

**INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DOS GESTORES
SOBRE A DINÂMICA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

DANILO TADEU DUARTE

MARÇO / 2016

Dissertação de Mestrado em Administração

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA - FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DANILO TADEU DUARTE

**INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DOS GESTORES
SOBRE A DINÂMICA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

Campo Limpo Paulista

2016

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

DANILO TADEU DUARTE

INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DOS GESTORES
SOBRE A DINÂMICA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Orientador – Prof. Dr. Marcos Hashimoto

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para o programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Hashimoto.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo e Desenvolvimento

Campo Limpo Paulista

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Duarte, Danilo Tadeu

Influência das características demográficas dos gestores na dinâmica da Orientação Empreendedora/Danilo Tadeu Duarte. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Hashimoto

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Orientação empreendedora. 2. Empreendedorismo corporativo. 3. Liderança. 4. Características demográficas.
I. Hashimoto, Marcos. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

PÁGINA DE APROVAÇÃO

FACULDADE DE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP

**INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DOS GESTORES
SOBRE A DINÂMICA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

Danilo Tadeu Duarte

Data: 22/03/2016

BANCA EXAMINADORA

PROF. DR. MARCOS HASHIMOTO (ORIENTADOR)

PROF^a. DRA. CRISTINA DAI PRÁ MARTENS (UNINOVE)

PROF^a. DRA. ELIANE MARIA PIRES GIAVINA BIANCHI (FACCAMP)

Campo Limpo Paulista

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Ms. Silvio de Oliveira Murdocco que com sua didática exemplar despertou minha vontade de obter o título de mestre.

Ao Prof. Dr. Marcos Hashimoto, por seus ensinamentos e doutrina que despertaram em mim o interesse de buscar o aperfeiçoamento constante independente de minhas limitações.

À Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens, por ter desenvolvido inúmeros trabalhos relacionadas à temática Orientação Empreendedora que muito influenciou esta dissertação.

À Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi, por sempre manifestar imediatismo e sinceridade em suas considerações contribuindo para o aperfeiçoamento do trabalho.

Ao Prof. Dr. Manoel Antônio Meireles da Costa, que com sua paciência e dedicação auxiliou o desenvolvimento do método de pesquisa desta dissertação.

À Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches pelos seus ensinamentos referentes ao propósito de nossas ações, sonhos e realizações.

Ao Prof. Dr. José Osvaldo de Sordi e ao Prof. Dr. Roberto Coda que conseguiram transmitir a essência e a responsabilidade do que é ser um pesquisador na área das ciências sociais aplicadas.

À minha amiga Teise Toyota, que sempre me incentivou e auxiliou na revisão de textos, artigos e ideias.

Aos meus pais, Denise e Ronaldo e a minha irmã Renata, por sempre acreditarem no meu potencial.

À minha namorada e companheira, Nicolle Fontebasso, que passou diversos finais de semana me auxiliando na tabulação dos dados e formatação dessa dissertação, abrindo mão de suas horas de descanso simplesmente pelo fato de possuir o talento nato de despertar a alegria na vida das pessoas.

Por fim agradeço a Deus e a São Judas Tadeu, que proporcionaram a oportunidade de conviver dois anos com pessoas excepcionais que proporcionaram intensas perspectivas sobre o quão importante é direcionar nossas vidas a produção de algo benéfico ao bem comum.

RESUMO

A constante necessidade de inovações e eficiência tem influenciado diversas organizações a buscarem estratégias para alavancar o desempenho, nesse cenário a manifestação da Orientação Empreendedora (OE) tem apresentado correlações positivas com esse objetivo. Contudo, muitas organizações possuem dificuldades em manifestar ou ter melhores níveis de OE, e ao suportar-se sobre a teoria de que gestores possuem papel relevante nessa dinâmica, este trabalho tem com objetivo verificar se as características demográficas: nível de escolaridade (NE), gênero, idade, cargo e tempo de empresa desses indivíduos influenciariam diferentes níveis dessa orientação. Para articular este objetivo analisaram-se as características demográficas de 15.864 gestores distribuídos em 385 empresas brasileiras, e as técnicas utilizadas foram os testes: Regressão linear múltipla e Anova. Como resultado foi verificado que não existe relação entre OE e as características demográficas, portanto gestores com diferentes características possuem as mesmas chances de influenciarem essa orientação. Em geral este estudo contribui para as organizações interessadas em atingir melhores níveis de OE e ressalva que as características demográficas dos gestores não possuem relevância para essa dinâmica.

Palavras chave: Orientação empreendedora, empreendedorismo corporativo, liderança e características demográficas.

ABSTRACT

The constant need for innovation and efficiency has influenced many organizations to seek strategies to boost performance, in this context the manifestation of Entrepreneurial Orientation (EO) has shown positive correlations with that goal. However, many organizations have difficulty to express or have better OE levels, and the theory supports that managers have an important role in this dynamic, so this work is carried out to verify whether the demographic characteristics: education level (EL) , gender, age, position and time of company of the managers, influences different levels of this orientation. To articulate this goal this study analyzed the demographic characteristics of 15,864 managers distributed in 385 Brazilian companies, and the techniques used were the tests: multiple linear regression and ANOVA. As a result it was found that there is no relationship between OE and demographic characteristics, so managers of different features have the same chances to influence this orientation. This study contributes to organizations interested in achieving better levels of OE and caveat that the influence of demographic characteristics of managers are not relevant factors for this dynamic.

Keywords: Entrepreneurial orientation, corporate entrepreneurship, leadership and demographics characteristics

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As dimensões da Orientação Empreendedora e suas definições ...	28
Quadro 3: Definições - Qualificação, habilidades, capacidades e competências.	36
Quadro 4: Estudos sobre as influências positivas do NE nas organizações (2011 a 2014).	39
Quadro 5: Estudos sobre as influências neutras ou irrelevantes do NE 2014..	41
Quadro 6: Estudos recentes sobre a influência positiva da participação do gênero feminino.....	48
Quadro 7: Estudos recentes sobre as influências neutras ou irrelevantes do gênero feminino no ambiente organizacional	50
Quadro 8: Estereótipos sugeridos (Trabalhadores veteranos x Resultados do estudo de HERTEL, 2013).	53
Quadro 9: Variável dependente e variáveis independentes	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: NE dos gestores	60
Gráfico 2: Gênero dos gestores	61
Gráfico 3: Cargos dos gestores	62
Gráfico 4: Níveis de OE	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participação das mulheres em conselhos corporativos.....	46
Tabela 2: Representação do NE	58
Tabela 3: Representação de cargos	59
Tabela 4: Tabulação dos dados (Exemplo com 10 empresas).....	60
Tabela 5: NE dos Gestores	61
Tabela 6: Gênero dos Gestores	61
Tabela 7: Cargo dos gestores	62
Tabela 8: Mediana Idade, Tempo de empresa e OE.....	62
Tabela 9: Porcentagem de empresas com OE Acima e abaixo da média.	63
Tabela 10: Teste ANOVA	64
Tabela 11: Estatísticas de Regressão.....	64
Tabela 12: Coeficientes.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dinâmica organizacional e postura empreendedora	25
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CEO Chief Executive Officer

CNMV Comisión Nacional del Mercado de Valores

GMAT Graduate Management Admission Test

MIT Massachusetts Institute of Technology

NE Nível de escolaridade

NHS Serviço Nacional de Saúde da Inglaterra

OE Orientação empreendedora

PC Personal computer

RH Recursos Humanos

SAT Scholastic Aptitude Test

TI Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Problema de Pesquisa	19
1.2 Objetivo Geral	20
1.3 Objetivos Específicos	20
1.4 Justificativa: Tema de Estudo e sua Relevância	20
1.5 Estrutura do Trabalho	21
2. A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS ORGANIZAÇÕES	22
2.1. Orientação Empreendedora	22
2.1.1 Características do modelo organizacional de comportamento empreendedor segundo Covin e Slevin	24
2.1.2 Orientação empreendedora a abordagem de Lumpkin e Dess	26
2.1.3 Autonomia	27
2.1.4 Inovatividade	28
2.1.5 Assunção de riscos	29
2.1.6 Proatividade	29
2.1.7 Agressividade competitiva	30
2.2 Orientação Empreendedora e o Desempenho das Organizações	30
2.3 Liderança e a Orientação empreendedora	33
3 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS INDIVIDUAIS	34
3.1 Nível de Escolaridade	35
3.1.2 Nível de escolaridade dos indivíduos nas organizações	38
3.1.3 Nível de escolaridade dos gestores e o desempenho das organizações	43
3.2 Gênero	44
3.2.1 Gênero feminino e liderança	45
3.2.2 Participação do gênero feminino em conselhos estratégicos	46

3.3 Idade, Cargo e Tempo de Empresa	51
4. MÉTODO DE PESQUISA	55
4.1 Amostra.....	55
5. Resultados	57
5.1 Técnicas de Coleta e Análise de Dados	57
5.2 Características da amostra	60
5.3 Equação da regressão:.....	63
5.3.1 Resumo do modelo.....	65
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
6.1 Quanto maior o NE do gestor maior a OE (Refutada).....	67
6.2 Há influência de gênero do gestor na OE (Refutada)	70
6.3 Quanto maior a idade do gestor maior o nível de OE (Refutada); Quanto maior o tempo de empresa do gestor maior a OE (Refutada); Há influência do cargo do gestor na OE (Refutada)	73
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
7.1 Contribuições do estudo	77
7.2 Limitações.....	78
7.3 Sugestão de pesquisas futuras.....	79
ANEXO 1.....	95
Apêndice 1	102

1. INTRODUÇÃO

A diversidade no nível de escolaridade, idade, experiência, gênero e cargo (características demográficas individuais) manifestam-se na atual força de trabalho mundial. A acessibilidade à educação proporcionada por políticas públicas e pela constante evolução dos canais digitais (níveis mundiais) está desassociando os limites geográficos entre alunos e instituições e corrobora para que o nível de escolaridade diversifique-se, mantenha-se progressivo e altere a qualificação dos profissionais no mercado (KURRE, LADD, FOSTER MONAHAN ROMANO, 2012).

A ascensão da presença do gênero feminino no mercado de trabalho também tem mostrado influência na diversidade e na dinâmica organizacional, diferenças de comportamentos, atitudes e ações representam o quanto uma mesma “situação problema” pode apresentar resultados diferentes quando conduzidas por indivíduos de gêneros distintos (GREEN *et al.*, 2012). Outro fato a considerar é a relação cada vez mais frequente entre trabalhadores veteranos (idade e tempo de empresa superiores) com jovens entrantes, fator que corrobora para uma variedade de combinações que influenciam o ambiente organizacional.

Nesse contexto, percebe-se a heterogeneidade e a complexidade que as organizações apresentam em sua força de trabalho e faz-se necessário considerar essas variáveis, afinal as mudanças demográficas (individuais) atuais não só criam desafios para gestores e empregados, mas também podem oferecer oportunidades, devido a uma maior variedade de competências e múltiplas perspectivas no trabalho (HERTEL, 2013).

Portanto, mensurar as influências dessas características mostra-se como uma maneira de verificar como essas variáveis podem se comportar e contribuir na dinâmica corporativa. Mas para isso é necessário adotar um parâmetro que possibilite essa mensuração sendo que a avaliação do desempenho organizacional apresenta-se como um fator capaz de proporcionar esse objetivo. A existência de múltiplas perspectivas que podem ser utilizadas para mensurar este índice (ACS, GLAESER. LITAN E FLEMING, 2008; D´SOUZA e

MCDUGAL, 1989; BROWN, 1996; TSAI, MACMILLAN, LOW, 1991; KAPLAN e NORTON, 1992), conduz a necessidade de adotar um parâmetro em específico. Por isso esta pesquisa busca tratar essa temática através da ótica da Orientação Empreendedora (OE) que tem manifestado correlações positivas com a métrica de desempenho e tem sido constantemente discutida nas pesquisas organizacionais (RODRIGUEZ, WISE e CARLOS, 2013; HOVE e VAMBE, 2014; LAUKKANEN, 2013; OLUFUNMILOLA e WATSON, 2013; FERNANDEZ e SANTOS, 2008, RAUCH *et al.*, 2009; LUMPKIN e DESS, 1996).

O conceito de OE surgiu dos estudos de Miller (1983) e foi complementado pelos estudos de Lumpkin e Dess (1996) onde se definiu que uma empresa com essa orientação estratégica engaja-se no mercado de produtos inovadores, empreende em negócios de risco, age com autonomia e proatividade, enfrenta competidores de forma agressiva, e conseqüentemente gera vantagens competitivas. Essas raízes estão vinculadas a manifestação do empreendedorismo no ambiente organizacional e trazem importantes benefícios, estimulando o comportamento empreendedor e a flexibilidade no ambiente de trabalho.

Enquanto o termo empreendedorismo é diretamente ligado à abertura de novas empresas, a OE é uma extensão de características empreendedoras e manifesta-se através de intenções e atos que influenciam a aquisição de vantagens competitivas. Portanto essa orientação é uma perspectiva estratégica na qual as oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso e de forma intencional (MARTENS e FREITAS, 2010). Diante do exposto a OE é uma orientação benéfica para as organizações, mas questiona-se a variação de seus níveis nas organizações e em diversos casos, sua ausência.

Miller (1983) argumenta que a estrutura, as estratégias e a liderança são variáveis relevantes no processo, e ao considerar que a política de recursos humanos pode induzir empregados a assumir o comportamento empreendedor em tarefas de trabalho, observa-se que alguns empregados exercem o comportamento empreendedor superior. Nesta lógica constata-se que parte

desse comportamento autônomo é induzida pelas atitudes da liderança (HASHIMOTO e NASSIF 2014; HELLER, 1999) e que a capacidade de criar uma estrutura organizacional independente para iniciativas empreendedoras é muito mais influenciada por ações dos líderes do que por sistemas organizacionais (HASHIMOTO e NASSIF, 2014).

Ao considerar a liderança uma influência de impacto sobre os resultados da OE (influenciador do desempenho) e ressaltar a necessidade de considerar as diversidades demográficas dos indivíduos no contexto corporativo, levanta-se a seguinte questão: As características demográficas dos líderes influenciariam diferentes níveis de OE? Neste sentido, este estudo tem o intuito de verificar possíveis diferenças entre líderes que conduzem organizações com diferentes níveis de OE.

1.1 Problema de Pesquisa

O rápido desenvolvimento das tecnologias móveis juntamente com a expansão da internet proporciona o crescimento exponencial do acesso a informação e a interação mútua entre consumidores, ocasionando uma abertura relevante de variáveis que influenciam a tomada de decisão de consumidores iniciais, intermediários e finais. Clientes e *Stakeholders* não estão mais sujeitos a se tornarem dependentes da exclusividade de serviços ou produtos e articulam-se juntamente com as empresas na tentativa de desenvolver negociações mais otimizadas. (HASHIMOTO, 2013)

Neste contexto é necessário que as empresas adaptem-se e preparem-se para gerar valor, conquistar mercado, novos negócios e garantir vantagens competitivas, mas para atingir tais objetivos, faz-se necessário que sejam adotadas posições estratégicas em que se relacionem a inovação e a proatividade, inibindo ações exclusivamente reativas ou defensivas.

Nesse sentido, a questão a ser considerada é a de como induzir os funcionários para que tenham atitudes ou intenções que corroborem a proatividade e a inovação e conseqüentemente a disposição a assumir riscos.

A orientação empreendedora torna-se, assim, o caminho para manifestar tais considerações e os gestores, no artifício da liderança, são aqueles que têm melhores condições para compreender cada membro da equipe e usar critérios concretos para decidir a quem eles devem aplicar políticas corporativas e para quem essas mesmas políticas devem ser ignoradas em favor de mais independência e liberdade em prol da inovação, (HASHIMOTO e NASSIF, 2014).

O problema é que mesmo possuindo líderes, muitas organizações apresentam ausência ou diferentes níveis de OE, por isso o intuito deste trabalho é comparar empresas com altos níveis de OE com empresas com baixos níveis de OE para verificar se existe influência relevante das características demográficas da liderança.

1.2 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral verificar se existe relação entre as características demográficas dos gestores e a Orientação empreendedora.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Verificar o nível de orientação empreendedora das empresas estudadas.
- b) Mapear a características demográficas dos líderes.
- c) Verificar possibilidade de traçar um estereótipo influenciador da orientação empreendedora.

1.4 Justificativa: Tema de Estudo e sua Relevância

Desde 1970, a orientação empreendedora tem se tornando um conceito central na manifestação do empreendedorismo no ambiente corporativo e tem recebido atenção conceitual e empírica (COVIN e MILE, 1999; RAUCH *et al.*, 2009) por apresentar relações positivas com o desempenho organizacional.

A estrutura dessa orientação, ao contemplar aspectos de tomada de decisão, métodos e práticas gerenciais (WIKLUND e SHEPHERD, 2005), tem representado como as organizações operam e realizam processos. Neste contexto, é constatado que tal dinâmica é principalmente conduzida pelos gestores que manifestam um papel dominante durante a implantação dessa orientação (YANG e WANG, 2014).

Essas afirmações também podem ser estruturadas nos estudos de Wright e Taylor (1994), que propõem que os gestores no ato de liderar influenciam tanto o comportamento, como as crenças e os sentimentos dos grupos de trabalhos nas organizações.

Sobre essas perspectivas a liderança será a direção para avaliar as características demográficas e a OE, possibilitando a verificação de um possível estereótipo capaz de exercer maior influência sobre essa orientação.

A proposta lógica para desenvolver essa estrutura é baseada em estudos atuais que manifestam um entendimento limitado sobre como essas diversas características influenciam as variáveis ligadas ao desempenho e a efetividade no ambiente corporativo (MUCHIRI e AYOKO, 2013) e ainda busca focar no líder, já que estudos anteriores foram conduzidos a fim de verificar diversidade sobre a relação entre líderes e subordinados (TSUI e O'REILLY, 1989; BHAL *et al.*, 2007).

Neste contexto, a principal contribuição desse estudo é verificar a existência ou não de um estereótipo influenciador dos líderes na OE, essa perspectiva contribui os estudos de Hashimoto e Nassif (2014) e Yang e Wang (2014) e verifica se essas características são relevantes na estruturação de estratégias para selecionar práticas para desenvolver melhores níveis de OE no ambiente corporativo.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho divide-se da seguinte maneira: na segunda parte apresenta-se a revisão bibliográfica, na qual são abordados os conceitos: Orientação Empreendedora, liderança, nível de escolaridade, tempo de empresa e idade. Em seguida, expõe-se o método que apresenta o tipo de pesquisa, a amostra e a análise de dados e nos capítulos procedentes discutem-se os resultados para cada dimensão e apresenta-se a análise cruzada dos dados, expondo modelos estatísticos como: análise fatorial, teste ANOVA, teste Alfa de Cronbach, e análise de regressão linear múltipla.

2. A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo retoma conceitos clássicos e modernos da OE, destacando autores responsáveis em estruturar essa dinâmica e as práticas desenvolvidas no ambiente corporativo. A exposição das características autonomia, inovatividade, assunção de riscos, proatividade e agressividade competitiva são apresentadas e analisadas juntamente com resultados recentes dessa orientação.

2.1. Orientação Empreendedora

A Orientação Empreendedora é uma abordagem estratégica relacionada a manifestação do empreendedorismo no ambiente corporativo e sua origem deve-se aos estudos de Miller (1983). Na tentativa de desenvolver um artigo relacionado ao empreendedorismo e seus direcionadores, Miller propôs que cada tipo de empresa possuiria particularidades e isso contribuiria para que essas duas variáveis (empreendedorismo e seus direcionadores) fossem influenciadas por características organizacionais como, tamanho, personalidade do CEO, estruturas e processos. Nesse sentido, para confirmar essas propostas o autor necessitou desenvolver um método capaz de medir o empreendedorismo no ambiente corporativo.

Na construção do método, Miller definiu algumas variáveis ligadas a características empreendedoras, e ao se basear em conceitos de estratégias propostos por autores clássicos como Khandwalla (1977), Mintzberg (1973), Collins e Moore (1970), o autor desenvolveu três dimensões para medir o empreendedorismo corporativo: assunção de riscos, inovatividade e proatividade, sendo que ausência ou a não desenvoltura de qualquer um desses itens contribuiria negativamente para a manifestação do empreendedorismo no ambiente organizacional.

No âmbito prático, essas dimensões sugeririam que empresas empreendedoras fossem empenhadas em desenvolver produtos/serviços inovadores, assumissem riscos e fossem as primeiras a manifestarem inovações “proativas” enfrentando competidores de forma direta. Através do levantamento de uma amostra com diversos tipos de empresas foi constatado

que o contexto onde as organizações estavam inseridas determinavam o grau de influência nas dimensões da dinâmica corporativa e constatou-se que em pequenas empresas (simples) o empreendedorismo seria mais direcionado pela personalidade do líder, por sua vez, nas grandes o maior impacto seria através da estratégia utilizada e nas orgânicas, o fator que determinaria os desafios seria o próprio ambiente (MILLER, 1983).

Miller (1983) sendo pioneiro nos estudos relacionados à manifestação do empreendedorismo corporativo influenciou diversos outros autores que desenvolveram pesquisas nas décadas seguintes, sendo que os mais referenciados foram Covin e Slevin e Lumpkin e Dess.

Covin e Slevin (1991) igualmente a Miller basearam-se na concepção que o domínio do empreendedorismo, não deveria se restringir apenas a abertura de novos negócios e propuseram a extensão do conceito a práticas gerenciais, o que contribuiria para que empresas já estabelecidas desenvolvessem o comportamento empreendedor. Para os autores, as organizações empreendedoras seriam aquelas dispostas a assumir projetos de riscos (na tentativa de conseguirem maiores retornos), a adotar posturas agressivas na busca de oportunidades, sendo as primeiras a lançarem produtos inovadores no mercado, e ser capaz de liderar setores tecnológicos, de pesquisa e desenvolvimento.

A adoção de um modelo organizacional baseado na postura empreendedora, permitiu que as discussões sobre empreendedorismo não mais se restringissem a traços do indivíduo empreendedor, mas abrangessem esse conceito em nível organizacional, permitindo realizar as primeiras comparações entre a efetividade empreendedora e o desempenho da organização. (COVIN e SLEVIN, 1991).

Segundo Miller (1983) e Covin e Slevin (1991), a declaração de atributos de uma empresa não seria importante para a manifestação do empreendedorismo, mas sim suas ações, dessa maneira a cultura e a estrutura seriam fatores complementares neste processo que enfatiza essencialmente ações organizacionais. Essa postura permite verificar de forma confiável e objetiva a

mensuração do nível de empreendedorismo nas organizações já que o comportamento é explícito e declarado diminuindo de forma relevante a subjetividade do constructo.

Por último, o modelo de comportamento empreendedor é passível de ser gerenciado, podendo sofrer influências das ações da liderança através da criação de estratégias, estruturas, sistemas e culturas (COVIN e SLEVIN, 1991).

Os estudos de Covin e Slevin (1991) serão discutidos a seguir.

2.1.1 Características do modelo organizacional de comportamento empreendedor segundo Covin e Slevin

O empreendedorismo é estudado por uma variedade de razões, mas acima de tudo esse é um tópico de interesse para o desenvolvimento econômico e o desempenho individual das organizações, manifestando-se como elemento chave para adquirir vantagens competitivas (COVIN e SLEVIN, 1991).

