

ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

INTRA-EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS DE FORTALEZA: UM ESTUDO DIAGNÓSTICO

AUTORES

TOBIAS COUTINHO PARENTE

Universidade Federal do Ceará
tobiascoutinho@gmail.com

SERAFIM FIRMO DE SOUZA FERRAZ

Universidade Federal do Ceará
sfsf@uol.com.br

EMANUEL DHEISON DOS SANTOS PENHA

Universidade Federal do Ceará
emanueldheison@hotmail.com

CRISTIANE MARIA OLIVEIRA MENDONÇA

Universidade Federal do Ceará
cris.hc@bol.com.br

RESUMO

Ao mesmo tempo em que o empreendedorismo evoluía, as organizações sociais também se consolidavam. Surge o conceito de intra-empendedorismo social, que aborda o empreendedorismo juntamente com a busca pelas soluções dos problemas sociais. Nesse sentido, o presente estudo buscou avaliar o nível de intra-empendedorismo em organizações sociais – ONGs da cidade de Fortaleza – CE. A pesquisa é de natureza quantitativa, do tipo *survey*, de caráter exploratório-descritivo. A coleta de dados foi realizada mediante um questionário aplicado aos funcionários de três grandes ONGs de Fortaleza filiadas a Associação Brasileira de ONGs (ABONG), além disso, outros critérios foram estabelecidos na escolha das ONGs, como: nível orçamentário e tempo de existência. Os resultados mostram que as ONGs podem ser consideradas intra-empendedoras, fazendo parte de um mesmo grupo populacional. Uma das ONGs esteve num nível elevado de intra-empendedorismo e as outras duas num nível mediano. Dentre os aspectos que contribuíram positivamente para esse resultado, destacam-se os comportamentais e os estratégicos, enquanto que o ponto negativo ficou por conta da gestão de pessoas. Assim, constata-se que as ONGs são intra-empendedoras, porém, como toda organização, precisam de aprimoramentos no gerenciamento de seus recursos, no intuito de equilibrar a racionalidade gerencial com os valores que permeiam suas causas.

ABSTRACT

At the same time that entrepreneurship evolved, social organizations also consolidated. Arises the concept of Social Intrapreneurship, which addresses the entrepreneurship along with the search for solutions to social problems. In that sense, this study sought to evaluate the level of intrapreneurship in social organizations – NGOs in Fortaleza-CE. The research is quantitative, survey study, exploratory and descriptive. Data collection was conducted through a questionnaire administered to employees of three large NGOs in Fortaleza affiliated to the Brazilian Association of NGOs (ABONG), in addition, other parameters have been established in the selection of NGOs, such as: budget level and time of existence. The results

show that NGOs can be considered intrapreneurship, part of the same population group. One NGO was at a high level of intrapreneurship and the other two at a median level. Among the aspects that contributed positively to this result, we stand out the behavioral and the strategic, while the downside was on account of people management. So, it appears that the intrapreneurship, however, like any organization, need improvements in managing its resources in order to balance the managerial rationality to the values that underlie their causes.

Palavras-chaves: Modelo de gestão intra-empendedor, Intra-empendedorismo social, Gestão de ONGs.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre o empreendedorismo se beneficiaram de grande diversidade de fontes. Autores como Dornelas (2008a) definem o momento como a era do empreendedorismo. Os empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando conceitos econômicos, criando relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade.

Apesar de não haver consenso sobre uma definição única do que seja o empreendedorismo, bem como o que define um empreendedor, sabe-se que há um consenso da importância do assunto para o desenvolvimento humano. Importância essa, que não é só econômica, mas principalmente social, pois os empreendedores são geradores de riquezas, que através da inovação, criam produtos e serviços para atender às demandas da sociedade.

No âmbito social, Melo Neto e Froes (2002) destacam o trabalho do empreendedor social, que são pessoas que trazem aos problemas sociais, a mesma imaginação que os empreendedores do mundo dos negócios trazem à criação de riqueza. Os empreendedores sociais buscam soluções inovadoras para os problemas sociais existentes e potenciais. Na busca por solucionar os problemas sociais, Brown (2002) argumenta que ao invés de buscar empreendedores sociais, devem-se formar pessoas dentro das organizações capazes de fazer transformações sociais, são os intra-empreendedores sociais.

Dees (1998) salienta que o aglutinamento dos conceitos do empreendedorismo à realidade das organizações sociais teve como uma das principais causas a inércia do estado e da iniciativa privada na resolução de problemas sociais. Com a omissão dessas organizações, empreendedores sociais pensam, planejam e concebem organizações para amparar as questões relegadas por governos e empresas. Ao pensar em criar organizações sociais, as opções são múltiplas. Um dos tipos mais recorrentes aos empreendedores sociais são as Organizações não Governamentais (ONGs), que, segundo Oliveira Junior (2006), se constituem na sociedade civil com a atuação na prestação de serviços, na busca da organização social e na promoção de formas opcionais de produção, objetivando o desenvolvimento socioeconômico e o fortalecimento da cidadania.

Landim (1993) ressalta que as ONGs surgiram para servir e colaborar com movimentos sociais de camadas da população oprimidas, ou exploradas, ou excluídas, dentro de perspectivas de transformação social. Porém, Falconer (1999) e Tenório (2005) afirmam que somente o intuito de ajudar já não é mais suficiente para manter uma ONG, é necessário incorporar conceitos de gestão na realidade dessas organizações.

Tenório (2005) propõe que as ONGs acrescentem às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, o cumprimento dos objetivos institucionais: trabalhando por meio de redes, identificando claramente produtos, áreas de atuação e beneficiados; compartilhando mercado, criando mecanismos eficazes de avaliação das ações; e ganhando maior visibilidade perante a sociedade.

Essa postura recomendada alinha-se com a visão empreendedora: foco nos objetivos, na prestação de serviços e nos beneficiados. No entanto, resta identificar se as ONGs estão promovendo estes ajustes organizacionais. Sendo assim, esse estudo se baseia em uma avaliação de cunho quantitativo, sendo motivado pelo seguinte problema: **o modelo intra-empendedor é característico das organizações sociais – ONGs da cidade de Fortaleza – CE?** Para isto, estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa: **Avaliar o nível de intra-empendedorismo em organizações sociais – ONGs da cidade de Fortaleza – CE.** Para tanto, foram traçados cinco objetivos específicos:

1. Propor um instrumento diagnóstico do intra-empendedorismo em organizações sociais;
2. Verificar a contribuição do fator estratégico para o intra-empendedorismo;

3. Apurar a contribuição dos processos organizacionais para o intra-empendedorismo;
4. Aferir a contribuição do fator gestão de pessoas para o intra-empendedorismo;
5. Estimar a contribuição dos fatores comportamentais para o intra-empendedorismo.

