

Modelos de gestão de pessoas e intraempreendedorismo: as Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil

Cintia Rodrigues de Oliveira MEDEIROS
FAGEN/UFU
cintia@fagen.ufu.br

Rodrigo MIRANDA
FAGEN/UFU
rodmiranda@netsite.com.br

Henrique Geraldo RODRIGUES
PPGA – FAGEN/UFU
hegernet@centershop.com.br

Márcia Freire de OLIVEIRA
PPGA – FAGEN/UFU
marciafreire@fagen.ufu.br

Resumo

O presente estudo objetivou analisar de que forma os modelos de gestão de pessoas das empresas consideradas como as melhores para trabalhar no Brasil contemplam práticas de estímulo ao intraempreendedorismo. A prática do intraempreendedorismo nas organizações tem se constituído em um dos caminhos encontrados para promover a interlocução entre os modelos de gestão de pessoas e os processos de inovação organizacional e tecnológica, considerando que a concepção de empresa competitiva demanda uma transformação na gestão de pessoas (LACOMBE; TONELLI, 2001). Nesse sentido, para a consecução dos objetivos deste trabalho, foi considerado o Modelo de Gestão de Empresas Empreendedoras do Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo (IBIE), no sentido de identificar a presença das deste modelo nos modelos de gestão de pessoas das empresas selecionadas para compor o Guia Melhores Empresas para Trabalhar, editado pelas Revistas Você S/A e Exame. O estudo é de natureza qualitativa e sustenta-se em uma abordagem interpretativo-simbólica (HATCH, 1993). Os dados, secundários, foram coletados através de levantamento documental, e analisados pela da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1970). Os resultados evidenciam, de forma geral, a presença das dimensões do Modelo do IBIE nos modelos de gestão das empresas pesquisadas; contudo, as práticas adotadas pelas empresas não representam todos os critérios considerados pelo Modelo do IBIE, no sentido de que não é possível afirmar que as empresas consideradas as melhores para trabalhar no Brasil possuem práticas que valorizem o ato de empreender dentro da própria empresa. O estudo, nesse sentido, contribui para a ampliação das discussões em torno da inserção das práticas de estímulo ao intraempreendedorismo nos modelo de gestão de pessoas das organizações, e indica futuras pesquisas voltadas para o desenvolvimento e validação de modelos para a análise dos modelos de gestão de pessoas sob a perspectiva das práticas do empreendedorismo corporativo e do intraempreendedorismo.

Palavras-chave: Modelos de Gestão de Pessoas. Empreendedorismo Corporativo. Intraempreendedorismo.

Résumé

La présente étude a eu pour objectif d'analyser sous quelle forme les modèles de gestion des personnes des entreprises considérées comme étant les meilleures pour travailler au Brésil, confèrent des pratiques de stimulation de l'intrapreneuriat. Ces pratiques dans les organisations sont en train de constituer à travers des voies rencontrées pour promouvoir le rapport entre les modèles de gestion des personnes et les processus d'innovation organisationnelle et technologique, considérant que la conception de l'entreprise compétitive exige une transformation dans la gestion des personnes (LACOMBE ; TONELLI, 2001). Ainsi, pour réaliser les objectifs de ce travail, on a tenu compte du Modèle de Gestion des Entreprises Entrepreneuriales de l'Institut Brésilien de l'Intrapreneuriat (IBIE), dans le sens d'identifier la présence des dimensions de ce Modèle dans les modèles de gestion des personnes des entreprises sélectionnées pour composer le Guide Meilleures Entreprises pour Travailler, édité par les revues *Você S/A* et *Exame*. Cet étude est de nature qualitative et s'appuie sur une approche interprétative-symbolique (HATCH, 1993). Les données secondaires ont été collectés à travers une recherche documentaire et analysées par la technique d'analyse de contenu (BARDIN, 1970). Les résultats montrent, de forme générale, la présence des dimensions du Modèle du IBIE dans les modèles de gestion des entreprises dans lesquelles sont effectués les recherches. Cependant, les pratiques adoptées par les entreprises ne représentent pas tous les critères considérés par le Modèle du IBIE, ce que signifie qu'il n'est pas possible d'affirmer que les entreprises considérées comme étant les meilleures pour travailler au Brésil, possèdent des pratiques valorisant l'acte d'entreprendre dans la propre entreprise. Ainsi, l'étude contribue à l'élargissement des discussions au tour de l'insertion des pratiques de stimulation de l'intrapreneuriat dans les modèles de gestion des personnes des entreprises. Cet étude indique aussi des futures recherches destinées au développement et à la validité des modèles pour l'analyse des modèles de gestion des personnes dans la perspective des pratiques de l'entrepreneuriat corporatif et de l'intrapreneuriat.

Mots-clé: Modèles de Gestion des Personnes. Entrepreneuriat Corporatif. Intrapreneuriat.