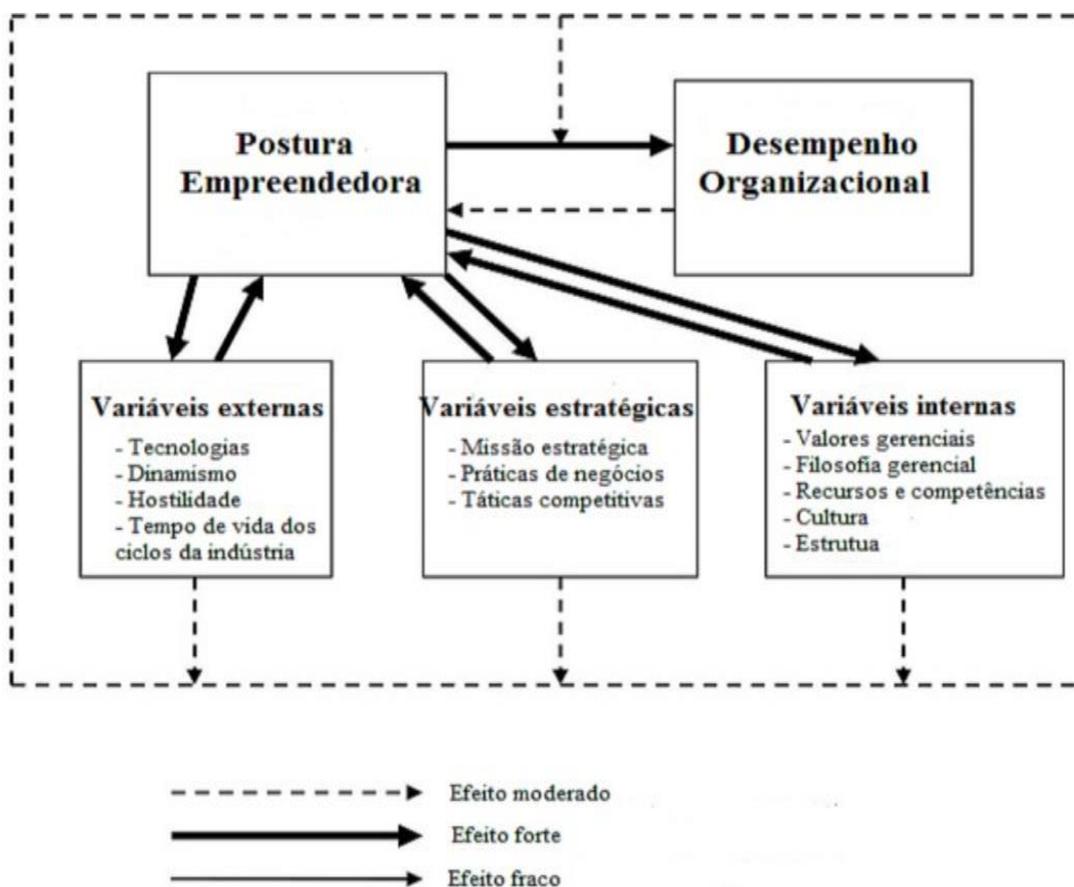
Segundo Covin e Slevin (1991) as variáveis do ambiente externo, estratégia, estrutura e cultura organizacional influenciam as atividades empreendedoras, ressaltando-se que no nível individual o maior influenciador do processo empreendedor são as práticas gerenciais desenvolvidas pela liderança. A Figura 1 apresenta a dinâmica organizacional com uma postura empreendedora.

Frequentemente as organizações respondem aos desafios condicionados pelo ambiente externo, condições como políticas públicas, presença de competidores agressivos e empresas investidoras (Venture Capital e Private Equity) influenciam o dinamismo de uma postura empreendedora (COVIN e SLEVIN, 1991).

O ramo de atividades também exerce influência, empresas de tecnologia tendem a apresentar altos níveis de empreendedorismo devido a constante evolução desse setor que estimula, assim, uma postura focada no planejamento e desenvolvimento, facilitando as inovações e a criação de novos

negócios que se estruturam sobre a lógica de assumir altos riscos para aumentar a probabilidade de altos retornos (COVIN e SLEVIN, 1991).

Figura 1: Dinâmica organizacional e postura empreendedora



Fonte: Covin e Slevin, 1991

Segundo Covin e Slevin (1991), no âmbito estratégico a missão sobre a ótica da postura empreendedora representa a filosofia e a orientação empenhada em conquistar parcelas de mercado com o objetivo de aumentar a lucratividade. Esse princípio sugere que quanto maior a postura empreendedora da organização, maior a probabilidade de crescimento. Nesse contexto, o intuito de ampliar o portfólio de clientes também depende das práticas, negócios, táticas competitivas, mecanismos, padrões e perfis manifestados pela filosofia organizacional, que quando estruturadas pela postura empreendedora, apresenta ideias inovadoras e disposição a assumir altos riscos.

Em relação ao ambiente interno geralmente reconhece-se que as decisões estratégicas são influenciadas por crenças, valores e filosofias dos gestores no ato de liderança, e ao se analisar o argumento de Sexton e Bowman- Upton (1987, p.82) “Crescimento não é um fenômeno que ocorre por ele mesmo, mas sim um fenômeno social que está sobre o comando dos proprietários da organização” conclui-se que a ótica dos gestores no papel da liderança é essencial para que o comportamento empreendedor se manifeste no ambiente corporativo.

Contudo, variáveis como recursos e competências organizacionais também devem ser consideradas, essas são facilitadoras ou inibidoras no processo de ascensão da postura empreendedora, resumindo, a facilidade ao acesso de capital e um quadro de funcionários capacitados.

Por fim, a cultura e a estrutura organizacional garantem que valores, crenças, atitudes, expectativas organizacionais sejam passadas por gerações para determinar as normas para o comportamento apropriado dentro da organização, assim uma vez determinada a postura empreendedora, essa será enraizada no ambiente organizacional. (COVIN e SLEVIN, 1991)

Lumpkin e Dess (1996) baseados nos estudos clássicos de Miles e Snow (1980), Miller (1983), Covin e Slevin (1991) também apresentaram contribuições para a OE, segue a discussão de seus estudos a seguir:

2.1.2 Orientação empreendedora a abordagem de Lumpkin e Dess

Embora Miller (1983) e Covin e Slevin (1991) tenham determinado os parâmetros e as características da manifestação do empreendedorismo no ambiente organizacional, estudos posteriores ainda apresentavam conceitos confusos em relação a essa temática e essa discussão sobre a falta de consenso entre empreendedorismo e empreendedorismo no nível dessas organizações estimulou Lumpkin e Dess (1996) a desenvolverem um estudo para investigar essa problemática.

A distinção baseou-se nos conceitos da literatura estratégica que equipara o empreendedorismo com o ato de entrar em novos negócios, através de uma

empresa nascente ou de uma empresa já estabelecida, contudo a questão central seria o processo de decisão relacionado a escolha de entrar ou desenvolver determinado negócio (MILES E SNOW, 1978).

A resposta para essa questão determinaria o domínio e a direção das estratégias relacionadas ao desenvolvimento de produtos, conquista de mercado e realocação de recursos. Dessa maneira, a manifestação do empreendedorismo no ambiente corporativo seria a escolha de métodos, práticas e estilos de tomada de decisão dos gestores que permitem a empresa a agir de forma empreendedora¹, isso inclui processos para experimentar novas tecnologias e disposição para agarrar oportunidades e assumir riscos (LUMPKIN e DESS, 1996)

Com base nestas afirmações, Lumpkin e Dess (1996) constataam que o ato de lançar um novo negócio, ou entrar em um ramo existente com produtos/serviços superiores² consiste no empreendedorismo e o processo em como essa dinâmica se realiza é a Orientação empreendedora (OE).

Através dessa definição a OE envolve intenções e ações de elementos chave no intuito de gerar novos negócios, incluindo a disposição para inovar assumir riscos, agir de forma proativa, propensão de agir de forma autônoma e tendência de agir agressivamente contra competidores (as duas últimas dimensões foram adicionadas por Lumpkin e Dess, 1996).

Na próxima sessão segue as definições detalhadas das dimensões da OE manifestadas no Quadro 1.

2.1.3 Autonomia

Autonomia refere-se a ação independente de um indivíduo ou time em levar adiante uma ideia ou visão até a sua conclusão, refletindo na habilidade de ser propenso a buscar novas oportunidades. Mesmo que fatores como a disponibilidade de recursos e ações realizadas pelos competidores ou considerações internas possam mudar o curso das iniciativas de novos

¹ Definição clássica de Orientação empreendedora segundo Lumpkin e Dess 1996

² Lumpkin e Dess tratam este fenômeno com o termo em inglês “New entry”

negócios, elas não são suficientes para extinguir a autonomia quando direcionada ao empreendedorismo (LUMPKIN E DESS, 1996).

Quadro 1: As dimensões da Orientação Empreendedora e suas definições

Dimensão da OE	Definição
Inovatividade	Voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.
Assunção de riscos	Tendência a agir de forma audaz, a exemplo de aventurar em novos e desconhecidos mercados; confiar uma grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos; obter riscos financeiros.
Proatividade	É buscar oportunidades, avançar envolvendo a introdução de novos produtos e serviços e agir em antecipação de demandas do futuro para criar mudança e moldar o ambiente.
Autonomia	Ação independente realizada por indivíduo ou time visando levar adiante um conceito de negócio ou visão até sua conclusão
Agressividade competitiva	Reflete intenso esforço da organização em superar os rivais, caracterizado por uma postura combativa ou uma resposta agressiva, visando melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo.

Fonte: Elaborado por Martens (2009) com base nos estudos de Dess e Lumpkin (2005)

A autonomia pode variar dependendo do tamanho da empresa, tipo de gerenciamento ou estilo e filosofia do proprietário quando esse exerce funções de liderança (LUMPKIN E DESS, 1996).

Miller (1983) constatou que quanto mais as empresas são empreendedoras, mais autônomos são seus líderes, sendo que em pequenas empresas altos níveis de ação empreendedora estão ligados à centralização do poder. Em grandes empresas, a autonomia é direcionada por estruturas hierárquicas verticais e estilos de liderança que estimulam a delegação de poderes.

2.1.4 Inovatividade

Segundo Lumpkin e Dess (1996) a Inovatividade reflete na tendência das empresas em estimularem e suportarem novas ideias, inovação, experimentação e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos. Essa dimensão é basicamente à vontade ou pré-disposição para desenvolver práticas e processos que estejam além do *status quo* presentes na organização.

A presença da inovação pode ser verificada de várias formas, no sentido mais amplo, ela pode ocorrer pela simples vontade de tentar desenvolver um novo produto, estratégia de publicidade ou pela tentativa de liderar determinado ramo tecnológico (LUMPKIN E DESS, 1996).

Além disso, as quantias financeiras destinadas a investimentos relacionadas a pesquisas e desenvolvimento também impactam níveis relacionadas a inovação. Em termos de recursos humanos (RH), Hage (1980) argumenta que quanto mais profissionais e especialistas como engenheiros e cientistas, maior o nível de inovação, essa afirmação é parcialmente corroborada por Bjornali e Storen (2012) que, em um estudo em 12 países europeus, constatou que as graduações relacionadas à engenharia aumentam a probabilidade dos profissionais introduzirem inovações no ambiente de trabalho.

2.1.5 Assunção de riscos

Risco pode ter diversos significados dependendo do contexto no qual é aplicado, com base na literatura estratégica, Baird e Thomas (1985) identificaram três tipos de riscos estratégicos: aventurar-se no desconhecido, comprometer parcelas consideráveis do empreendimento e assumir altos compromissos financeiros.

A primeira dessas definições convém do senso de incerteza apresentados na literatura sobre empreendedorismo que acopla o risco pessoal, social e psicológico. Sobre a ótica financeira, que se refere às duas últimas afirmações, o risco se relaciona aos recursos investidos e os retornos reais, assim empresas empreendedoras assumiriam maiores riscos na tentativa de adquirir maiores retornos (LUMPKING e DESS, 1996).

2.1.6 Proatividade

A literatura sobre marketing e estratégia frequentemente abordam as vantagens de uma ação intitulada *first-mover*, que significa ser o primeiro a lançar um produto ou entrar em determinado mercado, essa perspectiva aumenta a probabilidade de altos lucros e permeação acentuada da marca, portanto tomar a iniciativa, buscar novas oportunidades e ter a predisposição

de participar de novos mercados é constantemente relacionada à proatividade (LUMPKIN E DESS 1996).

Essa dimensão é crucial para a OE porque sugere uma perspectiva ampla e permite a ação por antecipação, contribuindo para a adaptação de cenários complexos e resolução de problemas futuros.

2.1.7 Agressividade competitiva

Segundo Lumpkin e Dess (1996) a agressividade competitiva refletida na vontade de assumir posturas não convencionais e atacar competidores de forma direta na tentativa de assumir melhores posições no mercado. De fato as empresas que entram em novos mercados assumem grandes riscos e têm maiores probabilidades de fracassar, portanto analisar a fraqueza dos concorrentes e produzir produtos e serviços difíceis de serem replicados é crucial para adquirir vantagens competitivas, conforme apresentado no quadro 1 onde consta um resumo das dimensões da OE.

Na próxima sessão a OE será discutida através da ótica de desempenho, evidenciando as contribuições no ambiente organizacional.

2.2 Orientação Empreendedora e o Desempenho das Organizações

A Orientação Empreendedora é frequentemente relacionada ao desempenho das organizações estendendo-se aos mais variados tipos de negócio apresentando resultados positivos em empresas de tecnologia (FREITAS *et al* 2012) varejo (MATCHABA-HOVE e VAMBE, 2014), franquias (OLUFUNMILOLA E WATSON, 2013; CHIEN, 2014) e familiares (SHEPERS, 2014).

Segundo Hashimoto (2013) indústria de tecnologia é constantemente relacionada ao empreendedorismo, desde os primórdios da criação dos computadores pessoais (PC), o amplo desenvolvimento de plataformas operacionais e softwares evidenciaram os modelos de negócios escaláveis, proporcionando produtos tecnológicos que não necessitavam de amplas linhas de produção. Dessa maneira, as vantagens competitivas no mercado passaram a ser conquistadas por organizações capazes de criar valor através do

desenvolvimento de produtos /serviços inovadores, a disputa sobre preços e qualidade não era mais considerada diferencial competitivo relevante, sendo que o principal diferencial entre as organizações se tornou o fator inovação (HASHIMOTO, 2013).

Neste sentido Freitas *et al.*, (2012) e Martens (2009) com o objetivo de consolidar elementos que possibilitassem guiar ações que visassem a OE desenvolveram um estudo com 13 empresas de Softwares (brasileiras e consolidadas) com crescimento destacado no setor, portanto com bom desempenho, e constataram através de um método qualitativo a presença e a confirmação prática das dimensões da OE.

Embora as empresas de tecnologia forneçam uma ideia clara da prática das dimensões da orientação empreendedora outros ramos da indústria também são beneficiados por esta prática gerencial.

A indústria de varejo é um exemplo de setor que não está diretamente ligado a tecnologia, mas é influenciada positivamente pela OE. Esse tipo de indústria exerce um papel vital na economia de países em desenvolvimento tendo uma contribuição relevante no crescimento econômico, contudo seus constantes índices de falência desde 2010³ apresentou necessidade de identificação de estratégias para a melhoria do desempenho. Influenciados por esta problemática, Matchaba-Hobe e Vambe (2014) hipotetizaram que as empresas estabelecidas (com bom desempenho), seriam aquelas que teriam níveis de OE. Ao desenvolverem o estudo diante de uma amostra de 153 empresas do Sul da África, os autores confirmaram a hipótese, contudo identificaram que apenas as dimensões proatividade, inovatividade e agressividade competitiva tinham impacto relevante.

Outro ramo que também apresenta relações positivas com a OE são as franquias. A princípio os estudiosos argumentavam que as práticas das

³ A cada sete negócios nascentes, cinco não sobrevivem. Falta de finanças, conhecimento, gerenciamento de caixa e falhas em antecipar ou reagir contra um cenário competitivo ou lidar com tecnologias e outras mudanças do mercado ocorre quando o negócio não tem uma orientação empreendedora (CASILLAS et al. 2010)

dimensões da OE contradiziam as orientações estipulados pela franquia, emergindo a impressão de que se o franqueado desviasse do modelo padrão do sistema em busca dos seus próprios interesses isso poderia comprometer a posição da marca no mercado, contudo Olufunmilola e Watson (2013) constataram que as franquias que possuíam níveis de OE possuíam também melhor desempenho, sendo que esses eram possíveis principalmente por práticas de gestão.

Por fim, as empresas familiares também possuem relações positivas com o desempenho, Shepers (2014) constatou esse resultado ao estudar 232 empresas familiares na Bélgica e verificar que a OE quando suportada por recursos financeiros e a gestão não paternalista contribui positivamente para a o ambiente empresarial. Segue abaixo no quadro 2 o resumo destas constatações:

Quadro 2: Estudos recentes sobre OE e Desempenho

Tema	Objetivo	Amostra	Contribuição	Referência
Orientação empreendedora e desempenho.	Verificar o nível de empreendedorismo das indústrias de varejo e identificar a relevância do OE no desempenho.	123 indústrias do Varejo, África do Sul.	As dimensões proatividade, inovação e competitividade influenciam para o sucesso do negócio.	MATCHABAHOVE E VAMBE 2014.
A relação em OE e desempenho em empresas familiares.	Examinar a preservação da riqueza sócio emocional (SWE) como um moderador da relação entre orientação empreendedora e desempenho.	232 empresas familiares na Bélgica	Acesso a recursos financeiros e físicos são encontrados como moderadores importantes na relação entre OE e desempenho	SCHEPERS, 2014.
Franquias e desempenho através de recursos e OE	Analisar recursos da franquia matrimônio (casamento) e se a OE é decisiva para o desempenho de franquias.	99 franquias de casais recém-casados em Taiwan.	Foi comprovado que os recursos de franquia o matrimônio e OE afetam diretamente o desempenho de franquias.	CHIEN, 2014

Continua

Tema	Objetivo	Amostra	Contribuição	Referência
OE e desempenho	O objetivo deste artigo é entender a percepção do gestor de franquias em relação a OE	95 franquias do Reino Unido	A OE é positivamente relacionada ao desempenho das franquias.	OLUFUNMILOLA E WATSON, 2013.
Elementos para guiar a OE	Propor um conjunto consolidado de elementos que possibilitem guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software	Qualitativo, 13 empresas de Software Brasileiras.	Apresentação de um conjunto de elementos consolidados para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de Software.	FREITAS et al 2012

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante dos resultados apresentados no Quadro 2 constata-se a relevância da OE no desempenho das organizações, embora esses estudos sejam mais recentes Rauch *et al.*, (2009) elaborou uma meta-análise com mais de 100 artigos para verificar as influências da OE e sobre o filtro de 51 artigos foi comprovado estatisticamente que empresas que buscam desenvolver a orientação empreendedora melhoram o seu desempenho.

No intuito de enriquecer essa literatura, a próxima sessão busca verificar o papel da liderança na OE, apontando as principais ligações e recentes discussões sobre essas estratégias.

2.3 Liderança e a Orientação empreendedora

Diversos estudos e teorias têm estruturado pesquisas na tentativa de descobrir como as organizações contribuem para melhorar o desempenho individual dos trabalhadores e embora existam muitas variações existe um consenso que as práticas de liderança são vitais para este objetivo (CHOUDHARY *et al.*, 2013).

Através de práticas gerenciais ou da manifestação de diversos estilos que se adaptam a determinados contextos, enfatiza-se a importância que as práticas de liderança podem exercer no comportamento do indivíduo, podendo influenciar positivamente como inibir determinados comportamentos, dessa

maneira liderados podem tanto ser induzidos a assumirem comportamentos empreendedores como podem ser desestimulados para este fim (HASHIMOTO e NASSIF, 2014).

Autores como Covin e Slevin (1991) e Lumpkin e Dess (1996), também argumentam sobre a importância do líder na manifestação do empreendedorismo no nível organizacional, sugerindo que a Orientação Empreendedora é passível de ser gerenciada sendo influenciada de forma relevante pelas práticas de tomada de decisão e pela filosofia transmitida pelos indivíduos em cargos de gestão.

Hashimoto e Nassif (2014) ressaltam que algumas políticas de recursos humanos podem induzir empregados a assumir o comportamento empreendedor em suas tarefas de trabalho, mas ainda não é claro a razão de alguns empregados exercerem o comportamento empreendedor e outros não, por isso que parte desse comportamento autônomo é induzido pelas atitudes da liderança.

Dessa maneira, para desenvolver o comportamento induzido nos funcionários para práticas do empreendedorismo, os líderes necessitam cultivar bons relacionamentos com seus grupos de trabalho para estimular geração de ideias e a identificação de oportunidades, assim como desenvolver a autonomia para enfrentar a cúpula estratégica em situações em que os liderados apresentarem resultados negativos por se aventurarem em ambientes incertos ou de risco, assim as práticas efetivas de liderança são positivamente relacionadas para construção da Orientação Empreendedora (HASHIMOTO, 2013)

Nesse sentido, a próxima sessão busca apresentar estudos sobre as características demográficas individuais.

3 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS INDIVIDUAIS

As mudanças demográficas (individuais) presentes na força de trabalho em diversos países industrializados criam desafios para a gestão das organizações e notavelmente contribuem para o aumento da complexidade no ambiente de

trabalho, mas em contrapartida também podem oferecer novas oportunidades e uma maior diversidade de competências⁴ e perspectivas múltiplas na dinâmica corporativa.

Nesse contexto, os funcionários têm condições ao longo da sua carreira de utilizar todas as suas capacidades⁵, ou adquirir novas através graduações e acúmulo de experiência para compensar ou estimular competências possivelmente ausentes, no intuito de iniciar e contribuir em processos de aprendizagem ao longo da sua vida profissional. Portanto, gestores de organizações de trabalho precisam reconhecer e considerar as diferenças demográficas, a fim de adaptar as suas estratégias de gestão de recursos humanos e estilos de liderança de uma forma eficaz e sustentável (STAMOV, ROSSNAGEL e HERTEL, 2010).

Ao focar essa temática exclusivamente no ato de liderança, qual seria a relevância dessas características no ambiente corporativo que influenciariam positivamente o desempenho? Diversos estudos relacionados a características demográficas têm sido realizados no intuito de explorar essas questões de pesquisa, contudo existe uma tendência dessas pesquisas serem direcionadas de forma individual, sendo necessária a análise de cada tema em particular para posteriormente realizar a interpretação e triangulação dos dados, por isto o objetivo dessa revisão é considerar as características: nível de escolaridade, idade, experiência, gênero e cargo apresentados na literatura em um nível geral para posteriormente realizar a discussão sobre as temáticas de liderança e orientação empreendedora.

3.1 Nível de Escolaridade

Estudos relacionados ao nível de escolaridade (NE), conseqüentemente são ligados aos conceitos de qualificação, habilidades, capacidades e competências, por isso a definição dessas temáticas são apresentadas no Quadro 3 para a compreensão dos temas que serão abordadas ao longo do trabalho.

⁴ Definição de competência, ver quadro 3.

⁵ Definição de capacidade, ver quadro 3.

Quadro 2: Definições- Qualificação, habilidades, capacidades e competências.