Quanto às hipóteses dessa pesquisa, têm-se que o modelo intra-empendedor social predomina nas ONGs pesquisadas, sendo os aspectos comportamentais os fatores preponderantes para o intra-empendedorismo nas ONGs; e que as ONGs pesquisadas são homogêneas quanto à avaliação do fenômeno intra-empendedor.

Para que os objetivos sejam alcançados e a hipótese confirmada ou refutada, pesquisaram-se três das maiores ONGs cearenses, o Centro de Estudos do Trabalho e Assessoria do Trabalhador (CETRA), o Instituto TERRAMAR (TERRAMAR) e a Comunicação e Cultura (COMCULTURA). A pesquisa foi realizada junto aos funcionários que não fazem parte da cúpula diretiva, nem da assembléia de sócios das três ONGs.

Quanto à estrutura do trabalho, além desta introdução, que apresenta a pesquisa, delimitando o tema, demonstrando a sua justificativa e os seus objetivos, o trabalho possui outros cinco segmentos. A próxima seção traz a revisão bibliográfica, abordando a vertente social do empreendedorismo, o modelo de gestão intra-empendedor e a caracterização das ONGs. Posteriormente, tem-se a seção referente à metodologia, descrevendo os procedimentos realizados no estudo. A seção seguinte apresenta a análise dos resultados, proporcionando uma avaliação do nível das práticas intra-empendedoras nas ONGs. Por fim, tem-se a conclusão do estudo, mostrando se os objetivos foram alcançados, analisando a confirmação ou negação da hipótese e dando encaminhamentos para estudos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O empreendedorismo se desdobrou em várias perspectivas sob diversas óticas. Atualmente, discute-se a necessidade de se estudar e analisar tais modelos e competências nas organizações sem fins lucrativos. As discussões giram em torno do intra-empendedorismo social, um modelo que se ampara nas características empreendedoras, porém, no contexto das resoluções de problemas sociais. Nesta seção, busca-se mostrar definições e características dos empreendedores e intra-empendedores sociais. Posteriormente, descreve-se o modelo de gestão intra-empendedor observando sua inter-relação com a gestão estratégica, de pessoas, os processos organizacionais e o comportamento organizacional. Por fim, são destacados os principais pontos característicos das ONGs, organizações que são o foco do estudo.

2.1 A Vertente social do empreendedorismo

As organizações sem fins lucrativos atraem cada vez mais o interesse da sociedade. Dessa forma, elas estão ficando complexas e dinâmicas, o que exige um esforço de gestão para torná-las produtivas e eficazes. Silva (2003) afirma que, ultimamente, essas organizações estão recorrendo, às ferramentas gerenciais associadas à escola do empreendedorismo, o que possibilitou a emergência de uma nova conceituação: o empreendedorismo social.

Dees (1998) explica que o termo pode ser novo, mas o fenômeno não, o empreendedor social sempre existiu e foi responsável pela criação de muitas instituições, porém não eram identificados como empreendedores sociais. O autor argumenta que o crescimento do interesse pelo tema se deve a alguns fatores como:

O tempo está manifestamente maduro para as abordagens empreendedoras aos problemas sociais. Muitos esforços governamentais e filantrópicos ficaram muito aquém das nossas expectativas, para além de importantes instituições do setor social que são frequentemente consideradas ineficientes, ineficazes e indiferentes. São necessários empreendedores sociais para desenvolver novos modelos para um novo século (DESS, 1998, p.1).

Melo Neto e Froes (2002) acreditam que o empreendedorismo social é um novo paradigma derivado do empreendedorismo, no qual o principal objetivo não é o negócio em si, com as suas características de aumento do lucro e da produtividade, e, sim, o desenvolvimento de uma sociedade civil auto-sustentável, com valores sociais, éticos, culturais, políticos, econômicos e ambientais superiores, que priorizam a cooperação e a coletividade, ao invés da competitividade e do individualismo.

Além de ser um novo paradigma que se constitui no campo da gestão e da intervenção social, Oliveira (2008) ainda salienta que o empreendedorismo social é uma perspectiva onde os problemas sociais são vistos como oportunidades e não como barreiras, procurando encontrar soluções de forma objetiva e de grande impacto social. Nesse sentido, o empreendedor social é um tipo especial de líder, ele busca soluções inovadoras para os problemas sociais existentes e potenciais e tem como medida de sucesso o impacto social de suas ações, ou seja, o número de pessoas beneficiadas com a solução proposta no seu empreendimento social (MELO NETO; FROES, 2002).

Com esses objetivos surge o conceito de intra-empreendedorismo social. Jim Brown em seu artigo “*Social enterprise – so what’s a new?*” lançou o conceito, contudo não o explorou, nem definiu um campo, apenas apontou para a importância e a necessidade de estudos mais aprofundados sobre o tema.

Buscando um aprofundamento na temática, David (2004) apresentou um modelo de intra-empreendedorismo social que se baseia no comportamento do indivíduo no espaço organizacional frente aos problemas sociais gerados por esse mesmo espaço, ou pelo ambiente (externo) em que ele está inserido. A construção do modelo parte da análise do comportamento empreendedor, intra-empreendedor e empreendedor social frente às necessidades de realização e inovação, e dos resultados esperados quando da aplicação de um projeto social ou ações sociais.

Brown (2002) conceitua o intra-empreendedor social como um voluntário ou empregado encarregado de criar um empreendimento social dentro da organização em que trabalha. Isto pode ocorrer transformando a organização inteira em um empreendimento social, ou apenas alguns produtos ou serviços existentes de forma a ter-se um novo empreendimento social.

2.2 Modelo de Gestão Intra-Empreendedor

Na visão de Oliveira (2006), o modelo de gestão é o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando o crescimento e o desenvolvimento sustentado.

Conceituando o modelo de gestão intra-empreendedor, Duarte (2007) o observa como sendo algo destinado a sustentar uma determinada dinâmica de funcionamento da organização que a permita atuar em ambientes de elevada competição e dinamicidade, sendo assim, um elemento de sustentação de vantagens competitivas. Para autora, o modelo de gestão intra-empreendedor é sustentado por fatores processuais e comportamentais, no que tange aos aspectos da gestão estratégica e da gestão de pessoas.

Considerando o exposto. A seguir, expõe-se o modelo de gestão intra-empreendedor, levando em conta os fatores definidos para avaliar o nível de intra-empreendedorismo nas ONGs de Fortaleza. O primeiro fator é o estratégico, que trata do conceito de estratégia empreendedora; o segundo é o processual, que aborda o processo decisório, a autonomia e a comunicação; o terceiro é a gestão de pessoas, que traz conceitos de carreira e movimentação, motivações e incentivos e recompensas e desempenhos; por fim, o estudo aborda o fator comportamento organizacional, trazendo conceitos de liderança e clima organizacional.