1. Introdução

Na medida em que a noção de que as pessoas são os principais responsáveis pela consecução dos resultados visados pela organização, a dimensão da área de gestão de pessoas ganha relevância na concepção e implementação das estratégias empresariais (DESSLER, 2003; DUTRA, 2001). Nesse sentido, a ampliação do entendimento dos modelos de gestão praticados pelas organizações torna-se relevante, bem como os meios pelos quais pode ser promovida a interlocução entre as práticas de gestão de pessoas e os processos de inovação organizacional e tecnológica. A prática do intraempreendedorismo nas organizações tem se constituído em um dos caminhos encontrados para promover tal interlocução.

Nas grandes empresas brasileiras, encontram-se difundidos os programas internos de estímulo à criatividade de fomento à inovação, por meio dos quais os empregados contribuem com ideias inovadoras, voltadas tanto para a resolução de problemas, quanto para o aproveitamento de oportunidades de negócios. Em diversos países, tais programas são impulsionados por *rankings* e premiações externos às organizações, os quais promovem a prática do intraempreendedorismo e do empreendedorismo corporativo, por meio de modelos de gestão sugeridos. Tem-se, dentre outros, o *Ranking* de Empreendedorismo Corporativo, promovido pelo Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo (IBIE).

Concomitante a esse movimento, identificam-se os esforços das organizações em criar condições adequadas para potencializar a capacidade empreendedora de seus empregados, por meio do estabelecimento de um ambiente voltado para a satisfação e fidelização dos empregados. No Brasil, um de seus principais mecanismos de promoção pode ser encontrado no *ranking* do Guia Melhores Empresas para Trabalhar, editado pelas Revistas Você S/A e Exame.

Pelo exposto, o presente estudo teve por objetivo analisar de que forma os modelos de gestão de pessoas das empresas consideradas como as melhores para trabalhar no Brasil contemplam práticas de estímulo ao intraempreendedorismo. Para tal, foi considerado o Modelo de Gestão de Empresas Empreendedoras do Instituto Brasileiro de Intra- Empreendedorismo (IBIE), no sentido de identificar a presença das dimensões do Modelo do IBIE nos modelos de gestão de pessoas das empresas selecionadas pelo Guia Melhores Empresas para Trabalhar.

Desse modo, o estudo está estruturado nas seguintes sessões, além desta introdução: inicialmente, é feita uma breve explanação sobre a área de gestão de pessoas e sua evolução, e as práticas mais comuns adotadas pelas empresas; em seguida, são apresentados os conceitos relacionados ao intraempreendedorismo e ao empreendedorismo corporativo; posteriormente são descritos os critérios do modelo de gestão empreendedora a partir do qual os modelos de gestão de pessoas foram analisados, e; finalmente, após a descrição dos procedimentos metodológicos, são apresentados os resultados do estudo.

2. Gestão de Pessoas: considerações gerais sobre a área

A área de Recursos Humanos surgiu das transformações ocorridas em setores tradicionais como administração de pessoal, relações industriais e relações humanas. Ao longo do tempo, a Administração de Recursos Humanos recebeu outras denominações (WOOD JR, 1995), tais como desenvolvimento de recursos humanos, comportamento organizacional e, desde o final dos anos 1970, a função de recursos humanos voltou-se para a gestão dos processos de mudança e para a melhoria do desempenho organizacional. Davel e Vergara (2001) distinguem três abordagens dominantes na Administração de Recursos Humanos nas últimas três décadas: (1) funcionalista, em que o trabalhador é um instrumento para a empresa alcançar os objetivos; (2) estratégica, que considera a necessidade de um conjunto de habilidades e competências para responder às mudanças ambientais, e; (3) política, que considera as zonas de convergência entre indivíduo e organização e suas dimensões políticas.

Fischer (2002) diz que o desempenho humano é fundamental para qualquer tipo de organização, por isso esta desenvolve e organiza uma maneira de atuar sobre o comportamento, isto é, um modelo de gestão de pessoas. Os modelos de gestão de pessoas, segundo o autor, são determinados por fatores internos (produto, tecnologia, estratégia, cultura e estrutura organizacional) e externos (cultura de trabalho de dada sociedade, legislação trabalhista e papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho) ao contexto organizacional.

Os modelos de gestão de pessoas divergem dependendo do contexto histórico ou setorial, sendo eles: (1) 1890 – modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal: gestão de pessoas voltada prioritariamente para transações processuais e trâmites burocráticos; (2) Décadas de 1930 a 1970 – modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano: utilização da psicologia como apoio à compreensão e intervenção da vida organizacional, relação entre empresa e pessoas intermediada pelos gerentes de linha,

motivação e liderança como conceitos chave; (3) Décadas de 1970 e 80 – modelo estratégico de gestão de pessoas: associação e alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional; (4) Fim da década de 1980 e início dos anos 90 – modelo de gestão de pessoas articulado por competências: desenvolvimento e estímulo das competências humanas necessárias para a viabilização das competências organizacionais, indo além da questão estratégica, uma vez que a gestão de pessoas passa a lidar com um ambiente de permanente transformação (turbulência e mudança ambiental), e terá que demonstrar capacidade de gerar, através das pessoas, maior competitividade empresarial (FISCHER, 2002).

