e mesmo assim tem como escopo a influência das práticas de gestão de pessoas e não os efeitos do clima organizacional. A hipótese alternativa é que intra-empendedorismo não contribui mais do que clima organizacional para explicar o desempenho financeiro;

Hipótese 5 (H5): Dentre empresas do mesmo setor, mesmo tamanho, com mesmo nível de intra-empendedorismo, aquelas com melhor nível de clima organizacional tendem a ter desempenho financeiro melhor do que as demais. Esta hipótese, se não for rejeitada, poderá contrariar a questão da tese de que intra-empendedorismo contribui mais do que clima organizacional para explicar o desempenho financeiro, indicando que clima organizacional contribui mais do que intra-empendedorismo para explicar o

desempenho financeiro. Com esta constatação, uma nova linha de pesquisa pode ser criada, fora do escopo do presente estudo, em busca de explicações para tal fenômeno. A hipótese alternativa é que clima organizacional não contribui mais do que intra-empendedorismo para explicar o desempenho financeiro;

Para testar estas hipóteses, estudos empíricos são necessários, através da coleta de dados de campo que serão apresentados no próximo capítulo. Com o intuito de promover um bom entendimento sobre a relação entre o referencial teórico e o estudo empírico, apresentamos a seguir o quadro 3 que resume os principais pontos relatados neste capítulo, os autores mais relevantes e os construtos que compõem o instrumento de coleta de dados:

Quadro 3: Relação entre construtos e referencial teórico

	Categoria	Construto	Descrição	Autores
CLIMA ORGANIZACIONAL	IDENTIDADE – como os funcionários vêem a empresa, o negócio em que ela atua e sua estratégia. Tem a ver com “vestir a camisa”, com o orgulho que a pessoa sente em trabalhar naquela organização.	Orgulho	Conexão entre o trabalho e o produto ou serviço que a empresa oferece. A empresa cria uma imagem que seja valorizada pelos colaboradores	Levering (1993)
		Direitos iguais	Prática de tratar todos os funcionários como iguais, sem privilégios nem benefícios especiais, reduzindo o papel autoritário da hierarquia	Albuquerque & França (1998), Levering (1997), Walton (1973), Bergamini & Coda (1997)
		Maturidade empresarial	Compreensão sobre pressões exercidas pelos clientes, concorrentes e outras influências externas, levando à uma maior compreensão da relevância do	Bergamini & Coda (1997), Walton (1973)

			papel da organização no ambiente	
		Cidadania Empresarial	Preocupação com o meio ambiente e com as pessoas com as quais se relaciona.	
	SATISFAÇÃO/MOTIVAÇÃO – como os funcionários se sentem em relação ao que fazem, ao que recebem, aos processos de gestão adotados pela empresa e ao ambiente de trabalho.	Práticas de gestão de pessoas	Desenvolvimento das pessoas para garantir a visão do todo e ampliar suas possibilidades no processo de tomada de decisão, buscando o comprometimento das pessoas em torno da visão comum.	Helgesen (2001), De Vries (1997), Schneider & White (2004)
		Cumprindo as promessas	Consolidação da confiança através de formas de atender as expectativas pelo cumprimento de promessas feitas	Levering (1997)
		Abertura e acessibilidade	Facilitação do acesso do nível operacional aos níveis de gestão e decisão por meio de canais transparentes e melhoria dos fluxos de informações e mecanismos de comunicação espontâneos.	Albuquerque & França (1998)
		Gerenciamento participativo	Dar espaço para que os colaboradores participem das decisões e exerçam a sua autonomia e independência	Levering (1997), Walton (1973), Albuquerque & França, (1998)
		Senso de justiça	Satisfação com relação à forma como a empresa distribui lucros, méritos e propriedade e redução do tratamento injusto dado pelas lideranças	Levering (1997)
	LIDERANÇA – avaliação da capacidade da chefia de inspirar, orientar e ser	Coleguismo e trabalho em equipe	Obtenção do consenso da equipe na tomada de decisões, antecipando conflitos e promovendo a cooperação mútua	Albuquerque & França (1998)
		Estabili-	Pressuposto que a empresa possui uma	Levering (1997),

imparcial com seus subordinados.	dade de emprego	relação com o empregado e não apenas uma troca. Dá segurança ao funcionário para a continuidade de seu trabalho	Abuquerque & França (1998), Bergamini & Coda (1997)
	Equilíbrio com a vida pessoal	Criação de um sentimento em que a empresa é mais do que um trabalho para o empregado e que se pode criar uma relação que envolve aspectos pessoais do empregado	Walton (1973), Levering, (1997), Albuquerque & França (1998)
	Confiança mútua	Substituição dos mecanismos clássicos de controle por um relacionamento baseado na confiança mútua,	Albuquerque & França (1998), Levering (1997), Bergamini & Coda (1997)
	Compensação	Pagamento de, no mínimo, o mesmo valor que outras empresas do mesmo setor e porte, incluindo recompensas, econômicas ou não, baseados em outros tipos de incentivos não mensuráveis.	Bergamini & Coda (1997), Albuquerque & França, (1998), Walton (1973), Levering, (1997)
	Participação no sucesso	Compartilhar o sucesso da empresa com os empregados, distribuindo lucros, propriedade e estimulando uma competição saudável no ambiente corporativo	Levering (1997), Albuquerque & França, (1998)
	Condições de trabalho	Preocupação com a integridade das pessoas, gerada pela redução dos riscos físicos e psico-sociais, envolvendo questões de saúde que vão além do plano de assistência médica.	Walton (1973)
	Reconhecimento	Ações que exercem efeito sobre a moral, satisfação e relacionamentos dos funcionários, permitindo que o	Bergamini & Coda (1997), levering, (1997)

			empregado atribua a devida importância e significado ao seu trabalho	
		Horário Flexível	Jornada de trabalho compatível com a capacidade humana e adoção de horários compatíveis com as necessidades dos empregados.	Walton (1973), Levering, (1997), Albuquerque & França (1998)
	APRENDIZADO/DESENVOLVIMENTO – como os funcionários avaliam as oportunidades de aprendizado oferecidas pela empresa e o que ela efetivamente faz para promover seu desenvolvimento profissional.	Comunicação	Fluxo livre de informações, com comunicação clara e transparente que ajude os empregados a estabelecerem esforços em torno de objetivos comuns	Levering (1997), Bergamini & Coda, 1997)
		Oportunidades de crescimento	Promover os que estão dentro da empresa em detrimento do recrutamento externo, gerando percepção de segurança no emprego, considerando tanto oportunidades de carreira vertical como horizontal.	Walton (1973), Bergamini & Coda (1997), Albuquerque & França, (1998)
		Desenvolvimento profissional	Dar condições para que os empregados se adéquem às demandas da empresa através de programas de treinamento e outras formas de desenvolvimento profissional.	Levering (1997), Bergamini & Coda (1997), Albuquerque & França (1998)
	INTRA-EMPREENDEDORISMO - Empreendedorismo em empresas existentes, a partir de um processo no qual os indivíduos dentro das organizações perseguem oportunidades independentemente dos recursos que controlam	Inovação	Busca de soluções criativas e não usuais a problemas e necessidades, que pode vir na forma de novas tecnologias ou processos.	Schumpeter (1934), Covin & Miles (1999), Pinchot (1985), Longenecker & Schoen (1975)
		Receptividade a riscos	Disposição de comprometer recursos significativos para aproveitar oportunidades com alguma chance de fracasso. O risco é baseado em anomalias possíveis, probabilidade de	Longenecker & Schoen (1975), Miller (1983), Lumpkin & Dess (1996), Mile &

		ocorrência destas anomalias e gravidade de suas conseqüências.	Arnold (1991)
	Autonomia	Liberdade para agir sobre uma oportunidade empreendedora, com perseverança, adaptabilidade e tolerância a erros, decidindo sobre o uso de recursos, escolhendo as estratégias e ação e obtendo apoio e confiança de outros envolvidos	Covin & Miles (1999), Morris, Allen, Schindehutte & Avila (2006), Longenecker & Schoen (1975)
DESEMPENHO FINANCEIRO	Taxa de crescimento de faturamento	Receita total obtida no ano subtraído da receita total obtida no ano anterior, divididos pela receita total obtida no ano anterior	Zahra & Covin (1995), Zahra (1991), Antoncic & Hisrich (2001)

(Fonte: Elaborado pelo autor)

A despeito da riqueza da bibliografia disponível sobre os temas relacionados a este projeto de pesquisa, poucos trabalhos são conclusivos sobre as influências do clima organizacional e do intra-empendedorismo na geração de inovações nas organizações que efetivamente se traduzam em melhor desempenho, o que caracteriza o ineditismo deste estudo.

Tampouco é possível estabelecer uma clara linha divisória entre clima organizacional e intra-empendedorismo, uma vez que o empregado se sente mais estimulado a promover iniciativas de natureza empreendedora na medida em que sente o ambiente propício a novas idéias e mudança. Não raro, artigos que tratam exclusivamente do tema

intra-empendedorismo se referenciam com frequência os aspectos que outros autores classificariam como sendo de clima organizacional.

A lógica da construção das hipóteses toma esta constatação como pressuposto, uma vez que a literatura apresenta fortes evidências de que estas variáveis são correlacionadas, o que será analisado a partir dos dados coletados. Por isso, é esperado que as hipóteses sejam testadas de forma progressiva, ou seja, a partir dos testes de hipóteses anteriores.

O campo de conhecimento do intra-empendedorismo, epistemologicamente falando, ainda está em construção, sendo que várias abordagens já foram apresentadas e sem que uma linha claramente aceita na comunidade acadêmica tenha sido adotada de forma indubitável até o presente momento. Com isso, também é esperado que o conceito de intra-empendedorismo não tenha atingido a comunidade empresarial de forma consistente e sedimentada, e esta constatação também poderá ser confirmada no estudo de campo.

O capítulo a seguir apresenta a metodologia adotada para este estudo de campo e descreve as técnicas escolhidas para colher dados que configurem as constatações levantadas no levantamento bibliográfico.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

*Se você já construiu castelos no ar, não
tenha vergonha deles. Estão onde devem
estar. Agora, dê-lhes alicerces.*

(Henry David Thoreau, 1817-1862)

O processo investigativo requer uma proximidade com a realidade estudada através de métodos de coleta e análise de dados empíricos obtidos diretamente do objeto de estudo, para então analisá-los à luz da fundamentação teórica. O presente capítulo descreve a metodologia utilizada para a coleta de dados do campo, a conversão dos dados em informações relevantes e sua análise e interpretação face os objetivos propostos no início deste trabalho.

3.1. Natureza e método de pesquisa

Na pesquisa científica, cada abordagem de investigação da realidade admite diversos níveis de aprofundamento e enfoques de acordo com o objeto de estudo. Existem vários tipos de pesquisa que se adéquam a cada situação específica. Dentre as várias formas de classificar os tipos de pesquisa, Cervo e Bervian (1983) citam a distinção entre a pesquisa pura e a aplicada.

Na pesquisa pura ou básica, o pesquisador tem como meta o saber, buscando satisfazer uma necessidade intelectual pelo conhecimento. Já na pesquisa aplicada, o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos. O presente projeto de pesquisa se classifica como pesquisa aplicada, pois visa responder uma questão que permeia a realidade das organizações no que diz respeito à eficácia no investimento para aprimorar o clima organizacional.

Além da natureza da pesquisa, Cooper e Schindler (2003) também classificam a pesquisa científica de acordo com o objetivo do estudo, podendo ser causal ou descritivo. O estudo causal se caracteriza pela busca por uma explicação da relação entre variáveis, enquanto o estudo descritivo pretende responder questões investigativas, como descrição de fenômenos, estimativa de proporções de uma população onde incide este fenômeno e descoberta de associações entre diferentes variáveis. O presente estudo tem objetivo essencialmente causal, pois busca mensurar as relações de causa e efeito entre as variáveis analisadas.

Jennings & Young (1990) realizaram um estudo para propor um método para medir Empreendedorismo Corporativo e Inovação com o objetivo de identificar diferenças significativas entre medidas objetivas e subjetivas para o domínio de inovação de produtos em Empreendedorismo Corporativo. No estudo, os autores usaram dados de arquivo como medida objetiva e questionário para medida subjetiva para o mesmo domínio. Ambas as medições eram estatisticamente válidas e nenhuma diferença entre

as duas medidas foi encontrada. Segundo os autores, o resultado foi desapontador, pois implica que medidas objetivas e subjetivas de inovação em produtos podem ser usadas de forma intercambiável. Como medidas objetivas de Empreendedorismo Corporativo são difíceis ou inconvenientes para se obter, a maior parte dos pesquisadores considera formas subjetivas de medição.

Por outro lado, questionários qualitativos têm sido questionados por pesquisadores pela possibilidade de não serem entendidos como ‘científicos’ (JENNINGS & YOUNG, 1990). Além disso, a medição da percepção leva a uma confusão sobre qual subjetividade existe nesta medição. O comportamento subjetivo do objeto sendo estudado deve ser um tópico legitimado como pesquisa científica.

Para a presente pesquisa, optamos pela análise quantitativa, com medidas subjetivas, caracterizada como aplicada e causal (MARCONI & LAKATOS, 1985), com dados secundários obtidos a partir de uma amostra de empresas obtida por conveniência. A unidade de análise é a empresa, instituição jurídica com ou sem fins lucrativos, estabelecida em qualquer localidade do território nacional e com porte equivalente a mais de 300 funcionários, com capital nacional ou estrangeiro e de qualquer ramo de atividade.

A base para a análise do clima organizacional foi a avaliação do conjunto de políticas de recursos humanos adotadas, que configura o melhor desempenho no que se refere a salários, benefícios, clima de trabalho estimulante, perspectivas de desenvolvimento de carreira, possibilidade de desenvolvimento e realização profissional.

A ferramenta adotada para realizar levantamento de dados sobre o clima organizacional e características intra-empresariais foi a pesquisa de levantamento, que compreende um conjunto de instrumentos destinados a estudar fenômenos que influenciam as interações entre pessoas em sua vida diária (SELLTIZ *et al.*, 1987). Para isso, dados de toda ou parte de uma população devem ser coletados, com a finalidade de avaliar a incidência relativa, distribuição e inter-relações de fenômenos (KERLINGER, 1964).

A pesquisa foi realizada tomando o questionário como principal instrumento. O questionário é uma série ordenada de perguntas, que são respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (MARCONI & LAKATOS, 1985). O questionário em referência foi enviado por email aos respondentes, de forma direta e sem intermediários, com o apoio de tecnologia apropriada para a gestão dos respondentes convidados de cada empresa.

A natureza da pesquisa, aliada ao grau de complexidade inerente ao tamanho da amostra são os dois argumentos que justificam a escolha do instrumento. Quanto à elaboração do instrumento de pesquisa, por se tratar de um levantamento de atitudes das pessoas, Richardson *et al.* (1999) afirmam que o uso de escalas representa a forma mais adequada para medir atitudes. Atitudes são predisposições para reações negativas ou positivas a respeito de certos objetos, instituições, conceitos e outras pessoas (RICHARDSON *et al.*, 1999). Nesse caso, para as perguntas de classificação foi adotada a escala de Likert de 5 pontos e a escala binária ('sim' ou 'não'), características de variáveis discretas, sendo que poucas questões permitem a exploração de variáveis

contínuas (COLLIS & HUSSEY, 2005). Nesta classificação, o pesquisador deve formular uma série de itens baseados em manifestações que supostamente se correlacionam com a atitude em questão e que, segundo Gil (1999), deve seguir os seguintes critérios:

- Recolhe-se grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado;
- Pede-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo uma graduação que varia de 1 a 5.

É importante notar que, embora a escala tenha sido utilizada para medir atitudes, o instrumento não foi utilizado para identificar a atitude de cada respondente, mas sim a percepção dos respondentes com relação às atitudes que eles observam na organização. Este esclarecimento se faz necessário para evitar más interpretações sobre a análise dos resultados por vieses decorrentes de processos de auto-avaliação que não fazem parte do contexto desta pesquisa.

3.2. Definição das variáveis

Nesta seção descrevemos as variáveis referenciadas no modelo conceitual e que compuseram os instrumentos de coletas de dados:

3.2.1. Dados da empresa.

A maior parte dos dados das empresas pesquisadas foi obtida pelo questionário da empresa (Anexo 2), respondido por representantes da empresa, invariavelmente um profissional da área de Recursos Humanos. A seguir, descrevemos as variáveis de controle mais relevantes para nosso projeto de pesquisa:

Nome fantasia: Nome pelo qual a empresa é conhecida publicamente, na mídia e nos comunicados oficiais.

Razão social: Nome pelo qual a empresa é registrada e legalmente referenciada.

CNPJ: O Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica é o número de registro geral da empresa. Por ser uma identificação única para cada organização participante, adotamos esta variável como indexadora entre as várias bases de dados utilizadas.

Sector: Ramo de atividade da empresa. Sua utilização será relevante na distribuição das empresas em grupos para analisar o desempenho de cada empresa dentro de seu ramo de atuação de forma comparativa às outras empresas do mesmo setor.

Faturamento em 2007: Variável contínua que indica o volume total de vendas, em reais, realizado pela empresa. Este é o principal indicador de desempenho financeiro obtido. Esta mesma variável referente aos anos de 2006 e 2005 foi obtida para as empresas participantes, com base em pesquisas da mesma natureza realizadas nos anos anteriores e em outras fontes de dados.

Porte da empresa: Variável discreta que indica o número de funcionários formalmente registrados na folha de pagamento da empresa participante ao longo do ano de 2007.

Condições organizacionais: Variável em escala nominal em que a empresa declara se passou ou não por alguma ocorrência significativa ao longo do ano que possa influenciar, de alguma forma, no resultado da pesquisa. As possíveis situações consideradas são:

- Processo de fusão ou aquisição
- Demissão atípica de uma grande quantidade de funcionários
- Abertura ou encerramento de unidades de negócio
- Re-estruturações organizacionais de grande porte

Composição acionária. Esta questão visa classificar a empresa como sendo de capital aberto, parcialmente aberto ou de capital fechado. A relevância desta questão para a pesquisa está na atribuição de fidelidade aos dados financeiros declarados pelos respondentes. Empresas com capital aberto, ainda que parcialmente, são obrigadas a tornar públicos seus dados financeiros, dando ao pesquisador a opção de averiguar a veracidade dos dados apresentados.

Faixa etária: Variável demográfica, em escala de intervalo, que apresenta a distribuição dos funcionários da empresa, de acordo com faixas de idade, segundo as seguintes categorias:

- Abaixo de 20 anos
- De 20 a 25 anos

- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 55 anos
- Acima de 55 anos

Tempo de casa: Variável demográfica, em escala de intervalo, que apresenta a distribuição dos funcionários da empresa, de acordo com faixas de tempo de casa, segundo as seguintes categorias:

- Menos de 2 anos
- De 2 a 6 anos incompletos
- De 6 a 10 anos incompletos
- De 10 a 20 anos incompletos
- Acima de 20 anos

Grau de instrução: Variável demográfica, em escala de intervalo nominal, que apresenta a distribuição dos funcionários segundo sua formação educacional, conforme as categorias:

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Pós graduação

Cargos: Variável demográfica, em escala de intervalo nominal, que apresenta a distribuição dos funcionários segundo o cargo ocupado, conforme as categorias:

- Diretores
- Gerentes
- Supervisores
- Administrativos
- Técnicos
- Vendedores
- Operacionais
- Terceiros
- Estagiários

Categorias de avaliação. O conjunto de questões apresentado a seguir visa obter, do ponto de vista dos representantes formais da organização, as práticas adotadas para promover um bom clima organizacional e o empreendedorismo dos empregados. O quadro 4 a seguir apresenta os respectivos construtos e questões. No instrumento de coleta, as questões são apresentadas como variáveis em escala no nominal:

Quadro 4: Questões relacionadas com os construtos da pesquisa

Construto	Questão
Estrat égia e gestão	Adoção de práticas para definir, disseminar e avaliar a internalização das estratégias de negócio

	Comunicação formal da estratégia aos empregados
	Existência de programa formal de comunicação dos empregados com a empresa
Liderança	Estímulo para que líderes monitorem o clima organizacional das equipes de trabalho
	Adoção de práticas formais para definir, disseminar e avaliar um perfil de competências para as lideranças
	Existência de investimentos formais na formação de lideranças
	Adoção de um processo regular e periódico de monitoração e gestão do clima organizacional
Práticas de remuneração	Prática de distribuição de resultados
	Oferta de benefícios
	Sistema de Stock Options
	Consulta ao mercado para alinhamento de práticas de remuneração
Carreira	Adoção de processo formal de acompanhamento do desenvolvimento profissional dos empregados
	Adoção de mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para empregados planejarem suas carreiras
	Adoção de prática de recolocação de empregados demitidos
	Manutenção de programa formal de recrutamento interno
	Adoção de programa de orientação de empregados para a aposentadoria
as e prátic as de	Adoção de práticas formais para garantir a qualidade de vida dos empregados

	Adoção de programas formais para garantir a saúde preventiva dos empregados
Políticas e práticas de desenvolvimento	Adoção de um modelo de educação corporativa
Cidadania empresarial	Adoção de programas voltados para atender, atrair e reter mulheres no quadro de funcionários
	Desenvolvimento de ações de responsabilidade social
	Atuação organizada na preservação do ambiente
	Atuação voltada para portadores de necessidades especiais
	Disseminação de código de ética e conduta para orientar o comportamento dos empregados
	Adoção de processos formais de integração de funcionários à cultura organizacional
	Processos que envolvem terceiros permanentes e exclusivos à empresa
Empreendedorismo	Orientação a gerentes e supervisores de apoiar iniciativas de funcionários
	Orientação a gerentes e supervisores de tolerar erros cometidos pelos funcionários
	Existência de orçamento para subsidiar idéias de funcionários não planejadas
	Promoção de projetos de iniciativa de funcionários com algum grau de risco

	Autonomia para funcionários tomarem decisões espontaneamente
	Incentivos monetários ou não a funcionários que geram inovações

(Fonte: FIA)

Tempo de adoção das práticas. Variável em escala de intervalo que indica há quanto tempo a empresa adota as práticas das categorias de avaliação mencionadas. A escala de tempo adotada é:

- Menos de 2 anos
- De 3 a 5 anos
- Mais de 5 anos

3.2.2. Dados do empregado

O questionário distribuído aos empregados (Anexo 1) visou a obtenção de dados primários da principal fonte de informações, uma amostragem randômica representativa dos empregados das empresas participantes da pesquisa. O questionário, com 80 perguntas, foi dividido em duas partes: Na primeira parte, as perguntas são compostas de variáveis de controle e independentes de natureza fechada, para melhor tabulação dos resultados na abordagem do paradigma positivista:

Sexo: Variável de escala nominal: Masculino ou feminino.

Idade: Variável discreta em anos.

Tempo em que está empregado na empresa: Variável discreta em anos.

Nível de instrução: Variável de escala nominal:

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Pós graduação

Número de filhos: Variável discreta, em unidades.

Estado em que trabalha: Variável de escala nominal com o código do estado.

Cargo ocupado na empresa: Variável de escala nominal:

- Diretor
- Gerente
- Supervisor
- Administrativo
- Técnico
- Vendedor
- Operacional
- Terceiro

Salário: Variável de escala ordinal, por faixas:

- Até R\$ 760,00
- De R\$ 760,01 a R\$ 1.140,00
- De R\$ 1.140,01 a R\$ 2.280,00
- De R\$ 2.280,01 a R\$ 4.560,00
- De R\$ 4.560,01 a R\$ 6.840,00
- Acima de R\$ 6.840,00

Na segunda parte do questionário, as variáveis independentes correspondem a 68 afirmações apresentadas para os respondentes atribuírem uma opção a um conjunto de alternativas segundo a escala Likert de atitude (MARCONI & LAKATOS, 1985):

- 1) Discordo totalmente;
- 2) Discordo na maioria das vezes;
- 3) Não concordo nem discordo;
- 4) Concordo na maioria das vezes;
- 5) Concordo totalmente;
- NS/NR) Não sei ou não quero responder.

A categoria de clima organizacional foi identificada através de 62 questões que refletem a percepção do funcionário com relação à sua satisfação com o ambiente de trabalho, enquanto a categoria de intra-empendedorismo foi identificada através da formulação de seis questões que refletem a percepção do empregado sobre a manifestação de práticas organizacionais que favoreçam o comportamento empreendedor dos funcionários.

Essas categorias, descritas na seção 2.1.1 (clima organizacional) e 2.4 (intra-empreendedorismo), nortearam a elaboração do formulário que é aplicado aos empregados das empresas participantes.

As variáveis obtidas pelo instrumento questionário foram agrupadas segundo os construtos a elas relacionados para melhor comunicação dos significados das questões. Segundo Cooper & Schindler (2001, p. 53), “construtos são unidades conceituais combinadas na forma de idéias, mensagens ou entidades construídas quando a imagem a ser transmitida não é facilmente observada de forma direta”. O quadro 5 a seguir apresenta a forma como as questões foram distribuídas entre os construtos:

Quadro 5: Distribuição de questões por construto

Objeto de análise	Categoria	Construto	Questões
CLIMA ORGANIZACIONAL	Identidade	Orgulho	2, 7, 26, 34
		Direitos iguais	32, 39
		Maturidade Empresarial	45, 54
		Cidadania empresarial	24, 58
	Liderança	Práticas de Gestão de pessoas	14, 21, 25, 29, 41, 62
		Cumprindo promessas	27, 43
		Abertura e acessibilidade	15, 19, 20, 42, 47
		Gerenciamento participativo	3, 16, 31, 48

		Senso de justiça	30
	Satisfação e Motivação	Coleguismo e trabalho em equipe	6, 12, 28, 52, 56, 59
		Estabilidade de emprego	44
		Equilíbrio com vida pessoal	18, 23
		Confiança Mútua	8, 37, 40
		Compensação	36, 53, 57, 68
		Participação no sucesso	17, 46, 61
		Condições de Trabalho	33, 60
		Reconhecimento	38
		Horário flexível	5, 65
	Aprendizado e desenvolvimento	Comunicação	4, 50, 64
		Oportunidades de crescimento	10, 13
		Desenvolvimento profissional	11, 22, 49, 51, 63
INTRA-EMPREENDEDORISMO		Inovação	55
		Receptividade a riscos	66, 69
		Autonomia	9, 35, 67

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Com base nos resultados desta parte do questionário, criamos duas variáveis independentes que consolidam os resultados nos construtos que pretendemos avaliar neste trabalho:

Média de intra-empendedorismo: Média simples obtida a partir dos valores mencionados no questionário do empregado para as 6 questões relacionadas com intra-empendedorismo.

Média de clima organizacional: Média simples obtida a partir dos valores mencionados no questionário do empregado para as 62 questões relacionadas com clima organizacional, agrupados nos construtos: Aprendizagem, Liderança, Identidade e Satisfação.

3.2.3. Dados financeiros

Na avaliação dos dados financeiros das empresas, estudos anteriores (JUNQUEIRA *et al.*, 2007; FULMER *et al.*, 2003) se utilizam de indicadores como ROE (Retorno sobre patrimônio líquido) ou ROA (Retorno sobre ativos) disponibilizados em canais públicos de comunicação. Isso é possível e muito comum quando a amostra se limita a empresas de capital total ou parcialmente abertos. Como isto restringiria nossa amostra a pouco mais de 10% dos dados obtidos, optamos por levantar os seguintes indicadores financeiros das empresas, todos são variáveis dependentes contínuas:

Faturamento: Total de recebimentos do ano referentes exclusivamente às vendas realizadas. Não são computadas as outras entradas de caixa como venda de ativos ou ganhos financeiros, nem vendas realizadas mas ainda não recebidas, como inadimplência e prazos de recebimento em aberto.

Vendas Totais: Total de receitas advindas de vendas realizadas no ano. Nesta variável, contabiliza-se o resultado operacional das vendas, independentemente de serem faturados ou não. Na maioria das situações vendas totais ou receita não apresentam os mesmos números de faturamento.

Resultado operacional: Volume total de vendas excluindo-se os custos e as despesas. Se o resultado for positivo, trata-se do lucro líquido, caso as despesas e custos excedam as receitas, o resultado negativo é chamado de perda operacional.

Patrimônio Líquido: Resultado contábil da diferença entre os ativos e passivos da empresa. Corresponde ao total de bens de uma empresa ou o volume de recursos investidos pelos sócios ou acionistas na empresa.

A variável dependente é assim denominada porque sua determinação depende dos valores das variáveis independentes (DANCEY & REIDY, 2007). As variáveis independentes têm como propósito comprovar ou descartar tal relação de dependência e por isso, estão ligadas com as idéias propostas nas hipóteses da tese. A variável dependente que queremos demonstrar nesta análise é:

Taxa de crescimento financeiro: Diferença percentual do desempenho financeiro da empresa, segundo indicadores computados pela equação:

$$\frac{\text{Indicador } 200x - \text{indicador } 200x_{-1}}{\text{Indicador } 200x_{-1}}$$

- 05-06: Diferença percentual do desempenho entre os anos de 2005 e 2006;

- 06-07: Diferença percentual do desempenho entre os anos de 2006 e 2007;
- 05-07: Diferença percentual do desempenho entre os anos de 2005 e 2007.

3.3. Fontes de informação

3.3.1. Clima organizacional e intra-empreendedorismo

Os dados foram obtidos através de uma parceria com o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP) da FIA (Fundação Instituto de Administração), que disponibilizou seus bancos de dados com informações levantadas na pesquisa nacional de clima organizacional, que, desde 2006, elabora anualmente o guia *As Melhores Empresas para Você Trabalhar* do Brasil. A base para análise é a avaliação do conjunto das políticas de recursos humanos adotado, que configura o melhor desempenho no que se refere a salários, benefícios, clima de trabalho estimulante, perspectivas de desenvolvimento na carreira, possibilidade de desenvolvimento e realização profissional.

Na edição 2008 desta pesquisa, uma amostra de funcionários de 552 empresas de grande porte, escolhidas de forma aleatória, responderam a um questionário que visava compreender as necessidades, preocupações e percepções dos empregados, assim como identificar características de intra-empreendedorismo.

O questionário, assim constituído, procurou medir a percepção subjetiva dos funcionários no que diz respeito ao que eles fazem, pensam ou sentem (Collis &

Hussey, 2005) com relação ao trabalho em si, os chefes, os colegas e a organização que os emprega.

Uma equipe formada por quatro pesquisadores da FIA e oito jornalistas das revistas Você S/A e Exame, ambas pertencentes à Editora Abril, se dedicou ao levantamento dos dados qualitativos e quantitativos, atuando na elaboração e adequação dos instrumentos de coleta, divulgação e comunicação através dos veículos de mídia aberta, orientação e esclarecimento de dúvidas dos representantes das empresas interessadas em participar da pesquisa, coleta e averiguação dos documentos de evidências, visitas pessoais às empresas, condução das dinâmicas de grupo e entrevistas pessoais, tabulação e organização dos dados. Outras pessoas de ambas as instituições participaram de forma indireta no processo, através da customização dos sistemas de informática usados na coleta, no desenvolvimento das peças de comunicação, na viabilização logística dos membros da equipe e na orientação quanto aos procedimentos legais do processo.

Na categoria de membro da equipe, o autor deste projeto de doutorado, participou do processo de planejamento do levantamento, contribuiu com a adequação dos instrumentos de coleta, visitou cinco das empresas participantes, realizou oito entrevistas pessoais e doze entrevistas por telefone, participou de três dinâmicas de grupo e teve acesso irrestrito a 100% de todo o material coletado pela equipe, caracterizando assim, os dados, como sendo de natureza primária. O levantamento dos dados foi conduzido no período entre Setembro de 2008 a Março de 2009, e foi

realizado pelo autor tanto para complementar a análise sob a abordagem quantitativa como para explorar detalhes sobre as onze empresas descritas na seção 4.2.

Durante todo o processo de levantamento dos dados, quatro diretrizes foram perseguidas pela equipe técnica:

- Os métodos e procedimentos adotados são transparentes e simplificados, preservando-se a legitimidade científica e estatística da pesquisa;
- A pesquisa é adequada ao máximo à realidade empresarial brasileira, sem perder sua perspectiva global;
- A metodologia é suscetível a processos periódicos de atualização;
- Todos os conteúdos e critérios adotados pela pesquisa se sustentam em uma base teórica sólida e atualizada sobre Gestão de Pessoas.

O processo completo de coleta de dados passou pelas seguintes etapas:

1. Convite às empresas para participação na pesquisa através de anúncios em veículos de mídia aberta, como as revistas Exame e Você S/A, patrocinadoras da pesquisa, entre os meses de Fevereiro e Março de 2008;
2. Inscrição das organizações de três formas:
 - 2.1. *Como empresa*: Pressupôs que todos os empregados, inclusive os de filiais, estavam aptos a participar da seleção randômica que escolheu aqueles que responderam à pesquisa;

- 2.2. *Como grupo empresarial:* os questionários foram respondidos por funcionários de todas as empresas do grupo;
 - 2.3. *Como divisão de negócios:* No qual o grupo escolheu uma divisão/atividade/linha de negócios para ser avaliada. No caso, todas as empresas que fizeram parte da divisão responderam a pesquisa. A inscrição foi feita com o CNPJ principal daquela atividade, tendo participado, no máximo, três divisões de negócio;
3. Pré seleção das empresas que atendem aos critérios mínimos, a saber:
 - 3.1. Tenham 100 ou mais funcionários no momento da inscrição;
 - 3.2. Estejam operando no mercado brasileiro e/ou internacional há pelo menos cinco anos;
 - 3.3. Os mesmos critérios valem para empresas públicas e de tecnologia.
4. Envio do manual com orientações para o departamento responsável pelo levantamento das informações (normalmente o departamento de Recursos Humanos) para cada uma das 552 empresas que se inscreveram no processo;
5. Cada empresa participante envia para o pesquisador os dados de contato da totalidade de funcionários;
6. Para selecionar a amostra de funcionários, foi feito um sorteio por um dispositivo de seleção randômica;

7. Envio, por email ou por carta, das orientações para os funcionários respondentes sobre a natureza e objetivos da pesquisa e um link que direciona o funcionário para a página na internet onde está o questionário. Pela alta distribuição geográfica onde os respondentes estão localizados, foi adotada a internet como canal, com acesso protegido, para sua aplicação;
8. Envio de uma senha, via correio, diretamente para cada funcionário escolhido para participar da pesquisa. A senha dá ao funcionário o acesso ao site onde estão as perguntas do questionário. Depois de respondido o questionário a senha perde a validade e não permite novas entradas para modificar respostas já dadas;
9. Cada respondente selecionado responde o questionário dentro de um prazo de 40 dias a partir do momento que as senhas são enviadas. Cada respondente pode responder apenas uma vez o questionário, não sendo permitido corrigir as respostas depois de submetidas, mas permitindo que o processo de preenchimento seja interrompido, se necessário, e retomado, se ainda dentro do prazo;
10. Pesquisador monitora a base de dados do servidor designado para concentrar as respostas, tira dúvidas dos respondentes e averigua o bom funcionamento do sistema durante o período aberto para os respondentes preencherem o instrumento, compreendido entre o período de Abril e Junho de 2008;

11. Ao final do prazo, uma nova triagem é feita sobre a base de dados, eliminando as empresas previamente inscritas, mas que não conseguiram o número mínimo de respondentes que caracterize a representatividade mínima da amostra;
12. Encaminhamento de novo questionário às empresas com melhor pontuação, investigando políticas formais de recursos humanos quanto ao seguinte: Modelo de estratégia e gestão adotado, estilos de liderança, políticas e práticas de RH e cidadania empresarial. Os itens foram avaliados com base em notas e pesos;
13. Encerramento do prazo e encaminhamento da base de dados contendo 143.200 entrevistas para tratamento no software estatístico SPSS;
14. Visitas às empresas com maior pontuação para realização de entrevistas individuais e em grupo com empregados e chefias, separadamente.

3.3.2. Desempenho financeiro

Os dados financeiros foram obtidos a partir de diversas fontes, sendo as mais comuns listadas abaixo:

- Lista das Maiores e Melhores empresas elaborado anualmente pela Revista Exame referentes aos anos de 2005, 2006 e 2007;
- Lista Valor 1000 elaborado anualmente pelo Jornal Valor Econômico referentes aos anos de 2005, 2006 e 2007;
- Lista Balanço Anual elaborado anualmente pelo Jornal Gazeta Mercantil referentes aos anos de 2005, 2006 e 2007;
- Base de dados Economatica;

- Declaração de faturamento das empresas no instrumento de levantamento de dados das Melhores Empresas para Trabalhar (questionário da empresa) dos anos de 2006, 2007 e 2008;
- Publicações de relatórios anuais para acionistas disponíveis nos sites das empresas na internet;
- Informações disponibilizadas pela própria empresa, via email, através do departamento de relacionamento institucional ou similar.