2.2.1 Estratégias

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a administração estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização com a manutenção de um conjunto

de relações com o ambiente organizacional. As metas e objetivos traçados devem permitir a organização perseguir seus objetivos, sendo eles compatíveis com as potencialidades organizacionais e que lhe possibilitem continuar a ser sensível às exigências do ambiente.

De acordo Dornelas (2008b), a idéia inserida no conceito de estratégia empreendedora é que as organizações não fiquem esperando pelo que ocorre em seu ambiente, mas que ajam, antecipando-se às mudanças que estão para acontecer, surpreendendo o mercado e os concorrentes. Mintzberg (2004) afirma que para se ter sucesso na formulação da estratégia é preciso que os formuladores fiquem mais perto da implementação, o que é típico dos empresários, e os implementadores terem mais influência sobre a formulação, pois esse é o verdadeiro significado do intra-empendedorismo.

2.2.2 Processos

Conforme Dornelas (2008b), os processos organizacionais são os padrões de interação, coordenação, comunicação e tomada de decisão pelos quais as organizações transformam as entradas de recursos – pessoas, equipamentos, tecnologia, projetos de produto, marca, informações, energia e dinheiro – em produtos e serviços de maior valor. Os processos são usados pelos gestores para que as tarefas sejam executadas da forma como foram planejadas.

Processo Decisório

Hitt, Miller e Collela (2007) acreditam que a tomada de decisão é uma atividade individual, com indivíduos criteriosos tomando decisões boas ou ruins para a organização. No entanto, é comum que várias pessoas participem de importantes decisões no âmbito organizacional, trabalhando em conjunto como um grupo para solucionar problemas. Em uma organização com alto nível de participação dos funcionários, estes também tomam muitas decisões importantes. Isto ocorre em organizações intra-empendedoras, nas quais os funcionários participam em muitas decisões, juntamente com gerentes de nível operacional ou de nível intermediário, e nas quais os gerentes de nível operacional e de nível intermediário participam das decisões juntamente com os gerentes do primeiro escalão. Equipes de funcionários podem inclusive tomar decisões sem a participação dos gerentes.

Fontanillas e Covas (2006) defendem que os comportamentos individuais determinam o sucesso de uma organização ao longo do tempo e elencam alguns fatores que influenciam o comportamento do indivíduo, bem como o seu resultado. Dentre esses fatores, destaca-se o direito de decisão, que dá autonomia e responsabilidade, ampliando o alcance decisório e reduzindo os níveis hierárquicos. Assim, o gerenciamento adequado do processo decisório constitui na delegação do poder por parte dos diretores para com os seus subordinados.

Autonomia

A autonomia no trabalho é um conceito amplo, que pode ser melhor compreendido pela liberdade de propor engajamentos no trabalho distintos daqueles nos quais o empregado foi investido, mas também nas atitudes dos supervisores de equipe, além do acesso dos empregados às informações necessárias ao processo produtivo (FERRAZ et al., 2008).

Hashimoto (2006) atenta que o sistema organizacional deve ser flexível o suficiente para dar autonomia de decisão e ação para os intra-empendedores e suas equipes. Sequeira (2005) visualiza o intra-empendedorismo como um meio de restabelecer o comportamento empreendedor dentro das organizações, podendo ser entendido como a autonomia dada aos funcionários para que eles descubram as melhores soluções para o negócio.

Comunicação

A comunicação em um nível corporativo tem como essência a produção, a distribuição e a recepção de informações internas e externas. As informações produzidas e recebidas devem estar sujeitas a uma estrutura, caminhando por um sistema de redes e fluxos, para que possa chegar com qualidade aos interessados (BLIKSTEIN; ALVES; GOMES, 2004).

Na organização intra-empendedoras, segundo Hashimoto (2006), a comunicação mais importante é a que viaja no sentido descendente, ou seja, da cúpula para o restante da

organização. É nesse sentido que deve fluir o direcionamento estratégico escolhido, o detalhamento da visão e da missão, o *feedback* gerado a partir de informações recebidas do meio externo, e as mudanças de cunho institucional, originadas internamente.

2.2.3 Pessoas

Por gestão de pessoas “entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir objetivos” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 19). Gil (2008) corrobora, apontando que a finalidade da gestão de pessoas é a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Carreira e Movimentação

Movimentação é o fluxo interno e externo do ser humano na organização, objetivando a melhor combinação quantitativa e qualitativa para atingir os resultados projetados. O fluxo interno está constituído pelos processos de recrutamento e seleção internos, promoção e desclassificação. O fluxo externo é formado pelos processos de recrutamento e seleção externos e demissão (DUARTE, 2007). A carreira está ligada com o processo de movimentação interna, segundo Milkovich e Boudreau (2000), a carreira é uma sequência evolutiva das experiências profissionais no decorrer do tempo, experiências estas, que podem ser proporcionadas através de movimentações ascendentes, laterais e descendentes.

Schein (1993) acena com o conceito de âncoras de carreira ou inclinações profissionais. O autor defende que as pessoas parecem ter ou tendem a estabelecer uma orientação natural para certas competências e experiências. Entre essas âncoras, existe a âncora criatividade empreendedora, que se caracteriza pelo impulso criativo, sendo o indivíduo orientado no sentido de empreender, criar novas organizações, com uma grande necessidade de autonomia. Essas pessoas não ficam muito tempo em organizações tradicionais e mantêm empregos apenas enquanto dão o melhor de si para criar seus próprios empreendimentos. São obcecadas pela necessidade de criar e entediam-se facilmente.

Motivações e incentivos

Segundo Silva (2001), o estudo da motivação se refere basicamente às razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo. Em termos gerais, a motivação pode ser descrita como o direcionamento e a persistência da ação. Nas palavras do autor, “Motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa” (SILVA, 2001, p. 221).

Para Hartman (2006), o grupo de indicadores motivação e incentivos talvez seja o mais importante para uma organização intra-empresarial. Sem incentivos, dificilmente as pessoas vão agir. Um plano de incentivos ao compartilhamento de idéias entre os funcionários e a organização é imprescindível para uma cultura intra-empresarial sustentável.

Dornelas (2008b) defende que a organização deve incentivar o comportamento empreendedor dos funcionários. Na busca pela inovação por meio da criatividade, é preciso incentivar a melhoria de performance, assumindo riscos calculados, sem penalidades ou punições por falhas, a menos que sejam repetitivas. O perfil do intra-empresarial deve ser voltado para a inovação. Dessa forma, a motivação é a palavra-chave, com ênfase na premiação pelo alcance de metas, o que faz as pessoas pensarem e atuarem de modo inovador (FONTANILLAS; COVAS, 2006).

