



Universidade Federal do Ceará

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ARTILENE BARROS RABELO ESTEVAM

**UM ESTUDO SOBRE INTRA-EMPREENDEDORISMO E DIMENSÃO
CULTURAL EM UM GRUPO DE TRABALHADORES DE UMA
EMPRESA CEARENSE**

FORTALEZA – CE
2008

ARTILENE BARROS RABELO ESTEVAM

**UM ESTUDO SOBRE INTRA-EMPREENDEDORISMO E DIMENSÃO
CULTURAL EM UM GRUPO DE TRABALHADORES DE UMA
EMPRESA CEARENSE**

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito final para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro
Tupinambá

FICHA CATALOGRÁFICA

E84e ESTEVAM, Artilene Barros Rabelo

UM ESTUDO SOBRE INTRA-EMPREENDEDORISMO E DIMENSÃO CULTURAL EM UM GRUPO DE TRABALHADORES DE UMA EMPRESA CEARENSE./ Artilene Barros Rabelo Estevam - Fortaleza, 2008.

109 f.; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Fortaleza – CE, 2008.

CDD:658.4

ARTILENE BARROS RABELO ESTEVAM

**UM ESTUDO SOBRE INTRA-EMPREENDEDORISMO E DIMENSÃO CULTURAL
EM UM GRUPO DE TRABALHADORES DE UMA EMPRESA CEARENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito final para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Aprovada em ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. **Antonio Caubi RibeiroTupinambá** – Orientador
Departamento de Psicologia
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. **Augusto César de Aquino Cabral**
Departamento de Administração
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. **Cássio Adriano Braz de Aquino**
Departamento de Psicologia
Universidade Federal do Ceará – UFC

Ao Deus Todo-Poderoso, a Ele, somente a Ele, toda honra e toda glória!!!
À minha querida família!!!

É com alegria que, neste momento, agradeço a todos que me apoiaram e me incentivaram na caminhada deste mestrado. Deixo registrados, nesta página, os meus mais profundos agradecimentos:

Agradeço a Deus pela minha existência e pela possibilidade da execução deste trabalho.

À minha família, que de forma tão especial, é a base de tudo que fiz e sou.

Ao meu amado, José Hermano Estevam, pela dedicação, pelo companheirismo e por me dar forças, quando o desânimo me abateu em alguns momentos.

Ao meu pai, Artielso de Queiroz Rabelo, e à minha mãe, Maria Fátima Barros Rabelo, por tudo que fizeram por mim.

Aos meus irmãos, em especial a Onésimo Barros Rabelo.

A todos os meus amigos que de alguma forma me ajudaram, torceram por mim e acompanharam a minha caminhada na construção deste trabalho: a Romeuda Brito, Itagan Rocha, Lourdes Pinheiro, José Estevam e às pessoas que, junto comigo, fazem parte da equipe de RH da Troller, bem como a diretoria.

À empresa pesquisada e sua diretoria, que abriu espaço para a realização desta pesquisa, em especial a Diretora de Recursos Humanos e à sua equipe que me acolheram durante a pesquisa.

Aos colaboradores da empresa pesquisada, principalmente aos que participaram das entrevistas, sem os quais este trabalho não teria razão de ser.

Ao Professor Dr. Antônio Caubi Ribeiro Tupinambá, que, com sua tranquilidade e conhecimento, conduziu a construção desta pesquisa e possibilitou o processo de aprendizagem.

Aos professores da banca examinadora, Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral e Prof. Dr. Cássio Adriano Braz de Aquino, pelas valiosas contribuições ao trabalho.

À equipe de coordenação do Mestrado Profissional em Administração, pela atenção dedicada a mim.

Àqueles que não foram citados nominalmente, por todo o apoio que recebi.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

Trata-se de um estudo sobre intra-empendedorismo e a dimensão cultural “distância hierárquica” em Hofstede em um grupo de trabalhadores de uma empresa cearense, localizada na região metropolitana de Fortaleza. O objetivo é descrever as principais práticas de intra-empendedorismo identificadas e sua relação com os aspectos da dimensão cultural distância hierárquica na empresa pesquisada. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa e descritiva para o estudo de caso. Adotou como instrumento de coleta de dados a entrevista estruturada e se fundamenta nas bases conceituais do intra-empendedorismo e a dimensão cultural distância hierárquica, em Hofstede. Nove colaboradores da empresa pesquisada foram entrevistados com o objetivo de descrever as práticas intra-empendedoras na empresa pesquisada; relacionar práticas intra-empendedoras com o comportamento da alta direção; relacionar o comprometimento dos colaboradores com as práticas de intra-empendedorismo; identificar o estilo de liderança predominante na empresa; identificar o nível de distância hierárquica na empresa. Para o tratamento dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo, referencial metodológico de Bardin (2004), que estabelece um tratamento da informação e frequência das mensagens. Observou-se que na empresa pesquisada existem práticas de intra-empendedorismo e as mesmas são incentivadas pela alta direção. Há uma relação entre o comprometimento de seus colaboradores e as práticas de intra-empendedorismo, contudo, não foi possível identificar a relação entre autonomia e prática de intra-empendedorismo e foi confirmado que há uma relação entre a distância hierárquica e essas práticas. Concluiu-se que através da prática de intra-empendedorismo as organizações estarão mais preparadas para a inovação e enfrentar os desafios do mercado. A dimensão cultural distância hierárquica exerce um papel importante na manifestação destas práticas, entendidas neste estudo como sendo primordial para desenvolvimento de vantagem competitiva e a sobrevivência das organizações.

Palavras-chave: Intra-empendedorismo (intrapreneuring); Empendedorismo; Cultura organizacional; Inovação; Distância hierárquica.

ABSTRACT

This is a study about intrapreneuring practices and the cultural dimension “hierarchical distance” in Hofstede in a group of workers from a local company placed in the metropolitan area of Fortaleza. The aim of the research is to describe the main intrapreneuring practices hereby identified and their relationship with the cultural dimension aspects and hierarchical distance in the researched company. The methodology used was qualitative and descriptive according to case study. We adopted as an instrument of data collection the structured interview that is based on the conceptual basis of intrapreneuring and the cultural dimension “hierarchical distance” in Hofstede, Nine collaborators of the researched company were interviewed with the objective of describing the intrapreneuring practices in the researched company; relate intrapreneuring practices with the high direction behavior; relate the collaborators’ commitment with intrapreneuring practices; identify the style of the predominant leadership in the researched company and identify the level of hierarchical distance in the company. For the data treatment we used the content analysis method, Badin’s methodological reference (2004), which establishes information treatment and frequency of messages. It was observed that there are intrapreneuring practices in the researched company and that such practices are encouraged by the high direction. There is a relationship between the collaborators’ compromise and the intrapreneuring practices. However, it was not possible to identify the relationship between autonomy and intrapreneuring practice and it was confirmed that there is a relationship between the hierarchical distance and such practices. It was so concluded that through the intrapreneuring practices the organizations will be more prepared to the innovation and to face the challenges of the market. The cultural dimension “hierarchical distance” plays a very important role in the manifestation of those practices referred to in this study as primordial to the development of competitive advantage and the survival of organizations.

Key-words: Intrapreneuring; Enterprising; Organizational culture; Innovation; Hierarchical distance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 2.1: O intra-empendedor na combinação entre a visão e a ação.....	24
FIGURA 5.1 – Dados de Identificação dos Sujeitos.....	65
FIGURA 5.2 – Dados de Identificação dos Sujeitos.....	65
FIGURA 5.3 – Dados de Identificação dos Sujeitos.....	66

QUADROS

QUADRO 2.1 – Diferenças entre organização empreendedora e organização intra-empendedor.....	28
QUADRO 2.2 – Diferenças entre a organização tradicional e a organização intra-empendedor.....	32
QUADRO 2.3 – Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica.....	47
QUADRO 3.2 - Alinhamento categorias, pressupostos, objetivos e roteiro de entrevista.....	57
QUADRO 5.1 – Dados de Identificação dos Sujeitos.....	64
QUADRO 7.1 - Resultado obtido por pressuposto	102

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Comunicação na empresa	67
GRÁFICO 2 – Interação com o ambiente externo.....	68
GRÁFICO 3 – Tolerância a erros e falhas.....	69
GRÁFICO 4 – Visão da burocracia para a empresa.....	70
GRÁFICO 5 – Distribuição do poder na empresa	70
GRÁFICO 6 – Funcionamento da estrutura organizacional.....	71
GRÁFICO 7 – Grau de controle sobre as pessoas.....	72
GRÁFICO 8 – Relacionamento e a interação entre as pessoas.....	72
GRÁFICO 9 – Foco dado à formação das pessoas na empresa.....	73
GRÁFICO 10 – A base dos instrumentos motivacionais.....	74
GRÁFICO 11 – A criação de novos produtos/serviços na empresa.....	74
GRÁFICO 12 – A responsabilidade pelo cliente.....	75
GRÁFICO 13 – Composição da organização.....	76
GRÁFICO 14 – Estrutura de cargos.....	76
GRÁFICO 15 – Orçamento da empresa.....	77
GRÁFICO 16 – Planejamento da empresa.....	78
GRÁFICO 17 – Cultura interna.....	78
GRÁFICO 18 – Definição das necessidades de treinamentos.....	79
GRÁFICO 19 – Perfil do funcionário.....	80
GRÁFICO 20 – Aplicação do conceito de intra-empendedorismo na empresa....	81
GRÁFICO 22 – Incentivo à melhoria contínua pela alta direção.....	82
GRÁFICO 23 – Percentual de colaboradores que aplicam a melhoria contínua....	82

GRÁFICO 24 – Visão de futuro da empresa: todos conhecem e buscam torná-la real.....	84
GRÁFICO 25 – Nível de comprometimento dos colaboradores.....	84
GRÁFICO 26 – Horizonte de tomada de decisão.....	86
GRÁFICO 27 – Autonomia.....	86
GRÁFICO 28 – Aceitação e aplicação de novas idéias pela liderança.....	87
GRÁFICO 29 – Aceitação de erros e fracasso – aprendizado a partir da experiência.....	88
GRÁFICO 31 – Participação dos colaboradores na tomada de decisão.....	91
GRÁFICO 32 – Receio dos colaboradores em expressar opinião contrária aos seus superiores imediatos, os colaboradores	92
GRÁFICO 33 – Caracterização da alta administração.....	92
GRÁFICO 34 – Estilo de tomada de decisão.....	93
GRÁFICO 35 – Participação dos colaboradores nas decisões da empresa.....	94
GRÁFICO 36 – Sentimento dos colaboradores quando não são consultados.....	94

TABELAS

TABELA 4.1 – Valores que mais contribuíram para o crescimento da empresa.....	90
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Empreendedorismo.....	15
2.2 Intra-empendedorismo.....	19
2.2.1 O perfil do intra-empendedor.....	22
2.2.2 Liderança empreendedora.....	25
2.2.3 A organização intra-empendedor.....	27
2.3 A dimensão distância hierárquica como elemento da cultura.....	35
2.3.1 Conceito de cultura em Hofstede.....	39
2.3.1.1 As dimensões da cultura de acordo com Hofstede.....	42
2.3.1.2 Dimensão distância hierárquica.....	43
2.3.1.3 A distância hierárquica no trabalho.....	45
3 MÉTODO.....	48
3.1 Caracterização da pesquisa.....	48
3.2 Tipo de pesquisa: O estudo de caso.....	49
3.2.1 Objetivos do estudo de caso.....	51
3.2.2 Sujeitos da pesquisa.....	51
3.2.3 Instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados.....	52
3.2.3.1 Entrevista.....	53
3.2.3.2 Análise de conteúdo.....	55
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	58
4.1 Caracterização da empresa.....	58
4.2 Missão.....	59
4.3 Visão.....	59
4.4 Política da qualidade.....	60

4.5 Valores e princípios.....	60
4.6 Unidade pesquisada.....	60
4.7 Principais práticas na empresa.....	61
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	64
5.1 Análise dos conteúdos das entrevistas.....	64
5.1.1 Identificação dos participantes.....	64
5.1.2 Tratamento e análise dos dados.....	66
6 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	67
6.1 Identificando práticas intra-empendedoras.....	67
6.2. Relacionando práticas intra-empendedoras com o comportamento da alta direção.....	80
6.3. Relacionando o comprometimento dos colaboradores com as práticas de intra-empendedorismo.....	83
6.4. Relação entre o estilo de gestão predominante na Empresa A e as práticas intra-empendedoras.....	85
6.5 A distância hierárquica observada na empresa.....	88
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
7.1 Comentários e sugestões.....	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
ANEXOS.....	109

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo tem gerado para a humanidade desafios de toda ordem, seja na condição individual de ser, na condição criativa de estar e agir, em todas as dimensões e espaços por onde a vida transita.

Nesse contexto, de profundas transformações, o mundo do trabalho coloca para as gerações presentes inusitados questionamentos que, via de regra, são orientados para inspirar a sustentabilidade dos empreendimentos a partir das mais diferenciadas estratégias.

Vários estudiosos, como Drucker (2005) e Dornelas (2003), têm apontado a inovação como um caminho para a formação de vantagem competitiva; e o ambiente empreendedor dentro das organizações é a chave para o surgimento da inovação, que deve ser entendida não apenas como ruptura, mas também como melhoria contínua.

Emergem, nesse novo cenário, postulados e premissas explicativas da realidade. Assim, surgem teorias, conceitos e formulações orientadoras de novas práticas voltadas ao enfrentamento de novos desafios, cada vez mais presentes no mundo corporativo. As organizações, com visão de tornarem-se sólidas diante desses desafios, necessitam empreender esforços para desenvolver e fortalecer uma cultura que busque a excelência e que seja voltada para o cliente, com valorização das melhores idéias e reconhecimento das pessoas como parceiras no negócio.

Ulrich (1998) menciona que o sucesso das empresas está na capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas com habilidades, perspectivas e experiência para conduzir um negócio no mundo globalizado.

A noção do intra-empreendedorismo se insere em tal contexto como postulado propositivo para nortear práticas organizacionais catalisadoras de vantagem competitiva.

O intra-empreendedorismo representa para as organizações uma mudança profunda, pois substitui a postura conservadora das pessoas por uma busca constante de realização pessoal, fazendo-as agir como empreendedoras. Para os teóricos do assunto, tais como Hashimoto (2006) e Pinchot (1989), é

possível transformar indivíduos comuns em intra-empresendedores por meio de uma cultura favorável ao desenvolvimento das pessoas, despertando o potencial criativo existente dentro de cada uma. O clima criado é capaz de possibilitar as pessoas a fazerem mais do que o mínimo exigido. De acordo com Fillion (2004, p. 67), “comprometendo-se, os indivíduos se apropriam de seus papéis, aprendem e continuam evoluindo dentro da organização.” Esta postura possibilita a inovação, primordial para a sobrevivência das organizações. De acordo com Drucker (2002), as empresas precisam reinventar a si mesmas. Além disso, a inovação “é o instrumento específico dos empresenedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.” (DRUCKER, 2005, p. 25).

O tema intra-empresendedorismo torna-se cada vez mais relevante e discutido, mas é ainda pouco divulgado no mundo corporativo. Observações relativas ao comportamento gerencial e da classe trabalhadora em uma empresa cearense, quando a pesquisadora ainda trabalhava na mesma, há dez anos atrás, motivaram o interesse pelo estudo do tema proposto neste trabalho. Trata-se de um estudo de caso sobre intra-empresendedorismo e sobre a dimensão cultural “distância hierárquica”, segundo Hofstede (2003), em um grupo de trabalhadores de uma empresa cearense. O interesse maior em desenvolvê-lo consiste em ultrapassar noções advindas do senso comum e, a partir do referencial teórico, responder os seguintes pressupostos:

1. Existem práticas de intra-empresendedorismo na empresa pesquisada;
2. As práticas intra-empresendedoras são incentivadas pela alta direção;
3. Existe uma relação entre o comprometimento dos colaboradores e as práticas de intra-empresendedorismo;
4. Há uma relação entre nível de autonomia e práticas intra-empresendedoras;
5. A distância hierárquica tem uma relação com as práticas de intra-empresendedorismo.