Em função das origens distintas dos dados obtidos, sentimos dificuldade em obter os mesmos dados de todas as fontes consultadas. Os critérios distintos nos levaram a concentrar nossa análise na categoria que apresentasse a maior quantidade de informações disponíveis, neste caso, faturamento, lucro ou vendas anuais. Foram excluídas da amostra as empresas cujos dados não foram obtidos de pelo menos dois dos três anos considerados no levantamento.

A limitação do acesso a dados, embora indesejável, não dificultou a análise e as conclusões, uma vez que a amostragem resultante continua sendo significativa (417 empresas). Além disso, outras pesquisas realizadas sobre intra-empREENDEDORISMO e desempenho não apresentaram uma conclusão específica sobre o melhor indicador para avaliar os resultados das iniciativas intra-empREENDEDORAS. Por fim, uma vez que estabelecemos que o dado objetivo não é representativo para a pesquisa e sim a relação comparativa entre períodos temporais, adotamos como critério o percentual de evolução do faturamento entre o período de 2005 para 2006 e de 2006 para 2007, ou, em alguns

casos, de 2005 para 2007. Uma vez que é a taxa de melhoria do indicador de um ano para outro que está sendo avaliado, o indicador objetivo em si perde a sua relevância para a análise proposta neste estudo.

É importante notar que a natureza do indicador é relevante para a comparação do desempenho da empresa junto a outras empresas do mesmo setor, fora isso, nenhuma outra restrição foi identificada quanto ao uso de indicadores distintos de acordo com a disponibilidade de informações. Por este motivo, embora o volume de faturamento anual tenha sido o principal indicador disponível para a maior parte da amostra de empresas, em alguns casos, o lucro líquido e o volume de vendas foram os indicadores disponibilizados por empresas dentro do mesmo setor.

3.3.3. Caracterização da amostra

As empresas consideradas nesta pesquisa tinham mais de 300 empregados em 31 de dezembro de 2007 e atuavam no mercado brasileiro e/ou internacional por mais de cinco anos. Essas empresas variam em relação ao porte (mínimo de 300 e máximo de 112.648 empregados). Em relação à população e amostragem, as empresas participantes da pesquisa, realizada em 2008, foram amostradas por conveniência, ou seja, solicitou-se a participação de todas as empresas constantes em um cadastro de organizações atuantes no mercado brasileiro. Não há estudos que demonstrem qualquer tipo de restrição ao empreendedorismo corporativo. Empresas de qualquer tamanho, em qualquer mercado e em todos os níveis de concentração podem se engajar em atividades empreendedoras (DOLAN & LINDSEY, 1988). Nos apoiamos nesta constatação para

justificar a amplitude adotada na amostra escolhida para fazer parte de nossa base de dados.

Da mesma forma, não identificamos nenhum estudo que sugerisse algum tipo de restrição com relação ao tipo de funcionário que deve fazer parte da pesquisa. A totalidade dos funcionários das empresas pesquisadas representou o público-alvo da pesquisa. Apenas não puderam participar estagiários ou terceiros que não trabalhassem exclusiva e permanentemente na empresa. Foram enviados 200.000 formulários aos funcionários destas empresas, que correspondem ao universo da pesquisa. O envio desses questionários obedeceu aos seguintes critérios:

Para cálculo da amostragem em cada empresa, foi aplicado o seguinte algoritmo:

- Se o número de funcionários era menor ou igual a 200, então tamanho da amostragem é igual a 200;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 500, então tamanho da amostragem é igual a 300;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 1500, então tamanho da amostragem é igual a 400;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 2500, então tamanho da amostragem é igual a 500;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 5000, então tamanho da amostragem é igual a 600;
- Para qualquer outro caso, tamanho da amostragem foi igual a 900.

Para a realização do procedimento amostral, foi solicitado às empresas que enviassem uma relação numerada de seus funcionários em ordem alfabética e, a partir dela, sorteados os que deveriam responder a pesquisa (através de números correspondentes aos atribuídos para os funcionários listados e o uso de um dispositivo de seleção randômica). Todos os sorteados eram empregados com vínculo formal de trabalho. No processo de comunicação com os funcionários foi garantido o anonimato do respondente, de forma a minimizar o efeito de pressões isomórficas no preenchimento dos questionários.

Para garantir representatividade da amostra sobre a população da empresa, exigiu-se um número mínimo de questionários respondidos. O cálculo da amostra mínima é dado pelo seguinte algoritmo:

- Se o número de funcionários for menor ou igual a 300, então:
 - Amostra mínima é igual a número de funcionários vezes 0,70;
 - Porém, se amostra mínima for maior que 190, então a amostra mínima é igual a 190;
- Se o número de funcionários for menor ou igual a 500, então:
 - Amostra mínima é igual ao tamanho do lote vezes 0,65;
- Para qualquer outro caso:
 - Amostra mínima é igual ao tamanho do lote vezes 0,60.

Na amostragem final, das 552 empresas inscritas na pesquisa, 95 ou 17,2% não cumpriram este requisito e foram excluídas da amostra, juntamente com as empresas

que obtiveram pontuação igual a zero nas categorias ou sub-categorias do questionário do empregado.

Após receber o lote, de acordo com o seu número de funcionários, cada empresa distribuiu os questionários proporcionalmente ao número de homens e de mulheres, e ao número de funcionários em função do ano de nascimento. Um software de classificação randômica selecionou os funcionários aleatoriamente para cada lote segundo estes critérios e a empresa distribuiu os questionários para estes funcionários. Houve assim lotes para homens nascidos até 1964, entre 1965 e 1977, e 1978 em diante; para mulheres nascidas até 1964, entre 1965 e 1977, e 1978 em diante:

- Até 1964: geração dos *baby boomers*: Estão mais motivados, são otimistas e *workaholics*. Eles têm um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial. Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, a qual são leais. No Brasil, eles correspondem a 34% da população econômica ativa.
- Entre 1965 e 1977: geração X: Adotam postura de ceticismo e defendem um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa. Ao mesmo tempo, essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do *downsizing* corporativo, o qual girava em torno da segurança no emprego. A percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a

tendência de desenvolver habilidades que melhorem a empregabilidade, já que não se pode mais esperar estabilidade. No Brasil, eles correspondem a 34% da população econômica ativa.

- 1978 em diante: geração Y: Cresceram em contato com as tecnologias de informação, são mais individualistas. Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. No cenário mundial, a cultura da não permanência, a falta de garantias, com mercados voláteis. No Brasil, eles correspondem a 33% da população econômica ativa.

Exemplo:

- Empresa A tem 1.200 empregados e a distribuição, por gênero e faixa etária, na proporção apresentada no quadro 6:

Quadro 6: Distribuição do lote da amostra em função do ano de nascimento e gênero

Gênero	Ano de nascimento	Quantidade	Percentual	Lote estratificado
	Antes de 64	100	8,3%	33
Homens	Entre 65 e 77	150	12,5%	50
	Após 78	200	16,7%	67

	Antes de 64	200	16,7%	67
Mulheres	Entre 65 e 77	250	20,8%	83
	Após 78	300	25%	100
	Total	1200	100%	400

(Fonte: FIA)

A amostra mínima geral é de 240, pois “Para qualquer outro caso (se número de funcionários for maior que 500), então amostra mínima é igual a tamanho do lote (400) vezes 0,60”. No nosso exemplo, a amostra mínima para jovens é de 100, pois 240 vezes 41,7% (25% + 16,7%) é igual a 100

3.3.4. Tamanho da amostra

O procedimento descrito acima foi elaborado visando a obter representatividade em cada organização participante, portanto 142.913 funcionários de 552 empresas responderam ao formulário proposto. Porém, para efeito deste estudo, foram considerados somente os respondentes das empresas com mais de 300 funcionários, uma vez que demonstramos aqui que porte da empresa exerce influência sobre o grau de intra-empREENDEDORISMO, assim excluimos da amostra 101 empresas com menos de 300 funcionários. Embora critérios geralmente aceitos de porte de empresa consideram grandes empresas aquelas que possuem mais de 500 funcionários, optamos por estabelecer o critério de 300 funcionários como ponto de corte para não sacrificar o tamanho da amostra e correr o risco de não haver representatividade mínima para o

tratamento estatístico. O mesmo critério de tamanho mínimo de amostra foi usado para decidir não considerar apenas empresas que declararam capital aberto e incluir também aquelas que não possuem capital aberto. A implicação desta decisão, que pode representar uma das limitações do estudo, é a aparente falta de confiabilidade nos dados apresentados pelos respondentes.

A base de dados original tinha 552 empresas, correspondendo àquelas que se inscreveram no projeto de pesquisa. A base final considerada para o tratamento estatístico contém 221 empresas. A redução de 331 empresas é explicada no quadro 7 a seguir:

Quadro 7: Critérios de seleção da amostra final

Ocorrência	Quantidade	Final
Total de empresas inscritas no processo	552	552
Empresas que não obtiveram o mínimo exigido de questionários de empregados respondidos dentro dos critérios de amostragem estabelecidos	(95)	457
Empresas sem dados financeiros de pelos menos dois anos ou com dados pouco confiáveis	(135)	322
Empresas com menos de 300 funcionários (definição arbitrária de porte mínimo)	(101)	221

(Fonte: Elaborado pelo autor)

3.4. Validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa

Por se tratar de uma pesquisa que lida com as percepções subjetivas de grupos de pessoas, faz-se necessário uma forma de validar a confiabilidade das descobertas da pesquisa (Collis & Hussey, 2005). A credibilidade do processo de coleta de dados é feita nas duas vias, tanto no estímulo para que empresas forneçam informações honestas e transparentes, como na disponibilização, para o pesquisador, de todas as informações sobre o objeto de pesquisa.

Esta validação foi feita através de três instrumentos/técnicas: Questionário da empresa, observação assistemática e análise de documentação.

3.4.1. Questionário da empresa.

Para aumentar a confiabilidade dos resultados dos questionários enviados aos funcionários, um segundo instrumento foi encaminhado para ser preenchido por representantes da organização. Este instrumento, denominado questionário da empresa (Anexo 2), visa aferir o que a empresa oferece aos empregados, de forma que inconsistências, distorções e contradições sejam identificadas ao se comparar os resultados de ambos os questionários após serem tabulados.

Para garantir a credibilidade deste índice no longo prazo, foram utilizados como parâmetros os critérios apresentados a seguir:

- **Consistência:** Considera-se uma iniciativa em Gestão de Pessoas *consistente* quando há evidências de sua solidez, veracidade, credibilidade, estabilidade, realidade;
- **Sustentabilidade:** Considera-se uma iniciativa em Gestão de Pessoas *sustentável* quando revela-se capaz de manter padrão positivo de qualidade; autonomia de manutenção, considerando a harmonia das relações sociedade-natureza;
- **Abrangência:** Considera-se uma iniciativa em Gestão de Pessoas *abrangente* quando abrange os diferentes níveis hierárquicos, atinge terceiros, estagiários e a sociedade em geral;
- **Modernidade:** Considera-se uma iniciativa em Gestão de Pessoas *moderna* quando acompanha a evolução da gestão de pessoas: Departamento pessoal; Relações humanas; Gestão estratégica e Gestão por competências.

O questionário submetido à empresa avalia as políticas e práticas de RH e é dividido em quatro categorias, sendo que uma delas — Políticas e Práticas — é dividida em quatro subcategorias.

1. **ESTRATÉGIA E GESTÃO** – A estratégia fornece o direcionamento e dá consistência ao negócio. Todos devem conhecê-la para poder cumpri-la.

2. LIDERANÇA – O líder tem diversos papéis, como desenvolver competências do time e ser um facilitador. Ele também deve ser capaz de desenvolver novos líderes porque a questão sucessória é crucial para qualquer organização.

3. CIDADANIA EMPRESARIAL – Empresas devem ser responsáveis em relação ao meio ambiente, a seus funcionários e à comunidade.

4. POLÍTICAS E PRÁTICAS

- Carreira – Atualmente o aspecto mais valorizado pelas pessoas é a perspectiva concreta de crescimento profissional. A empresa faz a sua parte quando oferece suporte para isso.
- Desenvolvimento – A educação é fundamental para a sustentação do desenvolvimento profissional dos trabalhadores. É também uma ação social relevante, pois capacita as pessoas para o mercado de trabalho e para a sociedade.
- Remuneração e Benefícios – A remuneração expressa a valorização atribuída aos empregados. Os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar do pessoal.
- Saúde – Preocupação com a integridade dos colaboradores. Não se admite um ambiente que ofereça riscos ou que seja insalubre.

O questionário foi elaborado pela equipe da FIA e foi encaminhado pela equipe da Ed. Abril por correio. O prazo para o encaminhamento das respostas da empresa coincidiu com o prazo para os funcionários responderem a pesquisa que foi de 40 dias.

3.4.2. Observação Assistemática

As 200 empresas com um número mínimo de questionários respondidos pelos funcionários (esse número, chamado de amostra mínima, varia de acordo com o total de empregados) e que tenham obtido os indicadores de clima mais altos foram visitadas pelos jornalistas da Ed. Abril. Essa visita poderia desqualificar a empresa da amostra, caso fossem detectados fatos que contrariassem os dados obtidos no questionário dos funcionários e da empresa. Na observação assistemática ou não estruturada, os pesquisadores registram fatos da realidade sem necessariamente utilizar meios técnicos especiais, porém de forma atenta aos fenômenos ocorridos no ambiente organizacional e confronto dos resultados da pesquisa com a realidade organizacional, identificando pela observação visual o que os questionários revelam em números, além de conhecer – *in loco* – onde e como trabalham esses profissionais (SEVERINO, 2007).

3.4.3. Entrevistas

A entrevista é uma técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entrevistado-entrevistador (SEVERINO, 2007). A entrevista pode ser diretiva ou estruturada e não-diretiva. As entrevistas estruturadas contam com perguntas

previamente estabelecidas, aproxima-se mais do questionário, recomendadas quando é claro o resultado esperado da entrevista e as informações requeridas. As entrevistas não-diretivas colhem informações a partir do discurso livre do entrevistado. O entrevistador recolhe todas as informações para processá-las depois. São mais recomendadas em análise exploratórias, em que não existe uma caracterização clara do tipo de informação que deve ser obtido e quando é fundamental dar liberdade de expressão ao entrevistado para que se expresse sem constrangimentos (SEVERINO, 2007). No presente estudo usamos ambos os tipos de entrevista.

As entrevistas foram realizadas com todas as empresas que receberam a visita do jornalista. Em cada empresa visitada, o jornalista realizou duas entrevistas em grupo, sendo uma com empregados de cargo operacional e outra com gestores. Também foi realizada uma entrevista com o responsável pela área de RH, conforme roteiro padronizado.

Não podiam participar das entrevistas em grupo:

- Funcionários da área de recursos humanos
- Funcionários da assessoria de imprensa e/ou comunicação interna
- Secretários de diretoria e/ou presidência
- Qualquer funcionário que, na composição da mesa, tenha posição de chefia - mesmo que indireta – em relação a um ou mais membros do grupo.

Em caso de discordância entre os dados apurados nos formulários e os apurados na dinâmica, a empresa poderia ser eliminada da amostragem.

Para avaliar aspectos relacionados a intra-empendedorismo, foi pedido aos responsáveis de RH de algumas das empresas visitadas que identificassem seus funcionários mais empreendedores. Conduzimos entrevistas pessoais com estes funcionários das empresas visitadas. Nestas reuniões individuais, os funcionários preencheram um questionário com apenas quatro perguntas e responderam perguntas feitas de forma não-estruturada com vistas a identificar os elementos que justificassem a sua escolha como intra-empendedor pela organização e sua visão sobre o grau de intra-empendedorismo da organização com perguntas específicas sobre as características apontadas pela teoria.

Perguntas da entrevista:

- 1) Como você definiria intra-empendedorismo?
- 2) Você se julga um intra-empendedor? Por quê?
- 3) Esta empresa favorece o intra-empendedorismo? Como?
- 4) Quais as principais barreiras ao intra-empendedorismo nesta empresa?

Exemplos de perguntas não-diretivas feitas nas entrevistas:

- 1) Alguma vez você já correu riscos nesta empresa? Como foi?
- 2) Conte porque você foi considerado um exemplo de intra-empendedor.
- 3) Você é recompensado por suas iniciativas? Como?
- 4) Explique como seu chefe te ajuda ou dificulta na realização de seus projetos intra-empendedores.
- 5) Como é distribuído o uso de seu tempo em um dia típico de trabalho?

3.4.4. Análise de documentos

A análise de documentos é o estudo de toda forma de registro e sistematização de dados e informações. São objetos (livros, jornais, manuais, fotos, filmes, documentos, emails, cartas, revistas, formulários, apostilas, etc) fornecidos pela empresa participante que visavam igualmente o levantamento de evidências que comprovassem as declarações dadas em cada uma das quatro categorias incluídas no Questionário da Empresa, o chamado de ‘caderno de evidências’ (Anexo 3). Neste caderno, a empresa reuniu em uma pasta a descrição das práticas com fotos, documentação de campanhas, cópias de emails e comunicados, depoimentos de funcionários ou terceiros, dados financeiros, orçamentos, contratos, certificados, comprovantes, vídeos, CD ROMs, relatórios anuais, código de ética, jornais internos e outros complementos às informações que servisse como documentação primária que desse respaldo ao questionário preenchido. A participação da empresa no processo de seleção foi condicionada à entrega deste caderno, cujos elementos principais são:

- Definição das diretrizes estratégicas e sua comunicação aos funcionários;
- Formas de promover o empreendedorismo dos empregados na empresa;
- Formas de monitorar o clima organizacional na organização;
- Práticas para definir e formar o perfil de competências para as lideranças;
- Práticas de remuneração e benefícios fixos e variáveis;
- Processo de desenvolvimento profissional dos empregados;
- Programas de planejamento de carreira e movimentações internas;
- Programas formais para garantir a qualidade de vida dos empregados;

- Programas relacionados com minorias e responsabilidade sócio/ambiental;
- Existência de código de ética para orientar o comportamento dos empregados;

3.5. Abordagem qualitativa

Além das técnicas já descritas anteriormente usadas para validar os dados obtidos pelo instrumento questionário do empregado, aproveitamos o contato direto com dirigentes e empregados das empresas visitadas para ampliar a compreensão dos fenômenos relacionados com clima organizacional e intra-empREENDEDORISMO como forma complementar às análises de natureza quantitativa. Neste sentido, as seguintes técnicas foram utilizadas:

3.5.1. Observação sistemática

A observação do ambiente objeto do estudo se qualifica como uma investigação científica quando é conduzida especificamente para responder a uma questão de pesquisa, ou seja, quando o objetivo é claro e indiscutível. A versatilidade da observação serve, sobretudo, para complementar outros métodos de levantamento de dados. A observação utilizada neste estudo foi a observação sistemática, que emprega procedimentos padronizados, com programação, e codificação dos resultados para facilitar a análise posterior (COOPER & SCHINDLER, 2003).

Durante a visita, os seguintes itens foram observados pelo pesquisador:

- Quadro de avisos para funcionários: na busca de exemplos que explicitassem a natureza dos comunicados feitos por este meio.
- Móveis e uso do espaço: Procurando evidências de boas ou más acomodações para os funcionários.
- Elementos visuais: Que demonstrassem o uso de canais visuais de comunicação usados pelos funcionários, como banners, objetos pessoais, campanhas corporativas internas, modelo e tipo dos computadores usados, uso de vidros em salas de reunião, entre outros elementos;
- Símbolos do poder: Artifícios materiais e visuais que denotam as diferenças na hierarquia e as relações de poder como jogo de influências políticas, como crachás diferenciados, mobiliário específico, salas privativas e outros espaços exclusivos, vagas privativas no estacionamento, entre outros tantos.
- Espaços sociais: Uso de espaços comuns para saber até que ponto estimulam ou inibem o convívio inter-pessoal, como sala do café, fumódromos, restaurantes, espaço externo, Grêmio, jardins, quadras, etc.
- Código de conduta pessoal: Demonstrado através do comportamento das pessoas umas com as outras e com visitantes, estilo de vestimentas, uso de uniformes, linguagem corporal, padrões de estímulo-resposta, etc.

As observações foram consolidadas na lista de verificação de observação, que foi usado, posteriormente, como dados complementares às análises quantitativas e demonstraram grande riqueza na capacidade de explicar fatores identificados nos números.

3.5.2. Entrevistas

No presente estudo, realizamos dois tipos de entrevista, a entrevista pessoal e a entrevista por telefone. A entrevista pessoal é uma conversação bidirecional iniciada por um entrevistador para obter informações de um respondente. Em muitos casos se usa a entrevista como ferramenta de coleta de dados ao invés do questionário pela riqueza de informações de natureza espontânea que podem ser obtidos com esta técnica. Além disso, a interatividade em tempo real com o entrevistado permite ao pesquisador direcionar o rumo da entrevista de acordo com seus objetivos. Em estudos sociais, a entrevista tem grande valia pelo conjunto de informações coletadas, um sorriso, um movimento com a cabeça, a busca por uma melhor posição na cadeira, olhares, tom de voz, pausas e expressões podem dizer muito mais ao pesquisador do que suas respostas objetivas.

No caso das entrevistas por telefone, necessárias dadas as distâncias geográficas de algumas das empresas e de seus funcionários, além da óbvia vantagem do tempo e do custo, trazem como benefício a maior liberdade do entrevistado de ser honesto e transparente em suas observações, comentários e discursos por estarem com sua identidade razoavelmente protegida pelo anonimato propiciado pelo instrumento. Naturalmente, esta ferramenta também apresenta suas limitações, como ausência do

entrevistado, interpelação em momentos pouco apropriados, limitações técnicas do aparelho, ausência de outros indícios não verbais e menor envolvimento do respondente (COOPER & SCHINDLER, 2003).

3.5.3. Grupos de foco

Os grupos de foco são painéis de pessoas, lideradas por um moderador treinado, que se reúne por um período de 90 a 120 minutos. Técnicas de dinâmicas de grupo são conduzidas para direcionar as discussões dentro do grupo aos objetivos esperados da pesquisa. Um grupo de foco é composto por seis a dez pessoas. As discussões devem ser espontâneas e com o mínimo de interrupção pelo moderador quanto possível. O pesquisador normalmente não desempenha o papel de moderador, pois precisa se dedicar a registrar as impressões mais pertinentes que surgem durante a sessão (COOPER & SCHINDLER, 2003).

Realizamos duas dinâmicas de grupo, com empregados de cargo operacional e com gestores, escolhidos aleatoriamente para responderem perguntas relacionadas com os questionários. A dinâmica, embora não estruturada, dava liberdade ao entrevistador para direcionar a reunião para qualquer direção que achasse adequado em função de seu objetivo que era buscar eventuais evidências complementares às outras fontes de informações. A seleção da amostra para as reuniões de grupo foi feita de forma randômica e de forma representativa das unidades de negócio e departamentos da empresa, em uma amostragem por conglomerado (COLLIS & HUSSEY, 2005).

A escolha da técnica de grupos de foco foi adequada para este caso porque “Ouvir a opinião de outros membros encoraja os participantes a declararem suas próprias opiniões. O uso explícito da interação produz dados e *insights* que seriam menos acessíveis sem a interação encontrada em um grupo” (COLLIS & HUSSEY, 2005). Outro benefício da técnica de grupos de foco é a busca por eventuais traços de discordância entre os dados apurados nos formulários e os apurados nas reuniões, o que poderia ter levado à exclusão da empresa da base de pesquisa.

3.6. Hipóteses da tese

A pergunta da tese é: O intra-empendedorismo exerce mais influência do que o clima organizacional no desempenho financeiro das organizações? Esta questão principal pode ser desdobrada em três questões secundárias:

- 1) Existe relação entre características intra-empendedoras e desempenho?
- 2) Clima interno de alta qualidade é suficiente para garantir alto desempenho?
- 3) Existe relação entre clima organizacional e intra-empendedorismo?
- 4) O desenvolvimento do clima interno é condição para a formação de um ambiente com características intra-empendedoras?

Das relações entre as duas variáveis independentes (clima organizacional e intra-empendedorismo) e a variável dependente desempenho financeiro, estabelecemos

cinco hipóteses para explicar a tese de que existe correlação entre intra-empendedorismo, clima organizacional e desempenho superior.

H1: Existe correlação entre intra-empendedorismo e clima organizacional;

H2: Dentre empresas do mesmo setor e mesmo tamanho, aquelas com alto nível de intra-empendedorismo tem desempenho financeiro melhor do que as demais;

H3: Dentre empresas do mesmo setor e mesmo tamanho, aquelas com alto nível de clima organizacional tem desempenho financeiro melhor do que as demais;

H4: Dentre empresas do mesmo setor, mesmo tamanho, com mesmo nível de clima organizacional, aquelas com melhor nível de intra-empendedorismo tendem a ter desempenho financeiro melhor do que as demais;

H5: Dentre empresas do mesmo setor, mesmo tamanho, com mesmo nível de intra-empendedorismo, aquelas com melhor nível de clima organizacional tendem a ter desempenho financeiro melhor do que as demais.

Não havendo evidências para rejeitar H1, confirma-se o pressuposto de que a construção de um ambiente favorável ao intra-empendedorismo passa pela existência de bom clima organizacional, em conformidade com estudos anteriores e também aumentam as chances de H2 e H3 apresentarem resultados similares.

Não havendo evidências para rejeitar H2 ou H3, confirma-se o pressuposto de que intra-empendedorismo ou clima organizacional exercem influência sobre o desempenho

financeiro da organização, em conformidade com estudos anteriores e também estabelecem as premissas para avaliarmos se há distinção entre clima organizacional e intra-empendedorismo no desempenho financeiro, testado em H4 e H5.

H4 e H5 testam o grau de influência das variáveis independentes intra-empendedorismo e clima organizacional no desempenho financeiro. Enquanto H4 verifica se intra-empendedorismo exerce mais influência do que clima organizacional no desempenho financeiro, H5 verifica se clima organizacional exerce mais influência do que intra-empendedorismo no desempenho financeiro.

Se não houver evidências para rejeitar H4 e houver evidências para rejeitar H5, a tese do estudo é comprovada. Se não houver evidências para rejeitar H4 e não houver evidências para rejeitar H5 a tese do estudo é comprovada parcialmente. Se houver evidências para rejeitar H4 a tese do estudo não é comprovada.

3.7. Procedimentos estatísticos

3.7.1. Ajustes dos dados

Pelo menos três ajustes manuais foram necessários antes de aplicar os procedimentos estatísticos às bases de dados:

- 1) Setor. A variável setor refere-se ao ramo de atuação da organização e foi obtida pelo questionário da empresa (Anexo 2). Como se trata de um julgamento

subjetivo de quem preenche o questionário, muitas das classificações de setor propostas não estavam corretas. Uma má classificação do setor pode gerar um viés na interpretação dos resultados quando são comparados os desempenhos das empresas dentro do mesmo setor. Verificamos as similaridades nas declarações dos setores e acessamos a página na internet de algumas para dirimir dúvidas. Para garantir uma análise mais acurada, diminuimos o número de setores de 22 para 13, sempre garantindo uma amostragem mínima estatisticamente válida;

- 2) Dados financeiros. Devido à grande variedade de fontes de informação disponíveis para obter os dados financeiros das empresas constantes na amostra e também devido à diversidade de critérios atribuídos para mensurar o desempenho financeiro das empresas, nos vimos com uma dificuldade de atribuir um único critério de avaliação para todas as empresas pesquisadas. Na maioria dos casos, usou-se a declaração de faturamento anual da base de dados da FIA/Progep dos anos de 2006, 2007 e 2008. Os dados de outras fontes nem sempre eram sobre faturamento, mas vendas anuais ou lucro líquido anual. Por serem dois dados essencialmente distintos entre si, optamos por buscar um único critério de comparação de desempenho financeiro, faturamento ou vendas anuais, por setor de atuação. Assim, mesmo que os dados de faturamento de uma determinada empresa estivessem disponíveis para os três anos pesquisados, por exemplo, se as demais empresas do mesmo setor apresentassem mais dados sobre vendas, era feita a troca dos dados desta empresa de faturamento para vendas, quando disponíveis.

3) Dados espúrios: Quando utilizados os dados da base de dados da FIA dos anos de 2005, 2006 e 2007, foi necessário fazer um acerto com relação à declaração do faturamento anual feita pelo respondente do questionário empresa. Como o preenchimento é feito uma vez por ano e nem sempre é feito pela mesma pessoa, eram comuns casos em que o valor era dado até a casa dos milhares em um ano e em outro ano, da mesma empresa, sem a casa de milhares. Igualmente, alguns respondentes preenchiam o número completo, incluindo os centavos, mas excluindo a vírgula e, em outro ano, pela mesma empresa, excluindo os centavos. O ajuste foi feito de forma visual e manual, procurando coerência de dimensão de valores com os outros anos. Quando isso não era possível, optamos por buscar outra fonte de informação para aquela empresa ou excluir o simplesmente excluir o caso da base de dados.

3.7.2. Técnicas estatísticas

Estatísticas descritivas

A estatística descritiva permite resumir informações e facilitar o entendimento do comportamento amostral (BUSSAB; MORETTIN, 2007) visando o entendimento da relação das variáveis propostas. As características de localização dispersão e forma são ferramentas iniciais úteis para limpar os dados, descobrir problemas e resumir as distribuições (COOPER & SCHINDLER, 2001). As medidas de posição (Média, mediana, moda, quartil, decil, percentil) ou medidas de tendência central, fornecem indicações de escore típico do conjunto, enquanto as medidas de dispersão ou

variabilidade, como amplitude e o desvio-padrão servem para determinar as variações dos valores individuais a partir das medidas de posição; e a comparação de frequências (razão, taxas, proporção, porcentagem) transforma valores absolutos em relativos para nivelar as grandezas (MARCONI & LAKATOS, 1985).

Usaremos as estatísticas descritivas para a análise exploratória dos dados, nivelamento de escalas utilizadas, segmentação inicial dos grupos de casos e primeiras abordagens de relações entre variáveis.

Análise de correlação

Casos em que os valores de uma variável podem responder questões relacionadas com os valores de outra podem ser tratados com técnicas de análise de correlação. Esta correlação significa que quando uma variável muda, a outra muda também, de maneira previsível, ou seja, são duas variáveis dependentes. Isto não quer dizer que exista uma associação entre elas, é possível que resultados significantes denunciem a existência de uma terceira ou mais variáveis que exerçam o mesmo grau de influência sobre as variáveis analisadas. Casos de variáveis contínuas linearmente correlacionadas podem ser tratadas pela identificação do coeficiente de correlação de *Pearson* (r) (COOPER & SCHINDLER, 2001), um teste estatístico que mostra a magnitude e o grau de relacionamento e a probabilidade de tal relacionamento ocorrer devido ao erro amostral (MARCONI & LAKATOS, 1985).

Devido às características das variáveis da amostragem, no nosso caso, usaremos a análise de correlação para identificar as relações de dependência entre os indicadores de clima organizacional e características intra-empresariais. Tais relações podem ser facilmente apresentadas na forma de diagramas de dispersão, pois fornecem um meio visual que mostram não apenas a forma, mas também a direção que a relação demonstra. A análise de regressão determina a equação linear que modela a relação entre as duas variáveis analisadas. Quando a reta é projetada sobre o diagrama de dispersão é possível verificar o grau de dispersão em relação à reta, seu intercepto quando cruza o eixo Y e o coeficiente de regressão que determina a inclinação da reta. O coeficiente de correlação de *Pearson* (r) consolida os resultados das distâncias dos pontos do diagrama de dispersão em relação à reta do modelo. Quanto maiores as distâncias médias, maior o r , chegando ao máximo de 1,00, no caso de correlações perfeitas (ou seja, a distribuição dos pontos representa a própria reta) e ao mínimo de 0, quando não há nenhuma relação entre as duas variáveis.

Método do teste de hipótese

De acordo com Cooper e Schindler (2001), o teste de hipótese determina a acuidade das hipóteses a partir de uma amostragem de dados, determinando a probabilidade estatística de que os dados revelem diferenças reais e não erros de amostragens aleatórias. A partir do estabelecimento de uma hipótese, ela pode ser rejeitada ou aceita conforme os resultados do tratamento estatístico sobre os dados coletados. No método do teste de hipótese, há uma confrontação entre dois tipos de hipóteses: A hipótese nula

é usada para teste, trata-se de uma declaração de que não existe diferença entre o parâmetro e a estatística com a qual ele está sendo comparado; Já a hipótese alternativa é o oposto lógico da hipótese nula, ou seja, na eventualidade de não existir elementos que confirmem a hipótese nula, se torna mais sensato acreditar na hipótese alternativa (DANCEY & REIDY, 2004), também chamada de hipótese de pesquisa ou experimental (MARCONI & LAKATOS, 1985).

No nosso caso, a hipótese nula é que características intra-empendedoras têm mais chances de explicar o desempenho financeiro do que clima organizacional em empresas situadas no mesmo setor e do mesmo porte. A hipótese alternativa é a inexistência de influência das características de intra-empendedorismo sobre o desempenho financeiro da empresa. A lógica do raciocínio indutivo nos testes de hipótese exige que uma regra seja adotada: Uma hipótese nula nunca pode ser provada, assim não pode ser aceita. Os testes estatísticos dão apenas uma oportunidade para indicar se uma determinada hipótese deve ou não ser rejeitada.

Como quase toda amostra apresenta alguma diferença da população, é preciso saber se as diferenças são estatisticamente significantes ou não. Uma diferença tem significância estatística se houver uma boa razão para acreditar que ela não representa apenas flutuações aleatórias de amostragem (COOPER & SCHINDLER, 2001). O nível de significância estatística da amostra (α) serve como indicador da validade da probabilidade e é arbitrariamente definido pelo pesquisador em função das características do processo de coleta de dados e do grau de risco que o pesquisador

aceita tomar com os resultados apresentados. O nível mais comum assumido para α é 0,05, embora 0,01 também seja muito utilizado. Quanto menor o valor de α , maior o grau de significância esperada da amostra.

A probabilidade que indica qual hipótese deve ser mantida é chamada de valor 'p' (*p-value*). O teste estatístico *p-value* determina a probabilidade de que a amostra selecionada seja um retrato fiel da população. Este valor informa sobre a maior ou menor possibilidade de obtermos o resultado devido ao erro amostral caso não exista relacionamento entre as variáveis da população (MARCONI & LAKATOS, 1985). Se o valor p for menor do que o nível de significância, a hipótese nula não é rejeitada. Se o valor p for maior do que o nível de significância ou igual a ele, a hipótese nula é rejeitada (COOPER & SCHINDLER, 2001).

Alfa de Cronbach

O presente estudo utiliza o conceito de escala múltipla, na qual uma variável é criada para substituir, em uma única medida composta, várias variáveis individuais. O benefício da escala múltipla é sua capacidade de representar múltiplos aspectos de um conceito com uma medida única. Assim, a escala múltipla representa o que acontece em comum em um conjunto de indicadores. Uma das questões básicas na construção de variáveis múltiplas diz respeito ao grau de consistência ou confiabilidade entre múltiplas variáveis de uma variável múltipla. A idéia da consistência é que os itens ou indicadores individuais da escala devem medir o mesmo construto e assim ser altamente inter-correlacionados (HAIR, ANDERSON, TATHAM, BLACK, 2005).

O α de Cronbach é uma das medidas diagnósticas mais utilizadas para medir a confiabilidade de uma escala inteira. Esta medida calcula a variância dentro de cada item da escala e a covariância entre um item e outro item na escala, construindo uma matriz de variância/covariância de todos os itens (FIELD, 2005), indicando o grau de confiabilidade da magnitude de erro da amostra. Embora sua interpretação seja subjetiva, costuma-se rejeitar escalas em que o valor α seja menor do que 0,7.

A análise fatorial é uma das formas de reduzir o número de variáveis de um grupo. Na análise fatorial, uma matriz de correlação gera um novo conjunto de variáveis chamadas de fatores (COOPER & SCHINDLER, 2001) de acordo com padrões de correlação que as torna comparáveis entre si. Os fatores, quando interpretados e compreendidos, descrevem os dados em um número muito menor de conceitos do que as variáveis individuais originais (HAIR, ANDERSON, TATHAM, BLACK, 2005). O objetivo de uma análise de fatores é expressar um grande número de variáveis em termos de um número mínimo de fatores (DANCEY & REIDY, 2004), o que foi necessário no presente estudo dado o alto número de variáveis utilizadas na pesquisa empírica (68). Quando procedemos a análise fatorial sobre esta base de dados a técnica apresentou apenas um fator (modelo unidimensional), demonstrando que todas as variáveis estão fortemente associadas umas com as outras e representam um só conceito.

