

## **Organizações intra-empendedoras: Um Estudo Sobre as Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil**

Marcos HASHIMOTO (INSPER)

**Resumo:** O presente estudo avalia os aspectos que caracterizam organizações intra-empendedoras com base em dados secundários obtidos na pesquisa anual das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A pesquisa de 2008 incorporou novas variáveis que medem exclusivamente aspectos de intra-empendedorismo. A pesquisa cobriu 142 mil funcionários de 552 empresas de diversos portes, localizações geográficas e segmentos de atuação. Os resultados demonstraram que os funcionários que consideram suas organizações intra-empendedoras são os que possuem mais tempo de casa, até o ensino fundamental, altas posições na hierarquia, mais de 40 anos de idade, mais altas remunerações e do gênero masculino. Dentre as empresas, constatamos uma alta correlação entre clima organizacional e intra-empendedorismo. Verificamos também que as empresas mais intra-empendedoras são de pequeno porte, dos setores de serviços diversos, comércio varejista e serviços de saúde. Por fim, verificamos que as características intra-empendedoras explicam melhor o desempenho financeiro do que o clima organizacional.

## Introdução

Desde que Robert Levering e Milton Moskowitz publicaram o livro ‘100 Best companies to work for in America’ em 1984, organizações no mundo inteiro têm investido pesadamente na criação de bons ambientes de trabalho como forma de atrair os melhores talentos do mercado. Os departamentos de RH encabeçaram estes esforços, e o respaldo a estas práticas vem de estudos estatísticos que comprovam que as empresas que investem no seu clima organizacional relatam melhorias nos indicadores financeiros de desempenho, como Retorno sobre Ativos e lucratividade (KAYA, 2006; SCHNEIDER, 1975; NAMAN & SLEVIN, 1994).

A lógica do benefício mútuo funcionou bem por muito tempo, mas recentemente novas demandas e contextos organizacionais vêm provocando turbulências neste equilíbrio. Diante do imperativo da inovação, as lideranças exigem que seus colaboradores não se limitem a fazer bem o seu trabalho, mas se sintam estimulados a ir além de sua descrição de cargo para gerar mudanças que estabeleçam novos paradigmas de desempenho. Muitos dos funcionários nestas organizações se queixam que, a despeito do bom clima interno, as exigências e as pressões por resultados são crescentes e acabam por minar esta percepção positiva do ambiente de trabalho. As áreas de gestão de pessoas nestas organizações por seu lado, também se vêem pressionadas a contribuir de forma mais efetiva com o negócio e não mais se limitem apenas à função de atrair talentos na composição de seus quadros e se preocupem também com a melhor adequação destes trabalhadores aos desafios impostos pela competitiva realidade do negócio.

Esta nova realidade demanda um novo tipo de profissional, que não seja apenas competente no que faz, mas esteja disposto a correr riscos para fazer a diferença, que não seja apenas avaliado por seus resultados, mas por tentativas de promover mudanças positivas para o negócio, que não se limite as suas funções, mas atue em qualquer atividade que possa agregar valor, que não obedece ordens passivamente, mas as questiona e ousa desafiar aquelas que contrariam a lógica. As organizações buscam, enfim, pessoas com perfil empreendedor.

Embora o tema seja recente no Brasil, com as primeiras produções literárias surgindo apenas a partir de 2005, o número de anúncios de emprego requerendo candidatos com perfil ou atitude empreendedora vem crescendo ano a ano. Tão importante quanto atrair profissionais com talento empreendedor é identificar, desenvolver e reter os que já estão na organização. Neste sentido, este trabalho contribui com a análise das ações das organizações para desenvolver um clima propício a este tipo de profissional, os intra-empresários. Para este fim, partimos da pesquisa de clima organizacional realizada em âmbito nacional pela FIA (Fundação Instituto de Administração) conhecida como o guia das Melhores Empresas para Trabalhar.