Tais pressupostos convergiram para a formulação de um problema delineado no seguinte questionamento: De que modo as práticas de intra-empresendedorismo são influenciadas por determinados aspectos da cultura organizacional?

A busca de respostas para este questionamento orientou a estruturação dos objetivos elencados a seguir.

O objetivo geral deste estudo é descrever as principais práticas de intra-empendedorismo identificadas e sua relação com a dimensão cultural “distância hierárquica”, conforme Hofstede (2003), na empresa pesquisada.

Alinhados ao objetivo geral, delineiam-se os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever práticas intra-empendedoras na empresa pesquisada;
2. Relacionar práticas intra-empendedoras com o comportamento da alta direção;
3. Relacionar o comprometimento dos colaboradores com as práticas de intra-empendedorismo;
4. Identificar o estilo de liderança predominante na empresa;
5. Identificar o nível de distância hierárquica na empresa.

A partir dos elementos expostos, identificou-se a relevância deste estudo pelas possibilidades antecipadoras de refletir sobre um tema presente na agenda dos dirigentes de grandes organizações, preocupados com a busca de soluções para os impasses emergentes no cotidiano de trabalho e que interferem na própria sustentabilidade dos empreendimentos, pois as organizações necessitam de pessoas intra-empendedoras para continuarem vivas, assim como a sociedade necessita de empreendedores.

O intra-empendedorismo como uma prática dentro das organizações estimula seus colaboradores a adotarem uma postura empreendedora, fazendo a diferença e destacando-se por seu comportamento na busca de novas oportunidades, bem como no alcance dos objetivos traçados. A vantagem competitiva de toda e qualquer organização perpassa a capacidade de fazer as coisas de modo diferente e melhor.

Segundo essa perspectiva, esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro introduz o leitor ao contexto atual, onde se inserem, de modo geral, as organizações e, em particular, a indústria que serve de abrangência e onde se delimitou a efetivação de um estudo de caso. Nele, delineiam-se os pressupostos norteadores da pesquisa; efetiva-se a delimitação do problema; estabelecem-se os objetivos e a estruturação do trabalho em linhas gerais.

O segundo capítulo é dedicado à fundamentação teórica. Nele, são apresentados os conceitos de empreendedorismo com reflexões direcionadas para o perfil do intra-empendedor, promovendo-se uma discussão sobre a liderança intra-empendedora e a organização do mesmo estilo. Dornelas (2003) afirma que o empreendedorismo corporativo, assim denominado por alguns autores e neste estudo definido como intra-empendedorismo, será efetivo nas organizações, se o mesmo fizer parte da cultura organizacional. Destaca-se, ainda, o conceito da dimensão cultural “distância hierárquica” como elemento da cultura organizacional, fundamentado em Hofstede (2003), que será utilizado no presente estudo.

O terceiro capítulo é dedicado à descrição do método selecionado para a consolidação desta pesquisa. Nele se descreve o estudo de caso, em seus objetivos; apontam-se os sujeitos da pesquisa; apresentam-se os instrumentos e procedimentos de coleta e descrição dos achados.

O quarto capítulo apresenta a empresa que serviu de abrangência para este estudo, incluindo a sua trajetória, seu posicionamento atual e sua estrutura, além das práticas de gestão desenvolvidas por esta empresa.

No quinto capítulo, iniciam-se o tratamento e a análise dos resultados, com base nos dados obtidos com o grupo pesquisado, em materiais impressos, observação no local e nos “sites” institucionais.

No sexto capítulo, procede-se à descrição dos achados balizados pelo conteúdo dos questionários aplicados junto a um grupo de trabalhadores da indústria, durante as entrevistas, onde se desenvolveu o estudo de caso. Elabora-se o exercício de discussão entre teoria e prática, correlacionando-se conceitos e pressupostos à prática descrita pelos sujeitos do estudo.

Por fim, apresentam-se as considerações finais sobre os objetivos e pressupostos, bem como uma reflexão relacionada ao estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seleção de categorias de análise, neste estudo, está relacionada ao tema que se pretende investigar, derivando, portanto, do referencial teórico de apoio. A definição das categorias aqui selecionadas exigiu leituras sucessivas das produções elaboradas por diferentes teóricos. Essa decodificação possibilitou escolhas pelas dimensões mais evidentes, com destaque para os elementos mais significativos e as tendências indispensáveis para a compreensão e articulação dos conceitos à realidade observada. Portanto, considera-se indispensável para esta pesquisa a abordagem dos conceitos identificados a seguir, como a discussão sobre empreendedorismo, o qual é pré-requisito para que se possa ter uma compreensão do intra-empendedorismo e, a partir de então, dirigir-se ao delineamento do perfil do intra-empendedor, da liderança empreendedora, para, enfim, se destacar as características da organização intra-empendedora, bem como a dimensão distância hierárquica como elemento da cultura.

2.1 Empreendedorismo

Ângelo (2003) afirma que para entender o conceito de empreendedorismo é importante conhecer o princípio etimológico da palavra. Dessa forma, o autor recorre às origens francesas da palavra, bem como às suas raízes latinas, mostrando que:

O termo *entrepreneur* é antigo. A raiz da palavra tem cerca de 800 anos. Trata-se do verbo francês *entreprendre*, que significa fazer algo ou empreender. Etimologicamente: *entre* + *prendre*. *Entre* (do latim *inter*) designa espaço que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação. *Prendre* (do latim *prehendere*) significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude. (ÂNGELO, 2003, p. 25).

É a partir da idéia presente em alguns dos significados etimológicos do termo empreendedorismo que o referido autor os amplia. Em seu trabalho sobre o empreendedor corporativo, Ângelo (2003) usou a definição encontrada em um relatório de uma empresa de consultoria de atuação mundial, a Accenture, resultado de uma pesquisa internacional realizada entre janeiro de 2000 e junho de 2001:

Empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco. (ÂNGELO, 2003, p. 25)

Confrontando-se a etimologia e a definição apresentadas, observa-se que os princípios básicos do termo *entrepreneur* estão presentes na definição de empreendedorismo, sobretudo no que concerne às idéias de “ação mútua” e “interação” (as pessoas e organizações trabalhando juntas), com o intuito de “realizar algo” (a implementação de uma idéia).

Henderson (apud BOAVA; MACEDO, 2006, p. 6) estabelece que “empreendedorismo é descobrir e desenvolver oportunidades de criar valor através da inovação”.

Hashimoto (2006, p. 1) afirma que o primeiro uso do termo empreendedorismo se deu em 1775, por Richard Cantillon, ao explicar o risco de comprar algo por determinado valor e vender em regime de incerteza. O autor ainda afirma que, posteriormente, Jean Bathiste Say ampliou esta definição e afirmou que o empreendedorismo “está relacionado àquele que transfere recursos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (HASHIMOTO, 2006, p. 1). Desta forma, entende-se que aquele que costuma abrir seu próprio negócio é considerado um empreendedor.

Já Drucker (2005, p. 37) compartilha o conceito do francês J. B. Say (1800), que caracteriza a transferência de recursos econômicos de um setor menos produtivo para outro setor com maior produtividade e rendimento. A partir desta idéia, Drucker considera que o empreender é uma atividade arriscada.

Boava e Macedo (2006, p. 14) definem empreendedorismo como sendo:

[...] conjunto de atividades que visam proporcionar ao empreendedor, no decurso de sua ação, plena liberdade. Tal liberdade se manifesta devido à ocorrência de uma ruptura com aquilo que lhe proporciona segurança e estabilidade. O estado de dependência em relação a fatores externos (existente na segurança e estabilidade) é substituído pela possibilidade de ser sujeito da ação. Sua base é transdisciplinar e teleológica, sustentando-se na busca pela realização plena do ser.

Nos Estados Unidos, empreendedor é alguém que começa seu próprio negócio. Porém, é importante ressaltar que nem todo negócio é um empreendimento, o qual representa a criação de um novo mercado e um novo

consumidor. De acordo com Drucker (2005), as empresas empreendedoras criam algo novo, diferente; além disso, transformam valores e dependerão desta competência para sobreviver, tanto podendo ser pequenas como grandes empresas.

O espírito empreendedor, em essência, supõe a inovação; e Drucker (2005, p. 39) define-o como sendo “o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza.” E complementa: “É a mudança o que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente.” (2005, p. 45). A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.

Ângelo (2003) cita a apreciação relativa ao conceito de empreendedorismo dada por Anita Roddick, fundadora das lojas inglesas Body Shop, para ratificar que a idéia do empreendedorismo é fantástica e por demais absurda:

Há uma linha tênue entre a mente de um empreendedor e a de um louco. O sonho do empreendedor é quase uma loucura, e quase sempre isolado. Quando você vê algo novo, sua visão, geralmente, não é compartilhada pelos outros. A diferença entre um louco e um empreendedor bem-sucedido é que este pode convencer os outros a compartilhar de sua visão. Esta é a força fundamental para empreender. (ÂNGELO, 2003, p. 23).

Ainda de acordo com Ângelo (2003, p. 39), o termo empreendedorismo começou a ser empregado a partir da década de 1990.

Para Dornellas (2003, p. 35), empreendedorismo é “fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados.” Este autor ainda afirma que o empreendedorismo no Brasil está baseado mais na necessidade do que nas oportunidades; e isto é um fator preocupante, pois nem todos terão sucesso nesta empreitada.

Para Stevenson (apud DORNELLAS, 2003, p. 35), empreendedorismo significa “um processo de criação de valor, através da utilização dos recursos de forma diferente, buscando explorar uma oportunidade.”

Já de acordo com Morris e Kuratko (apud DORNELLAS, 2003, p. 36), o conceito de empreendedorismo é composto por quatro componentes possíveis de serem aplicados a qualquer organização, que são: processos, criação de valor, recursos e oportunidades.

Conforme Hashimoto (2006, p. 8) existem diversos conceitos para empreendedorismo, mas todos convergem para um ponto: a criação de valor para as organizações.

A idéia de empreendedorismo associado à inovação foi lançada por Schumpeter (apud FILION, 1999, p. 7), cuja idéia é a de que a “essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios.”

Drucker (1976) afirma que as organizações inovadoras deverão ser capazes de administrar pessoas que transformem suas idéias em tecnologias, em produtos e processos, que busquem sempre o novo. O autor acrescenta que o empreendedor busca constantemente a mudança, reage e explora-a como sendo uma oportunidade.

Hamel (2006, p. 122) afirma que a inovação em gestão “é a inovação dos princípios e processos gerenciais que de fato transformam as práticas das tarefas dos executivos e as maneiras como elas são realizadas.” Ele pondera que as empresas têm consciência da necessidade de inovação como forma de sobrevivência, porém a prática desta é comprometida pela falta de treinamento das pessoas e pela ausência de processos ou mecanismos de apoio, que possibilitem o estímulo à inovação nas organizações.

A este respeito, Filion posiciona-se:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. (FILION, 1999, p.19).

Cunningham e Lischeron (apud FILION, 1999) afirmam que o empreendedorismo tem sido estruturado, em termos de teoria, em seis pontos: escola do grande homem, escola das características psicológicas, escola da inovação, escola do gerenciamento, escola da liderança e escola do intra-empreendedorismo, a qual este trabalho se propõe estudar e que, na visão de Filion (1999), é o estudo do empreendedorismo dentro das organizações.

Como se percebe, os conceitos de empreendedorismo, mesmo apresentando variações, convergem para um resultado que é comum a todos eles: a criação de algo inovador, a partir da combinação de recursos. Portanto, as pesquisas sobre empreendedorismo levam a identificação do empreendedor, a qual é compartilhada, nesta pesquisa, pela definição de Filion (1999) por considerar a inclusão de vários aspectos, tais como: comportamental, econômico e de personalidade. Dessa forma, é possível entender o empreendedorismo em conjunção com o conceito de intra-empreendedorismo, o que se passa a discutir no tópico a seguir.

2.2 Intra-Empreendedorismo

O tema intra-empreendedorismo tem despertado o interesse da comunidade acadêmica nos últimos anos. Nos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), de 2003 a 2007, tem aumentado o número de publicações sobre o assunto, de um artigo em 2003 para três artigos em 2007.

A respeito do uso do termo intra-empreendedorismo, Hashimoto (2006, p. 21) afirma que o primeiro autor a utilizar esta palavra foi Giffort Pinchot, em 1978, a qual constitui uma tradução do original em inglês: *intrapreneur*.

Para Nielson *et alii*, intra-empreendedorismo é:

[...] o desenvolvimento, dentro de uma grande empresa, de mercados internos e relativamente pequenos, através de unidades independentes projetadas para criar, testar internamente e expandir ou melhorar certos serviços, tecnologias e métodos dentro de uma organização. É diferente do empreendedorismo ligado a novas unidades de negócios em grandes empresas, que tem o propósito de desenvolver ações lucrativas em mercados externos à empresa. (NIELSON *et al.* apud DORNELLAS, 2003, p. 130).

De acordo com Hashimoto (2006, p. 22), “o intra-empreendedor é qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização.” Em outras palavras, o intra-empreendedor seria aquele que pensa e implementa ações empreendedoras no âmbito de uma organização, potencializando a capacidade para inovar efetivamente.

Em um livro intitulado *Intra-empendedorismo na prática*, Pinchot e Pellmann (2004, p. 34) afirmam que “intra-empendedores são pessoas capazes de transformar idéias em realidade, de arregaçar as mangas e fazer o que tem que ser feito, estas pessoas são os sonhadores que agem.” Os autores ainda mencionam que “para ser intra-empendedor não necessariamente tem que apresentar a primeira idéia. Ele é o realizador, que assume a idéia e aplica na organização.” Desse modo, os intra-empendedores “são os sonhadores que agem”, definição esta que, mesmo ressaltando um caráter prático, não deixa de mencionar um certo caráter subjetivo e individualista, já que chama os intra-empendedores de “sonhadores” e não há uma alusão ao trabalho em equipe, primordial nos dias atuais.

Pinchot e Pellmann (2004, p. 39) mencionam também que os intra-empendedores pensam e sonham com seus empreendimentos a maior parte do tempo. Buscam sempre transformar idéias em realidade e viabilizar maneiras de lidar com situações novas e inesperadas. São capazes, através da imaginação, de simular a aplicação da idéia e identificar erros em potencial, assim reduzindo a possibilidade de cometer erros. Para estes autores, as mudanças contínuas forçam as organizações a serem inovadoras; e a inovação constitui-se a partir da atitude das pessoas em desafiar as regras e ousarem no seu dia-a-dia. Porém, quanto ao fato de desafiar regras sem medir as conseqüências, é uma atitude que poderá expor a pessoa na organização e pôr a própria empresa em risco.

Filion (1999, p. 19) afirma que “o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”, sendo, portanto, esta definição coerente com a definição de Pinchot para o intra-empendedor.

Pinchot e Pellmann (2004) consideram que o desafio do intra-empendedor é descobrir o meio-termo entre o sonho e a realidade:

Agarrar um sonho que valha a pena com uma das mãos e a realidade com outra. Em seguida, com coragem e discrição, ser capaz de utilizar toda a sua perspicácia, talento e conhecimento sobre o sistema para encontrar uma forma de transformar esse sonho em realidade vantajosa. (2004, p.42).

Em outra obra, Pinchot (1989) menciona que o presidente e executivo-chefe de uma empresa sueca, Anders Wall, fez o seguinte pronunciamento, em 1980, sobre o intra-empendedorismo:

Devemos, hoje em dia, apoiar pessoas com idéias e iniciativa – os entrepreneurs – porque elas são agentes de mudança e nossa esperança para o futuro. A experiência mostra que as empresas bem-sucedidas são aquelas que iniciaram mudanças em tecnologia, marketing ou organização e conseguiram manter uma liderança em mudanças em relação aos concorrentes. Portanto, os empreendedores são necessários não somente para iniciar novos empreendimentos em pequena escala, mas também para dar vida às empresas existentes, em especial as grandes. (PINCHOT, 1989, p. 5).

De acordo com Pinchot (1989), existe diferença entre intra-empresendedores e empreendedor, pois este último é alguém que deixa a empresa para montar seu próprio negócio, transformar idéia em realidade fora da empresa e o intra-empresendedor realiza algo dentro da empresa onde trabalha.

Já Dornellas (2003, p. 38) define intra-empresendedorismo como “processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente.”