Temática	Definição	Referência
Qualificação	Resultado formal de um curso ou treinamento (Diplomas e licenças)	TESSARING, 2004.
Habilidade	Processo que permite adquirir e trabalhar com a informação	MUMFORD <i>et al</i> 1999.
Capacidade	Conjunto de habilidades necessárias para realizar aquilo que foi intencionado	SPENCER E SPENCER, 1993.
Competências	Motivos, traços, atitudes, valores, conhecimento e comportamentos cognitivos que mostram diferenças entre desempenho	SPENCER E SPENCER, 1993.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O nível de escolaridade (NE) além de compreender todos esses conceitos envolve três agentes que variam entre o próprio indivíduo que deseja se qualificar e adquirir conhecimento, as instituições de ensino e as empresas interessadas em empregar ou capacitar profissionais a fim de gerar crescimento e desenvolvimento (KURRE, LADD, FOSTER MONAHAN ROMANO, 2012).

O setor de graduação está experimentando uma escalável transição de mudanças, faculdades e universidades com recursos em potenciais e fortes marcas estão lidando com desafios, particularmente com o resultado da revolução digital que impacta radicalmente os modos de aprendizado e acessibilidade ao conhecimento, estas mudanças são dirigidas por pressões de mercado e estão diretamente relacionadas a demandas e expectativas de alunos em potencial. Atualmente (2010 a 2015) existem diversas possibilidades de o indivíduo interagir com uma Universidade, seja através de aulas presencias, distância ou em discussões de congressos e a variedade de escolhas disponíveis, no que tange os cursos, é extremamente ampla (KURRE, LADD, FOSTER MONAHAN ROMANO, 2012).

Essa área está envolvida com tecnologia, faculdades e universidades estão integrando TI em suas ofertas educacionais, administração e em métodos de análise de mercado, como forma de criar novas formas de ensinar e realizar pesquisas. Segundo Ed's Lev Gonick, essa tendência mostrou que em 2011 as instituições mais célebres do mundo como Stanford e o MIT, por exemplo,

manifestaram mudanças sísmicas no modo como estão adotando a inovação no intuito de obter resultados mais eficazes, no desenvolvimento do aprendizado e conquista de alunos (KURRE, LADD, FOSTER MONAHAN ROMANO, 2012).

Todos esses avanços no setor de educação consideram o indivíduo que decide se graduar, seja por iniciativa própria, por influências do mercado ou exigências de organizações onde trabalham. A tomada de decisão de ingressar em cursos de graduação está vinculada à escolha profissional no intuito de estabelecer o que fazer, quem ser e a que lugar pertencer (BOHOSLAVSKY, 1977).

Esta construção decisória envolve interesses e escolhas direcionadas ao desenvolvimento e gerenciamento de carreiras, portanto são tópicos estruturados e relacionados a psicologia vocacional e se baseiam na Teoria Geral Sócio Cognitiva de Bandura que foca na interação pessoal, comportamental e de ambiente para esclarecer as motivações das escolhas vocacionais (IANG E ZHANG 2012).

Em um estudo realizado na França a ascensão dos cursos de bacharelado (com foco no mercado de trabalho), ocorrida desde 1999 tem refletido em efeitos positivos na situação econômica do país. A comparação realizada com os cursos de licenciatura nos primeiros anos de atividade profissional através da utilização de modelos econométricos, mostrou que os bacharéis encontram poucas dificuldades para ingressarem no mercado de trabalho, mesmo em situações de crises financeiras. Portanto, esses resultados implicam e confirmam a relevância de um diploma acadêmico e pode influenciar a escolha do indivíduo que busca na formação em nível superior a oportunidade de se integrar no mercado de trabalho (CALMAND *et al.*, 2014).

Contudo, ao considerarmos exclusivamente o contexto socioeconômico brasileiro, a fase de escolha vocacional ainda é pouco desenvolvida e gera diversas dúvidas, a maioria das pessoas realizam escolhas de carreira sabendo muito pouco sobre a totalidade de suas implicações em termos de tarefas, dificuldades e responsabilidades e estudos têm mostrado que a satisfação dos estudantes no intermédio da trajetória acadêmica profissional

são extremamente variadas, possuindo influências do sucesso no ingresso/ ou não no mercado de trabalho relacionados a área em que estudam (BARDAGI, LASSANCE E PARADISO 2003).

De fato, as organizações necessitam de profissionais capazes de exercer funções específicas que se estendem em diversas áreas: Finanças, Controladoria, Contabilidade, Recursos Humanos, Projetos, Manutenção e etc. E os cursos superiores têm o intuito de permitir que os indivíduos construam capacidades para exercer tais funções, mas de uma maneira geral, ainda busca-se saber se o valor de uma formação acadêmica se limita ao simples fato de possuir capacidades para exercer uma função, ou se ela é capaz de influenciar outros contextos, como a pré-disposição a inovar e assumir riscos a fim de contribuir para o desempenho organizacional.

A próxima sessão discutirá a NE e os indivíduos nas organizações.

3.1.2 Nível de escolaridade dos indivíduos nas organizações

A teoria do capital humano suporta a importância da educação formal / nível de escolaridade (NE) na economia, sendo que promove não somente o conhecimento para manter a eficácia na execução de tarefas, mas também influencia positivamente atitudes e habilidades, como a inovação, flexibilidade e adaptação (SCHULTZ, 1980). De fato, os países mais desenvolvidos do mundo são caracterizados por investir maiores parcelas em educação (WORLD BANK, 2011).

Contudo, nas organizações os benefícios e as influências do nível de escolaridade se manifestam de maneiras diversas nos mais distintos aspectos, seja com contribuições para empresários / fundadores de empresas, *upgrading* de produtos e serviços, balanceamento do perfil cognitivo e maturidade nas decisões éticas. O quadro 4 compila estudos recentes (2011 a 2014) que abordam tais aspectos.

Quadro 3: Estudos sobre as influências positivas do NE nas organizações (2011 a 2014).

Tema	Objetivo	Amostra	Contribuição	Referência
Educação formal e desempenho	Verificar se existe diferença entre empreendedores e empregados no quesito "Aproveitamento da educação formal".	6111 empreendedores e empregados do E.U.A.	A pesquisa mostra que os empreendedores têm melhor aproveitamento da educação formal do que empregados assalariados.	VAN PRAAG e VAN WITTELOO STUIJN, 2014
Habilidades balanceadas	Comparar o conjunto de habilidades de empregados que trabalham em negócios de diferentes tamanhos com o conjunto de habilidades dos empreendedores.	20 mil Trabalhadores da Alemanha.	A educação formal contribui para habilidades mais balanceadas.	BUBLITZ E NOSELEIT, 2014
Educação formal e desempenho	Examinar o papel da educação formal dos empreendedores no desempenho de indústrias informais.	90 empresários e 100 trabalhadores de Bangladesh.	A Educação formal dos empreendedores afeta significativamente o " <i>upgrading</i> " de produtos, esforços em marketing acessibilidade ao crédito e o desempenho geral da empresa.	MOTALLAB E SONOBE 2013
Educação formal e liderança	Quais são os fatores que influenciam positivamente a liderança?	692 Trabalhadores do Estado do Texas.	O aumento da educação formal aumenta a autoestima, atitudes no trabalho e o capital social.	GREEN, <i>et al.</i> , 2012
Tomada decisão com base na ética	Verificar se a idade, educação, experiência gerencial e experiência de trabalhar no governo fazem a diferença na hora de tomar decisões éticas.	448 Trabalhadores (todos o níveis hierárquicos) do Irã.	Os resultados sugerem que a educação e a experiência de trabalhar no governo melhoram a maturidade ética.	MUJTABA E TAJADDINI, 2011
Estilo cognitivo dos empreendedores de sucesso	O estudo tem como objetivo verificar qual o estilo cognitivo predominante (<i>linear-thinking</i> ou <i>non linear thinking</i>) dos empreendedores de sucesso e comparar com o estilo cognitivo de outros profissionais.	219 profissionais, E.U.A.	Constata-se que para obter sucesso em um ambiente de incerteza é necessário ter um perfil cognitivo balanceado e a educação formal contribui para a manifestação deste estilo cognitivo.	GROVES <i>et al.</i> , 2011

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos artigos compilados é evidente a contribuição que o nível de escolaridade manifesta no ambiente corporativo e nas práticas do empreendedorismo.

Van Praag e Van Witteloostuijn (2014) verificaram que as capacidades adquiridas através do NE são melhor aproveitadas pelos empreendedores do que funcionários assalariados devido a maior liberdade e autonomia na tomada de decisão. Livres de obstáculos e imposições corporativas os empresários têm o melhor aproveitamento do próprio capital humano.

Bublitz e Noseleit (2014) abordaram a temática “habilidades balanceadas” (nivelamento entre competências e habilidades) e verificaram que o NE influencia positivamente a manifestação dessa condição nos empresários, contribuindo para um melhor desempenho individual. Nesta mesma abordagem Motallab e Sonobe (2013) constataram que a NE influencia a capacidade dos empresários em desenvolver “*upgrading*” de produtos, marketing e aumenta a probabilidade de acessibilidade a crédito contribuindo para o desempenho geral da organização.

Em um nível geral, que inclui tanto empresários como funcionários o NE contribui para autoestima, atitudes-ações no ambiente de trabalho, capital social corporativo, maturidade ética na tomada de decisão e no balanceamento entre intuição, criatividade, emoção razão e lógica (estilo cognitivo balanceado).

Embora o NE mostre efeitos positivos nas situações mencionadas, essa temática também é passível de resultados neutros e irrelevantes, o quadro 5 mostra estudos recentes que constataram tais resultados.

Singh e Twalo (2014), através de um estudo de caso reconheceram que o comportamento e o desempenho no trabalho são influenciados por habilidades baseadas em formas variadas de capital: Humano (escolaridade e experiência), social (desenvolvimento social, relações e contatos), cultural (formação familiar, raça, etnia, personalidade e área geográfica) e reputação (confiabilidade, reputação, popularidade, autoridade, ética e integridade).

Quadro 4: Estudos sobre as influências neutras ou irrelevantes do NE 2014

Tema	Objetivo	Amostra	Contribuição	Referência
Educação formal e desempenho individual	Verificar as causas de comportamento e desempenho inapropriado de funcionários com educação formal.	390 trabalhadores África do Sul	O comportamento e desempenho inapropriado ocorrem devido à falta de capacidades e recusa de aplicar o que foi aprendido por conta de questões raciais e preconceitos,	SINGH e TWALO 2014
Educação formal e habilidades no trabalho	Desenvolver e testar um método de mensuração de habilidades no trabalho.	Trabalhadores de 29 países Europeus	A qualidade do domínio empregatício (tarefas, tecnologias e organização do trabalho) são tão importantes quanto a educação formal, para desenvolver o avanço de habilidades no trabalho	MARTINAITS, 2014
Educação formal e desempenho	O estudo tem como objetivo desenvolver um modelo legítimo para explicar e prever o desempenho de pequenos negócios no Chile.	403 pequenas empresas do Chile	Oito variáveis foram testadas para prever o desempenho das pequenas empresas, sendo que a educação formal (uma das 8 variáveis) se mostrou irrelevante.	HALABÍ E LUSSIER 2014
Educação formal e competências	O objetivo do artigo é analisar a coerência entre Competências incompatíveis e o objetivo dos políticos Europeus em transformar o sistema de educação através do <i>Bologna Process</i> e verificar se as empresas modernas pagam por educação ou competências.	3600 empregados Europeus	É possível verificar que as empresas pagam mais por competências do que por educação e que o background cultural possui maior relevância do que a educação formal quando o assunto é competências.	LEONI 2014

Fonte: Elaborado pelo autor

No estudo realizado constata-se que o serviço público da cidade *Bufo City Metropolitan Municipality* na África do Sul apresentava casos de administração ineficaz, recursos fracos de gerenciamento, desempenho e comportamento inapropriado no ambiente de trabalho e contraditoriamente grande parte do quadro de funcionários possuía NE elevado. A conclusão da pesquisa relatou que o comportamento e desempenho inapropriado ocorrem devido à falta de capacidades e recusa de aplicar o que foi aprendido (NE) por conta de questões raciais e aspectos culturais (SINGH e TWALO, 2014).

Leoni (2014) abordou a temática de competências e desenvolveu sua pesquisa sobre o *gap* entre competências requeridas por trabalhadores graduados nas organizações modernas de produção e o conhecimento tradicional transferido para os estudantes pelas universidades, sua premissa baseou-se em estudos desenvolvidos desde 1990 que apresentaram novos modelos organizacionais e tecnológicos (*lean production, internally flexible firms, modular firm, ICT*), que influenciaram a mudança de competências exigidas no trabalho, ocasionando em diversos casos descompasso entre capacidades do indivíduo (influenciadas pela NE) e competências exigidas pelas organizações. Por fim, foi constatado que empresas pagam mais por competências do que por educação formal e o background cultural mostrou maior influência sobre as competências em relação ao NE.

Halabí e Lussier (2014), na busca de desenvolverem um método de mensuração de desempenho de pequenos negócios, testaram 8 variáveis, que verificaram que a informatização /internet, disponibilidade de capital de giro, gerenciamento financeiro e contábil, aconselhamento profissional, parcerias, evidência de empresários na família e esforços em marketing são fatores relevantes para o desempenho, contudo o NE e o planejamento se mostram irrelevantes nessa métrica.

Martinaitis (2014) propôs um novo método para medir habilidades no ambiente de trabalho, a estrutura dessa abordagem foca em como os trabalhadores realizam suas tarefas ao invés de considerar a prévia de como eles a executariam (mediante a suas capacidades declaradas), os resultados mostraram que domínios sobre tecnologias, tarefas e modo de se organizar no trabalho são tão importantes quanto a NE na tratativa de habilidades no ambiente corporativo.

Ao compararmos as conclusões positivas com as negativas é perceptível o contraste presente na abordagem do tema NE e isso mostra o quanto o desenvolvimento desse assunto pode influenciar as mais variadas temáticas, enquanto Groves *et al.* (2011) propõem que a NE influencia positivamente o estilo cognitivo balanceado (balanceamento entre intuição, criatividade, emoção razão e lógica). Singh e Twalo (2014) propõem que aspectos culturais

negativos, como o preconceito, bloqueiam os benefícios da NE, e ao partir do pressuposto que o estilo cognitivo baseia-se em fundamentos racionais e lógicos temos resultados ambíguos, já que o estilo cognitivo balanceado deveria inibir em partes o preconceito, contudo essas são temáticas passíveis de estudo.

De uma maneira geral, a NE aborda assuntos relacionados às competências, habilidades, capacidades, qualificação, desempenho organizacional, desempenho individual, tomada de decisão, liderança, estilos cognitivos e empreendedorismo, portanto ao considerar a temática desta dissertação o foco se restringirá aos aspectos da liderança, a seguir segue a análise de estudos que abordam NE, gestores e desempenho, no intuito de verificar possíveis ligações dessas duas variáveis.

3.1.3 Nível de escolaridade dos gestores e o desempenho das organizações

Embora os estudos apresentados mencionassem constantemente as influências positivas do NE sobre os empreendedores donos de negócios, nenhum deles mencionou o papel do NE em funções de gestão intermediária (diretores, gerentes e supervisores).

Considerando essa perspectiva sobre a ótica do ambiente organizacional, um largo corpo de evidências liga a qualificação educacional com uma variedade de atitudes e comportamentos gerenciais, contudo um grupo relativamente pequeno examina a qualificação educacional dos CEOs (gestores) com o desempenho organizacional (TERRANCE; KIMBERLY; MERCEDEZ, 2011).

Embora Barker e Mueller (2002) tenham verificado que o tipo de curso que CEO possui influencia o desenvolvimento organizacional e Graham (2005) tenha constatado que gestores com MBA possuem maiores habilidades com orçamento e custo de capital, um dos únicos estudos que aborda o tema de desempenho organizacional de forma direta é o de Gottesman e Morey (2006), que constata que CEOs de escolas prestigiadas americanas e com boas classificações no exame SAT e GMAT não garantem melhores performances do que os CEOs menos qualificados, mas até o momento nenhum estudo

tentou replicar esta questão em amostras diferentes e ainda considera-se que existem muitas controvérsias na discussão do desempenho, ressaltando-se que o nível de escolaridade dos gestores não seria um fator isolado nessa perspectiva, portanto ao supor-se que essas empresas não fossem influenciadas diretamente pelo NE o que aconteceria com as empresas que possuem OE? Elas aproveitariam melhor a NE? E por conta disso teriam melhor desempenho? Assim se levanta a primeira hipótese:

H1- Quanto maior o nível de escolaridade dos gestores maior o nível de OE.

O intuito deste trabalho, além de contribuir com a presente temática, é verificar outras variáveis como gênero, idade, cargo e tempo de cargo.

Na próxima sessão será abordada a participação do gênero feminino no ambiente corporativo

3.2 Gênero

Influências sociais e organizacionais têm contribuído para o interesse da academia em estudar a diversidade de gênero no ambiente corporativo. (CARTER *et al.*, 2003; HUSE e SOLBERG, 2006). Desde o surgimento do trabalho, a sociedade tem imposto obstáculos no desenvolvimento profissional feminino, contudo a partir de 1990 pressões de *Stakeholders*, políticos, comunidades e grupos sociais manifestaram-se para reverter essa situação e isso tem influenciado a constante ascensão e crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho. Conseqüentemente a isso, tem se observado resultados positivos, contribuições relacionadas a integridade, ética, moral, governança corporativa e a produtividade são fatores constantemente citados em estudos recentes e esses resultados têm trazido amplos interesses em verificar a diversidade de gênero nas posições de liderança e principalmente na participação das mulheres em cúpulas de conselho estratégico, portanto o objetivo da próxima sessão é abordar a liderança e este gênero.

3.2.1 Gênero feminino e liderança

Resultados positivos da participação feminina no ambiente corporativo têm aumentado o apelo para que mais mulheres se envolvessem em tomadas de decisões nas empresas - seja como membros do Conselho, CEOs, ou gerentes (FREDRICKS, TILLEY e PAUKNEROVA, 2014).

Pesquisas posteriores mostraram que todos os tipos de organizações tendem a ter melhor desempenho se a sua liderança é diversificada em termos de gênero, sendo que um melhor mix de habilidades de liderança melhora governança corporativa e a aversão ao risco (CURTIS *et al.*, 2012). Além disso, a incorporação de líderes transformacionais do gênero feminino tem a capacidade de melhorar a satisfação dos trabalhadores e incentivar a partilha de informação e pode, assim, aumentar potencialmente a ética da corporação (POLLITT 2005).

Um exemplo empírico sobre a ausência das mulheres em posição de liderança foi constatado no Japão através de um relatório econômico mundial “*World economic forum’s gender index of 2012*” (documento que mensura *gaps* de homens e mulheres através de quatro áreas econômicas: saúde, educação economia e políticas) a baixa posição do país (101º de 135) deve-se a pequena quantidade de mulheres em posição de gerência nas empresas do país sendo que essa disparidade de gêneros é significativamente maior no Japão do que em qualquer outro país avançado da organização para cooperação e desenvolvimento econômico⁶ (HAUSMANN, TYSON e ZAHIDI 2012).

Tanto em pesquisas americanas quanto em japonesas, mulheres em posição de gerência têm mostrado benefícios para o ambiente corporativo. Pesquisadores têm proposto várias razões para justificar essa premissa, sendo que a mais frequente é de que a participação do gênero feminino em posições de liderança contribui para a diversificação no ambiente de trabalho, que é relacionada com o desempenho corporativo (NAKAGAWA e SCHREIBER 2014; COX e BLAKE, 1991).

⁶ OCDE

Times de trabalho mais heterogêneos tendem a ter amplo conhecimento e experiências e uma capacidade de analisar situações através de amplas perspectivas, assim em um debate, consideram diversos propósitos e tendem a manifestar soluções mais inovadoras (HOFFMAN e MAIER, 1961; DITOMASO, POST, PARKS-YANCY, 2007).

Estudos empíricos têm comprovado que as contribuições positivas relacionadas a heterogeneidade de gênero presentes no ambiente de trabalho se desempenham ao máximo quando se manifestam em sua totalidade (50% mulheres), sendo que esses efeitos são mais significativos quando ocorrem no nível gerencial, onde há tomada de decisão (FRINK *et al.*, 2003).

A seguir apresenta-se a participação no gênero feminino em ambientes corporativos.

3.2.2 Participação do gênero feminino em conselhos estratégicos

A diversidade de gênero na composição de conselhos corporativos envolve questões éticas e de eficiência organizacional. Diversos estudos internacionais têm desenvolvido pesquisas sobre essa ótica e os resultados apresentados são positivos, contudo a proporção de mulheres nessas cúpulas estratégicas ainda é pequena, como comprova o Tabela 1:

Tabela 1: Participação das mulheres em conselhos corporativos

País	Participação
Suécia	27, 3%
Finlândia	24,50%
Reino Unido	15%
Dinamarca	13,90%
Espanha	9,30%
Bélgica	7,70%
Itália	3,70%

Fonte: Carrasco 2015

Preocupados com a baixa representação das mulheres e o lento progresso a esse respeito, a União Europeia está impondo cotas para que a diversidade de gêneros seja desenvolvida nas organizações. Em 2003, a Noruega adotou uma

lei requerendo que pelo menos 40 % dos membros dos conselhos estratégicos de empresas com capital aberto fossem do gênero feminino e isto explica o porquê que desde 2008 a Noruega é o país com a maior participação de mulheres nesse setor, com 44, 2 % de representatividade. (CATALYST, 2008). Espanha, França e Bélgica têm adotado leis similares e também estão apresentando evoluções constantes.

Todas essas preocupações são fundamentadas pelo fato de que os conselhos corporativos são responsáveis pela governança e a supervisão de direção e funcionamento das organizações (CARROL e BUCHHOLTZ, 2011) gerenciando a relação com múltiplos *stakeholders*, fornecedores empregados, governos e comunidades. Nesse contexto é amplamente aceito que a diversidade demográfica neste setor é a uma estratégia relevante para lidar com as diversas partes interessadas, garantindo ética e integridade junto ao interesse dos acionistas (Quadro 6).

Através dos dados apresentados pelo quadro 6, os fatores positivos ligados a atuação do gênero feminino na organização são: efetividade da direção, aumento de percepção de legitimidade, confiabilidade, moral, produtividade e contribuição para questões da prevenção de corrupção interna sendo eficazes no monitoramento e preservação contábil.

O estudo de Perez (2015) aponta que vários estudos manifestam hipóteses de uma relação direta entre a diversidade e o valor da empresa, mas não examinam os mecanismos intermediários que exercem influências nesse relacionamento. Essa problemática motivou o autor a verificar a possível ligação entre a diversidade de gênero e a compensação (salários) da cúpula estratégica.

Com base em dados fornecidos pela *Comisión Nacional del Mercado de Valores* (CNMV) foi constatado que a participação de mulheres na cúpula estratégica ainda é muito baixa, concordando com os estudos de Carrasco (2015) – quadro 5, contudo as empresas que possuíam maior porcentagem do gênero feminino apresentaram também maior efetividade no monitoramento das práticas de governança corporativa, questionando de forma direta os altos

salários recebidos por diretores de alto escalão, mesmo quando as empresas não apresentavam lucros significativos, tais atitudes contribuíram para o aumento da efetividade dessas empresas.

Quadro 5: Estudos recentes sobre a influência positiva da participação do gênero feminino.