A concepção de empresa competitiva (LACOMBE; TONELLI, 2001) demanda uma transformação na gestão de pessoas, gerando um contexto no qual a gestão de pessoas torna-se foco de interesse e destaque dentro das empresas. A partir dessas mudanças, é que o funcionário passa a ser visto como parte essencial para o desenvolvimento e competitividade da empresa. Tal transformação dirige a atenção das empresas no sentido de que, para obter maiores vantagens e se tornarem mais competitivas no mercado, devem investir em modelos de gestão de pessoas que atendam as necessidades mais amplas dos trabalhadores. Esses, além de responsáveis pela realização das estratégias e operações da empresa, são co-construtores da imagem da empresa. Os investimentos ocorrem por meio de treinamentos, benefícios materiais, auxílios para capacitação e qualificação, oferta de cargos melhores, dentre outros.

3. O Intraempreendedorismo e o Empreendedorismo Corporativo

Ao se buscar compreender a prática do intraempreendedorismo nas organizações de um ponto de vista humanista, torna-se importante retomar a origem e os significados do termo empreendedor. Hisrich, Peters e Shepherd (2009), demonstram que em seu período inicial, o termo francês *entrepreneur* significava literalmente “intermediário”, pois se referia aos comerciantes aventureiros que eram financiados por alguém que possuía os recursos necessários para a empreitada. Posteriormente, na idade média, o termo aplicava-se, normalmente, aos participantes e administradores de projetos de grande porte, financiados por terceiros, tais como o governo.

Já no século XVII, o empreendedor era o indivíduo que assumia riscos, pois firmava contratos que envolviam a compra de produtos a preços definidos e a venda, no entanto, a preços incertos. Mais adiante, no século XIX, o empreendedor assume a imagem daquele que estrutura e coloca a empresa em operação em busca de lucros pessoais (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Finalmente, em meados do século XX, a partir das discussões promovidas por Schumpeter (1947), o termo empreendedor assume sua acepção de agente inovador e força-motora da economia. Para Schumpeter (1947), os mecanismos da mudança econômica na sociedade capitalista centram-se sobre a atividade empreendedora, no sentido que a função do empreendedor é a de fazer novas coisas ou fazer as coisas que já são feitas de um novo modo. A explicação de Schumpeter (1947), ainda que simples, ao invés de reduzir o conceito, o torna mais abrangente, já que não contempla qualquer limitação de tempo, espaço ou natureza das “coisas”. Assim, empreendedor é definido não só por aquele que cria novos negócios, mas, também, por aquele que é capaz de “destruir” a ordem econômica existente, introduzindo produtos ou serviços, por meio da criação de novas formas de organização ou, ainda, explorando os recursos então disponíveis.

Desse modo, de acordo com Oliveira, Fillion e Chirita (2008), o intraempreendedorismo – uma das várias adaptações do termo empreendedorismo – surge na década de 1970, quando PINCHOT (1985) lança o termo *intrapreneur*, propondo que o intraempreendedor trata-se de uma pessoa que atua numa grande corporação e que tem

responsabilidade direta por transformar uma idéia num produto acabado e rentável, através da aceitação de risco e inovação. Nos anos seguintes, a idéia de intraempreendedorismo foi aperfeiçoada, ao ponto de ser dissociada do conceito de empreendedorismo enquanto processo de criação e desenvolvimento de novas empresas, para se tornar uma prática estratégica das organizações voltada para a adaptação às mudanças ambientais, com foco na realocação dos recursos e competências organizacionais (GUIMARÃES, 2005). Tem-se, desse modo, que num contexto de inovação contínua, os funcionários com potencial inovador podem ser os futuros concorrentes e, dessa maneira, devem ser retidos e ter a oportunidade de desenvolver suas idéias em favor da própria organização, sem necessitarem, por exemplo, ir trabalhar na concorrência (PINCHOT, 1985; HASHIMOTO, 2006).

Nesse contexto, a ideia de *corporate entrepreneurship* é sugerida como meio de estimular e apoiar o intraempreendedorismo e que, em síntese, se refere à capacidade de uma empresa para estimular a iniciativa de seus funcionários de tal forma que esses proponham novas idéias, novos negócios ou serviços e novos processos (PINCHOT, 1987). Atividades geradoras de novos negócios, seja por meio de empreendimentos externos ou internos, definem o empreendedorismo corporativo de forma mais abrangente, de modo que o seu principal desafio torna-se o de criar ou desenvolver o espírito empreendedor – uma atmosfera de inovação dentro das fronteiras da organização, capaz de explorar as discontinuidades geradas pelas incertezas e mudanças próprias do ambiente no qual está inserida (DOH; PEARCE II, 2004; DRUCKER, 2005).

A estreita relação entre o empreendedorismo corporativo e o processo de inovação foi evidenciada em vários estudos (SHAW; O'LOUGHLIN; McFADZEAN, 2005) que confirmam a sua definição como o esforço de promover a inovação em um ambiente incerto, sinalizando para os benefícios organizacionais que podem ser alcançados na gestão dos processos de inovação. A cultura empreendedora define-se, então, pela sua capacidade de inovar constantemente (JASSAWALLA; SASHITTAL, 2002). A literatura sobre inovação apresenta diversas conotações para o termo: tanto pode referir-se aos resultados obtidos de um processo inovador ou ao próprio processo (DRUCKER, 2005). Inovar implica, essencialmente, em novidade, relacionada a novos produtos, novos processos, novos métodos, novos serviços, novos mercados, novas fontes de suprimentos e, até mesmo, novas formas de organizar (SHAW; O'LOUGHLIN; McFADZEAN, 2005; OJASALO, 2008).