A decisão de aproveitar esta pesquisa para avaliar aspectos intra-empresários destas organizações está fundamentada em pesquisas recentes que demonstram a motivação que leva funcionários a agir de forma empreendedora está relacionada com os elementos que favorecem o clima organizacional (MARVEL *et al*, 2007). Hornsby *et al*. (1999) também verificaram a importância do clima interno para os intra-empresários. De Clerq, Castaner & Belausteguigoitia (2007) identificaram também que nas empresas intra-empresárias existe um alinhamento entre práticas e estratégia. Estes estudos foram confirmados por Carland & Carland (2007), Morris e Kuratko (2002) e Hashimoto (2006).

O presente estudo analisará se, para o funcionário, além de um bom clima organizacional, a organização tem a capacidade de receber abertamente as inovações, tolerar erros advindos de

tentativas de promover mudanças positivas e a abertura a iniciativas individuais espontâneas neste sentido.

### Referencial teórico

Os primeiros estudos sobre Empreendedorismo Corporativo (EC) datam de 1970 com os trabalhos de Peter Drucker e Arnie Cooper. Em seguida, surgiram trabalhos como os de Block (1982), Burgelman (1983), Kanter (1983), Miller (1983) e Pinchot (1985), que estabelecem que EC é o comportamento empreendedor estabelecido em organizações de grande e médio portes. Longenecker e Schoen (1975) 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.

Burgelman (1983) foi 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). 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.

Pinchot inspirou vários autores com suas idéias de que o intra-empendedorismo deve ir além da criação de novos negócios e abranger também as atividades administrativas, estendendo o escopo 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, mas cuja atitude empreendedora é estimulada por meio de ações organizacionais para propiciar um ambiente interno que dê liberdade para que seus colaboradores possam empreender. Dentre os vários autores que deram continuidade a esta análise, Zahra (1986) ganhou destaque com seus estudos sobre a influência que fatores como ambiente, estratégia, contexto e variáveis organizacionais como cultura e estrutura exercem sobre o surgimento de negócios corporativos.

Covin e Miles (1999) foram os que melhor demonstraram o fenômeno do intra-empendedorismo como sendo uma filosofia empreendedora que permeia toda a organização, mantendo as decisões estratégicas no nível organizacional, porém tendo o foco na geração de inovações pelo funcionário, resumidos a seguir pelos fatores (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 surge da convergência de vários tipos de conhecimento, promovidos pela união de competências distintas para analisar as mesmas fontes de informação. É o poder da diversidade na geração de inovações.

- **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-empendedora, 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-empendedor 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 dependência 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.

Dadas estas características, procedemos então às observações empíricas, a partir dos dados das melhores empresas para trabalhar. A coleta destes dados está descrita a seguir.

## Metodologia

Os dados foram obtidos através de uma parceria com a FIA (Fundação Instituto de Administração), que disponibilizou seus bancos de dados com informações levantadas na pesquisa nacional de clima organizacional. Na edição 2008 da pesquisa, os funcionários de uma amostra de 552 empresas de grande porte responderam a um questionário que visava compreender as necessidades, preocupações e percepções dos empregados, assim como identificar características de intra-empendedorismo.

O questionário continha, além das variáveis de controle como idade, tempo de casa, formação educacional, gênero, entre outras, as variáveis independentes que avaliam a percepção do funcionário com relação ao clima organizacional e intra-empendedorismo, totalizando 68 perguntas na escala de Likert de 5 pontos. O questionário, assim constituído, procurou medir a percepção subjetiva dos funcionários no que diz respeito ao que eles fazem, pensam ou sentem com relação ao trabalho em si, os chefes, os colegas e a organização que os emprega.

As empresas consideradas nesta pesquisa atuavam no mercado brasileiro e/ou internacional por mais de cinco anos e foram amostradas por conveniência, ou seja, solicitou-se a participação de todas as empresas constantes em um cadastro de organizações atuantes no mercado brasileiro pertencente à FIA.

O procedimento descrito acima foi elaborado visando a obter representatividade em cada organização participante, portanto 142.913 funcionários responderam ao questionário proposto. Os funcionários foram selecionados de forma aleatória a partir de relação disponibilizada pelas empresas participantes. Um número mínimo de respondentes foi estabelecido para garantir a representatividade da amostra. Os respondentes não se identificavam e encaminhavam suas respostas diretamente aos coordenadores do estudo, sem passar por ninguém dentro da empresa, minimizando assim, eventuais influências indesejadas sobre a espontaneidade das respostas.