Tema	Objetivo	Amostra	Contribuição	Referência
Gênero e cargos de direção	Examinar a relação entre gênero e a efetividade de diretores de alto escalão	120 empresas da Espanha	A diversidade de gênero contribui positivamente com a efetividade da direção	PÉREZ 2015
Gênero e cargos de direção	Qual a contribuição do gênero feminino para efetividade de cargos de direção no conselho estratégico?	Qualitativo, 34 entrevistas semiestruturadas.	Mulheres aumentam a percepção de legitimidade, confiabilidade, moral e integridade dos conselhos organizacionais.	PERRAULT 2015
Gênero e atitudes ilegais no trabalho	Papel da diversidade de gênero sobre questões ilegais no ambiente de trabalho (favorecimento de ganhos organizacionais)	170 empresas Francesas	Mulheres são efetivas no monitoramento e são cruciais nas práticas de governança corporativa, reduzindo ganhos que favorecem exclusivamente a gerência.	LAKHAL, 2015
Gênero e ética no ato de liderança	Examinar a relação a liderança e o conservadorismo contábil (proteger interesses de acionistas e reduzir o oportunismo gerencial)	13206 empresas	O Gênero feminino na liderança é positivamente relacionado com o conservadorismo contábil, CEO Mulheres são mais éticas e possuem maior aversão ao risco.	HO 2015
Gênero e desempenho organizacional	Analisar a presença do gênero feminino nas posições de liderança contribui para o desempenho organizacional	745 empresas japonesas	Os autores encontram relações positivas entre desempenho e porcentagem mulheres na posição de gestão.	NAKAGAWA E SCHREIBER, 2014.
Gênero e cargos de direção	Verificar o impacto da diversidade de gênero e idade nas posições de direção/ conselho	288 grandes empresas Australianas	Relação positiva entre a diversidade de gênero e a produtividade e relação negativa entre idade e retorno de ações.	ALI E KULIK 2014

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perrault (2015) aborda a problemática já caracterizada por Perez (2015), Carrasco (2015) e Nakagawa e Schreiber (2014) sobre a baixa

representatividade de mulheres em conselhos estratégicos, ao se estruturar sobre conceitos da abordagem institucional, o autor ressalta como as mulheres poderiam contribuir nesse ambiente, que atualmente é dominado por homens. Através de um estudo qualitativo com 34 entrevistas (membros da direção, acionistas e ativistas sociais) estruturadas e evidências de documentos e arquivos, foi constatado que a presença de mulheres em conselhos aumenta a percepção de legitimidade e confiabilidade fomentando assim a confiança dos acionistas nas empresas.

Essas contribuições ligadas à legitimidade e confiabilidade podem ser verificadas com o estudo de Lakhali (2015), que verificou a redução significativa dos ganhos gerenciais quando mais mulheres participam do conselho estratégico, comprovando a efetividade do gênero em questões de monitoria e comportamentos éticos. Nesse mesmo contexto, Ho (2015) evidenciou que a sensibilidade ética e a aversão a riscos manifestados pelo gênero feminino contribuem também para a transparência de apresentação de balanços e corrobora para reduzir a chances de fraudes em demonstrativos contábeis (conservadorismo contábil).

Nakagawa e Schreiber (2014), ao considerarem a variação contábil, estrutura do capital, políticas de compensação e indicadores de governança corporativa, verificaram que a porcentagem de gestores do gênero feminino está positivamente relacionada a esses tópicos. Neste sentido, os estudos de Ali e Kulik (2014) que constataram que a presença de mais mulheres no conselho estratégico aumenta também a produtividade, questões que são diretamente vinculadas à influência positiva do desempenho organizacional.

Todas as constatações presentes corroboram para as diversas afirmações de estudos acadêmicos vinculados aos benefícios da presença do gênero feminino no âmbito corporativo, em contrapartida a presença do gênero feminino também apresenta resultados neutros ou irrelevantes, como apresentados no quadro 7.

Quadro 6: Estudos recentes sobre as influências neutras ou irrelevantes do gênero feminino no ambiente organizacional

Tema	Objetivo	Amostra	Contribuição	Referência
Sucessão Gerencial	Verificar o impacto da mudança do CEO de gênero feminino para o masculino na perspectiva do desempenho e probabilidade de falência.	46 sucessões entre 1996 e 2013, Canada.	A troca de gerentes do gênero feminino por gerentes do gênero masculino aumenta o desempenho das empresas	ELSAID 2014
Gênero e desempenho organizacional	Examinar a influência das mulheres em posição de direção no serviço nacional de saúde.	Estudo longitudinal com relatórios de 2008 a 2011 da NHS, 338 observações, Serviço nacional de saúde da Inglaterra.	A presença do gênero feminino em posições de liderança não resulta em diferenças significativas de desempenho ou serviços de qualidade, mas contribui para a diminuição de resultados sociais negativos como custos relacionados a negligência.	ELLWOOD, 2015

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora Elsaid (2014) tenha constatado que a troca de CEOs femininos por CEOs masculinos melhora o desempenho das empresas, ele levanta a complexidade da questão de troca de pessoas nas funções de gestão, sendo que nesse mesmo estudo foram levantadas diversas outras variáveis que podem influenciar nesse resultado como características funcionais e educacionais.

Ellwood (2015) desenvolveu seu trabalho com base na amostra do NHS (Serviço Nacional de Saúde da Inglaterra) e contrariamente aos estudos apresentados, a cúpula estratégica dessa organização é composta por maioria do gênero feminino e através dos testes realizados não foram encontradas diferenças significativas de desempenho e qualidade de serviços.

Diante destes resultados controversos, o presente estudo questiona se existe influência do gênero nas posições de liderança e apresenta a segunda hipótese:

H2- Há influência do gênero do gestor na OE.

Fundamentando-se pelo fato que a participação do gênero feminino ainda é pouco expressiva, considera-se que sua proliferação contribuiria para o desempenho e a manifestação da OE.

Na próxima sessão será abordada as últimas características demográficas analisadas deste estudo: Idade, cargo e tempo de empresa.

3.3 Idade, Cargo e Tempo de Empresa

Pesquisas sobre as diversidades demográficas têm sugerido que as variáveis idades, experiência⁷, gênero, nível de escolaridade podem ser associadas aos resultados organizacionais (LAU e MURNIGHAN, 1998; PELLED, 1996; ZENGER e LAWRENCE, 1989). Ao considerarmos que as temáticas NE e Gênero já foram apresentados em sessões anteriores o foco deste capítulo será em idade e experiência, sendo que o conjunto elevado dessas duas características no indivíduo trabalhador em um mesmo ambiente corporativo vai ser denominada como: Trabalhador veterano.

A variável Cargo terá maior desenvolvimento no método de pesquisa e discussão de resultados.

Embora várias pesquisas sobre diversidade demográfica tenham sido desenvolvidas e manifestadas ligações com resultados organizacionais, ainda existe um entendimento limitado sobre como essas variáveis influenciam a discutida temática (JACKSON *et al.*, 2003; JOSHI *et al.*, 2011).

O período de tempo em que o indivíduo participa de uma unidade de trabalho exercendo as mesmas funções influencia o progresso da comunicação, socialização compartilhada, coesão da equipe e conseqüentemente mostra resultados no desempenho organizacional (KORAC-KAKABADSE *et al.*, 1998) contudo, a tendência de que as unidades de trabalho se tornem cada vez mais heterogêneas e dinâmicas contribuem para a complexidade e desenvolvimento dessas relações nos atuais ambientes corporativos.

⁷ Neste trabalho considera-se experiência como tempo de cargo.

O constante crescimento de trabalhadores veteranos (tempo de empresa elevado) associado a jovens entrantes com baixa experiência mantém a heterogeneidade constante e requer adaptações nas estratégias de recursos humanos, recrutamento, departamento pessoal, liderança, desenvolvimento de carreira e programas de incentivo (HEDGE *et al.*, 2006; ILMARINEN, 2005). A variedade manifestada nos grupos de trabalho somados a culturas, crenças e a estudos empíricos acaba construindo estereótipos de indivíduos e sugerem pré-julgamentos impostos pelas sociedades.

A volatilidade de idade presentes na força de trabalho moldam crenças na percepção das pessoas a respeito dos comportamentos esperados por funcionários de determinada idade (POSTHUMA *et al.*, 2012). Nesse sentido, embora existam evidências positivas para o estereótipo de trabalhadores veteranos (alta confiabilidade e resistência), estereótipos negativos prevalecem e são suportados por evidências empíricas como: falta de competências e vieses de atitudes, decisões e comportamentos. (POSTHUMA e CAMPION 2009; BAL *et al.*, 2011). Esses fatores manifestam o declínio da motivação e contribuem para a tendência de retirada desses trabalhadores do mercado (GRELLER e STROH 2004).

Contudo, o estudo de Hertel (2013) sobre facilitação da diversidade de idade no ambiente corporativo promove pesquisas empíricas entre as diferenças de idade e atitude-competências que contribuem para o melhor entendimento da temática. Ao questionar estereótipos sugeridos em relação aos trabalhadores veteranos o autor desenvolveu um estudo com uma amostra de mais de 160.000 trabalhadores e manifestou cinco contribuições que são apresentadas no quadro 8:

Com base nestes estudos, considera-se o papel positivo da idade no ambiente corporativo portanto, levanta-se a terceira hipótese:

H3- Quanto maior a idade do gestor maior o nível de OE

Ressalta-se que as características demográficas (idade, cargo e tempo de caso) são fatores periféricos que estão distribuídos nos mais diferentes tipos de pesquisa, mas não chegam a possuir o título como característica central de

artigos científicos. Logicamente que esses assuntos são mencionados, mas de formas muito abrangentes, o estudo de GREEN *et al* 2013 que trata sobre liderança e gêneros, é a pesquisa que tem relativa proximidade dos objetivos propostos neste trabalho:

“Uma grande porcentagem de estudos mostram que idade, experiência e educação muitas vezes covariam de acordo com o líder. Por exemplo um líder de 60 anos que possui mestrado e lidera por 20 anos tipicamente está em um nível mais elevado de uma organização em comparação com um líder que tem 22 anos e está em seu primeiro ano de liderança. Neste sentido os liderados que trabalham para o líder veterano são susceptíveis a ter mais anos de experiência e maiores níveis de escolaridade quando comparados ao outro grupo de liderados (Tradução nossa)”

Quadro 7: Estereótipos sugeridos (Trabalhadores veteranos x Resultados do estudo de HERTEL, 2013).

Temática	Estereótipos	Resultados do estudo de Hertel 2013
Idade e resistência para mudanças.	Trabalhadores veteranos possuem rigidez cognitiva e são menos focados, portanto são considerados mais resistentes a mudanças em relação a trabalhadores mais jovens (FINKELSTEIN ET AL., 1995; WEISS E MAURER, 2004).	Trabalhadores veteranos possuem altas capacidades de regular a emoção portanto, são menos resistentes a mudanças do que trabalhadores mais jovens.
Conflitos entre trabalho e família.	Esses conflitos ocorrem com maior frequência em trabalhadores de meia idade (HUFFMANN <i>et al</i> , 2013)	Os resultados foram confirmados, demandas relacionadas aos filhos influenciam para que os trabalhadores de meia idade possuam maiores conflitos entre trabalho e família.
Idade e a relação entre trabalho e Stress.	O estresse geralmente tende a declinar para trabalhadores veteranos (RAUSCHENBACH ET AL., 2013).	O resultado de estresse no trabalho não pode ser relacionado com a idade, ele é realmente influenciado pelo tipo de trabalho que o indivíduo exerce.
Idade e Saúde ocupacional.	Trabalhadores veteranos são menos propensos a ter afastamentos voluntários por motivo de doenças mas são mais vulneráveis para adquirir doenças de longo prazo ocasionadas pelo trabalho. (HACKETT, 1990, MARTOCCHIO, 1989; NG E FELDMAN, 2008).	O resultado de afastamento foi replicado, mas em questão as doenças de longo prazo adquiridas por conta do trabalho, os resultados foram moderados, manifestando maiores influências do estilo de gestão que esses indivíduos são condicionados.
Desenvolvimento sustentável.	Trabalhadores veteranos são menos preocupados com a proteção do ambiente e são menos conscientizados do que os trabalhadores jovens (CARSTENSEN, 2006).	Trabalhadores veteranos são mais propensos a manifestar comportamentos que protegem o ecossistema e conservam matéria prima e recursos naturais.

Fonte: criado pelo autor.

Ao considerar como pressuposto a necessidade de articular essas características com maior profundidade são levantadas as últimas hipóteses do estudo:

H4- Quanto maior o tempo de empresa do gestor maior a OE

H5- Há influência do cargo do gestor na OE.

Assim, assume-se que as características demográficas dos líderes é um caminho para contribuir para a literatura sobre essa temática.

Com base nas informações expostas e as hipóteses estruturadas, o próximo capítulo apresentará o método de pesquisa utilizado para testar a circunstâncias estabelecidas.

4. MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado nesta pesquisa será de caráter quantitativo e busca verificar a relação entre a Orientação empreendedora e as variáveis demográficas (nível de escolaridade, gênero, tempo de empresa, cargo e idade) dos líderes.

O tipo de pesquisa quantitativo é um modelo dedutivo com teste dedutivo hipotético, manifestado pela premissa de que a evolução da ciência em qualquer campo é repleta de controvérsias e estas são supridas através da superação positivista que constrói verdades temporárias até que sejam falseadas ou corroboradas por novas controvérsias que advêm de novas pesquisas (CAMPANARO, JUNIOR E RUIZ 2012).

Nesse sentido, este tipo de pesquisa se torna um processo dialético que necessita de constantes testes e observações a fim de se aproximar o máximo possível da realidade, mesmo que alguns autores como Immanuel Kant (2007) afirmem que a realidade em si é complexa e inatingível, uma pesquisa que busca investigar conceitos abstratos há de captar conceitos concretos.

Assume-se assim uma visão racionalista sobre qual a razão é fonte do conhecimento ou sua justificativa, construindo um método baseado na dedução que posteriormente é verificado por observações empíricas (LACEY, 1996).

Ao descrever o fenômeno da orientação empreendedora e estabelecer relações entre variáveis através de modelos matemáticos, a presente pesquisa se caracteriza por investigar possíveis causas da dinâmica empreendedora com a vantagem de estudar diversas variáveis simultaneamente, permitindo apreciar o grau de relacionamento na ocorrência do fenômeno.

Nesse sentido, busca-se determinar o quanto as variáveis demográficas dos líderes explicam o nível de OE.

4.1 Amostra

Os dados para a realização desta pesquisa são de caráter secundário e foram obtidos através do acesso ao banco de dados da FIA (Fundação Instituto de Administração) que disponibilizou os dados com informações levantadas na

pesquisa nacional de clima organizacional, que, desde 2006 elabora anualmente o guia “As melhores empresas para Você trabalhar no Brasil”.

Para o desenvolvimento desse trabalho foram analisadas 385 empresas da edição referente ao ano de 2008, que apresentou uma amostra total de 552 empresas de grande porte de diversos ramos e localidades.

Segundo Hair *et. al.* (2005), em função de uma população total de 16.545.174 empresas ativas no Brasil (Confederação Nacional do comércio de Bens, Serviços e Turismo 2015), a utilização de 385 empresas garante a margem de erro e o nível de confiança de 95%, portanto, foi selecionado de forma aleatória este número com a finalidade de não manifestar tendência nos resultados. No próximo capítulo será apresentado a abordagem e o tratamento dos dados.

5. Resultados

Neste capítulo são apresentadas as técnicas de coleta e análise de dados, as características da amostra os resultados dos testes estatísticos (regressão linear múltipla e Anova), as estatísticas de regressão, os coeficientes, o resumo do modelo e o resultado dos testes das hipóteses.

5.1 Técnicas de Coleta e Análise de Dados

O instrumento de coleta utilizado foi um questionário (anexo 1) elaborado pela FIA⁸ composto de 68 questões, que através das escalas *Likert* e binária, avaliam os constructos⁹ liderança, cultura organizacional, orientação empreendedora, práticas Recursos Humanos e cognição empreendedora.

Ao considerar-se a composição de 68 questões e os constructos apresentados, foi aplicada a técnica estatística análise fatorial no intuito de confirmar essas categorias, portanto uma matriz de correlação confirmou o conjunto de variáveis expressando um grande número de variáveis em termos de um número mínimo de fatores (HAIR, ANDERSON, TATHAM, BLACK, 2005).

O teste, que foi realizado através do *software* SPSS pelo método *alpha factoring*, exibiu coeficientes com valor acima de 0,30 que é considerado estatisticamente significativo ($p < 0,000$) (FIELD, 2005).

O questionário aplicado para 142.913 funcionários distribuídos em 552 empresas, teve como o objetivo avaliar a percepção dos indivíduos em relação às temáticas relatadas e através da ótica organizacional (não por suas ações, atitudes ou intenções).

As questões relacionadas ao empreendedorismo (divididas e identificadas pela análise fatorial) foram condicionadas pelo teste de confiabilidade Alfa de Cronbach para verificar a relevância do questionário no intuito de representar as características estudadas. Segundo Hora, Monteiro e Arica (2010):

⁸ Este questionário foi elaborado com base nos estudos internacionais desenvolvidos pelo “Great Place to Work Institute” instituto que tem como objetivo tratar em profundidade o ambiente de trabalho.

⁹ Estes constructos foram gerados por análise fatorial, técnica explicada no parágrafo seguinte.

“O coeficiente alfa de Cronbach, foi apresentado por Lee J. Cronbach em 1951 como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador através da seguinte equação”.

Ao aplicar o teste alfa de Cronbach, cada item deve abordar uma única ideia de cada vez (GIL, 2002), isto é, os itens devem ser independentes. Se a resposta de determinado item se comporta de maneira parecida com a resposta de outro item, conclui-se que um explica outro. Embora sua interpretação seja subjetiva, costuma-se rejeitar escalas em que o valor do alfa seja menor do que 0,7 (HORA, MONTEIRO, ARICA, 2010)

A aplicação do teste Alfa de Cronbach nas questões deste estudo apresentaram o resultado de 0,93, portanto um índice confiável para desenvolver os objetivos almejados.

Para essa pesquisa foram analisadas 385 empresas e os dados apresentados na Tabela 4 objetivam fornecer o resumo da tratativa.

As variáveis, Nível de Escolaridade (ensino médio, superior incompleto, superior completo e pós-graduação) e Cargo (supervisor, gerente e diretor) apresentadas na pesquisa, foram quantificadas no intuito de viabilizar a aplicação das técnicas estatísticas (Tabela 2 e Tabela 3).

Tabela 2: Representação do NE

Nível de escolaridade	Representação
Ensino médio	4
Superior incompleto	3
Superior completo	2
Pós-graduação	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3: Representação de cargos

Cargos	Representação
Supervisor	3
Gerente	2
Diretor	1

Fonte: Elaborado pelo autor

As demais variáveis já representadas por números permitiram o tratamento direto da técnica estatística.

Considera-se que a OE é uma variável que depende de outras variáveis, sendo assim uma variável dependente (Quadro 9), nesse estudo especificamente, busca-se verificar se as características demográficas (variáveis independentes) dos líderes podem influenciar essa orientação, portanto para verificar a possível relação e o seu grau de influência será utilizada a técnica de regressão linear múltipla.

Quadro 8: Variável dependente e variáveis independentes

Variável dependente	Variáveis independentes
OE	NE
	Gênero
	Idade
	Tempo de empresa
	Cargo

Fonte: Elaborado pelo autor

A técnica de regressão linear múltipla é um conjunto de técnicas estatísticas que possibilita a avaliação do relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes, sendo que sua aplicabilidade é influenciada pela clara definição das variáveis.

A OE foi definida através da articulação das questões relacionadas OE, logo todos os respondentes (funcionários de todos os níveis) tiveram uma pontuação neste quesito (somatória da pontuação de todas as questões relaciona com a OE) sendo que a média de todas as respostas relacionadas a este constructo definiu a OE da empresa.

As demais variáveis foram filtradas através de medianas e médias das repostas dos líderes, onde se considerou os cargos de gestão: Supervisor, gerente e diretor. Assim, tornou-se possível relacionar a OE (respostas de todos os funcionários) com as características demográficas dos líderes (supervisores, gerentes e diretores).

As variáveis cargo e gênero foram expressas, por porcentagem no intuito de simplificar os resultados, já que esta condição permite usar apenas uma das classificações das variáveis propostas, a dimensão de cargos considerou-se apenas a porcentagem de supervisores e a de gênero só o masculino, sendo que os possíveis resultados negativos destes testes logo indicaria que o oposto destas condições (Cargos de gerentes /diretores e gênero feminino) seria favorável para influência da OE. Portanto, a tabulação dos dados foi expressa na Tabela 4:

Tabela 4: Tabulação dos dados (Exemplo com 10 empresas)

Empresas	Cargo Supervisor %	NE	Gênero M %	Tempo de empresa	Idade	OE
E1	87,5	1	87,5	4,3	32	3,75
E2	80	3	92	6,5	35	4
E3	54,1	1	66	6,29	42	4
E4	60	2	73,33	6,66	34	4
E5	66,66	2	81,81	15,66	41	3,75
E6	88,88	2	11,11	9,66	39	2,75
E7	22,22	2	40,74	4,8	30	3,75
E8	66,32	2	80,61	11,65	29	3,75
E9	77,77	2	77,77	8,76	39,5	3,75
E10	50,00	2	75,00	5	37	4

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabulação das 385 empresas está disponível no apêndice 1.

5.2 Características da amostra

Após o processo de tabulação foram manifestadas as seguintes características de NE na Tabela 5.

Como observado, mais da metade (77%) dos gestores que ocupam posições de liderança através de supervisão, gerenciamento ou diretoria possuem nível

superior completo ou pós-graduação. Esse fato caracteriza a tenência dos gestores sem se graduarem, confirmando os estudos de Kurre *et al.*; (2012).

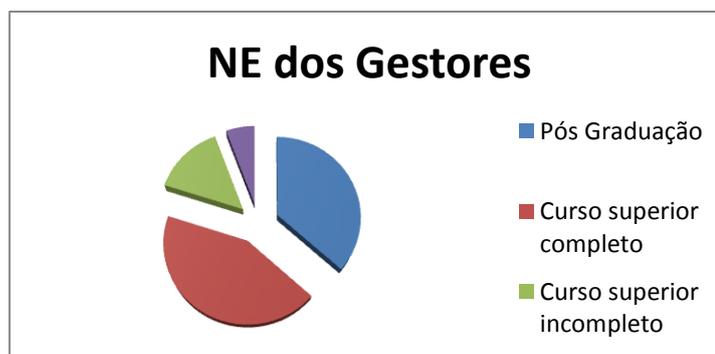
Tabela 5: NE dos Gestores

NE	QTD	%
Pós-graduação	135	35
Curso superior completo	160	42
Curso superior incompleto	53	14
Ensino Médio	21	5

Fonte: Elaborado pelo autor

Segue representação visual no gráfico 1:

Gráfico 1: NE dos gestores



Fonte: Elaborada pelo autor

A diversidade entre Gênero masculino e feminino foi expressa pelo tabela 6:

Tabela 6: Gênero dos Gestores

Gênero	QTD	%
Masculino	11065	69,7
Feminino	4799	31,3

Fonte: Elaborado pelo autor

Como ressaltado por Carrasco (2015), as posições de liderança são dominadas pelo gênero masculino, segue representação visual no gráfico 2:

Gráfico 2: Gênero dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados referentes a cargo foram expressos na Tabela 7.