Recompensas e Desempenho

Gil (2008) assegura que a avaliação de desempenho é um modelo para desenvolver os recursos humanos, com ela é possível definir o grau de contribuição de cada empregado, promover o autoconhecimento e o auto-desenvolvimento dos empregados e principalmente obter subsídios para a remuneração e promoção. Para Milkovich e Boudreau (2000), o desempenho deve ser remunerado, as pessoas que fazem a diferença para a organização precisam ser reconhecidas por seus méritos; é uma questão de justiça e meritocracia.

Em uma organização empreendedora, o que se objetiva com o sistema de recompensas é reconhecer as pessoas que inovam e arriscam; é valorizar a pessoa que procura superar desafios e agregar valor. Pinchot e Pellman (2004) acreditam que gerentes que patrocinam a inovação são a principal fonte de suporte a qualquer sistema intra-empendedor. Mais do que recompensar financeiramente, os gerentes patrocinadores precisam proporcionar aos intra-empendedores um status diferenciado, concedendo a liberdade e o apoio para agirem.

Sequeira (2005) defende que o comportamento criativo e inovador dos intra-empendedores deveriam ser reforçados ao ser realizado, estando de acordo com o desempenho. Fillion (2004) sugere que as organizações intra-empendedoras são aquelas que recompensam o sucesso e minimizam o erro. Organizações que enfatizam muito os enganos matam o desejo de agir. É melhor recompensar o sucesso do que castigar o erro.

2.2.4 Comportamento Organizacional

Segundo Hitt, Miller e Colella (2007), o comportamento organizacional envolve ações de indivíduos e grupos em um contexto organizacional, se concentrando em conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento e as competências das pessoas. Em uma abordagem estratégica, deve-se organizar e administrar o conhecimento e as competências das pessoas, de modo a implementar a estratégia da organização e conquistar vantagem competitiva.

Liderança

Segundo McGregor (1992), a liderança não é uma propriedade do indivíduo, mas sim uma relação complexa entre diversas variáveis. Sendo assim, a relação entre o líder e a situação é essencialmente circular. A estrutura e a política da organização, por exemplo, são estabelecidas pela cúpula administrativa. Uma vez estabelecidas, elas delimitam os padrões de liderança que serão aceitáveis pela organização.

Duarte (2007, p. 120) considera a liderança como peça chave para a consolidação de uma política empreendedora na organização, segundo a autora:

A liderança ocupa posição central na gestão estratégica e na estratégia empreendedora em particular. A constituição do modelo intra-empendedor não se faz sem a vontade, apoio e determinação dos líderes, autorizando e delimitando os processos negociais de formulação e implementação estratégica e estabelecendo canais de comunicação e de participação, bem como a autonomia e o controle sobre o trabalho, sobre a implementação de mecanismos de participação e de reconhecimento e incentivo.

Clima Organizacional

Luz (2003) define o clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao ambiente de trabalho. O clima reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos da organização, seus valores, crenças e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Hashimoto et al. (2009) menciona que existe uma grande aderência entre as características intra-empendedoras e as características de organizações com um bom clima interno para trabalhar. Assim, o desenvolvimento de um bom clima organizacional é condição para estimular a ação dos intra-empendedores. Hartman (2006) concorda, ao declarar que o surgimento de intra-empendedores nas organizações tem como requisito fundamental a criação de um ambiente favorável, onde exista um clima e uma cultura intra-empendedoras.

2.3 As Organizações Não Governamentais – ONGs

A Associação Brasileira de ONGs (ABONG) conceitua as ONGs como sendo organizações formalmente constituídas, sob o formato jurídico de uma associação civil ou uma fundação, sem fins lucrativos e com o objetivo de promoção e universalização de direitos (ABONG, 2007).

Bose (2004) salienta que as ONGs são marcadas por um estilo de atuação amadora, tendo a gestão traços marcante de improvisado. Isso decorre da resistência dessas organizações

em adotarem modelos mais estruturados e por terem um modelo próprio de gestão. Para Drucker (1994), essas organizações se caracterizam por uma falta de foco, desejando, em seu idealismo, abraçar todas as causas morais. A visão dessas organizações é introvertida, a existência e perpetuação da organização é a finalidade, provocando um constante dilema entre a causa defendida e os resultados. Tal postura gera falta de clareza nos objetivos estratégicos, na visão dos múltiplos públicos e clientes e no cultivo e integração dos financiadores.

Entretanto, a gestão nessas organizações está mudando e tende a se transformar cada vez mais. Conforme Diniz e Mattos (2002), nas últimas décadas, uma onda de mudanças constantes e transformações nas esferas política, social, econômica e cultural, ocorreu em todo o mundo, obrigando as ONGs a experimentarem sucessivos ajustes organizacionais na sua estrutura e prática de intervenção. Tais ajustes indicam uma tendência de reprodução das modernas práticas gerenciais, próprias das empresas lucrativas.

Dentre os motivos que levam as ONGs a buscarem a profissionalização, Oliveira Junior (2006) elenca dois fatores: o primeiro liga-se à concorrência pelos recursos diante do crescimento do amplo terceiro setor, onde estão inseridas as ONGs, fazendo com que a fatia que cabe a cada uma destas organizações tenda à diluição; e o segundo refere-se às exigências que a sociedade faz no que tange à aplicação dos recursos por parte destas organizações.

Considerando a necessidade de se ter uma visão holística, Pedrosa (2008) afirma que harmonizar a estruturação de novos perfis institucionais que combinem os tradicionais elementos de informalidade e democracia interna, típicos das ONGs, com novos patamares de eficiência e prestação de contas, é a grande discussão do momento. Aspectos como a adoção de sistemas de planejamento, avaliação e monitoramento do trabalho são apontados pela ABONG como fundamentais. Adicionalmente, as ONGs precisam implementar a sistematização de suas atividades, permitindo a identificação e o ordenamento de suas ações, o que facilita não apenas a apropriação dos resultados, mas também a difusão de metodologias e sua capacidade de contribuir para a formulação e melhoria de políticas públicas.

3 METODOLOGIA

Tomando-se por base a taxionomia apresentada por Vergara (2000), classifica-se esta pesquisa como exploratória e descritiva quanto aos fins, pois visa construir uma compreensão inicial do intra-empendedorismo em organizações sociais e busca medir as características descritas de determinada população ou de determinado fenômeno seguindo as dimensões teóricas propostas: estratégias, processos, pessoas e comportamento organizacional. Quanto aos meios, essa pesquisa é bibliográfica, por se basear no levantamento da literatura pertinente junto a livros, dissertações, teses, periódicos e anais de eventos, constituída como pesquisa de campo e de natureza quantitativa, na modalidade *survey*. Conforme Hair Jr. et al. (2005), o referido método é um procedimento de coleta de dados a partir de indivíduos. Os dados podem variar de crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida até informações sobre a experiência do indivíduo, bem como características de uma organização.