A análise dos dados utilizou a estatística descritiva por permitir resumir informações e facilitar o entendimento do comportamento amostral (BUSSAB; MORETTIN, 2007) visando o entendimento da relação das variáveis propostas. 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.

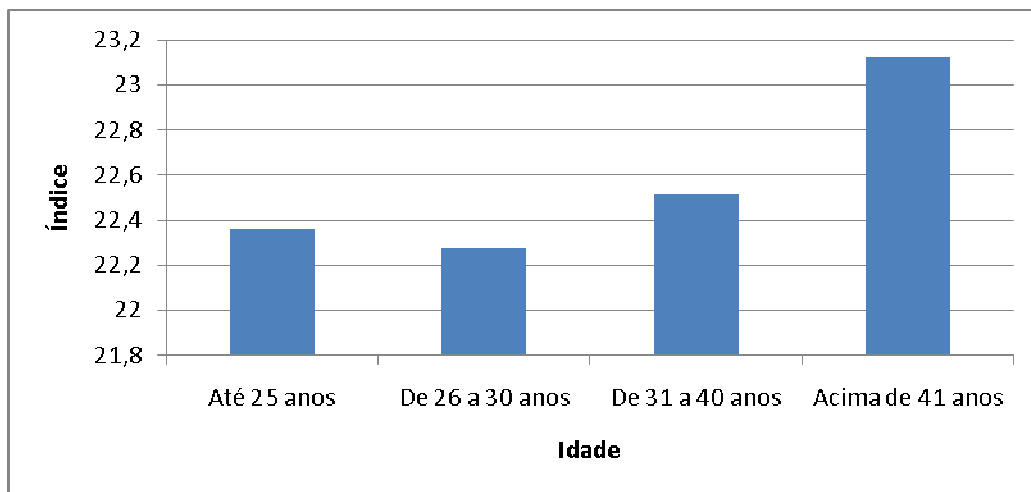
Devido às características das variáveis da amostragem, no nosso caso, usamos a análise de correlação para identificar as relações de dependência entre os indicadores de clima organizacional e características intra-empendedoras. O coeficiente de correlação de *Pearson* ( $r$ ) consolida os resultados 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.

## Resultados

Iniciamos nossa análise fazendo um estudo exploratório sobre a base de dados que contém as respostas dadas pelos empregados sobre o clima organizacional e as características de intra-empendedorismo de suas empresas, os resultados são apresentados a seguir:

- Os mais velhos tendem a ser mais empreendedores do que os mais jovens (fig. 1):

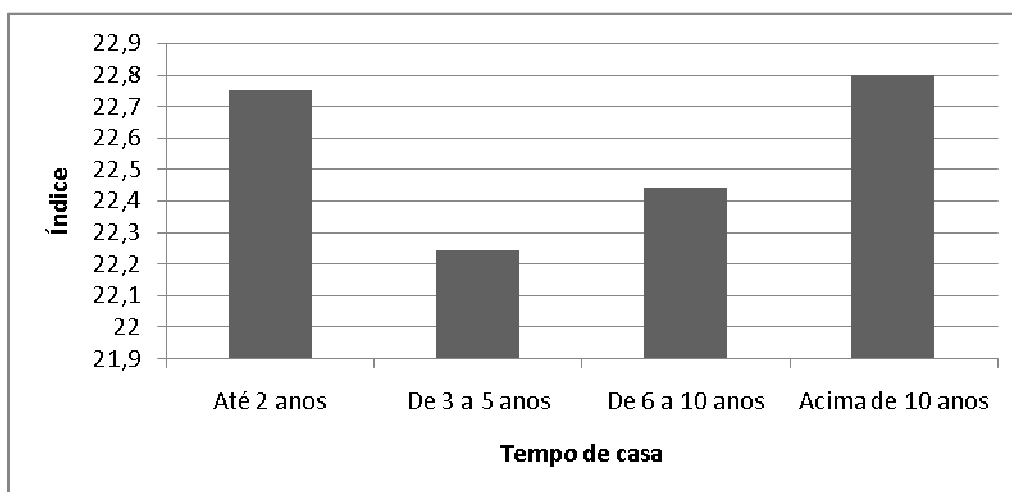
**Figura 1: índice de intra-empendedorismo por idade**