Pruoy e Shays, amparando-se na perspectiva de um ambiente favorável ao fomento de idéias inovadoras por parte daqueles que compõem a empresa, entendem que o intra-empresendedorismo deve ser considerado como:

[] a criação de um ambiente no qual a inovação pode florescer de forma a transformar pessoas comuns, que nunca viram um cliente, em empreendedores de sucesso que assumem responsabilidades e papéis dentro da empresa, que, muitas vezes, jamais sonharam ser possível. (PROUY; SHAYS apud HASHIMOTO, 2006, p. 22).

Já Wunderer, centrando-se mais no pessoal do que no ambiente, considera o intra-empresendedor:

Um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Age para atender necessidades latentes e busca fazer de forma mais eficaz o que já existe. (WUNDERER apud HASHIMOTO, 2006, p. 21).

Hashimoto (2006, p. 13) apresenta vários conceitos correlatos ao intra-empresendedorismo, que são: empreendimentos corporativos (*corporate ventures*), empresendedorismo organizacional e alianças corporativas. Os referidos conceitos foram sintetizados da seguinte forma pelo autor:

- intra-empresendedorismo: foca o funcionário isoladamente e sua propensão a agir sozinho de forma empresenedora.

- empreendimentos corporativos (*corporate ventures*): novos negócios, criados pelas empresas de forma isolada do resto da organização.
- empreendedorismo organizacional: ocorre quando a empresa se adapta a um ambiente de constante mutação por meio da construção de estruturas e cultura organizacional que apóiam e desenvolvem o empreendedorismo e a inovação internamente, estimulando o funcionário a se comportar como dono do negócio.
- alianças corporativas: desenvolvimento da capacidade inovadora a partir do relacionamento estreito com pequenos negócios em setores afins. (HASHIMOTO, 2006, p.13).

Para Andreassi e Chich (2007), o desenvolvimento do intra-empendedorismo nas organizações também pode ser visto como uma forma de retenção de talentos e, ao mesmo tempo, de lidar com as ameaças do mercado concorrente.

Para Sequeira (2005, p. 3), o intra-empendedorismo pode ser entendido como sendo:

[...] uma a ação de trazer o comportamento empreendedor para dentro de uma organização, focando a ampliação do domínio de competências da organização e correspondendo às oportunidades que se colocam, por meio de novas combinações ou configurações internas de recursos.

Hashimoto (2006, p. 16) sugere que as iniciativas geradas pelos funcionários devem ser incentivadas para propiciar um ambiente de constante inovação.

Esta pesquisa adota o conceito de Hashimoto (2006) para designar o intra-empendedorismo.

2.2.1 O perfil do intra-empendedor

A pluralidade conceitual e argumentativa apresentada até aqui, favorece a compreensão de que o intra-empendedorismo é uma forma de empreendedorismo, sendo que o primeiro concorre para expandir oportunidades no interior de determinada empresa. O segundo evolui para a idealização e montagem de novos negócios.

A partir dessas observações, este estudo avança para a busca de referências focadas nas características que delineiam o perfil do intra-empendedor.

Para Pinchot e Pellman (2004, p. 82), a pessoa intra-empendedor não nasce pronta; ela é desenvolvida ao longo do tempo. Uma pessoa que não apresenta características de intra-empendedor pode tornar-se bem sucedida. A predisposição inata ou tendência natural para o comportamento intra-empendedor exerce, segundo os autores, um importante papel na constituição de seu perfil.

Dornellas (2003, p. 38) define empreendedores corporativos como “indivíduos ou grupos de indivíduos, agindo independentemente ou como parte do sistema corporativo, os quais criam as novas organizações ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente.” O autor sugere que o empreendedor interno (termo utilizado por Dornellas para designar intra-empendedor) é dotado de características pessoais, que, atreladas a características ambientais e sociológicas, são capazes de realizar inovações dentro da organização, através da identificação de oportunidades e de diferenciação (DORNELLAS, 2003, p.63).

Ao definir as características dos empreendedores internos, Dornellas (2003, p. 59) afirma que estes “são pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, que ousam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, ou seja, que empreendem.” Embora, segundo o autor, estas pessoas possuam uma motivação singular, elas identificam-se com o que fazem, querem ser os melhores naquilo que realizam, querem fazer a diferença. Dessa forma, os intra-empendedores são pessoas que “querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado.” (DORNELLAS, 2003, p. 59).

Nesta mesma perspectiva, Ângelo (2003) caracteriza o intra-empendedor como agente da história, capaz de identificar elementos que farão a diferença na sua realidade. Afirma que intra-empendedor é “aquele que muda o cenário a seu redor”, devendo, portanto, “estar sintonizado com o ambiente, compreender seu tempo e reconhecer as necessidades das pessoas” (ÂNGELO,

2003, p. 52), independente da função ou nível hierárquico que ocupa dentro da organização. Para tal,

O intra-empendedor deve conhecer a fundo a corporação na qual trabalha. Precisa reconhecer os processos industriais, a cultura gerencial, as práticas na área de recursos humanos, as características dos mercados de inserção e ter uma noção clara dos fluxos de caixa. (DORNELLAS, 2003, p. 28).

O intra-empendedor deve pautar sua conduta sempre pela busca constante de inovação. Ele precisa, além de ser competente, mostrar-se uma pessoa entusiasmada, ativa, racional, flexível, tolerante e persistente; e deve, ainda, “assumir uma postura dialética, ouvindo e se projetando no outro, modificando contexto dentro e fora da empresa.” (DORNELLAS, 2003, p. 28).

Pinchot e Pellman (2004, p. 42) afirmam que o “sistema corporativo tende a produzir pessoas domesticadas com medo excessivo da autoridade.” Dessa forma, seria necessário “ser um pouco selvagem ou adquirir um certo grau de independência a fim de se tornar um inovador bem-sucedido.”

Pinchot (1989) estabelece que, assim como o músico, o intra-empendedor tem uma capacidade visionária. Ele “tem um valor insubstituível no papel mais amplo – a capacidade de ver como um negócio, como um todo, poderá funcionar, e então agir com coragem e decisão para fazer acontecer.” (PINCHOT, 1989, p. 32). São orientados para agir. Dessa forma, este autor associa duas posturas que considera relevantes na constituição de um intra-empendedor, afirmando que é importante a combinação da visão com a ação, conforme sintetizado na figura 2.1.

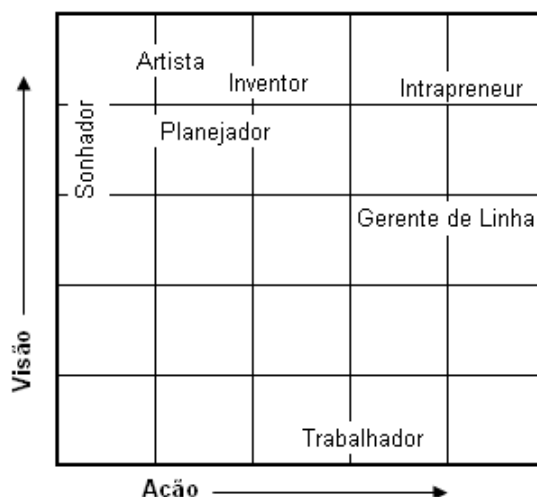


FIGURA 2.1 – O intra-empendedor na combinação entre a visão e a ação
Fonte: Pinchot (1989, p. 35).

Como se percebe, na perspectiva de Pinchot (1989), é a combinação entre a visão e a ação que torna a pessoa em um intra-empresendedor. Ele também afirma que a maioria das funções que exigem predominância da visão ou da ação gera algum conflito, pois alguns trabalhadores escutam que suas visões não têm valor e o que se espera deles é que façam o que lhes é solicitado. Os sonhos poderão se tornar em insubordinação ou vingança, caso não lhes seja dada a devida importância. Pinchot ainda fala que a separação entre sonhos e ação é o caminho para a alienação, que poderá ocorrer em todos os níveis da organização.

Para os intra-empresendedores, de acordo com Pinchot (1989), a visão não é apenas quantitativa ou teórica. O trabalho humano repetitivo está sendo substituído pelo das máquinas; e ao homem cabe o papel de aperfeiçoar (usar a visão) e fazer acontecer (usar a ação). A inovação, neste contexto, deve estar associada à visão e à ação, possibilitando que o pensamento flua para o ato, pois, assim, “desde os pequenos aperfeiçoamentos diários até os grandes avanços, a inovação irá florescer e a alienação irá diminuir.” (PINCHOT, 1989, p. 36). Seguindo o pensamento de Pinchot (1989, p. 36), os intra-empresendedores são, “ao mesmo tempo, pensadores e executores, planejadores e trabalhadores”, conforme apontado na figura 2.1.

Uma característica importante do perfil intra-empresendedor é a liderança, conceito que se passa a destacar.

2.2.2 Liderança empresenedora

Compreender como se forma, se estrutura e se comporta a liderança no ambiente organizacional e como ela se manifesta no perfil do intra-empresendedor é o desafio que se assume na elaboração deste texto.

Pinchot considera que a liderança é inerente ao intra-empresendedor, sendo esta liderança diferente de gerência, pois “Os líderes intra-empresenedores formam geralmente uma ligação direta entre gerente e executor.” (PINCHOT, 1989, p. 150). Ele propõe ainda que não há mais espaço para líderes dominadores e

membros de equipe subservientes. O papel dos membros da equipe passa a ser o de questionar a visão do líder quando necessário, ao invés de apenas segui-lo. A postura de questionador é incoerente com o modelo de liderança centralizadora, pois dificulta as relações de trabalho e cria um paradoxo. No entanto, conforme o autor, “os líderes *intrapreneurs* bem-sucedidos resolvem este paradoxo em seus empreendimentos, criando um híbrido de *entrepreneurismo* monárquico e gerência participativa” (PINCHOT, 1989, p. 151), complementando ainda que:

Os bons líderes *intrapreneurs* sempre conseguem transmitir o senso de que um projeto tem significado maior do que simplesmente uma ideologia pessoal. Uma razão pela qual as pessoas os toleram é que os *intrapreneurs* bem-sucedidos quase nunca são sedentos de poder mesmo que possam parecer sê-lo. Eles são conduzidos por uma necessidade de atingir seus objetivos, não pelo desejo de dispor de poder sobre os outros. Sentindo que eles não amam o poder pelo poder, seus subordinados estão mais dispostos a deixá-los ser diretivos. (PINCHOT, 1989, p. 153).

Já Dornellas (2003, p. 11), ao falar sobre liderança empreendedora, enfatiza que nem todo empreendedor em si torna-se um líder, haja vista que, quando a empresa opta pelo comportamento intra-empendedor, a questão hierárquica não se evidencia. Ainda pontua que a liderança, por essa perspectiva, sendo um erro estratégico, pode levar as pessoas a agirem de forma reativa.

Nesse sentido, segundo Dornellas (2003, p. 13), a liderança pode ter dois significados distintos: um com a perspectiva de cargo formal, com responsabilidade para o desenvolvimento de um projeto de inovação. A outra possibilidade é a liderança, que se concretiza na figura do líder, que tem como missão identificar oportunidades de mercado, de mudanças, de melhoria em todos os sentidos.

Pinchot e Pinchot (1994) mencionam que as práticas de ensino não são capazes de despertar nas pessoas a capacidade de inovar, de serem apaixonadas pelo que fazem. A liderança nos moldes tradicionais, por sua vez, não é capaz de despertar nas pessoas o que elas têm de melhor: a capacidade de criar. Os autores afirmam que “muitas de nossas práticas atuais de ensino, além de bloquearem a inovação, também entorpecem a capacidade de dedicação, de empenhar coração e mente no trabalho.” (PINCHOT; PINCHOT, 1994, p. 36).

Ângelo (2003, p. 93), ao posicionar-se sobre a liderança e o papel desta nas práticas de intra-empendedorismo, classifica o líder como sendo também um intra-empendedor, pois “o grande intra-empendedor é aquele capaz de

descobrir, incentivar os pequenos intra-empresários da empresa em que atuam.”

A liderança, portanto, exerce um papel fundamental no surgimento de práticas de intra-empresariamento nas empresas. A vantagem competitiva destas, passa pela capacidade de inovação, a qual se dá através das pessoas que nela trabalham. As pessoas correm mais riscos quando têm uma base segura, quando são bem tratadas, quando têm espaço para inovar e deixar fluir todo o seu potencial. Desta forma, a empresa conseguirá manter em seus quadros sempre os melhores talentos, pois, se estes se sentirem pouco valorizados, tendem a migrar para outras corporações onde possam aplicar suas idéias inovadoras.

Comentamos, a seguir, aspectos da organização intra-empresária.

2.2.3 A organização intra-empresária

As transformações verificadas no mundo do trabalho desafiam as organizações a buscarem alternativas para seu enfrentamento. Teorias são formuladas em busca de resolutividade para os impasses vividos pelas organizações.

Warren Benis (apud PINCHOT; PINCHOT, 1994, p. XVIII) sugeriu novo modelo de organização pós-burocrática: “um lugar onde a inteligência de cada membro será valorizada e autorizada a florescer.” Anunciava um rompimento com práticas tradicionais de caráter autoritário.

De acordo com o pensamento de Drucker (2005), as empresas precisam aprender a inovar para sobreviver e até se reinventar, se for necessário; e, neste sentido, a inovação supõe o desenvolvimento das pessoas. Há empresas que são boas em melhorar aquilo que fazem; outras, em ampliar aquilo que fazem; e outras são boas em inovação. “Toda grande empresa precisa ser capaz de fazer três coisas – melhorar, ampliar e inovar.” Desta forma, definimos a empresa empresária como sendo aquela que busca a melhoria contínua e inova sempre.

A organização intra-empresarial é aquela que desenvolve empreendimentos dentro de uma empresa; empreendimentos estes que são dotados de autonomia e vida própria.

Hashimoto (2006), referência adotada para o desenvolvimento desta pesquisa, ampliando essa discussão, conceitua uma organização intra-empresarial como:

Uma organização que recupera o espírito empreendedor que dominava a empresa em seus tempos áureos de infância, época em que ela era mais criativa, dinâmica, ousada, ágil, flexível, proativa e realizadora. Sem perder os benefícios que a burocracia trouxe para torná-la mais organizada e administrável, aproveita, ao mesmo tempo, o seu aprendizado em outras iniciativas, como descentralização, terceirização, fusão e *downsizing*. A organização intra-empresarial aproveita o melhor dos dois mundos, mantendo sempre vivo o desafio de se reinventar e de se adaptar continuamente para não entrar no estágio da velhice. (HASHIMOTO, 2006, p. 52-53).

Alguns autores não utilizam a expressão *empresa intra-empresarial*, mas os conceitos que apresentam a respeito são bastante semelhantes. Porém, para Hashimoto (2006, p. 81), as organizações empreendedoras e intra-empresariais são diferentes, conforme o quadro 2.1. Vale ressaltar que, entre os autores integrantes desta pesquisa, Hashimoto é o único que diferencia o conceito.

Organização empreendedora	Organização intra-empresarial
Seus resultados pertencem à empresa	Seus resultados são distribuídos entre os participantes
Possui um forte departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Todo e qualquer funcionário da organização pode fazer P&D
A responsabilidade por novos produtos e serviços é só da empresa	A responsabilidade por novos produtos e serviços é de todos os funcionários
A cultura organizacional não é a chave para o empreendedorismo	A cultura organizacional é a chave para o empreendedorismo
O modelo de gestão é tradicional	O modelo de gestão é participativo, democrático e autônomo
O grau de empreendedorismo é medido pelas inovações em produtos e serviços	O grau de empreendedorismo é medido por qualquer tipo de inovação

QUADRO 2.1 – Diferenças entre organização empreendedora e organização intra-empresarial. Fonte: Hashimoto (2006, p. 83).

O intra-empendedorismo surge como uma alternativa de manter em seus quadros seus melhores talentos, além de evitar o surgimento de mais concorrentes. Geralmente, novos empreendimentos costumam surgir quando pessoas intra-empendedoras saem das empresas buscando a sua realização no negócio próprio. Portanto, este trabalho adotará os dois termos, empresa intra-empendedor e empresa empendedor, como tendo o mesmo significado.