Tabela 7: Cargo dos gestores

Cargo	QTD	%
Supervisores	8726	55%
Diretores/Gerentes	7138	45%

Fonte: Elaborado pelo autor

A quantidade de supervisores é superior que a quantidade de diretores e gerentes, segue representação visual no gráfico 3:

Gráfico 3: Cargos dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor

As variáveis idade, tempo de empresa e OE, foram analisadas através do cálculo da mediana com a finalidade de ressaltar os níveis de classificação. Portanto valores acima ou abaixo dos resultados apresentados na Tabela 8 definem níveis superiores e inferiores.

Tabela 8: Mediana Idade, Tempo de empresa e OE

Variável	Mediana
Idade	37
Tempo de Empresa	10,6

Continua

Variável	Mediana
OE	3,55

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nesses resultados foram classificadas as empresas que possuem a OE abaixo e acima da média (Tabela 9).

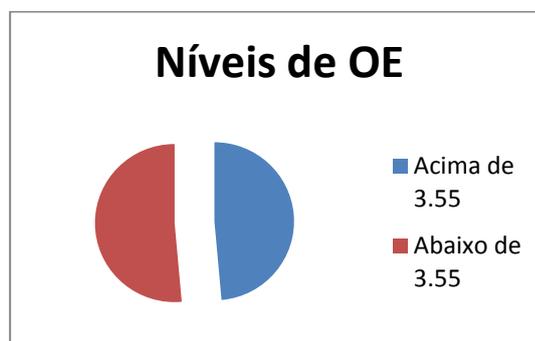
Tabela 9: Porcentagem de empresas com OE Acima e abaixo da média.

OE	QTD	%
Acima de 3.55	187	48,6
Abaixo de 3.55	198	51,4

Fonte: Elaborado pelo autor

Ressalta-se que mais da metade (51,4%) das empresas possuem OE abaixo da mediana. Segue representação visual no Gráfico 4:

Gráfico 4: Níveis de OE



Fonte: Elaborado pelo autor

Após a caracterização dos dados, foi realizado o teste de regressão linear múltipla através do software Minitab para verificar a possível relação entre as variáveis.

5.3 Equação da regressão:

$$OE = 75.1 + 0.571 C1 - 12.4 C2 - 1.095 C3 - 0.0063 C4 + 0.17 C5$$

Foi realizado o teste variância (ANOVA) com o objetivo de fornecer o valor F de significância (responsável em verificar se pelo menos uma das variáveis possui relação direta com a variável dependente). Portanto o resultado de 0,1327

conclui que esse valor sendo superior a 0,05 apresenta a não validade do modelo para predizer os níveis OE. Detalhes na Tabela 10.

Tabela 10: Teste ANOVA

	GI	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	5	310354.9	62070.97	1.703599	0.132787381
Resíduo	379	13808938	36435.19		
Total	384	14119293			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa mesma observação pode ser confirmada na Tabela 11 que manifesta o valor de R-quadrado acima de 0,005 (0,02) confirmando que todas as variáveis juntas explicam em 2% a variabilidade do nível de OE, ou seja, apresentam a não contribuição com essa orientação.

Tabela 11: Estatísticas de Regressão

Estatística de regressão	
R múltiplo	0.14826
R-Quadrado	0.021981
R-quadrado ajustado	0.009078
Erro padrão	190.88
Observações	385

Fonte: criado pelo autor.

Por fim, a Tabela 12 apresenta o P valor de todas as variáveis (cargo, nível de escolaridade, gênero, tempo de empresa e idade), sendo que nenhuma delas apresentou valor abaixo de 0,005. Portanto, nenhuma delas possui relação significativa com a OE.

Tabela 12: Coeficientes

Term	Coe F	SE Coef	T	P
Cosntant	75,1	70,3	1,07	0,286
Carg (C1)	0,571	0,439	1,30	0,194
Escol (C2)	-12,4	11,9	-1,04	0,299
Gen (C3)	-1,095	0,494	-2,22	0,027
Temp(C4)	-0,0063	0,0148	-0,42	0,671
Idad (C5)	0,17	1,47	0,11	0,909

Fonte: criado pelo autor.

5.3.1 Resumo do modelo

S = 191,386 **R-Sq** = 2,20% **R-Sq (adj)** = 0,90%
PRESS = 0,125219 **R-Sq (pred)** = 0,00%

Constata-se que as variáveis demográficas dos líderes explicam 0,90% das variações da OE - R-Sq(adj), ou seja a influência dessas características não apresentam resultados relevantes na OE, portanto foi verificada a não existência de um estereótipo influenciador. Segue resumo das hipóteses do estudo:

H1- Quanto maior a NE do gestor maior o nível de OE (Refutada).

H2- Há influência do gênero do gestor na OE (Refutada).

H3- Quanto maior a idade do gestor maior o nível de OE (Refutada).

H4- Quanto maior o tempo de empresa do gestor maior a OE (Refutada).

H5- Há influência do cargo do gestor na OE (Refutada).

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do teste estatístico confrontados com as teorias apresentadas na revisão da literatura apontam evidências que a perspectiva da OE não se restringe a características demográficas individuais dos líderes, constatando a ausência de um estereótipo influenciador da OE.

Nesse contexto, o desenvolvimento das ações do gestor, através de sua filosofia e os estilos de liderança permite levantar a hipótese de que a OE pode ser influenciada por comportamentos e ações específicas e sugere a elaboração de estudos que possam aprofundar essa problemática.

Como parte natural dos processos científicos, a quebra de paradigma (solução do problema) não raro sustenta-se em múltiplas óticas apresentadas por resultados de diferentes trabalhos, no caso específico desta pesquisa, a contribuição estrutura-se sobre o conceito de que os gestores estariam livres de limites impostos por características demográficas, neste sentido qualquer indivíduo poderia influenciar a OE independente de sua formação, gênero, idade ou experiência.

O aprofundamento dessa lógica pode se basear nos estudos Hashimoto (2013) que enfatizam a relevância do ato gerencial em assumir compromissos para proporcionar uma atmosfera propícia à manifestação do empreendedorismo corporativo, portanto essa análise cruzada com os resultados dessa pesquisa apontam indícios que as ações possuiriam relevância no estímulo da OE diferentemente da apresentação de um estereótipo demográfico específico.

Essa posição também pode ser corroborada pelos estudos de Covin e Slevin (1991), que enfatizam essencialmente as ações organizacionais, indicando que a postura empreendedora é mensurada por ações explícitas.

Ao considerar a própria origem do empreendedorismo, que possui raízes na ação, Martens e Freitas (2010) declaram que a OE envolve as intenções e ações de atores chaves em um processo dinâmico, portanto as bases dos resultados obtidos articulam a próxima sessão, que tem o intuito de avaliar as

cinco hipóteses desta pesquisa, buscando possíveis explicações para a refutação dos resultados e sugerir novas perspectivas de estudos.

6.1 Quanto maior o NE do gestor maior a OE (Refutada)

Como declarado por Terrance, Kimberly e Mercedes (2011) existe carência de estudos que relacionam o NE com o desempenho organizacional, dessa maneira questionamentos são levantados em relação à contribuição que essa característica demográfica pode ter no ambiente organizacional, de fato as economias mais desenvolvidas do mundo possuem os maiores níveis de escolaridade (World Bank 2011), contudo os resultados dessa pesquisa somados aos estudos de Singh e Twalo (2014), Martinaitis (2014), Halabí e Lussier (2014) e Leoni (2014) contradizem essa premissa.

Leoni (2014), ao contemplar estudos sobre a temática de competências individuais, já verificou um descompasso entre as competências requeridas em organizações modernas de produtividade e o conhecimento tradicional transferido para os alunos pelas universidades, concluindo que os jovens entrantes (mesmo com curso superior) encontravam dificuldades de adaptação nas funções exigidas no trabalho. Esse fenômeno suporta-se pelo fato que, desde a metade dos anos 90, novas organizações e modelos tecnológicos têm imposto mudanças fundamentais nas exigências das organizações tradicionais de trabalho e cada vez mais o conhecimento teórico tem encontrado barreiras no processo de conversão para conhecimento explícito (KURE *et al.*; 2012).

A lacuna que emerge desses processos divergentes é refletida em dados de incompatibilidade educacional (SLOANE, 2003; LEUVEN E OOSTERBEEK ,2011) no qual muitos profissionais graduados são progressivamente designados a trabalhos que requerem baixo nível de educação formal por apresentarem desalinho com as competências exigidas pelos novos postos de trabalho.

Na Europa esse fenômeno tem crescido nos últimos 20 anos, aumentando de 24% para 39 % na última década, ao sustentar que qualificação acadêmica fornecida pelas universidades tem refletido baixos resultados em comparação às competências individuais (LEONI, 2014).

Mas essa situação não significa que o papel das universidades seja irrelevante, ao considerar a temática do empreendedorismo, os estudos de Van Praag e Van Witteloostuijn (2014), Motallab e Sonobe (2013) e Bublitz e Noseleit (2014) enfatizam que empresários são beneficiados positivamente pela NE.

Neste contexto, levanta-se a hipótese de que nessa temática existe um problema de conteúdo e na forma em como o conhecimento está sendo transmitido, afinal, empresários possuem maior aproveitamento da NE quando comparados a gestores não empresários (VAN PRAAG e VAN WITTELOOSTUJIN, 2014).

Para justificar esse fato, Van Praag e Van Witteloostuijn (2014) evidenciam que os empresários possuem maior autonomia na tomada de decisão e que não se preocupam com eventuais falhas, diante disso, mesmo que a influência do NE sobre a OE não seja comprovada, existe indícios que esses indivíduos são propensos a manifestarem características como proatividade e assunção de riscos.

Nesta lógica levanta-se a questão “Como os atuais sistemas de ensino poderiam contribuir para que os gestores não empresários possam manifestar características voltadas a OE?” para discutir esta problemática é necessário analisar as características dos atuais sistemas de ensino.

Esses sistemas têm manifestado o tratamento progressivo do empreendedorismo na graduação em vários países, especialmente nos cursos de Administração e ampliado seu raio de atuação nos cursos de MBA e especializações (HONIG,2004; KATZ,2003) contudo ainda não há uma consolidação na literatura acerca de um método específico para o ensino dessas práticas. (KRAKAUER 2014).

Sobre essa afirmação torna-se relevante a análise do processo de ensino, que possibilitaria o incremento das características empreendedoras no ambiente corporativo, a fim de verificar se existiriam matérias, ou curso específicos que se aproximassem dessas características e permitissem que essas fossem manifestadas no ambiente.

Sobre o alicerce das teorias da aprendizagem experiencial e a aprendizagem significativa, KRAKAUER (2014) identificou que o ensino de empreendedorismo manifesta-se com maiores proporções à medida que o docente se prepara pedagogicamente no desenvolvimento de conhecimento sobre essa temática e direciona a construção do ensino em forma de rede, possibilitando a otimização de didáticas como plano de negócios, estudo de caso, resolução de problemas, mapas mentais e narrativas, permitindo ao aluno atuar como protagonista e o docente como um intermediador.

Com base nessas evidências, o conhecimento e a escolha do conteúdo somado ao modo como as disciplinas são conduzidas e o próprio desempenho acadêmico do discente poderia apresentar relações no resultado na manifestação da OE nas organizações.

O desempenho acadêmico individual possui diversas relações com uma variedade de contextos, contudo ainda existem controvérsias sobre seus resultados, Gottesmay e Morey (2010) evidenciaram que os gestores com as melhores notas nos exames SAT e GMAT não possuíam relação significativa com o desempenho financeiro das organizações listadas na bolsa de valores de Nova York, porém esses mesmos autores em 2006 identificaram uma relação positiva entre a pontuação desses exames com a administração dos fundos de investimento. Portanto investidores com melhor desempenho acadêmico também possuem melhor desempenho na administração de fundos de investimentos e ressalta-se que essa mesma premissa foi verificada no Brasil por Soares e Barbedo (2013).

Esta situação suporta-se pela especificidade do conteúdo transmitido, ao considerar o ramo de finanças, o ensino de modelos matemáticos, que proporcionam a análise de riscos e retornos consequentemente refletirá na prática deste profissional no mercado, ou seja, existe semelhança do contexto didático para o prático, por exemplo, a habilidade de calcular desvios padrão para verificar a volatilidade de um ativo realizada em simulações na sala de aula é semelhante a utilizada na dinâmica dos negócios (Gottesmay e Morey 2006).

Contudo, na OE as habilidades individuais necessárias para proporcionar a assunção de riscos, autonomia, inovatividade, agressividade competitividade e proatividade no nível organizacional ainda não são claramente definidas e, ao considerar a amplitude de todas as características desse constructo torna desafiador a existência de um curso que pudesse acoplar essas condições e simultaneamente verificar quais matérias seriam relevantes no desenvolvimento de cada característica.

Portanto, como principal contribuição para essa temática a rejeição da hipótese “Quanto maior o NE maior a OE” evidencia que o simples fato de possuir um curso superior ou pós- graduação não significa que o Gestor possuirá melhores aptidões para conduzir a OE, contudo descartar totalmente a hipótese da irrelevância da influência do nível de escolaridade seria um ato de empirismo ingênuo, logo é necessário considerar as limitações impostas pelas variáveis dessa pesquisa, como a ausência do tipo da formação (Humanas, exatas ou biológicas), o desempenho acadêmico e o conteúdo estudado pelos indivíduos.

Como mencionado nessa sessão, existem indícios de que a ação do gestor seria relevante no processo de conquista e aumento dos níveis da OE, portanto esta pesquisa sugere um modelo teórico para o estudo qualitativo do nível de escolaridade dos gestores que atuam em empresas com altos níveis de OE no intuito de verificar se existem semelhanças nas seguintes características: tipo de formação (humanas exatas ou biológicas), curso, conteúdo das matérias cursadas, desempenho acadêmico, avaliação das ações do indivíduo em relação aos conhecimentos adquiridos e mensuração da OE da empresa que o indivíduo atua.

6. 2 Há influência de gênero do gestor na OE (Refutada)

A análise dos 15.864 líderes respondentes distribuídas entre as 385 empresas utilizadas nesta pesquisa, apontou que apenas 7.138 (31,26%) são do gênero feminino portanto, confirmam os achados de Hausmann, Tyson e Zahidi (2012) sobre a ausência da participação do gênero feminino em posições de liderança.

Esse contexto se repete em diversos negócios e países do mundo, em 2006 o jornal *New York Times* constatou que apenas nove dos CEOs que participam

da *Fortune 500 firm* eram mulheres, correspondendo menos de 2 % do total, embora esse resultado tenha aumentado para 2,4% em 2011 e 4% em 2012 respectivamente, esse número ainda é baixo em relação ao total de mulheres presentes nas forças de trabalho (Ho *et. al*, 2014).

Na Europa em 2011, a porcentagem de CEO femininos era zero em 15 de 27 grandes companhias (*European Commission 2012*) e em Hong Kong- um dos principais centros financeiros da Ásia - apenas 10% dos membros da diretoria pertencem ao gênero feminino.

Baixos níveis da participação desse gênero nos casos analisados levantam questionamentos sobre a influência da diversidade de gêneros nas posições de tomada de decisão, portanto a refuta da hipótese “Há influência do gênero na OE “confirma a não relação dessa característica e OE, logo, poderia levantar possíveis refutas de hipóteses relacionadas ao desempenho.

Contudo, estruturado sobre os resultados obtidos através da relação entre NE e OE, o estudo da influência do gênero pode ter características específicas relacionadas a outras dimensões que quando praticadas em conjunto poderiam trazer resultados positivos.

Através dos achados Lakhal (2015), o gênero feminino possui maior discernimento ético em relação aos homens, portanto as funções de gestão corporativa, monitoramento e controladoria seriam melhor desenvolvidas por esse gênero, contudo ainda se questiona se o grau de relevância desses setores na articulação da OE.

Ressalta-se ainda, que estes estudos de causalidade não devem ser considerados como absolutos, a presença de evidências que o gênero feminino influencia positivamente nas áreas citadas nesta sessão não significa que todas as mulheres são propensas a possuírem um padrão de comportamento, portanto o conhecimento de que esse gênero tenha maiores probabilidades de conduzir os processos citados com maior eficiência é apenas um item de um conjunto de variáveis a serem analisadas.

Existem na literatura teorias de diferentes campos da academia que defendem a diversidade de gêneros nos cargos de diretoria. De acordo com tais estudos, uma maior diversidade de gênero promoveria um melhor monitoramento entre os ganhos gerenciais e os ganhos da organização influenciando diretamente o valor da empresa (ADAMS E FERREIRA 2009; BEAR *et. al* 2010), contudo a situação atual dos negócios mundiais, apontam o já apontado descompasso entre o número de mulheres em posições de liderança, tornando difícil a verificação da situação de diversidade e efetividade em amostras diferentes.

Diante do exposto, aspectos culturais, educacionais e a verificação de uma possível influência da atuação em determinada área, seriam variáveis passíveis na construção de uma lógica capaz de explicar os diferentes níveis de OE. Assim, como é culturalmente aceito que as mulheres possuem o instinto materno e se desenvolvem de maneira eficaz em áreas como a pedagogia infantil (LAKHAL, 2015), a premissa para se analisar a influência do gênero feminino na OE é primeiramente verificar uma área específica que influenciasse a dinâmica para posteriormente verificar se existem relações significativas ligadas ao gênero.

De um modo geral, os resultados do presente estudo consolidam os achados de Perez (2015) Carrasco (2015) e de Hausmann, Tyson e Zahidi (2012) sobre a baixa representatividade do gênero feminino em posições de liderança, contudo não foram encontradas as evidências de que esta situação poderia estar ligada aos baixos níveis de OE apresentadas pelas organizações, ressaltando as constatações de Ellwood (2015) que a presença do gênero feminino em posições de liderança não resulta em diferenças significativas de desempenho.

Por fim, a principal contribuição da refutação dessa hipótese sugere que o fato do líder ser do gênero masculino ou feminino não interfere diretamente na OE, portanto a maior representatividade do gênero masculino nas posições de liderança não justifica a causalidade de uma melhor condução aos interesses dessa orientação.

6.3 Quanto maior a idade do gestor maior o nível de OE (Refutada); Quanto maior o tempo de empresa do gestor maior a OE (Refutada); Há influência do cargo do gestor na OE (Refutada)

Pesquisas sugerem que a diversidade demográfica é associada aos resultados organizacionais (LAU E MURNIGHAN, 1998; PELLED, 1996; ZENGER E LAWRENCE,1989), contudo ainda existe um entendimento limitado sobre como estas características influenciam as organizações, no caso da OE, não foram encontrados indícios que essas variações seriam relevantes.

Jackson *et al.*; (2003) afirmam que essas conclusões divergentes sobre a influência da diversidade demográfica pode estar ligada a incapacidade de medir as variáveis contextuais importantes e a falta de um guia teórico que reconhece que o contexto poderia funcionar como potencial ameaça para a pesquisa de diversidades. Kunze *et al.*; (2010) argumentam que os resultados inconclusivos podem estar relacionados a negligência de possíveis mediadores e moderadores das características demográficas, nesse sentido como contribuição desse raciocínio, os resultados manifestados apontam que a OE não é considerada um fator moderador que possa indicar diferenças significativas na atuação dessas características.

Portanto, ao considerarmos essa premissa, torna-se um desafio comparar a influência da idade, cargo e tempo de empresa dos líderes na prática de ações que estimulem a OE, enquanto Hertel (2013) afirma que os trabalhadores veteranos possuem altas capacidades de regular a emoção e são menos resistentes a mudanças, não foram encontradas evidências que trabalhadores com mais idade e tempo de empresa influenciariam a OE.

Nessa lógica, líderes, independente de seus cargos, idade e tempo de empresa possuiriam as mesmas condições para desenvolver ações que influenciariam positivamente a OE. Esse fato pode se justificar pela aceleração das mudanças que ocorre nos mercados desde o *boom* da internet no final da década de 90, ao considerar o ramo de tecnologia, por exemplo, cada vez mais as linguagens de programação se alteram e dão lugar a novas codificações e linguagens,

exigindo que os profissionais atualizem-se constantemente, independente de idade ou de especializações. (SCHMIDT e ROSENBERG 2014)

Segundo Schmidt e Rosenberg (2014) a variável cargo também acaba se tornando cada vez mais dinâmica e obedece a essa mesma lógica, atualmente cada vez mais empresas adotam comitês para a tomada de decisão, aproveitando observações, opiniões e sugestões das mais variadas posições hierárquicas (cargos) confrontando diretamente o estilo de direção centralizadora que era dominante em empresas que atuavam no começo do século XX. Portanto, na atualidade é comum que empresas busquem talentos no mercado de trabalho no intuito de sofisticar e acelerar a tomada decisão.

De um modo geral, a não confirmação das hipóteses títulos dessa sessão, confronta os resultados de Posthuma e Campion (2009); Bal *et al.*;(2011) acerca da prevalência de estereótipos negativos em relação aos trabalhadores veteranos, deste modo estas características não seriam relevantes diante da OE.

Ressalva-se que este estudo possui limitações, sendo que o tempo de empresa pode ter várias ramificações, considerando, por exemplo, funcionários que durante a carreira passaram por diversos setores, cargos e posições hierárquicas. As comparações, portanto, fundamentar-se-iam na análise profunda das condições do desenvolvimento do indivíduo em sua trajetória na organização, considerando o tempo em posições de liderança e as funções exercidas.

Nessa lógica em geral, o tempo de empresa, a idade e o cargo não são relevantes na influência da OE, contudo é necessário o apoio de estudos qualitativos, que verifiquem de forma profunda as ações que os indivíduos exercem nas práticas que favorecem a manifestação da OE.

Embora análise individual destas características tenha mostrado resultados irrelevantes, Yang e Wang (2014) enfatizam a importância da heterogeneidade dessas mesmas características nos times de liderança, portanto a liderança analisada como um todo, considerando tanto supervisores, gerentes e diretores apontam que a diversidade entre estas relações é o que realmente influencia a

OE, portanto um estereótipo específico não seria a resposta para o desenvolvimento da OE, mas a interação de vários indivíduos com diferentes características, que ao trabalharem em conjunto influenciam positivamente a OE.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se, através de sinalizações da literatura, a influência positiva da OE no desempenho das organizações e ressalta-se a importância do líder na manifestação dessa orientação estratégica.

Diante disso, o presente estudo foi guiado para verificar se as características demográficas dos gestores influenciariam na OE, tal premissa estruturou o objetivo geral e orientou a elaboração dos objetivos específicos, da revisão bibliográfica e do método de pesquisa anteriormente apresentados.

Para desenvolver os objetivos, optou-se pelo método quantitativo de pesquisa que permitiu verificar a não relação entre as características demográficas e a OE e ainda caracterizou porcentagens relacionadas ao NE, gênero e cargo e média de idade e tempo de empresa dos gestores de organizações brasileiras.

O primeiro objetivo específico proposto no estudo - verificar o nível de OE das empresas estudadas - foi realizado através da aplicação do questionário adotado e da quantificação das respostas, que nesse caso, contemplou 98.945 respondentes de todos os níveis hierárquicos, distribuídos em 385 empresas de diversos ramos e tamanhos, garantindo autenticidade de resultados sobre a perspectiva estatística.

O segundo e terceiro objetivo específico - Mapear as características demográficas dos líderes e verificar a possibilidade de um estereótipo influenciado - também foi concluído com êxito, a tabulação e quantificação das respostas dos 15.864 líderes, permitiram a aplicação do teste estatístico de regressão linear múltipla, que verificou a não relação entre as características demográficas analisadas e as variações dos níveis de OE, portanto constata-se a ausência de um estereótipo influenciador dessa orientação estratégica.