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. Funcionários com cargos mais altos têm mais poder para realizar suas idéias. Como existe uma alta correlação entre idade e nível hierárquico, podemos inferir que pessoas mais idosas, embora mais avessas a riscos em função da carga de responsabilidade maior têm mais poder e autonomia para implementar as inovações necessárias. O fato dos mais jovens (menos de 25 anos) serem mais empreendedores do que aqueles que têm 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. 2):

**Figura 2: índice de intra-empendedorismo por tempo de casa**

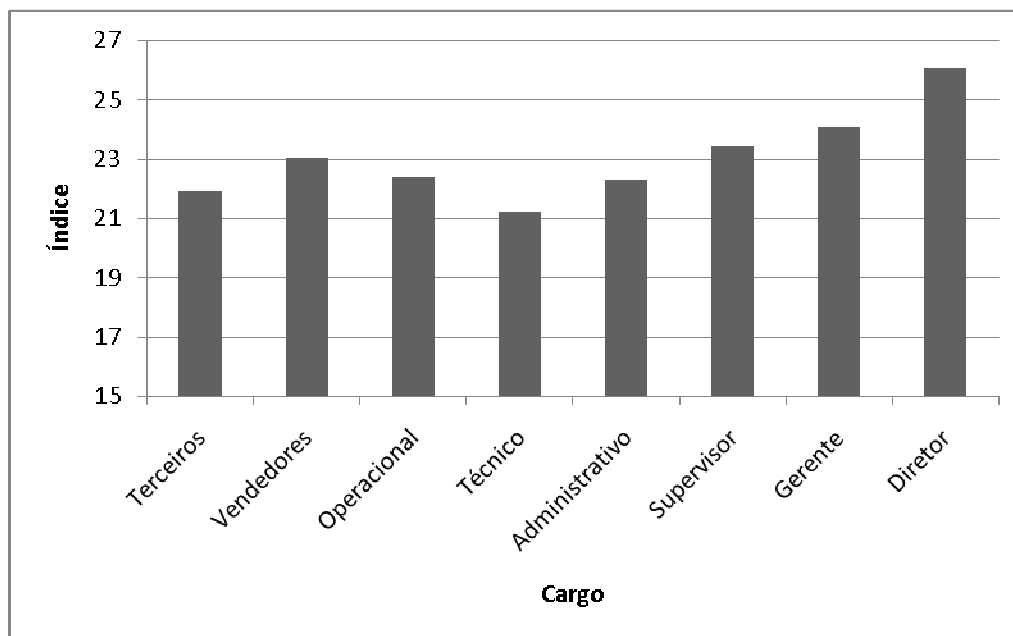


Podemos notar que o comportamento com relação ao tempo de casa é muito semelhante ao de idade do funcionário, mas nesse caso, aqueles que têm dois ou menos anos de casa são mais propensos a agir de forma empreendedora do que aqueles que têm até 10 anos

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. Pessoas de fora enxergam com mais facilidade as oportunidades de mudança, melhoria e inovação. Não estão ainda contaminados pelos paradigmas vigentes e podem identificar falhas onde os outros não vêem, até porque um dos fatores de geração de novas idéias é a diversidade do contexto no qual a pessoa está inserida. Neste caso, a experiência recente adquirida em empregos anteriores dá a base de comparação que facilita a percepção de oportunidades. O que impede as mudanças de acontecerem é justamente a falta de contexto, um paradoxo, pois muitas das idéias não são implementáveis porque no contexto vigente elas podem não ser tão relevantes ou pode não ser viável implantá-las. Na medida em que o funcionário vai conhecendo mais a fundo este contexto ele próprio tem condições de avaliar e validar suas idéias originais e filtrar aquelas que fazem sentido de fato. Por outro lado, ele também vai assumindo os paradigmas vigentes e invalidando suas próprias idéias por perder a capacidade de ver diferente dos demais, no que Berger e Luckmann (1985) chamam de pressões isomórficas. Mais uma vez, os que tem mais tempo de casa têm uma propensão maior a realizar mudanças, porque reduzem o fator incerteza no componente do risco, sendo-lhes mais fácil avaliar a situação e aumentar as chances de sucesso de suas inovações.