4. Modelo de Gestão de Empresas Empreendedoras

O IBIE (2008) propõe que as empresas empreendedoras caracterizam-se por uma estrutura organizacional preparada para identificar tendências, promover melhorias no ambiente de trabalho, implementar práticas de gestão propícias à inovação e à criação de valor para os seus *stakeholders*. Desse modo, o *Ranking* de Empreendedorismo Corporativo, promovido pelo IBIE, é resultado de uma pesquisa realizada com as empresas inscritas, que tem por objetivo identificar as companhias mais bem sucedidas em estimular seus funcionários a contribuir para o processo de inovação. Os critérios usados na metodologia são os mesmos da Pinchot&Company, que ilustram o Modelo de Gestão de Empresas Empreendedoras apresentado no Quadro 1.

Hashimoto (2006) propõe que o intraempreendedorismo configura-se em uma noção de gestão voltada para a ação estratégica em mercados competitivos, no sentido de que a forma como as pessoas desempenham o seu papel na organização leve à consecução dos resultados empresariais. Dessa forma, adotando tal conceito de intraempreendedorismo, este estudo utiliza o Modelo de Gestão de Empresas Empreendedoras do IBIE para analisar os

modelos de gestão das empresas eleitas no ano de 2008 para compor o Guia Melhores Empresas para Trabalhar, editado pelas Revistas Você S/A e Exame.

Dimensão	Critérios
Comportamento da empresa	Disseminação da visão estratégica; Treinamento contínuo; Apoio à inovação pelo líder; Foco no futuro; Foco no cliente; Responsabilidade ambiental, social e ética; Tratamento dispensado às pequenas iniciativas.
Processo de trabalho	Poder de decisão dos grupos; Obtenção de permissões; Tempo de recursos disponíveis; Autosseleção; Repasse de responsabilidade e atribuições; Cruzando barreiras; Comunidade organizacional fortalecida; Opções de ajuda (caminho interno); Transparência e verdade; Bom ambiente (qualidade do ambiente); Conforto com as mudanças; Memória organizacional.
Recompensa à inovação	Tolerância a riscos, erros e fracassos; Critérios de avaliação de projeto; Apoio a intra-empresendedores; Medição de recompensas.

Quadro 1: Modelo de Gestão de Empresas Empreendedoras

Fonte: IBIE (2008).

5. Procedimentos metodológicos

Este estudo é de natureza qualitativa e situa-se no âmbito do paradigma interpretativo (MORGAN, 1980), cujas suposições baseiam-se na idéia de que a realidade social não existe em um sentido concreto, e sim, é produto da subjetividade e das experiências intersubjetivas dos indivíduos. As pesquisas realizadas nessa perspectiva sugerem que a realidade das organizações emerge de estruturas simbólicas das quais os indivíduos criam significados. As organizações utilizam-se da linguagem, verbal e não-verbal, de forma ontológica e não simplesmente como ferramenta comunicacional e descritiva, definindo, assim, um modo de ser no mundo. O método de procedimento utilizado é a análise de conteúdo (VERGARA, 2005).

Sustentando-se em uma abordagem interpretativo-simbólica (HATCH, 1993), analisa-se a metodologia adotada pelas Revistas Você S/A e Exame para selecionar as empresas que compõem o Guia Melhores Empresas para Trabalhar. A abordagem interpretativo-simbólica, segundo Hatch (1993, p.669), “compreende a noção de símbolo como algo que representa uma associação consciente ou inconsciente com algo mais amplo, usualmente um conceito ou significado mais abstrato”.

A pesquisa documental teve como fonte de dados a edição do Guia Melhores Empresas para Trabalhar do ano de 2008, a qual foi analisada de forma a selecionar o material para, em seguida, proceder-se à análise de conteúdo por categoria, como propõe Bardin (1970), considerando-se o Modelo de Gestão de Empresas Empreendedoras do IBIE.

6. Resultados

Nesta seção apresentamos os resultados da pesquisa em duas partes. Na primeira, descrevemos a metodologia adotada pelas Revistas, para fins de análise levando-se em conta o Modelo do IBIE. Na segunda parte, analisamos os resultados publicados no Guia, tanto quantitativos como qualitativos, no sentido de identificar as práticas de gestão, adotadas pelas

dez primeiras empresas do *ranking*, que contribuem para a criação da capacidade empreendedora dos funcionários.

6.1 A metodologia e os critérios para a seleção das melhores empresas para trabalhar no Brasil

O Guia das Revistas Você S/A e Exame de 2008 está em sua 12ª. Edição. O método utilizado para selecionar as 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil foi desenvolvido pelos professores Joel Dutra e André Fischer, ambos da Fundação Instituto de Administração (FIA), que acompanham as mudanças do ambiente empresarial de modo geral e, em particular, as mudanças na área de gestão de pessoas. A pesquisa é realizada em sete etapas. Na primeira etapa, as empresas interessadas em participar do Guia das Melhores Empresas para Trabalhar se inscrevem no *site* do Guia, concordam com o Termo de Compromisso e definem como os funcionários vão responder ao questionário: pelo cartão de leitura óptica ou pela internet.