Os citados resultados funcionam como resposta a questão de pesquisa “As características demográficas dos líderes influenciariam diferentes níveis de OE?”, ressaltando que essas características não são relevantes nessa orientação estratégica. Portanto, é válido afirmar que o problema de pesquisa “Mesmo possuindo líderes, as empresas possuem diferentes níveis de OE”

ainda se estrutura no corpo da literatura e pode ser utilizado em outros estudos, sendo que a principal contribuição desse trabalho para esta problemática é a declaração da irrelevância das características demográficas, portanto eventuais diferenças nos níveis de OE podem estar relacionadas aos mais diversos direcionamentos como: ações específicas, cultura , tipos de liderança e etc.

7.1 Contribuições do estudo

O estudo oferece contribuições para o meio acadêmico e para as organizações. Sobre a perspectiva acadêmica. A principal contribuição é a ausência de evidência de que as características demográficas influenciem diretamente a OE no contexto brasileiro, portanto qualquer indivíduo que esteja em posição de liderança possuirá chances de influenciar positivamente a OE independente de seu NE, gênero, idade, tempo de empresa ou cargo.

O estudo também contribui para o mapeamento das características demográficas dos gestores, ressaltando que esses possuem média de 37 anos de idade, 10 anos de empresa, 77% possuem nível superior ou mais, 67,9 % são do gênero masculino e 55% ocupam posição de gestão intermediária (supervisores).

Observa-se também que a conquista de níveis satisfatórios de NE estão próximos da metade (48%), mas poucas empresas apresentam níveis de OE elevado (apenas 35 possuem nível acima de 4,0 %), contudo ao considerar que as empresas brasileiras estão propícias a buscar níveis satisfatórios de OE, ainda uma minoria destaca-se com índices elevados, necessitando, portanto, de estudos que corroborem para descobrir métodos e táticas para melhorar este índice.

Sobre a perspectiva da literatura que aborda características demográficas conclui-se sobre a ausência de um estereótipo influenciador da OE. O gênero feminino evidenciou a não relação com a OE, contudo o oposto não foi comprovado, portanto ambos os gêneros possuem as mesmas condições para influenciar a estudada orientação estratégica e isso se repete com as características idade e tempo de empresa.

Nessa situação, os líderes sendo jovens ou veteranos, possuindo tempo de empresa elevado ou não, estão nas mesmas condições em uma suposta tentativa de adquirir melhores índices de OE.

Em termos de contribuição para o ambiente corporativo, o presente estudo oferece base para gestores de alto escalão não se restringirem a aspectos demográficos no momento de escolha de profissionais para atuarem em posições de liderança.

Outro ponto relevante subsidia-se na perspectiva de uma possível falha nos sistemas de ensino na condução de matérias ligadas ao empreendedorismo, ao considerar a atualidade e complexidade desta temática, observa-se que não existe um consenso na literatura sobre como essas práticas devem ser conduzidas no intuito de alcançarem representatividade no contexto prático. Nessa lógica, a decisão das empresas em investir na educação dos líderes - com objetivo de aquisição de características empreendedoras - pode ser equivocada, portanto existe a necessidade de estudos que possam proporcionar e desenvolver métodos efetivos para a representação dessa prática no contexto corporativo.

7.2 Limitações

As amostras selecionadas para a realização do presente estudo não possuem natureza totalmente randômica, pois as empresas participantes realizaram o processo de forma espontânea e isso pode gerar um viés, ao considerar que tais instituições poderiam ter um interesse real de avaliar as suas condições, outro agravante é o ano em que os dados foram coletados (2008) exaltando extenso intervalo entre a coleta e análise.

Neste sentido os resultados expressos podem não condizer com realidade temporal exposta nesse estudo (2016). Existiu a tentativa de utilizar dados de um intervalo temporal próximo, contudo o guia *Melhores Empresas para Você Trabalhar* utilizou-se da mensuração da OE exclusivamente no ano de 2008 e optou-se por utilizar uma amostra significativa no intuito de preservar a qualidade dos testes estatísticos.

Considera-se também, os diversos constructos mensurados, tornando a OE apenas um dos resultados expressos pelo instrumento, portanto a extensão e complexidade do questionário somado ao tempo médio conduzido pelos respondentes pode afetar a qualidade das respostas.

Em relação a análise dos resultados, foi constatado a não relação entre características demográfica dos gestores e a OE, contudo é evidente a carência de dados que poderiam ser relevantes na apresentação desse constructo. O NE foi tratado de forma genérica, ou seja, a ausência de informações referente aos temas cursados proporciona uma lacuna negativa na avaliação da variável.

Nessa lógica, diversos cursos podem ser relevantes ou não na construção de um direcionamento voltado à OE, portanto uma especialização ou pós-graduação voltada a administração não pode ser comparada a uma voltada a área de saúde e assim por diante. E mesmo que as áreas fossem categorizadas e comparadas entre si, existiram vieses ligados a conteúdo, forma de transmissão de conhecimento, desempenho acadêmico individual do discente e a pré-disposição em adotar o conhecimento adquirido em contextos práticos.

Com base nesta perspectiva, o complemento de estudos qualitativos se torna relevante nesta temática, e aplica-se também para o variável tempo de empresa, onde as funções e os cargos que o indivíduo exerceu durante o período de permanência na empresa poderia ser relevante.

7.3 Sugestão de pesquisas futuras

A não relação entre características demográficas e a OE, sugere um *gap* direcionado a analisar de forma profunda as ações dos gestores. Essa abordagem além de focar no ato em relação aos perfis, permitiria verificar a existência de particularidades nas variáveis NE e tempo de empresa, já que essas duas ainda levantam hipóteses de relevância sobre a ótica de um estudo qualitativo.

A sugestão desse método também se justifica pelo fato de que os maiores níveis de OE (Acima de 4,0) foram verificados como casos raros, ou seja, das

385 empresas analisadas apenas 35 apresentaram resultados da OE acima de 4,0%, assim menos de 10% das organizações possuem resultados significativos, portanto a análise profunda desse grupo poderia sugerir resultados relevantes.

A amostra utilizada nessa pesquisa também poderia ser submetida a outras técnicas estatísticas de análise multivariada, a aplicação da modelagem de equações estruturadas poderia ser uma vertente em relação a regressão linear múltipla, contribuindo para a confirmação ou contra proposta dos resultados manifestados nessa pesquisa.

De uma maneira geral o método aplicado neste estudo também pode ser replicado em amostras internacionais.

REFERÊNCIAS

ACS, Z., GLAESER, R., LITAN, L. & FLEMING, S. Entrepreneurship and urban success. Kansas City: Ewing Marion, 2008.

ADAMS, R. B., & FERREIRA, D. B. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. **Journal of Financial Economics**, 94, 291–309, 2009.

ALI, M.; NG, Y.L.; KULIK, C.T. Board Age and Gender Diversity: A Test of Competing Linear and Curvilinear Predictions. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 125, n. 3, p. 497-512, 12 2014.

AVLONITIS, G.J. AND SALAVOU, H.E. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance, **Journal of Business Research**, Vol. 60, pp. 566-75, 2007.

BAIRD, I.S E THOMAS, H. Toward a contingency model of strategic risk taking. **Academy of Management Review**, 10: 230-243, 1985.

BAL, A.C., REISS, A.E.B., RUDOLPH, C.W. AND BALTES, B.B. Examining positive and negative perceptions of older workers: a meta-analysis, **The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences**, Vol. 66 No. 6, pp. 687-698, 2011.

BARDAGI, M; LASSANCE, M; PARADISO, A. Trajetória acadêmica e satisfação com a escolha profissional de universitários em meio de curso. **Revista brasileira de orientação profissional**,, 4 (1-2), pp. 153-166, 2003.

BARKER, V., & MUELLER, G. CEO Characteristics and firm R&D spending. **Management Science**, 48, 782-801, 2002.

BASS, B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York, NY: The Free Press, 1985,

BASS, B. M., E RIGGIO, R. E. Transformational leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.

BHAL, K. T., MAHFOOZ, A., & AAFAQI, R. The role of gender match, LMX tenure, and support in leader member exchange. **International Journal of Business and Society**, 8(2), 63-80, 2007.

BJORNALI, E.S.; STØREN, L.A. Examining competence factors that encourage innovative behavior by European higher education graduate professionals. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v. 19, n. 3, p. 402-423, 2012.

BOHOSLAVSKY, R.. Orientação vocacional: A estratégia clínica. São Paulo: Martins Fontes, 1977

BROWN, T. Resource orientation, entrepreneurial orientation and growth: How the perception of resource availability affects small firm growth. Published doctoral dissertation, Rutgers University, New Jersey, 1996.

BUBLITZ, E.; NOSELEIT, F. The skill balancing act: when does broad expertise pay off? **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 42, n. 1, p. 17-32, 01 2014.
BURNS, J. M 1978. Leadership. New York, NY: Harper e Row, 1978.

CALMAND, J.; GIRET, J.; GUÉGNARD, C. Vocational bachelor graduates in France: labour market integration and social mobility. **International Journal of Manpower**, Bradford, v. 35, n. 4, p. 536, 2014.

CAMPANARIO, M. A. ; CHAGAS JUNIOR, M. F. ; RUIZ, M. S. . O Modelo de Karl Popper sob a ótica das ciências sociais aplicadas. **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v.14, p. 124-140, 2012.

CARRASCO, A. et al. Appointing Women to Boards: Is There a Cultural Bias? **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 129, n. 2, p. 429-444, 06 2015

CARROLL, A. B., & BUCHHOLTZ, A. K. Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2011.

CARSTENSEN, L.L. The influence of a sense of time on human development, **Science**, Vol. 312 No. 5782, pp. 1913-1915, 2006.

CARTER, D. A., SIMKINS, B. J., & SIMPSON, W. G. Corporate governance, board diversity, and firm value. **The Financial Review**, 38(1), 33–53, 2003

CASILLAS, J.C., MORENO, A.M. E BARBERO, J.L. A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. **FamilyBusiness Review**, 23(1), 27-44, 2010.

CATALYST. (2005–2008). Catalyst census of women board directors of the Fortune 500. www.Catalystwomen.org.

CHIEN, S. Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. **Management Decision**, London, v. 52, n. 5, p. 916, 2014.

CHOUDHARY, A.I.; AKHTAR, S.A.; ZAHEER, A. Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 116, n. 2, p. 433-440, 08 2013.

COLLINS, O. e MOORE, D. The organization makers. New York: Appleton, Century, Crofts, 1970.

COVIN, G. AND MILE, M.P, “Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 23 No. 4, pp. 47-63, 1999.

COVIN, G., SLEVIN, P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16,n. 1, p. 7-25, 1991.

COX, T. H., & BLAKE, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, 5(3), 45-54, 1991.

CURTIS, M., SCHMID, C. AND STRUBER, M., Gender Diversity and Corporate Performance, Credit Suisse, Zurich, available at: https://infocus.credit-suisse.com/data/_product_documents/_shop/360145/csri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf, (2012)

DESS, G. G. E LUMPKING. G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, February 2005.

DITOMASO, N., POST, C., & PARKS-YANCY, R. Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. **Annual Review of Sociology**, 33, 473-501, 2007.

D'SOUZA, D. E. & MCDOUGALL, P. P. (1989). Third world joint venturing: A strategic option for the smaller firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 13(4), 19-33, 1989.

ELLWOOD, S.; GARCIA-LACALLE, J. The Influence of Presence and Position of Women on the Boards of Directors: The Case of NHS Foundation Trusts. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 130, n. 1, p. 69-84, 08 2015.

ELSAID, E. Examining The Effect Of Change In CEO Gender, Functional And Educational Background On Firm Performance And Risk. *Journal of Applied Business Research*, Laramie, v. 30, n. 6, p. 1605-n/a, 2014

FALBE, C.M., DANDRIDGE, T.C. AND KUMAR, A. The effect of organisational context on entrepreneurial strategies in franchising, **Journal of Business Venturing**, Vol. 14 No. 1, 1998.

FIELD, A. *Discovering Statistics Using SPSS*. SAGE, EUA, 2005.

FINKELSTEIN, L.M., BURKE, M.J. AND RAJU, N.S. Age discrimination in simulated employment contexts: an integrative analysis, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 80 No. 6, pp. 652-663, 1995.

FREDRICKS, S.M.; TILLEY, E.; PAUKNEROVÁ, D. Limited gender differences in ethical decision making between demographics in the USA and New Zealand. **Gender in Management**, Bradford, v. 29, n. 3, p. 126-147, 2014.

FREITAS. H.; MARTENS. C.; BOISSIN. J.; BEHR. A. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **R. Adm**, São Paulo, v.47, n.2, p.163-179, abr./maio/jun. 2012

FREY, M., & DETTERMAN, D. Scholastic assessment or G? The relationship between the scholastic assessment test and general cognitive ability. **Psychological Science**, 15, 373-378, 2004.

FRINK, D. D., ROBINSON, R. K., REITHEL, B., ARTHUR, M. M., AMMETER, A. P., FERRIS, G. R., KAPLAN, D. M., & MORRISETTE, H. S. (2003). Gender demography and organizational performance: A two-study investigation with convergence. **Group & Organization Management**, 28, 127-147, 2003.

GIL, A.C. Como elaborar Projetos de Pesquisa. Ed. Atlas. São Paulo - SP, 2002.

GONICK, LEV. "The Year Ahead in IT, 2012," Inside Higher Ed, Jan. 3, 2012. Available at <www.insidehighered.com/views/2011/01/03/gonick>.

GOTTESMAN, A., MOREY, R. CEO Educational Background and Firm Financial Performance. **Journal of Applied Finance** Vol. 20, No. 2, 2010.

GOTTESMAN, A., MOREY, M. R. (2006). Manager education and mutual fund performance. **Journal of Empirical Finance**, 13(2), 145-182, 2006

GRAHAM, J., HARVEY, C., & RAJGOPAL, S. The economic implications of corporate financial reporting. **Journal of Accounting & Economics**, 40, 3-73, 2005.

GREEN, M.T. et al.;. The Educated Worker: An Empirical Investigation of Expectations of Leadership. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, Lighthouse Point, v. 9, n. 6, p. 94-112, 12 2012.

GRELLER, M.M. AND STROH, L.K. Making the most of 'late-career' for employers and workers themselves: becoming elders not relics, **Organizational Dynamics**, Vol. 33 No. 2, pp. 202-214, 2004.

GROVES, K.; VANCE, C.; CHOI, D. Examining Entrepreneurial Cognition: An Occupational Analysis of Balanced Linear and Nonlinear Thinking and Entrepreneurship Success. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 49, n. 3, p. 438-466, 07 2011.

HACKETT, R.D. Age, tenure and employee absenteeism, **Human Relations**, Vol. 43, pp. 601-619, 1990.

HAGE, J. Theories of organizations. New York: Wiley, 1980.

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

HALABÍ, C.,E.; LUSSIER, R.N. A model for predicting small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Bradford, v. 21, n. 1, p. 4-25, 2014.

HASHIMOTO, M. Espírito empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. 3 ed, São Paulo, Saraiva 2013.

HASHIMOTO, M.; NASSIF , V. N. Inhibition and encouragement of entrepreneurial behavior: Antecedents analysis from manager´ perspectives. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 11, n.4, art 2, pp. 385-406, Oct-Dec. 2014

HAUSMANN, R., TYSON, L. D., & ZAHIDI, S. (2012). The global gender gap report 2012. world economic forum. Retrieved from <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2012>

HEDGE, J.W., BORMAN, W.C. AND LAMMLEIN, S.E. The Aging Workforce: Realities, Myths, and Implications for Organizations, **American Psychological Association**, Washington DC, 2006.

Heller, T. Loosely coupled systems for corporate entrepreneurship: imagining and managing the innovation project/host organization interface. **Entrepreneurship Theory and Practice**, pp. 25-31, 1999.

HERTEL, G. et al. Facilitating age diversity in organizations - part I: challenging popular misbeliefs. *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, v. 28, n. 7, p. 729-740, 2013

HO, S.S. et al. CEO Gender, Ethical Leadership, and Accounting Conservatism. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 127, n. 2, p. 351-370, 03 2015.

HOFFMAN, L. R., & MAIER, N. R. F. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 62(2), 401-407, 1961

HONIG, BENSON. Entrepreneurship Education: Toward a Model of contingency-Based Business Planning. **Academy of Management Learning and Education**, v. 3, n.3,p. 258-273, 2004.

HORA, M. H; MONTEIRO. R. G; ARICA. J. Confiabilidade em questionários para qualidade: Um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, vol. 11, n. 2, p. 85 - 103, jun. 2010.

HUFFMANN, A.H., CULBERTSON, S.S., HENNING, J.B. AND GOH, A. Work-family conflict across the lifespan, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 28 Nos 7/8, pp. 761-780, 2013

HUSE, M., & SOLBERG, A. G. Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. **Women in Management Review**, 21(2), 113–130, 2006.

IANG, Z., PHD.; ZHANG, Z., PHD. Using Social Cognitive Career Theory to Predict the Academic Interests and Goals of Chinese Middle Vocational-Technical School Students. **Public Personnel Management**, Thousand Oaks, v. 41, n. 5, p. 59-68, 12 2012.

ILMARINEN, J. Towards a Longer Work life, FIOH Bookstore, Helsinki, 2005.

JACKSON, S.E., JOSHI, A. AND ERHARDT, N.L. Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications”, **Journal of Management**, Vol. 29 No. 6,pp. 801-830, 2003.

JOSHI, A., LIAO, H. AND ROH, H. Bridging domains in workplace demography research: a review and reconceptualization, **Journal of Management**, Vol. 37 No. 2, pp. 521-552, 2011.

KANT, I. *Crítica à razão pura*. São Paulo: Ícone. (Coleção Fundamentos do Direito), 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Vol. 70, n.1, p71, Jan./Feb.,1992.

KATZ, JEROME A. The Cronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education. **Journal of Business Venturing** v. 18 (2), p. 283-300, 2003.

KAVANAUGH, J., DUFFY, J. A., & LILLY, J. The relationship between job satisfaction and demographic variables for healthcare professionals. **Management Research News**, 29(6), 304-325, 2006.

KEH, H.T., NGUYEN, T.T.M. AND NG, H.P. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs, **Journal of Business Venturing** Vol. 22, pp. 592-611, 2007

KHANDWALLA, P. *The design of organizations*. New York: Harcourt, Brace (1977).

KORAC-KAKABADSE, A., KORAC-KAKABADSE, N. AND MYERS, A. Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences, **Journal of Management Development**, Vol. 17 No. 5, pp. 351-388, 1998.

KRAKAUER, P. **Ensino de empreendedorismo: estudo exploratório sobre a aplicação da teoria experiencial**. Tese de doutorado (Administração). Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2014.

Kunze, F., Boehm, S.A. and Bruch, H. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences: a cross organizational study, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 32 No. 2, pp. 264-290, 2010

KURRE, F.L. et al. The State Of Higher Education In 2012. **Contemporary Issues in Education Research (Online)**, Littleton, v. 5, n. 4, p. 233, 2012

LACEY, A. R. *Adictionary of philosophy*. 3rd ed.London: Routledge, 1996

LAKHAL, F. et al. Do Women On Boards And In Top Management Reduce Earnings Management? Evidence In France. **Journal of Applied Business Research**, Laramie, v. 31, n. 3, p. 1107-n/a, 2015

LAU, D.C. AND MURNIGHAN, J.K. Demographic diversity and faultiness: the compositional dynamics of organizational groups, **Academy of Management Review**, Vol. 23 No. 2, pp. 325-340, 1998.

LAUKKANEN, T. et al. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs. **International Marketing Review**, London, v. 30, n. 6, p. 510-535, 2013

LEE, C., LEE, K. AND PENNINGS, J.M. Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures, **Strategic Management Journal**, Vol. 22, pp. 615-40, 2001.

LEONI, R. Graduate employability and the development of competencies. The incomplete reform of the "Bologna Process". **International Journal of Manpower**, Bradford, v. 35, n. 4, p. 448, 2014.

Leuven, L. and Oosterbeek, H. "Overeducation and mismatch in the labor market", in Hanushek E.A., Machin S. and Woessmann L. (Eds), **Handbook of the Economics of Education**, Vol. 4, Elsevier, Amsterdam, pp. 283-326, 2011.

LUMPIKING, T., DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, January 1996.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações. **Revista da Pequena e Micro Empresa FACCAMP**, Campo Limpo, 2010.

MARTENS, C.D.P.; **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software**, 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do sul, Porto Alegre 2009.

MARTINAITIS, Z. Measuring skills in Europe. *European Journal of Training and Development*, Limerick, v. 38, n. 3, p. 198-210, 2014.

MARTOCCHIO, J.J. Age-related differences in employee absenteeism: a meta-analysis, **Psychology and Aging**, Vol. 4, pp. 409-414, 1989

MATCHABA-HOVE, T.; VAMBE, A.K. Entrepreneurial Orientation and Performance of Small Businesses in the Retail Sector in the Eastern Cape Province of South Africa. **Journal of Marketing and Management**, Beverly Hills, v. 5, n. 2, p. 12-39, 11 2014.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms, **Management Science**, Vol. 29 No. 7, pp. 770-91, 1983.

MILLES, R., E SNOW, C. Organizational strategy, structure, and process. New York: Mc-Graw-hill, 1978.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53, 1973.

MORENO, A.N. AND CASILLAS, J.C. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: a causal model”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, May, pp. 507-28, 2008.

MORRISETTE, S.; OBERMAN, W. Shifting Strategic Imperatives: A Stages of Leadership Perspective on the Adoption of Corporate Entrepreneurship. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Fort Lauderdale, v. 18, n. 2, p. 59-82, 04 2013.

MOTTALEB, K.A.; SONOBE, T. The development process of rural informal industries in developing countries: the case of Bangladesh. **The Journal of Developing Areas**, Nashville, v. 47, n. 2, p. 229-249, Fall 2013.

MUCHIRI, M.K.; AYOKO, O.B. Linking demographic diversity to organizational outcomes. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, v. 34, n. 5, p. 384-406, 2013.

MUJTABA, B.G.; TAJADDINI, R.; CHEN, L.Y. Business Ethics Perceptions of Public and Private Sector Iranians. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 104, n. 3, p. 433-447, 12 2011.

MUMFORD, M.D., PETERSON, N. AND CHILDS, R.A. "Basic and cross-functional skills", in Peterson, N.G. and Mumford, M.D. (Eds), *An Occupational Information System for the 21st Century: The Development of O*NET*, American Psychological Association, 1999.

NAKAGAWA, Y.; SCHREIBER, G.M. Women As Drivers Of Japanese Firms' Success: The Effect Of Women Managers And Gender Diversity On Firm Performance. **Journal of Diversity Management (Online)**, Littleton, v. 9, n. 1, p. 19-n/a, 2014.

NG, T.W.H. AND FELDMAN, D.C. The relationship of age to ten dimensions of job performance, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 93 No. 2, pp. 392-423, 2008

OLUFUNMILOLA (LOLA) DADA; WATSON, A. Entrepreneurial orientation and the franchise system. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 47, n. 5, p. 790-812, 2013.

PELLED, L.H. Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory, **Organization Science**, Vol. 7 No. 6, pp. 615-631, 1996.

PÉREZ, M.E. et al. Women on the Board and Managers' Pay: Evidence from Spain. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 129, n. 2, p. 265-280, 06, 2015.

PEREZ-GONZALEZ, F. Inherited control and firm performance. **American Economic Review**, 96, 1559-1588, 2006.