- Funcionários nas posições mais altas na hierarquia tendem a ser mais empreendedores do que os demais (fig. 3).

**Figura 3: índice de intra-empendedorismo por cargo**



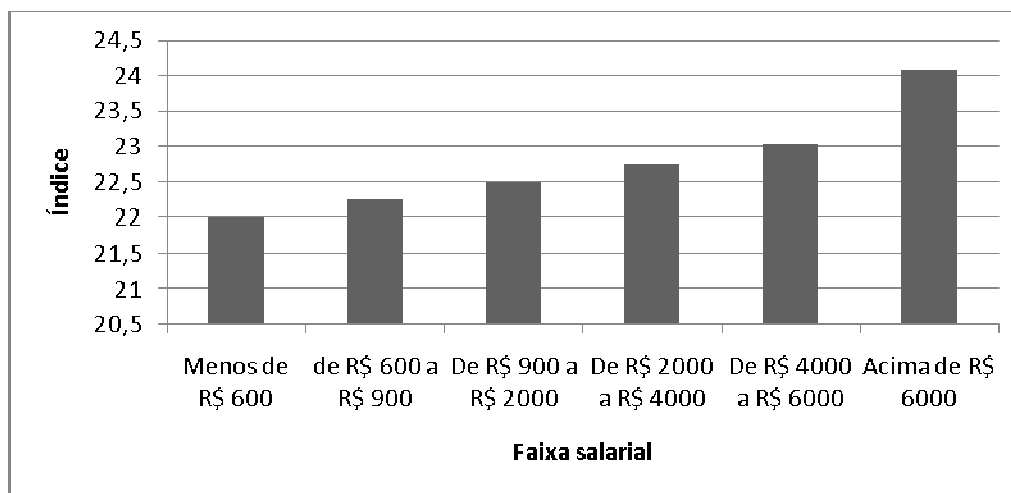
É de se esperar que terceiros sejam os cargos com menor poder de decisão na organização, o que limita sua capacidade de gerar mudanças. Da mesma forma, os níveis operacional e técnico, além do pouco poder de decisão, estão mais sujeitos a tarefas rotineiras e repetitivas, com pouco espaço para mudanças. 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. 4).