A população da pesquisa é formada pelas ONGs sediadas na região metropolitana de Fortaleza. Dessas, escolheram-se para fazer parte da amostra as ONGs filiadas a ABONG, que é a principal instituição representativa das ONGs no Brasil. Atualmente existem 19 ONGs filiadas a ABONG em Fortaleza, mas ao ver o perfil de tais organizações, admitiu-se que nem todas contribuiriam com o estudo. Por isso, atribuiu-se os seguintes critérios para formar o método de amostragem do estudo: movimentação de recursos, com orçamento igual ou superior a R\$ 1.000.000,00; e antiguidade, ONGs com mais de 15 anos de existência. Esse critério reduziu para 6 o número da amostra do trabalho, porém, dessas, apenas 3 ONGs participaram efetivamente da pesquisa, que são: CETRA, TERRAMAR e COMCULTURA

Quanto aos respondentes desta pesquisa, escolheram-se os funcionários, pois com as respostas deles é possível diagnosticar o nível de intra-empendedorismo nas ONGs. Optou-

se também, por fazer uma análise segmentando os funcionários em dois grupos, os que desenvolvem atividades administrativas, consideradas meio, e os das atividades técnico-operacionais, consideradas fins.

Ao todo, foram coletados 29 questionários. Esses ficaram assim divididos: 17 do CETRA (35% do total de colaboradores), 7 do TERRAMAR (46% do total de colaboradores) e 5 da COMCULTURA (21% do total de colaboradores), sendo 14 deles pertencentes ao grupo de atividades fins e 12 ao de atividades meio, três questionários retornaram sem a resposta referente à questão cargo/função. Na elaboração do questionário, utilizou-se como base o modelo proposto por Lima (2009). Assim como no modelo da autora, elencaram-se os itens de verificação necessários ao diagnóstico do intra-empendedorismo nas ONGs, ao todo foram 30. Posteriormente, percebeu-se que, de acordo com o referencial teórico, estes itens poderiam se aglutinar em oito perspectivas. Por fim, ancorando-se novamente na literatura, aglutinaram-se essas perspectivas em quatro dimensões, que são as dimensões referentes aos objetivos específicos do trabalho, como pode ser visto no quadro abaixo.

Dimensões	Perspectivas
Estratégia	Estratégias
Processos	Atuação
	Comunicação
Pessoas	Competência e Recrutamento e Seleção
	Carreira e Movimentação
	Remuneração
Comportamento Organizacional	Liderança e Processo Decisório
	Clima Organizacional

Quadro 1 – Dimensões e perspectivas do modelo diagnóstico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a avaliação dos itens de verificação, utilizou-se a escala Likert, onde o respondente podia escolher um entre cinco níveis de concordância ou discordância (nunca, eventualmente, frequentemente, sempre e não se aplica). Cada resposta recebeu uma classificação numérica para refletir seu grau de favorecimento de atitude. Seguiu-se uma gradação de intensidade que vai da inexistência absoluta das práticas intra-empendedoras até o predomínio indubitável das mesmas. A escala vai de 0 a 3, intermediando entre um nível menor ou maior de intensidade, conforme figura abaixo.

Baixo (-)	Baixo (+)	Médio (-)	Médio (+)	Elevado (-)	Elevado (+)	
0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	3,00

Figura 1 – Escala de mensuração dos escores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados foram tabulados pelo *software Sphinx* e tratados estatisticamente através do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 16.0)*, sendo analisados através de estatística descritiva, utilizando-se de frequência e média; e por testes estatísticos mais refinados provenientes da estatística multivariada, como o *Kruskal-Wallis* e o de Medianas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo desta pesquisa foi avaliar o nível de intra-empendedorismo em organizações sociais – ONGs da cidade de Fortaleza – CE. Para tanto, nesta seção, descrevem-se primeiramente as ONGs pesquisadas. Depois, parte-se para uma análise avaliativa do intra-empendedorismo nas ONGs no que tange a estratégias, processos, pessoas e comportamento organizacional.

4.1 Caracterização das ONGs pesquisadas

O Centro de Estudos do Trabalho e Assessoria do Trabalhador (CETRA) tem sua atuação marcada pelo desenvolvimento, sustentabilidade e solidariedade. Taís aspectos são vistos na definição de missão da organização. “Promover o desenvolvimento rural sustentável e solidário através de ações nos domínios ambiental, econômico, político-social, cultural e de gênero, voltadas para pequenos produtores e famílias de baixa renda” (sítio eletrônico).

O Instituto Terramar (TERRAMAR) é uma organização do campo popular democrático que atua na Zona Costeira do Ceará, visando o desenvolvimento humano com justiça socioambiental, cidadania, participação política, autonomia dos grupos organizados e fortalecimento da identidade cultural dos Povos do Mar do Ceará (sítio eletrônico).

A Comunicação e Cultura (COMCULTURA) foca sua atuação na educação, sua missão é “Atuar em escolas, principalmente públicas, visando promover a formação cidadã de crianças e adolescentes e contribuir para a melhoria da qualidade do ensino”. Nesse sentido, a ONG desenvolve suas ações em três áreas específicas: educomunicação e produção de jornais escolares, estudantis e juvenis; defesa do meio ambiente e das regiões afetadas pela desertificação; e conscientização a respeito da publicidade que tem a infância como alvo (sítio eletrônico).

As três ONGs participam de diversos fóruns e redes nos seus campos de atuação, possuem uma diversidade de financiadores e apoiadores, sendo a COMCULTURA a que possui um maior número, 13 parceiros, o TERRAMAR possui um maior número de parceiros internacionais, seis no total, e o CETRA possui o maior nível de arrecadação entre as três.

4.2 Nível Geral de Intra-empendedorismo

O intra-empendedorismo é um fenômeno complexo, comportando dimensões analíticas diversas e, em certa medida, sobrepostas. Neste estudo, essas dimensões – estratégias, processos, pessoas e comportamento organizacional – estão decompostas em 30 itens de avaliação que se apresentam, na perspectiva dos colaboradores, segundo uma gradação de intensidade que vai da inexistência absoluta da prática (zero) de excelência até o predomínio indubitável da mesma (três), numa escala de 0 a 3.

As médias gerais das percepções dos respondentes de cada ONG foram: CETRA: 1,96; COMCULTURA: 1,75; TERRAMAR: 2,02 e a média geral foi 1,93. Observando as médias das ONGs, constata-se um nível mediano de desenvolvimento das práticas intra-empendedoras com intensidade positiva. Essa classificação é beneficiada pelo escore do TERRAMAR que obteve um nível elevado das práticas intra-empendedoras com menor intensidade. Entretanto, torna-se necessário avaliar a expressividade das diferenças entre as médias, face ao aparente afastamento da COMCULTURA em relação às outras duas e mesmo para aferir a expressividade das diferenças apuradas.