Em seguida, na segunda etapa, de acordo com a data de inscrição de cada empresa, os funcionários, escolhidos aleatoriamente, respondem a um questionário. Paralelamente, o responsável pelo RH da empresa preenche outro questionário, sobre as práticas de gestão de pessoas adotadas, um *Book* de Evidências, requisito para que a empresa continue no processo. A terceira etapa compreende o processamento dos questionários, pela FIA. Nesse ano, foram 143.227 questionários. Esses definem as empresas pré-classificadas: aquelas que atingem um mínimo de respostas e a nota de corte, que no Guia em análise foi de 75,4.

Na quarta etapa, as empresas pré-classificadas são visitadas pelos jornalistas das Revistas, que checam as instalações das empresas, entrevistam profissionais do RH e participam de reuniões com o nível operacional e gerencial. Em uma quinta etapa, todas as informações são analisadas por profissionais da FIA e a equipe de jornalistas das Revistas, para definir as 150 melhores empresas do ano e, em seguida, a FIA gera a análise técnica dos dados. A sexta etapa consiste na preparação do material editorial, redigido pela redação de Você S/A e Exame. Na sétima e última etapa em uma festa que reúne mais de 1000 pessoas as melhores empresas e os destaques em gestão são premiados.

As empresas que estão no Guia são reclassificadas de acordo com o seu porte. Para isso, a pesquisa utiliza como parâmetro para as empresas de pequeno porte, aquelas que possuem de 100 a 500 funcionários; empresas de médio porte possuem de 500 a 1500 empregados; já as empresas de grande porte possuem mais de 1500 funcionários.

No Guia são apresentadas as 150 empresas por meio de um texto sobre a empresa acompanhado de uma tabela pela qual é possível visualizar o desempenho da companhia em todas as categorias avaliadas pela pesquisa, bem como seu perfil.

As quatro categorias avaliadas pelo questionário da empresa em conjunto com o *Book* de Evidências, compõem o Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP), sendo elas:

1) Estratégia e Gestão – analisa os mecanismos que a empresa utiliza para disseminar sua estratégia e fazer com que todos a conheçam e trabalhem de forma alinhada ao negócio.

2) Liderança – avalia como as organizações vêm lidando com seu time de gestores. Analisa os treinamentos para liderança, a preocupação com a sucessão e as competências que a companhia busca para a formação de novos líderes.

3) Cidadania Empresarial – verifica a responsabilidade das empresas em relação ao ambiente em que estão inseridas, assim como em relação a seu público interno e externo.

4) Políticas e Práticas – essa categoria subdivide-se em outras quatro: (a) carreira – identifica quais ferramentas a empresa oferece aos funcionários para que eles cresçam profissionalmente; (b) desenvolvimento – revela o quanto a empresa investe na capacitação do pessoal e reconhece a importância da educação para a qualidade e continuidade do negócio e para o desenvolvimento profissional; (c) remuneração e benefícios – expressa a valorização atribuída aos empregados. Os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar do pessoal; e (d) saúde – mais do que um bom plano de saúde, essa subcategoria procura avaliar a preocupação da organização com a prevenção de doenças e acidentes de trabalho, assim como o cuidado que tem com a qualidade de vida de seus colaboradores.

Além dessas categorias, o Guia traz uma frase dos executivos de Recursos Humanos das empresas sobre o maior desafio que enfrentam no que se refere à gestão das pessoas. São também apresentados os pontos positivos e negativos na opinião dos funcionários. Esses pontos são discutidos nas reuniões com os colaboradores ou com o profissional de RH, durante a visita do jornalista à empresa.

As notas das empresas são destacadas em três índices: (1) Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), que é a nota final da empresa; (2) Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT), a nota dada pelos funcionários, que reflete o que os funcionários dizem sobre identidade, satisfação e motivação, desenvolvimento e liderança, e; (3) Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP), formado pela avaliação das práticas que a empresa declarou ter no questionário e a análise do material enviado por ela para comprovar seus programas, reflete a nota da empresa. A pesquisa do Guia das Revistas Você S/A e Exame utiliza métodos quantitativos e qualitativos, visto que aplica um questionário junto aos funcionários das empresas participantes e também avalia dados enviados pelas mesmas sobre as práticas de gestão que são utilizadas.

Nesse sentido, no Quadro 2 é apresentado o resultado da comparação dos critérios considerados pelo Guia para a seleção das empresas para compor o ranking das melhores empresas para trabalhar, com os critérios do Modelo de Gestão de Empresas Empreendedoras do IBIE. Por meio da análise dos resultados da comparação, evidencia-se a equivalência de parte dos critérios considerados pelo Guia com os do Modelo do IBIE. Na primeira dimensão – **comportamento da empresa** – verifica-se dos sete critérios considerados pelo Modelo do IBIE, seis possuem correspondência na pesquisa promovida pelas Revistas.