Diante deste fato, adotamos outros critérios baseados na literatura, conforme capítulo 2.1.1, para o agrupamento das 68 questões que compõem os dados, chegando a cinco construtos. Assim, o α de Cronbach será usado para testar a validade do agrupamento das variáveis nos

construtos estabelecidos. A aplicação deste método é de grande importância uma vez que todas as análises são feitas sobre os construtos e não sobre as variáveis.

Regressão múltipla

A regressão múltipla é uma extensão da regressão linear apresentada anteriormente, porém, ao invés de considerar apenas duas variáveis, temos três ou mais variáveis no modelo, sendo uma dependente e duas ou mais independentes. Uma variável independente, ou preditora, é “aquela que influencia, determina ou afeta uma outra variável; é o fator determinante, condição ou causa para certo resultado, efeito ou consequência; é o fator manipulado pelo investigador, na sua tentativa de assegurar a relação do fator com um fenômeno observado ou a ser descoberto, para ver que influência exerce sobre um possível resultado” (LAKATOS & MARCONI, 1991, p. 172).

Já a variável dependente “consiste naqueles valores a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente; é o fator que aparece, desaparece ou varia à medida que o investigador introduz, tira ou modifica a variável independente; a propriedade ou fator que é efeito, resultado, consequência ou resposta a algo que foi manipulado” (LAKATOS & MARCONI, 1991, p. 172).

A regressão múltipla é recomendada quando as variáveis são medidas métricas. No presente estudo, a regressão múltipla foi usada para descrever as associações entre as variáveis independentes índice de clima organizacional e índice de intra-

empreendedorismo para explicar a variável dependente taxa de crescimento do desempenho financeiro, todas medidas métricas, com vistas à verificar a teoria causal apresentada neste trabalho na forma da hipótese nula.

Medidas métricas são caracterizadas por dados de natureza de razão (idade, salário, faturamento, etc) e de intervalo (temperatura, distância, hora). Medidas não métricas são caracterizadas por dados nominais (gênero, porte, setor) e ordinais (intensidade, satisfação).

Para uma análise multivariada, vários coeficientes de regressão são gerados na equação de regressão para calcular os valores previstos para cada observação e também ajudam a identificar a variável independente que tem o maior efeito na previsão da variável dependente. Para permitir uma análise integrada do modelo, utiliza-se o coeficiente Beta (B), resultante das variáveis independentes padronizadas, como uma forma de lidar com o problema de diferentes unidades de medida. O coeficiente Beta reflete o impacto relativo sobre a variável dependente a partir de uma mudança no desvio-padrão de qualquer variável do modelo. Só é possível determinar qual variável possui mais impacto no modelo quando a unidade de medida é comum. Quanto maior o coeficiente Beta, maior o grau de contribuição da variável para explicar o fenômeno.

Análise de covariância (ANCOVA)

Existe uma categoria de variável que pode exercer influência sobre as variáveis dependentes, afetando os resultados de uma análise de regressão multivariada. Esta

variável é conhecida como covariável. Covariáveis são variáveis relacionadas com a variável dependente e são incluídas na análise para remover sua influência sobre as variáveis dependentes, reduzindo a variância do erro pela remoção da variância devido ao relacionamento entre a covariável e a variável dependente (DANCEY & REIDY, 2004). A ANCOVA responde com a probabilidade de as diferenças entre as médias ajustadas dos grupos terem ocorrido devido a erro amostral, ajustando as médias da covariável para todos os grupos envolvidos (FIELD, 2005).

No presente trabalho, a ANCOVA será usada porque as variáveis independentes clima organizacional e intra-empendedorismo têm relação com a variável dependente taxa de crescimento de forma condicionada aos fatores fixos setor e porte da empresa. Com estas características, a ANCOVA nos ajudará a analisar a relação entre as covariáveis clima organizacional e intra-empendedorismo sob as circunstâncias dos fatores fixos setor e porte na explicação da variável dependente taxa de crescimento do desempenho financeiro.

CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

*Ciência é feita de fatos, como uma casa é feita
de pedras, mas um acúmulo de fatos não é
mais ciência do que um monte de pedras é
uma casa. (Henri Poincaré, 1854-1912)*

Neste capítulo apresentamos os resultados dos estudos de campo para testar as hipóteses da tese. O capítulo está dividido em duas partes, o tratamento estatístico dos dados e os resultados dos estudos qualitativos realizados nas empresas.

4.1. Tratamento dos dados

O tratamento estatístico englobou diversas técnicas estatísticas. Em nome da objetividade e pragmatismo, optamos por relatar apenas os procedimentos que levaram a resultados relevantes. Na primeira seção apresentamos uma análise exploratória inicial com técnicas de estatística descritiva, no qual elaboramos algumas conclusões e nos familiarizamos com os dados. Na segunda seção, apresentamos os resultados da técnica multivariada de análise de covariância para testar as hipóteses da tese. Em todos os casos, nos valem do auxílio do pacote estatístico de software SPSS 13.0.

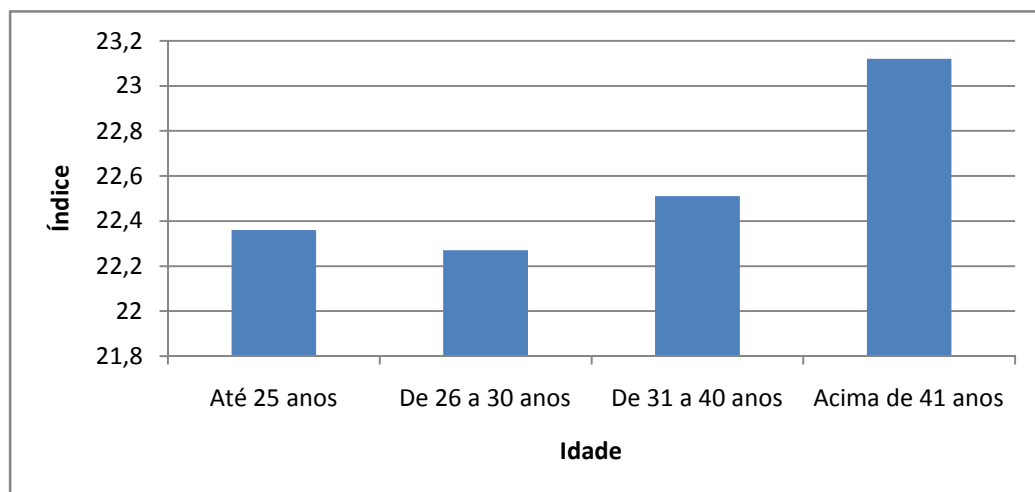
4.1.1. Estatística descritiva

Unidade de análise: Empregado

Iniciamos nossa análise fazendo um estudo exploratório sobre a base de dados de empregados, contendo os resultados tabulados dos questionários respondidos por mais de 140 mil funcionários, através do qual chegamos a alguns resultados:

- Os mais velhos tendem a ser mais empreendedores do que os mais jovens (fig. 8):

Figura 8: índice de intra-empreendedorismo por idade

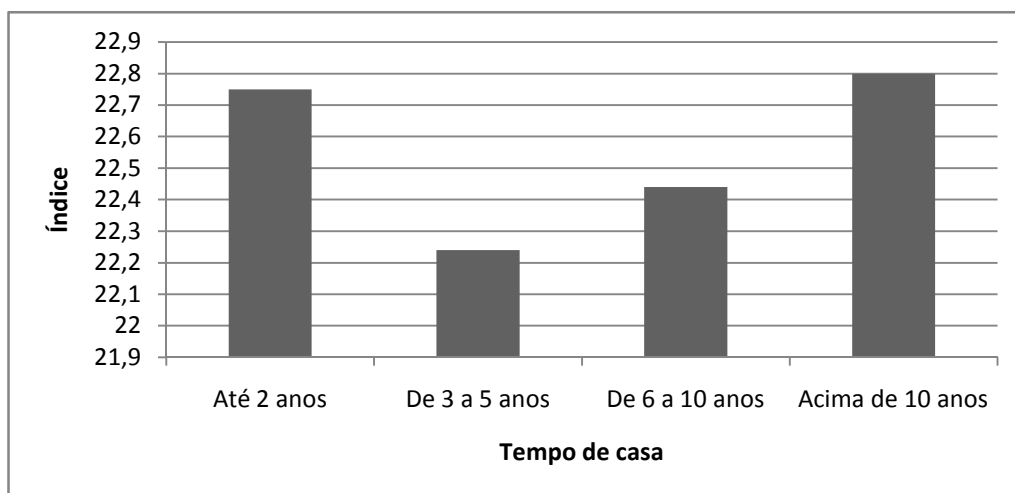


(Fonte: Elaborado pelo autor)

Podemos supor que, na medida em que os funcionários adquirem experiência eles se sentem mais à vontade ou predispostos a assumir iniciativas de natureza empreendedora. O fato de que os mais jovens (menos de 25 anos) tendem a ser mais empreendedores do que aqueles que tem entre 26 e 30 anos pode ser explicado com a consideração de que normalmente este perfil está mais próximo do início de carreira e estão mais predispostos a assumir riscos ao mesmo tempo em que estão menos sensíveis às práticas institucionalizadas das organizações.

- Os mais antigos e os mais jovens de casa tendem a ser mais empreendedores (fig. 9):

Figura 9: índice de intra-empendedorismo por tempo de casa

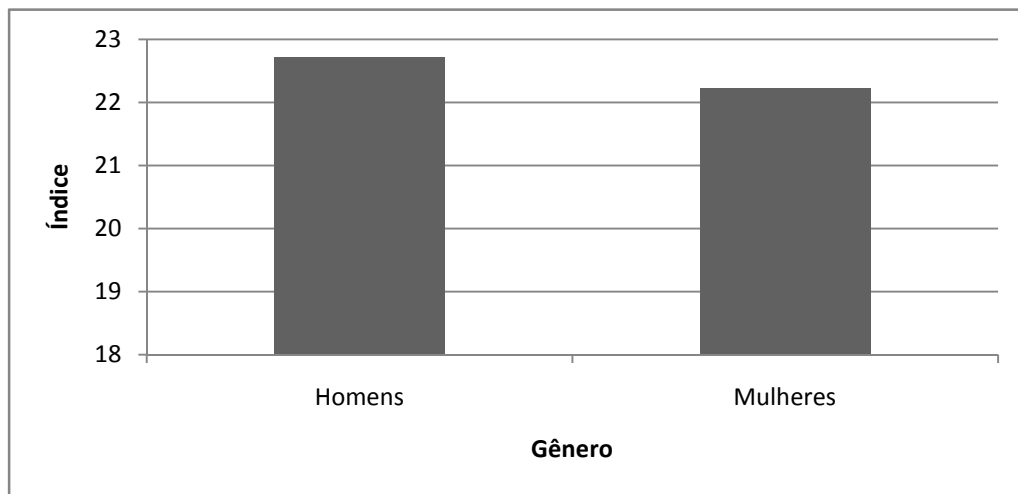


(Fonte: Elaborado pelo autor)

Podemos notar que o comportamento com relação ao tempo de casa é muito semelhante ao de idade do funcionário, mas nesse caso, aqueles que tem dois ou menos anos de casa são mais propensos a agir de forma empreendedora do que aqueles que tem até 10 anos de casa. Este fato pode ser justificado pela maior capacidade do novo funcionário, independentemente de sua idade, de enxergar mais oportunidades de mudanças do que os que já estão integrados ao sistema.

- Homens tendem a ser mais empreendedores do que as mulheres (fig. 10):

Figura 10: índice de intra-empendedorismo por gênero

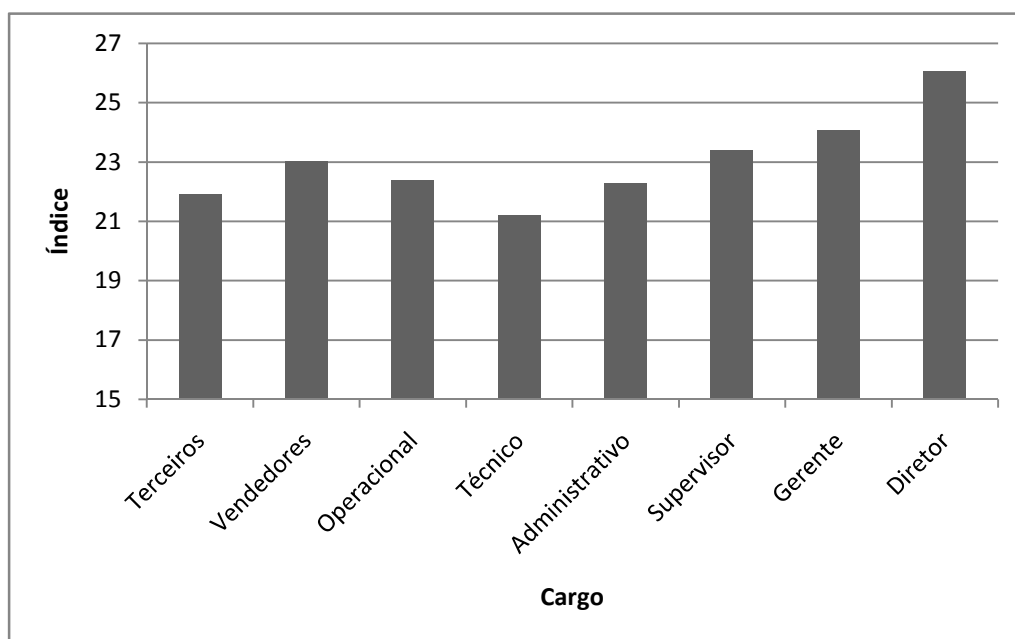


(Fonte: Elaborado pelo autor)

Este fato pode ser explicado de várias formas, sobretudo por questões culturais do posicionamento histórico do homem nas organizações, quando sempre lhe coube a maior parte das iniciativas e ao fato de que as posições de liderança, que detêm mais poder e controle, estarem sendo ocupadas primordialmente por homens.

- Funcionários nas posições mais altas na hierarquia tendem a ser mais empreendedores do que os demais (fig. 11).

Figura 11: índice de intra-empendedorismo por cargo



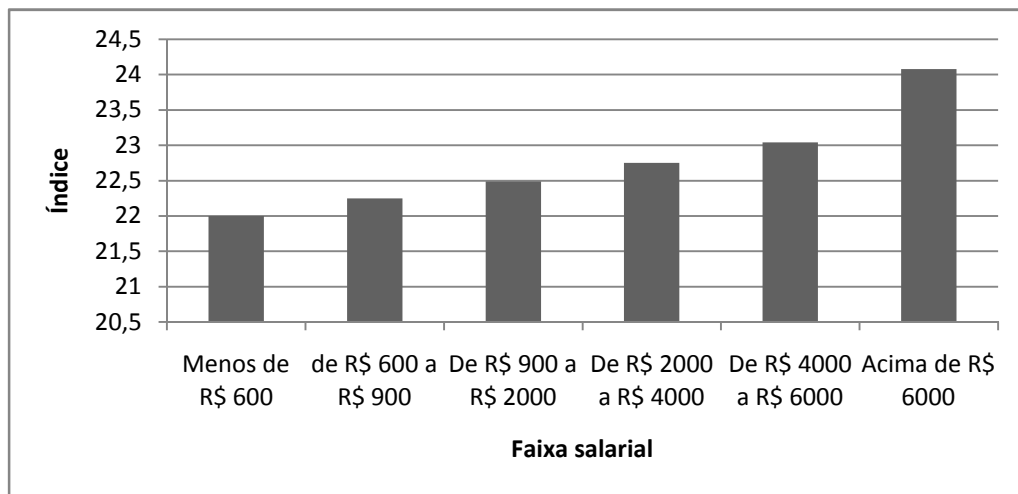
(Fonte: Elaborado pelo autor)

É de se esperar que terceiros sejam os cargos com menor poder de decisão na organização, o que limita sua capacidade de gerar mudanças. Da mesma forma, o nível operacional e técnico, além do pouco poder de decisão, estão mais sujeitos a tarefas rotineiras e repetitivas, com pouco espaço para mudanças. O nível administrativo, por lidar com atividades ligadas de forma indireta ao negócio, tem menos chances de gerar inovações pertinentes à organização, embora tenham mais liberdade do que outros níveis operacionais. Dentre os cargos sem liderança, os vendedores demonstraram ter maior propensão ao empreendedorismo, o que também é esperado uma vez que estão ligados diretamente ao negócio, a resultados provenientes de ações junto ao mercado e normalmente com mais autonomia para a tomada de decisões neste nível. Dentre

os cargos de liderança, observamos que quanto mais alta a posição na hierarquia, mais empreendedores são os funcionários que ocupam estas posições. Isto pode ser explicado pela relação direta com o poder de decisão, controle de recursos e maior responsabilidade pelo negócio.

- Quanto maior o salário, maior é a capacidade empreendedora (fig. 12).

Figura 12: índice de intra-empreendedorismo por faixa salarial

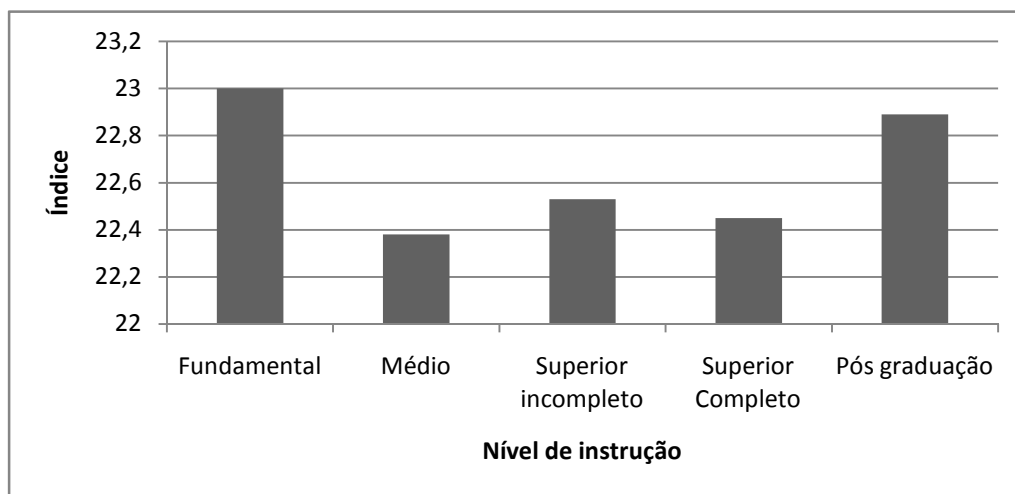


(Fonte: Elaborado pelo autor)

Também podemos entender esta tendência na mesma proporção que o cargo, pelas implicações na autonomia para tomada de decisões, controle sobre recursos e responsabilidades assumidas.

- Funcionários com ensino fundamental são mais empreendedores do que os demais (fig. 13).

Figura 13: índice de intra-empendedorismo por nível de instrução



(Fonte: Elaborado pelo autor)

Poderíamos entender que a tendência natural é que, com maior grau de instrução, maior a tendência do funcionário se sentir mais seguro para tomar iniciativas empreendedoras. Esta relação seria perfeitamente justificável pela alta correlação existente entre as variáveis ‘nível de instrução’, ‘cargo’ e ‘faixa salarial’. No entanto, verificamos um alto índice de empreendedorismo entre funcionários que possuem até o ensino fundamental. Uma possível explicação para este fenômeno, aparentemente contraditório, é que estes funcionários, por deterem uma formação incompleta, não possuem os mesmos vícios dos demais funcionários, têm menos medo e tem uma percepção diferente dos riscos a que estão sujeitos. De qualquer forma, uma análise mais acurada com o auxílio de outras variáveis de controle seriam necessária para explorar melhor este fenômeno.

Unidade de análise: Empresa

Cada setor de atividade possui suas próprias peculiaridades e qualquer análise com as características propostas neste estudo deve levar em consideração estas peculiaridades. Por isso, segmentamos a amostra de acordo com os setores declarados no questionário da empresa. Seus setores de atuação são bastante diversificados. Na base original, foram declarados 22 setores, conforme tabela 2:

Tabela 2: Relação dos setores

Setor	Quantidade
Alimentos, Bebidas e Fumo	30
Automotivo	32
Bancário	12
Comércio Varejista	40
Construção	18
Cooperativas	9
Eletroeletrônico	11
Farmacia, Higiene e Limpeza	17
Indústrias Diversas	59
Material de Construção	3
Mecânica	2
Metalurgia e Siderurgia	35
Papel e Celulose	8
Plásticos e Borracha	10
Química e Petroquímica	23
Serviços de Saúde	44
Serviços de Transporte	28
Serviços Diversos	83

Serviços Financeiros	16
Serviços Públicos	25
Tecnologia e Computação	33
Telecomunicações	12
Total	550

Porém, para a amostragem de 221 empresas obtida após todos os filtros, cujo processo está descrito na seção de metodologia, optamos por agrupar os casos em setores afins para garantir a relevância do tamanho das amostras para o tratamento estatístico. A tabela 3 apresenta a representatividade em número de empresas para os 13 setores resultantes desta consolidação:

Tabela 3: Relação de setores agrupados

Setor	Quantidade
Alimentos, Bebidas e Fumo	14
Automotivo	14
Comércio Varejista	24
Construção	13
Eletroeletrônico	11
Metalurgia e Siderurgia	18
Química e Farma	35
Serviços de Saúde	21
Serviços de Transporte	13
Serviços diversos	10
Serviços Financeiros	18
serviços públicos e energia	16

Tecnologia e Computação	14
Total	221

Devido ao grande número de questões (68) no instrumento de coleta¹ que se referiam aos objetos de análise clima organizacional e intra-empendedorismo, agrupamos estas variáveis em grupos de construtos para facilitar o tratamento estatístico dos dados. Estes construtos foram classificados em cinco categorias: Aprendizagem, Liderança, Identidade, Satisfação e Intra-empendedorismo, sendo que Aprendizagem, Liderança, Identidade e Satisfação compõem o Clima Organizacional.

Uma das averiguações necessárias para prosseguir com as análises é a confiabilidade das categorias que correspondem a estes construtos. Para validar a confiabilidade das categorias adotadas, determinamos o Alfa de Cronbach para cada categoria, apresentados na tabela 4 a seguir definidas:

Tabela 4: Confiabilidade das escalas adotadas

Categorias	Alfa de Cronbach
Aprendizado	0,906
Identidade	0,898
Satisfação	0,952
Liderança	0,965

¹ Embora tenhamos usado dois questionários para estas análises (questionário de funcionário e questionário da empresa), esclarecemos que a unidade de análise é sempre a empresa, pois a consolidação dos dados resultantes da Base de dados das respostas dos funcionários se deu por empresa.

Clima organizacional	0,983
Intra-empendedorismo	0,808

A confiabilidade é menor na medida em que os índices são menores do que 0,7. Os resultados apresentados demonstram que a escala é confiável, pois todos os valores estão muito próximos de 1.

Medida de intra-empendedorismo: As questões relacionadas com a medida de intra-empendedorismo foram divididas em 3 construtos: Inovação, receptividade a riscos e autonomia. As descrições destes construtos estão no referencial teórico. O mínimo de pontos possível é 6 e o máximo 30. Através da média simples do total de funcionários por empresa, foi obtido o mínimo de 18,5 e o máximo de 28,2 para esta categoria.

Medida de clima organizacional: Média simples das variáveis associadas às categorias de construtos: Aprendizagem, Liderança, Identidade e Satisfação, totalizando 62 questões, foi obtido o mínimo de 217,4 e o máximo de 298,9 pontos para esta categoria.

Os detalhes estão apresentados no quadro 8 a seguir:

Quadro 8: Análise descritiva dos construtos de clima organizacional e intra-empendedorismo

Construtos	# Questões	Mínimo possível	Máximo possível	Média obtida	Desvio padrão	Mínimo observado	Máximo observado
Identidade	10	10	50	40,55	2,75	38,48	48,90
Liderança	18	18	90	73,21	4,57	57,27	86,39

Satisfação / Motivação	24	24	120	96,34	6,55	79,48	115,05
Aprendizado / Desenvolvimento	10	10	50	40,55	2,74	33,87	47,91
Clima	62	62	310	255,82	15,28	217,44	298,89
Empreendedorismo	6	6	30	22,75	1,77	18,53	28,17

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Para tornar os resultados comparáveis entre si, sobretudo os índices de intra-empendedorismo e clima organizacional, convertemos os índices em uma única escala, através de um fator de conversão. Arbitrariamente optamos pela escala de 1 a 10. O quadro 9 a seguir apresenta a média, desvio padrão e mediana nesta escala:

Quadro 9: Análise descritiva das escalas (reescalonadas) associadas aos construtos clima organizacional e intra-empendedorismo em escala única

	Clima Organizacional	Intra- empendedorismo
Média	6,29	5,44
Desvio padrão	1,32	1,46
Mediana	6,45	5,47

(Fonte: Elaborado pelo autor)

O fato da média de clima organizacional ser maior do que intra-empendedorismo pode ser explicado pelo fato de que os fatores que caracterizam clima organizacional são mais conhecidos e também são mais aceitos pelos respondentes da pesquisa. Esta

constatação se deve às notas maiores dadas para os fatores relacionados com clima organizacional do que para os fatores relacionados com intra-empendedorismo. As características intra-empendedoras são menos conhecidas, mais raras nas organizações e não fazem parte, nem do escopo de práticas normais da organização, nem dos objetivos das lideranças ou do RH nestas empresas.

Procedemos então uma análise exploratória simples, iniciando pelas correlações entre as variáveis clima organizacional e intra-empendedorismo. Observamos um alto grau de correlação entre empreendedorismo e clima organizacional de 89%, com significância $p < 0,01$ bi-caudal, conforme apresenta o quadro 10 a seguir:

Quadro 10: Correlação entre clima organizacional e intra-empendedorismo

		Intra-empendedorismo	Clima organizacional
Intra-empendedorismo	Pearson Correlation	1	,888**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	221	221
Clima organizacional	Pearson Correlation	,888**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	221	221

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

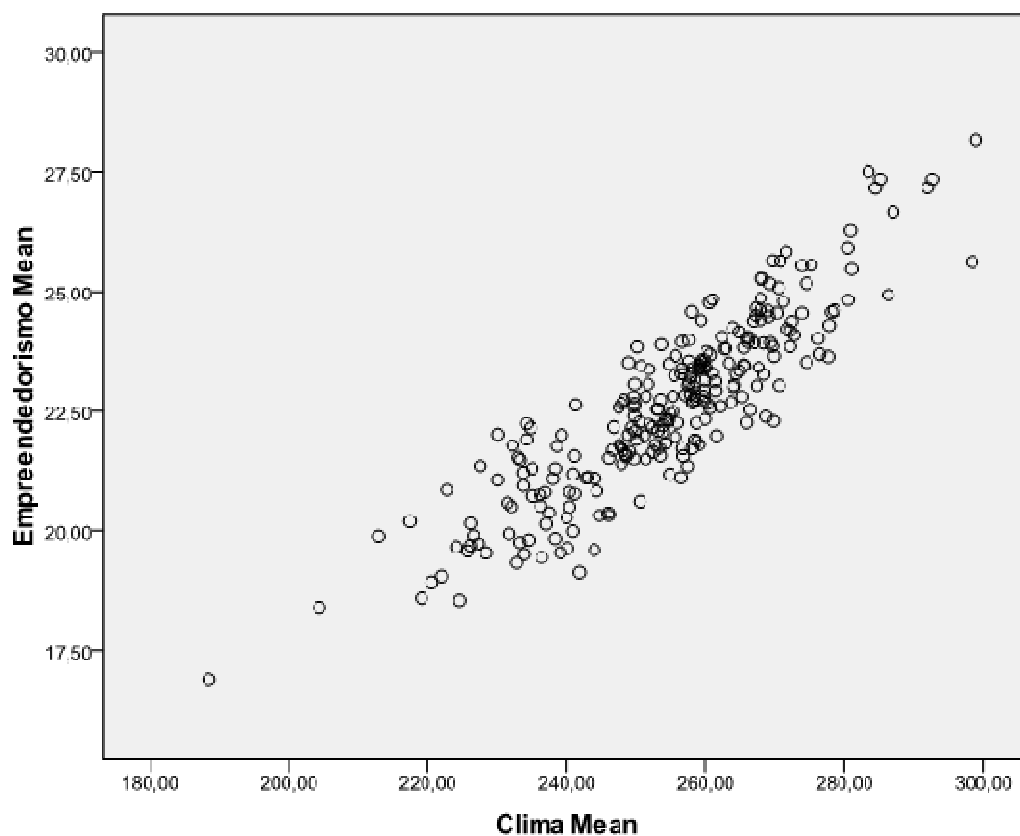
(Fonte: Elaborado pelo autor)

A alta correlação observada entre estas duas variáveis também nos leva à confirmação das observações empíricas apresentadas no referencial teórico que muitas das práticas

que promovem o intra-empendedorismo também promovem o clima organizacional. Da mesma forma, é esperado que, dentre as organizações que pretendem implementar práticas relacionadas com o incentivo ao intra-empendedorismo, são mais bem sucedidas aquelas que já possuem um bom clima organizacional.

Estes resultados, entretanto, não nos permitem concluir se a implementação de práticas voltadas ao intra-empendedorismo dependem de um bom clima organizacional ou se a adoção de práticas voltadas à melhoria do clima interno dependem da existência de elementos favoráveis ao intra-empendedorismo. Para esta análise seria necessário um estudo longitudinal sobre a evolução dos índices destas variáveis, o que não é possível com a atual base de dados, mas pode ser uma nova proposta de pesquisa posterior. A figura 14 a seguir demonstra a dispersão das relações entre clima organizacional e intra-empendedorismo constatados na presente amostra de dados.

Figura 14: Matriz de correlação entre clima organizacional e intra-empendedorismo



(Fonte: Elaborado pelo autor)

Procuramos identificar algum fato novo ao analisar as correlações entre as quatro categorias de construtos que compõem o clima organizacional com intra-empendedorismo. O quadro 11 a seguir apresenta a saída do SPSS 13.0:

Quadro 11: Matriz de correlações com as categorias de clima organizacional

		Aprendizagem Mean	Empreendedorismo Mean	Identidade Mean	Liderança Mean	Satisfação Mean
Aprendizagem Mean	Pearson Correlation	1	,846**	,877**	,934**	,905**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221
Empreendedorismo Mean	Pearson Correlation	,846**	1	,814**	,882**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221
Identidade Mean	Pearson Correlation	,877**	,814**	1	,843**	,933**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	221	221	221	221	221
Liderança Mean	Pearson Correlation	,934**	,882**	,843**	1	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	221	221	221	221	221
Satisfação Mean	Pearson Correlation	,905**	,912**	,933**	,907**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	221	221	221	221	221

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

(Fonte: Elaborado pelo autor)

O resultado demonstra uma alta correlação entre intra-empreendedorismo com todos os construtos que compõem clima organizacional, com alto grau de significância, com uma pequena diferença entre eles, não permitindo uma conclusão definitiva sobre qual

exerce mais influência sobre intra-empendedorismo. Vale a pena observar que o maior índice de correlação se dá com a categoria Satisfação, demonstrando a importância que o senso de bem estar vivido no ambiente de trabalho influencia positivamente os fatores relacionados com intra-empendedorismo.

Comparamos as médias das avaliações dos funcionários sobre intra-empendedorismo e clima organizacional com as médias setoriais e por porte de empresa. Os resultados estão demonstrados no quadro 12 a seguir:

Quadro 12: Médias de intra-empendedorismo por setor de atuação

Setor de atuação	Mean	N	Std. Deviation	Median	Minimum	Maximum
Alimentos, bebidas e fumo	5,5393	14	,350	5,6635	4,40	7,56
Automotivo	5,3160	14	1,362	5,4892	3,39	7,72
Comércio Varejista	5,9395	24	1,425	5,9706	2,32	8,31
Construção Civil	5,5760	13	1,318	5,4705	2,78	7,47
Eletroeletrônico	5,5031	11	0,974	5,4296	3,84	7,04
Metalurgia e Siderurgia	5,2562	18	1,170	5,2816	2,91	7,48
Química e Farma	5,3945	35	1,297	5,5826	2,38	7,79
Serviços de saúde	5,8804	21	1,663	6,1952	2,22	9,15
Serviços de transporte	5,4292	13	2,317	5,1791	2,30	9,44
Serviços diversos	5,9335	10	2,155	5,7292	3,35	10,00
Serviços financeiros	4,8642	18	1,453	4,7143	1,88	7,27
Serviços públicos e energia	5,1623	16	1,383	5,2970	3,03	8,10
Tecnologia e computação	4,8306	14	1,824	4,5409	2,65	8,03
Total	5,4352	221	1,484	5,4705	1,88	10,00

(Fonte: Elaborado pelo autor)

O setor que apresentou a maior média de notas de intra-empendedorismo foi o comércio varejista, seguido de serviços diversos e serviços de saúde. As piores médias ficam com os setores de Serviços Financeiros e Tecnologia e computação. Uma possível explicação para este resultado é que os setores de serviços financeiros e tecnologia possuem uma alta dependência de capital intelectual, caracterizando um nível de funcionário com senso crítico mais apurado e questionador quanto às ações adotadas pela organização que venham a incentivar práticas caracterizadas como intra-empendedoras. Assim, embora a empresa estimule o intra-empendedorismo, os funcionários não percebem estes estímulos e cultivam uma visão crítica sobre o ambiente considerando o que seria ideal para que eles possam desenvolver iniciativas de natureza intra-empendedoras. Da mesma forma, podemos imaginar, no extremo oposto, funcionários de chão de fábrica, semi-alfabetizados, que avaliam muito bem sua empresa por causa do lanchinho de pão com mortadela que todos ganham no final do turno de trabalho.

Podemos entender também que o setor de comércio varejista dá mais oportunidades para que os empregados tenham idéias inovadoras pois são caracterizados por atividades de baixo grau de complexidade, em que a capacidade de inovar está muito próxima dos funcionários, que também podem identificar as melhores oportunidades por estarem mais próximos dos clientes, que, por se tratarem de atividades de varejo, são também os usuários finais. Esta conclusão pode ser reforçada com a parte do referencial teórico que trata dos conflitos de agência como fatores que inibem as iniciativas intra-

empreendedoras. Em organizações de baixo grau de complexidade e proximidade ao cliente, os conflitos de agência tendem a ser menores do que em empresas de outros setores.

Outro fato interessante observado é que os segmentos de serviços diversos, construção civil e serviços de saúde são os setores com maior média de intra-empendedorismo e também são os três setores com a menor média de funcionários dos 13 grupos. Esta constatação nos permite indicar que existe alguma relação entre intra-empendedorismo e porte da empresa, remetendo à conclusão que, quanto menor a empresa, maiores as chances de ser mais intra-empendedora.

Comprovamos este fato ao compararmos as médias dos índices de intra-empendedorismo e clima organizacional comparando as 221 empresas da amostra selecionada, que contém apenas empresas com mais de 300 funcionários, com 140 empresas com menos de 300 funcionários. O quadro 13 a seguir mostra esta diferença:

Quadro 13: Comparativo dos índices de clima organizacional e intra-empendedorismo entre empresas de pequeno e grande portes

Porte da empresa	Média de Clima Organizacional	Média de Intra-empendedorismo
Empresas com mais de 300 funcionários	6,29	5,44
Empresas com menos de 300 funcionários	8,14	7,54

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Verificamos que a média dos índices, tanto de intra-empendedorismo como de clima organizacional, são consideravelmente superiores nas empresas com menos de 300 funcionários quando comparados com empresas com mais de 300 funcionários, confirmando a constatação de que empresas de menor porte tendem a favorecer o desenvolvimento de ambientes com bom clima de trabalho e propícios ao surgimento de iniciativas intra-empendedoras, corroborando com as referências teóricas sobre o efeito da maior incidência de práticas institucionalizadas em organizações com maior grau de complexidade (no qual, porte de empresa representa um dos fatores), inibindo as oportunidades de surgimento de iniciativas de caráter inovador dentro destas organizações.

Em termos de clima organizacional, observamos no quadro 14 que as melhores avaliações estão nos setores de Serviços diversos e Comércio varejista. As médias mais baixas estão com serviços financeiros e tecnologia e computação. O fato destes resultados serem semelhantes aos resultados de intra-empendedorismo não é de se surpreender dada a alta correlação já constatada entre os dois índices.