**Figura 4: índice de intra-empendedorismo por faixa salarial**

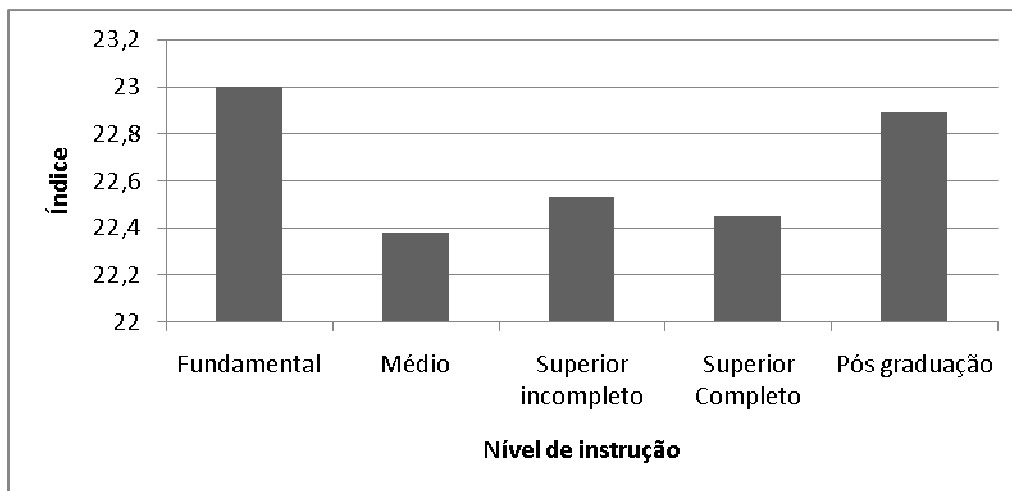


Também podemos entender esta tendência na mesma proporção que o cargo, pelas implicações na autonomia para tomada de decisões, controle sobre recursos e responsabilidades assumidas. Seria fácil chegar também à conclusão que quanto maior o salário, maior seria o incentivo para que as pessoas empreendam, que estejam mais envolvidas com o negócio e assim se sintam mais incentivados a promover mudanças positivas no negócio, mas é leviano pensar desta forma sem fazer as devidas análises em nível mais profundo, pois a alta correlação entre cargo e salário pode também levar à interpretação que as pessoas são mais empreendedoras por terem mais poder e experiência e não necessariamente pelo incentivo financeiro. Uma forma de dirimir esta dúvida seria avaliar as recompensas financeiras variáveis, por iniciativas de natureza empreendedora e a proporcionalidade destas recompensas na remuneração total do empregado, mas este dado não estava ao alcance da pesquisa.

- Funcionários com ensino fundamental são mais empreendedores do que os demais (fig.5).



**Figura 5: índice de intra-empendedorismo por nível de instrução**



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 de errar por terem uma percepção limitada dos riscos a que estão sujeitos pela restrição ao acesso a informações.

Para avaliar o grau de intra-empendedorismo, procedemos o cálculo da média simples das questões sobre o tema pelo total de funcionários por empresa. As demais questões foram consolidadas para estabelecer o construto de clima organizacional. Para tornar os resultados comparáveis entre si, convertimos os índices em uma única escala, através de um fator de conversão. Arbitariamente optamos pela escala de 1 a 10. O quadro 6 a seguir apresenta a média, desvio padrão e mediana nesta escala:

**Quadro 6: Escalas associadas aos construtos clima organizacional e intra-empendedorismo**

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

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 7 a seguir:

**Quadro 7: 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).

A alta correlação observada entre estas duas variáveis também nos leva à conclusão 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.

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 pequenos benefícios que custam pouco para a organização, porém recebem um alto significado pelos empregados.

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. Estes podem identificar as melhores oportunidades por estarem mais próximos dos clientes, pois também são consumidores finais.

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 setoriais estabelecidos. 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-empendedor.

Comprovamos este fato ao procedermos a mesma análise para o porte da empresa, considerando que estabelecemos que empresas até 50 funcionários foram batizadas arbitrariamente de pequeno porte, de 51 a 500 funcionários foram batizadas 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 8 a seguir mostra esta diferença:

**Quadro 8: 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

Verificamos que a média dos índices, tanto de intra-empendedorismo como de clima organizacional, são consideravelmente superiores nas empresas de pequeno porte quando comparados com empresas maiores, levando à 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) (HASHIMOTO *et al*, 2008), que inibem o surgimento de iniciativas inovadoras pelos funcionários.

Notamos, entretanto, que a segunda maior média do índice se deu justamente entre empresas de grande porte. Este fato se justifica pelo fato de que empresas de grande porte tendem a estar mais alinhadas com as práticas mais recentes de Recursos Humanos, mais sensíveis à necessidade de identificar, desenvolver, aplicar e reter talentos com perfil empreendedor em seus quadros. Jones e Butler (1993) explicam que é justamente nestas empresas que a necessidade de minimizar os conflitos de agência entre a organização e o funcionário se torna mais necessário. Muitas destas organizações já têm em seus valores fundamentais e em suas cartas de princípios de gestão de pessoas, a valorização do comportamento empreendedor de seus funcionários. Estas empresas geralmente estão mais bem estruturadas para promover iniciativas em suas práticas e políticas que favoreçam o empreendedorismo de seus funcionários. De programas de idéias à formação e capacitação de suas lideranças, estas organizações (IBARRA, 1993). Suas preocupações estão menos na sobrevivência e mais em atingir ou manter sua competitividade através da inovação.