Para Hashimoto (2006), a empresa empendedor deve criar um ambiente capaz de possibilitar maior autonomia ao nível operacional e dotar a equipe com responsabilidade e poder para a execução com a descentralização de decisões. Ele afirma que:

O estímulo do espírito empendedor na organização promove a sua revitalização e um salto no seu desenvolvimento, pois, ao mesmo tempo que aumenta o poder de inovação e melhoria contínua de seus processos, permite a manifestação de funcionários empendedores e forja novos empendedores, a partir do seu envolvimento nos projetos que surgem espontaneamente com a consolidação da nova cultura. (HASHIMOTO, 2006, p. 81).

De acordo com Dornellas (2003, p. 7), para as organizações – já estabelecidas ou não – conseguirem competir com outras de rápido crescimento, precisam ser capazes de implementar a filosofia do empendedorismo em todos os níveis da empresa. Ele afirma ainda que os funcionários precisam pensar e agir como empendedores.

De maneira mais incisiva, Drucker (2005, p. 200) pondera que “as empresas de hoje, especialmente as grandes, simplesmente não sobreviverão neste período de rápida mudança e inovação a não ser que adquiram uma competência empendedor.”

Na mesma linha de pensamento, Dornellas (2003, p. 45) menciona que a organização empendedor é aquela que tem a propensão de assumir riscos calculados, demonstra proatividade e esforça-se na busca pela inovação constante.

Ainda segundo Dornellas (2003, p. 45), o que define se uma organização é ou não empendedor não é a denominação em si, pois o empendedorismo é “uma variável e, como tal, empresas dos mais variados ramos de atividade e porte podem ser mais ou menos empendedoras.” São as suas práticas que definem em qual categoria ela se enquadra.

Conforme Drucker (2005), é importante o espírito empreendedor e a inovação caminharem juntos. Ele afirma que, pelo fato de algumas empresas serem capazes de fazer esta junção entre inovação e espírito empreendedor, isto é possível para todas as outras. Para ele, a não-existência destes dois itens sinaliza que existe alguma coisa errada com esta organização:

[...] se o espírito empreendedor e a inovação não vicejam numa organização, alguma coisa deve estar sufocando-as. O fato de que apenas uma minoria das empresas bem-sucedidas em atividade, são empreendedoras e inovadoras é, portanto, visto como evidência conclusiva de que as empresas existentes reprimem o espírito empreendedor. (DRUCKER, 2005, p. 209).

Para Drucker (2005), as atividades de empreendedorismo e inovação podem ser aprendidas e praticadas, bastando apenas ter disciplina. A administração empreendedora exige a aplicação de quatro diretrizes, a saber:

- Primeira, a organização deve ser receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça. Ela deverá ser organizada para fazer o árduo trabalho do empreendedor. Diretrizes e práticas são necessárias para criar o clima empreendedor.
- Segunda, a mensuração sistemática, ou pelo menos uma apreciação, do desempenho de uma empresa como empreendedora e inovadora é obrigatória, bem como o aprendizado integrado para melhorar o desempenho.
- Terceira, a administração empreendedora requer práticas específicas pertinentes à estrutura organizacional, à provisão de pessoal e gerência, e à remuneração, incentivos e recompensas.
- Quarta, existem alguns “nãos”, coisas que não devem ser feitas na administração empreendedora. (DRUCKER, 2005, p. 209).

Como se pode depreender, estas diretrizes de caráter geral podem constituir-se em princípios orientadores para a formação de estratégias específicas que visem à potencialização de um empreendedorismo inovador.

Tupinambá (2006), em seu estudo sobre o pequeno empresário, menciona a importância da aplicação de estratégias que possibilitem aos empresários utilizarem as mudanças constantes como oportunidades para seus negócios e, portanto, tornarem-se organizações empreendedoras. Para o autor, “num ambiente economicamente e politicamente instável e com um acentuado grau de imprevisibilidade, é necessário o uso de determinadas estratégias que levem o pequeno empresário a não perder oportunidades resultantes destas mudanças.” (TUPINAMBÁ, 2006, p. 25).

Ângelo (2003) afirma que as empresas que estimulam o espírito empreendedor apresentam as seguintes características:

- Hierarquias reduzidas e horizontalidade;
- acesso pleno à informação;
- equipes multifuncionais com competências que fogem à divisão convencional dos departamentos;
- fundos para pesquisa, desenvolvimento e criação;
- processos de difusão;
- política interna capaz de evidenciar o interesse pela inovação;
- premiação aos inovadores, não só por resultados, mas também por esforço e empenho;
- relação de intimidade com clientes e consumidores finais; promoções que potencializam e nunca que paralisem. (ÂNGELO, 2003, p. 94).

Hashimoto (2006, p. 81-83) diferencia a organização intra-empresarial da organização tradicional. Para ele, a organização tradicional é classificada como sendo uma empresa empreendedora, pois consegue gerar inovações em seus produtos e serviços a partir de um planejamento restrito aos seus objetivos e às suas competências básicas, que por sua vez é diferente de organização intra-empresarial. Neste tipo de empresa, toda a capacidade criativa concentra-se na área de criação. Para a organização classificada pelo autor como sendo intra-empresarial, esta capacidade criativa está presente em toda a organização; e cabe à área de P&D a tarefa de complementar as iniciativas individuais dos funcionários. Neste segundo tipo de empresa, independente do cargo ou do nível hierárquico, todos possuem o mesmo potencial para gerar idéias criativas e inovadoras. É neste clima que a empresa implementa as pequenas inovações e as pessoas são incentivadas a se desenvolverem. O modelo de gestão possibilita a cada funcionário adquirir informações relevantes ao negócio e tomar decisões, fato que, na organização tradicional, não ocorre, pois, com uma hierarquia forte, as decisões são centralizadas.

Hashimoto (2006, p. 82) elaborou um quadro que estabelece os fundamentos, bem como o posicionamento destes, tanto na empresa tradicional como na empresa intra-empresarial (ver quadro 2.2).

Fundamento	Organização tradicional	Organização intra-empresarial
Comunicação	De cima para baixo, apenas o necessário	Em todas as direções, sem restrição
Ambiente externo	A interação ocorre apenas por meio de canais preestabelecidos	Interação ampla e irrestrita como forma de geração de relacionamentos relevantes
Erros e falhas	São evitados e penalizados	São visto como parte do aprendizado
Burocracia	Minimiza risco e desvios	Impede a criatividade e espontaneidade
Poder	Centralizado, organizado em hierarquia	Descentralizado, empowerment
Estrutura organizacional	Hierarquia	Em rede
Controles	Evitam desvios do padrão esperado	São mínimos sobre as pessoas
Relacionamentos	Diferenças departamentais	Interdepartamentalização forte
Formação das pessoas	Especialista por áreas	Estimulo a diversidade
Instrumentos motivacionais	Extrínsecos (recompensas financeiras, prêmio)	Intrínsecos (reconhecimento, visibilidade, auto-realização)
Novos produtos/serviços	Gerados pela área de produtos, laboratório, engenharia, P&D	Gerados em qualquer lugar da organização
Responsabilidade pelo cliente	Do "front-end" que tem contato direto com o cliente	De todos os funcionários
Quem faz parte da organização	Funcionários apenas	Funcionários, terceiros, parceiros, <i>freelancers</i> , fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas, etc.
Estrutura de cargos	Prescreve as responsabilidades de cada funcionário	Limita o potencial de agregação de valor de cada funcionário
Orçamento	Definidos anualmente por departamento, conforme planejamento prévio	Parcela aplicada como capital de risco, sem garantia de retorno, para projetos empreendedores
Planejamento	Altamente valorizado, ensinado e seguido à risca	Dá margens à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais altamente mutáveis e dinâmicas
Cultura interna	Resistente às mudanças, tradicional, paternalista.	Receptiva às experimentações, trocas mútuas, e é baseada em colaboração e confiança recíproca
Treinamento	Determinado pelo RH, de acordo com as necessidades organizacionais	Determinado por cada um, segundo necessidades de projeto, e é incorporado ao capital investido.
Perfil do funcionário	Seguidor de ordens, especialista, eficiente, focado em tarefas, pequeno escopo	Questionador, polivalente, eficaz, focado em realizações, escopo amplo

QUADRO 2.2 – Diferenças entre a organização tradicional e a organização intra-empresarial
Fonte: Hashimoto (2006, p. 82).

No caso da organização intra-empresarial, Hashimoto (2006) identifica suas características e estabelece o seguinte: os princípios e valores resumem o espírito empreendedor da organização e estabelece norte para as ações individuais. As regras perdem força e dão lugar para o estímulo à inovação. Com objetivos claros, a missão e a visão da organização são transmitidas a todos pelos gestores, com o objetivo de mostrar a direção que a empresa pretende seguir e como ela deve fazer, “tomando como base o modelo de valor para o cliente e suas competências

fundamentais” (HASHIMOTO, 2006, p. 92). A missão e a visão são os balizadores da direção estratégica que os empreendedores devem usar para encontrar soluções específicas.

Hashimoto (2006) defende que na organização intra-empresarial

(...) a comunicação mais importante é a que trafega no sentido descendente, ou seja, da alta direção para o restante da organização, embora ela seja fluida e trafegue em todos os níveis e sentidos (ascendente e descendente). É nesse sentido que deve fluir o direcionamento estratégico escolhido, o detalhamento da visão e da missão. (HASHIMOTO, 2006, p.96).

Neste tipo de organização, as decisões grupais são muito valorizadas, além das informações que circulam informalmente, excluindo-se aquelas que o autor classifica como sendo “boataria”.

A organização intra-empresarial, ainda de acordo com Hashimoto (2006), é a que busca resultados excelentes, mesmo que para isto seja necessário abandonar algumas regras estabelecidas.

Os cargos na organização intra-empresarial são baseados no mapa de competências da empresa (HASHIMOTO, 2006, p. 99). Isto significa que cada funcionário é designado para atividades que correspondam ao seu perfil de competências. Há uma valorização da diversidade de perfis e da formação de equipes de alto desempenho, nas quais as características individuais devem ser complementares e alinhadas entre si. A remuneração foge aos padrões habituais e pode variar de bônus até os benefícios alargados. Porém, o mais importante é que, como recompensa pelo risco assumido pelo funcionário, os resultados do empreendimento são compartilhados com os funcionários de forma coerente com a participação de cada um no projeto intra-empresarial. Além das compensações financeiras, nesta organização há incentivo à motivação intrínseca, que depende de cada um. Conforme o pensamento de Hashimoto (2006), esta motivação intrínseca adquire um perfil bastante específico:

Em geral, os intra-empresariais são, na sua melhor forma, motivados pelo próprio desafio. Provar a si mesmo sua capacidade de concretizar um empreendimento que ele concebeu é sua maior realização, e ele pode trabalhar até de graça para atingir este objetivo. (HASHIMOTO, 2006, p.101).

De acordo com Hashimoto (2006, p. 103), a proposta para as empresas intra-empendedoras é abolir o “modelo piramidal hierárquico em favor de células autogerenciáveis e autônomas. A verdadeira liderança deve surgir de forma espontânea e natural, independente de lhe ser atribuído um cargo de importância ou de nível superior.” O autor afirma que o modelo de poder mais indicado para este tipo de organização é o de argumentação. A cultura intra-empendedora começa a se desenvolver quando a empresa aprende a tratar seus funcionários como se fossem pequenas empresas independentes.

A formação das pessoas na empresa intra-empendedora é um dos pontos fundamentais neste novo modelo de empresa. Os funcionários são treinados para pensarem como donos do seu processo de trabalho; eles são incentivados a conhecer amplamente o negócio da empresa e desenvolver características empreendedoras. O desenvolvimento deve ocorrer em todos sentidos, sempre buscando o autoconhecimento, a capacidade de enfrentar desafios, de questionar, de pensar de forma holística e integrada (HASHIMOTO, 2006, p. 106).

Uma organização intra-empendedora é capaz de promover a distribuição de poder para todos os níveis hierárquicos da organização, conforme demonstrem responsabilidade para conduzir iniciativas próprias. Conforme as palavras do autor:

A distribuição de poder envolve a capacidade de reconhecer um problema e identificar a autoridade, o desejo de contribuir para a sua solução e o poder de realizar algo a respeito, e assumir a responsabilidade sobre os resultados decorrentes de suas decisões. Um poder bem mais distribuído a partir dos princípios de equidade da democracia corporativa, dá oportunidade às pessoas de exercerem a liberdade de aumentar a produtividade, aprimorar a qualidade de seu trabalho, estabelecer relações pessoais mais duradouras e consistentes, e alinhar interesses pessoais e organizacionais. (HASHIMOTO, 2006, p. 109-110).

Alguns autores mencionam o termo práticas de intra-empendedorismo, inclusive Hashimoto (2006), mas não mencionam o que vem a ser uma prática neste sentido. Portanto, definimos práticas de intra-empendedorismo as ações que possibilitam a implementação dos pilares que suportam o intra-empendedorismo numa organização, visando à inovação e à melhoria contínua por meio dos talentos das pessoas que a compõem. O nosso entendimento é que o intra-empendedorismo pode desempenhar funções diferentes em empresas diferentes.

Desta forma, com as mudanças significativas que afetam diretamente as organizações, a prática de intra-emprededorismo deve ser o alvo das corporações. Isso irá requerer uma mudança profunda nas suas estruturas organizacionais, na forma de administrar, na gestão de pessoas, na tomada de decisões, mas, principalmente, na forma como as pessoas são tratadas, pois elas são detentoras do conhecimento capaz de agregar valor para a organização.

2.3 A dimensão distância hierárquica como elemento da cultura

Este segmento apresenta conceitos sobre cultura organizacional, na visão de alguns autores, e detalha o conceito de cultura em Hofstede (2003), consoante as cinco dimensões por ele abordadas (distância hierárquica, individualismos *versus* coletivismo, fuga à incerteza, masculinidade *versus* feminilidade, orientação a curto e longo prazo), sendo a distância hierárquica o nosso foco principal. A descrição do conceito de cultura bem como as dimensões, ambos na perspectiva de Hofstede, serão discutidos em um subtópico específico, colocado mais adiante.

Numa perspectiva bastante abrangente, na visão de Zago (2000, p. 41), cultura, “em seu sentido antropológico, pode ser definida como a produção característica de um grupo, em pensamento, artefatos ou obras, que lhe destaca em peculiaridades e lhe dão identidade”. Conforme esta autora, as vivências e experiências compartilhadas pelos elementos de um grupo ou comunidade fazem aflorar um comportamento comum que representa a forma de ser, pensar, agir, produzir e sentir desse grupo ou comunidade em suas interações com o meio (Cf. ZAGO, 2000, p. 41).

De maneira bastante geral, Morgan (1996), por exemplo, afirma que o conceito de cultura pode ser utilizado para caracterizar diferentes grupos de pessoas com diferentes estilos de vida. Portanto, “as organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura.” (MORGAN, 1996, p.116).

Srouf (apud MACHADO, 2007, p. 6) afirma que “a cultura está presente em todas as práticas e constitui um sistema de significações e representações mentais que orientam as ações dos indivíduos. A cultura, portanto, representa a identidade da organização.”

Jaques (apud ROSSO, 2000, p. 21) comenta que a cultura de uma empresa é entendida como sendo o hábito tradicional e costumeiro de fazer as coisas, o qual é compartilhado em maior ou menor grau pelos seus membros e que os novos devem assimilar.

Hashimoto (2006) define cultura organizacional como sendo:

(...) um conjunto de hábitos e crenças regidos sob certos padrões, forjados ao longo do tempo dentro de uma organização, e que definem o comportamento, as normas, os valores, os princípios e as atitudes compartilhadas por seus membros – tudo isso reflete-se nas ações e decisões tomadas no dia-a-dia da organização. (HASHIMOTO, 2006, p.106).

Schein (2001, p. 45) define cultura organizacional como a “soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. É o resíduo do sucesso.” Para ele, a cultura além de envolver os funcionários internamente, também envolve a percepção da organização em relação aos seus vários ambientes. A cultura resultará no que as pessoas comumente dizem: “aqui é desse jeito”. Por outro lado, Schein (2001) afirma que uma cultura não pode ser criada, pois dependeria de uma comprovação de seus bons resultados no âmbito da organização:

Você pode exigir ou estimular uma nova maneira de trabalhar e pensar, monitorar os novos procedimentos para se assegurar de que são adotados, mas os membros da organização só os internalizarão ou os tornarão parte da nova cultura se, ao longo do tempo, eles funcionarem. (SCHEIN, 2001, p. 178).