Quadro 14: Médias de clima organizacional por setor de atuação

Setor de atuação	Mean	N	Std. Deviation	Median	Minimum	Maximum
Alimentos, bebidas e fumo	6,2903	14	0,423	6,4616	4,07	7,25
Automotivo	6,5329	14	1,218	6,5081	4,97	8,46
Comércio Varejista	6,9636	24	1,995	6,8262	3,38	9,90
Construção Civil	6,2635	13	1,022	6,2810	4,25	7,70
Eletroeletrônico	6,3842	11	1,160	6,5312	3,45	7,85

Metalurgia e Siderurgia	6,3635	18	1,116	6,6582	4,35	8,17
Química e Farma	6,2214	35	0,420	6,9749	4,36	7,95
Serviços de saúde	6,4935	21	1,503	6,7710	3,26	8,92
Serviços de transporte	6,2083	13	1,740	5,9122	3,84	9,47
Serviços diversos	6,9746	10	1,737	6,5681	4,50	10,00
Serviços financeiros	5,7153	18	1,473	6,0477	2,99	8,92
Serviços públicos e energia	5,3936	16	1,313	5,7322	3,77	8,42
Tecnologia e computação	5,2520	14	1,364	5,3854	3,93	7,72
Total	6,2939	221	1,315	6,4487	2,99	10,00

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Comparando os dois índices, chegamos ao resultado apresentado no quadro 15:

Quadro 15: Diferenças entre clima organizacional e intra-empresarialismo por setor de atuação

Sector de atuação	Clima organizacional	Intra-empresarialismo	Diferença
Alimentos, bebidas e fumo	6,2903	5,5393	0,751
Automotivo	6,5329	5,316	1,2169
Comércio Varejista	6,9636	5,9395	1,0241
Construção Civil	6,2635	5,576	0,6875
Eletroeletrônico	6,3842	5,5031	0,8811
Metalurgia e Siderurgia	6,3635	5,2562	1,1073
Química e Farma	6,2214	5,3945	0,8269
Serviços de saúde	6,4935	5,8804	0,6131
Serviços de transporte	6,2083	5,4292	0,7791
Serviços diversos	6,9746	5,9335	1,0411

Serviços financeiros	5,7153	4,8642	0,8511
Serviços públicos e energia	5,3936	5,1623	0,2313
Tecnologia e computação	5,252	4,8306	0,4214
Total	6,2939	5,4352	0,8587

(Fonte: Elaborado pelo autor)

A média de clima organizacional é maior do que a média de intra-empendedorismo. As maiores diferenças estão nos setores automotivo, comércio varejista, metalurgia e siderurgia e serviços diversos. Os setores que apresentam menos diferenças entre os índices são Serviços públicos e energia, Tecnologia e computação, Serviços de saúde e Construção civil.

Procedemos a mesma análise para o porte da empresa, considerando que estabelecemos que empresas até 500 funcionários foram batizadas arbitrariamente de médio porte, de 501 a 2.000 funcionários foram batizados de médio/grande porte e as empresas de grande porte foram definidas como aquelas com mais de 2.000 funcionários unicamente para efeitos de análises dos dados neste estudo em particular. O quadro 16 a seguir apresenta as médias segundo estes critérios.

Quadro 16: Médias de intra-empendedorismo por porte de empresa

Porte	Mean	N	Std. Deviation	Median	Minimum	Maximum
Pequeno	7,5433	137	0,726	7,5754	5,62	9,39
Médio	5,4126	33	1,578	5,5069	2,38	9,44

Médio/Grande	5,3250	117	1,580	5,3828	2,88	9,30
Grande	5,6319	71	1,273	5,6738	2,65	10,00
Total/Média	5,9782	358	1,289	6,0347	2,38	10,00

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Ao segmentarmos a análise por porte de empresa, notamos que as empresas de pequeno porte possuem um nível de intra-empendedorismo melhor avaliado do que as demais empresas. Este resultado corrobora com a decisão de excluir as 137 empresas com menos de 300 funcionários da amostragem, e coincide com a teoria de que pequenas empresas são naturalmente mais empreendedoras do que as demais.

Quadro 17: Médias de clima organizacional por porte de empresa

Porte	Mean	N	Std. Deviation	Median	Minimum	Maximum
Pequeno	8,4120	137	0,699	8,4802	6,28	9,96
Médio	6,3130	33	1,290	6,5312	2,99	8,67
Médio/grande	6,1792	117	1,892	6,4416	3,26	9,47
Grande	6,4727	71	1,165	6,4337	3,71	10,00
Total	6,8442	358	1,262	6,9738	2,99	10,00

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Como podemos observar no quadro 17, o comportamento do índice de clima organizacional repete o mesmo padrão observado com intra-empendedorismo. As

grandes empresas possuem um clima organizacional melhor avaliado do que empresas de médio portes, porém as de pequeno porte são melhor avaliadas do que as demais.

Para fazer as devidas inferências sobre efeitos possíveis no desempenho financeiro destas organizações, os resultados dos questionários foram confrontados com resultados financeiros publicados. Para a análise preditiva dos resultados, a confrontação se deu com resultados financeiros publicados nos dois anos imediatamente anteriores ao do estudo. Assim, foram considerados os dados de faturamento dos anos de 2005, 2006 e 2007, sendo que 2007 é o ano referência do estudo.

Em primeiro lugar, buscamos as correlações existentes entre intra-empreendedorismo e a evolução no desempenho financeiro das empresas pesquisadas nos períodos de 2005 a 2007. Os resultados estão apresentados na saída do SPSS 13.0, conforme quadro 18 a seguir:

Quadro 18: Correlação entre intra-empreendedorismo e crescimento financeiro

		Intra- empreendedorismo	Crescimento Financeiro de 2005 para 2006	Crescimento Financeiro de 2006 para 2007	Crescimento Financeiro de 2005 para 2007
Intra- empreendedorismo	Pearson Correlation	1	,247**	,146*	,275**
	Sig. (2-tailed)		,000	,031	,000
	N	221	197	218	200

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

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

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Os resultados demonstram correlação positiva, embora fraca, entre as variáveis de crescimento do desempenho financeiro com o índice de empreendedorismo, com alta significância ($p < 0,05$).

A mesma análise foi realizada com clima organizacional, com os resultados apresentados no quadro 19 a seguir:

Quadro 19: Correlações entre clima organizacional e crescimento financeiro

		Crescimento Financeiro de 2005 para 2006	Crescimento Financeiro de 2006 para 2007	Crescimento Financeiro de 2005 para 2007	Clima organizacional
Clima organizacional	Pearson Correlation	,185**	,148*	,238**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,029	,001	
	N	197	218	200	221

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

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

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Observamos também que existe correlação positiva, embora fraca, entre as variáveis de crescimento do desempenho financeiro com clima organizacional com alto grau de significância ($p < 0,05$)

A partir do pressuposto básico de que intra-empreendedorismo e clima organizacional são altamente correlacionados entre si, testamos as hipóteses da tese verificando as

diferenças entre os índices de intra-empendedorismo e de clima organizacional para cada empresa da amostra, criando uma nova variável batizada de ‘diferença IC’. Estabelecemos um ranking das empresas de acordo com esta classificação e selecionamos as médias de desempenho das 20 empresas (equivalentes a 9% da amostra) com maior diferença positiva^[2] e das 20 empresas com maior diferença negativa^[3]. Esta técnica, segundo Hair (2005) é conhecida como abordagem dos extremos (*polar extremes approach*) e visa aumentar o grau de diferenciação entre os dois grupos que representam as variáveis de controle. O quadro 20 a seguir apresenta estes resultados:

Quadro 20: Diferenças de média de desempenho financeiro entre as diferenças de construto

Períodos de tempo avaliados	Média de crescimento de desempenho para empresas de maior diferença IC negativa	Média de crescimento de desempenho para empresas de maior diferença IC positiva
De 2005 para 2007	33,19569	43,37573
De 2006 para 2007	21,01053	23,04866
De 2005 para 2006	8,411337	20,21924
Média 2005 para 2007	14,71093	21,63395

^[2] Em que o índice de intra-empendedorismo é maior do que o índice de clima organizacional

^[3] Em que o índice de clima organizacional é maior do que o índice de intra-empendedorismo

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Notamos, pelos dados apresentados na tabela, que a taxa de variação de desempenho médio é positiva e maior em empresas nas quais o nível de intra-empendedorismo é mais alto do que o nível de clima organizacional destas mesmas empresas em todos os cortes de períodos de tempo analisados. Para verificar a relação entre estas duas variáveis juntas na determinação do desempenho financeiro, utilizamos a técnica de análise de covariância, cujos resultados são apresentados na próxima seção.

4.1.2. Regressão Múltipla

Para saber em que grau o índice de clima organizacional e de empreendedorismo afetam o desempenho financeiro dentro de cada grupo formado pela combinação entre porte da empresa e setor de atividade, optamos pela Regressão Múltipla. As análises foram realizadas juntamente com a técnica de Análise de Covariância (ANCOVA), que permite verificar o efeito das variáveis de controle (covariáveis) clima organizacional e intra-empendedorismo, com os fatores fixos porte de empresa e ramo de atividade, sobre a variável dependente taxa de crescimento do desempenho financeiro. Estabelecemos este modelo ao partirmos do pressuposto que as comparações só fazem sentido ao se considerar grupos de empresas que atuem no mesmo setor e tenham portes similares. Os modelos incluíram um termo de interação entre setor e porte. Constatamos uma heterocedasticidade nos dados, em que os resíduos de cada nível da variável

preditora apresentaram variâncias diferentes. Por este motivo optamos por trabalhar com erros-padrão corrigidos.

As análises levaram em consideração a comparação com dois critérios para o estabelecimento das médias do setor: O crescimento em relação ao setor e o crescimento em relação à amostra de dados. O crescimento em relação ao setor foi apurado em fontes secundárias de dados (DE PASQUAL, 2006, 2007, 2008; ESCUDERO, 2008) e a média do setor foi obtida pela função Logaritmo Natural (LN) da relação entre a taxa de crescimento da empresa de um ano para outro pela taxa de crescimento do setor obtida em fontes secundárias:

$$\text{Crescimento em relação ao setor} = \frac{\text{LN (crescimento empresa)}}{(\text{crescimento do setor})}$$

Já o crescimento em relação à amostra de dados é a média do desempenho das empresas do mesmo setor considerando apenas a média do desempenho financeiro obtida no questionário da empresa (média na base de dados):

$$\text{Crescimento em relação à amostra} = \frac{(\sum \text{taxa crescimento})}{N}$$

Para o desempenho financeiro, foi considerada a taxa de crescimento de 2005 para 2006, de 2006 para 2007 e de 2005 para 2007. A forma de coleta destes dados foi detalhada no capítulo 3.3.2.

Realizamos o teste considerando as duas variáveis, intra-empreendedorismo e clima organizacional, juntas para testar a reação de uma mediante a outra sob os mesmos

fatores de setor e porte da empresa. O quadro 21 a seguir consolida todas as saídas geradas pelo pacote estatístico SPSS 13.0 para cada situação desejada, sendo que ‘Intra’ apresenta o efeito do intra-empendedorismo para explicar o desempenho financeiro na presença do clima organizacional e ‘Clima’ apresenta o efeito do clima organizacional para explicar o desempenho financeiro na presença de intra-empendedorismo. Em ambas as situações, a análise é sempre realizada considerando-se o setor de atuação, o porte da empresa² e a interação entre eles.

Quadro 21: Influência do clima organizacional e intra-empendedorismo no desempenho

Base comparação	Taxa de desempenho	Variáveis	B	Erro padrão	Valor P
Crescimento em relação ao setor	De 2006 para 2007	Intra	-,002	,0120	,880
		Clima	,021	,0145	,153
	De 2005 para 2006	Intra	,034	,0105	,001
		Clima	-,011	,0140	,453
	De 2005 para 2007	Intra	,045	,0107	,000
		Cima	-,008	,0136	,562
Crescimento em relação à amostra	De 2006 para 2007	Intra	,141	1,2134	,908
		Clima	1,687	1,3937	,226
	De 2005 para 2006	Intra	3,425	1,2423	,006
		Clima	-1,032	1,6280	,526
	De 2005 para 2007	Intra	3,819	1,8569	,040
		Clima	,579	2,2953	,801

² Lembramos que a variável ‘porte da empresa’ equivale, neste estudo, apenas o total de empregados declarado no questionário da empresa.

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Em quase todas as condições testadas, verificamos que clima organizacional apresentou o valor p superior a 10% quando testado junto com intra-empendedorismo (0,15; 0,45; 0,56; 0,23; 0,53; 0,80), o que nos leva a concluir que clima organizacional não explica o desempenho financeiro quando considerado junto com intra-empendedorismo, dentro do mesmo setor de atuação e porte da empresa. Por outro lado, na maioria dos períodos avaliados, encontramos o valor p inferior a 5% quando o construto intra-empendedorismo foi testado junto com clima organizacional, sob os fatores fixos de setor de atuação e porte da empresa (0,001; 0,000; 0,006; 0,040). Este resultado poderia indicar que intra-empendedorismo explica o desempenho financeiro quando considerado junto com clima organizacional, dentro do mesmo setor de atuação e porte da empresa.

No entanto, os resultados para o período de 2006 para 2007, O valor p ficou em 0,88 na comparação com a média de crescimento do setor e 0,91 na comparação com a média da amostra de dados. Concluimos, com este resultado, que o construto intra-empendedorismo não contribui para explicar o desempenho financeiro quando considerado junto com clima organizacional dentro do mesmo setor de atuação e porte da empresa no período de crescimento entre os anos de 2006 e 2007.

O coeficiente B representa a constante da equação de regressão. Concluimos que alguns dos efeitos verificados são positivos, uma vez que todos os valores são maiores do que

zero (0,02; 0,03; 0,04; 0,14; 1,68; 3,42; 3,82; 0,58), porém os valores de B para intra-empendedorismo de 2006 para 2007 na média do setor (-0,02) assim como vários valores de B para clima organizacional, os efeitos são negativos (-0,11; -0,008; -1,032), podendo sinalizar que seus efeitos diminuem, ao invés de aumentar o desempenho financeiro.

Em busca de explicações que justifiquem tais resultados, em particular para o período de 2006 para 2007, procedemos uma série de cortes na amostra de dados para fins de análises específicas. Em função da baixa variância existente dentro dos construtos, voltamos a explorar a abordagem dos extremos (HAIR *et al.*, 2005) para identificar as empresas que tenham os melhores e os piores índices de intra-empendedorismo, assim como as empresas que tenham os melhores e os piores índices de clima organizacional. Também calculamos a diferença entre os índices de intra-empendedorismo e clima organizacional para cada empresa e encontramos o mais alto valor (1,5) referente à empresa que tem a maior diferença entre intra-empendedorismo e clima e o menor valor (-5,4) referente à empresa que tem a maior diferença entre clima organizacional e intra-empendedorismo. Esta análise visa aumentar o grau de diferenciação entre os dois grupos que representam as variáveis. Desta forma identificamos também as empresas que tenham as maiores diferenças em favor do intra-empendedorismo e as empresas que tenham as maiores diferenças em favor de clima organizacional. O quadro 22 a seguir apresenta os critérios de segmentação destes indicadores:

Quadro 22: Percentis dos extremos

		Intra- empreendedorismo	Clima Organizacional	Diferença empreend-clima
N	Valid	221	221	221
	Missing	0	0	0
Mean		5,4352	6,2934	-1,72
Median		5,4705	6,4487	-1,79
Std. Deviation		1,4891	1,3150	1,41
Minimum		1,880	2,990	-5,41
Maximum		10,00	10,00	1,54
Percentiles	12	3,6947	4,5035	-3,80
	25	4,5041	5,5025	-2,68
	50	5,4705	6,4482	-1,81
	75	6,3590	7,1665	-0,80
	88	6,9915	7,7089	0,59

(Fonte: Elaborado pelo autor)

As segmentações criaram seis grupos, descritos a seguir:

- Grupo 1: 12% (metade superior do primeiro quartil) das empresas com maior média proporcional de índice de intra-empendedorismo (entre 6,99 a 10). Destas empresas, procuramos aquelas que apresentassem os piores desempenhos financeiros dentro de seu setor de atividade e porte de empresa. Este grupo, formado pelas sete empresas que atenderam este critério foi excluído da amostra e o modelo foi rodado novamente, considerando as mesmas co-variáveis e variáveis. O grau de significância continuou acima dos 5% (0,69) com relação à capacidade de explicar o crescimento do desempenho financeiro no período de 2006 para 2007;

- Grupo 2: 12% (metade inferior do último quartil) das empresas com menor média proporcional de índice de intra-empendedorismo (entre 1,88 a 3,69). Destas empresas, procuramos aquelas que apresentassem os melhores desempenhos financeiros dentro de seu setor de atividade e porte de empresa. Este grupo, formado pelas duas empresas que atenderam este critério foi excluído da amostra e o modelo foi rodado novamente, considerando as mesmas co-variáveis e variáveis. O grau de significância continuou acima dos 5% (0,996) com relação à capacidade de explicar o crescimento do desempenho financeiro no período de 2006 para 2007;

- Grupo 3: 12% das empresas com maior média proporcional do índice de clima organizacional maior (entre 7,71 e 10). Destas empresas, procuramos aquelas que apresentassem os piores desempenhos financeiros dentro de seu setor de atividade e porte de empresa. Este grupo, formado pelas seis empresas que atenderam este critério foi excluído da amostra e o modelo foi rodado novamente, considerando as mesmas co-variáveis e variáveis. O grau de significância continuou acima dos 5% (0,708) com relação à capacidade de explicar o crescimento do desempenho financeiro no período de 2006 para 2007;

- Grupo 4: 12% das empresas com menor média proporcional do índice de clima organizacional (entre 2,99 a 4,5). Destas empresas, procuramos aquelas que apresentassem os melhores desempenhos financeiros dentro de seu setor de atividade e porte de empresa. Este grupo, formado pelas três empresas que atenderam este critério foi excluído da amostra e o modelo foi rodado novamente, considerando as mesmas co-variáveis e variáveis. O grau de significância continuou acima dos 5% (0,766) com

relação à capacidade de explicar o crescimento do desempenho financeiro no período de 2006 para 2007;

- Grupo 5: 12% das empresas que apresentaram maior diferença negativa entre o índice de intra-empreendedorismo e clima organizacional (entre -5,41 e -3,80). Destas empresas, procuramos aquelas que apresentassem os melhores desempenhos financeiros dentro de seu setor de atividade e porte de empresa. Este grupo, formado pelas quatro empresas que atenderam este critério foi excluído da amostra e o modelo foi rodado novamente, considerando as mesmas co-variáveis e variáveis. O grau de significância continuou acima dos 5% (0,477) com relação à capacidade de explicar o crescimento do desempenho financeiro no período de 2006 para 2007;

- Grupo 6: 12% das empresas que apresentaram maior diferença positiva entre índice de intra-empreendedorismo e clima organizacional (entre 0,59 e 1,54). Destas empresas, procuramos aquelas que apresentassem os piores desempenhos financeiros dentro de seu setor de atividade e porte de empresa. Este grupo, formado pelas sete empresas que atenderam este critério foi excluído da amostra e o modelo foi rodado novamente, considerando as mesmas co-variáveis e variáveis. O grau de significância continuou acima dos 5% (0,451) com relação à capacidade de explicar o crescimento do desempenho financeiro no período de 2006 para 2007;

Realizamos testes com cada um destes grupos, analisando os resultados da ANCOVA. Verificamos que o grupo seis, em particular, exercia influência sobre os resultados globais. Este resultado é bastante coerente com a idéia de que a análise do índice de

intra-empendedorismo ou clima organizacional, cada uma delas analisada individualmente, trazem poucos resultados relevantes para explicar o desvio do esperado, uma vez que a análise leva sempre em consideração a presença das duas variáveis simultaneamente na execução do modelo. Por isso, as análises com os grupos 5 e 6 estão mais condizentes com a metodologia adotada, pois considera as diferenças entre os dois índices, ao contrário dos demais grupos, que consideram apenas intra-empendedorismo ou clima organizacional independentemente um do outro.

Procedemos então uma análise reunindo as onze empresas dos grupos 5 e 6 que atenderam este critério. Exluímos estas empresas da amostra e o modelo foi rodado novamente, considerando as mesmas co-variáveis e variáveis. O grau de significância desta vez ficou abaixo dos 5% (0,005) com relação à capacidade de explicar o crescimento do desempenho financeiro no período de 2006 para 2007;

Exluímos, portanto estas onze empresas da amostra total de 221 com as quais começamos a trabalhar originalmente. A ausência destas empresas apresentou resultados bastante diferentes, sobretudo em termos de significância. O quadro 23 a seguir consolida todas as saídas geradas pelo pacote estatístico SPSS 13.0 para cada situação desejada:

Quadro 23: Influência de clima organizacional e intra-empendedorismo no desempenho (Versão 2)

Base comparação	Taxa de desempenho	Variáveis	B	Erro padrão	Valor p
De 2006	Intra		,026	,0091	,005

Crescimento em relação à amostra	para 2007	Clima	-.013	,0100	,202
	De 2005 para 2006	Intra	,028	,0102	,005
		Clima	,000	-,028	,989
	De 2005 para 2007	Intra	,050	,0102	,000
		Clima	-.014	,0132	,283
	De 2006 para 2007	Intra	2,710	1,1855	,022
		Clima	-1,497	1,3368	,263
	De 2005 para 2006	Intra	2,763	0,9714	0,04
		Clima	,577	1,2138	,634
	De 2005 para 2007	Intra	5,543	1,3359	,000
		Clima	-,813	1,6133	,614

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Nos novos resultados, podemos notar que o valor p, em todas as condições testadas, do clima organizacional superou os 10% quando testado junto com intra-empendedorismo (0,20; 0,99; 0,28; 0,26; 0,63; 0,61), o que não muda nossa conclusão de que clima organizacional não explica o desempenho financeiro quando considerado junto com intra-empendedorismo, dentro do mesmo setor de atuação e porte da empresa. Por outro lado, desta vez em todos os períodos avaliados, encontramos valor p inferior a 5% quando o construto intra-empendedorismo foi testado junto com clima organizacional, sob os fatores fixos de setor de atuação e porte da empresa (0,005; 0,005; 0,000; 0,022; 0,04; 0,000). Este resultado certamente indica que intra-empendedorismo explica o desempenho financeiro quando considerado junto com clima organizacional, dentro do mesmo setor de atuação e porte da empresa.

Pelo coeficiente B, também podemos notar que o construto intra-empendedorismo exerce influência positiva sobre o desempenho financeiro, pois todos os valores são maiores do que

zero (0,026; 0,028; 0,050; 2,710; 2,763; 5,843), e que vários valores de B para clima organizacional demonstram efeitos negativos sobre o desempenho financeiro (-0,13; 0,000; -0,014; -1,497; 0,577; -0,813), podendo sinalizar que seus efeitos diminuem, ao invés de aumentar o desempenho financeiro.

Embora o resultado seja suficiente para testar as hipóteses, realizamos novos testes com outras três situações: Na primeira situação, rodamos o modelo com a variável intra-empendedorismo sozinha (indicado no quadro como IE); Na segunda situação, rodamos o modelo com a variável clima organizacional (indicado no quadro como CO); Na terceira situação rodamos o modelo considerando apenas a diferença aritmética entre as duas variáveis (indicado no quadro como DIC). O quadro 24 a seguir consolida todas as saídas geradas pelo pacote estatístico SPSS 13.0 para cada situação desejada:

Quadro 24: Influência das variáveis analisadas isoladamente no desempenho

Base comparação	Taxa de desempenho	Variáveis	B	Erro padrão	Valor p
Crescimento em relação ao setor	De 2006 para 2007	IE	,015	,0048	,001
		CO	,014	,0054	,012
		DIC	,023	,0093	,012
	De 2005 para 2006	IE	,028	,0049	,000
		CO	,029	,0066	,000
		DIC	,027	,0106	,011
	De 2005 para 2007	IE	,039	,0052	,000
		CO	,037	,0068	,000
		DIC	,045	,0119	,000

Crescimento em relação à amostra	De 2006 para 2007	IE	1,508	,6108	,014
		CO	1,329	,6934	,055
		DIC	2,450	1,1937	,040
	De 2005 para 2006	IE	3,198	,5225	,000
		CO	4,952	,8773	,000
		DIC	2,708	1,0540	,010
	De 2005 para 2007	IE	4,864	0,7285	0
		CO	4,952	,8773	,000
		DIC	4,827	1,6001	,003

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Neste teste, em que cada variável é considerada isoladamente no modelo, podemos observar pelo valor B que em todas as situações a influência é sempre positiva e o valor p também é sempre inferior a 5%.

Os resultados indicam que, de fato, as quatro empresas do grupo 5 e as sete empresas do grupo 6 apresentaram alguma situação específica que contraria a hipótese da tese. Na próxima seção analisamos individualmente cada uma destas exceções.

4.2. Análise qualitativa

Nesta seção, realizamos uma análise mais acurada sobre a situação das empresas dos grupos que apresentaram as maiores diferenças entre índice de intra-empendedorismo e clima organizacional e desempenho com maior variância da média de outras empresas do mesmo setor e porte, na esperança de buscar alguma justificativa sobre sua influência

nos resultados do modelo. Consolidamos no quadro 25 um resumo dos principais dados primários destas empresas, para justificar sua seleção para o estudo qualitativo³:

Quadro 25: Dados primários das empresas dos grupos 5 e 6

Empresa	Setor	# funcionários	Cresc 05-06 (%)	Cresc 06-07 (%)	Cresc 05-07 (%)	Intra-Empr	Clima	Ranking Intra	Ranking Clima	Posição relativa setor/porte em 2007
A	Alimentos	1544	-4,43	6,11	1,4	4,82	4,07	145	210	5/5
B	Energia	6028	-2,27	-5,42	-7,57	4,73	4,44	151	200	6/6
C	Quimica	3443	28,2	0	28,2	6,82	6,59	35	92	8/9
D	Quimica	1009	39,19	-6,05	30,77	6,97	6,48	28	108	11/12
E	Alimentos	52074	44,2	-86,6	-80,69	4,40	4,33	98	149	7/9
F	Construção	1752	142,54	16,41	182,38	4,62	4,25	159	208	4/5
G	Transporte	382	21,86	22,01	48,68	9,44	8,67	2	9	4/5
H	Transporte	638	-11,25	33,8	18,75	4,05	6,35	184	121	1/5
I	Eletroeletrônico	6102	-46,06	125,6	21,68	5,13	7,40	130	41	1/4
J	Metalurgia	805	62,83	69,19	175,5	5,25	7,20	127	53	2/7
K	Metalurgia	357	37,63	37,81	89,67	4,70	6,54	154	97	1/6

(Fonte: Elaborado pelo autor)

³ Por um acordo de confidencialidade firmado com a FIA, não podemos divulgar os nomes das empresas pesquisadas individualmente. Portanto batizamos cada uma com uma letra de A a K (nota do autor)

As empresas de A a G pertencem ao grupo 6, das empresas com maior diferença entre intra-empreendedorismo e clima organizacional e baixo desempenho financeiro, situando-se nas últimas posições no respectivo ranking de porte/setor. As empresas de H a K pertencem ao grupo 5, das empresas com maior diferença entre clima organizacional e intra-empreendedorismo e alto desempenho financeiro, situando-se nas primeiras colocações no respectivo ranking. A coluna que apresenta a posição relativa da empresa no setor, o número antes da barra representa a posição da empresa dentre outras do mesmo porte e setor e o número após a barra representa o número total de empresas neste porte e setor.

Analizamos os documentos (caderno de evidências) (Anexo 3) e as entrevistas realizadas durante as visitas a estas empresas. Recuperamos a transcrição das entrevistas de seis destas empresas, pois nem todas foram selecionadas para receber a visita, apenas aquelas que obtiveram melhor índice de clima organizacional. Em duas destas empresas também pudemos observar o ambiente de trabalho. Além disso, estabelecemos contato telefônico e pudemos obter outras informações de profissionais da área de RH com as demais empresas. A seguir, as principais constatações:

- 1) Empresa A: Embora seu índice de intra-empreendedorismo seja baixo, a empresa vem investindo em iniciativas de funcionários, em especial na área comercial. O gerente da área criou mecanismos de incentivo para os representantes comerciais que visitam os distribuidores na região do Centro-Oeste. Além disso, por ser a engarrafadora de uma grande indústria de refrigerantes, vários programas de

incentivo de vendas vem sendo conduzido em parceria com a marca. Estas medidas, implementadas em 2005 só começaram a surtir efeitos e gerar resultados em 2006. Podemos notar que, de fato, o desempenho melhorou consideravelmente neste período, porém continua bem abaixo da média do setor, pois a média da taxa de crescimento do desempenho para este setor foi de 19%. O representante do RH entrevistado alegou terem passado por uma situação grave há quatro anos em que a empresa quase foi obrigada a decretar falência. Os entrevistados reconheceram que o clima organizacional estava muito ruim devido às grandes perdas ocorridas, mas que iniciativas geradas pelos próprios funcionários forçaram a diretoria a adotar ações de mudança que levou a uma reversão da situação da empresa. Desde então, a empresa vem gerando resultados gradativamente positivos, ruins quando comparados com outras empresas do mesmo setor/porte, porém em ascensão;

- 2) Empresa B: Trata-se de uma companhia estatal de produção de energia. Durante a visita à empresa evidenciou-se o peso das práticas institucionalizadas. Poucos são os funcionários entrevistados que conhecem o negócio da empresa. A grande maioria demonstrou apatia e desinteresse sobre o negócio da empresa. Os processos são estruturados de forma que as pessoas seguem as regras sem questioná-las. A elas não interessa se as práticas que realizam são corretas ou não. As entrevistas confirmaram o baixo índice de clima organizacional. Apesar do índice de intra-empresendedorismo também ser baixo, é notadamente superior ao do clima. Na busca por explicações para este fato, foi pedido ao RH que identificasse seus funcionários mais empreendedores. Conduzimos três entrevistas com os

funcionários indicados e constatamos o que foi observado por Covin e Slevin (1989) e Antoncic e Hisrich (2001) como a importância do fator hostilidade do ambiente na formação do empreendedor. Os empreendedores se sentiam desafiados a enfrentar o ambiente para implementar as mudanças desejadas. As entrevistas também confirmaram a influência dos conflitos de agência na facilidade ou dificuldade de implementar mudanças na estrutura estatal, mesmo mudanças de pequeno porte, como a substituição de um formulário, por iniciativa de um dos funcionários para reduzir o tempo gasto no trâmite de um processo;

- 3) Empresa C: É um laboratório farmacêutico situado no interior do estado de São Paulo. Depois de crescer quase 30% em 2006, teve crescimento zero no ano seguinte. Segundo depoimentos dados por funcionários da área de produtos, a empresa é intra-empreendedora porque investiu fortemente no desenvolvimento de novos produtos e uma nova divisão de negócios em 2006, o que anulou os ganhos computados no ano seguinte. Apesar da baixa posição no ranking de clima organizacional, os funcionários julgam bem o ambiente interno de trabalho, principalmente devido ao engajamento de uma grande parcela do quadro de funcionários a projetos de natureza social na comunidade da região. A empresa possui instalações modernas e bem cuidadas, é vista com orgulho por parentes e é citada com frequência em reportagens positivas nos jornais da cidade. Foi observado um certo ar de incredulidade dos executivos de RH da empresa quando confrontados com o índice de crescimento zero da empresa entre 2006 e 2007, porém ninguém

apresentou qualquer evidência de que as informações fornecidas pudessem estar erradas.

- 4) Empresa D: É uma fábrica de embalagens de papelão com 48 anos de idade e seis fábricas no país. O controle está nas mãos da segunda geração da família e viveu um processo de crescimento vertiginoso nos últimos 3 anos. Existe um incentivo direto da alta administração para que funcionários gerem idéias, principalmente voltadas para a melhoria da qualidade em todos os processos da empresa. Os seguidos prêmios de qualidade conquistados pela organização comprovam a quase obsessão dos líderes em criar todo e qualquer tipo de incentivo para aumentar o comprometimento dos funcionários em qualquer nível da organização na melhoria contínua. Curiosamente, o fato da empresa ter grandes oscilações de desempenho e acabar ficando com a penúltima colocação em termos de desempenho financeiro dentro de seu setor e porte não preocupam os gestores. Declarações dos sócios confirmam que o comprometimento da empresa não está nos resultados de curto prazo, mas em horizontes mais amplos em que perdas agora representam investimentos para a construção de um futuro melhor. Estes mesmos gestores não acham relevante a participação da empresa no Guia das Melhores Empresas para Trabalhar, pela mesma visão de longo prazo. No entanto, dão autonomia para o RH participar, embora não seja dado nenhum incentivo para aumentar as chances de classificação da empresa no guia.

- 5) Empresa E: Uma das maiores empresas de alimentos do Brasil. Por ser uma empresa de âmbito internacional, sofreu recentemente com o impacto da desvalorização da moeda e com as perdas no mercado de derivativos. Apesar do baixo desempenho em 2007, observamos, tanto nas entrevistas, como no material encaminhado junto com o caderno de evidências, uma série de programas em que funcionários são incentivados a participar de programas de qualidade ou sustentabilidade, como o Programa de Meritocracia e o Prêmio de Excelência. Estes programas foram citados pelos representantes do RH como formas de incentivar o intra-empendedorismo dos funcionários. As entrevistas com os funcionários, entretanto, demonstraram pouca aderência com estas evidências. Pelo contrário, os depoimentos indicavam pouca predisposição das chefias em estimular o comportamento empreendedor dos funcionários, caracterizando outro exemplo de conflito de agência observado.
- 6) Empresa F: Multinacional da construção civil situada no Rio Grande do Sul. Seu desempenho foi influenciado por fatores externos, independentemente de suas ações, que levaram a um desempenho financeiro aquém do esperado. Durante a entrevista, foram citados alguns destes fatores: variações na taxa de câmbio, políticas governamentais desfavoráveis ao setor e demissões acima do normal ordenados pela matriz, que também levaram a uma exposição negativa na mídia. Em pesquisas posteriores na internet e em veículos de mídia aberta identificamos reportagens veiculadas na época que confirmam estas afirmações e seus impactos sobre a empresa. Não só o índice de intra-empendedorismo foi bastante baixo, como o de clima organizacional ficou entre os piores da amostra. Apenas um

profissional de RH foi entrevistado. Não conseguimos autorização para contatar os funcionários.

- 7) Empresa G: Empresa nacional de transporte de passageiros localizada no Rio Grande do Sul. Os motoristas, maior parte dos mais de 300 funcionários, demonstram clara satisfação com a empresa, sobretudo com os benefícios, que, segundo depoimentos, são muito superiores ao das outras empresas do mesmo setor. O empreendedor fundador ainda está à frente do negócio e concedeu uma entrevista ao pesquisador. Segundo sua visão, o motorista, quando está na estrada, precisa resolver sozinho os problemas que surgem, sejam mecânicos, com passageiros ou na estrada. Além da autonomia dada para que o motorista resolva a situação da melhor forma possível, o fato de o motorista ser o representante da empresa mais próximo do cliente lhe dá a autoridade para sugerir mudanças e melhorias em todo o processo. Esta mesma autonomia e confiança é dada para os profissionais da área comercial. Segundo ele, o vendedor tem total autonomia para conceder benefícios e vantagens para cada tipo de cliente de acordo com sua sensibilidade da situação. O empreendedor sabe que esta autonomia dá bastante espaço para erros, mas adota a postura de tolerar erros sob a condição de que o funcionário incorpore o erro, aprenda e não o cometa novamente. Com relação ao desempenho financeiro, embora a posição do ranking seja a penúltima dentro de seu setor e porte, na prática, a empresa teve um desempenho muito próximo da média das demais empresas. Analisando melhor os dados, vemos que a empresa na última posição do ranking de desempenho financeiro no seu setor e porte teve crescimento de apenas 4% e a

primeira empresa do ranking chegou a 33% de crescimento, enquanto as demais três empresas mantiveram sua média em 22%. Julgamos, portanto, que esta empresa não deveria estar neste levantamento, pois o desvio padrão é muito baixo entre estas três empresas, dentre as quais, esta empresa G.

- 8) Empresa H: Empresa de transporte de cargas do interior de São Paulo. Profissionalizou a gestão em 2003, quando o fundador gradativamente cedeu a presidência a um administrador, que, por sua vez, iniciou um processo de reestruturação, iniciando pela troca do comando das principais áreas e divisões de negócios e contratando uma consultoria para reorganizar processos internos. Todo o movimento gerou uma grande renovação no quadro de funcionários, na busca de eficácia operacional, levando a um sentimento de desconfiança no ambiente de trabalho. É uma das empresas com maiores índices de funcionários com menos de 5 anos de casa. Percebeu-se, nas entrevistas, que os funcionários com menos tempo de casa e os mais jovens são os mais otimistas com relação ao futuro da empresa. Em contrapartida, os mais antigos de casa se queixam do excesso de burocracia que os novos processos trouxeram, evidenciando o processo que leva a empresa para o estágio 3 no ciclo do desenvolvimento da capacidade empreendedora (DIANGELO, 1987; MCGINNIS, 1988; MORRIS, KURATKO & COVIN, 2004), conforme apresentado na seção 2.5.1 do referencial teórico.