PERRAULT, E. Why Does Board Gender Diversity Matter and How Do We Get There? The Role of Shareholder Activism in Deinstitutionalizing Old Boys' Networks. **Journal of Business Ethics, Dordrecht**, v. 128, n. 1, p. 149-165, 04 2015.

POLLITT, D. "What women can bring to the boardroom in the post-Enron era", **Human Resource Management International Digest**, Vol. 13 No. 2, pp. 36-38, 2005

POSTHUMA, R.A. AND CAMPION, M.A. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions, **Journal of Management**, Vol. 35 No. 1, pp. 158-188, 2009

POSTHUMA, R.A., FERNANDA WAGSTAFF, M. AND CAMPION, M.A. Age stereotypes and workplace age discrimination: a framework for future research, in Hedge, J.W. and Borman, W.C. (Eds), *The Oxford Handbook of Work and Aging*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 298-312, 2012

RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G.T. AND FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 33 No. 2, pp. 761-787, 2009.

RAUSCHENBACH, C., KRUMM, S., THIELGEN, M. AND HERTEL, G. Age and work-related stress: a review and meta-analysis", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 28 Nos 7/8, pp. 781-804, 2013.

RODRIGUEZ, C.M.; WISE, J.A.; CARLOS, R.M. Strategic capabilities in exporting: an examination of the performance of Mexican firms. **Management Decision, London**, v. 51, n. 8, p. 1643-1663, 2013.

SANTOS, F.J.; ROMERO, I.; FERNÁNDEZ-SERRANO, J. SMEs and entrepreneurial quality from a macroeconomic perspective..**Management Decision**, London, v. 50, n. 8, p. 1382-1395, 2012.

SCHEPERS, J. The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 43, n. 1, p. 39-55, 06 2014.

SCHMIDT, E.; ROSENBERG. J. Como o Google funciona; Tradução André Gordirro-1 . ed.- Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

SCHULTZ, T. W, The economics of being poor. **Journal of Political Economy**, University of Chicago Press, vol. 88(4), pages 639-51, 1980

SEXTON, D.L., & BOWMAN-UPTON, N. A growth model of the firm based on market, owner, and strategic factors. In G. E. Hills (Ed), **Research at the marketing/entrepreneurship interface**, pp 82-94. Marietta , GA: USASBE, 1987.

SINGH, P.; TWALO, T. The Impact Of Internal Organizational Factors On The Inappropriate Job Performance And Behaviour Of Employees: A Case Study. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, Littleton, v. 13, n. 5, p. 939, 2014.

SLOANE, P.J. Much a do about nothing? What does the overeducation literature really tell us”, in Bu“chel F., de Grip A. and Mertens A. (Eds), *Overeducation in Europe. Current Issues in Theory and Policy*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 11-45, 2003.

SOARES, H., BARBEDO, C. Desempenho acadêmico e teoria do prospecto: Estudo empírico sobre o comportamento decisório. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 17,n. 1, art. 4, pp. 64-82, Jan /Fev. 2013.

SPENCER, LYLE M., JR. E SIGNE M. SPENCER. *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons pp. 9-10, 1993.
STAMOV-ROßNAGEL, C. AND HERTEL, G. “Older workers’ motivation: against the myth of general decline”, **Management Decision**, Vol. 48 No. 6, pp. 894-906, 2010.

TERRANCE; J.; KIMBERLY; F.; MERCEDES;J. *Does background affect CEO compensation and firm performance?* **The journal of applied business research** vol. 1 pag. 15 JAN/FEB, 2011.

TESSARING, M.. “Early identification of skill needs: European activities and perspectives”, Schmidt, S.L., Tessaring, M. and Dworschak, B. (Eds), *Identifying Skill Needs for the Future: From Research to Policy and Practice*, Vol. 52, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, pp. 231-240, 2004.

TSAI, W., MACMILLAN, I., & Low, M. Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. **Journal of Business Venturing**, 6(1), 9 – 28, 1991.

TSUI, A. S., & O'REILLY, C. A. Beyond simple demographic effects: the importance of relational demography in superior-subordinate dyads. **Academy of Management Journal**, 32(2), 402-423, 1989

VAN PRAAG, M.; VAN WITTELOOSTUIJN, A.; VAN, D.S. The higher returns to formal education for entrepreneurs versus employees. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 40, n. 2, p. 375-396, 02 2013.

WEISS, E.M. AND MAURER, T.J. Age discrimination in personnel decisions: ; A re-examination, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 34 No. 8, pp. 1551-1562, 2004.

WIKLUND, J. AND SHEPHERD, D Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, **Journal of Business Venturing**, Vol. 20 No. 1, pp. 71-91, 2005.

WORLD BANK (2011), Education, available at: <http://data.worldbank.org/indicator>.

WRIGHT, P.L. AND TAYLOR, D.S. Improving Leadership Performance: Interpersonal Skills for Effective Leadership, 2nd ed., Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 1994;

YANG, L.; WANG, D. The impacts of top management team characteristics on entrepreneurial strategic orientation. **Management Decision**, London, v. 52, n.2, p. 378-409, 2014.

ZENGER, T.R. AND LAWRENCE, B.S. Organizational demography: the differential effects of age and tenure distributions on technical communication, **Academy of Management Journal**, Vol. 32 No. 2, pp. 353-376, 1989.

ANEXO 1

Questionário

Pesquisa com o(a) funcionário(a) 2008 Guia EXAME-VOCÊ S/A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar VOCÊ S/A EXAME FIA.

Instruções para preenchimento

1. Use o questionário que você recebeu do RH para responder a este formulário.
2. Preencha completamente o campo de resposta como se fosse um cartão de loteria (veja exemplo abaixo): 1 2 3 4 5 SR
3. Utilize lápis ou caneta esferográfica azul ou preta.
4. Responda à questão número 1, utilizando apenas uma alternativa (A, B, C, D OU E).
5. Preencha as questões de 2 a 68, seguindo a tabela abaixo:
1. Discordo totalmente
2. Discordo na maioria das vezes
3. Às vezes discordo, às vezes concordo
4. Concordo na maioria das vezes
5. Concordo totalmente
SR – Sem Resposta
6. As questões 69 a 78 devem ser respondidas de acordo com suas características e situação na empresa, seguindo o gabarito próprio.
7. Preencha a questão 79 com letra de fôrma (coloque apenas uma letra em cada campo).
8. Ao final, feche, cole e envie o cartão de leitura óptica pelo correio. O selo já está pago pela Editora Abril.
9. Para fechar, utilize cola somente na área delimitada.
9. Para fechar, utilize cola somente na área delimitada.

Questionário

A pergunta abaixo refere-se a qualquer empresa, não necessariamente a sua:

1) O que faz você considerar uma empresa um excelente lugar para se trabalhar? (Escolha somente uma das alternativas, a principal, na sua opinião)

A) Eu compreendo e concordo com os objetivos da empresa, com aquilo que ela faz para seus clientes, para a sociedade e para a comunidade.

B) Eu me sinto satisfeito(a) e motivado(a) com aquilo que faço, com o que ganho e com o dia-a-dia de trabalho.

C) Eu percebo que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer como profissional e como pessoa.

D) Tenho chefes que eu respeito, confio e que orientam adequadamente sua equipe de trabalho.

E) Nenhum dos motivos descritos acima. As perguntas a seguir referem-se à empresa

As perguntas a seguir referem-se à empresa na qual você trabalha

1- Discordo totalmente;

2- Discordo na maioria das vezes;

3- Não concordo e nem discordo;

4 Concordo na maioria das vezes;

5 Concordo totalmente;

6 SR – Sem Resposta Questões sobre a sua empresa:

2. Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar

3. Minha equipe de trabalho considera o(a) seu(sua) chefe um(a) líder de respeito e credibilidade

4. Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho 5. Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e às minhas necessidades

6. O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários

7. Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa

8. Tenho confiança na empresa em que trabalho

9. Sou estimulado(a) a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho
10. Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa
11. Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas
12. Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras
13. Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer
14. Meu (Minha) chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho
15. Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu(minha) chefe
16. Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários
17. Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida
18. Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor
19. Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao(à) meu(minha) chefe
20. Sempre que preciso, posso contar com meu (minha) chefe para assuntos pessoais e profissionais
21. As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho
22. O trabalho que realizo me permite sempre aprender coisas novas
23. Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários
24. Esta empresa contribui positivamente com a comunidade do entorno e com o meio ambiente
25. Tenho confiança naquilo que meu(minha) chefe diz
26. Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa
27. Nesta empresa os(as) chefes agem de acordo com o que dizem
28. As pessoas que trabalham nesta empresa se dão muito bem umas com as outras
29. Periodicamente recebo de meu(minha) chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho

30. Meu (Minha) chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões
31. Sinto-me apoiado(a) pelo meu(minha) chefe quando decido assumir novos desafios
32. Considero que esta empresa atende de forma equilibrada as necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas.
33. Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho
34. Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade
35. Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho
36. Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa
37. Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho
38. Sou reconhecido (a) e recompensado(a) quando realizo um bom trabalho
39. As pessoas de qualquer idade, raça, cor e opção sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa.
40. Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem
41. Meu (Minha) chefe conhece profundamente sua área de atuação
42. Os (As) chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa
43. Nesta empresa os(as) chefes cumprem o que prometem
44. Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família
45. As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor
46. A quantia que recebo como participação nos lucros da empresa é justa 47. Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado(a)
48. Meu(Minha) chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe
49. Sinto-me estimulado(a) a buscar novos conhecimentos fora da empresa
50. Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes
51. Meu(Minha) chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais
52. Sou sempre bem atendido(a) quando preciso de um colega de trabalho

53. A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios
54. Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho
55. As pessoas que trabalham na empresa estão sempre procurando inovar aquilo que fazem
56. Quando preciso de outra área da empresa sou bem atendido(a)
57. Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários
58. Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade
59. Sinto que na empresa todos trabalham como um verdadeiro time
60. As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos
61. A sensação mais freqüente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados
62. Sou sempre bem atendido(a) quando peço orientações ao(à) meu(minha) chefe
63. Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa
64. As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade
65. O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal
66. Sinto que nesta empresa as pessoas podem assumir riscos quando tentam promover melhorias no seu trabalho
67. Nesta empresa as pessoas têm autonomia para tomar decisões sem precisar consultar o(a) chefe
68. Sou reconhecido(a) e recompensado(a) quando tenho iniciativas inovadoras
69. Nesta empresa há tolerância aos erros cometidos pelos empregados(as)

Informações Gerais As informações abaixo não influenciarão o resultado da pesquisa e não permitirão a sua identificação.

70 - Qual o seu sexo? Masculino Feminino

71 – Qual a sua idade?

72 - Você trabalha há quanto tempo na empresa?

73 - Qual o seu nível de instrução? Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau) Ensino Médio (Segundo Grau) Curso Superior incompleto Curso Superior completo Pós-Graduação

74 - Você é portador de deficiência? Sim Não Não sei/Não quero responder 75
- Você tem quantos filhos?

76 - Qual a sua raça/cor da pele? Branco Negro Mulato/Pardo Amarelo Índio Não sei/Não quero responder

77 - Qual o Estado onde você trabalha?

78 - Qual o cargo que você ocupa na empresa?

Diretor

Gerente

Supervisor

Administrativo

Técnico

Vendedor

Operacional

Terceiro

Não sei/Não quero responder

79 - Assinale a faixa mais próxima do seu salário bruto:

Até R\$ 760,00

De R\$ 760,01 a R\$ 1.140,00

De R\$ 1.140,01 a R\$ 2.280,00

De R\$ 2.280,01 a R\$ 4.560,00

De R\$ 4.560,01 a R\$ 6.840,00 Mais de R\$ 6.840,00

80 – Descreva, utilizando apenas uma palavra ou termo, o seu sentimento sincero sobre a empresa onde você trabalha: Sinto que a empresa onde trabalho é:

Glossário de cargos: Nas empresas o conjunto de tarefas desempenhadas pelos empregados são classificadas em cargos. Cada empresa determina os

nomes dos cargos da maneira mais conveniente. Portanto, é possível que você não encontre na lista abaixo nenhum cargo com o mesmo nome do cargo que você ocupa atualmente. Porém, leia atentamente as descrições e utilize a que mais se aproxima do seu cargo atual.

Diretor: corresponde ao nome dos cargos mais altos da empresa, no primeiro nível de gestão.

Gerente: corresponde ao nome dos cargos do segundo nível de gestão e que respondem diretamente aos(às) diretores(as).

Supervisor: corresponde ao nome dos cargos de todos os outros níveis de chefia. Administrativo: corresponde ao nome dos cargos de funcionários(as) de áreas de apoio, sem responsabilidade de chefia.

Apêndice 1

Tabulação das empresas

Empresas	Supervisor	NE	Gênero M	T. de Empresa	Idade	OE
TÉGULA Soluções para Telhados	87,5	1	87,5	4,3	32	3,75
KBH&C TABACOS LTDA	80	3	92%	6,5	35	4
Central Nacional Unimed	54,1	1	66	6,29	42	4
Milênio	60	2	73,33	6,66	34	4
Embraco	66,66	2	81,81	15,66	41	3,75
Centro Hospitalar Unimed	88,88	2	11,11	9,66	39	2,75
Vetnil - Receita de Campeões	22,22	2	40,74	4,8	30	3,75
Ambev	66,32	2	80,61	11,65	29	3,75
Citagua	77,77	2	77,77	8,76	39	3,75
MTU	50,00	2	75,00	5	37	4
PMU	92.85	2	50	11.92	30	4.16
ECORODOVIAS	67.64	2	76.47	6.16	35	3.39
ATHIE WOHN RATH	19.6	2	62.74	12.19	36	3.37
REFAP	66	2	92	21	45	3.54
VISA VALE	42.55	1	61.7	4	36	3.54
ZODIAC	38.7	1	77.41	9.3	38	3.9
UNIMED VOLTA REDONDA	45	1.5	45	6	36	3.4
RHOM AND HASS QUIMICA	14.28	1	65.71	15	39	3.9
IRIZAR	100	2	100	5.4	38	3.91
NASAJON SISTEMAS	50	1.5	60	15.4	38.5	4.19
LABORATÓRIO SABIN	85.71	3	33.92	9.73	33	4.02
HOSPITAL BRASILIA	80	1	35	9.14	32.5	3.67
CLEAN GESTÃO AMBIENTAL	52.38	2	76.19	9.14	36	3.86
PRESSAC DO BRASIL	42.85	2	57.14	5	32	3.05
ADUANE DESPACHOS	100	1	100	5	29	2.01
CAGECE (ÁGUA E ESGOTO)	68.62	2	49.05	13.25	37	3.1
SCANCON DO BRASIL	62.5	3	50	3.81	30	4.69
YAMAHA GOLD	79.62	2.5	90.74	4.32	39.5	3.17
EDUFORME	100	3	0	1	55	2.93
LENOVO (TECNOLOGIA)	39.34	1	62.29	9.13	31	3.38
MATTEL	25	1	59.09	10.68	35	3.9
WARTSILA	56.14	2	87.71	5.94	42	3.56
CECRISA CERAMICOS	74.28	2	80	13.81	40	3.72
USINA CERRADINHO	67.85	2	89.28	12.1	39.5	3.51
BASF	42.85	1	82.53	15.95	40	3.69

Empresas	Supervisor	NE	Gênero M	T. de Empresa	Idade	OE
KODAC	31.14	1	70.49	14.52	40	3.86
E.M.S	83.54	2	62	5	33	3
CISER PARAFUSOS	72.43	2	96.52	16.13	39	3.59
LOSANGO	62.01	3	28.68	12.51	35	3.84
PRUDENTIAL SEGUROS	26.19	1	59.52	8.35	35	3.96
ARACRUZ CELULOSE	80.88	1	85.29	18.63	45	3.56
FM PNEUS	61.53	3	84.61	9	36	3.96
MPT-TUBOS METALURGIA	66.66	2	91.66	16.58	39	3.49
EURODATA	22.72	3	56.81	6.56	32	3.27
CLARO	54.45	2	65.34	8.37	34	3.45
LANXESS QUIMICA	71.42	1	80.95	11.71	37	3.96
SUZANO PAPEL E CELULOSE	83.92	2	96.42	16.27	45	3.28
UNIMED BLUMENAU	71.42	1	42.85	19	40	3.49
AGRA INCORPORADORA	38.33	2	65	4.46	32	4.02
PRATI DONADUZZI	69.56	2	30.43	6.39	31	3.14
SYNGENTA PROTEÇÃO DE CULTIVOS	23.91	1	89.13	14.3	39	4.02
CULTURA INGLESA	30.55	1	22.22	15.02	42	3.78
CITÉLUZ SERVIÇOS DE ILUMINAÇÃO URBANA	78.37	2	56.66	7.83	34	3.55
UNIMED SUL CAPIXABA	75	1	43.75	8.13	34	3.55
DORMA SISTEMA	62.5	2	93.75	15.93	39.5	3.41
BUHLER	23.8	2	80.95	14.14	42	3.43
BANCO BMG	26.25	2	90	10.97	40	3.89
HOSPITAL UNIMED CAPIXABA	91.66	1	33.33	13,083	38	2.93
BRASCABOS	92.85	2	85.71	8.35	35	3.44
LIDERANÇA LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	77.77	4	22.22	8	41	3.3
BANCO SICRED	17.96	1	71.85	9	34	3.64
CERTEL COOPERATIVA DE ELETRIFICAÇÃO	62.5	1	100	9	44	2.86
UNIMED CUIABA	84.78	2	45.65	9.65	33	3.76
ID LOGISTICA	73	3	65.38	2.38	33	3.23
CATIVA IND TEXTIL E COMÉRCIO	100	3	60	8.71	30	2.25
RPM MINERAÇÃO	92.85	2	100	14.42	45	3.36
PINHO COMISSÁRIO DE DESPACHOS	41.17	2	64.7	11.05	33	3.68
AGV LOGISTICA	72.97	2	83.78	3	34	3.4
CORREIOS EXPRESSO	54.66	3	68	17.25	44	3.1
MEDIANEIRA	64.7	2	76.47	7.93	33	3.36
DACASA FINANCEIRA	59.37	2	56.25	6.56	25.5	3.42

Empresas	Supervisor	NE	Gênero M	T. de Empresa	Idade	OE
AMANCO	77.77	1	81.48	10.25	38	3.78
BALANÇAS TOLEDO	66.66	2	90.19	20.35	47	3.68
ROSSI MODAS (MPE)	0	1	100	16	36	4.2
LOJAS AVENIDA	13.79	3	68.96	9.24	34	3.31
NICIOLI MOVEIS PARA COZINHA	33.33	1	66.66	19	42	3.66
MRS LOGISTICA	76.47	2	91.17	15.48	45	2.9
PST ELETRONICS	76	1	80	8.84	36	3.55
TRANSMAGNA TRANSPORTES LTDA	33.33	3	83.33	12.77	36	3.37
MÓVEIS GAZIN	34.14	3	80.48	8.82	32	3.82
COPAGAZ	55.81	2	86.04	9.95	39	3.94
NEXTEL	79.68	1	62.5	17.01	35	3.95
ALPARGATAS	61.53	1	65.38	16.46	39	3.16
PAINCO IND E COMERCIO	75	3	87.5	9.5	41	3.43
VIAÇÃO SANTA TEREZA	92.3	2	76.92	11.3	39	3.8
SANTHER	77.77	2	92.59	10.16	36	3.38
TILIBRA	58.23	1	70.58	23.43	45	3.54
NORCON	44.11	1	55.88	5.5	34	3.12
MSX	100	1	66.66	10	46	3.69
LG INFORMATICA	56.66	1	66.66	5.3	30	3.46
GM REIS	60	3	53.33	5.4	38	2.83
HAVAN LOJAS	66.66	4	55.55	8.17	34	3.34
IESA OLEO E GAS	37.5	2	92.5	16.5	55	3.78
FREMAX	61.53	2	76.92	9.54	38.5	3.71
SÃO BERNARDO SAÚDE	35	1	45	5.41	32	4.18
VALEO	58.33	4	75	10.52	29	3.17
HOSPITAL SÃO BERNARDO	60	2	45	25.5	45	4.14
MARTIN BROWER	57.14	2	82.14	13.89	43.5	3.68
INTECNAL	93.33	2	90	9.1	40	3.4
SALOMAO ADV	19.04	1	85.71	17	38	3.75
TECNISA	48.64	1	75.67	10	36	3.67
INSTITUTO ATLANTICO	33.33	1	83.33	6.66	31.5	3.91
WHIRPOOL ELETRODOMÉSTICOS	88.46	1	78.84	12.82	34	3.73
VIVO	33.17	1	65.85	10.03	33	3.74
SERASA	32.2	1	59.32	12.01	37	3.98
GRUPO BEIRAMAR	63.04	2	82.6	7.71	33	3.36
UNIMED SÃO CARLOS	74.28	1	31.42	9.62	38	3.36
TRIAMA NORTE TRATORES	0	2	83.33	5.75	38	3.98
BANCO DO BRASIL	27.41	2	72.58	17.41	41	3.3
CEMAR LEGRAND ELETROELETRONICOS	64.7	2	88.23	12.05	37	4.04

Empresas	Supervisor	NE	Gênero M	T. de Empresa	Idade	OE
JAGUARÉ EMBALAGENS	60	3	85	15.9	34	4.06
HOSPITAL SAMARITANO	75	1	21.87	9.93	39.5	3.1
ALCOA ALUMINIO	74.64	1	85.91	12.89	41	3.37
LOJAS COLOMBO	17.3	3	80.76	11.32	35	3.5
HOSPITAL JK	73.33	1	13.3	8.13	28	3.21
COPACAL COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	86.66	4	80	7.8	29	3.68
VALEO	61.76	1	82.35	7.11	35	4.23
SYNGENTA SEED	54.41	1	85.29	12.23	38	3.73
DEVELOP IT	55.55	2	88.88	7.3	30	3.33
ULTRAGAZ	77.5	2	78.75	9.48	38	3.35
CASAS BAHIA	42.1	3	57.89	10.06	34	3.24
AON CORRETORES	11.11	1	65.27	10.88	35	3.86
MEGATRON CABOS ESPECIAIS	75	4	75	1	30	2.95
HOSPITAL EVANGELICO LONDRINA	60	1	33.33	17.72	36	3.83
EPCOM ELETRONICA	57.57	4	78.78	15.15	29	3.43
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SP	57.4	2	53.7	19.59	43	3.69
SIEMENS	42.75	1	84.78	14.56	40	3.58
UNIMED FORTALEZA	62.79	1	41.86	9.11	41	3.32
UNILEVER	53.33	1	18.88	10.2	34	3.42
EUROFARMA	34.04	2	87.23	8.55	38	3.74
CAM BRASIL MULTISERVIÇOS	70	2	60	3.2	34	3.47
ALTERDATA TECNOLOGIA EM INFORMATICA	40	3	50	11	30	3.8
PENHA PAPEL E PAPELÃO	84.37	4	100	15.03	43	3.42
MARELLI MÓVEIS	31.25	1	87.5	11.87	42	3.97
VIAPAR RODOVIAS INTEGRADAS PR	96.15	2	69.23	7.96	35	3.78
NOVO MUNDO MÓVEIS	27.58	3	65.51	13.1	38	3.5
CTA CONTINENTAL	82.05	3	74.35	9.46	35	3.55
GAM	38.46	2	84.65	16.34	41	3.59
UNIMED PAULISTANA	66.66	1	61.11	4.11	38	3.25
PURAS DO BRASIL SOCIEDADE ANONIMA	28.94	2	10.52	6.56	31.5	3.49
CASE NEW HOLLAND	62.79	2	90.69	17.3	42	3.59
TRANSPORTES FLORES	83.33	4	83.33	18.3	46	3.21
BORG WARNER	64.7	2	88.23	10.47	40	3.3
METAL AR ENGENHARIA	95	4	90	14.6	41.5	3.66
TORTUGA	64.38	2	91.78	13.05	38	3.8
BELCAR CAMINHOES	77.77	4	100	8.11	31	3.84