Na visão de Schein, o “aqui é desse jeito” somente será internalizado pelos que compõem a organização se tiverem certeza comprovada do sucesso dos resultados, o que favoreceria a formação e a sedimentação de uma nova cultura organizacional.

Pugh e Hickson (2004, p. 166) afirmam que “a cultura é o aspecto distintivo do modo pelo qual funciona uma organização, que molda todo seu desempenho, bem como os sentimentos que os indivíduos têm com relação a ela.” Este é o padrão de pressupostos básicos desenvolvidos por uma organização que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna. Os autores também mencionam que é através destes pressupostos que as pessoas aprendem os valores reforçados pela organização.

Mitroff, Mason e Pearson (apud ZAGO, 2000) conceituam a cultura organizacional como:

Conjunto de crenças, valores, normas e pressupostos, raramente articulados e largamente inconscientes, que a organização faz sobre si própria, sobre a natureza humana em geral e sobre o ambiente, constituindo as regras não escritas que governam o comportamento dentro e fora da organização. (MITROFF; MASON; PEARSON apud ZAGO, 2000, p. 48).

Sob este ponto de vista, a cultura se forja e se reproduz independentemente de leis, decretos e normas.

Ferreira *et alii* (apud MACHADO, 2007) mencionam que existe um consenso no que diz respeito ao conceito de cultura organizacional, estabelecendo os cinco pontos a seguir:

- 1) A cultura está relacionada à história e a tradição da organização;
- 2) está encerrada em um nível de profundidade;
- 3) é de difícil acesso e interpretação;
- 4) é coletiva, holística e subjetiva;
- 5) está associada a conhecimentos, valores e crenças da organização. (FERREIRA *et al.* apud MACHADO, 2007, p. 8-9).

Zago (2000, p. 34) afirma que uma cultura organizacional pode ser caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros. Esta mesma autora ainda destaca que os comportamentos coletivos são diferentes da soma dos comportamentos individuais; e estes assumem uma totalidade que transcende a simples soma das partes, dando surgimento a uma identidade peculiar de conjunto.

Johnson e Scholes (apud ZAGO, 2000, p. 45) definem “cultura como o nível mais fundo dos valores básicos, suposições e convicções, que são compartilhados pelos membros de uma organização.”

Em uma publicação sobre cultura e poder no contexto das organizações, Fleury *et alii* (1989) posicionam-se, no tocante à conjunção destes conceitos, apontando:

[...] o elemento “valor” como sendo aquele que fundamenta a cultura, definindo-a como um conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação. (FLEURY *et al.*, 1989, p. 22).

A este respeito, Siqueira (2008) destaca que os valores reforçados pela organização influenciam no comportamento emitido pelos seus colaboradores, pois orientam o trabalho e o cotidiano das pessoas e devem ser compartilhados para assumir o *status* de valores da cultura organizacional.

Numa perspectiva um pouco mais ampla, Alves (apud ZAGO, 2000) define cultura como sendo:

Um complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente. (ALVES apud ZAGO, 2000, p. 48).

Vários são os autores que conceituam cultura numa perspectiva geral. No entanto, não interessam no âmbito deste estudo, inventariar conceitos de cultura de natureza geral; mas o conceito de cultura na perspectiva organizacional.

Hofstede (2003) defende que várias são as definições sobre cultura organizacional, mas todas convergem para os seguintes pontos:

- Holística: refere-se ao todo como sendo mais que a soma das partes;
- determinada historicamente: reflete a história da organização;
- relacionada com os estudos de antropólogos: tais como rituais e símbolos;
- construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto forma a organização;
- suave: embora Peters e Waterman garantam aos seus leitores que 'suave é duro';
- difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade. (HOFSTEDE, 2003, p. 210).

Os conceitos de cultura apresentados nesta pesquisa caminham todos na mesma direção, convergindo em vários pontos, tais como: nos valores, nas crenças, na concepção que a cultura reflete a forma de ser da organização e o modo como as pessoas se relacionam entre si e com o ambiente. Todas as organizações, grandes ou pequenas, antigas ou recém-criadas, desenvolvem culturas fortes que direcionam a forma de ser da empresa e a conduta de seus funcionários.

Entre os conceitos apresentados, aquele que orienta esta pesquisa encontra-se em Hofstede (2003), em específico, a dimensão cultural denominada distância hierárquica.

2.3.1 Conceito de cultura em Hofstede

Para Hofstede (2003, p. 19), cultura “é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro.” O autor também menciona que cultura organizacional “é um conceito suave, intangível e holístico, com, no entanto, presumíveis conseqüências duras, tangíveis.” (HOFSTEDE, 2003, p. 19).

O autor sugere que cada indivíduo carrega consigo pensamentos e sentimentos, que são resultados de uma aprendizagem contínua; boa parte destes foi adquirida na infância. Complementa que o comportamento do ser humano é parcialmente regido por programação mental, e neste caso deve ser entendida como os processos adquiridos ao longo da vida. Afirma ainda que o homem tem a capacidade de desviar-se desta programação mental e reagir de forma inovadora, pois “Os programas mentais variam tanto quanto os ambientes sociais onde são adquiridos.” (HOFSTEDE, 2003, p. 19).

Para a antropologia social, segundo Hofstede (2003, p. 19), cultura é a “palavra que engloba todos aqueles padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos”. Por ser um fenômeno de âmbito coletivo, a cultura é adquirida, pois ela é oriunda de um ambiente social do indivíduo; portanto, a cultura não pode ser herdada, pelo menos considerando-se tal fato no sentido biológico. No entanto, no sentido histórico-social, fala-se mesmo em “herança cultural”, expressão largamente utilizada e, mesmo, já incorporada pelo senso comum.

Na concepção de Hofstede (2003, p. 19) existem dois tipos de cultura: a cultura 1, apontada por ele como sendo o refinamento da mente, a civilização. O produto deste refinamento é a educação, a arte e a literatura. Trata-se da cultura no seu sentido restrito. O segundo tipo de cultura, a qual chamou de cultura 2, engloba a programação mental e seu conceito assemelha-se ao conceito de “*habitus*”, formulado pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu.

Hofstede adota o tipo de cultura 2, para tratar do estudo sobre cultura, ou seja, considera-a como a programação mental do indivíduo. Conforme Bourdieu (apud HOFSTEDE, 2003):

Certas condições da existência produzem um “*habitus*”, um sistema de disposições permanentes e transferíveis. Um “*habitus*” [...] funciona como base para as práticas e imagens [...] que podem ser orquestradas coletivamente sem necessidade de um maestro. (BOURDIEU apud HOFSTEDE, 2003, p. 19).

As culturas, segundo Hofstede (2003, p. 23), se manifestam de forma diferente. Propõe quatro termos para descrever as manifestações da cultura, os quais são: os símbolos, os heróis, os ritos e os valores. Para demonstrar melhor este conceito, usou a figura de uma cebola, onde cada camada da cebola simboliza as manifestações da cultura.

Os símbolos apresentam-se como as camadas mais exteriores da cebola, são as manifestações mais superficiais da cultura e podem ser vistos como as palavras, os gestos, as figuras. Todas as manifestações têm uma significação especial para a organização e são entendidas pelas pessoas que partilham desta cultura. Os símbolos são rapidamente substituídos por outros e copiados por outras culturas (HOFSTEDE, 2003, p. 22).

A segunda manifestação que Hofstede menciona são os heróis. São as pessoas, vivas ou não, reais ou imaginárias, que servem de modelo para os membros da organização por apresentarem características valorizadas por determinadas culturas.

Os ritos, correspondem à terceira manifestação da cultura e representam a terceira camada da cebola. Para Hofstede (2003, p. 23), os ritos são atividades coletivas, considerados essenciais em determinadas culturas, mesmo sendo atividades supérfluas e visando a atingir determinado objetivo. Nesta categoria, estão incluídas as formas de cumprimento, as cerimônias, os estilos de reuniões, entre outros.

Os símbolos, os heróis e os ritos são agrupados como práticas, pois, segundo Hofstede, são observáveis por terceiros, embora o significado não seja visível. Somente quem pertence à cultura, utilizando-os (no caso dos símbolos e dos heróis) e praticando-os (no caso dos ritos), interpreta estas práticas.

Os valores são a quarta manifestação da cultura e, de acordo com Hofstede, estes representam o núcleo da cultura. São definidos como uma tendência a se preferir algo e preterir outro, “é um sentimento orientado, com um lado positivo e outro negativo.” (HOFSTEDE, 2003, p. 23).

Os valores são aprendidos na infância, fato que os torna difíceis de serem modificados após a fase adulta dos indivíduos. Na sua maioria, os valores são inconscientes e não são perceptíveis no exterior. (HOFSTEDE, 2003, p. 24).

Ao avaliar os valores de determinada cultura, operando a distinção entre valores desejáveis e desejados, Hofstede recomenda que é importante estar atento quanto aos valores desejáveis. Os valores desejáveis são para todos, para uma comunidade, por exemplo. Já os valores desejados referem-se aos desejos em relação ao próprio indivíduo. Assim o autor os diferencia: “No caso do desejável a norma é absoluta, de ordem ética. No caso do desejado, a norma é estatística, ela reflete a escolha da maioria. O desejável prende-se mais para o ideológico, o desejado tende a relacionar-se mais com fins pragmáticos.” (HOFSTEDE, 2003, p.24-25).

Ao falar sobre os níveis de cultura Hofstede (2003, p. 25) afirma que cada grupo de indivíduos pertence a vários grupos simultaneamente, possuindo programação mental diferente, conforme a associação ao grupo. Esta programação mental diferente gerará níveis de cultura também diferentes, e especifica os seguintes níveis de cultura:

- Nível de cultura nacional;
- Nível regional, étnico, religioso e/ou lingüístico;
- Nível de pertença ao sexo masculino ou feminino;
- Nível de origem social, associado a escolarização e a profissão exercida;
- Nível ligado às organizações e a forma como os trabalhadores são socializados.

Os programas mentais que têm relação com estes níveis de cultura não têm necessariamente harmonia e, geralmente, podem entrar em conflito. De acordo com Hofstede (2003, p. 26), os valores individuais em conflito tornam o comportamento do indivíduo imprevisível em situações novas para ele.

Foi a partir da percepção destes níveis que Hofstede pensou em definir as dimensões da cultura, objetivando sua identificação nas organizações.

2.3.1.1 As dimensões da cultura de acordo com Hofstede

O estudo de Hofstede (2003, p. 28) destaca as culturas a partir de sua nacionalidade, pois, a seu ver, mesmo sendo um pressuposto que deve ser utilizado com prudência, seria a única forma de caracterizar os cidadãos de diferentes países. Sua pesquisa foi desenvolvida em mais de 50 países, junto às subsidiárias da empresa IBM. Ele partiu de um estudo dos antropólogos americanos, Ruth Benedict e Margaret Mead, cuja crença era de que os problemas das sociedades são os mesmos, somente as respostas são diferentes.

A pesquisa conduzida por Hofstede teve as amostras do sujeito com o mesmo perfil, excetuando-se a nacionalidade, tendo por objetivo identificar as diferenças nacionais existentes.

O estudo levou Hofstede (2003, p. 29-30) a definir inicialmente que existiam quatro dimensões da cultura, sendo elas: distância hierárquica, grau de individualismo ou coletivismo, grau de masculinidade ou feminilidade e controle da incerteza. Posteriormente, Michael Harris Bond, ao estudar os valores com um instrumento elaborado por pessoas chinesas (orientais) encontrou uma quinta dimensão, que foi classificada como sendo orientação a longo e curto prazo. As quatro dimensões já identificadas por Hofstede também foram identificadas no questionário desenvolvido por pessoas chinesas.

Hofstede (2003, p. 30) menciona que cada dimensão agrupa um conjunto de fenômenos de uma sociedade, que estão relacionados entre si mesmo que a relação não apareça no primeiro momento. Ele define as cinco dimensões nos seguintes termos:

- Distância hierárquica: trata-se de uma dimensão que reflete como as pessoas lidam com as desigualdades existentes entre elas;
- Individualismo *versus* coletivismo: esta dimensão está relacionada à interdependência existente entre as pessoas de determinada sociedade.

- Fuga à incerteza: consiste no grau com que os membros de uma sociedade sentem-se confortáveis ou não com a incerteza e a ambigüidade.
- Masculinidade *versus* feminilidade: é a dimensão que identifica como a sociedade estabelece papéis sociais relacionadas ao sexo.
- Orientação a curto e longo prazo, dimensão cuja essência está relacionada com o “dinamismo confuciano”, em referência aos ensinamentos de Confúcio. Hofstede (2003, p. 193) afirma que, na prática, “esta dimensão opõe uma orientação a longo prazo na vida, face a uma orientação a curto prazo.”

Para uma análise e melhor compreensão sobre a relação da cultura com as práticas de intra-empendedorismo, em especial como a distância hierárquica está relacionada com estas práticas, é que este trabalho aborda somente a dimensão distância hierárquica.

2.3.1.2 Dimensão distância hierárquica

A dimensão distância hierárquica está relacionada à forma como as pessoas lidam com as diferenças existentes entre elas em vários aspectos. De acordo com Hofstede (2003, p. 37), algumas pessoas são mais fortes que outras, são mais inteligentes que outras, têm mais poder que outras e são capazes de influenciar os outros sem serem influenciadas.

Hofstede (2003, p. 42) conceitua distância hierárquica como “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder.” Ele afirma que estão nesta categoria instituições, tais como a família, a escola, a comunidade. No seu entender, estas instituições são os elementos fundamentais de uma sociedade.

Para Hofstede (2003, p. 43), as organizações “são os diferentes locais de trabalho”; e a distância hierárquica existente nestas organizações é definida pelos valores daqueles que têm menos poder. Ele afirma que a repartição do poder explica-se a partir do comportamento dos líderes: “A autoridade só sobrevive quando correspondida pela obediência.”

O trabalho realizado por Hofstede permitiu atribuir para cada país pesquisado um índice relativo ao seu nível de distância hierárquica. A tabela 2.1, em anexo a este trabalho, extraída da obra do pesquisador, apresenta a classificação do nível de distância hierárquica encontrada para cada país, incluindo o Brasil. O índice de distância hierárquica (IDH) foi encontrado a partir das respostas fornecidas pelos entrevistados no instrumento de pesquisa.

De acordo com Hofstede, os índices de distância hierárquica revelam a relação de dependência num determinado país:

Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados relativamente às suas chefias é limitada: trata-se mais de uma *interdependência* entre chefe e subordinado, preferindo-se um estilo consultivo. [...] Nos países onde o índice é elevado, existe uma dependência considerável dos subordinados face as suas chefias. Aqueles reagem a este estado, quer *preferindo* esta dependência (na forma de um chefe autocrático ou paternalista), ou rejeitando-a inteiramente, adaptando uma atitude que em psicologia é conhecida por contra-dependência: dependência com uma conotação negativa. (HOFSTEDE, 2003, p. 42).

Os resultados da pesquisa de Hofstede revelaram que, nos países de elevado nível de distância hierárquica, há uma polarização entre a dependência e a contra-dependência, existindo também uma distância emocional entre chefia e subordinado. O subordinado adota uma postura de não abordar ou não contradizer a sua chefia.

Conforme Hofstede (2003, p. 48), nos países onde o nível hierárquico é elevado, a família incentiva o comportamento de respeito aos pais, aos mais velhos e o comportamento de independência não é encorajado. Esta atitude é reforçada pela escola, pois o processo educativo centra-se no professor como autoridade que direciona o caminho a ser seguido.

Nos países de baixa distância hierárquica, as crianças são consideradas como iguais a partir do momento que são capazes de agir. Na escola destes países o processo de aprendizagem centra-se no aluno, que deve encontrar seu próprio caminho de desenvolvimento.