Dimensões do Modelo do IBIE	Critérios do Modelo do IBIE	Critérios do Guia Melhores Empresas para Trabalhar, considerados para a geração do IQGP
Comportamento da empresa	Disseminação da visão estratégica Treinamento contínuo Apoio à inovação pelo líder Foco no futuro Foco no cliente; Responsabilidade ambiental, social e ética Tratamento dispensado às pequenas iniciativas	Estratégia e Gestão Desenvolvimento Liderança Estratégia e Gestão Estratégia e Gestão Cidadania empresarial Sem correspondência
Processo de trabalho	Poder de decisão dos grupos Obtenção de permissões Tempo de recursos disponíveis Autosseleção Repasse de responsabilidade e atribuições Cruzando barreiras Comunidade organizacional fortalecida Opções de ajuda (caminho interno) Transparência e verdade Bom ambiente (qualidade do ambiente) Conforto com as mudanças	Sem correspondência Sem correspondência Sem correspondência Sem correspondência Sem correspondência Sem correspondência Sem correspondência Carreira Cidadania Empresarial Saúde Liderança

	Memória organizacional	Sem correspondência
Recompensa à inovação	Tolerância a riscos, erros e fracassos	Sem correspondência
	Crítérios de avaliação de projeto	Sem correspondência
	Apoio a intra-empresendedores	Sem correspondência
	Medição de recompensas	Recompensas e benefícios

Quadro 2: Critérios do Modelo de Gestão de Empresas Empreendedoras do IBIE *versus* critérios de seleção das empresas para compor o Guia Melhores Empresas para Trabalhar

Fonte: Elaborado pelos autores de acordo com IBIE (2008).

Já na segunda dimensão – **processo de trabalho** – identifica-se um grau menor de correspondência entre os critérios, dado que dentre os doze critérios do Modelo do IBIE para esta dimensão, apenas quatro encontram correspondência na pesquisa das Revistas Você S/A e Exame. Finalmente, na última dimensão – **recompensa à inovação** – constata-se o menor grau de equivalência entre os critérios: dos quatro critérios considerados pelo Modelo do IBIE, apenas um encontra correspondência nos critérios levados em conta pela pesquisa das Revistas.

Desse modo, considera-se que, a depender das práticas efetivamente adotadas pelas empresas que compõem o Guia Melhores Empresas para Trabalhar, a baixa equivalência de seus critérios de avaliação, nas três dimensões, aponta para a existência de eventuais lacunas no modelo de gestão de pessoas das empresas consideradas as melhores para trabalhar, em relação a práticas de estímulo ao intraempreendedorismo.

6.2 Análise das práticas de gestão de pessoas das dez melhores empresas para trabalhar no Brasil

Nesta seção apresentamos os resultados encontrados na análise das práticas de gestão das empresas classificadas, pelo Guia das Revistas Você S/A e Exame, como as dez melhores empresas para trabalhar no Brasil. Na Tabela 1, estão relacionadas as empresas, sua classificação e o IQGP de cada uma delas.

Clas	Empresa	IQGP	Clas	Empresa	IQGP
1º.	VOLVO	86,0	6º.	LABORATORIO SABIN	85,9
2º.	CHEMTECH	86,1	7º.	ARCELOR	89,6
3º.	MASA	86,0	8º.	PROMON	85,7
4º.	CATERPILLAR	88,5	9º.	SYNGENTA	83,2
5º.	LANDIS+GYR	87,4	10º.	SERASA	86,6

Tabela 1: O IQGP das dez melhores empresas para trabalhar no Brasil

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados de pesquisa

A análise do IQGP das dez melhores empresas para trabalhar evidencia um índice considerável, embora sinalizem para a existência de lacunas da ordem de, no mínimo 10%. O índice analisado apresenta correspondência com a dimensão comportamento da empresa, no

Modelo do IBIE (2008). A ausência quase total das dimensões processo de trabalho e recompensa à inovação sinaliza para as dificuldades que as grandes companhias têm em prover as recompensas e a autonomia pessoal requeridas pelo empreendedor, o que Morse (1986) atribui como causa a estrutura burocrática. O modelo de gestão de pessoas adotado como parâmetro para selecionar as empresas se encaixa na abordagem estratégica de gestão de pessoas, que considera a necessidade de um conjunto de habilidades e competências para responder às mudanças ambientais (DAVEL; VERGARA, 2001).

Para identificar a existência dessas dimensões nas dez melhores empresas para trabalhar, foram analisados os textos redigidos pelo Guia sobre as práticas de gestão de pessoas dessas empresas. Essa análise pretende complementar a análise dos critérios utilizados pelo Guia, visto que esse não contempla todas as dimensões do modelo de gestão

da empresa empreendedora. Os textos sobre as empresas foram analisados buscando identificar os critérios das dimensões e são apresentados no Quadro 3.

A análise de conteúdo dos textos que apresentam as empresas vencedoras, dirigida pelas dimensões do Modelo do IBIE (2008), evidenciou a presença dos critérios da gestão empreendedora. As empresas não apresentam os critérios na totalidade da dimensão analisada, mas, alguns deles, de forma isolada.