Para isto, realizaram-se testes estatísticos, *Kruskal-Wallis* e de medianas. O teste de *Kruskal-Wallis*, que se propõe a identificar se as amostras independentes se originam ou não de populações com médias semelhantes, demonstrou que as amostras independentes, no caso as ONGs, são provenientes de populações com médias semelhantes, não existindo diferenças estatisticamente válidas entre elas, para um índice de significância de 0,05.

Um segundo teste foi realizado para verificar se há diferença na avaliação das ONGs. O teste realizado foi o de medianas, que identifica se os grupos provem de uma mesma população ou de populações com medianas semelhantes, ou seja, se há ou não diferenças

estatisticamente válidas entre as avaliações de duas populações. Assim como no teste de *Kruskal-Wallis*, o teste de medianas indicou que as amostras comparadas são estatisticamente semelhantes para um índice de significância de 0,05.

Com os resultados encontrados, pode-se afirmar que as três ONGs pesquisadas são bastante homogêneas, tendo um posicionamento semelhante em relação às questões intra-empendedoras, ou seja, elas fazem parte, estatisticamente, de um mesmo grupo populacional. Apesar de se tratarem de ONGs que atuam em áreas distintas e possuam peculiaridades próprias face ao desenvolvimento organizacional autônomo, elas estão no mesmo nível de avaliação em relação ao fenômeno intra-empendedor.

Dada a homogeneidade constatada, consideram-se agora duas outras diferentes populações para verificar se permanece o mesmo perfil identificado. Comparam-se os funcionários que fazem parte das atividades administrativas, consideradas meio, e atividades técnico-operacionais, consideradas fins. As médias gerais das perspectivas nas ONGs em relação à finalidade dos cargos foram: atividades meio: 1,83; atividades fins: 2,04.

Para confirmar se há alguma diferença entre os grupos analisados, foram realizados também os testes de *Kruskal-Wallis* e de Medianas, no intuito de verificar se existem diferenças estatisticamente válidas entre os grupos, pois se acredita que quem está nas atividades fins tende a estar mais ligados às práticas empreendedoras. Apesar dos funcionários de atividades fins terem um nível de avaliação maior, os testes indicaram que as populações são estatisticamente homogêneas para um índice de significância de 0,05.

4.2.1 Estratégias

No intuito de verificar a contribuição do fator estratégico para o intra-empendedorismo nas ONGs, foram observadas as médias dessa perspectiva, que foram: CETRA: 2,09; COMCULTURA: 1,93; TERRAMAR: 2,41 e a média geral foi 2,10.

A perspectiva estratégias contribui de maneira positiva para o desenvolvimento do intra-empendedorismo nas ONGs, as práticas dessa dimensão ocorrem com frequência, estando em um nível elevado, porém ainda necessitam de aprimoramentos. Esse resultado positivo coaduna com idéia de Mintzberg (2004), que defende que para se ter sucesso na formulação da estratégia é preciso que os implementadores tenham mais influência sobre a formulação, pois esse é o verdadeiro significado do *intrapreneurship*.

4.2.2 Processos

Abordando os processos organizacionais, apurou-se a contribuição dos mesmos para o intra-empendedorismo. Para tanto, destinaram-se duas perspectivas: atuação e comunicação. Para a perspectiva atuação, as médias gerais obtidas foram: CETRA: 1,75; COMCULTURA: 1,55; TERRAMAR: 1,87 e a média geral foi 1,75. A perspectiva comunicação teve como médias: CETRA: 2,24; COMCULTURA: 1,80; TERRAMAR: 1,90 e a média geral foi 2,08. Assim, as médias da dimensão processo foram: CETRA: 1,96; COMCULTURA: 1,66; TERRAMAR: 1,88 e a média geral foi 1,89.

A dimensão processo foi avaliada como tendo práticas intra-empendedoras no nível mediano com intensidade positiva. Porém, a perspectiva comunicação ficou classificada como elevado com baixa intensidade, assim, o que contribuiu para a dimensão processo ficar no nível médio foi a perspectiva atuação (autonomia). Isto posto, percebe-se que apesar de apresentar uma média que se enquadra no nível mediano, a perspectiva atuação apresenta itens de verificação que não se aplicam a realidade das ONGs para a maioria dos respondentes, por tanto, a autonomia no trabalho é algo que pode ser considerado como não preponderante para o intra-empendedorismo nas ONGs. Porém, ao mesmo tempo, alguns itens de verificação do grupo atuação se enquadraram no nível elevado. Tal situação pode ser explicada por características que são próprias das ONGs como flexibilidade e senso de coletividade. De acordo com Bose (2004), um fator que se destaca no estilo de gestão

particular das ONGs é a flexibilidade, sendo essa, uma característica marcante do dia-a-dia dessas organizações.

Com relação ao processo de comunicação, percebe-se que as respostas dos funcionários estão de acordo com o proposto por Guest (1989 apud OLIVEIRA JUNIOR, 2006), que observa que nas ONGs, a livre comunicação com os empregados é característica marcante e pode se tornar algo importante para o desempenho e o envolvimento dos empregados na tomada de decisões e solução de problemas. Outro aspecto processual que contribui para explicação das respostas é o processo decisório. No entanto, preferiu-se abordar o processo decisório juntamente com a liderança, pois como as ONGs não possuem estruturas formalizadas de gestão, o aspecto da decisão se baseia muito mais nas lideranças sociais.

4.2.3 Pessoas

No intuito de aferir a contribuição do fator gestão de pessoas para o intra-empendedorismo, foram elencadas três perspectivas: competências e recrutamento e seleção; carreira e movimentação; e remuneração. Para a perspectiva competência e recrutamento e seleção, as médias gerais obtidas foram: CETRA: 1,98; COMCULTURA: 1,51; TERRAMAR: 2,02 e a média geral foi 1,92. A perspectiva carreira e movimentação teve como médias: CETRA: 2,31; COMCULTURA: 1,88; TERRAMAR: 2,75 e uma média geral de 2,30. Já as médias da perspectiva remuneração foram: CETRA: 1,00; COMCULTURA: 1,11; TERRAMAR: 0,89 e a média geral foi 1,04. Assim, as médias da dimensão pessoas foram: CETRA: 1,73; COMCULTURA: 1,46; TERRAMAR: 1,80 e a média geral foi 1,71.

A gestão de pessoas foi avaliada como tendo práticas intra-empendedoras de nível mediano com intensidade positiva. Contribuiu para essa classificação principalmente os itens referentes à perspectiva carreira e movimentação, enquanto que aqueles relacionados à remuneração contribuíram negativamente para a média geral da gestão de pessoas.