2.3.1.3 A distância hierárquica no trabalho

O comportamento das pessoas tende a se repetir em vários contextos; e no trabalho, a situação não é diferente, pois sua programação mental já está formada. As relações pai-filho e professor-aluno agora, no âmbito das organizações, adquirem uma nova roupagem e são transferidas para as relações chefe-subordinado. Portanto, o comportamento se repete no ambiente de trabalho. (HOFSTEDE, 2003, p. 50).

Hofstede (2003, p. 51) cita que “nos contextos de grande distância hierárquica os chefes e subordinados consideram-se desiguais por natureza”. O sistema hierárquico desta realidade reforça esta diferença: o poder é dado a um pequeno grupo de pessoas, enquanto um grande grupo obedece. Há um número elevado de níveis hierárquicos. O sistema de recompensas reforça a diferença, existindo uma discrepância muito grande entre a cúpula e a base da organização. O contato com o subordinado é gerado a partir da chefia e o trabalho administrativo é mais valorizado que o trabalho braçal. Desta forma, a chefia ideal para estes subordinados, aos seus olhos, é a do tipo autocrata benevolente, ou o “bom pai”. Neste contexto, a relação entre a chefia e subordinado muitas vezes é carregada de emoções.

Nos países de grande distância hierárquica, os estatutos contribuem para assegurar a autoridade das chefias. Os superiores idosos normalmente são mais respeitados que os mais novos. Se ocorrer abuso de poder por parte da chefia, esta situação é considerada pelo subordinado como sendo falta de sorte. Aplicar o método de gestão por objetivos em países de grande distância hierárquica tende a não funcionar, pois a existência desta ferramenta pressupõe alguma negociação entre chefia e subordinado e nenhuma das partes se sentirá confortável para tal. (HOFSTEDE, 2003, p. 52).

Em ambientes com pequena distância hierárquica, chefias e subordinados se consideram como iguais por natureza, assim como ocorre na família e na escola. Portanto, o “sistema hierárquico constitui simplesmente uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência; os papéis podem ser modificados, de modo que

alguém, que hoje é meu subordinado, pode vir amanhã a ser meu chefe.” (HOFSTEDE, 2003, p. 52).

Na concepção de Hofstede (2003, p. 53), as organizações com pequena distância hierárquica são geralmente bastante descentralizadas, com uma estrutura organizacional achatada e um quantitativo de pessoas bem reduzido, exercendo funções de supervisão. A remuneração nestes ambientes revela que a diferença existente entre os cargos de direção e a base é pequena. Os privilégios para os níveis superiores tendem a não existir, pois não são desejáveis.

Em um ambiente de pequena distância hierárquica, a liderança é acessível aos seus liderados, sendo considerada como a chefia ideal, o estilo democrata competente. Os subordinados esperam ser consultados sempre para todas as decisões que afetam seu trabalho, embora aceitem o chefe decidir em último caso. Outro ponto relevante é que, diferentemente do ambiente de grande distância hierárquica, a ostentação de poder não é bem recebida, pois gera comentários negativos. A organização deve dispor de meios formais para evitar abuso do poder relativo aos subordinados. As chefias mais jovens são mais desejadas que as mais velhas. A dependência dos subordinados em relação a seu superior hierárquico é limitada, pois trata-se mais de interdependência. (HOFSTEDE, 2003, p. 54).

A gestão por objetivos tende a funcionar nas organizações com pequena distância hierárquica, pois, para que este sistema de gestão funcione, faz-se necessário haver negociação entre chefia e subordinado. O quadro 2.3, extraído da obra de Hofstede (2003, p. 53), no qual aponta as diferenças existentes entre uma sociedade de pequena e de grande distância hierárquica deixa claro que as diferenças existentes entre a sociedade de grande distância hierárquica e a de pequena distância hierárquica são antagônicas. Também é relevante registrar que o Brasil está entre os países com grande distância hierárquica.

I: Norma geral, família, escola e local de trabalho

PEQUENA DISTÂNCIA HIERÁRQUICA

- As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas.
- Devem existir, e existe até certo ponto, uma interdependência entre quem tem mais poder e quem tem menos.
- Os pais tratam os filhos como iguais.
- Os filhos tratam os pais como iguais.
- Os professores esperam que os alunos tenham iniciativa na sala de aula.
- Os professores são especialistas que transmitem verdades impessoais.
- Os alunos tratam seus professores como iguais.
- As pessoas com maior grau acadêmico têm valores menos autoritários que as pessoas de grau acadêmico inferior.
- A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis estabelecidos por conveniência.
- A descentralização é comum.
- Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base da organização.
- Os subordinados esperam ser consultados.
- O chefe ideal é um democrata dotado e competente.
- Os privilégios e símbolos de estatuto são mal vistos.

GRANDE DISTÂNCIA HIERARQUICA

- As desigualdades entre as pessoas devem existir e são desejáveis.
- Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais; na prática as pessoas com menos poder oscilam entre a dependência e a contradependência.
- Os pais ensinam os filhos a obedecer.
- Os filhos tratam os pais com respeito.
- Os professores devem tomar todas as iniciativas na sala de aula.
- Os professores são “gurus” que transmitem uma sabedoria pessoal.
- Os alunos tratam seus professores com respeito.
- As pessoas com maior grau acadêmico e as com menor mostram valores autoritários idênticos.
- A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível.
- A centralização é comum.
- Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.
- Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
- O chefe ideal é um democrata benevolente.
- Os privilégios e símbolos de estatuto devem existir para direção e são bem vistos.

QUADRO 2.3 – Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica

Fonte: Hofstede (2003, p. 53).

Neste tópico, foram abordados vários aspectos referentes à cultura, principalmente em Hofstede (2003). Porém, somente a dimensão distância hierárquica será adotada como referencial teórico para esta pesquisa, pois entendemos que há uma necessidade de delimitação do estudo, não desprezando as demais dimensões, mas a relação existente entre líder e liderado é algo que tem um impacto direto na inovação, que requer uma postura crítica por parte das pessoas, para expressarem seu ponto de vista, suas críticas e sugestões na busca da melhoria contínua como fator propiciador da inovação.

3 MÉTODO

3.1 Caracterização da pesquisa

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada na elaboração desta pesquisa, indicando as etapas de sua elaboração, o tipo de pesquisa realizada, o instrumento adotado para coleta de dados, o processo desenvolvido para a coleta propriamente dita, a análise dos dados e, por último, as limitações deste estudo.

Minayo (2007, p. 13) afirma que, em ciências sociais, há uma identidade entre o objeto e o sujeito da pesquisa, pois lida com seres humanos e, portanto, tanto pesquisa quanto pesquisador estão comprometidos com seus objetos. Para Lévy-Strauss (apud MINAYO, 2007, p. 13), trata-se de uma “ciência, onde o observador é da mesma natureza que o objeto, e o observador é, ele próprio, uma parte de sua observação”. Isto equivale a dizer que, em ciências sociais, não há neutralidade científica, pois decorre de saberes intrinsecamente ideológicos, isto é, marcados por uma ideologia que norteia suas práticas. Portanto, o objeto desta ciência é essencialmente qualitativo (MINAYO, 2007). Ao mesmo tempo, Minayo alerta para o fato de que não há teoria que interprete ou que dê conta integralmente da totalidade da vida social:

A realidade social é a cena e o seio do dinamismo da vida individual e coletiva com toda riqueza de significados dela transbordante. Essa mesma realidade é mais rica que qualquer teoria, qualquer pensamento e qualquer discurso que possamos elaborar sobre ela. Portanto, os códigos das ciências sociais que por sua natureza são sempre referidos e recortados são incapazes de conter a totalidade da vida social. (MINAYO, 2007, p. 14).

Em sua publicação sobre pesquisa social, Minayo (2007) conceitua metodologia como sendo:

O caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ou seja, metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade). A metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está referida a elas. (MINAYO, 2007, p. 14).

A pesquisa qualitativa, portanto, é a mais apropriada para este trabalho, pois é considerada pela maioria dos autores como o tipo indicado para estudar em profundidade determinado fenômeno social.

É neste sentido que orientamos este trabalho, cientes de que este constitui uma interpretação dos dados recolhidos.

De acordo com Costa (2001), a pesquisa qualitativa, procura captar a situação ou o fenômeno em toda a sua extensão, daí ela ser considerada como sendo globalizante e holística. Para esta pesquisa, o que interessam são os atributos: “Em lugar de identificar *a priori* algumas variáveis de interesse, trata de levantar todas as variáveis possíveis existentes, numa tentativa de enxergar, na sua interação, o verdadeiro significado da questão sob exame.” (COSTA, 2001, p. 39).

Vieira (2004, p. 18) menciona que pesquisa qualitativa geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas e explicações sobre os processos em realidades locais, além de oferecer uma maior flexibilidade ao pesquisador para adequação da estrutura teórica, mesmo tendo uma natureza subjetiva.

Com base nos conceitos acima apresentados e visando às práticas de pesquisa que redundaram na composição deste trabalho, reafirmamos o uso investigativo de cunho qualitativo, para identificar e descrever as principais práticas de intra-empendedorismo e sua relação com os aspectos da dimensão cultural denominada distância hierárquica na empresa pesquisada.

3.2 Tipo de pesquisa: O estudo de caso

Esta pesquisa constitui-se como um estudo de caso, para um aprofundamento e reflexão dos seus achados (COSTA, 2001, p. 34). Como este tipo de pesquisa não se pauta pelas generalizações, a pequena quantidade da população pesquisada não constitui dado comprometedor em relação às possíveis conclusões ou considerações a que chegaremos.

Fachin (2001) caracteriza estudo de caso como sendo um estudo intensivo, afirmando que, neste método, leva-se em consideração a compreensão como um todo do assunto investigado. Para Fachin, este método possibilita uma

compreensão completa das relações dos fatores em cada caso. Podem ser utilizados formulários ou a entrevista e, em último caso, o questionário. Sua função principal é a explicação sistemática das coisas.

Fachin (2001) ainda menciona que uma das vantagens deste método é a possibilidade de inferências de estudos de todos os elementos, pois é uma descrição analítica de um evento ou uma situação *in loco*. Já as desvantagens deste método devem-se ao fato de que os resultados podem se deter mais em considerações do que propriamente em conclusões. A falta de objetividade e o envolvimento do pesquisador poderão levar a análise de dados mais para o campo da intuição.

De acordo com Yin (2001, p. 19), os estudos de casos representam a estratégia “quando o pesquisador tem pouco controle sobre o evento e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Ainda de acordo com o autor, o estudo de caso poderá ser utilizado com a estratégia exploratória, descritiva ou explanatória. O que deve definir qual a melhor estratégia a ser utilizada em conformidade com o objetivo da pesquisa.

O método de estudo de caso deve ser escolhido quando se pretende examinar acontecimentos contemporâneos, mas não se tem controle dos comportamentos relevantes. O que diferencia o estudo de caso dos demais métodos é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências (YIN, 2001, p.27).

Embora o estudo de caso seja uma forma de investigação empírica, alguns pesquisadores fazem críticas ao método, afirmando que o mesmo não é confiável pela possibilidade da falta de rigor por parte do pesquisador e que fornece pouca base para fazer generalizações (YIN, 2001, p. 29).

Trata-se, portanto, de uma pesquisa descritiva e exploratória, com o objetivo de identificar e descrever as principais práticas de intra-empendedorismo e sua relação com os aspectos da dimensão cultural distância hierárquica na empresa pesquisada. A investigação foi realizada numa empresa cearense do ramo alimentício com atuação nacional e internacional. A unidade pesquisada desta empresa foi o centro de distribuição localizado na região metropolitana de Fortaleza, Ceará.

A escolha pela empresa em destaque não se deu ao acaso. Justifica-se, primeiramente, por ter se constituído campo fértil de experiência profissional desta pesquisadora, que nela trabalhou no período compreendido entre 1996 a 1998. Tratava-se na época, de empreendimento de médio porte, conforme classificação dada pelo IBGE para indústria (100 a 499 empregados) com atuação em parte da Região Nordeste. Seu rápido crescimento, verificado tanto em número de trabalhadores quanto em unidades fabris e distribuição (mais de 2000 colaboradores), no espaço de uma década gerou inquietações nesta pesquisadora. Tais inquietações convergiram para o pressuposto de que tal crescimento foi influenciado pela adoção de práticas intra-empresariais, facilitadas por aspectos da dimensão cultural distância hierárquica, de seu estilo de liderança e também, da autonomia que confere aos seus trabalhadores.

3.2.1 Objetivos do estudo de caso

O objetivo principal do estudo de caso de acordo com Yin (2001, p. 21) é a compreensão dos fenômenos sociais complexos. Ele permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Sendo assim, esta pesquisa utilizou o método estudo de um caso único para identificar e descrever as principais práticas intra-empresariais e sua relação com os aspectos da dimensão cultural “distância hierárquica”.

3.2.2 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos participantes desta pesquisa constituem-se de trabalhadores de uma empresa do ramo alimentício, lotados no seu Centro de Distribuição, em três áreas distintas, organizadas nas seguintes coordenações: administrativa, comercial e logística. Esses atores encontram-se distribuídos no nível operacional, de supervisão e gerencial, totalizando 9 (nove) pessoas. A escolha dos participantes se deu por indicação da coordenação da unidade em função da disponibilidade das pessoas. A única exigência da pesquisadora quanto aos sujeitos foi que dentre os

entrevistados deveriam estar presentes representantes de todas as áreas do centro de distribuição.

O centro de distribuição é composto por 220 colaboradores que trabalham interna e externamente. Para efetivação das entrevistas, não ocorreu agendamento prévio com os entrevistados, exceto com a Coordenação do Centro de Distribuição e Recursos Humanos. Antes de iniciar as entrevistas, a pesquisadora explicou para cada participante o objetivo, a confidencialidade das informações, a não existência de respostas certas ou erradas para as perguntas. Explicou ainda que o participante poderia tirar dúvidas sobre os enunciados das perguntas. Deu-se a oportunidade para cada entrevistado decidir a sua participação na entrevista ou não. Não ocorreu objeção por parte dos entrevistados, e sim livre adesão visto que um deles desmarcou compromisso para poder participar da pesquisa.

3.2.3 Instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados

O instrumento de coleta de dados é de suma importância para a pesquisa, pois através deste recolhe-se informação de forma seletiva, ou seja, apenas o que é de interesse e descarta-se o que não é importante para a pesquisa.

De acordo com Costa (2001, p. 67), a técnica define o modo de realizar algo. Portanto, classifica-se como técnica, neste estudo, a coleta de informação através de entrevista com uso de questionário com questões abertas e fechadas, dados coletados através de comentários durante o preenchimento do questionário, material da empresa, como *folders*, jornais de circulação interna e o site da empresa.

Collis e Hussey (2005, p. 145) mencionam que a coleta de dados para a pesquisa qualitativa ocorre sobre o significado de um fenômeno; portanto, os dados qualitativos são nominais.

Em março de 2008, a pesquisadora obteve da diretoria da empresa a autorização para a realização da pesquisa. Não ocorreu a formalização de nenhum documento para esta autorização.

Collis e Hussey (2005, p. 67) afirmam que é importante a realização do pré-teste do instrumento de pesquisa para garantir validade e fidedignidade ao instrumento. Portanto, seguindo essa recomendação, o instrumento desta pesquisa

passou por dois pré-testes. No primeiro, o instrumento era composto somente por perguntas abertas; e uma única pessoa participou da entrevista. O resultado deste pré-teste foi insatisfatório para dar conta de responder aos objetivos pretendidos desta pesquisa, além do tempo requerido dos participantes para respondê-lo (2 horas). Mostrou-se, portanto, inadequado, tendo sido alterado e aplicado novamente com mais três pessoas de cargos distintos. No segundo pré-teste, o resultado encontrado mostrou-se satisfatório, nele identificando-se a possibilidade de atender aos objetivos da pesquisa. Durante o segundo pré-teste, algumas questões tiveram que ser explicadas de forma mais detalhada no ato do preenchimento do instrumento. Estas explicações foram acrescentadas no instrumento definitivo utilizado nesta pesquisa.

A seguir, seguem algumas questões a respeito da entrevista estruturada e da análise de dados que lhe é subsequente, como forma de complementar a exposição da metodologia.

3.2.3.1 Entrevista

Richardson (1999, p. 207) define “a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A a uma pessoa B.”