Quanto ao **comportamento da empresa**, dimensão fortemente associada no questionário da pesquisa, foram encontradas evidências, principalmente no critério de treinamento contínuo, na maioria das empresas. Os critérios “tratamento dispensado às pequenas iniciativas” e “foco no cliente” não estão evidenciados em nenhuma empresa.

A dimensão **processo de trabalho** é bastante evidenciada no que diz respeito ao critério “bom ambiente”, a partir do qual várias empresas adotam práticas promotoras da qualidade de vida no trabalho. Outros critérios importantes para o estímulo ao ato de empreender, que caracteriza o empreendedorismo no modo como o trabalho é executado, não estão presentes na maioria das empresas. Os critérios “tempo de recursos disponíveis”, “autosseleção” e “memória organizacional” não são evidenciados em nenhuma empresa.

Recompensa à inovação é uma dimensão presente em várias empresas, sendo evidenciados todos os critérios em, pelo menos, uma das empresas. Os critérios “tolerância a riscos”, “erros e fracassos” e “apoio ao intraempreendedorismo” foram evidenciados em três empresas, e foram encontrados conjuntamente em uma só empresa, a Promom.

Dimensão	Critérios do IBIE
Comportamento da empresa	<p>Disseminação da visão estratégica Landis+Gyr: Os funcionários fazem parte da estratégia, as informações sobre a empresa são disseminadas em canais internos Caterpillar: programa ECO para disseminar a estratégia e metas da companhia aos funcionários</p> <p>Treinamento contínuo Volvo: Plano Desenvolvimento Pessoal; investimento contínuo Chemtec: Muitos profissionais do nível gerencial começaram como estagiários Landys+Gyr: subsídios para educação de funcionários e filhos, desenvolvimento profissional Laboratório Sabin: capacitação permanente Arcelor Mittal Brasil: pool de talentos – treinamento e crescimento profissional Serasa: investimento em crescimento profissional Caterpillar: recebem tudo o que precisam para aprender Albras: investimento em educação</p> <p>Apoio à inovação pelo líder Albras: quem tem cargo de chefia é orientado a incentivar idéias e iniciativas</p> <p>Foco no futuro Promom: lema – olhar na frente e fazer antes o que os outros deixam para depois</p> <p>Responsabilidade ambiental, social e ética Chemtec: ações de responsabilidade social interna e externa Laboratório Sabin: a empresa se preocupa com a comunidade em que está inserida</p>
Processo de trabalho	<p>Poder de decisão dos grupos Volvo – Equipes autogerenciáveis</p> <p>Obtenção de permissões Chemtec: o acesso a todos os níveis é livre</p> <p>Repasse de responsabilidade e atribuições Volvo: metas individuais traçadas em consenso com o chefe</p> <p>Cruzando barreiras Volvo: desafios bastante agressivos para conquistar espaços na companhia Landis+gyr: possibilidade de conhecer outras unidades de negócios da empresa em outros países</p>

	<p>Arcelor Mittal Brasil: chance de crescer em várias empresas do grupo, entender vários processos e conhecer muitas culturas Serasa: investimento em capacitação cultural; possibilidade de trilhar carreira internacional</p> <p>Comunidade organizacional fortalecida Volvo: política de relacionamento Volvo Way Laboratório Sabin: ótimo clima organizacional Serasa: modo de ser Serasa é totalmente disseminado e assimilado</p> <p>Opções de ajuda (caminho interno) Promom: programa de mentoria</p> <p>Transparência e verdade Landis+gyr: todos sabem de tudo, sem segredos entre cúpula e chão de fábrica, tudo é tratado com transparência</p> <p>Bom ambiente (qualidade do ambiente) Volvo: ótima relação entre líderes e liderados; programa de planos e benefícios com foco na saúde do funcionário Landys+Gyr: benefícios associados à saúde Promom: pesquisa para melhorar a qualidade de vida do trabalhador Serasa: investimento em qualidade de vida do funcionário Caterpillar: investimento na qualidade de vida</p> <p>Conforto com as mudanças Chemtec: apoio à diversidade Serasa: ao contrário do clima de preocupação com as mudanças e com a perda do emprego, as pessoas mostraram-se animadas com a compra da empresa pela Experian Masa: a equipe se uniu para buscar novos mercados</p>
<p>Recompensa à inovação</p>	<p>Tolerância a riscos, erros e fracassos Promom: os profissionais têm autonomia para assumir riscos Serasa: Não há receio de errar, porque o chefe dá respaldo a todos da equipe; abre espaço para novas idéias dos funcionários Albras: quem tem cargo de chefia é orientado a tolerar erros cometidos em nome da tentativa de inovar</p> <p>Crítérios de avaliação de projeto Chemtec: premiação por projetos</p> <p>Apoio a intra-empresários Laboratório Sabin: oportunidades para aprender, se desenvolver e de inovar Promom: os profissionais se movem por projetos Caterpillar: cada funcionário tem como meta oferecer cinco sugestões no ano, de melhoria simples a redução de custos consideráveis;</p> <p>Medição de recompensas Masa: qualquer lucro, por menor que seja, é dividido</p>

Quadro 3: Dimensões e critérios da gestão empreendedora x práticas das melhores empresas para trabalhar no Brasil

Fonte: Elaborado pelos autores de acordo com IBIE (2008).