O quadro apresentado pelas ONGs em relação à gestão de pessoas surpreende em alguns aspectos, porém está condizente com vários pontos da literatura. Um dos fatores que surpreenderam foi a boa avaliação da perspectiva recrutamento e seleção. Como lembra Bose (2004), o processo de seleção tende a ser assistemático, baseando-se na proposta organizacional e na disponibilidade para o trabalho, tendo um menor rigor quanto aos critérios de qualificação para o trabalho. No entanto, Fillion (2004) e Hashimoto (2006) defendem que as organizações empreendedoras devem focar mais no que foi feito pelo candidato e nos seus valores do que na sua formação acadêmica. Tal filosofia parece ter espaço nas ONGs, pois conforme as respostas dos funcionários, suas organizações buscam mais pessoas com vivências e competências do que somente formações acadêmicas específicas.

Com relação à carreira e movimentação, as âncoras propostas por Schein (1993) empreendedorismo e vontade de servir estão presentes nas ONGs, porém em uma intensidade diferente. Tanto a capacidade de criar, propor e inovar como a vontade de ajudar, colaborar e realizar se alinham para a valorização do profissional das três ONGs. Já em relação ao baixo resultado da perspectiva remuneração, estes já eram previstos. Como salienta Falconer (1999), as recompensas individuais nas ONGs são menos valorizadas que a importância dos valores e objetivos da organização, assim como dos papéis desempenhados pelos seus membros.

4.2.4 Comportamento Organizacional

Destacando os aspectos referentes ao comportamento organizacional, procurou-se estimar a contribuição dos fatores comportamentais para o intra-empendedorismo. Para a avaliação dessa dimensão, reservaram-se duas perspectivas: liderança/processo decisório e clima organizacional. A perspectiva Liderança/Processo Decisório teve como médias: CETRA: 2,53; COMCULTURA: 2,19; TERRAMAR: 2,48 e a média geral foi 2,46. Para a perspectiva Clima Organizacional, as médias gerais obtidas foram: CETRA: 1,75; COMCULTURA: 1,87; TERRAMAR: 1,94 e a média geral foi 1,83. Assim, as médias da

dimensão comportamento organizacional foram: CETRA: 2,06; COMCULTURA: 2,00; TERRAMAR: 2,16 e a média geral foi 2,08.

O comportamento organizacional, como já era esperado, é um fator de destaque no desenvolvimento do intra-empendedorismo nas ONGs. Os aspectos referentes ao comportamento organizacional foram avaliados em um nível elevado com baixa intensidade, tendo a perspectiva liderança/processo decisório ficado nessa faixa de avaliação (2,45) e a perspectiva clima organizacional no nível médio-forte (1,83).

A perspectiva liderança/processo decisório obteve a melhor avaliação entre todas as perspectivas. Assim, essa perspectiva é crucial para o fenômeno intra-empendedor se desenvolver nas ONGs. Os líderes sociais, como mostram os resultados, parecem ser pessoas propícias a incentivar o intra-empendedorismo. Bose (2004) destaca que as ONGs são um espaço para a formação de lideranças.

Com relação ao clima organizacional, as ONGs se comportaram de maneira parecida, estando elas no mesmo nível de avaliação. Um ponto relevante é o baixo nível de avaliação dos dois primeiros itens em relação aos três últimos itens da perspectiva clima organizacional, os dois ficaram bem abaixo da avaliação dos outros três. Esses dois itens tratam do reconhecimento individual. Percebe-se, então, que o coletivo está acima do individual nessas organizações, pois assim como na remuneração, o reconhecimento tende a ser do grupo e não do indivíduo. Segundo Melo Neto e Froes (2002) os empreendedores sociais priorizam a cooperação e a coletividade, ao invés da competitividade e do individualismo.

5 CONCLUSÃO

O intuito dessa pesquisa era avaliar o nível de intra-empendedorismo em organizações sociais – ONGs da cidade de Fortaleza – CE. Para tanto, foram pesquisadas três das maiores ONGs de Fortaleza e propostos cinco objetivos específicos.

Observando o primeiro objetivo específico, tem-se que o instrumento de coleta desenvolvido está sustentado pelo proposto por Lima (2009) e pelo referencial teórico compilado e analisado. Adaptações foram realizadas para que o instrumento pudesse servir de base para avaliar o fenômeno intra-empendedor nas ONGs pesquisadas. Espera-se que ele seja testado e utilizado por pesquisas futuras, dessa forma, será possível aperfeiçoá-lo e validá-lo, deslocando e retirando itens de verificação, ou ainda, propondo novos.

Quanto ao segundo objetivo específico, constatou-se que as ONGs possuem alguns aspectos da gestão estratégica que estimulam o intra-empendedorismo, principalmente no que tange aos aspectos de negociação de metas de inovação e de participação dos funcionários em grupos de trabalho para conceber metodologias e missões de trabalho.

No tocante ao terceiro objetivo específico, os resultados demonstram que os processos analisados ajudam no cultivo do intra-empendedorismo, principalmente os relativos à comunicação e alguns aspectos da autonomia. Quanto à comunicação, destaca-se o bom acesso as informações, em relação à autonomia, o ponto positivo é a liberdade dos funcionários em organizar as suas próprias rotinas de trabalho, o ponto negativo é que os funcionários não possuem autonomia para realizar despesas extras necessárias.

Considerando o quarto objetivo específico, constatou-se que a gestão de pessoas das ONGs colabora, em partes, para o intra-empendedorismo. Questões como competência, recrutamento e seleção, carreira e movimentação são pontos positivos para o fenômeno intra-empendedor, já as relativas à remuneração são o principal aspecto negativo. Entre os pontos positivos, as ONGs procuram desenvolver entre os seus colaboradores competências de inovação e de melhoria contínua. Entre os pontos negativos, a remuneração variável não faz parte da realidade das ONGs e nem a importância dos projetos é considerada na remuneração.

Em relação ao quinto objetivo específico, os dados demonstraram que o comportamento organizacional é um forte fator para o fenômeno intra-empendedor

acontecer nas ONGs. A perspectiva liderança/processo decisório foi a melhor avaliada entre todas as listadas neste estudo. Já o clima organizacional foi bem avaliado, porém, ao contrário do que se esperava, não é um dos principais aspectos para o intra-empendedorismo nas ONGs. Os dois itens melhores avaliadas no estudo são os que tratam do reconhecimento do líder e a contribuição da equipe para estimular as ações de funcionários. Quanto ao clima organizacional, o ponto positivo é o compartilhamento de informações para o beneficiamento do coletivo, terceiro item melhor avaliado, e o negativo é o não destaque dado aos funcionários que se diferenciam.