- 9) Empresa I: Empresa que produz eletrodomésticos com sede em São Paulo. O desempenho do setor foi afetado em 2005 pelo poder de barganha das grandes redes

varejistas e pelo câmbio, uma vez que muitos componentes e produtos são importados, comprometendo os resultados da empresa neste ano, o próprio setor encolheu cerca de 15% no período. Como reação, realizou grandes volumes de investimento para lançar novos produtos e explorar mercados diferentes, focando o público classe C com o lançamento de uma nova linha de eletro-portáteis. O ano de 2006 marcou uma profunda reestruturação da empresa para recuperar os resultados que, desde 2003, eram preocupantes para a matriz. Não possui nenhum programa de incentivo ao intra-empREENDEDORISMO porém atribuem grande importância ao Guia das Melhores Empresas para Trabalhar. Durante a visita à empresa, observamos vários programas de incentivo, como o *skunkwork*, equipes interdisciplinares de inovação.

- 10) Empresa J: Empresa baiana de engenharia com 15 anos de existência. Em um período que todo o setor encolheu 3%, a empresa manteve-se com alta taxa de crescimento e que, juntamente com outra empresa paulista, alternou as primeiras duas posições de liderança em desempenho entre empresas do mesmo setor e porte nos anos analisados. A empresa instituiu práticas de incentivo ao intra-empREENDEDORISMO há dois anos, segundo depoimento do gerente de RH e, por isso, acredita que resultados efetivos de natureza intra-empREENDEDORA só aconteçam a partir de 2010. Entrevistas com os funcionários identificaram pouca compreensão sobre práticas de intra-empREENDEDORISMO. Para os funcionários, a empresa intra-empREENDEDORA sempre está lançando novos produtos no mercado.

11) Empresa K: Empresa mineira de fios e cabos. Embora a empresa não seja nova, foi fundada em 1946, experimentou um ritmo de crescimento anormal no último ano assim como outras empresas do setor, principalmente em função de conjunturas econômicas. Trata-se da menor empresa do grupo e uma das maiores médias de tempo de casa dentre outras do mesmo setor. Nas entrevistas por telefone, tanto o responsável pelo RH como os funcionários creditam o bom clima interno ao espírito de ‘família’ criado pelo principal gestor, neto do fundador. Os depoimentos demonstraram que existe um sentimento de lealdade mútuo entre os empregados e a empresa, mas, a despeito do alto crescimento, as pessoas parecem ser pouco favoráveis a mudanças de impacto no negócio para aproveitar oportunidades nascentes. Os entrevistados declararam que uma das grandes vantagens de trabalhar nesta empresa é o sentimento de segurança, de que não há mudanças muito radicais nos processos e que a preservação de modelos que deram certo é a explicação para o sucesso e a sustentabilidade da empresa no longo prazo. De fato, foram coletadas evidências de que o modelo de gestão é autocrático, hierárquico, com decisões centralizadas e pouca delegação de responsabilidades. Vários elementos contrariam as características intra-empREENDEDORAS, mas os funcionários se sentem bem com este ambiente e querem manter a situação enquanto puderem. Os efeitos das práticas institucionalizadas são positivos quando refletem segurança em ramos de atividade com baixo grau de inovação, baixo dinamismo do ambiente externo e pouca dependência de tecnologia de ponta.

Em todos os casos analisados os motivos variam de empresa para empresa, porém deixam claro que os estudos de natureza qualitativa são essenciais para compreender e contextualizar os resultados da análise quantitativa. No próximo capítulo, em que apresentamos as conclusões do estudo, elaboramos uma análise global e integrada destes resultados.

4.3. Resultados adicionais

Além da análise realizada sobre os casos específicos das 11 empresas excluídas da amostra de dados, nosso estudo de natureza qualitativa obteve ainda informações relevantes para a compreensão do fenômeno intra-empendedorismo nas organizações. Os resultados demonstraram que, embora o desenvolvimento do clima organizacional seja condição básica para o estímulo do intra-empendedorismo, existem alguns fatores que estimulam o intra-empendedor que não necessariamente favorecem o clima organizacional, acontecendo, muitas vezes, até o contrário (HASHIMOTO, 2006). Listamos a seguir alguns exemplos:

- **Trabalho desafiador:** Para o intra-empendedor, desafios representam fontes de motivação, pois incitam o desejo de superá-los, é visto como um jogo que tem como recompensa o reconhecimento ou a sensação de superação. Para muitos funcionários, entretanto, um trabalho desafiador pode significar mais trabalho, maior dificuldade, sair da zona de conforto e, conseqüentemente, pode desmotivar o funcionário, ao invés de motivar.

- **Receptividade a riscos:** Para o intra-empREENDEDOR, o risco é parte do desafio que está enfrentando. Assim como o jogador, o intra-empREENDEDOR encontra motivação no risco, sobretudo quando considera os benefícios que existem por trás do risco. O fato da maioria das pessoas rejeitarem risco torna a oportunidade ainda mais atraente, pois ganha *status* de ‘exclusivo’ ou ‘especial’. Para a maioria das pessoas, enfrentar riscos representa possibilidade de perda, chances de dar errado, as pessoas constroem uma imagem negativa com relação aos riscos, pois significa que precisam aceitar que o erro e o fracasso fazem parte do risco. Esta tendência de ver mais o lado negativo do que o positivo leva muitas pessoas a se desmotivarem com a possibilidade do risco.

- **Ambientes ambíguos:** Intra-empREENDEDORES vêm em ambientes incertos e ambíguos fontes de oportunidades. Cenários de incerteza, seja no ambiente interno ou externo, trazem junto uma das características principais da identificação de oportunidades, a informação assimétrica, em que poucas pessoas na empresa detém o conjunto completo de informações para a tomada de decisões seguras. Neste ambiente, o intra-empREENDEDOR desenvolve a capacidade de encontrar relações entre fatos, dados e informações dispersas, levando-o a identificar oportunidades com maior facilidade. Os demais funcionários, por outro lado, se sentem inseguros em ambientes com alto índice de incerteza e ambigüidade e se desmotivam com tal situação.

- **Liberdade e autonomia:** Da mesma forma, a maioria dos funcionários se desmotiva quando lhes é dada liberdade e autonomia, pois são educados para seguir ordens e orientações e se sentem inseguros diante da falta de referências, padrões, e regras nas quais se apoiar. Dizer para eles simplesmente o ‘quê’ fazer sem falar o ‘como’ gera insatisfação e queixas de falta de orientação e liderança. Já os intra-empREENDEDORES almejam a liberdade, pois querem tomar para si as rédeas de suas iniciativas e empreendimentos, detestam ser controlados e possuem grande auto-confiança, a ponto de dispensarem influências das chefias e se motivarem na mesma proporção em que lhe são dadas condições para que tomem suas próprias decisões e adotem ações sem precisar prestar considerações a ninguém.

- **Oportunidade de aprendizado:** Os intra-empREENDEDORES buscam sempre aprender, aproveitam toda e qualquer oportunidade para aumentar e melhorar suas competências, habilidades e conhecimentos. Estas oportunidades são valorizadas pelos intra-empREENDEDORES e não precisam, necessariamente vir na forma de cursos e treinamento. Os próprios trabalhos desafiadores, movimentações laterais de carreira ou a chance de fazer parte de equipes diferentes de projeto são valorizadas pelos intra-empREENDEDORES. Estas mesmas condições não motivam a maioria dos funcionários, pois representam mudança, sair da zona de conforto, abandonar condições conhecidas para enfrentar o desconhecido não são vistos como forma de aprendizado, mas ameaças que devem ser evitadas. Até mesmo oportunidades de treinamento

regular como cursos, que os levam a deixar o dia-a-dia do seu trabalho de lado, ou bolsas de estudo, que muitas vezes, exige dedicação do tempo pessoal, são rejeitados por muitos funcionários.

Diante do exposto, observamos em muitas empresas em que as opiniões dos funcionários caracterizaram como intra-empREENDEDORAS, que estes elementos não existiam. Durante as entrevistas, seja em grupo ou individuais, os funcionários enalteciam justamente que o ambiente em que trabalham é seguro, que recebem todas as orientações que precisam para fazer o seu trabalho, que ninguém aceita correr riscos sob nenhuma circunstância, que há uma quantidade razoável de controles para dar o balizamento sobre a eficácia das operações, que erros não são tolerados e, sempre que identificados, são corrigidos para que não voltem a acontecer.

Mesmo nas entrevistas específicas com os funcionários que foram sugeridos pelas lideranças internas ou pelo RH como sendo intra-empREENDEDORES, o discurso era muito parecido com a maioria dos funcionários. Elogiavam a empresa por concederem os recursos necessários para realizarem seus projetos, rejeitavam o erro e o risco, valorizavam o treinamento, mas não viam vantagens em outras formas de aprendizado além do treinamento nem admitiam trabalhar depois do expediente em suas iniciativas. Em uma análise de conteúdo sobre as respostas abertas constatamos que as palavras mais presentes nas respostas dos intra-empREENDEDORES foram 'idéias', 'inovação' e 'mudança'.

Não é muito difícil explicar este fenômeno. A alta correlação demonstrada entre intra-empREENDEDORISMO e clima organizacional indica que os fatores que caracterizam

organizações intra-empendedoras despertam a motivação entre os intra-empendedores, mas podem gerar desmotivação para a maioria dos funcionários. Entretanto estas características não estão presentes nas empresas da amostra justamente porque afetam negativamente na satisfação de grande proporção dos funcionários. Empresas que almejam ser reconhecidas como bons ambientes de trabalho vão enfatizar a instituição de práticas que aumentem a satisfação dos funcionários somente e não as práticas que atendam os intra-empendedores.

Diante desta constatação, podemos chegar a duas conclusões:

- 1) A amostragem, como foi feita, focando primordialmente empresas que buscam uma classificação como bons ambientes de trabalho, é auto-seletiva e não é representativa quando o escopo é identificar empresas intra-empendedoras. É possível que exista um universo de empresas intra-empendedoras que, por apresentarem ambientes propícios à identificação e formação de intra-empendedores, simplesmente não se candidataram a participar do processo de levantamento de dados. Esta possibilidade foi devidamente mencionada nas seções 5.2 e 5.3.
- 2) As empresas pesquisadas não são intra-empendedoras na completa concepção do termo, pois faltam a elas justamente os elementos que caracterizam verdadeiras organizações intra-empendedoras e diferenciam o intra-empendedorismo autônomo do intra-empendedorismo induzido (JONES & BUTLER, 1992; FERREIRA, 2001; BURGELMAN, 1983). No intra-

empreendedorismo autônomo, as empresas tiram, ao invés de dar recursos, impõem desafios ao invés de eliminar barreiras, criam condições para que o funcionário busque seu auto-desenvolvimento ao invés de apenas oferecer programas de treinamento, possuem um ambiente interno mais agressivo e hostil. As empresas desta amostra, ao contrário, demonstram o comportamento induzido, ou seja, formam seus empreendedores em uma cultura de segurança, proteção, disponibilidade de recursos, apoio irrestrito às idéias, o que pode, de fato, levar ao surgimento de mais projetos com realizações palpáveis, mas não leva, necessariamente, ao surgimento de mais pessoas com perfil empreendedor.

As entrevistas em grupo e individuais procuraram explorar outros fatores que não foram abordados no questionário e acabaram por confirmar esta conclusão. Tomando como referência a fundamentação teórica apresentada no capítulo 2, relatamos a seguir o que foi observado durante as visitas às empresas:

Interdisciplinaridade: Embora as declarações fossem favoráveis à interdisciplinaridade, exaltando a importância do bom relacionamento entre as áreas e departamentos diferentes, os entrevistados se traíam, principalmente nas entrevistas em grupo quando questionados sobre os principais motivos de ineficiência no trabalho de cada um, invariavelmente colocando a culpa em outro departamento e muitas vezes, confundindo um bom relacionamento cordial entre os departamentos com a busca de oportunidades de melhoria quando buscam a visão integrada do todo, como em organizações intra-empendedoras. Em algumas empresas, verificamos clara segmentação física entre os departamentos, inclusive com identidade visual bastante evidente, quadros de avisos com chamadas para

atividades sociais exclusivas em cada departamento e poucos indícios de iniciativas de integração ou institucionais.

Estrutura de cargos: Em 100% das organizações entrevistadas, a estrutura de cargos não só existe como é altamente valorizada, denotando que a organização das pessoas é mais importante do que o grau de contribuição de cada indivíduo. Questionados sobre avaliação de desempenho, 81% das empresas afirmaram existir um processo formal e em todas estas, a avaliação de desempenho está atrelada à descrição de cargo, evidenciando que há poucos estímulos para que as pessoas tragam contribuições pessoais que não estejam previstos em suas metas individuais ou descrições de cargos.

Recompensas às iniciativas: Todas as empresas pesquisadas declararam recompensar seus funcionários por iniciativas empreendedoras. Fato que foi confirmado pelos funcionários intra-empresendedores. Porém quando questionados sobre o que recebem quando a iniciativa não chega aos resultados desejados ou pior, resulta em perdas decorrentes de erros, as respostas também são unânimes: ou não são recompensados ou são punidos pelo fracasso, postura muito diferente de organizações verdadeiramente intra-empresendedoras que assumem o erro e o fracasso como parte da formação do intra-empresendedor, ou seja, não recompensam iniciativas, só os resultados.

Modelos financeiros: Poucas empresas (11%) declararam possuir uma parte do orçamento dedicada para subsidiar iniciativas dos funcionários. Algumas empresas (23%) dão aos gestores a liberdade para relocar orçamentos para projetos de funcionários inicialmente não contemplados no planejamento da área quando julgarem relevante e outras empresas simplesmente não dão nenhuma possibilidade para o funcionário implementar alguma idéia

própria que não esteja contemplada no planejamento e orçamento da área (62%). Diante da falta de recursos, os funcionários considerados pelas empresas como intra-empREENDEDORES simplesmente abandonam a idéia ou adiam para ser reconsiderada novamente no ano seguinte, tentando incluí-la no escopo orçamentário, muitas vezes sem sucesso.

Relação de poder: A cultura da hierarquia ainda é forte nestas organizações. Nas entrevistas, os gestores afirmaram que, os projetos concebidos pelos funcionários recebem autonomia para serem conduzidos de forma autônoma. Nas entrevistas com os funcionários notamos que a realidade não é bem essa, o poder é de fato atribuído ao funcionário no início do projeto, mas com o passar do tempo, os gestores acabam mudando o controle do projeto, tirando poder dos intra-empREENDEDORES. Confrontados com estas declarações, os mesmos gestores se defenderam dizendo que muitos intra-empREENDEDORES não possuem competência de liderança e, para não perder o projeto, eles assumem a gestão. São todos argumentos defensáveis, porém denotam a falta de maturidade da organização na implementação de uma estrutura favorável ao intra-empREENDEDORISMO em que o desenvolvimento de habilidades de gestão de projetos para o intra-empREENDEDOR está sendo deixado de lado, comprometendo as chances de sucesso dos empreendimentos.

Tempo discricionário: Nas entrevistas, os funcionários afirmaram que, de uma forma geral, eles são pouco controlados e que existe certa liberdade para o uso do tempo, inclusive para uso pessoal, se necessário. Verificamos que existe espaço para que eles se dediquem a projetos intra-empREENDEDORES que não estejam originalmente dentro de seu escopo de trabalho, porém apenas se suas metas planejadas tenham sido atendidas antes. Questionados sobre o tempo que sobra para projetos pessoais, a maioria afirmou que o tempo é o pior

inimigo para dedicarem-se a estes projetos, pois são muito demandados. A motivação em conduzir tais projetos de natureza intra-empREENDEDORA não é tão forte a ponto de dedicarem tempo pessoal, fora do horário de trabalho ou em casa. Podemos concluir que os funcionários só podem se dedicar a projetos intra-empREENDEDORES quando sobra tempo, o que é raro para os entrevistados e acaba por reduzir a atividade intra-empREENDEDORA nestas empresas.

Estrutura organizacional: Esta característica foi avaliada em empresas com mais de 1.000 funcionários, uma vez que são aquelas mais sujeitas a sofrer com o peso de seu tamanho. Foi solicitado ao RH que apresentasse o organograma e a forma como as relações inter-departamentais estão estruturadas. Verificamos que a maioria das empresas tem uma estrutura matricial, com unidades de negócio que gozam de razoável grau de independência umas das outras, a ponto de conseguirem ser ágeis em relação ao mercado. Órgãos de *staff* atendem as necessidades das áreas satisfatoriamente, a despeito das queixas de falta de cooperação inter-departamental citadas anteriormente. Grupos de projeto são comuns nestas empresas, cada funcionário se dedica, em média, a pelo menos três projetos inter-disciplinares, das mais diversas naturezas, desde projetos de natureza de responsabilidade social, até projetos de desenvolvimento de novos produtos ou de revisão de fluxos de trabalho. Todos estes aspectos favorecem o intra-empREENDEDORISMO, pois viabiliza a realização dos projetos intra-empREENDEDORES com mais agilidade e menos amarras institucionais.

Simplicidade: Este fator também foi analisado em empresas de grande porte apenas. Encontramos aqui os motivos da falta de cooperação inter-departamental, as justificativas

pela falta de tempo alegada pelos funcionários e a influência da autonomia das unidades de negócio dentro da organização. Questionados sobre o peso de regras, normas e procedimentos no dia-a-dia dos funcionários, 57% afirmaram que mais da metade do seu tempo é dedicado a atividades que não dizem respeito ao seu trabalho diretamente, enquanto 29% disseram que pelo menos um quarto do seu tempo é gasto em atividades burocráticas sem importância ou relevância para o negócio. Estas taxas aumentam na proporção em que os funcionários atuam mais próximo ao negócio, como as áreas: comercial, atendimento ao cliente, operações ou marketing. As áreas de staff sentem menos os efeitos das práticas institucionalizadas. Vários exemplos de processos internos, aparentemente sem sentido, foram citados, como preenchimento de planilhas de controle, checagens periódicas de segurança em equipamentos, processos de solicitação de itens de almoxarifado, avaliações internas de satisfação, elaboração de relatórios de desvios de procedimento, exigências da ISO 9001, entre outras.

Da mesma forma, observamos também uma aparente desconexão entre as declarações dos funcionários e as declarações das empresas sobre o grau de intra-empendedorismo percebido internamente. 54% das empresas que declararam implementar práticas de intra-empendedorismo há mais de dois anos apresentavam índice de intra-empendedorismo menor de 5 (em uma escala de 1 a 10), na compilação das respostas dos funcionários. Esta constatação nos leva a inferir que as organizações, na figura de seus representantes em RH, não possuem claro o entendimento do conceito de intra-empendedorismo, o que foi confirmado nas entrevistas com representantes de RH. Uma análise mais acurada dos cadernos de evidências mostrou que a maioria considera que um programa de idéias era considerado intra-empendedorismo. As entrevistas com os profissionais de RH

confirmaram esta constatação diante da dificuldade de resposta à questão sobre outras iniciativas de intra-empendedorismo que eles oferecem. As entrevistas com os grupos de funcionários trouxeram evidências de que os principais elementos do intra-empendedorismo que não estão presentes nos auto-denominados programas de intra-empendedorismo são a tolerância a erros cometidos pelos funcionários na tentativa de implementar alguma mudança positiva e a baixa receptividade a correr riscos por parte de funcionários e seus superiores.

Este fenômeno também é amparado em estudos anteriores, com destaque ao trabalho de Burgelman e Sayles (1986) que diferenciaram os conceitos de EC formal e informal. As entrevistas e o caderno de evidências mostraram que a maioria das empresas caracterizadas como intra-empendedoras, segundo seus funcionários, de fato apresentam em suas políticas e programas um estímulo para a realização de iniciativas de seus funcionários, o EC formal. Ferreira (2001) chama este tipo de empreendedor de induzido, confirmado por Heller (1999), no qual o movimento de estímulo ao comportamento é de natureza *'up-down'*, ou seja, parte das lideranças da organização e de orientações estratégicas que permeiam toda a organização.

Outras empresas que apresentaram baixos índices de intra-empendedorismo pelo levantamento dos questionários tiveram os dados confirmados nas entrevistas com os funcionários, pois seus empregadores não possuíam nenhum programa formal de estímulo à prática intra-empendedora além das indefectíveis *'caixas de sugestões'*. O fato curioso é que, questionados sobre a existência de funcionários que possuíam as características empreendedoras, alguns casos foram mencionados. Estes, quando chamados para entrevista,

realmente apresentaram evidências de serem intra-empREENDEDORES, de acordo com o perfil de Orientação Empreendedora (LUMPKIN & DESS, 1996; LONGENECKER & SCHOEN, 1975), a despeito das dificuldades de concretizar suas iniciativas em um ambiente pouco propício ao intra-empREENDEDORISMO. Estas são as empresas que podem ser classificadas como EC informal, ou seja, a existência de intra-empREENDEDORES apesar da falta de apoio formal, ou justamente por causa desta falta de apoio. Ferreira (2001) denomina este tipo de EC de comportamento autônomo, que, ao contrário do induzido, tem natureza *‘bottom-up’*, ou seja, em que a iniciativa parte do funcionário, independentemente da existência de ações corporativas que estimulem o comportamento empREENDEDOR dos funcionários. Muitas vezes, o intra-empREENDEDOR se sente desafiado a enfrentar os desafios impostos pelas restrições do meio organizacional. A declaração de um destes funcionários ilustra a idéia de que ambientes hostis e agressivos favorecem a formação das características empREENDEDORAS (HELLER, 1999):

‘A falta de apoio do meu chefe e da empresa foi bom porque me forçou a melhorar minha idéia, eu também descobri coisas em mim que não sabia que tinha e aprendi bastante. Foi suado, foi sofrido, mas valeu a pena. Se tiver que fazer tudo de novo, eu faria’

Depoimento de funcionário

Por este motivo, das empresas pesquisadas, 200 foram apresentadas como as que apresentam os melhores ambientes de trabalho, mas dificilmente estas empresas estariam na lista das mais intra-empREENDEDORAS, a despeito da alta correlação entre os

dois indicadores. As evidências apresentadas na pesquisa qualitativa indicam que nenhuma das organizações pesquisadas é, em sua essência, verdadeiramente intra-empREENDEDORA, na acepção da concepção teórica realizada neste estudo. Em uma escala de 1 a 4, sendo que 1 é uma empresa tradicional, institucionalizada, complexa, burocrática e tradicional, e 4 é a organização intra-empREENDEDORA (HASHIMOTO, 2006), a maioria das empresas com maior grau de características intra-empREENDEDORAS está entre os níveis 2 e 3.

A primeira conclusão que podemos tirar desta evidência é que as práticas relacionadas com intra-empREENDEDORISMO ainda estão imaturas quando comparadas com as práticas que promovem o clima organizacional, e provavelmente por um longo tempo o serão.

Pudemos também observar que as inovações geradas pelas iniciativas intra-empREENDEDORAS dos funcionários não estão relacionadas com o negócio, muito menos com produtos. A maior parte das inovações geradas pelos funcionários está relacionada com melhorias incrementais em processos. Esta constatação está apoiada na literatura analisada (PINCHOT, 1985), pois melhorias em processos são ações muito mais acessíveis e amplas, que requerem, muitas vezes, uma mera revisão do próprio escopo de trabalho individual do funcionário, e, algumas vezes, do pequeno grupo que integra sua cadeia de valor interna, enquanto inovações em produtos envolvem um conhecimento técnico específico fora do domínio da maior parte os funcionários da organização.

Estas evidências nos levam a confirmar a concepção de que intra-empendedorismo é de fato diferente de Empreendedorismo Corporativo, como apresentado no referencial teórico. Como nosso escopo de abrangência incluiu todos os funcionários, de qualquer departamento, área, função ou cargo em uma dada empresa, pudemos aferir o alcance dos fundamentos do intra-empendedorismo em todos os níveis da organização, confirmando as idéias de Pinchot (1983).

Resumindo o capítulo, podemos propor, com razoável margem de segurança que:

- 1) Algumas organizações se julgam intra-empendedoras na concepção de seus funcionários, mas dentro da fundamentação teórica, não podem ser consideradas integralmente intra-empendedoras;
- 2) Algumas organizações se julgam intra-empendedoras na concepção dos representantes formais de RH, mas na opinião de seus funcionários, elas não são intra-empendedoras;
- 3) Algumas organizações não são intra-empendedoras na concepção de seus funcionários, mas dentro da concepção teórica, elas são intra-empendedoras, porém informais.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é que eles não possam ver a solução. É

que eles não conseguem ver o problema.

(Gilbert Keith Chesterton, 1874-1936)

Este capítulo apresenta a conclusão do estudo, resumindo os resultados do trabalho, alertando para as limitações e restrições do estudo, sugerindo temas para pesquisas complementares e recomendações práticas para as organizações, fechando com as considerações finais que encerram o trabalho.

5.1. Conclusões do estudo

O objetivo deste trabalho foi contribuir para uma melhor compreensão do empreendedorismo corporativo nas empresas brasileiras sob a ótica de sua contribuição para a melhoria do desempenho e da competitividade das organizações, procurando estudar as associações com o clima organizacional, o intra-empreendedorismo e o desempenho financeiro.

Uma das motivações para sua realização foi a constatação de que, embora as organizações invistam na satisfação do funcionário com o seu ambiente de trabalho com vistas à melhoria do seu desempenho global, estes mesmos funcionários levantam queixas sobre o alto grau de exigência de seus empregadores crescentemente ao longo

do tempo. Esta aparente desconexão entre o fim e o propósito da busca pela melhoria do clima organizacional, do ponto de vista do funcionário, pode ser explicado pela falta de aderência entre os objetivos de RH e os objetivos corporativos, ilustrado pela seguinte afirmação: Ser uma boa empresa para se trabalhar não necessariamente reflete em excelente desempenho financeiro. A proposta deste estudo foi verificar se o intra-empendedorismo nas organizações exerce maior influência sobre o desempenho financeiro do que o clima organizacional.

Estabelecida a questão, partimos para uma revisão bibliográfica visando colher subsídios para a contextualização do tema diante do conhecimento científico produzido até o momento, com a intenção de trazer mais subsídios para a pesquisa, fundamentação sobre as questões formuladas e mapeamento de pontos de vista de outros pesquisados sobre a forma como esta questão vem sendo tratada ao longo do tempo. Diante da amplitude do tema, nas suas diversas abordagens presentes na literatura, optamos por estruturar um modelo que pautasse os esforços de pesquisa a partir de uma linha de pensamento que integra os conceitos de satisfação no trabalho prejudicado pelos efeitos perniciosos de práticas institucionalizadas e o surgimento do intra-empendedorismo como forma de aumentar a competitividade por intermédio da capacidade inovadora de seus funcionários.

Com base na revisão bibliográfica, formulamos cinco hipóteses que procuraram verificar a relação entre clima organizacional, intra-empendedorismo como determinantes para o desempenho financeiro.

H1: Existe correlação entre intra-empendedorismo e clima organizacional. Não há evidências para rejeitar a hipótese, o alto grau de correlação entre as duas variáveis (0,880) com alta significância ($p < 0,001$) reforçam estudos anteriores (KAYA, 2006);

H2: Dentre empresas do mesmo setor e mesmo tamanho, aquelas com alto nível de intra-empendedorismo tem desempenho financeiro melhor do que as demais. Não há evidências para rejeitar a hipótese, pois há correlação positiva entre a variável intra-empendedorismo e os três períodos de tempo analisados (de 2005 a 2006, de 2006 a 2007 e de 2005 a 2007, com correlação 0,247, 0,146 e 0,275 respectivamente) e com alta significância ($p < 0,05$). Tais resultados reforçam estudos anteriores (VOZIKIS *et al.*, 1999; ZAHRA, 1986; ZAHRA, 1995; LUMPKIN & DESS, 1996);

H3: Dentre empresas do mesmo setor e mesmo tamanho, aquelas com alto nível de clima organizacional tem desempenho financeiro melhor do que as demais. Não foram encontradas evidências estatísticas para rejeitar a hipótese, visto que os resultados demonstraram correlação positiva entre a variável clima organizacional e os três períodos de tempo analisados (de 2005 a 2006, de 2006 a 2007 e de 2005 a 2007, com correlação 0,185, 0,148 e 0,238 respectivamente) e com alta significância ($p < 0,05$). Tais resultados reforçam estudos anteriores (FULMER, GERHART & SCOTT, 2003);

H4: Dentre empresas do mesmo setor, mesmo tamanho, com mesmo nível de clima organizacional, aquelas com melhor nível de intra-empendedorismo tendem a ter desempenho financeiro melhor do que as demais. Não foram encontradas evidências para rejeitar esta hipótese, pois os resultados da análise de covariância demonstram

valores B positivos para todos os períodos analisados, com grau de significância alto ($p < 0,05$), quando a variável intra-empendedorismo foi considerada em conjunto com a variável clima organizacional;

H5: Dentre empresas do mesmo setor, mesmo tamanho, com mesmo nível de intra-empendedorismo, aquelas com melhor nível de clima organizacional tendem a ter desempenho financeiro melhor do que as demais. Foram encontradas evidências para aceitar esta hipótese, pois os resultados da análise de covariância demonstram valores B negativos para os períodos de 2006 para 2007 e 2005 para 2007, com grau de significância variando entre 0,35 a 0,89 nos períodos analisados, quando a variável clima organizacional foi considerada em conjunto com a variável intra-empendedorismo. O quadro 26 resume estes resultados:

Quadro 26: Resumo da análise das hipóteses

Hipótese	Descrição	Conclusão
H1	Correlação entre intra-empendedorismo e clima organizacional	Não rejeitada
H2	Correlação entre intra-empendedorismo e desempenho financeiro	Não rejeitada
H3	Correlação entre clima organizacional e desempenho financeiro	Não rejeitada
H4	Intra-empendedorismo influencia mais o desempenho do que clima organizacional	Não rejeitada

H5	Clima organizacional influencia mais o desempenho do que intra-empendedorismo	Rejeitada
----	---	-----------

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Tais hipóteses foram testadas em uma amostra de 552 empresas de diversos portes, setores e localidades no Brasil e 142.913 questionários respondidos por seus funcionários escolhidos de forma aleatória dentro de critérios de representatividade da população. Além da abordagem quantitativa no tratamento dos dados, o surgimento de onze casos específicos de empresas que contrariam as hipóteses da tese nos levou a um estudo de cunho qualitativo especificamente nestas empresas em particular.

Os casos aqui evidenciados comprovaram alguns dos aspectos tratados no referencial teórico. O quadro 27 a seguir resume estas conclusões:

Quadro 27: Relações entre empresas analisadas e referencial teórico

Empresa	Teoria	Autor(es)
K, C, G	Sensação de fazer parte da família e relação de confiança entre empregado e empregador	Levering (1997)
H, I, J, K	Investimento em clima organizacional reflete positivamente no desempenho da empresa	Huselid (1995), Veldhoven (2005), Levering (1997)
I, C	Importância da inovação para melhorar o a	Bessant & Tidd (2007),

	competitividade da organização	Kelley (2005)
K	Empresas que foram bem sucedidas no passado tem resistência a promover mudanças	Schumpeter (1976)
D	A inovação corporativa deve estar aberta a todos os funcionários, em todos os níveis hierárquicos	Kubota (2007), Davila, Epstein e Shelton (2007), Christensen (1997), Pinchot (1983)
K, B, E, C	O processo criativo exige flexibilidade nos contratos entre empregado e empregador para minimizar conflitos de agência	Freeman e Engel (2007), Jones e Butler (2003), Peters e Waterman (1982)
B	Efeito das práticas institucionalizadas na limitação da capacidade empreendedora	Burgelman (1983), McGinnis (1988), Morris <i>et al.</i> (2006), DiAngelo (1987)
B, A	Importância da hostilidade do ambiente para incentivar iniciativas intra-empreendedoras	Covin e Slevin (1989), Antoncic e Hisrich (2001), Zahra (1993)
B, D, G, I	Orientação empreendedora: Inovação, Autonomia e Propensão a tomar riscos	Longenecker e Schoen (1975), Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996)
B	Intra-empreendedorismo informal	Burgelman e Sayles (1986)
K	Centralização vs descentralização para promover o intra-empreendedorismo	Pierce e Delbecq (1977)
D	Troca livre de informações para favorecer o surgimento de idéias	Kanter (1983), Van de Ven (1986)

K	Receptividade às mudanças para promover a inovação	Kimberly (1981) Russel & Russel (1992)
H	Necessidade de implementação de controles nos processos em empresas de alto ritmo de crescimento	Diangelo (1987), Morris, Kuratko e Covin (2004)

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Os resultados obtidos, entretanto, não são conclusivos, pois os elementos analisados não são concretos o suficiente para embasar argumentos a favor do intra-empendedorismo. O fato de que o modelo estatístico ter validado as hipóteses nos anos considerados apenas sob a condição de exclusão de uma amostra pré-selecionada das empresas da base de dados e o baixo grau de correlação entre as variáveis analisadas com o desempenho, apesar da significância ser alta, desqualificam qualquer conclusão definitiva.

A quantidade de variáveis de confusão que influenciam o fenômeno estudado é tão grande que se pode afirmar que intra-empendedorismo exerce tanta influência sobre o desempenho quanto medidas do governo ou escolaridade dos funcionários. Além disso, qualquer estudo baseado em causalidade deve levar em consideração as relações causais em outros sentidos. Da mesma forma que intra-empendedorismo pode influenciar positivamente o desempenho financeiro, pode-se afirmar também que desempenho financeiro pode influenciar positivamente o intra-empendedorismo. Na seção seguinte exploramos algumas das limitações do estudo.

5.2. Limitações e restrições

É importante notar que a amostra selecionada de empresas pesquisadas não é fruto de escolha puramente randômica, mas fruto de participação espontânea que pode gerar um viés por se tratarem de empresas com interesse real de avaliar suas condições de clima interno e buscar pro ativamente uma posição no guia *Melhores Empresas para Você Trabalhar*, com o intuito de atrair a atenção nos processos de recrutamento, ou seja, é possível que a amostra de empresas não seja representativa com relação à população, pois empresas que não tenham um bom clima interno nem sequer se candidataram a participar da pesquisa.

Além disso, a forma como o instrumento foi construído, com 68 questões cujas respostas são apresentadas em escalas (1 a 5) comuns entre elas, de acordo com a gradação de percepção dos respondentes, pode levá-los a marcar a mesma opção para questões seguidas, sem a leitura e compreensão de cada questão, num fenômeno conhecido como *common method bias*. A probabilidade de ocorrência deste fenômeno é maior na medida em que o funcionário tem menor motivação para preencher adequadamente o questionário, seja por falta de interesse, seja por falta de tempo ou mesmo por falta de compreensão da questão.

Zahra (1991) alertou para a influência do ambiente na intensidade e frequência do EC. Segundo o autor, ambientes hostis, dinâmicos e heterogêneos favorecem o surgimento de iniciativas de cunho empreendedor. Por este motivo, é bem possível que existam empresas com alto grau de intra-empreendedorismo, porém baixo nível de clima

organizacional. Porém a forma como a amostra foi composta não gerou incentivos para que estes tipos de empresas participassem da pesquisa. Futuros estudos podem considerar uma amplitude maior da variedade das empresas que compõem a amostra para explorar estas condições.

Uma importante constatação foi feita por McGrath, Venkataraman & Mac Millan, (1992). Para os autores, quando um novo negócio cria novos ativos, experiências, conhecimento e habilidades, o ganho geral pode ser positivo, mesmo que fracasse. Às vezes novos produtos surgem destas tentativas. O fracasso, portanto, deve ser considerado como um resultado importante para iniciativas de EC, enfatizando a necessidade de se avaliar resultados no longo prazo em detrimento de metas de curto prazo relacionados com inovação e novos negócios.

Com esta constatação, podemos inferir que empresas que hoje demonstram possuir características intra-empREENDEDORAS não necessariamente estejam colhendo bons resultados financeiros. Se seus resultados financeiros forem inferiores aos da média de outras empresas do mesmo setor e porte a explicação possível é que tentativas fracassadas de implementar iniciativas intra-empREENDEDORAS levem ao fracasso necessário para o processo de aprendizado na cultura intra-empREENDEDORA e que, neste processo, as iniciativas surtirão efeito apenas no longo prazo. Futuros estudos com a esta mesa base de empresas que hoje não colhem bons resultados podem comprovar ou não esta constatação.