Por fim, a última análise que procedemos comparou os índices de clima organizacional e de intra-empendedorismo com o desempenho financeiro destas empresas. Fizemos a

comparação com o crescimento de faturamento destas empresas nos anos de 2005, 2006 e 2007, sempre em relação ao ano anterior e comparado com os dados de desempenho setoriais apresentados por agências de pesquisas econômicas e estudos setoriais publicados na imprensa.

A intenção é descobrir qual dos dois grupos de características, clima organizacional ou intra-empendedorismo, melhor explicava o desempenho financeiro das organizações. O estudo estatístico agrupou as empresas que estivessem no mesmo setor de atuação e de portes similares e comparou os efeitos de cada um destes grupos no crescimento financeiro. Os resultados demonstraram que as empresas com melhor desempenho financeiro apresentavam o índice de intra-empendedorismo proporcionalmente mais alto do que o índice de clima organizacional.

O quadro 9 apresenta as saídas do software estatístico SPSS no qual valor p, em todas as condições testadas, do clima organizacional superou os 10% quando testado junto com intra-empendedorismo, o que nos leva a concluir que, salvo as devidas considerações sobre causalidade entre as variáveis dependentes e independentes utilizadas na análise, 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, 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. 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.

**Quadro 9: Influência de clima organizacional e intra-empendedorismo no desempenho**

Taxa de desempenho	Variáveis	B	Erro padrão	Valor p
De 2006 para 2007	Intra	,026	,0091	,005
	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

## Conclusões

O presente estudo reúne alguns dos resultados obtidos sobre a análise da base de dados da pesquisa anual de clima organizacional conhecida como as Melhores Empresas para Trabalhar realizada em 2008, com o intuito de verificar o grau de intra-empendedorismo das organizações no Brasil e estabelecer as relações com clima organizacional e desempenho financeiro. A partir dos resultados apresentados na seção anterior, tecemos a seguir algumas conclusões do estudo.

- 
- Os funcionários que estão alocados no nível operacional têm mais condições de identificar e aproveitar as oportunidades para explorar seu potencial criativo e sua capacidade de implementar mudanças do que seus superiores. Estes funcionários que estão na linha de frente, com alto contato com o cliente, ou que estão na unidade fabril, com alto contato com o produto ou processo, ou ainda que estão na distribuição, onde conhecem as peculiaridades logísticas do negócio, têm melhores condições do que qualquer um de identificar as oportunidades de melhoria e inovação.
- Organizações que promovem a inovação advinda de iniciativas de seus funcionários, procuram constituir equipes de trabalho que mesclam funcionários com pouco tempo de casa com funcionários veteranos. Esta união garante que novas idéias tenham alto grau de inovação pela capacidade dos mais novos de pensar em novas possibilidades sem terem sido contaminados pelos paradigmas vigentes na organização, porém com a ponderação prática que os veteranos podem contribuir sobre qualquer nova idéia ao contextualizá-las na realidade já existente. As idéias decorrentes desta união são factíveis, críveis, ponderadas e adequadas à realidade organizacional.
- O impacto proporcionado pelo poder dá aos intra-empresendedores maior capacidade de realização e geração de valor por meio da inovação. Em organizações que favorecem o intra-empresendedorismo, alguns poucos funcionários adquirem status de destaque e ganham poder e autonomia para conduzirem suas idéias de acordo com o seu livre arbítrio. Esta independência ajuda a unir a capacidade de tomar decisões-chave, que hoje apenas a hierarquia tradicional proporciona, com as competências intra-empresendedoras de fazer a diferença que apenas funcionários com perfil empresendedor possuem. Em suma, é dar poder para quem demonstrou fazer bom uso dele.
- Organizações intra-empresendedoras bem sucedidas conseguem redesenhar sua estrutura organizacional para aproveitar as vantagens de ser pequena, sem, entretanto, perder as vantagens de infra-estrutura de uma grande organização. Unidades de negócio menores, autônomas e independentes da estrutura-mãe, representam uma forma de criar, em grandes organizações, o mesmo dinamismo que as pequenas empresas conseguem.
- Organizações que implementam 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, estão a meio caminho de apreciar as vantagens de evoluir para um programa de intra-empresendedorismo, 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-empresendedores. Sob determinadas condições, é possível que estas medidas reflitam positivamente no desempenho financeiro da organização.
- Nem todas as organizações que se auto-denominam intra-empresendedoras são de fato intra-empresendedoras. Os pontos principais que constatamos incoerência entre as declarações dos funcionários e as declarações das próprias empresas compreendem os aspectos primordiais do intra-empresendedorismo: 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 funcionários na tentativa de realizar alguma idéia importante para a organização. Programas de idéias, por si só, não caracterizam uma organização intra-empresarial.