A ausência dos critérios nos textos de apresentação das empresas não infere que as mesmas não adotem ou não privilegiem o empreendedorismo corporativo, mas sinaliza para o fato de que a metodologia utilizada pelas Revistas não considera, na sua totalidade, o Modelo de Gestão Empreendedora para selecionar as melhores empresas para trabalhar no país. O cenário atual sinaliza para a busca da competitividade empresarial, o que requer uma atenção maior dirigida ao modelo de gestão de pessoas (LACOMBE; TONELLI, 2001) de forma com que os funcionários contribuam para a consecução dos resultados previstos pela estratégia empresarial.

Considerações finais

Este estudo teve por objetivo analisar de que forma os modelos de gestão de pessoas das empresas consideradas como as melhores para trabalhar no Brasil contemplam práticas de estímulo ao intraempreendedorismo. Para tal, foram analisados os modelos de gestão de pessoas adotados pelas empresas selecionadas como as melhores empresas para trabalhar no Brasil, pelo Guia das Revistas *Você S/A* e *Exame*, a partir da metodologia utilizada pelas Revistas, visando identificar as dimensões do Modelo de Gestão de Empresas Empreendedoras do IBIE.

Foram evidenciadas todas as dimensões que compõem o Modelo de Gestão de Empresas Empreendedoras do IBIE (2008), de forma geral. Contudo, as práticas adotadas pelas empresas não representam todos os critérios considerados pelo Modelo, no sentido de que não se torna possível afirmar que as empresas consideradas as melhores para trabalhar no Brasil possuem práticas que valorizem o ato de empreender dentro da própria empresa.

O empreendedorismo corporativo – e suas práticas voltadas ao estímulo ao intraempreendedorismo – trata-se de um conjunto de práticas de gestão que cria potencialidades para desenvolvimento e criação de alternativas que viabilizam a consecução dos resultados organizacionais, considerando que o ambiente externo às organizações sofre impactos de toda ordem, ficando sujeito, portanto, a mudanças de naturezas diversas, o que aponta para a compreensão de que as práticas de estímulo ao ato de empreender devem figurar entre os critérios adotados para eleger as melhores empresas para trabalhar no Brasil.

Ao promover a interlocução entre os modelos de gestão de pessoas de empresas consideradas como as melhores para trabalhar e as dimensões de um modelo de gestão empreendedora, o presente estudo contribui para a ampliação das discussões em torno da inserção das práticas de estímulo ao intraempreendedorismo nos modelos de gestão de pessoas das organizações. Como proposição de futuras pesquisas, considera-se a possibilidade de desenvolver e validar modelos para a análise dos modelos de gestão de pessoas sob a perspectiva das práticas do empreendedorismo corporativo e do intraempreendedorismo.

Referências

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979.
- DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: ____ (org). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DESSLER, G. Administração de recursos humanos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DOH, J.P.; PEARCE II, J.A. Corporate Entrepreneurship and Real Options in Transitional Policy Environments: Theory Development. *Journal of Management Studies*. v.41, n.4, p.645-664, 2004.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor. Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DUTRA, J. S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, J. S. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas de gestão em RH. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.5, n.2, p.157-174, 2001.

- HATCH, M.J. The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*. v.18, n.4, 1993, p. 657-693
- HASHIMOTO, M. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. Empreendedorismo. Tradução de Teresa Felix de Sousa. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE INTRA-EMPREENDEDORISMO. IBIE. Disponível em: <http://www.ibis.org.br>. Acesso em: 18. abr. 2008
- JASSAWALLA, A.R.; SASHITTAL, H.C. Cultures that support product innovation processes. *Academy of Management Executive*. v.16, n.3, p.42-53, 2002.
- MORGAN, G. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*. v.25, n.4, p.605-628, 1980.
- MORSE, C. W. The delusion of intrapreneurship. *Long Range Planning*. v.19, n.6, p.92-95, 1986.
- OJASALO, J. Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*. v.11, n.1, p. 51-86, 2008.
- OLIVEIRA, J. B.; FILION, L. J.; CHIRITA, M. G. Estudo das linhas de pesquisa sobre os intraempreendedores e organização empreendedora: exame da documentação de 1996 a 2006. In: EGEPE, 2008. Anais... São Paulo. CD-ROM.
- PINCHOT, G. (1985). *Intraempreendedorismo: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New-York: Harper & Row, 1985.
- PINCHOT, G. Innovation through intrapreneuring. *Research Management*. V.30, n.2, 1987.
- SCHUMPETER, J.A. The creative response in economic history. *Journal of Economic History*. v.2, n.2, p.149-159, 1947.
- SHAW, E.; O'LOUGHLIN, A.; McFADZEAN, E. Corporate entrepreneurship and innovation. *European Journal of Innovation Management*. v.8, n.4, p. 393-408, 2005.
- VERGARA, S.C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- WOOD, Jr. T. Mudança Organizacional e Transformação da Função de Recursos Humanos. In: WOOD, Jr. T (org.) *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995, p.221-242.