Isto também nos leva a outra limitação: O horizonte de tempo considerado. Por não termos evidências claras e comprovadas do tempo necessário para que práticas de incentivo ao empreendedorismo dos empregados surtam efeitos positivos, não podemos assumir que os reflexos no desempenho financeiro da organização sejam imediatos. Um estudo ideal permitiria a identificação das características intra-empendedoras das organizações pesquisadas ao longo do tempo, juntamente com seu nível de clima organizacional e seu desempenho financeiro pelo período de, no mínimo três anos. Embora tenhamos considerado o desempenho financeiro dos 3 anos anteriores à pesquisa, não pudemos contar com o índice de intra-empendedorismo destes anos devido ao fato da pesquisa ser originalmente realizada pelo Progep/FIA com vistas ao levantamento do clima organizacional apenas.

Outro fato que constitui uma limitação deste estudo é o fato de termos utilizado a variável Faturamento como métrica de desempenho financeiro. Por ser um valor absoluto, diferencia-se de outras métricas comumente utilizadas e referenciadas no levantamento bibliográfico que normalmente consideram uma variável de controle em conjunto com a variável estudada, como retorno sobre ativos, retorno sobre o investimento, receitas sobre as despesas, lucro sobre investimento, entre outras. As restrições de acesso a dados descartaram praticamente todas estas outras formas tradicionais de avaliação de desempenho financeiro. Embora o estudo tenha sido conduzido em função da taxa de crescimento de faturamento entre um ano e outro, poucos artigos utilizam este parâmetro como métrica.

Também é importante observar que há a possibilidade de os respondentes não terem sido totalmente honestos na declaração do faturamento. Embora não haja nenhum estímulo para que o respondente omita valores reais de faturamento, igualmente não há nenhum estímulo para que ele seja sincero. A confrontação dos números com dados públicos só foi possível com empresas de capital parcialmente ou totalmente abertos, caso de apenas 22 empresas da amostra (10% do total). Eliminar as empresas de capital fechado invalidaria a pesquisa pelo pequeno tamanho da amostra resultante, inviabilizando seu tratamento estatístico.

Da mesma forma, é enorme a quantidade de variáveis de confusão que podem afetar o desempenho financeiro de uma organização que não seja apenas o clima organizacional ou práticas de incentivo ao empreendedorismo dos empregados. Duas ações para minimizar este viés da pesquisa foi realizar a comparação de resultados financeiros entre empresas do mesmo setor e eliminar da pesquisa organizações que tenham passado por algum processo de fusão ou aquisição, fatores que geram impacto nas demonstrações financeiras no curto prazo. Em muitos casos, *outliers* foram investigados e devidamente considerados nos resultados, mas mesmo assim, consideramos este viés uma grande limitação deste estudo, lembrando que o estudo de natureza qualitativa ressaltou este viés.

Ao fazermos nossas considerações sobre a influência da teoria institucional e da teoria da agência na determinação do grau de intra-empendedorismo nas organizações, verificamos que o intra-empendedorismo é mais difícil de ser implementado na

medida em que a organização vai adquirindo maior complexidade. Apresentamos um conjunto de condições como número de funcionários, idade da organização, número de linhas de produtos ou negócios, distribuição geográfica entre outros para determinar este grau de complexidade. Ao estabelecermos uma linha de corte na base de dados, nossa intenção era excluir da amostra empresas de baixa complexidade, no entanto, diante da dificuldade de influir outras perguntas que pudessem estabelecer o grau e complexidade das organizações, nos limitamos a considerar apenas o número de funcionários com critério de complexidade. Esta limitação pode gerar interpretações equivocadas sobre a influência de práticas de incentivo ao empreendedorismo, pois empresas com um pequeno número de funcionários, mas com grande dispersão geográfica de representatividade, grande número de produtos no portfólio, muitos anos de vida ou altamente dependentes de tecnologia de ponta, podem receber mais benefícios do intra-empendedorismo do que empresas com muitos funcionários no mesmo setor. O inverso também pode ser interpretado como verdadeiro.

Entendemos também que a identificação de organizações intra-empendedoras envolve um processo mais complexo do que o usado aqui. No presente estudo, embora as visitas às empresas e as entrevistas pessoais tenham sido úteis na averiguação das características de organizações intra-empendedoras, o instrumento de maior cobertura, que foi o questionário enviado às empresas e aos funcionários não pôde ser explorado integralmente para este fim. Devido ao fato de a pesquisa envolver um propósito e intenção bastante específicos que é o levantamento do clima organizacional e o fato de a mesma pesquisa ser realizada há mais de 10 anos, é natural a necessidade de se manter

um padrão na metodologia ao longo do tempo para garantir sua validade para análises longitudinais, além de já existir uma grande quantidade de perguntas específicas presentes no instrumento (62 perguntas, mais do que o recomendado para este tipo de pesquisa). Assim, consideramos uma grande limitação do estudo a possibilidade de incluir apenas 6 perguntas específicas para medir o grau de intra-empREENDEDORISMO destas organizações. O conjunto de características de uma típica organização intra-empREENDEDORA como demonstrado na revisão bibliográfica é amplo demais para ser identificado com apenas 6 perguntas, o que nos levou a escolher apenas os itens mais relevantes e específicos de intra-empREENDEDORISMO, mas não o suficiente para uma abordagem mais completa sobre o tema.

Por fim, consideramos como última limitação do presente estudo o baixo número de empresas que compuseram a amostra. Embora o número de questionários respondidos tenha sido considerável para uma pesquisa desta natureza, as limitações impostas pela metodologia adotada que pudessem ter validade estatística para o estudo nos levou a excluir uma grande quantidade de empresas da amostra final. As 221 empresas restantes, quando segmentadas por setor e porte resultaram em grupos de 10 a 35 empresas em cada, uma amostra considerada baixa do ponto de vista de técnicas quantitativas de pesquisa.

5.3. Temas para pesquisas futuras

As próprias limitações apresentadas na seção anteriores indicam sugestões para pesquisas futuras. Contar com uma base de dados de maior representatividade; ampliar

o escopo de tempo para dois ou três anos, pelo menos; Avaliar outras características intra-empendedoras não cobertas nesta pesquisa; Incluir empresas com baixo nível de clima organizacional; e explorar outras formas de desempenho que não dados financeiros são algumas delas. A seguir, sugerimos outras possibilidades:

- 1) O intra-empendedorismo não é uma condição simplesmente binária. Não é esperado que organizações sejam ou não sejam intra-empendedoras. Assim como outros aspectos avaliados nas organizações como intensidade do clima interno, de flexibilidade e adaptabilidade, de institucionalização, de responsabilidade social, entre outros, o intra-empendedorismo também não pode ser uma escolha dicotômica. Um estudo que se faz necessário é a identificação do grau de intra-empendedorismo das empresas para saber se, no Brasil, sendo intra-empendedoras, em que grau elas demonstram ser. As evidências apresentadas no presente estudo fazem crer que poucas, ou talvez nenhuma das empresas avaliadas são, efetivamente, intra-empendedoras. No capítulo 6 exploraremos mais este aspecto.
- 2) Outro tema relevante para pesquisa é avaliar o grau de influência de ambientes agressivos, como alta competição, ingerência do estado, barreiras regulatórias, localizações com carência de recursos e infra-estrutura, práticas ilegais ou sem ética no ramo de atividade, entre outros fatores que, devidamente isolados, podem determinar se a intensidade de características intra-empendedoras são favorecidas ou prejudicadas por esta agressividade (COVIN & SLEVIN, 1989;

ANTONCIC & HISRIC, 2001; ZAHRA, 1993). O presente estudo se limitou a analisar os aspectos internos das organizações estudadas. Embora os casos específicos analisados tenham demonstrado que influências externas geraram algum desvio nos resultados esperados, para não fugir do escopo da pesquisa, optamos por não analisar a fundo a natureza destas influências.

- 3) Os dados de controle presentes na pesquisa são limitados ao escopo original, que envolve apenas o clima organizacional. Para um estudo mais completo do ponto de vista do intra-empendedorismo, seria recomendável uma ampliação do número de variáveis de controle para identificar as características comuns em organizações intra-empendedoras. Algumas das sugestões de variáveis a serem levantadas são: Número de projetos iniciados pelos funcionários, resultados específicos gerados por projetos de funcionários, orçamento reservado para subsidiar iniciativas de funcionários, tempo em que as ações voltadas ao intra-empendedorismo foram implementadas, entre outras (HORNSBY, KURATKO & MOTAGNO, 1999). Um perfil mais completo destas empresas permite um diagnóstico mais efetivo sobre o grau de maturidade do intra-empendedorismo no Brasil e certamente representaria um complemento relevante ao presente estudo.
- 4) Outra pesquisa que complementaria este estudo seria realizado junto aos funcionários das empresas pesquisadas, buscando identificar características que fazem de um funcionário um intra-empendedor. Tanto dados demográficos,

como idade, tempo de casa, gênero, formação e cargo, como outros dados exploratórios podem ajudar a definir o perfil do funcionário intra-empendedor. Comparações deste perfil entre empresas com alto índice de intra-empendedorismo e as mesmas características de funcionários intra-empendedoras em empresas com baixo índice de intra-empendedorismo ajudariam a validar a hipótese de que existem funcionários intra-empendedores independentemente da organização apoiar sua existência ou não e que estas características são diferentes (BURGELMAN & SAYLES, 1986).

- 5) Alguns estudos sustentam que iniciativas de funcionários intra-empendedores são mais efetivas e relevantes em alguns setores em particular, como setores altamente dependentes de capital intelectual, como o setor de Tecnologia de sistemas, Serviços financeiros ou Consultorias (ZAHRA, 1991; KHANDWALLA, 1987; HOBSON & MORRISON, 1993; ZAHRA, 1993). Uma pesquisa complementar a este estudo poderia evidenciar as diferenças de impacto de iniciativas intra-empendedoras entre setores para confirmar ou não esta hipótese.
- 6) Embora abordado na revisão bibliográfica, o foco deste trabalho não previu uma análise mais detalhada no aspecto de geração de inovações através do intra-empendedorismo. Apenas duas perguntas no questionário do funcionário buscavam indícios de um clima organizacional voltado para a inovação (BESSANT & TIDD, 2007; KELLEY, 2005). Levando-se em consideração a

capacidade do funcionário de gerar inovações, em diferentes tipos de empresas, em diferentes setores e porte de empresa, um estudo bastante útil para o meio seria uma análise sobre a capacidade intra-empresarial de gerar os diversos tipos de inovação corporativa. As evidências estariam presentes na caracterização dos projetos iniciados, desenvolvidos e implementados pelos funcionários.

- 7) Nesta mesma linha, a revisão bibliográfica também contextualizou o intra-empresarialismo dentro do tema mais amplo, o Empreendedorismo Corporativo. Embora o presente estudo tenha sido focado na opinião do funcionário e na relação com clima organizacional, aspectos considerados no estudo do intra-empresarialismo, sugerimos uma extensão deste trabalho por meio da discriminação das inovações geradas pelas organizações em função de sua natureza: Intra-empresarial, ou seja, iniciada e implementada por funcionários em qualquer lugar da organização ou Empreendedorismo corporativo, inovações geradas por áreas específicas dentro da organização (GUTH & GINSBERG, 1990; KURATKO *et al.*, 1993). A pergunta a ser respondida seria: O grau de empreendedorismo das corporações no Brasil é dado pela capacidade de seu departamento de P&D de gerar inovações ou pela capacidade de seus funcionários gerarem inovações?
- 8) Outra questão que surgiu neste trabalho diz respeito à relação de poder e controle sobre recursos por parte dos intra-empresariais. Esta questão seria:

Funcionários que ocupam o nível hierárquico mais alto tendem a ser mais intra-empREENDEDORES do que os demais? A natureza da questão está no fato de que ocupantes de posições hierárquicas mais altas possuem maior autonomia, poder, visão do negócio, percepção do entorno organizacional e controle sobre recursos, o que pode levar à indelével conclusão de que eles têm mais chances de obter realizações de natureza empreendedora. Mas se esta conclusão for correta, é possível admitir que todos os membros da alta direção são, necessariamente, intra-empREENDEDORES? Como a unidade de análise deste estudo foi centrado na organização, não há dados suficientes para avaliar a capacidade intra-empREENDEDORA de cada funcionário em função do cargo por ele ocupado.

- 9) Retomamos mais um ponto da revisão teórica para levantar a questão da teoria institucional como um tema que requer estudos mais aprofundados. No escopo do presente trabalho, usamos a teoria institucional para defender o argumento de que o intra-empREENDEDORISMO é mais relevante em grandes organizações do que nas pequenas e assim delimitar o escopo da pesquisa (BURGELMAN, 1983; MCGINNIS, 1988; MORRIS *et al.*, 2006; DIANGELO, 1987). No entanto, o impacto efetivo que práticas institucionalizadas exercem sobre a capacidade intra-empREENDEDORA de seus membros não foi devidamente explorado e requer uma abordagem específica e exclusiva. Em particular, no caso do Brasil, o efeito de práticas institucionalizadas em organizações multinacionais pode ter mais impacto no intra-empREENDEDORISMO do que em organizações nacionais, seria a hipótese a ser testada.

10) Uma das desvantagens de uma pesquisa primária com o objeto pesquisado é que a interpretação das perguntas no questionário está limitada à concepção da realidade do entrevistado. Apesar de suas respostas indicarem que as sete empresas do grupo 6 que foram alvo de uma análise qualitativa mais detalhada terem demonstrado altos índices de intra-empreendedorismo, as demais evidências demonstraram que elas estão aquém do perfil adequado de intra-empreendedorismo na sua concepção completa (HASHIMOTO, 2006). Um estudo mais detalhado que averigüe os modelos financeiros adotados, a variedade de recompensas às iniciativas implementadas, a dinâmica existente da relação de poder, a forma como os cargos estão estruturados, as competências interdisciplinares, o uso de tempo discricionário, os fatores que efetivamente motivam intra-empREENDEDORES e o balanceamento entre controle e autonomia é necessário para tentar identificar quais são, de fato, as organizações intra-empREENDEDORES brasileiras na sua acepção completa do termo. Uma primeira abordagem para tratar estes aspectos foram sugeridos no capítulo 6 com contribuições adicionais ao presente trabalho

11) Outro estudo necessário diz respeito ao grau de complexidade da empresa. No presente estudo, estabelecemos como critério o número de funcionários, por falta de outros elementos na base de dados que caracterizem a complexidade da organização (MILLER, 1983; MINTZBERG, 1973). Também definimos como linha de corte, empresas com mais de 300 funcionários, por comodidade, uma vez que a definição mais aceita é que empresas de grande porte possuem mais de

500 funcionários. Uma oportunidade relevante de estudo complementar a este trabalho seria avaliar empresas de alta e de baixa complexidade, para saber se empresas de baixa complexidade apresentam características de empreendedorismo corporativo e se empresas de alta complexidade apresentam características de intra-empreendedorismo, para validar as argumentações teóricas que afirmam que o intra-empreendedorismo é mais relevante na medida em que a empresa se torna mais complexa.

5.4. Recomendações

À parte das recomendações de novos estudos para a comunidade científica, apresentados na seção anterior, sugerimos as seguintes ações para que as organizações tirem melhor proveito do intra-empreendedorismo.

- 1) Recomendamos que as organizações considerem a possibilidade de implementar ações voltadas para a melhoria do clima organizacional, como políticas de carreira, remuneração e treinamento, desenvolvendo suas lideranças, proporcionando infra-estrutura física adequada e bom relacionamento. Uma vez estabelecido um bom clima interno para o trabalho, o próximo passo seria uma análise sobre as vantagens de um programa de intra-empreendedorismo, por meio de treinamento especializado, disponibilização de recursos, preparação das lideranças, incentivos de recompensa variáveis, simplificação das estruturas

organizacionais e políticas de incentivo a intra-empREENDEDORES. Sob determinadas condições, é possível que estas medidas reflitam positivamente no desempenho financeiro da organização.

- 2) Recomendamos que as organizações que se auto-denominam intra-empREENDEDORAS revejam seus conceitos e façam uma auto-crítica para saber se são de fato intra-empREENDEDORAS ou se apenas julgam ser. Os pontos principais que devem ser avaliados estão contidos na definição de Orientação EmpREENDEDORA e deve considerar, acima de tudo, a capacidade de inovar de seus funcionários, a autonomia que lhes é concedida para tomar decisões sem precisar consultar seus superiores e a capacidade de aceitar os riscos cometidos pelos seus funcionários na tentativa de realizar alguma idéia importante para a organização. Programas de idéias, por si só, como foram apresentados nos cadernos de evidência, não caracterizam uma organização intra-empREENDEDORA.
- 3) Recomendamos que as organizações que aparecem com freqüência nas listas das melhores empresas para se trabalhar procurem verificar se o investimento para o desenvolvimento do intra-empREENDEDORISMO pode gerar resultados mais concretos no desempenho da organização no médio e longo prazos. O intra-empREENDEDORISMO pode representar, sob condições específicas, no próximo passo da evolução organizacional.
- 4) Recomendamos às organizações inseridas em segmentos de atuação de alta competitividade, de alta dependência de capital intelectual ou de alta

dependência de tecnologia, que levem em consideração o intra-empendedorismo como caminho possível para garantir vantagens competitivas estratégicas auto-sustentáveis. O intra-empendedorismo pode trazer considerável valor para estes tipos de organizações em particular porque algumas evidências empíricas sinalizam para as vantagens de se ampliar a capacidade de inovar por meio dos funcionários mais talentosos, justificando tratamentos especiais dedicados a eles e outros benefícios específicos.

- 5) Recomendamos que as organizações que possuam um grande volume de práticas institucionalizadas iniciem um processo de revisão destas atividades, buscando minimizar, se for o caso, o peso que estas práticas possam exercer sobre a capacidade dos funcionários de implementar as inovações que concebem. Práticas institucionalizadas que não tenham uma boa argumentação para sua existência que não seja a sua historicidade, são passíveis de serem eliminadas ou alteradas em favor de estruturas mais orgânicas, processos mais informais, clima favorável à mudança e ambientes mais ambíguos e incertos.
- 6) Recomendamos que as organizações que planejam implementar ações voltadas para o intra-empendedorismo estabeleçam novos pressupostos para medir o desempenho, de forma que não apenas os resultados financeiros positivos sejam considerados, mas dentro do paradigma empreendedor, os erros, as tentativas, as oportunidades de aprendizado, as experimentações, as condições iniciais e o aprendizado sejam considerados tão importantes quanto as outras métricas.

5.5. Considerações finais

Este trabalho não tem a intenção de esgotar o assunto. Pelo contrário, com o objetivo atingido, acreditamos que um passo importante foi dado no sentido de consolidar a importância do intra-empendedorismo para as organizações. Acreditamos que, mais do que o que foi construído neste trabalho, tenha ficado claro que, a partir deste ponto, muito mais existe ainda por fazer e que este trabalho é apenas parte de um longo caminho na consolidação do conhecimento científico aplicado em torno do tema.

Entendemos que o tema carece ainda de estudos mais profundos no Brasil, aproveitando-se do conhecimento já desenvolvido por outros pesquisadores e publicados em periódicos de língua estrangeira, assim como o campo de empreendedorismo de uma forma geral.

As implicações dos resultados deste trabalho são fundamentais para o entendimento dos mecanismos que levam as organizações a melhorar seu desempenho através de seus talentos intra-empendedores. Promover uma cultura de inovação nas organizações tem sido o desejo manifestado não só por profissionais de RH, mas um discurso muito presente em reuniões de diretoria, de conselhos administrativos e de acionistas. O caminho para a prática é de desconhecimento da maioria destas empresas, simplesmente pela constatação que não existe fórmula pronta que possa ser replicada a partir de exemplos bem sucedidos.

Se o tema ainda é recente no meio acadêmico, é ainda mais no meio corporativo. Os canais de acesso mais amplos para esta comunidade se encontram nos livros e matérias de revistas e jornais da mídia aberta, além da internet. Apenas 5 livros que discutem o tema com propriedade e algumas matérias elaboradas em revistas como Melhor, HSM Management, Exame, Época Negócios ou Você S/A indicam que o tema vem começando a despertar interesse da comunidade corporativa, ainda que timidamente até o presente momento. Esperamos que, mesmo se poucos trabalhos acadêmicos atingirem a grande mídia e o meio corporativo, este estudo possa aumentar o interesse das organizações que procuram caminhos para sair da retórica do discurso da inovação e partir para a prática por meio de modelos já testados, embasados cientificamente e com alto poder de efetivação prática.

BIBLIOGRAFIA

AHMAD, S. & SCHROEDER, R. G. *The impact of HRM practices on operational performance: Recognizing country and industry differences*, **Journal of operations management**, v.21, p.19-43, EUA, 2003.

ALBUQUERQUE, L. G. *A Gestão Estratégica de Pessoas*, In: FLEURY, M.T.L. (Coord.), **As Pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G. & FRANÇA, A. C. L. *Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total*. **Revista de Administração**, v.33, n.2, p.40-51, São Paulo, Abr/Jun 1998.

AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J. & HERRON, M. *Assessing, the work environment for creativity*. **Academy of Management Journal**, v.39, n.5, p.1154-1184, EUA, 1996.

ANDREASSI, T. *Estudo das relações entre indicadores de P&D e indicadores de resultado empresarial em empresas brasileiras*. **Tese de doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 1999.

ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L. & KACMAR, M. K. *Strategic human resource management*. Florida: Harcourt Brace Publishers & Co, 1996.

ANTONCIC, B. & HISRIC, R. D. *Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation*, **Journal of Business Venturing**, v.16, p.495-527, EUA, 2001.

ANTONCIC, B. & HISRIC, R. D. *Privatization, Corporate entrepreneurship and performance: Testing a normative model*. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v.8 n.3, p.197-218, EUA, Dez/2003.

ARAÚJO, E. B. *Entrepreneurship e Intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988*. **RAE**, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 67-76, out./dez. 1988.

ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. do C.; RAMOS, J. M. R. *Fundamentos da ética empresarial e econômica*. São Paulo: Atlas, 210 p., 2001.

ARTHUR, J. B. *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. **Academy of Management Journal**, v.37, p.670-687, EUA, 1994.

BAARS, E. M. *A gestão do design no contexto das empresas e órgãos de fomento a indústria de Santa Catarina*, Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.

BAE, J.; CHEN, S.; WAN, T. W. D.; LAWLER, J. J & WALUMBWA, F. O. *Human resource strategy and firm performance in pacific rim countries*, **International Journal of Human Resource Management**, v.14, p.1308-32, EUA, 2003.

BARNARD, J. *The workplace environment: What do technical workers want?*, **Industrial Management**, v.39, n.5, p.14-16, EUA, 1997.

BARNEY, J.; WRIGHT, M. & KETCHEN JR., D. J. *The resource based view of the firm: Ten years after 1991*, **Journal of Management**, v.21, p.625-41, EUA, 2001.

BARRINGER, B. R.; BLUEDORN, A. C. *The Relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.20, n.5, p.421-444, EUA, Mai 1999.

BECKERT, J. *Agency, Entrepreneurs and Institutional Change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations*. **Organization Studies**, v.20, n.5, p.777-799, EUA, 1999.

BERGAMINI, C. & CODA, R. (Orgs.) *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 2ª. Ed, 1997.

BERGER, P. L. & LUCKMANN, T. *A sociedade como realidade objetiva* in: **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 8a ed., p.69-172, 1985.

BERTERO, C. O. *Cultura organizacional e instrumentalização do poder* in: **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996-2007.

BESSANT, J. & TIDD, J. *Innovation and Entrepreneurship*, EUA: Wiley Editorial Press, 2007.

BIGGADIKE, R. *The risky business of diversification*, **Harvard Business Review**, EUA, p.103-111, Mai/Jun 1979.

BIRKINSHAW, J. *Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives*, **Strategic Management Journal**, v.18, n.3, p.207-229, EUA, 1997.

BLOCK, Z. *Can corporate Venturing succeed?* **Journal of Business Strategy**. v.3, n.2, p.21-33. EUA, 1982.

BLOCK, Z. & MACMILLAN, I. *Corporate Venturing*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1993.

BLOOM, P. J. *A great place to work: Improving conditions for staff in young children's program*. **National Association for the Education of Young Children**, s.l., 1988.

BRATNICKI, M. *Organizational entrepreneurship: Theoretical background, some empirical tests and directions for future research*. **Human factors and ergonomics in manufacturing**, v.15, n.1, p.15-33, EUA, 2005.

BRESCIANI, L. P. *Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada*. **São Paulo em perspectiva**, v.11, n.1, p.88-97, s.l., jan/mar 1997.

BRITO M. J. & CAPPELLE, M. C. A. *Trabalho, Gestão e Poder: Disciplina e auto-regulação humana*. Editora FGV, São Paulo, 2006.

BROCKBANK, W. *If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage*. **Human resource management**, v.38, n.4, p.337-52, EUA, 1999.

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

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

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

BUSSAB, W.O.; MORETTIN, P.A. *Estatística Básica*. São Paulo: Saraiva, 2007.

CAMERER, C. & VEPSALAINEN, A. *The economic efficiency of corporate culture*. **Strategic Management Journal**, v.9, p.115-126, EUA, 1988.

CARLAND, J. C. & CARLAND, J. W. *Intrapreneurship: A requisite for success*. **Entrepreneurial Executive**, s.e., EUA, 2007.

CARRIER, C. *Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study*. **International small business journal**, v.12, n.3, p.54-61, EUA, 1994.

CASADO, T. *A motivação e o trabalho* In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 3ª. Ed. 1983.

CHISHOLM, T. A. *Intrapreneurship and bureaucracy*, **SAM Advanced Management Journal**, s.e., EUA, 1987.

CHRISTENSEN, C. M. *O dilema da inovação. Quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHUNG, L. H. & GIBBONS, P. T. *Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital*, **Group & Organization Management**, v.22, n.1, p.10-30, EUA, Mar 1997.

CIBORRA, C. U. *From control to Drift*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2000.

CLEMEN, R.T. & REILLY, T. *Making hard decisions*. 2nd ed. Pacific Grove: Duxbury Thomson Learning, 2001.

CLIFFORD, D. K. & CAVANAGH, R. E. *The entrepreneurial corporation*. **The McKinsey Quarterly**, p.2-19, Autumn 1985.

COHEN, A. R. *Mainstream Corporate Entrepreneurship: Leadership at every level of organization*. **Babson Entrepreneurial Review**, Wellesley, p.5-15, Out 2002.

COLLINS, J. *Good to Great*. New York, NY: HarperCollins, 2001.

COLLIS, J. & HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman, 2003.

COOPER, A. C. *Entrepreneurial Environment*. **Industrial Research**, p.74-76, Set 1970.

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

COOPER, R. G. *The dimensions of industrial new product success and failure*, **Journal of marketing**, v.43, p. 93-103, EUA, 1979.

COVIN, J. G. *Entrepreneurial vs conservative firms: A comparison of strategies and performance*. **Journal of management studies**, v.25, n.5, p.439-462, EUA, 1991.

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

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

COVIN, J. G. & PRESCOTT, J. E. *The influence of behavior strategy on the entrepreneurship-performance relationship*. **National academy of management conference proceedings** (San Diego, CA), Ago 1985.

COVIN, J. G. & SLEVIN, D. P. *The development and testing of an organizational level entrepreneurship scale*. In RONSDTADT, J. A; HORNADAY, R.; PETERSON K. & VESPER, H. (eds), **Frontiers of entrepreneurship research**, Wellesley, MA: Babson College, p. 628-639, 1986.

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

COZZI, A. O. & ARRUDA, C. *Desenvolvendo a Capacidade Empreendedora de uma Organização*. **Caderno de Idéias Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, 2004.

CUNNINGHAM, J. B. & LISCHERON, J. *Defining Entrepreneurship*. **Journal of Small Business Management**, 1991.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J. & SHELTON, R. *As regras da inovação. Como gerenciar, como medir e como lucrar*. São Paulo: Bookman, 2006.

DAVIS, D.; MORRIS, M. H. & ALLEN, J. *Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing and organizational characteristics in industrial firms*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.19, n.1, p.43-51, EUA, 1991.

DE CLERQ, D.; CASTANER, X. & BELAUSTEGUIGOITIA, I. *The secrets of intrapreneurship: what drives the selling and acceptance of entrepreneurial ideas within na organisation?* **European Business Forum**, Winter 2007.

DE MARI, J. *A sobrecarga é unanimidade*. **Você S/A**. São Paulo. Ed. 87, p.27, 2005.

DE PASQUAL, D., *Agronegócios, alimentos e bebidas*, **Tendências Setoriais**, Tendências Consultoria Integrada, Mar/2008.

DE PASQUAL, D., *Automotivo*, **Tendências Setoriais**, Tendências Consultoria Integrada, Jun/2007.

DE PASQUAL, D., *Comércio Varejista*, **Tendências Setoriais**, Tendências Consultoria Integrada, Mai/2007.

DE PASQUAL, D., *Energia*, **Tendências Setoriais**, Tendências Consultoria Integrada, Ago/2007.

DE PASQUAL, D., *Governo*, **Tendências Setoriais**, Tendências Consultoria Integrada, Mai/2006.

DE PASQUAL, D., *Mineração e Siderurgia*, **Tendências Setoriais**, Tendências Consultoria Integrada, Fev/2007.

DE PASQUAL, D., *Petroquímica e Resinas Térmicas*, **Tendências Setoriais**, Tendências Consultoria Integrada, Abr/2008.

DE PASQUAL, D., *Químico e Farmacêutico*, **Tendências Setoriais**, Tendências Consultoria Integrada, Jul/2006.

DE PASQUAL, D., *Sistema Financeiro*, **Tendências Setoriais**, Tendências Consultoria Integrada, Jul/2007.

DE PASQUAL, D., *Telecom e TI*, **Tendências Setoriais**, Tendências Consultoria Integrada, Ago/2007.

DE PASQUAL, D., *Transportes e Logística*, **Tendências Setoriais**, Tendências Consultoria Integrada, Mar/2007.

DE VRIES, K. & MANFRED F. R. *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

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

DENISON, D. R. *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. **Academy of Management Review**, v.21, n.3, p.619-654, EUA, 1996.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T & COVIN, J. G. *Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models*. **Strategic Management Journal**, v.18, n.9, p.677-695, EUA, 1997.

DIMAGGIO, P. J. *Interest and agency in institutional theory*, **Institutional patterns and organizations**, Cambridge, MA: Lynne Zucker Ed, 1988.

DOLAN, E. G. & LINDSAY, D. E. *Economics*, 5th ed. New York, Dryden Press, 1988.

DRUCKER, P. F. *Entrepreneurship in Business Enterprise*. **Journal of Business Policy**, v.1, n.1, p.3-13, EUA, 1970.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo, Thomson Pioneira, 1995.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas. Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. *A gestão de carreira*. In FLEURY, M.T.F. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

EBOLI, M. *O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa*. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S. & SOWA, D. *Perceived organizational support*. **Journal of Applied Psychology**, v.71, n.3, p.500-507, Ago 1986.

ELLIS, J. R. & TAYLOR, N. T. *Specifying entrepreneurship*. **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley, MA: Babson College, p.527-542, 1987.

EMIRBAYER, M. & MISCHKE, A. *What is agency?* **The American Journal of Sociology**, v.103, n.4, p.962-1023, EUA, 1998.

ESCUADERO, S., *Análise Setorial, Planos de Assistência Médica*, All Consulting, 13/Mar/2008.

ESCUADERO, S., *Análise Setorial, Eletroeletrônicos*, All Consulting, 04/Ago/2008.

ESCUADERO, S., *Análise Setorial, Construção Pesada*, All Consulting, 20/Mar/2008.

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

FERNANDES, D. Von Der H. & SANTOS, C. P. Dos. *Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações*. **RAE eletrônica**, v.7, n.1, p.0-0. Jan./Jun 2008.

FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar*. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

FERREIRA, J. *Corporate entrepreneurship: a strategic and structural perspective*. **New England Journal of Entrepreneurship**, p.59-71, 2001.

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

FISHER, A. L. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – Um Estudo sobre empresas consideradas exemplares*. **Tese de doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 1998.

FISHER, A. L. *As decisões sobre o método nos diagnósticos organizacionais internos*. **CLADEA Annual Meeting Proceedings**. Santiago: Chile, 1996.

FISHER, A. L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: FLEURY, M. T. F. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FRANCO, L. G. *Global Corporate Competition: Who's winning, who's losing, and the R&D factor as one reason why*. **Strategic Management Journal**, v.10, p.449-474, EUA, 1989.

FREEMAN, J. & ENGEL, J. S. *Models of innovation: Startup and mature corporations*. **California Management review**, v.50, n.1, p.94-119, Fall 2007.

FRY, A. *The Post-It Note: an intrapreneurial success*. **S.A.M. Advanced Management Journal**, Cincinnati: USA, v.52, n.3, p.4-9, Summer 1987.

FULMER, I. S.; GERHART, B. & SCOTT, K. S. *Are the 100 bet better? An empirical investigation of the relationship between being a 'great place to work' and firm performance*. **Personnel Psychology**, v.56, p.965-993, 2003.

FULOP, L. *Middle Managers: victims or vanguard of the entrepreneurial movement?* **Journal of Management Studies**, Oxford, v.28, n.1, p.25-44, Jan 1991.

GARTNER, W. B. *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p.696-706, EUA, 1985.

GRISWOLD, C. J. G. *Time and transition in work teams: Toward a new model of group development*. **Academy of management journal**, v.41, p.9-41, EUA, 1988.

GIDDENS, A. *Theory of structuration*. Berkeley: University of California Press. 1984.

GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1994.

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

GLICK, WILLIAM H. *Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research*. **Academy of Management Review**, EUA, v.10, n.3, p.601-616, Jul 1985.

GOMES, F. R. *Clima organizacional: Um estudo em uma empresa de telecomunicações*. **RAE**, São Paulo, v.42, n.2, p.95-103, Abr/Jun 2002.

GOVINDARAJAN, V. & TRIMBLE, C. *Os 10 mandamentos da inovação estratégica. Do conceito à implementação*. São Paulo: Campus, 2005.

GRIENER, L. *Evolution and revolution as organizations grow*. **Harvard Business Review**, v.50, n.4, p.37-46, EUA, 1972.

GUEST, D. E. *Human resource management and performance: a review and research agenda*. **International journal of human resource management**, v.8, p.263-76, EUA, 1997.

GUION, R. *A note on organizational climate*. **Organizational behaviour and human performance**, v.9, p.120-5, EUA, 1973.

GUTH, W. D. & GINSBERG, A. *Guest editors' introduction: Corporate Entrepreneurship*. **Strategic Management Journal**, v.11, p.5-15, EUA, 1990.

GUTIERRES, I. C. & PINHEIRO, I. A. *Talentos Empreendedores: a prática confirmando a teoria ou uma prática sem teoria*. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração (ANPAD)**, Atibaia, SP, 2003.

HAGE, J. & AIKEN, M. *Social change in complex organizations*. New York: Random House, 1970.

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

HASHIMOTO, M. *Espírito Empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

HASHIMOTO, M.; DE AVÓ, M. R. & SILVA, L. Y. *The relevance of intrapreneurship in Small and Medium Size Business*. **United States Association of Small Business and Entrepreneurship Annual Conference Proceedings**. San Antonio, TX, USA, Jan 2008.

HAYTON, J. C. *Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance*. **Human Resource management**, v.42, n.4, p.375-91, EUA, 2003.

HELLER, M. *The top 10 drivers for innovation*. **CIO Magazine**. EUA, v.17, n.13, Abr 2004.

HELLER, T. *Loosely coupled systems for corporate entrepreneurship: imagining and managing the innovation project/host organization interface*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, EUA, p.25-31, winter 1999.

HERRON, L. *Cultivating Corporate Entrepreneur*. **Human Resource Planning**, New York, v.15, n. 4, p.3-14, 1992.

HESKETT, J. L. & SCHLESINGER, L. A. *Putting the service-profit chain to work*. **Harvard Business Review**, EUA, 1994.

HESSELBEIN, F.; BECKHARD, R. & GOLDSMITH, M.; *O líder do futuro*. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001.

HISRICH, R. D. & PETERS, M. P. *Entrepreneurship*. 13. ed. Bookman, 2006.

HITT, M.; HOSKISSON, R. & HARRISON, J. *Strategic competitiveness in the 1990s: Challenges and opportunities for the U. S. executives*. **Academy of Management Executive**, v.5, n.2, p.7-22, EUA, 1991.