Empresas	Supervisor	NE	Gênero M	T. de Empresa	Idade	OE
DANISCO	42.85	1	74.28	10.71	36	3.32
UNIMED RJ	30	1.5	40	8.5	36.5	3.97
LOJAS MM	36.66	4	83.33	8.9	33.5	3.48
AUTOMAX	80	3	68	13.8	41	3.62
PORMADE	65	1	80	16	39	4.4
UNIMED MARINGÁ	70.58	1	58.82	9.7	32	3.29
JANSSEN CILAG FARMACEUTICA	47.82	1	43.47	13.6	39	3.46
BIC	42.22	2	66.66	11.77	39	3.55
FESTO AUTOMOÇÃO	66.66	1	84.61	13.3	40	3.75
VISANET	37.5	1	65.38	10.9	39	4.09
COBRAP ENGENHARIA	39.39	2	84.84	11.3	47	3.36
MRN MINERAÇÃO	57.57	2	90.9	11.72	39	3.12
ANJO QUIMICA	23.07	2	69.23	11.57	35.5	3.56
LINCES VISTORIA	75	2	77.5	11.7	35	3.16
MEDILAR	75	2	58.33	5.16	35	3.65
LANLINK INFORMATICA	23.68	2	68.42	8.18	34.5	3.71
LOJAS QUERO QUERO	57.53	3	52.05	8.36	31.5	3.37
BOTEGA ELETRONICA	56.25	3	81.25	5.87	28.5	3.85
DIGITO BRASIL SOFTWARES	80	2	60	7.4	28.5	3.36
FIRST WAVE BRASIL COMERCIAL	85.71	4	71.42	6.14	32	3.84
TECMEDD IMPORTADORA	62.5	2	56.25	5.5	29	2.9
UNIMED ERECHIN	80	1	20	9.1	37	3.08
UNIMED MISSÕES	53.84	1	61.53	14.23	43	4.28
ENERGIAS DO BRASIL EDP	60	1	88	13.68	44	3.18
KURITA DO BRASIL	37.5	2	81.25	19.87	38	3.6
ELETROZEMA ZEMA	29.5	3	59.01	8.18	31	3.7
DUPONT DO BRASIL	51.51	1	77.77	13.11	39	3.73
MONREAL	80	3	73.33	7.8	33	3.51
AGRO AMAZONIA PRODUTOS AGROPECUARIOS	11.42	2	91.42	12.05	33	3.81
RAPIDÃO LOGISTICA	66.66	2	69.23	7.45	29	3.2
MARILIAN ALIMENTOS	75	1	65	8.64	35.5	3.12
SURTEC DO BRASIL	63.63	2	36.36	9	46	3.41
PHITO FORMULAS FARMACIA	61.53	3	15.38	12.15	27	3.88
TRANSPORTES DALÇOQUIO	45.45	2	95.45	14.31	37	3.35
UNIMED SEGURADORA	40.9	1	56.81	10	38.5	3.72
PROVIDER	77.77	3	35.55	2.87	29	3.22
FIAT	54.91	3	78.43	9.43	34	3.53
CEMAR	74	2	76	8.16	32.5	3.36

Empresas	Supervisor	NE	Gênero M	T. de Empresa	Idade	OE
MACARRÃO CHIARINI	80	3	93.33	12.85	45	3.07
JAGUARÉ EMBALAGENS	60	3	85	15.9	34	4.06
HOSPITAL SAMARITANO	75	1	21.87	9.93	39.5	3.1
ALCOA ALUMINIO	74.64	1	85.91	12.89	41	3.37
LOJAS COLOMBO	17.3	3	80.76	11.32	35	3.5
HOSPITAL JK	73.33	1	13.3	8.13	28	3.21
COPACAL COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	86.66	4	80	7.8	29	3.68
VALEO	61.76	1	82.35	7.11	35	4.23
SYNGENTA SEED	54.41	1	85.29	12.23	38	3.73
DEVELOP IT	55.55	2	88.88	7.3	30	3.33
ULTRAGAZ	77.5	2	78.75	9.48	38	3.35
CASAS BAHIA	42.1	3	57.89	10.06	34	3.24
AON CORRETORES	11.11	1	65.27	10.88	35	3.86
MEGATRON CABOS ESPECIAIS	75	4	75	1	30	2.95
HOSPITAL EVANGELICO LONDRINA	60	1	33.33	17.72	36	3.83
EPCOM ELETRONICA	57.57	4	78.78	15.15	29	3.43
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SP	57.4	2	53.7	19.59	43	3.69
SIEMENS	42.75	1	84.78	14.56	40	3.58
UNIMED FORTALEZA	62.79	1	41.86	9.11	41	3.32
UNILEVER	53.33	1	18.88	10.2	34	3.42
EUROFARMA	34.04	2	87.23	8.55	38	3.74
CAM BRASIL MULTISERVIÇOS	70	2	60	3.2	34	3.47
ALTERDATA TECNOLOGIA EM INFORMATICA	40	3	50	11	30	3.8
PENHA PAPEL E PAPELÃO	84.37	4	100	15.03	43	3.42
MARELLI MÓVEIS	31.25	1	87.5	11.87	42	3.97
VIAPAR RODOVIAS INTEGRADAS PR	96.15	2	69.23	7.96	35	3.78
NOVO MUNDO MÓVEIS	27.58	3	65.51	13.1	38	3.5
CTA CONTINENTAL	82.05	3	74.35	9.46	35	3.55
GAM	38.46	2	84.65	16.34	41	3.59
UNIMED PAULISTANA	66.66	1	61.11	4.11	38	3.25
PURAS DO BRASIL SOCIEDADE ANONIMA	28.94	2	10.52	6.56	31.5	3.49
CASE NEW HOLLAND	62.79	2	90.69	17.3	42	3.59
TRANSPORTES FLORES	83.33	4	83.33	18.3	46	3.21
BORG WARNER	64.7	2	88.23	10.47	40	3.3
METAL AR ENGENHARIA	95	4	90	14.6	41.5	3.66
TORTUGA	64.38	2	91.78	13.05	38	3.8
BELCAR CAMINHOS	77.77	4	100	8.11	31	3.84

Empresas	Supervisor	NE	Gênero M	T. de Empresa	Idade	OE
CHESF	57.89	2	89.47	26.58	51	3.32
FADEL LOGISTICA	50	4	100	3.66	29	3.08
ICEC	49.45	2	92.3	3.99	91	84
CARGIL AGRICOLA	61.81	2	77.27	3.56	110	85
UNIMED RIO	71.42	1	57.14	8.03	40	3.64
VIDEO LAR	65.21	2	69.56	7.11	33	3.01
MB ENGENHARIA	68.75	2	78.12	7	28	3.43
MEDLEY FARMACIA	50.87	2	61.4	11.71	34	3.8
CIEE	66.66	1	66.66	10.77	38	3.59
UNIMED TOCANTINS	78.94	2	63.15	15.84	33	3.38
NILCATEX TEXTIL	90	3	30	4.12	32	2.97
UM MINERAÇÃO	57.5	3	90	8.23	35	3.72
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO	86.66	1.5	33.33	4	27.5	2.81
INSTITUDO PESQUISAS ELDORADO	58.62	1	75.86	8.68	34	3.85
BRASILATA EMBALAGENS	78.94	2	94.73	17.5	40.5	4.11
BALAROTI MATERIAIS	35.71	4	78.57	16	33	3.91
HOSPITAL SÃO JOSÉ	66.66	2	33.33	8	31.5	3
LINCX SERVIÇOS DE SAUDE	81.88	2	13.63	10.45	30.5	3.62
CONTEM 1G	50	2	27.5	7.85	33.5	3.15
VOLVO DO BRASIL	57.14	1	88.09	14.16	41.5	4.14
HOSPITAL UNIMED MACEIO	92	2	28	9.64	37	3.19
MARCOPOLO	78.78	2	100	19.48	40	3.53
RODONAVES	46.42	2	75	6.91	40	3.72
TECNISA	48.64	1	75.67	10	36	3.67
CHEMTECH ENGENHARIA DE SOFTWARE	45	1	67.5	7.3	32	4.48
HOME CARE MEDICAL	66.66	2	66.66	11.81	35	3.28
PPE FIOS ESMALTADOS	40	2	96	23.88	49	3.47
TIGRE TUBOS E CONEXOES	60	1	100	11.92	40	3.8
CESENGE ENGENHARIA	56.52	2	95.65	10.3	40	3.63
HERBARIUM	65	1	65	13.8	40	4.05
CASA SOL MATERIAIS P/ CONSTRUÇÃO	12.5	3	75	14.75	25.5	4.02
OI	60.29	1	81.61	11.9	36	3.63
FACULDADE SERRA GAÚCHA	46.66	1	57.14	13.8	37	3.36
MATECORP	46.66	1	66.66	12.57	43	3.59
3M	60.41	1	50	18.64	45	3.69
MTV BRASIL	41.5	2	67.92	11.43	39	3.64
ACCENTURE DO BRASIL	60.83	1.5	73.33	9.58	32	3.87
AÇO TUBO BRASIL	64	2	92	8.6	41	3.06

Empresas	Supervisor	NE	Gênero M	T. de Empresa	Idade	OE
AES SUL	60	1	96	8.92	44	3.7
AES TIETE	48.93	2	89.36	11.19	44	3.72
AESC HOSPITAL	86.2	1	24.13	10.51	34	3.24
AFFINIA AUTOMOTIVA	57.5	1	85	19.62	42	4.15
AGRO AMAZONIA MAQUINAS	52.38	2	85.71	6.23	32	4.06
ALE COMBUSTIVEIS	65.47	2	80.95	11.82	36	3.82
ALGAR EMPREENDEMENTOS E PARTICIPAÇÕES	39.74	1	65.38	12.78	37	4.05
ALBRAS ALUMINIO	50	2	100	25.03	47	3.83
ABNOTE AMERICAN BANKNOTE	76.66	2.5	83.33	11.48	43	3.09
AMPLA ENERGIA E SRVIÇOS	85	2	80	8.01	33	3.72
APSEN FARMACEUTICA	30.76	2	66.15	14.12	41	4
ARCELORMITTAL BRASIL	78.94	2	92.98	17.92	44.5	3.66
MC DONALDS	12.35	4	56.17	11.05	24	3.84
ABRIL EDUCAÇÃO	60.78	2	47.05	15.92	44	3.29
ARVIN MERITOR SISTEMAS AUTOMATIVOS	57.89	1	89.47	20.42	50	3.86
ASTRA INDUSTRIA E COMERCIO	79.41	2.5	70.58	17.73	39.5	3.22
ATP TECNOLOGIAS (240)	59.37	1	78.12	16.43	36	4.21
AUNDE BRASIL	90	1.5	80	9.1	37	3.16
AUTO VIACAO CHAPECO	80	3	53.33	8	37	3.16
AUXILIADORA PREDIAL	45.45	3	60.6	12.9	34	3.26
BANCO BRADESCO	31.22	2	55.73	19.77	35	3.52
BANCO CITIBANK	29.38	2	53.33	9.4	32	3.57
BANCO DAYCOVAL	19.42	2	75.53	6.48	42	3.62
BANCO ITAÚ	28.5	2	52.65	16.76	38	3.67
ITAUCRED VEICULOS	55.07	2	73.91	9.89	35	3.79
BRDE BANCO REGIONAL	60	2	80	18.55	49	3.49
BANCO VOTORANTIN	27.5	1	70.83	8.8	37	3.74
NIVEA	60.89	2	69.56	8.43	33	3.74
BGM TECNOLOGIA	63.33	2	80	16	39	4.06
GRUPO BVL VEICULOS	57.14	1	78.57	6.78	33.5	3.8
BRASAL REFRIGERANTES	60.89	1	73.91	10.65	34	3.2
BRASIL TELECOM	67.5	1	81.87	13.08	37	3.48
BRASILENSE CARGO	60	2	60	7.4	36	2.78
BRASIL PREV SEGUROS	36.23	1	71.01	10.27	39	3.53
BRASKEN S.A	68.81	1	91.39	14.16	44	3.63
BUNGE ALIMENTOS	72.5	2	22.5	9.19	34	3.38
BV FINANCEIRA	66.66	2	33.5	15.71	33.5	4.09

Empresas	Supervisor	NE	Gênero M	T. de Empresa	Idade	OE
BANCO CAIXA ECONOMICA	14.28	2	58.64	19.51	44	3.02
CAMAPARI DO BRASIL	53.44	1	81.03	9.17	45	3.26
CARBOCLORO QUIMICA	75.6	1	97.56	23.9	49	3.52
DIAGRAMA CONSULTORIA DE SISTEMAS (MPE)	33.33	2	100	8.33	30	3.75
CATERPILAR	92.85	1	85.71	24.14	46.5	4.21
COOPMIL	88.88	2	33.33	14.11	28	3.58
CELESC DISTRIBUICAO	54.16	2	79.16	19.89	42	3.3
ELETRONORTE	39.13	2	82.6	21.13	47	3.71
ESAMC	0	1	62.16	14.7	42	4.36
CHUBB SEGUROS	30.61	1	73.46	10.08	36	3.77
SABESP	71.42	1	65.3	19.1	42.5	3.28
BRANCO MAGNETON	35.71	2	64.28	13.42	44.5	3.12
COMERCIAL SALFER	16.98	2	79.24	5	36	3.48
ENDESA GERAÇÃO BRASIL	24	1	24	8.87	39	3.34
CAESB SANEAMENTO	48.14	2	75.92	17.33	41.5	3.34
CEMIG ENERGICA MINAS	62	1	91.66	22.53	46	3.47
COELCE ENERGIA CEARA	87.5	1	82.5	15.15	42	3.67
COPEL CIA ENERGIA PARANAENSE	59.78	1	82.6	21.93	46	3.4
COMPLEX CONSULTORIA	15.38	1	66.66	10.12	36	3.82
TENARIS CONFABI	15.67	2	97.29	20.02	47	3.52
COPASUL	55.17	2	86.2	12.4	34	2.77
CPFL	69.44	1	80.55	14.07	46.5	3.64
CTEEP TRANSMISSÃO ENERGIA	69.23	2	89	17	46	3.13
COCA COLA	76.74	2	81.39	12.72	34	3.75
DAIICHI SANKYO	40.62	1.5	59.37	8.16	35.5	3.71
DATA SUL AS	49.29	1	77.46	11	35	3.82
DELGA INDUSTRIA E COMERCIO	60	3	82.85	7.2	37	3.09
DELL COMPUTADORES	18.91	1	56.75	9.16	34	3.8
DNV DET NORSKE VERITAS LTDA	32.2	1	76.27	10.86	42	3.99
DHL	51.21	2	65.85	7.95	33	3.77
DIAGEO	27.77	2	72.22	10.46	36	3.9
DORI ALIMENTOS	76.16	2	80.95	14.09	37	3.31
DOW BRASIL	47.29	1	82.43	17.13	45	3.72
DROGARIA SÃO PAULO	21.21	4	52.52	12.39	32	2.87
DUDALINA	100	3	28.57	7.41	33	3.41
ABRIL	29.36	1	59.52	15.42	40	3.33
ELECTROLUX	83.33	1	70.83	13.3	40	3.46
AES ELETROPAULO	53.84	1	82.05	14.3	43	3.1

Empresas	Supervisor	NE	Gênero M	T. de Empresa	Idade	OE
ELEVADORES ATLAS SHINDLER	92.85	2	78.57	15.35	39.5	3.59
ELRING KLINGER BRASIL	88.88	2	100	5.94	34	3.17
SUATRANS EMERGENCIAS QUIMICA	71.42	2	71.42	3.71	31	3.1
EMATER MG ASSISTENCIA TECNICA	23.8	1.5	90.47	16.63	44.5	3.29
ENGEMET METALURGIA	72.72	2	81.81	12.45	42	3.21
EMGEPACK EMBALAGENS	81.48	2	92.59	8.37	37	3.55
PALATO ESPECIARIA	75	3	59.37	5.03	35	3.23
ESTOBEL INDUSTRIA DE ESTOFADOS	0	2	100	5	49	3.69
LOJAS KOERICH	33.33	4	88.88	7.33	36	3.21
FLEXTRONICS INTERNATIONAL TECNOLOGIAS	74.19	2	70.96	8.96	35	3.17
FLUXO SERVIÇOS DE PETROLEO	25.92	1	85.18	11.44	40	3.63
FRAS-LE	82.35	2	100	13.23	38	3.49
HOSPITAL A.C. CAMARGO	92.3	1	26.93	12	35	3.43
CPQD CENTRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	37.93	1	77.58	14.84	45	3.49
FUNCEF FUNDAÇÃO DOS ECONOMIARIOS FEDERAIS	61.29	1	70.96	10.83	40	3.27
UNIVILLE	51.42	1	37.14	12.2	44	3.65
HOSPITAL DE PRAIA BRAVA	15	1	75	7	44	3.37
FUNDAÇÃO PRO RIM	57.89	1	39.47	6.85	38.5	3.4
FUSOPAR	100	3	75	9.5	26.5	3.24
GAFISA	59.12	2	68.61	4.56	30	3.53
GB BRASIL LOGISTICA	50	3	100	2	36.5	3.16
GE GENERAL ELETRICS	50.44	1	76.99	12.86	37	3.51
GENERAL MILLS	61.11	2	72.22	5.29	33	3.52
GENZYME	10.2	1	51.02	6.63	42	4.02
GERDAL AÇOS LONGOS	66.66	1	90.47	12.52	37	3.79
PONTO FRIO	16.92	3	75.38	15.55	36	3.34
GOOGLE	28.2	1	82.05	5.69	32	4.48
GUJÃO ALIMENTOS	16.66	2.5	33.33	6.66	42.5	3.27
GULOZITOS ALIMENTOS	7.14	4	100	5.46	29	3.08
HENKEL	34.54	1	81.81	10.58	43	3.32
HP BRASIL	32.86	1	79.72	12.43	39	3.83
HOKEN INTERNATIONAL COMPANY	73.33	2	80	16.71	28.5	3.55
HOSPITAL OSWALDO CRUZ	76.92	1	30.79	13.3	40	2.96

Empresas	Supervisor	NE	Gênero M	T. de Empresa	Idade	OE
HOSPITAL ANCHIETA	61.76	2	26.47	13.82	34	3.27
HOSPITAL SANTA ROSA	87.17	1	20.51	8.97	36	3,766
HOSPITAL NOSSA SENHORA DE LOURDES	62.11	2	30.23	11.18	43	3.04
HOSPITAL MERIDIONAL	50	1	0	2.75	35.5	2.68
THE ROYAL PLAZA HOTÉIS	71.73	3	56.52	6.85	34	3.13
BANCO HSBC	21.25	2	54.37	14.71	37	3.27
HSBC TECNOLOGIA	38.09	1	85.71	5.19	37	3.66
IBM BRASIL	38.68	1	72.26	12.43	37	3.68
IBOPE PESQUISA DE MIDIA	71.87	2	57.81	11.98	34	3.39
ILHA BRAS	32.43	2	95.59	12.75	38	3.75
INTELBRAS	77.41	2	58.06	9.93	37	3.92
BALESTRO INDUSTRIA ELETROMECANICA	77.41	1	58.06	9.93	37	3.92
SFIL AGCO INDUSTRIA AGRICOLA FORTALEZA	64.28	3	92.85	8.53	26	4.04
IMA INFORMATICA DE MUNICIPIOS ASSOCIADOS	67.64	2	55.88	9.64	40	3.15
IBMEC SÃO PAULO	25	1	52.27	9.63	38	3.53
INTERNATIONAL PAPER DO BRASIL	62	2	94	16.98	42	3.64
IPIRANGA QUIMICA	54.83	1	70.96	11.67	37	3.83
JBR ENGENHARIA	46.66	2	73.33	5.93	38	3.72
JEDAL REDENTOR	60	1.5	60	8.77	33	3.14
KAIZEN CONSULTORIA E SERVIÇOS EM INFORMÁTICA	26.92	2	88.46	8.5	36	4.19
KLEY HERTZ INDUSTRIA E COMÉRCIO	70.73	2	46.34	7.18	35	3.62
KPMG AUDITORES	26.66	2	66.66	9.8	30.5	3.62
KRATON POLYMERS DO BRASIL	61.9	1	90.47	6.95	43	3.07
FARMASA LAB. AMERICANO DE FARMACOTERAPIA	25	2	81.25	9.16	39	3.43
LABORATORIO ALVARO	68	1	68	10.8	31	3.48
LANDIS+GYR EQUIPAMENTOS DE MEDIÇÃO	59.09	1	86.36	13.95	41.5	4.3
LAVOURA COMÉRCIO E INDUSTRIA	16.66	4	75	10.54	40	3.12
LEUCOTRON TELECOM EQUIPAMENTOS	60.86	2	86.95	9.56	34	4
LEXMARK	23.52	1	70.58	5.82	39	3.31
LIQUIGÁS	50	2	89.65	12.62	38	3.2
LOJAS RENNER	60.71	3	51.78	10.76	30	3.79

Empresas	Supervisor	NE	Gênero M	T. de Empresa	Idade	OE
LOJAS RIACHUELO	85.24	3	37.7	12.37	28	3.26
LUPO	85.71	4	42.85	19.09	39	3.42
MABER EMPREENDIMENTOS	15.68	2	62.74	5.17	39	4.15
MACEIO ATLANTIC	60	3.5	70	10.2	38.5	3.6
MAERSK LINE	48.71	2	61.53	7.2	30	3.3
MAGAZINE LUIZA	29.5	3	60.65	12.78	34	3.78
MAKRO ATACADISTA	71.01	3	72.46	9.37	39	3.26
MAQUINAS PIRATINGA	100	2	50	4	28	3.4
MAQUINAS SAZI	58.82	3	88.23	14.93	27.5	3.55
MASSA DA AMAZONIA	87.5	1.5	62.5	10.56	34.5	4.41
MASCARENHAS CONSTRUCOES	73.03	4	84.61	8.88	40	3.36
MASTER SISTEMAS AUTOMOTIVOS	70	3	80	6.4	25.5	3.48
MCE ENGENHARIA	74.28	2	91.42	17.81	41.5	3.3
MICROSOFT	8.8	1	66.4	10.68	35	4.21
MILENIA AGROCIENCIA	63.41	2	82.92	13.07	39	3.5
INPE-INTITUTO DE PESQUISAS ESPACIAIS	65.38	1	80.76	22.03	48.05	3.31
HERMOL MOVÉIS E ELETRO	34.61	3	71.15	14.96	33	3.09
MONACO DIESEL	50	3	77.77	6.77	35	3.65
MONSANTO BRASIL	47.88	1	80.28	12.8	37	3.89
MOTOPARTS	53.84	3	69.23	17.46	41	3.43
MOVEIS CARRARO	17.39	3	91.3	16.66	36	3.49
NOVO NORDISK FARMACEUTICA	23.33	1	66.66	11.9	35	3.97