Quanto à primeira hipótese da qual partiu essa pesquisa, tem-se que a hipótese foi aceita, pois as ONGs estão em um nível mediano com intensidade positiva e a dimensão comportamento organizacional foi a que mais contribuiu para esse resultado juntamente com a dimensão estratégia, ficando essas dimensões em um nível elevado com baixa intensidade. Em relação à segunda hipótese, os testes estatísticos comprovaram que as ONGs são provenientes de um mesmo grupo populacional, avaliando de maneira, estatisticamente, semelhante os itens referentes ao intra-empendedorismo social. Essa homogeneidade foi constatada tanto para os funcionários de atividades meio, quanto para os de atividades fins, onde se supunha que houvesse uma diferenciação, tendo os funcionários de atividades fins uma avaliação, estatisticamente, superior dos de atividades meio.

A realização desta pesquisa foi oportuna, pode-se considerá-la como uma base para o estudo do fenômeno intra-empendedor nas ONGs. O que não se pode considerar, apesar de comprovada homogeneidade entre as ONGs pesquisadas, é que a situação exposta neste trabalho seja a mesma para as demais ONGs da cidade de Fortaleza, ela indica uma tendência, nem todas as ONGs da cidade de Fortaleza estão no mesmo nível de desenvolvimento organizacional. Os dados apresentados necessitam de detalhamentos e refinamentos, pois a base utilizada foi pequena. Para pesquisas futuras, não só em Fortaleza, sugere-se que seja ampliada a base de dados, tanto no número de ONGs, como de funcionários.

Com a ampliação da base de dados, será possível refinar o instrumento de coleta, através da realização da análise fatorial, que validará os grupos de questões propostos neste trabalho. Recomenda-se que seja aprofundado o estudo no tema para que novas questões não abordadas no instrumento de coleta sejam colocadas em pesquisas futuras. Sugere-se também que o fenômeno seja estudado nas áreas diretivas das ONGs. Por fim, um estudo longitudinal poderá demonstrar como se comportará a evolução do intra-empendedorismo nas ONGs.

Com as sugestões propostas e os resultados obtidos, acredita-se que contribuições relevantes foram apresentadas para a disseminação do fenômeno intra-empendedor nas organizações sociais. Dessa forma, a pesquisa pode contribuir para que essas organizações se perpetuem e ganhem mais espaço nas suas esferas de atuações.

REFERENCIAS

- ABONG. **Um novo marco legal para as ONGs no Brasil: fortalecendo a cidadania e a participação democrática.** São Paulo: ABONG, 2007.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BLIKSTEIN, Izidoro; ALVES, Mario Aquino; GOMES, Mauro Tapias. Nota técnica: os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.) CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Org. edição brasileira) **Handbook de estudos organizacionais: ações e análise organizacionais.** vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOSE, Monica. **Gestão de pessoas no terceiro setor.** 2004. 207 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo.

- BROWN, Jim. Social enterprise – so what’s a new? **Regeneration & Renewal**, London, ago. 2002.
- CETRA. **Sobre o CETRA**, 2010. Disponível em: <<http://www.cetra.org.br/oktiva.net/1431/secao/5351>>. Acessado em 02 de junho de 2010.
- COMCULTURA. **Quem somos**, 2010. Disponível em: < <http://comcultura.org.br/quem-somos/>>. Acessado em 02 de junho de 2010.
- DAVID, D. E. H. **Intraempreendedorismo social: perspectiva para o desenvolvimento social nas organizações**. 2004. 204 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.
- DEES, J. Gregory. **The meaning of “social entrepreneurship”, 1998**. Disponível em: <http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf> Acesso em: 13 jun. 2010.
- DINIZ, João Helder A. S.; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Organizações não- governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional original? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI, 2002, Salvador-BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, 1 CD ROM.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro : Elsevier; Campus, 2008.
- _____. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro : Elsevier; Campus, 2008.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DUARTE, M. F. **O intra-empreendedorismo e suas relações com a gestão estratégica e a gestão de pessoas**. 2007. 190 p. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará.
- FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu capital de gestão**. 1999. 164 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo.
- FERRAZ et al. Praticas e modelo intra-empreendedor em uma grande industria textil brasileira. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão-CNEG, IV, 2008, Niterói-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: UFF, 2008.
- FILION, L. J. Entendendo os intra-empreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr/jun. 2004.
- FONTANILLAS, C. N.; COVA, C. J. G. Intra-empreendedorismo: uma tendência para o aumento da eficiência e da qualidade nos processos. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-SIMPEP, XIII, 2006, Bauru-SP. **Anais...** São Paulo: UNESP, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAIR JR., Josehp F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARTMAN, Adriane. **Avaliação da cultura intra-empreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia**. 2006. 89 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP). Universidade Tecnológica do Paraná.
- HASHIMOTO et al. Relações entre intra-empreendedorismo, clima organizacional e desempenho financeiro – uma análise com as melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

- In: IBERO ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE PROCEEDINGS, VI, 2009, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: IAM, 2009.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações:** aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HITT, Michael A.; MILLER, Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional:** uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- LANDIM, Leilah. **A invenção das ONGs:** do serviço invisível à profissão sem nome. 1993. 239 p. Tese (Doutorado em Antropologia Social). Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- LIMA, Geny de Pontes. **Intra-empendedorismo em organizações financeiras.** 2009, 179p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa.** 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MELO NETO, Francisco P.; FROES, Cesar. **Empendedorismo social:** a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática:** integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, Edson Marques. **Empendedorismo social:** da teoria à prática, do sonho à realidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- OLIVEIRA JUNIOR, C. A. **Organizações não governamentais:** ONGs como espaço de investimento profissional. 2006, 215p. Dissertação (Mestrado em Administração). Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal do Ceará.
- PEDROSA, A. C. G. **Competência gerencial no terceiro setor:** organizações não governamentais da cidade de Fortaleza-Ceará. 2008, 170p. Dissertação (Mestrado em Administração). Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal do Ceará.
- PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intra-empendedorismo na prática:** uma guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SCHEIN, Edgar. **Career anchors.** San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.
- SEQUEIRA, S. V. **Intra-empendedorismo e organizações não-governamentais:** prática e discurso. 2005. 267 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas.
- SILVA, Hélio Eduardo da. **Empendedorismo:** o caminho para o sucesso no século XXI. Disponível em:
<<http://www.daeln.ct.utfpr.edu.br/~denisedavid/aulas/empendedorismo/EmpendedorismoXXI.doc>>. Acesso em: 08 mar. 2010.
- SILVA, Reinaldo. **Teorias da administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2001.
- TENÓRIO, Fernando, G. **Gestão de ONGs:** principais funções gerenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- TERRAMAR. **Quem somos,** 2010. Disponível em:
<<http://www.terramar.org.br/oktiva.net/1320/secao/3774>>. Acessado em 02 de junho de 2010.
- VERGARA, Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo Atlas, 2000.