Para Minayo (2007, p. 64), “a entrevista no sentido amplo de comunicação verbal, e no sentido restrito de coleta de informações sobre determinado tema científico, é a estratégia mais usada no processo de trabalho de campo”. Ela visa construir informações referentes ao objetivo de pesquisa e são classificadas como sondagem de opinião, estruturada, aberta ou em profundidade, focalizada e projetiva.

Richardson (1999, p. 208) define entrevista estruturada como sendo “uma entrevista constituída com tais perguntas e respostas pré-formuladas.” Para ele o questionário é uma estratégia legítima que pode ser utilizada em entrevista.

Com base nos conceitos de autores como Minayo (2007) e Richardson (1999), para este estudo foi adotada a entrevista estruturada com o uso de questionário (anexo 2) com perguntas abertas e fechadas.

Os itens do questionário estavam relacionados aos objetivos da pesquisa. O mesmo foi elaborado a partir do quadro teórico de Hashimoto (2006), o qual estabelece as diferenças entre a organização tradicional e a organização intra-emprededora (Quadro 2.2) e da metodologia de Frese, nos instrumentos já desenvolvidos e aplicados por ele em outras pesquisas (FRESE; TUPINAMBÁ, 2007), além de perguntas elaboradas a partir da teoria utilizada para o estudo e do conhecimento da organização abordada.

Na pergunta de número 30 (Anexo 2), foram apresentados aos participantes os valores adotados e divulgados pela organização (Anexo 3) e, a partir destes, solicitou-se que definissem por ordem de importância, ou seja, do mais importante para o menos importante, sua contribuição para o crescimento da empresa.

Todas as questões, exceto as de número 20, 21, 23, 26, 30 (Anexo 2) são compostas por uma pergunta, afirmação ou sentença incompleta, cuja resposta contém representações sobre o caráter intra-emprededor da empresa, localizado à esquerda ou à direita do roteiro. Após escolher a resposta entre as duas opções apresentadas (lado esquerdo ou direito), se faz necessário a ponderação com o critério: “DE MANEIRA EXTREMA”, “MUITO” ou “UM POUCO”.

Vale ressaltar que as questões 20, 22, 24, 25, 28, 29, 31 e 36 (Anexo 2) estão em posições invertidas das demais, propositadamente, para evitar a tendência do entrevistado em escolher sua resposta por determinada direção do questionário.

A realização da coleta de dados ocorreu no período de março a maio de 2008 e a entrevista com a aplicação dos questionários foi realizada na empresa pesquisada. O tempo de cada aplicação foi de 45 minutos a 1 hora e 20 minutos. As entrevistas não foram gravadas, mas foram feitas anotações pela pesquisadora acerca das reações do entrevistado e de observações por eles formuladas além da pergunta efetuada.

O procedimento de anotar os comentários dos entrevistados possibilitou captar informações que não estavam no instrumento de pesquisa, por exemplo,

explicações ou expressões adicionais a cada item do questionário, os quais alguns constam neste trabalho. Dos nove participantes, nem todos fizeram comentários.

Todos os gráficos constantes nesta pesquisa foram elaborados pela pesquisadora a partir das respostas obtidas através do questionário e visam a facilitar o entendimento dos dados obtidos.

3.2.3.2 Análise de conteúdo

Com o objetivo de analisar as informações coletadas, aplicou-se o método de análise de conteúdo para tratamento dos dados.

A análise de conteúdo, segundo Vergara (2006), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Bardin (2004) define análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2004, p. 37).

Para Vergara (2006), a análise de conteúdo aplica-se tanto para pesquisa quantitativa como qualitativa e, embora tenha sido desenvolvida com base na quantificação, faz-se necessária a categorização. Esta técnica tem sido aplicada desde as décadas de 40 e 50, quando pesquisadores como H. Lassawell aplicaram o método para análise de imprensa e de propaganda.

Richardson (1999, p. 223), afirma que as diversas definições para análise de conteúdo coincidem quanto às características metodológicas como objetividade, que é “explicitação das regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo”, sistematização, que se refere “à inclusão ou exclusão do conteúdo ou categorias de um texto de acordo com regras e sistemáticas.” Outra característica mencionada por Richardson (1999, p. 223) é a inferência, que consiste na operação pela qual “se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.”

Bardin (2004, p. 89) menciona que existem três fases de análise de conteúdo organizadas de forma cronológica: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados.

A pré-análise, conforme Bardin (2004), é a fase de organização propriamente dita, que busca operacionalizar e sistematizar as idéias para que haja coerência com os objetivos estabelecidos na pesquisa.

A exploração do material, de acordo com Bardin (2004, p. 95), consiste na codificação, categorização e quantificação das informações coletadas. A terceira fase, o tratamento dos resultados, são procedimentos que permitem analisar os dados qualitativamente e quantitativamente, se for o caso. Com os resultados obtidos, são feitas a inferência e a interpretação destes dados.

Segundo Vergara (2006, p. 18), o procedimento básico da análise de conteúdo refere-se à definição de categorias pertinentes ao propósito da pesquisa.

De acordo com Collis e Hussey (2005, p. 46), “uma variável qualitativa é um atributo não numérico de um indivíduo ou objeto”.

Bardin (2004) afirma que a análise categorial considera a totalidade de um texto, com base na classificação, recenseamento segundo o critério de frequência ou ausência de itens de sentido. Desta forma, “o método das categorias permite classificação dos elementos de significados constitutivos da mensagem.” (BARDIN, 2004, p. 32).

Para as perguntas fechadas, foi feita a análise a partir da frequência entre a opção representativa das características de uma empresa tradicional e intra-empresarial.

Portanto, com base no referencial acima, esta pesquisa estabelece as seguintes categorias de análise, relacionadas com os pressupostos e objetivos estabelecidos para esta pesquisa (Quadro 3.2).

PRESSUPOSTOS	OBJETIVOS	CATEGORIAS	IDENTIFICAÇÃO DO ITEM DO QUESTIONÁRIO
1. Existem práticas de intra-empendedorismo na empresa pesquisada;	1. Descrever as práticas intra-empendedoras da empresa pesquisada;	Práticas de intra-empendedorismo;	1 a 19
2. As práticas intra-empendedoras são incentivadas pela alta direção;	2. Relacionar práticas intra-empendedoras com o comportamento da alta direção;	Comportamento da alta direção em relação às práticas intra-empendedoras;	20 a 23
3. Existe uma relação entre o comprometimento dos colaboradores e as práticas de intra-empendedorismo;	3. Relacionar o comprometimento dos colaboradores com as práticas de intra-empendedorismo identificadas;	Comprometimento dos colaboradores;	24 e 25
4. Há uma relação entre nível de autonomia e práticas intra-empendedoras;	4. Identificar o estilo de liderança predominante na empresa pesquisada	Estilo de liderança, Autonomia e as práticas intra-empendedoras;	26 a 29
5. A distância hierárquica tem uma relação com as práticas de intra-empendedorismo.	5. Identificar o nível de distância hierárquica na empresa.	Dimensão distância hierárquica.	30 a 36

QUADRO 3.2 – Alinhamento de categorias, pressupostos, objetivos e roteiro de entrevista. Fonte:Elaborado pela autora, 2008.

Conforme exposto no Quadro 3.2, para cada pressuposto e objetivo do trabalho, existem questões correspondentes a estes. Portanto, para o pressuposto 1, foram elaboradas as questões de 1 a 19, que visam descrever as principais práticas intra-empendedoras identificadas e sua relação com os aspectos culturais na empresa pesquisada. Para o pressuposto 2, foram elaboradas as questões de 20 a 23, que buscam identificar a relação existente entre as práticas intra-empendedoras e o comportamento da alta direção. As questões 24 e 25 estão relacionadas ao pressuposto 3, cujo objetivo é relacionar o comprometimento dos colaboradores com as práticas de intra-empendedorismo identificadas. Para o pressuposto 4, foram elaboradas as questões de 26 a 29, cujo objetivo é identificar o estilo de liderança predominante na empresa. Por último, o pressuposto 5 foi verificado a partir das perguntas de 30 a 36, que visam identificar o nível de distância hierárquica.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

4.1 Caracterização da empresa

A pesquisa foi realizada numa empresa de alimentos localizada na região metropolitana de Fortaleza, a qual será identificada a partir deste ponto como sendo apenas Empresa.

O início da história da Empresa estudada foi por volta da década de 1960, por um empreendedor numa cidade do interior do estado do Rio Grande do Norte. No início, as atividades se resumiam à comercialização de grãos. Com a demanda do mercado, a empresa passou a beneficiar o grão, ainda de forma artesanal, visando ao atendimento personalizado da pequena clientela que já se formara.

O rápido crescimento decorrente da demanda pelo produto industrializado impulsionou o surgimento de uma pequena indústria na região de origem. A aquisição de novas máquinas com maior capacidade de produção tornou possível o atendimento ao mercado que se ampliava e, em 1980, a empresa abriu uma filial em outra cidade do mesmo Estado, representando, portanto, um marco para a consolidação desta.

Em 1985, a Empresa investiu na comercialização de grãos em Minas Gerais. Em 1990, a estratégia direcionou os esforços para o mercado cearense, com a inauguração uma moderna fábrica na região metropolitana de Fortaleza, bem como com a expansão da empresa pelas regiões norte e nordeste. Em 1993, investiu em outro negócio voltado para outro segmento no ramo de alimentos e, através desta unidade de negócio, buscou desenvolver, com qualidade, produtos ligados à culinária nordestina. Em 1996, comprou a empresa de uma marca concorrente considerada como tradicional no estado do Rio Grande do Norte e incorporou-a como mais uma opção para seus clientes. Em 1998, inaugurou outra unidade fabril e a cidade de Natal (RN) foi a capital nordestina escolhida para o investimento da empresa.

Com a visão de expansão para a região sudeste do país, a Empresa, em 2003, efetuou a compra de uma concorrente com mais de 50 anos de atuação no

seu segmento e com forte conceito junto ao consumidor carioca, que passa a fazer parte do seu mix de produtos.

Em dezembro de 2005, foi considerada a segunda maior empresa do seu segmento no Brasil e anunciou uma *joint venture* com uma multinacional, constituindo, a partir deste ponto, uma nova empresa, voltada para a expansão em todo o território nacional.

São vinte e quatro unidades de negócios, administradas com a participação dos filhos do fundador da empresa, que geram mais de 2.000 empregos diretos, cujo organograma adota estrutura matricial (Anexo 1). Tudo para atender um mercado de dimensões geográficas continentais. Investindo em logística, a Empresa vem criando a base operacional capaz de atender demandas dentro de prazos e condições que satisfaçam plenamente seus clientes.

A Empresa pesquisada, atualmente, configura-se em um complexo empresarial com uma linha de produtos alimentícios diversificados, cujo pilar é um contínuo processo de qualidade, presente desde a sua fundação, da produção artesanal até ao estágio atual, um grupo presente em todo o país com foco na satisfação do cliente.

4.2 Missão

Oferecer oportunidade às pessoas de adquirir, com facilidade, melhores produtos e serviços.

4.3 Visão

Ter a preferência do consumidor nacional, ser líder de mercado e criar valores para acionistas, colaboradores e comunidades.

4.4 Política da qualidade

Satisfazer continuamente nossos clientes com produtos e serviços de qualidade.

4.5 Valores e princípios

- Clareza e honestidade na relação com as pessoas. Crença segundo a qual a prestação de serviços e o fornecimento de produtos de qualidade são as marcas mais fortes na relação com o cliente.
- Permanentes e atuais ações de capacitação e qualificação de pessoas. Identificação e provisão dos recursos necessários para permitir o desenvolvimento sustentado da organização.
- Contribuição para o desenvolvimento da comunidade onde atua e preservação do meio ambiente.

4.6 Unidade pesquisada

A unidade pesquisada é o centro de distribuição da Empresa, localizada na região metropolitana de Fortaleza, composta por 220 colaboradores, distribuídos nas áreas comercial, administrativa e logística. O foco de atuação desta unidade é o mercado cearense, com atividades de vendas e distribuição, além de serviços agregados ao produto. O organograma desta unidade é (Anexo 6) composto por três níveis hierárquicos e o cargo principal responde à diretoria comercial, subordinado ao CEO (Chief Executive Officer) da empresa.

4.7 Principais práticas na empresa

Subordinada à Diretoria Geral da empresa está a Diretoria de Desenvolvimento Organizacional, responsável pelos Recursos Humanos da empresa, composto pelos seguintes sistemas:

- Gente (Recrutamento e Seleção de Pessoal, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Desempenho, Comunicação, Sesmt, Patrimônio e Serviços);
- Gestão de Terceiros e Benefícios;
- Relações Trabalhistas (Remuneração & Carreiras e Administração de Pessoal);

Além das áreas acima, fazem parte desta diretoria dois comitês, um de projeto e outro operacional, Responsabilidade Social e Remuneração Variável, respectivamente. Nas demais diretorias também existem um ou mais comitês, de projeto ou operacional, compostos por uma equipe multidisciplinar e multifuncional, alicerçados no princípio segundo o qual a participação de cada membro é tão importante quanto do executivo principal da empresa e os objetivos são a melhoria da gestão, o crescimento e o fortalecimento da empresa.

É uma prática da empresa cada diretoria transmitir à sua equipe gerencial e coordenação os objetivos traçados no planejamento estratégico, que por sua vez repassa para os demais membros. Para isso, um tema é escolhido e desenvolvido ao longo do ano. A diretoria da unidade pesquisada, no caso a Diretoria Comercial, adotou como tema “Causa – acreditar, fazer e ir até o fim”. Utilizou a arte de xilogravura como ilustração do tema, conforme anexo 7.

A Diretoria de Desenvolvimento Organizacional adotou o tema “Cultivar para o desenvolvimento de liderança”, cujo objetivo é despertar para o fato de melhor atender as necessidades da empresa, tornando a gestão simples e eficaz, através de ações de “azeitamento e aperfeiçoamento do sincronismo e harmonia em todas as áreas” (texto extraído do Jornal interno da empresa). Ao longo do ano, foram programados encontros para discussão dos objetivos e dos resultados. A integradora, *staff* da empresa, adotou uma bandeira, composta pelas imagens de uma águia, um boi e um leão, todos formando um totem.

E assim, cada diretoria dissemina a mensagem para seus colaboradores, de forma que todos possam focar seus esforços para atingir os objetivos traçados. Por exemplo, a Diretoria de Operações transmitiu para a área industrial, no Fórum Industrial 2008, o tema Qualidade com Disciplina e Inteligência, representado pela figura de um quebra-cabeça montado, lembrando várias figuras humanas numa forma de círculo.

A comunicação da empresa, tanto ascendente, descendente e lateral, ocorre de forma fluida conforme os relatos dos entrevistados, bem como é considerada por todos como sendo transparente e franca. Vários são os canais de comunicação utilizados pela empresa, como intranet, murais, quadros, painéis, pinturas nas paredes, jornal interno com periodicidade bimestral, boletim e site da empresa, reuniões do GEO (Grupo de Estudos Otimizados), reuniões semanais de despacho com a equipe. Em todos os canais de comunicação da empresa, há um espaço reservado para o colaborador da empresa, bem como é através destes que alguns são homenageados.

Além das práticas de gestão acima mencionadas, a empresa pesquisada busca suprir a necessidade de pessoal através da identificação de talentos internos, o que possibilita a constante promoção de pessoas em todas as áreas. As contratações externas procuram incluir pessoas que fazem parte de programas sociais, bem como a diversidade de raça, crença etc, e seguem as etapas de seleção tradicional, a partir da descrição de cargos. As descrições de cargos estabelecem às responsabilidades envolvidas, as competências necessárias, a formação solicitada e o tempo de experiência para o cargo em questão, além das informações básicas de ordem técnica. O poder é baseado na posição hierárquica.

Não há mapeamento de competências na empresa pesquisada. O desenvolvimento de pessoal ocorre a partir das necessidades identificadas por cada gestor, bem como por demandas de crescimento da empresa, que são identificadas por RH. A liderança busca desenvolver todos os membros da equipe para que estejam preparados para assumir novas posições na organização. O fato é que várias gerências são ocupadas por pessoas que iniciaram na empresa em cargos operacionais. São promovidos vários cursos e fóruns internos direcionados à realidade da empresa, bem como a empresa incentiva a participação em cursos externos, em educação (graduação e especialização), além de reuniões de

pequenos grupos, os quais são conhecidos como GEO (Grupo de Estudos Otimizados). Todas as ações de treinamento e desenvolvimento visam desenvolver nos colaboradores a capacidade de pensar de forma ampla e agir localmente, conforme demanda, bem como possibilitar o despertar para o comprometimento de todos com a missão da empresa.