- Organizações inseridas em segmentos de atuação de alta competitividade, de alta dependência de capital intelectual ou de alta dependência de tecnologia, devem levar em consideração o intra-empresarialismo como caminho possível para garantir vantagens competitivas estratégicas auto-sustentáveis. O intra-empresarialismo 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.
- Práticas institucionalizadas exercem pressão sobre a capacidade dos funcionários de implementar as inovações que concebem. Estas práticas que não têm 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.
- Os pressupostos que regem as medidas de desempenho de organizações intra-empresariais não consideram apenas os resultados financeiros, mas dentro do paradigma empreendedor, os erros, as tentativas, as oportunidades de aprendizado, as experimentações, as condições iniciais e o aprendizado podem ser tão importantes quanto as outras métricas.

Entendemos que o tema carece ainda de estudos mais profundos no Brasil, aproveitando-se do conhecimento já publicados em periódicos de língua estrangeira, assim como o campo de empreendedorismo de uma forma geral.

As implicações destes resultados ajudam a entender os mecanismos que levam as organizações a melhorar seu desempenho através de seus talentos intra-empresariais. 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.

Esperamos por um aumento expressivo de estudos acadêmicos na área de empreendedorismo corporativo para 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**

- 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.
- BLOCK, Z. *Can corporate Venturing succeed?* **Journal of Business Strategy**. v.3, n.2, p.21-33. EUA, 1982.



- 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. & 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.
- CARLAND, J. C. & CARLAND, J. W. *Intrapreneurship: A requisite for success*. **Entrepreneurial Executive**, s.e., EUA, 2007.
- COOPER, A. C. *Entrepreneurial Environment*. **Industrial Research**, p.74-76, Set 1970.
- COVIN, J. G. & MILES, M. P. *Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage*. **Entrepreneurship Theory & Practice**, p.47-63, Spring 1999.
- DE CLERQ, D.; CASTANER, X. & BELAUSTEGUIGOITIA, I. *The secrets of intrapreneurship: what drives the selling and acceptance of entrepreneurial ideas within an organisation?* **European Business Forum**, Winter 2007.
- DRUCKER, P. F. *Entrepreneurship in Business Enterprise*. **Journal of Business Policy**, v.1, n.1, p.3-13, EUA, 1970.
- FARRELL, L. C. *Entrepreneurship: Fundamentos das organizações empreendedoras*. São Paulo: Atlas, 1993.
- HASHIMOTO, M. *Espírito Empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empresendedorismo*. 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.
- 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.
- IBARRA, HERMÍNIA. *Network Centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles*. **Academy of Management Journal**, p. 471-501, Vol. 36, N.3, 1993
- JONES, G. R.; BUTLER, J. E. *Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective*. **Journal of Management**, v. 18, n. 4, p. 733-749, 1992.
- KANTER, R. M. *The Change Masters: Innovation for Productivity in American Corporations*, New York: Simon & Schuster, 1983.
- 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.
- LEVERING, R. & MOSKOWITZ, M. *The 100 best companies to work for in America*. Currency Doubleday, New York, 1993.
- LONGENECKER, J. & SCHOEN, J. E. *The essence of entrepreneurship*. **Journal of small business management**. EUA, 1975.
- 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.
- MILLER, D. *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, **Management Science**, EUA, v.29, n.7, p.770-791, 1983.
- MORRIS, M. H. & KURATKO, D. F. *Corporate entrepreneurship*, USA: Harcourt, 2002.
- 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.
- PINCHOT, G. III. *Intrapreneuring*. New York, NY: Harper & Row, 1985.
- SCHNEIDER, B. *Organizational climate*. **Personnel Psychology**, EUA, v.28, p.447-79, 1975.



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