HOBSON, E. I., & MORRISON, R. M. *How do corporate start-up ventures fare?* In: HORNADAY, J. A.; TIMMONS, J. A. & VESPER, K. H. (eds)., **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley, MA: Babson College, 1983.

HORNSBY, J. S. & KURATKO, D. F. *Human Resource management in Small business: Critical issues for the 1990s*. **Journal of Small Business Management**, EUA, v.28 n.3, p.9-18, Jul 1990.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F. & MONTAGNO, R. V. *Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: a Comparison of Canadian and U.S. Managers*. **Entrepreneurship Theory & Practice**, Oxford, v.24, n.2, p.9–24, Winter 1999.

HORNSBY, J. S. & NAFFZIGER, D. W. *An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process*. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Oxford, v.17, n.2, Winter 1992.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. & HILL, C. W. L. *Downscoping: How to tame the diversified firm*. New York, Oxford University Press, 1994.

HOWELL, J. M. & HIGGINS, C. A. *Champions of change Identifying, understanding and supporting champions of technological innovations*. **Organizations dynamics**, p.40-55, summer 1990.

HUSELID, M. A. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. **Academy of Management Journal**, v.38, p.635-672, EUA, 1995.

HUSELID, M. A., JACKSON, S. E & SCHULER, R. S. *Technical and strategic human resource management effectiveness as a determinant of firm performance*. **Academy of management Journal**, v.40, p.171-188, EUA, 1997.

IBARRA, H. *Network Centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles*. **Academy of Management Journal**, v.36, n.3, p.471-501, EUA, 1993.

ICHIOWSKI, C.; SHAW, K. & PRENNUSHI, G. *The effects of human resource management practices on productivity*. **American Economic Review**, v.87, p.291-313, EUA, 1997.

JACOBS, M. T. *Short-term America: The causes and cures of our business myopia*. Cambridge, MAL Harvard Business School Press, 1991.

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

JONES, G. R. & BUTLER, J. E. *Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective*. **Journal of Management**, v.18, n.4, p.733-749, EUA, 1992.

JOHNSON, D. *What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for larger organizations*. **Industrial and commercial training**, Guilsborough, 2001.

JUNQUEIRA, E. R.; BISPO, J. S. & CALIJURI, M. S. *Melhores empresas para empregados e retorno para o acionista: Existe alguma relação?* VII International Finance Conference: Monterey: Mexico, 2007.

KANTER, R. M. *The Change Masters: Innovation for Productivity in American Corporations*, New York: Simon & Schuster, 1983.

KANTER, R. M. *Re-awakening the spirit of enterprise*. **Executive Excellence Magazine**, EUA, 1987.

KANTER, R. M. *When giants learn to dance*, New York: Simon & Schuster, 1989.

KAYA, N. *The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from turkish firms*. **International Journal of Human Resources Management**, EUA, v.17, n.12, p.2074-2090, Dez 2006.

KELLEY, T. *The ten faces of innovation*. USA: Doubleday, 2005.

KERLINGER, F. N. *Foundations of Behavioral Research: Educational and Psychological Inquiry*. New York: John Wiley, 1964.

KHANDWALLA, P. N. *Generators of pioneering-innovative management: Some indian evidence*. **Organization Studies**, EUA, v.8 n.1, p.39-59, 1987.

KIM, W. & MAUBORGNE, R. *Fair process: management in the knowledge economy*. **Harvard Business Review**, EUA, v.81, n.1, p.127-36, 2003.

KIMBERLY, J. *Managerial Innovation*. In: NYSTROM, P. & STARBUCK, W. (Eds.), **Handbook of organizational design**, v.1, p.53-97, Oxford: Oxford University Press, 1981.

KNIGHT, G. A. *Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation*. **Journal of business venturing**, EUA, v.12, n.3, p.213-225, 1997.

KOLB, D. A.; IRWIN, M. R. & MCINTYRE J. *Organizational Psychology: A Book of Readings*, 4th ed. Prentice-Hall, USA, 1971.

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

KUBOTA, L. C. *A contribuição dos services intensivos em conhecimento para a inovação tecnológica das firmas de serviços* In: **Inovação em serviços em conhecimento** (ANDREASSI, T. & BERNARDES, R. orgs.), São Paulo: Saraiva, 2007.

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

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W. & MONTAGNO, R. V. *Implement entrepreneurial thinking in established organizations*. **SAM Advanced Management Journal**, EUA, p.28-39, Winter 1993.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D. & HORNSBY, J. S. *Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy*. **Academy of management executive**, EUA, v.15 n.4, p.60-71, 2001.

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. & HORNSBY, J. S. *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, **Strategic Management Journal**, EUA, v. 11, 1990.

LACOMBE, B. M. B. & TONELLI, M. J. *O discurso e a prática: O que dizem os especialistas e o que mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos*. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.5, n.2, p.157-174, Mai./Ago. 2001.

LANT, T. & MEZIAS, S. *Managing Discontinuous Change: A simulation study of organizational learning and entrepreneurship*. **Strategic Management Journal**, EUA, v.11, 1990.

LAU, M. L. & NGO, H. *The HR system. Organizational culture and product innovation*, **International Business Review**, EUA, v.13, p.685-703, 2004.

LEVEK, A. R. H. C. & MALSCHITZKY N. *Liderança*. In: **Gestão do capital humano**. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, p.33-46, 2002.

LEVERING, R. *Um excelente lugar para se trabalhar: O que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LEVERING, R. & MOSKOWITZ, M. *The 100 best companies to work for in America*. Currency Doubleday, New York, 1993.

LIMA E. & CORROAR L. J. *Comparação de desempenho entre as melhores e as maiores apontadas como melhores para trabalhar*. 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. & ARRELANO, E. B. *Liderança, poder e comportamento organizacional*. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. & ARRELANO, E. B. *Qualidade de vida no trabalho*. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

LOMBARDI, D. N. *Intrapreneurial constituency management: a success profile for the 1990s*. **Hospital Material Management**, EUA, v.11, n.4, p 26-31, Quartely/May 1990.

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

LUCHSINGER, V. & BAGBY, R. D. *Entrepreneurship and Intrapreneurship: behaviors, comparisons, and contrasts*. **S.A.M. Advanced Management Journal**, Cincinnati, v.52, n.3, p.10-13, Summer 1987.

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

LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAC DUFFIE, J. P. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. **Administrative Science Quarterly**, EUA, v.40 n.3, p.524-527, Sep 1995.

MACMILLAN, I. C. *Progress in research on corporate venturing*. In: SEXTON, D. L. & SMILLOR, R. W. (eds)., **The art and science of entrepreneurship**, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, 1986.

MACMILLAN, I. C.; BLOCK, Z. & NARASHIMA, P. N. S. *Corporate venturing: alternatives, obstacles encountered, and experience effects*. **Journal of business venturing**, EUA, v.1, n.2, p.177-192, 1986.

MANTOVAN, D. D. & RIOS, T. D. S. M. C. *Motivação e satisfação no trabalho: Uma pesquisa com estudantes e trabalhadores*. **Revista Angrad**. São Paulo, v.1, n.2, Out/Dez 2000.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*, 3ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

MARTIN, C. & TULGAN, B. *Executive Summary: Managing the Generation Mix*. HRD Press, 2006.

MARVEL, M. R.; GRIFFIN, A.; HEBDA, J. & VOJAK, B. *Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: Voices from the field*. **Entrepreneurship Theory & Practice**, EUA, v.31, n.5, p.753-768, Set 2007.

MCGINNIS, M. A. & VERNEY, T. P. *Innovation Management and intrapreneurship*, **SAM Advanced Management Journal**, EUA, v.52, n.3, p.19-23, Summer 1987.

MCGRATH, R. G.; VENKATARAMAN, S. & MAC MILLAN, I. C. *Measuring outcomes of corporate venturing: An alternative perspective*, **Academy of Management Proceedings**, EUA, p.85-89, 1992.

MCMILLAN, I. C. & GEORGE, R. *Corporate Venturing: challenges for senior managers*. **The Journal of Business Strategy**, Boston, v.5,n.3, p.34-43, Winter 1985.

MERRIFIELD, D. B. *Intrapreneurial corporate renewal*. **Journal of Business Venturing**, EUA, v.8, n.5, p.383, Set 1993.

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

MILLER, A. & CAMP, B. *Exploring determinants of success in corporate venture*. **Journal of Business Venturing**, EUA, v.1, n.1, p.87-105, 1985.

MILLER, A.; WILSON, B. & ADAMS, M. *Financial performance patterns of new corporate ventures: An alternative to traditional measures*. **Journal of Business Venturing**, EUA, v.3, p.287-300, 1988.

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

MINTZBERG, H. *Strategy-Making in three modes*, **California Management Review**, EUA, p. 44-53, Winter 1973.

MIRIVIS, P. H. *Human resource management: Leaders, laggards and followers*. **Academy of management executive**, EUA, v.11, p.43-56, 1977.

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

MORRIS, M. H. & KURATKO, D. F. *Corporate entrepreneurship*, USA: Harcourt, 2002.

MORRIS, M. H., KURATKO, D. F. & COVIN, J. G. *Corporate entrepreneurship & Innovation*, USA: Thomson South-Western, 2e, 2008.

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

MORSE, E. A. *Current thought in firm level entrepreneurship*. **Western Academy of Management meeting**, EUA, 1996.

MUZYKA, D. & CHURCHILL, L. *Dominando os desafios do empreendedor*. **Financial Times**, São Paulo: Makron Books, 1997.

NAMAN, J. L. & SLEVIN, D. P. *Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests*. **Strategic management journal**, EUA, v.14, p.137-53, 1993.

NEMETH, C. J. *Managing innovation: When less is more*. **California Management Review**, EUA, v.40, n.1, p.59-74, Fall 1997.

NEVES, J. A. D.; BORGES, R. C. O.; COSTA, A. M. & TIMBÓ, D. B. P. *Análise do clima organizacional em hospitais de Fortaleza*. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.4, n.3, p.290-314, Jul/Set 2005.

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

NIELSEN, R. P.; PETERS, M. P. & HISRICH, R. D. *Intrapreneurship strategy for internal markets: Corporate, non-profit and government institution cases*, **Strategic Management Journal**, Chichester, v.6, n.2, p.181-189, 1985.

O'CONNOR, G. C. & AYERS, A. D. *Building a radical innovation competency*. **Research Technology Management**, EUA, p.23-31, Jan/Fev 2005.

OUCHI, W. G. *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. **Management science**, EUA, p.833-848, Set 1979.

PAYNE, R. L. & PUGH, D. S. *Organizational structure and climate*. In: DUNNETE, M. D. (ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.

PARK, H. J.; MITSUHASHI, H.; FEY, C. F. & BJORKMAN, I. *The effect of human resource management practices on japanese MNC subsidiary performance: A partial mediating model*. **International Journal of Human Resource Management**, EUA, v.14, p.1391-406, 2003.

PEARCE, J. A. II; KRAMER, T. R. & ROBBINS, D. K. *Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates*. **Journal of Business Venturing**, EUA, v.12, p.147-160, 1997.

PERROW, C. *A framework for the comparative analysis of organizations*. **American Society Review**. EUA, v.26, p.834-866, 1967.

PETERS, T. J. *Get innovative or get dead*. **California Management Review**. EUA, p.9-23, Winter 1991.

PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H. *In search of excellence*. New York, NY: Harper & Row, 1982.

PIERCE, J., & DELBECQ, A. *Organization structure, individual attitudes and innovation*. **Academy of Management review**, EUA, v.2, p.27-37, 1977.

PINCHOT, G. III. *Intrapreneuring*. New York, NY: Harper & Row, 1985.

PINCHOT, G. & PINCHOT, E. *O poder das pessoas*. São Paulo: Campus, 1994.

POPPO, L. & ZENGER, T. *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?* **Strategic Management Journal**, 23, EUA, v.23, p.707-725, 2002.

POWELL, W. W. *Expanding the Scope of Institutional Analysis*. In: POWELL, W. W. & DiMAGGIO, P. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, p.183–203, 1991.

POWELL, W. W. & DiMAGGIO, P. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 477p, 1991.

PRYOR, A. K. & SHAYS, E. M. *Growing the business with intrapreneurs*. **Business Quarterly**, London, 1993.

PUTZIER, J. *Get Weird! 101 innovative ways to make your company a great place to work*. New York, USA: Amacom Publishers, 2001.

RAMACHANDRAN, K. & RAMNARAYAN, S. *Entrepreneurial orientation and networking: Some indian evidence*. **Journal of business venturing**. EUA, v.8, n.6, p.513-524, 1993.

REICHERS, A. E. & SCHNEIDER, B. *Climate and Culture: An Evolution of Constructs*. In: SCHNEIDER, B. (ed.), **Organizational Climate and Culture**, San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

REILLY, B. J. & DIANGELO, J. A. *Entrepreneurial behavior in large organizations*. **SAM Advanced Journal**, Cincinnati, v.52, n.3, p.24-31, Summer 1987.

RICHARDSON, R. J. *et al. Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, C. *On Becoming a Person*. Boston: Houghton Mifflin, 1961.

ROGG, K. L.; SCHMITH, D. B.; SHULL, C. & SCHMITT, N. *Human resource practices, organizational climate and customer satisfaction*, **Journal of management**, EUA, v.27, p.431-49, 2001.

ROMERO, S. M. T. & FINAMOR, A. L. N. *As questões de gênero no ensino de graduação em administração: o caso de uma universidade privada do Rio Grande do Sul, Brasil*. **Revista Educação**, s.l., v.32, n.1, 2007.

RONEN, J. *Individual entrepreneurship and corporate entrepreneurship: A tentative synthesis*. In: LIBECAP, G. (ed.), **Advances in the study of entrepreneurship of Innovation, and Economic Growth**, v.2, p. 243-268, Greenwich, CT: JAI Press, 1988.

ROSS, J. E. *Intrapreneurship and corporate culture*. **Industrial Management**, Norcross, v.29, n.1, p.22-25, Jan./Fev 1987.

RULE, E. G. & IRWIN, D. W. *Fostering intrapreneurship: the new competitive edge*. **Journal of business strategy**, EUA, v.9 n.3, p.44-47, 1988.

RUSSELL, R. D & RUSSELL, C. J. *An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy.* **Journal of Management**, EUA, v.18, n.4, p.639-656, 1992.

SANYAL, R. & GUVENLI, T. *Introducing modern management control techniques in an economy in transition.* **Mid-atlantic journal of business**, EUA, v.36, n.4, p.1-16, 2000.

SATHE, V. *Fostering entrepreneurship in large, diversified firm,* **Organizational Dynamics**, EUA, v.18 n.1, p.20-32, 1989.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture: what it is and how to change it?* In: EVANS, P. (ed.), **Human resource management in international firms: change, globalization and innovation.** London: McMillan, 1989.

SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership: A dynamic view.* San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SCHEIN, E. H. *Sense and nonsense about culture and climate.* **Sloan Working Papers**, EUA, Set 1999.

SCHENDEL, D. *Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship.* **Strategic Management Journal**, Chichester, v.11, edição especial, p.1-3, Summer 1990.

SCHNEIDER, B. *Organizational climate*. **Personnel Psychology**, EUA, v.28, p.447-79, 1975.

SCHNEIDER, B. & WHITE, S. *Service quality: research perspectives*. Thousand Oaks, C.A: Sage Publications, 2004.

SCHOLLHAMMER, H. N. *Internal corporate entrepreneurship*. In: KENT, C.; SEXTON, D. & VESPER, K. (Eds.), **Encyclopedia of entrepreneurship**, p.209-223, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.

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

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. **New York Harper Perennial**, EUA, 1976.

SCOTT, R. W. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks CA: Sage, 2001.

SCOTT, R. W. & MEYER, J. W. In: POWELL, W. W & DiMAGGIO, P. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, p.108–140, 1991.

SELLTIZ, C. *et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2ª ed. brasileira. São Paulo: Editora E.P.U., 1987.

SEQUEIRA, S. V. *Intraempreendimentos: até onde as corporações podem expandir esta idéia..* **Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Escola de**

Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez Ed. 2007.

SHARMA, P. & CHRISMAN, J. J. *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*, **Entrepreneurship Theory and Practice**, EUA, v.23, 1999.

SHEPHERD, D. A. & KATZ, J. A. *Innovation and Corporate Entrepreneurship in Corporate Entrepreneurship: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, USA: Elsevier, v.7, p.1-6, 2004.

SILVEIRA, M. *As pessoas ainda fazem a diferença*. **Exame Edição Especial – As melhores empresas para você trabalhar em 2002**. São Paulo, p.14, 2002.

SINGH, R. P. *A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation*. **Academy of Management Review**, EUA, v.26, n.1, p.10-12, Jan 2001.

SMITH, K. G.; GANNON, M. J. & SAPIENZA, H. J. *Selecting methodologies for entrepreneurial research: Tradeoffs and guidelines*. **Entrepreneurship Theory & Practice**, EUA, v.14, n.1, p.39-49, 1989.

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

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

STOPFORD, J. M. & BADEN-FULLER, C. W. *Creating Corporate Entrepreneurship*. **Strategic Management Journal**, EUA, v.15, n.7, p.521-536, Set 1994.

SULIMAN, A. M. & ABDULLA, M. H. *Towards a high performance workplace: Managing corporate climate and conflict*, **Management decision**. EUA, v.43, n.5, p.720-733, 2005.

TEIXEIRA, J. E. *Clima organizacional: Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios*. In: BOOG, G. & BOOG, M. (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. v.2, São Paulo: Gente, 2002.

TIMMONS, J. *New Venture Creation*. Boston, MA: Irwin/Mcgraw-Hill, 1999.

TOLFO, S. R. & PICCININI, V. C. *As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: Disjunções entre a teoria e a prática*. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.5, n.1, Jan./Abr. 2001.

UTIYAMA, C. H. *Não há empresa perfeita*. **Exame Você S/A Edição Especial – 150 melhores empresas para você trabalhar em 2004**. São Paulo. p.20, 2004.

UTTERBACK, J. *The process of technological innovation within the firm*. **Academy of Management Journal**, EUA, v.12, p.75-88, 1971.

VAN DE VEN, A. *Central problems in the management of innovation*. **Management Science**, EUA, v.32, p.590-607, 1986.

VAN VELDHoven, M. *Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress*. **Human Resource Management Journal**, EUA, v.15, n.4, p.30-53, 2005.

VELOSO, E. F. R.; NAKATA, L. E.; FISCHER, A. L. & DUTRA, J. S. *Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados*. **Anais do Enanpad 2007**, Rio de Janeiro, Set 2007.

VESPER, K. *New ventures strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.

VOÇÊ S/A. *Como tudo começou...* Disponível em http://vocesa.abril.uol.com.br/informado/aberto/ar_59722.shtml, (2005), acesso em 08/04/2008.

VOÇÊ S/A. Disponível em http://vocesa.abril.uol.com.br/melhoresempresas/mept_materia7.shtml, (2008). acesso em 08/04/2008.

VOÇÊ S/A Edição Especial. *As 100 melhores empresas para você trabalhar*, Ed.Abril, São Paulo, 2002.

VOCÊ S/A Edição Especial. *As 150 melhores empresas para você trabalhar*, Ed.Abril, São Paulo, 2004.

VOCÊ S/A Edição Especial. *As 150 melhores empresas para você trabalhar*, Ed.Abril, São Paulo, 2006.

VOCÊ S/A Edição Especial. *As 150 melhores empresas para você trabalhar*, Ed.Abril, São Paulo, 2007.

VOCÊ S/A Edição Especial. *As 150 melhores empresas para você trabalhar*, Ed.Abril, São Paulo, 2008.

VOZIKIS, G. S.; BRUTON, G. D.; PRASAD, D. & MERIKAS, A. A. *Linking Corporate Entrepreneurship to Financial Theory Through Additional Value Creation*, **Entrepreneurship Theory and Practice**, EUA, p.33-43, Winter 1999.

WALL, T. D. & WOOD, S. J. *The romance of human resource management and business performance and the case for big science*. **Human Relations**, EUA, v.58 n.4, p.429-462, Abr 2005.

WALTON, R. E. *Quality of working life: What is it?* **Sloan Management**, EUA, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

WAY, S. A. & JOHNSON, D. E. *Theorizing about the impact of strategic human resource management*, **Human resource management review**, EUA, v.15, n.1, p.1-20, 2005.

WHITTINGTON, R. *Putting Giddens into action: social systems and managerial agency*. **Journal of Management Studies**, EUA, v.26, n.6, 1992.

WIKLUND, J. & SHEPHERD, D. *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*. **Strategic Management Journal**, EUA, v.24, n.13, p.1307-1314, 2003.

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

WUNDERER, R. *Employees as 'co-intrapreneurs' – a transformational concept*. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, 2001.

WYCOFF, J. *The big ten innovation killers: How to keep your innovation system alive and well*. **The Journal of Quality and Participation**, EUA, 2003.

YEUNG, H. W. C. *Entrepreneurship in international business: new institutional perspective*. **Asia Pacific Journal of Management**, s.l., v.19, p.29-61, 2002.

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

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

ZAHRA, S. A. *Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A taxonomic approach*. **Journal of Business Venturing**, EUA, v.8, p.319-340, 1993.

ZAHRA, S. A. *Corporate Entrepreneurship and financial performance: The case of Management leveraged buyouts*. **Journal of Business Venturing**, EUA, v.10, p.225-247, 1995.

ZAHRA, S. A. *Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The moderating Impact of Industry Technological Opportunities*. **Academy of Management Journal**, EUA, v.39, n.6, p.1713-1735, 1996.

ZAHRA, S. A. & COVIN, J. G. *Contextual influences on the corporate entrepreneurship - performance relationship: A longitudinal analysis*. **Journal of Business Venturing**, EUA, v.10, p.43-58, 1995.

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

ZAHRA, S. A. & ZAHRA, P. H. *Organizational structure and corporate entrepreneurship*. **Academy of Management Conference**, EUA, 1992.

ZIMMERER, T. W. & SCARBOROUGH, N. M. *Essentials of entrepreneurship and small business management*, 5th ed., Pearson: Prentice Hall, 2008.

ANEXOS

Anexo 1: Questionário do empregado 2008

Pesquisa com o(a) funcionário(a) 2008

Guia EXAME-VOCÊ S/A - As Melhores Empresas para Você Trabalhar

VOCÊ S/A

EXAME

FIA

Instruções para preenchimento

1. Use o questionário que você recebeu do RH para responder a este formulário.
2. Preencha completamente o campo de resposta como se fosse um cartão de loteria (veja exemplo abaixo):

1 2 3 4 5 SR
3. Utilize lápis ou caneta esferográfica azul ou preta.
4. Responda à questão número 1, utilizando apenas uma alternativa (A, B, C, D OU E).
5. Preencha as questões de 2 a 68, seguindo a tabela abaixo:

1. Discordo totalmente
 2. Discordo na maioria das vezes
 3. Às vezes discordo, às vezes concordo
 4. Concordo na maioria das vezes
 5. Concordo totalmente

SR - Sem Resposta
6. As questões 69 a 78 devem ser respondidas de acordo com suas características e situação na empresa, seguindo o gabarito próprio.
7. Preencha a questão 79 com letra de fôrma (coloque apenas uma letra em cada campo).
8. Ao final, feche, cole e envie o cartão de leitura

óptica pelo correio. O selo já está pago pela Editora Abril.

9. Para fechar, utilize cola somente na área delimitada.

(Questionário)

A pergunta abaixo refere-se a qualquer empresa, não necessariamente a sua:

1) *O que faz você considerar uma empresa **um excelente lugar para se trabalhar**?* (Escolha somente uma das alternativas, a principal, na sua opinião)

A) *Eu compreendo e concordo com os objetivos da empresa, com aquilo que ela faz para seus **clientes**, para a **sociedade** e para a **comunidade**.*

B) *Eu me sinto satisfeito(a) e motivado(a) com **aquilo que faço**, com **o que ganho** e com o **dia-a-dia de trabalho**.*

C) *Eu percebo que estou **aprendendo** cada vez mais e que tenho oportunidade de **crescer** como profissional e como pessoa.*

D) *Tenho **chefes** que eu **respeito**, **confio** e que **orientam** adequadamente sua equipe de trabalho.*

E) *Nenhum dos motivos descritos acima.*

As perguntas a seguir referem-se à empresa na qual você trabalha

1– Discordo totalmente; **2** – Discordo na maioria das vezes; **3** – Não concordo e nem discordo; **4** – Concordo na maioria das vezes; **5** – Concordo totalmente; **SR** – Sem Resposta

Questões sobre a sua empresa:

2. Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar

3. Minha equipe de trabalho considera o(a) seu(sua) chefe um(a) líder de respeito e credibilidade

4. Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o

meu trabalho

5.Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e às minhas necessidades

6.O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários

7.Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa

8.Tenho confiança na empresa em que trabalho

9.Sou estimulado(a) a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho

10.Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa

11.Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas

12.Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras

13.Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer

14.Meu(Minha) chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho

15.Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu(minha) chefe

16.Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários

17.Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida

18.Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor

19.Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao(à) meu(minha) chefe

20.Sempre que preciso, posso contar com meu(minha) chefe para assuntos pessoais e profissionais

21.As solicitações e orientações de minha chefia facilitam

a realização do meu trabalho

22.O trabalho que realizo me permite sempre aprender coisas novas

23.Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários

24.Esta empresa contribui positivamente com a comunidade do entorno e com o meio ambiente

25.Tenho confiança naquilo que meu(minha) chefe diz

26.Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa

27.Nesta empresa os(as) chefes agem de acordo com o que dizem

28.As pessoas que trabalham nesta empresa se dão muito bem umas com as outras

29.Periodicamente recebo de meu(minha) chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho

30.Meu(Minha) chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões

31.Sinto-me apoiado(a) pelo meu(minha) chefe quando decido assumir novos desafios

32.Considero que esta empresa atende de forma equilibrada as necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas

33.Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho

34.Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade

35.Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho

36.Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa

37.Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho

38.Sou reconhecido(a) e recompensado(a) quando realizo um

bom trabalho

39.As pessoas de qualquer idade, raça, cor e opção sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa

40.Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem

41.Meu(Minha) chefe conhece profundamente sua área de atuação

42.Os(As) chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa

43.Nesta empresa os(as) chefes cumprem o que prometem

44.Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família

45.As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor

46.A quantia que recebo como participação nos lucros da empresa é justa

47.Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado(a)

48.Meu(Minha) chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe

49.Sinto-me estimulado(a) a buscar novos conhecimentos fora da empresa

50.Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes

51.Meu(Minha) chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais

52.Sou sempre bem atendido(a) quando preciso de um colega de trabalho

53.A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios

54.Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho

55.As pessoas que trabalham na empresa estão sempre procurando inovar aquilo que fazem

56.Quando preciso de outra área da empresa sou bem

atendido(a)

57.Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários

58.Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade

59.Sinto que na empresa todos trabalham como um verdadeiro time

60.As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos

61.A sensação mais freqüente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados

62.Sou sempre bem atendido(a) quando peço orientações ao(à) meu(minha) chefe

63.Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa

64.As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade

65.O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal

66.Sinto que nesta empresa as pessoas podem assumir riscos quando tentam promover melhorias no seu trabalho

67.Nesta empresa as pessoas têm autonomia para tomar decisões sem precisar consultar o(a) chefe

68.Sou reconhecido(a) e recompensado(a) quando tenho iniciativas inovadoras

69.Nesta empresa há tolerância aos erros cometidos pelos empregados(as)

Informações Gerais

As informações abaixo não influenciarão o resultado da pesquisa e não permitirão a sua identificação.

70 - Qual o seu sexo?

Masculino

Feminino

71 - Qual a sua idade?

Assinale a primeira coluna para a dezena, e a segunda coluna para a unidade. Por exemplo: se você tem 30 anos, assinale o 3 da coluna esquerda e o 0 da coluna direita.

0	0
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9

72 - Você trabalha há quanto tempo na empresa?

Assinale a primeira coluna para a dezena, e a segunda coluna para a unidade. Por exemplo: se você tem 12 anos de tempo na empresa, assinale o 1 da coluna esquerda e o 2 da coluna direita.

0	0
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9

73 - Qual o seu nível de instrução?

Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)

Ensino Médio (Segundo Grau)

Curso Superior incompleto

Curso Superior completo

Pós-Graduação

74 - Você é portador de deficiência?

Sim

Não

Não sei/Não quero responder

75 - Você tem quantos filhos?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

76 - Qual a sua raça/cor da pele?

- Branco
- Negro
- Mulato/Pardo
- Amarelo
- Índio
- Não sei/Não quero responder

77 - Qual o Estado onde você trabalha?

- AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP ou TO

78 - Qual o cargo que você ocupa na empresa?

- Diretor
- Gerente
- Supervisor
- Administrativo
- Técnico
- Vendedor
- Operacional
- Terceiro
- Não sei/Não quero responder

79 - Assinale a faixa mais próxima do seu salário bruto:

- Até R\$ 760,00
- De R\$ 760,01 a R\$ 1.140,00
- De R\$ 1.140,01 a R\$ 2.280,00
- De R\$ 2.280,01 a R\$ 4.560,00
- De R\$ 4.560,01 a R\$ 6.840,00
- Mais de R\$ 6.840,00

80 - Descreva, utilizando apenas uma palavra ou termo, o seu sentimento sincero sobre a empresa onde você trabalha:

Sinto que a empresa onde trabalho é: _ _ _ _ _
_ _ _ _ _

Glossário de cargos:

Nas empresas o conjunto de tarefas desempenhadas pelos empregados são classificadas em cargos. Cada empresa determina os nomes dos cargos da maneira mais conveniente. Portanto, é possível que você não encontre na lista abaixo nenhum cargo com o mesmo nome do cargo que você ocupa atualmente. Porém, leia atentamente as descrições e utilize a que mais se aproxima do seu cargo atual.

Diretor: corresponde ao nome dos cargos mais altos da empresa, no primeiro nível de gestão.

Gerente: corresponde ao nome dos cargos do segundo nível de gestão e que respondem diretamente aos(às) diretores(as).

Supervisor: corresponde ao nome dos cargos de todos os outros níveis de chefia.

Administrativo: corresponde ao nome dos cargos de funcionários(as) de áreas de apoio, sem responsabilidade de chefia.

Técnico: corresponde ao nome dos cargos de funcionários(as) sem responsabilidade de chefia e com capacitação técnica em sua área de atuação.

Vendedor: corresponde ao nome dos cargos de funcionários(as) que atuam em áreas comerciais, sem responsabilidade de chefia.

Operacional: corresponde ao nome dos cargos de funcionários(as) sem responsabilidade de chefia e sem qualificação técnica específica em sua área de atuação.

Terceiro: corresponde ao nome dos cargos de funcionários(as) de outras organizações que trabalham exclusiva e permanentemente na empresa.

Anexo 2: Questionário da empresa 2008

SOBRE A EMPRESA

I. Identificação

1.1 Nome fantasia da empresa inscrita:

1.2 Razão social da empresa inscrita:

1.3 CNPJ da empresa inscrita:

____.____.____/____-____

II. Caracterização da empresa e da área de RH

2.1 Total de faturamento em 2007 (em reais):

R\$ _____

2.2 Total de empregados com vínculo empregatício atualmente:

_____ empregados com vínculo empregatício

2.3 Total de locais de trabalho com mais de 10 empregados em dezembro de 2007:

_____ locais de trabalho

2.4 Orçamento de Recursos Humanos em 2007 (apenas estrutura, remuneração de funcionários dedicados exclusivamente a área e projetos de RH - desconsiderar folha de pagamento):

R\$ _____

2.6 A Empresa tem diretrizes estratégicas formalmente definidas (missão, visão e valores)?

Não, a Empresa não tem diretrizes estratégicas formalmente definidas ()

Sim, conforme quadro abaixo: ()

Missão da Empresa	
Visão	
Valores	

2.7 A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas?

Não, a área ou modelo de gestão de Recursos Humanos não tem diretrizes estratégicas

formalmente definidas ()

Sim, conforme quadro abaixo: ()

Diretrizes Estratégicas de RH (liste as 3 mais importantes)

2.8 Avaliação das condições organizacionais durante o ano de 2007:

A empresa passou, durante o ano de 2007, por alguma condição ou situação especial que possa influenciar os resultados da pesquisa com seus empregados?

Obs: Em caso positivo, assinale quantas alternativas forem necessárias.

Não ocorreu nenhuma condição ou situação diferente do normal ()

Sim, passou por **processo de fusão** ()

Sim, houve **aquisição de outra empresa** resultando em acréscimo do faturamento e/ou no quadro de empregados **de mais de 15%** ()

Sim, foi **adquirida por outra empresa** ()

Sim, houve **demissão atípica** de uma quantidade significativa de empregados ()

Sim, ocorreu processo de **demissão e/ou aposentadoria incentivada** ()

Sim, houve venda ou **encerramento de unidades de negócio** ()

Sim, houve desdobramento de **unidades de negócio em novas empresas** ()

Sim, outra situação. () Especifique: _____

2.9 Movimentações e outras ocorrências no Quadro de Funcionários

Informe a seguir as movimentações e outras ocorrências envolvendo o quadro de empregados da empresa no ano de 2007:

Categoria	Admissões NÚMERO TOTAL EM 2007	Demissões NÚMERO TOTAL EM 2007	Promoções NÚMERO TOTAL EM 2007	Aposentadorias NÚMERO TOTAL EM 2007	Afastamentos NÚMERO TOTAL EM 2007	Acidentes de trabalho NÚMERO TOTAL EM 2007
Diretores						
Gerentes e Supervisores						
Demais Empregados						
TOTAL						

2.10 Dados demográficos

Informe a seguir o número total de empregados em dezembro de 2007 de acordo com as classificações abaixo:

2.10.1 Quantidade de empregados DEDICADOS EXCLUSIVAMENTE A

ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS:

Categoria	Total
Diretores	
Gerentes	
Supervisores	
Administrativos	
Técnicos	
Operacionais	
Terceiros	
Estagiários	
TOTAL	

2.10.2 Quantidade de empregados por gênero:

Categoria	Homens	Mulheres	Total
Diretores			
Gerentes			
Supervisores			
Administrativos			
Técnicos			
Operacionais			
Terceiros			
Estagiários			
TOTAL			

2.10.3 Quantidade de empregados por raça/cor da pele:

Não temos nenhuma informação a respeito de raça/cor da pele ()

Caso não disponha dos dados faça uma estimativa:

Categoria	Branco	Negro	Mulato	Oriental	Índio	Total
Diretores						
Gerentes						
Supervisores						
Administrativos						
Técnicos						
Operacionais						
Terceiros						
Estagiários						
TOTAL						

2.10.4 Como o Quadro de Funcionários da Empresa se divide nas seguintes categorias? Escolha uma das colunas: número absoluto ou percentual para cada faixa.

Caso não disponha dos dados faça uma estimativa:

2.10.4.1 Grau de instrução:

GRAU DE INSTRUÇÃO	Nº	%
Ensino Fundamental (1º. Grau) ou menos		
Ensino Médio (2º. Grau) completo ou incompleto		
Ensino Superior (3º. Grau) completo ou incompleto		
Pós-graduação (mestrado, doutorado, especialização)		
TOTAL 100%		

2.10.4.2 Tempo de casa:

TEMPO DE CASA	Nº	%
Menos 2 anos		
De 2 a 6 anos incompletos		
De 6 a 10 anos incompletos		
De 10 a 20 anos incompletos		
Acima de 20 anos		
TOTAL 100%		

2.10.4.3 Faixa etária:

FAIXA ETÁRIA	Nº	%
Abaixo 20 anos		
De 20 a 25 anos		
De 26 a 30 anos		
De 31 a 35 anos		
De 36 a 45 anos		
De 46 a 55 anos		
Acima 55 anos		
TOTAL 100%		

2.10.5 Acesso aos meios eletrônicos

Indique o percentual de empregados das categorias abaixo para os quais a empresa oferece acesso a meios eletrônicos de comunicação.

(Caso não disponha dos dados faça uma estimativa)

ACESSO AOS MEIOS ELETRÔNICOS	INTRANET (%)	INTERNET (%)	PORTAL DE INFORMAÇÕES E SERVIÇOS DE RH (%)	PORTAL PARA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA (%)	LEARNING MANAGEMENT SYSTEM (LMS) (%)
Diretores					
Gerentes e Supervisores					
Demais empregados					

CATEGORIAS DE AVALIAÇÃO

III. Estratégia e Gestão

3.1 A Empresa adota práticas formais para definir, disseminar e avaliar a internalização das suas estratégias de negócio?

Não, não adota práticas formais para definir, disseminar e avaliar a internalização das suas estratégias de negócio ()

Sim e define formalmente a Estratégia de Negócio ()

Sim e dissemina formalmente a Estratégia de Negócio ()

Sim e avalia formalmente a internalização da Estratégia de Negócio ()

Quanto à qualidade e abrangência das práticas relacionadas à definição, disseminação e avaliação da internalização das estratégias de negócio:

Abrangência Especificação da Qualidade	Diretores	Gerentes e Supervisores	Demais Empregados – Todos os Empregados, excluindo Diretores, Gerentes e Supervisores
Há ações para envolver os empregados no cumprimento dos objetivos ligados à estratégia da organização	<i>NÃO</i> () <i>TODOS</i> () <i>PARTE</i> ()	<i>NÃO</i> () <i>TODOS</i> () <i>PARTE</i> ()	<i>NÃO</i> () <i>TODOS</i> () <i>PARTE</i> ()
Há reuniões e grupos de discussão organizados pela empresa para participação na formulação da sua estratégia	<i>NÃO</i> () <i>TODOS</i> () <i>PARTE</i> ()	<i>NÃO</i> () <i>TODOS</i> () <i>PARTE</i> ()	<i>NÃO</i> () <i>TODOS</i> () <i>PARTE</i> ()
Há espaço para sugerir e opinar sobre a estratégia da empresa	<i>NÃO</i> () <i>TODOS</i> () <i>PARTE</i> ()	<i>NÃO</i> () <i>TODOS</i> () <i>PARTE</i> ()	<i>NÃO</i> () <i>TODOS</i> () <i>PARTE</i> ()
Há espaço para sugerir e implementar inovações e melhorias em produtos, serviços e processos internos na empresa	<i>NÃO</i> () <i>TODOS</i> () <i>PARTE</i> ()	<i>NÃO</i> () <i>TODOS</i> () <i>PARTE</i> ()	<i>NÃO</i> () <i>TODOS</i> () <i>PARTE</i> ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

3.2 Há comunicação formal da estratégia da empresa aos empregados?

Não, não há comunicação formal da estratégia da empresa aos empregados ()

Sim e existem **murais e quadros de avisos** divulgando a estratégia da empresa ()

Sim e existe divulgação da estratégia na **página da intranet** da empresa ()

Sim e existe divulgação da estratégia por meio de **jornais e filmes internos** ()

Sim e existe divulgação da estratégia por meio das **lideranças da empresa** ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

3.3 Existe um programa formal para promover a comunicação dos empregados com a empresa?

Não, não existe um programa formal para promover a comunicação dos empregados com a empresa ()

Sim e há caixa de sugestões ()

Sim e há correspondência confidencial, ou contato reservado e sigiloso com um ouvidor interno ou externo (por meio eletrônico ou não) ()

Sim e há grupos para discussão de questões organizacionais ()

Sim e há encontros periódicos com o corpo diretivo ()

Sim e há programa formal para adoção de idéias advindas dos empregados, independentemente de área ou nível hierárquico ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

3.4 Existem programas formais para promover o empreendedorismo dos empregados na empresa?

_ Estratégia e Gestão

Não, não existem programas formais para promover o empreendedorismo dos empregados na empresa ()

Sim e os gerentes e supervisores são orientados a controlar as atividades de sua equipe de forma que novas idéias e iniciativas individuais não sejam inibidas ()

Sim e os gerentes e supervisores são orientados a tolerar erros cometidos por seus subordinados, quando estes tentam promover melhorias e inovações em produtos, serviços e processos ()

Sim e parte do orçamento da empresa é livre para projetos e atividades não planejadas ()

Sim e parte do orçamento da empresa é reservada para subsidiar idéias dos empregados ()

Sim e há estímulos para promover projetos com riscos calculados, de acordo com seus objetivos e metas de trabalho ()

Sim e há mecanismos para promover autonomia dos empregados para tomar decisões espontaneamente ()

Sim e há mecanismos de incentivos **monetários** da organização para inovações geradas ()

Sim e há mecanismos de incentivos **não monetários e intangíveis** da organização para inovações geradas ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

IV. Liderança

4.1 Os líderes monitoram o clima organizacional em suas equipes de trabalho?

Não, os líderes não monitoram o clima organizacional em suas equipes de trabalho ()

Sim e eles promovem conversas estruturadas e periódicas com seus empregados ()

Sim e o líder consulta periodicamente todos os seus empregados em relação à situação do clima organizacional em suas equipes de trabalho ()

Sim e há planos de ação elaborados pelos líderes para melhoria do ambiente em suas equipes de trabalho ()

Sim e sua remuneração variável está atrelada ao clima da equipe ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

4.2 A empresa adota práticas formais para definir, disseminar e avaliar um perfil de competências para suas lideranças?

Não, não adota práticas formais para definir, disseminar e avaliar um perfil de competências para suas lideranças ()

Sim e define formalmente um Perfil de Competências para Lideranças ()

Sim e dissemina formalmente um Perfil de Competências para Lideranças ()

Sim e avalia formalmente a internalização de um Perfil de Competências para Lideranças ()

Sim e os gestores e líderes tiveram oportunidade de questionar, criticar e ou contribuir com a composição das cláusulas do código de ética ()

Sim e a empresa divulga formalmente o perfil de liderança por meio de comunicação interna, como jornais, revistas, intranet, murais ()

Sim e a empresa divulga formalmente o perfil de liderança por meio de atividades interativas como reuniões, palestras, ou treinamento formal ()

Sim e os dirigentes foram formalmente treinados ou orientados sobre como disseminar o perfil de liderança ()

Sim e há um programa formal de monitoramento do cumprimento das cláusulas do perfil de liderança ()

Sim e o Perfil de Liderança é levado em consideração nos processos de avaliação de desempenho ()

Sim e o Perfil de Liderança é levado em consideração nos processos de remuneração e promoção ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

4.3 Há investimentos formais para formação de lideranças?

Não, não há investimentos formais para formação de lideranças ()

Sim e há identificação de potenciais de liderança nas equipes de trabalho ()

Sim e há treinamentos específicos voltados ao desenvolvimento de competências ligadas a liderança ()

Sim e há subsídios para realização de cursos voltados ao desenvolvimento de competências ligadas a liderança ()

Sim e há eventos e/ou workshops voltados ao desenvolvimento de competências ligadas a liderança ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

4.4 A empresa adota um processo regular e periódico de monitoramento e gestão do Clima Organizacional?

Não, a empresa não adota um processo regular e periódico de monitoramento e gestão do Clima Organizacional ()

Sim e a empresa realiza uma pesquisa periódica consultando todos os empregados ()

Sim e a empresa realiza uma pesquisa periódica consultando uma amostra dos empregados ()

Sim e a empresa divulga os resultados da pesquisa para todos os seus funcionários ()

Sim e a empresa elabora planos de ação para melhoria do Clima Organizacional ()

Sim e os gerentes participam ativamente da elaboração dos planos de ação para melhoria do Clima Organizacional ()

Sim e os funcionários participam ativamente da elaboração dos planos de ação para melhoria do Clima Organizacional ()

Sublinhados: Excludentes entre si.

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

V. Políticas e Práticas: Remuneração

Com base em dezembro de 2007, informe:

5.1 O salário nominal mensal do principal executivo de RH: (obrigatória)

R\$ _____

5.2 O maior salário nominal mensal pago pela empresa:

R\$ _____

5.3 O menor salário nominal mensal da empresa:

R\$ _____

5.4 O salário médio nominal mensal da empresa:

R\$ _____

5.5 Informe o salário nominal mensal médio em dezembro de 2007, em reais, das seguintes posições:

Categoria	Salário Médio Nominal 2007
Diretores	
Gerentes	
Supervisores	
Analista Sênior	
Engenheiro Sênior	

5.6 Informe o valor médio recebido pelos empregados durante o ano de 2007, em reais, a título de remuneração variável e/ou bônus para as seguintes posições:

Categoria	Remuneração Variável e/ou Bônus 2007
Principal Executivo de RH	
Diretores	
Gerentes	
Supervisores	
Analista Sênior	
Engenheiro Sênior	

5.7 A empresa pratica distribuição de resultados e/ou lucros?

Não pratica a distribuição de resultados e/ou lucros ()

Sim, porém o exercício de 2007 **não** apresentou lucros ()

Sim, a distribuição relativa ao exercício de 2007 para os empregados foi em média **menos de um** salário nominal ()

Sim, a distribuição relativa ao exercício de 2007 para os empregados foi em média **um** salário nominal ()

Sim, a distribuição relativa ao exercício de 2007 para os empregados foi em média **entre um e dois** salários nominais ()

Sim, a distribuição relativa ao exercício de 2007 para os empregados foi em média **dois** salários nominais ()

Sim, a distribuição relativa ao exercício de 2007 para os empregados foi em média **três** salários nominais ()

Sim, a distribuição relativa ao exercício de 2007 para os empregados foi em média **quatro ou mais** salários nominais ()

Sim, a distribuição relativa ao exercício de 2007 para os empregados foi vinculada apenas ao **acordo sindical da categoria com valor ou percentual fixo e igual para todos** ()

Sublinhados: Excludentes entre si.

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

5.8 A Empresa oferece aos seus empregados acesso aos seguintes benefícios:

ACESSO A BENEFÍCIOS	DIRETORES	GERENTES E SUPERVISORES	DEMAIS EMPREGADOS	TEMPO MÉDIO DE OFERTA DO BENEFÍCIO
Assistência médica	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	Até 2 anos () De 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()
Consultórios médicos nas instalações da empresa*	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	Até 2 anos () De 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()
Assistência odontológica*	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	Até 2 anos () De 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()
Subsídio de 50% ou mais (em média) para compra de medicamentos*	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	Até 2 anos () De 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()
Subsídio de menos de 50% (em média) para compra de medicamentos*	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	Até 2 anos () De 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()
Atendimento psicológico*	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	Até 2 anos () De 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()
Seguro de vida em grupo*	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	Até 2 anos () De 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()
Subsídio para formação educacional do empregado (1º, 2º ou 3º Grau)**	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	Até 2 anos () De 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()
Subsídio para especialização profissional**	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	Até 2 anos () De 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()
Subsídio para estudo de idiomas**	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	Até 2 anos () De 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()
Suporte a educação dos filhos dos empregados**	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	Até 2 anos () De 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()
Subsídio para aquisição de moradia	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	Até 2 anos () De 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()
Financiamentos e Empréstimos	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	Até 2 anos () De 3 a 5 anos () Mais de 5 anos ()

5.9 Sua Empresa é uma S/A com ações negociadas na Bolsa de Valores?

Não ()

Sim, parcial ()

_____ %

Sim, total ()

5.9.1 Se sim, adota algum tipo de programa (por exemplo, *Stock Options*) para incentivar seus empregados a comprar ações?

Não, não adota a prática ()

Sim, adota a prática ()

5.9.2 Se sim, que percentual das ações pertence a empregados (incluindo executivos e excluindo controladores)?

_____ %

5.9.3 A adesão ao programa é permitida a:

Diretores ()

Gerentes e Supervisores ()

Técnicos ()

Administrativos ()

Operacionais ()

Terceiros ()

Vendedores ()

5.10 A Empresa consulta o mercado de trabalho para obter informações orientadoras das práticas de remuneração?

Não, não consulta ()

Sim e realiza consultas informais ()

Sim e realiza pesquisas formais sem periodicidade definida ()

Sim e realiza pesquisas formais a cada dois anos ()

Sim e realiza pesquisas formais todos os anos ()

Sublinhados: Excludentes entre si.

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

VI. Políticas e Práticas: Carreira

6.1 A empresa adota um processo formal de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional de seus empregados?

Não, a empresa não adota um processo formal de planejamento e acompanhamento do

desenvolvimento profissional de seus empregados ()

Quanto à qualidade e abrangência do processo formal de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional de seus empregados:

Abrangência Especificação da Qualidade	Diretores	Gerentes e Supervisores	Demais Empregados	Todos os Empregados, excluindo Diretores, Gerentes e Supervisores
O processo é realizado regularmente pelo menos uma vez por ano	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
O processo envolve a avaliação do empregado pela sua chefia imediata	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
O processo envolve a avaliação da chefia imediata pelo empregado	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
O processo envolve uma auto-avaliação e negociação da avaliação com a chefia imediata	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
O processo envolve avaliação por múltiplas fontes (normalmente chamado de 360º)	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Como resultado do processo de avaliação é estabelecido um plano de desenvolvimento para o empregado	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
O processo envolve o estabelecimento e acompanhamento de objetivos e metas de performance	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
O processo envolve a avaliação do desenvolvimento de competências por parte do empregado	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()

Sublinhado: Se selecionado, exclui as três opções acima.

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

6.2 A empresa adota mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira?

Não, a empresa não adota mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira ()

Quanto à qualidade e abrangência da adoção de mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira:

Abrangência Especificação da Qualidade	Diretores	Gerentes e Supervisores	Demais Empregados	Todos os Empregados, excluindo Diretores, Gerentes e Supervisores
Há cursos ou eventos para planejamento de carreira	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Há biblioteca, manuais ou software para planejamento de carreira	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Há aconselhamento de carreira através de reuniões estruturadas com a chefia imediata ou pessoas designadas pela empresa	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Há grupos de empregados assistidos por profissionais da empresa ou especialmente contratados para efetuar aconselhamento de carreira	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Há adoção da prática de <i>counselling</i>	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Há adoção da prática de <i>coaching</i>	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Há adoção da prática de <i>mentoring</i>	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

6.3 A empresa adota política de recolocação para os empregados demitidos?

Não, a empresa não adota política de recolocação para os empregados demitidos ()

Quanto à qualidade e abrangência da adoção de política de recolocação para os empregados demitidos:

Abrangência Especificação da Qualidade	Diretores	Gerentes e Supervisores	Demais Empregados	Todos os Empregados, excluindo Diretores, Gerentes e Supervisores
Esta política é aplicada a:	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
A empresa acompanha sistematicamente o processo de recolocação dos demitidos	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

6.4 A empresa mantém um programa formal de recrutamento interno?

Não, a empresa não mantém um programa formal de recrutamento interno ()

Quanto à qualidade e abrangência do programa formal de recrutamento interno:

Abrangência	Diretores	Gerentes e Supervisores	Demais Empregados	Todos os Empregados, excluindo Diretores, Gerentes e Supervisores
O programa é oferecido a:	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Os empregados participam do processo de definição dos critérios de ascensão na carreira	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

6.5 As decisões sobre promoção são tomadas:

Exclusivamente pelo superior imediato ()

Pelo superior imediato com apoio formal de RH ()

Por um comitê de gestores ()

6.6 A empresa adota mecanismos formais para que seus empregados estejam informados sobre as suas possibilidades de carreira?

Não, a empresa não adota mecanismos formais para que seus empregados estejam informados sobre as suas possibilidades de carreira ()

Quanto à qualidade e abrangência dos mecanismos formais para que seus empregados estejam informados sobre as suas possibilidades de carreira:

Abrangência Especificação da Qualidade	Diretores	Gerentes e Supervisores	Demais Empregados	Todos os Empregados, excluindo Diretores, Gerentes e Supervisores
O plano de carreira é estruturado, formalizado e praticado	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Há informações completas sobre os processos de carreira nos murais	NÃO () TODOS ()	NÃO () TODOS ()	NÃO () TODOS ()	NÃO () TODOS ()

e/ou intranet	PARTE ()	PARTE ()	PARTE ()	PARTE ()
Os requisitos de acesso às posições previstas no plano de carreira são conhecidos pelos empregados	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
As mudanças nos processos de carreira são comunicadas aos empregados pelo menos uma vez ao ano	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

6.7 A empresa adota programa de preparação dos empregados para aposentadoria?

Não, a empresa não adota programa de preparação dos empregados para aposentadoria ()

Quanto à qualidade e abrangência dos programas de preparação dos empregados para aposentadoria:

Abrangência Especificação da Qualidade	Diretores	Gerentes e Supervisores	Demais Empregados	Todos os Empregados, excluindo Diretores, Gerentes e Supervisores
A empresa adota programa de preparação para aposentaria	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
A preparação começa 1 ano antes da aposentadoria	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
A preparação começa 2 anos antes da aposentadoria	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
A preparação começa 3 ou mais anos antes da aposentadoria	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
A preparação envolve aspectos financeiros	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
A preparação envolve transição de carreira para outras atividades após o processo de aposentadoria	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
A preparação envolve assistência psicológica à pessoa a ser aposentada	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
A preparação envolve a família da pessoa a ser aposentada	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
A empresa mantém programa de relacionamento e/ou contato com os aposentados	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()

Sublinhados: Excludentes entre si.

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

VII. Políticas e Práticas: Saúde

7.1 A empresa adota programas formais para garantir a qualidade de vida dos empregados?

Não, a empresa não adota programas formais para garantir a qualidade de vida dos empregados ()

Sim e há cursos ou eventos voltados para estimular maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal ()

Sim e há instalações e programas para lazer ou para a busca do equilíbrio entre o profissional e pessoal ()

Sim e há aconselhamento através de reuniões estruturadas com a chefia imediata ou pessoas designadas pela empresa para discussão de ações visando a melhor qualidade de vida no trabalho ()

Sim e há grupos de empregados assistidos por profissionais da empresa ou especialmente contratados para efetuar discussões ou para empreender ações de melhoria da qualidade de vida no trabalho ()

Sim, outro. Especifique: _____ ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

7.2 A empresa tem programas formais para garantir a saúde dos empregados de modo preventivo?

Não, a empresa não adota programas formais para garantir a qualidade de vida dos empregados ()

Sim e a empresa promove campanhas de vacinação para os empregados ()

Sim e a empresa promove campanhas de vacinação para os familiares dos empregados ()

Sim e a empresa promove programas e locais para prática de esportes e/ou subsídios para academia ()

Sim e a empresa promove palestras e cursos voltados para prevenção de doenças para os empregados ()

Sim e a empresa promove palestras e cursos voltados para prevenção de doenças para os familiares dos empregados ()

Sim e a empresa faz check up anual para os executivos (diretores, gerentes e supervisores) ()

Sim e a empresa faz check up anual para todos os empregados ()

Sim e a empresa promove orientação alimentar voltada aos empregados para os empregados ()

Sim e a empresa promove orientação alimentar voltada aos empregados para os familiares dos empregados ()

Sublinhados: Excludentes entre si (para questões repetidas).

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

VIII. Políticas e Práticas: Desenvolvimento

Informações sobre Programas de Educação Corporativa, Treinamento e Desenvolvimento

8.1 A Empresa adota um Modelo de Educação Corporativa para apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados?

Não, a empresa não adota um Modelo de Educação Corporativa para apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados ()

Quanto à qualidade e abrangência do Modelo de Educação Corporativa para apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados:

Abrangência Especificação da Qualidade	Diretores	Gerentes e Supervisores	Demais Empregados – Todos os Empregados, excluindo Diretores, Gerentes e Supervisores
As ações e programas educacionais são concebidos com base na identificação das competências críticas (empresariais e humanas)	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Há sistemas formais de gestão voltados para o estímulo ao compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Há intensiva utilização da tecnologia aplicada à educação	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Os programas reforçam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Os programas são voltados ao fortalecimento e disseminação da cultura organizacional	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Os líderes e gestores se responsabilizam pelos processos de aprendizagem	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()
Na avaliação dos resultados dos investimentos em educação são considerados os objetivos do	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()

negócio			
Há formação de parcerias com instituições de ensino superior	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()	NÃO () TODOS () PARTE ()

Se sim, informe o total de profissionais que atuavam exclusivamente em atividades da área de Educação Corporativa em dezembro de 2007:

_____ profissionais

Se sim, informe o orçamento da área de Educação Corporativa em 2007 (apenas estrutura, remuneração de funcionários dedicados exclusivamente a área e projetos ligados a Educação Corporativa - desconsiderar folha de pagamento):

R\$ _____

Se sim, informe a seguir os resultados das atividades de Educação Corporativa, Treinamento e Desenvolvimento:

Categoria	NÚMERO DE PROGRAMAS OU CURSOS REALIZADOS EM 2007	HORAS MÉDIAS POR FUNCIONÁRIOS TOTAIS (somatória de horas x participantes / número de funcionários)	VALOR INVESTIDO EM ATIVIDADES DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO (em reais; investimento direto, excluir estrutura da área)	HORAS MÉDIAS DE TREINAMENTO POR FUNCIONÁRIO
Diretores				
Gerentes e Supervisores				
Demais empregados				
TOTAL				

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

IX. Cidadania Empresarial

9.1 A empresa adota programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres em seu quadro de funcionários?

Não, a empresa não adota programas formais para garantir a qualidade de vida dos empregados ()

Sim e há instalações para atendimento e cuidados com os filhos dos funcionários ()

Sim e há programas educacionais e/ou de complementação educacional para os filhos ()

Sim e há aconselhamento e suporte ao planejamento familiar ()

Sim e há discussão assistida para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho ()

Sim e há orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

9.2 A empresa desenvolveu ações de responsabilidade social em 2007?

Não, a empresa não adota programas formais de responsabilidade social ()

Sim e as ações envolveram os empregados ()

Sim e as ações envolveram os familiares dos empregados ()

Sim e a empresa estimula e apóia periodicamente as ações de voluntariado dos empregados ()

Sim e a empresa estimula e apóia periodicamente ações de voluntariado dos familiares dos empregados ()

Sim e as ações envolveram as comunidades do entorno das instalações da empresa ()

Sim e a Empresa adota mecanismos formais de avaliação dos resultados do programas e ações de responsabilidade social ()

Sim e a Empresa adota programas ou ações formais de prevenção de ocorrências de assédio moral ou sexual ()

Sim e a Empresa adota programas ou ações formais visando a diversidade social, racial ou de gênero ()

Se sim, informe o número de pessoas atendidas pelos programas de responsabilidade social promovidos pela Empresa:

_____ pessoas

Se sim, informe investimento aproximado da empresa em programas de responsabilidade social em 2007:

R\$ _____

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

9.3 A empresa tem uma atuação organizada para a preservação do ambiente?

Não, a empresa não tem uma atuação organizada para a preservação do ambiente ()

Sim e há programa de separação do lixo ()

Sim e há campanhas internas para preservação do meio ambiente ()

Sim e há apoio financeiro a ações da sociedade civil para preservação do meio ambiente ()

Sim e há apoio e estímulo às ações sociais dos empregados visando a preservação do meio ambiente ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

9.4 A empresa adota alguma ação voltada a portadores de necessidades especiais?

Não, a empresa não adota ações voltadas a portadores de necessidades especiais ()

Sim e a empresa emprega atualmente cerca de 5% deles em toda a empresa ()

Sim e a empresa emprega atualmente portadores de deficiências, mas em número menor do que a porcentagem acima ()

Sim e a empresa vem se preparando para empregar cerca de 5% deles em toda a empresa ()

Sim e há instalações adequadas a portadores de deficiências ()

Sim e a empresa apóia entidades que atendem portadores de deficiências ()

Sublinhados: Excludentes entre si.

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

9.5 A Empresa elaborou e disseminou um código de ética e/ou de conduta para orientar o comportamento de seus empregados?

Não, a empresa não elaborou e disseminou um código de ética e/ou de conduta para orientar o comportamento de seus empregados ()

Sim e os empregados tiveram oportunidade de questionar, criticar e ou contribuir com a composição das cláusulas do código de ética ()

Sim e a empresa divulga formalmente o código de ética por meio de comunicação interna, como jornais, revistas, intranet, murais ()

Sim e a empresa divulga formalmente o código de ética por meio de atividades interativas como reuniões, palestras, ou treinamento formal ()

Sim e os gestores foram formalmente treinados ou orientados sobre como disseminar o código de ética ()

Sim e há um programa formal de monitoramento do cumprimento das cláusulas do código de ética ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

Se a empresa tiver um código de ética/conduta, favor enviar como anexo do BOOK.

9.6 Há adoção de processos formais de integração dos empregados à cultura organizacional?

Não, a empresa não adota processos formais de integração dos empregados à cultura organizacional ()

Sim e a empresa realiza um programa de atividades especificamente voltado para a integração dos empregados ingressantes ()

Sim e há um programa formal para disseminação da cultura, missão, visão, valores e do código de ética da empresa para os empregados ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

9.7 Há processos formais que envolvem os terceiros permanentes e exclusivos na Empresa?

Não, a empresa não possui terceiros ()

Não, a empresa não adota processos formais que envolvem os terceiros permanentes e exclusivos na Empresa ()

Sim e os empregados terceirizados permanentes e exclusivos são envolvidos nas atividades de integração à cultura organizacional ()

Sim e os terceiros permanentes e exclusivos são convidados para as atividades de integração, como festas e comemorações da Empresa ()

Sim e existe divulgação da estratégia para os terceiros permanentes e exclusivos ()

Sim e há treinamentos sobre cultura, missão, visão, valores, códigos de ética da Empresa para os terceiros permanentes e exclusivos ()

Sim e a Empresa adota políticas formais para garantir a igualdade de direitos entre empregados e terceiros permanentes e exclusivos ()

Há **quanto tempo**, em média, as práticas acima são adotadas?

Há 2 anos ou menos ()

De 3 a 5 anos ()

Mais de 5 anos ()

GLOSSÁRIO:

Cargos:

Diretor: Corresponde ao nome dos cargos mais altos da empresa, no primeiro nível de gestão, inclusive vice-presidentes e presidente.

Gerente: Corresponde ao nome dos cargos do segundo nível de gestão e que respondem diretamente aos diretores.

Supervisor/Coordenador: Corresponde ao nome dos cargos de todos os outros níveis de chefia.

Administrativo: Corresponde ao nome dos cargos de funcionários de áreas de apoio, sem responsabilidade de chefia.

Técnico: Corresponde ao nome dos cargos de funcionários sem responsabilidade de chefia e com capacitação técnica em sua área de atuação.

Vendedor: Corresponde ao nome dos cargos de funcionários que atuam em áreas comerciais, sem responsabilidade de chefia.

Operacional: Corresponde ao nome dos cargos de funcionários sem responsabilidade de chefia e sem qualificação técnica específica em sua área de atuação.

Terceiro: Corresponde ao nome dos cargos de funcionários de outras organizações que trabalham exclusivamente e permanentemente na empresa.

Afastamentos: Todo afastamento ocorrido, com ou não licença, com ou não utilização de primeiros socorros.

Salário nominal: É o salário recebido mensalmente pelo ocupante do cargo, considerando-se apenas a parte fixa do salário (salário base) e na sua forma bruta, ou seja, não se considerando os descontos aplicados.

Portal para Educação à Distância: É exclusivo para atividades de ensino e aprendizagem.

Learning Management System (LMS): Há produção e disseminação do conhecimento (comunidades de prática, biblioteca, gerenciamento de documentos).

Horas médias de treinamento: Após somar as horas totais de treinamento no ano para os funcionários daquela categoria, divide-se essa soma ao número de funcionários pertencentes à categoria em questão.

Pós-graduação: São considerados os cursos de mestrado, doutorado e de especialização.

Programas de Educação Corporativa, Treinamento e Desenvolvimento: Estão envolvidos programas formais voltados para o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados e/ou *stakeholders* (comunidades, acionistas, fornecedores, clientes), universidade corporativa e treinamentos em geral.

Coaching: É um processo que procura ajudar as pessoas a se desenvolverem ou a se capacitarem para enfrentar desafios profissionais ou para atingirem seus objetivos. O

coach oferece o estímulo e suporte necessário para o desenvolvimento da pessoa a partir dela própria e procura transmitir confiança e sua experiência na solução das dificuldades enfrentadas pelas pessoas.

Mentoring: É um processo onde um profissional sênior procura orientar um profissional menos experiente em seu desenvolvimento profissional. O mentor oferece toda a sua experiência de vida para ajudar a pessoa a encontrar caminhos para o seu desenvolvimento profissional ou para construir um projeto de carreira a partir dela própria.

Counselling: Como uma prática para ajudar pessoas em momentos de crise ou necessidades específicas de orientação, desse modo, é uma atividade pontual que deve orientar a pessoa a partir dela própria na solução de uma crise ou de dificuldades encontradas em sua vida profissional.

Disseminar versus divulgar: Disseminar é compartilhar informações, conhecimento e cultura entre as pessoas, no sentido abstrato; Divulgar é algo mais concreto e mais ligado à comunicação (sem maiores diferenciações quanto à absorção do assunto).

Anexo 3: Orientações para a preparação do caderno de evidências

MANUAL DE INSTRUÇÕES PARA O BOOK – 2008

I. Introdução

Este manual foi elaborado para facilitar a produção do Book, que acompanhará o questionário da empresa na pesquisa. O envio desse material é **obrigatório** e, caso **não** enviado, a empresa é **desclassificada**.

O objetivo do Book é apresentar evidências das práticas de gestão declaradas no formulário da empresa, por isto, recomenda-se que este manual seja consultado.

II. Formatação e Limites

As informações fornecidas pela Empresa devem ser apresentadas na mesma ordem em que aparecem nos itens do questionário da empresa. Se um item não se aplica à Empresa ou ao seu modelo de Gestão de Pessoas, isso deverá ser claramente explicado.

A Empresa deve preparar um sumário, indicando os números das páginas utilizadas para responder cada item. As páginas utilizadas no sumário não estão incluídas no limite de páginas do Book.

O Book deve ser apresentado em fonte tamanho 10 (ou maior), em papel formato A4, com margens de 1,5 cm (ou maior) e espaçamento simples (ou maior). Para gráficos e tabelas devem ser utilizadas fontes de tamanho igual ou superior a 8.

É fundamental que a Empresa esteja devidamente identificada na capa, com razão social e nome fantasia.

O Book não deve exceder 25 (vinte e cinco) páginas, incluindo figuras, gráficos e tabelas.

As páginas devem ter numeração seqüencial, de preferência contínua. Embora não obrigatória, é recomendável a utilização de separadores entre os conteúdos das categorias ou sub-categorias para facilitar a consulta.

Podem ser enviadas cópias de fitas de áudio ou vídeo, DVDs, catálogos, folhetos, materiais de comunicação interna ou outras informações que a Empresa julgar importantes, em número não superior a 1 (um) por categoria do formulário da pesquisa.

Porém, apenas serão considerados aqueles que estiverem devidamente identificados e claramente **vinculados** a uma das categorias do questionário da empresa.

Não serão analisados anexos, com exceção do Código de Ética e/ou de Conduta.

III. Estrutura e Conteúdo

O Book deve conter tópicos, nesta ordem:

- _ Capa com identificação da Empresa (razão social e nome fantasia): sem numeração
- _ Sumário (índice): sem numeração
- _ Breve descrição da Empresa (negócios, principais produtos): sem numeração
- _ Evidências das práticas declaradas no questionário da empresa (vide detalhamento ao final do documento): numeração sequencial das páginas e tópicos enumerados de acordo com as categorias e sub-categorias deste manual
- _ Glossário de expressões especiais e de siglas utilizadas no Book (se necessário): sem numeração
- _ Anexo: Código de ética e/ou de conduta.

CATEGORIAS DE AVALIAÇÃO

I. Estratégia e Gestão

Através de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

1. Missão, visão e valores: diretrizes estratégicas formalmente definidas;
2. Área ou modelo de gestão de Recursos Humanos: diretrizes estratégicas formalmente definidas;
3. Como essas diretrizes estratégicas são aplicadas na Empresa;
4. Práticas formais para definir, disseminar e avaliar a internalização das suas estratégias de negócio;
5. Comunicação formal da estratégia da empresa aos empregados;
6. Programas formais para promover a comunicação dos empregados com a Empresa;
7. Programas formais para promover o empreendedorismo dos empregados na Empresa;
8. Como a Empresa dissemina e avalia as estratégias de negócio internamente e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

II. Liderança

Através de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

1. Como os líderes monitoram o clima organizacional em suas equipes de trabalho;
2. Práticas formais para definir, disseminar e avaliar perfil de competências para as lideranças;
3. Investimentos formais para formação de lideranças;

4. Processo regular e periódico de monitoramento e gestão do Clima Organizacional;
5. Como a Empresa avalia as competências e a performance das lideranças e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

III. Políticas e Práticas: Remuneração

Através de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

1. Prática da distribuição de resultados e/ou lucros;
2. Acesso a benefícios;
3. Consulta ao mercado de trabalho para obter informações orientadoras das práticas de remuneração;
4. Como são as práticas diferenciadas da empresa em remuneração e benefícios e como elas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

IV. Políticas e Práticas: Carreira

Através de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

1. Processo formal de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos empregados;
2. Mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira;
3. Política de recolocação para os empregados demitidos;
4. Programa formal de recrutamento interno;
5. Como são tomadas as decisões sobre promoção;
6. Mecanismos formais para que os empregados estejam informados sobre as suas possibilidades de carreira;
7. Preparação dos empregados para aposentadoria;
8. Como a empresa estimula e apóia o desenvolvimento profissional de seus funcionários e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da Empresa.

V. Políticas e Práticas: Saúde

Através de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

1. Programas formais para garantir a qualidade de vida dos empregados;
2. Programas formais para garantir a saúde dos empregados de modo preventivo;
3. Como são as práticas diferenciadas da empresa em programas de saúde e como elas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

VI. Políticas e Práticas: Desenvolvimento

Através de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

1. Modelo de Educação Corporativa adotado para apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados;
2. Orçamento da área de Educação Corporativa em 2007: estrutura, remuneração de funcionários dedicados exclusivamente a área e projetos ligados a Educação Corporativa, desconsiderando folha de pagamento;
3. Resultados das atividades de Educação Corporativa, Treinamento e Desenvolvimento;
4. Como são os programas (ou práticas) de Educação Corporativa se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

VII. Cidadania Empresarial

Através de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, indicar:

1. Programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres em seu quadro de funcionários;
2. Ações de responsabilidade social em 2007;
3. Atuação organizada para a preservação do ambiente;
4. Ações voltadas a portadores de necessidades especiais;
5. Elaboração e disseminação de um código de ética e/ou de conduta para orientar o comportamento dos empregados;
_ Se a Empresa tiver um código de ética/conduta, favor enviar como anexo do BOOK;
6. Processos formais de integração dos empregados à cultura organizacional;
7. Processos formais que envolvem os terceiros permanentes e exclusivos na Empresa;
8. Como são os programas de cidadania empresarial (por exemplo: atração e retenção de mulheres e de portadores de necessidades especiais; ações de responsabilidade social; ações para a preservação do meio ambiente, citando também o valor investido nesses programas; tratamento dispensado aos terceiros) e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

O Book deve ser enviado para a Editora Abril:

GLOSSÁRIO:

Cargos:

Diretor: Corresponde ao nome dos cargos mais altos da empresa, no primeiro nível de gestão, inclusive vice-presidentes e presidente.

Gerente: Corresponde ao nome dos cargos do segundo nível de gestão e que respondem diretamente aos diretores.

Supervisor/Coordenador: Corresponde ao nome dos cargos de todos os outros níveis de

chefia.

Administrativo: Corresponde ao nome dos cargos de funcionários de áreas de apoio, sem responsabilidade de chefia.

Técnico: Corresponde ao nome dos cargos de funcionários sem responsabilidade de chefia e com capacitação técnica em sua área de atuação.

Vendedor: Corresponde ao nome dos cargos de funcionários que atuam em áreas comerciais, sem responsabilidade de chefia.

Operacional: Corresponde ao nome dos cargos de funcionários sem responsabilidade de chefia e sem qualificação técnica específica em sua área de atuação.

Terceiro: Corresponde ao nome dos cargos de funcionários de outras organizações que trabalham exclusivamente e permanentemente na empresa.

Geral:

Coaching: É um processo que procura ajudar as pessoas a se desenvolverem ou a se capacitarem para enfrentar desafios profissionais ou para atingirem seus objetivos. O *coach* oferece o estímulo e suporte necessário para o desenvolvimento da pessoa a partir dela própria e procura transmitir confiança e sua experiência na solução das dificuldades enfrentadas pelas pessoas.

Counselling: Como uma prática para ajudar pessoas em momentos de crise ou necessidades específicas de orientação, desse modo, é uma atividade pontual que deve orientar a pessoa a partir dela própria na solução de uma crise ou de dificuldades encontradas em sua vida profissional.

Disseminar versus divulgar: Disseminar é compartilhar informações, conhecimento e cultura entre as pessoas, no sentido abstrato; Divulgar é algo mais concreto e mais ligado à comunicação (sem maiores diferenciações quanto à absorção do assunto).

Mentoring: É um processo onde um profissional sênior procura orientar um profissional menos experiente em seu desenvolvimento profissional. O mentor oferece toda a sua experiência de vida para ajudar a pessoa a encontrar caminhos para o seu desenvolvimento profissional ou para construir um projeto de carreira a partir dela própria.

Pós-graduação: São considerados os cursos de mestrado, doutorado e de especialização.