No Centro de Distribuição pesquisado, as reuniões do GEO envolvem todas as áreas e os objetivos são: fazer uma avaliação do desempenho da unidade e identificar oportunidades de melhoria. As melhores práticas são identificadas e divulgadas para aplicação pelos demais membros da equipe e há divulgação entre outros centros de distribuições da empresa pesquisada, para que a mesma também possa ser aplicada em outros locais, uniformizando o processo.

Quanto à remuneração de seus colaboradores, adota a prática tradicional, embora para algumas áreas, haja pagamento de remuneração variável e premiação por atingir metas, como é o caso da área comercial do centro de distribuição pesquisado para este estudo.

A gestão de desempenho na perspectiva de alinhamento do desempenho humano com o organizacional é feita na organização através dos indicadores de resultados das áreas, que na empresa pesquisada é conhecido como Gestão à Vista e é amplamente divulgado através de quadros contendo todos os indicadores das metas estabelecidas. A avaliação do desempenho individual é feita de maneira informal, pois não existe formalizado o procedimento de avaliação de desempenho.

Não existe gestão de clima e cultura organizacional, embora haja a apresentação dos aspectos da cultura no momento da admissão, quando o colaborador passa por um processo de integração robusto, compreendendo desde a aprendizagem da história da empresa até a reflexão sobre a visão do futuro dela, além de ferramentas como qualidade e outros. Na integração, dependendo do nível do cargo, o colaborador permanece vários dias passando pelas áreas, inclusive áreas de clientes internos ao processo gerido pelo novo colaborador, além de visita ao mercado. Em todos os encontros, são reforçados aspectos da cultura, através das práticas e do jeito de ser da empresa, como foco no cliente, em resultados, clareza, honestidade, etc.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Análise dos conteúdos das entrevistas

O conteúdo dos questionários dos colaboradores da empresa pesquisada foi analisado a partir do referencial metodológico de Bardin (2004, p.27), o qual define a “análise de conteúdo como sendo uma técnica para análise das comunicações.”

5.1.1 Apresentação dos participantes

Foram entrevistados 9 (nove) colaboradores, conforme Quadro 5.1, que resume a distribuição destes dentro da unidade da pesquisa, apresenta também o tempo destas pessoas na empresa, que varia de 1 a 14 anos, e o tempo delas no cargo, que varia 1 a 11 anos. Dos nove entrevistados, apenas dois não foram promovidos após admissão; apenas um deles trabalha na empresa há menos de cinco anos, enquanto que, dos nove, apenas dois estão em nova função há menos de três anos.

Entrevistado	Tempo na empresa (anos)	Tempo no cargo (anos)	Nível do Cargo
S-01	6a	4a	Operacional
S-02	1a	1a	Operacional
S-03	14a	11a	Operacional
S-04	7a	3a	Operacional
S-05	5a	2a	Operacional
S-06	5a e 7 meses	4a	Supervisão
S-07	5a	5a	Supervisão
S-08	10a	5a	Supervisão
S-09	8a	7a e 5 meses	Gerencial

QUADRO 5.1 – Dados de Identificação dos Sujeitos.

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Quanto à formação dos entrevistados, a Figura 5.1 evidencia que, dos nove, seis têm o ensino médio completo; um tem o ensino fundamental completo; outro está cursando o ensino superior (último semestre) e apenas um apresenta nível superior completo.

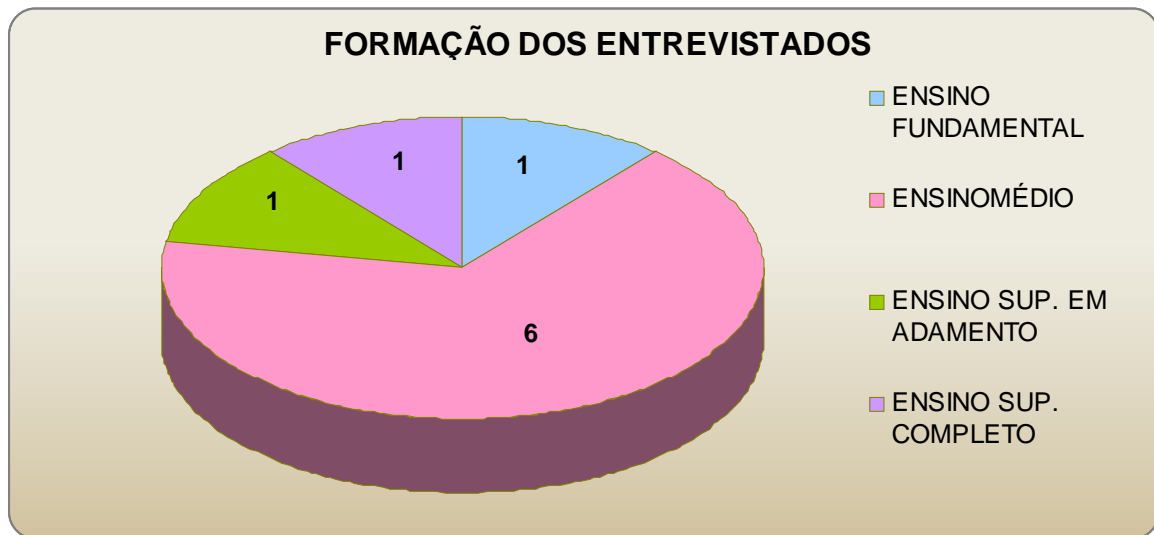


FIGURA 5.1 – Dados de Identificação dos Sujeitos.
Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A distribuição dos entrevistados por sexo, conforme a Figura 5.2, evidencia uma população formada principalmente por homens, com apenas dois dos nove entrevistados são mulheres. Não foi avaliado a questão do sexo neste estudo.

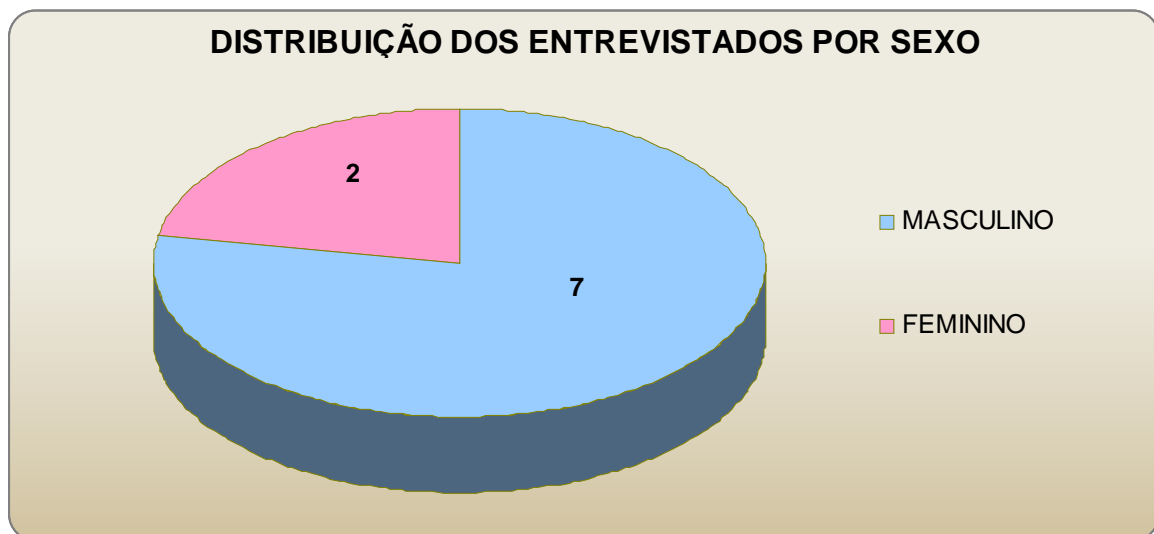


FIGURA 5.2 – Dados de Identificação dos Sujeitos.
Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Quanto à idade dos entrevistados, identificada na Figura 5.3, dos nove entrevistados, cinco estão na faixa etária entre 26 e 30 anos; dois estão entre 31 e 35 anos; e um está na faixa etária entre 35 e 40 anos. O estudo revela que todos estão dentro da faixa etária potencialmente ativa da população.



FIGURA 5.3 – Dados de Identificação dos Sujeitos.

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A seqüência dada à distribuição dos sujeitos da pesquisa seguiu a classificação por nível hierárquico, sendo o S-01 para o primeiro sujeito entrevistado e S-09 para o último entrevistado, conforme Quadro 5.1. Todos os níveis de cargos foram contemplados na pesquisa, porém não foi feito um estudo por nível de cargos.

5.1.2 Tratamento e análise dos dados

As questões abertas foram transcritas no ato da aplicação do questionário, já que os encontros para a efetivação desta aplicação não foram gravados e, para as demais perguntas, não existiu necessidade de transcrição.

A partir da correspondência entre os pressupostos estabelecidos e os objetivos específicos da pesquisa, as categorias foram estabelecidas para a análise de conteúdo (Ver Quadro 3.2), expostos a seguir.

6 CATEGORIAS DE ANÁLISE

6.1 Identificando práticas intra-empresendedoras

Esta categoria buscou esclarecer o primeiro pressuposto que sugere a existência de práticas intra-empresendedoras na empresa pesquisada. O objetivo era identificar se existem e, no caso, quais seriam as práticas de intra-empresendedorismo da empresa, tendo como orientação para delimitação dessas práticas os fundamentos estabelecidos por Hashimoto (2006), conforme o Quadro 2.2.

Para tanto, a indagação contida na pergunta 1 do questionário, foi direcionada a observar a comunicação da empresa. Conforme Hashimoto (2006) é importante que ela seja fluida e trafegue em todos os níveis e sentidos (ascendente e descendente) da organização. Os resultados neste estudo revelam uma tendência a práticas intra-empresendedoras da parte do grupo pesquisado na empresa, pois a frequência das respostas (cinco dos nove entrevistados) demonstra que a comunicação ocorre em todas as direções, conforme Gráfico 1, indicando ser uma característica de prática empreendedora. Na empresa, existem vários canais de comunicação; e foi reforçado por alguns entrevistados que afirmaram não haver quebra de comunicação, como podem ilustrar os seguintes depoimentos: “aqui alinhamos tudo”, “as pessoas tem voz ativa e suas informações são valorizadas”.

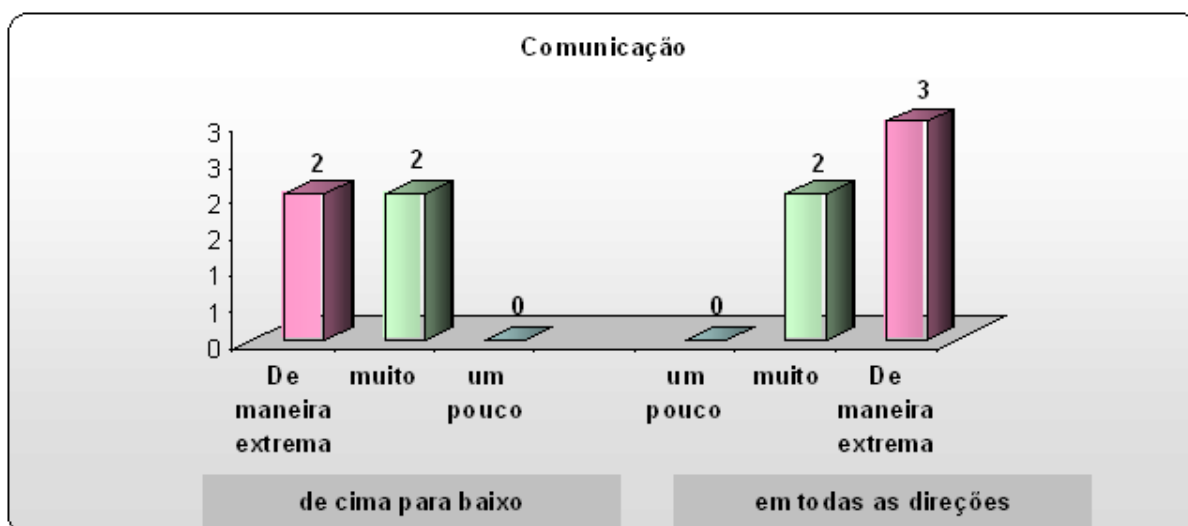


GRÁFICO 1 – Comunicação na empresa

O segundo questionamento levantado visou identificar interação da empresa com o ambiente externo. Os resultados, no Gráfico 2, revelam que a empresa tem uma interação com o ambiente externo, pois oito afirmaram que a empresa interage de forma ampla e irrestrita, sendo que com peso “muito” ou “de maneira extrema” sete das respostas. Ressalta-se a opinião de um dos entrevistados para ilustrar a visão dos colaboradores sobre o empenho da empresa em interagir com o ambiente externo: “temos que ficar antenado”, “o concorrente não dorme”. Tal percepção sugere características inerentes ao perfil do intra-empendedor, o qual, através do comportamento das pessoas, direciona seus esforços na busca de manutenção e ampliação da atuação da organização no mercado globalizado.

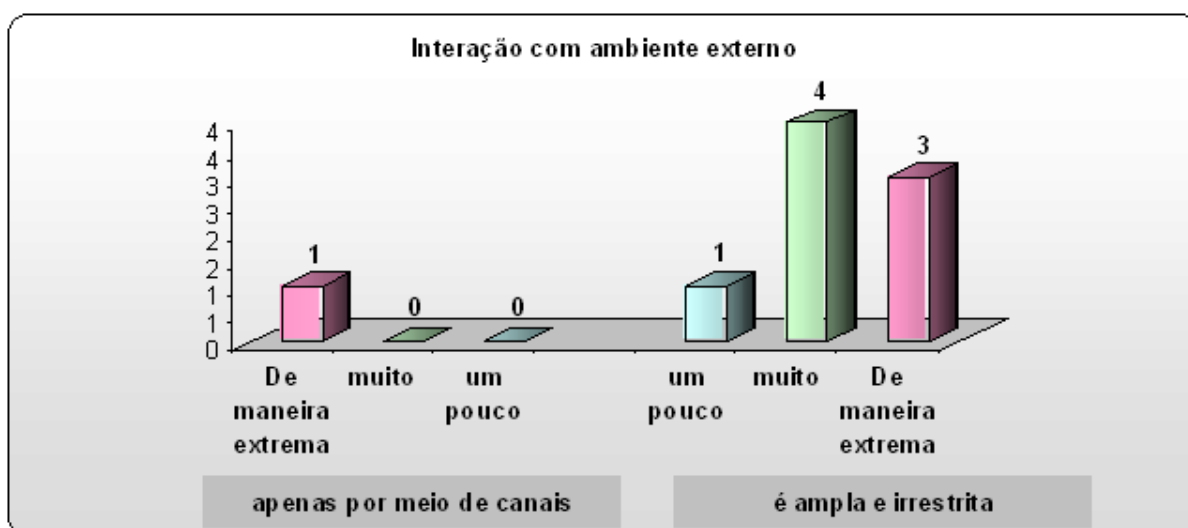


GRÁFICO 2 – Interação com o ambiente externo

A literatura pesquisada neste estudo sobre o comportamento organizacional quanto à “tolerância a erros e falhas”, concorre para destacar que estes devem ser encarados como aprendizado porque um erro pode convergir para possibilitar vários sucessos. Na pesquisa empreendida, observou-se que na empresa, conforme Gráfico 3, a tendência mais evidenciada consiste em evitar falhas e erros e quando estes ocorrem seus protagonistas são penalizados. Trata-se, portanto, de comportamento verificado entre empresas de estilo tradicional que não favorecem o intra-empendedorismo, embora tenha sido comentado por alguns entrevistados que o primeiro erro é aceito: “não é admissível a pessoa cometer o

mesmo erro mais de uma vez”, “a tolerância ao erro é quando este ocorre na tentativa de acertar e há uma cobrança para não cometer novamente”.

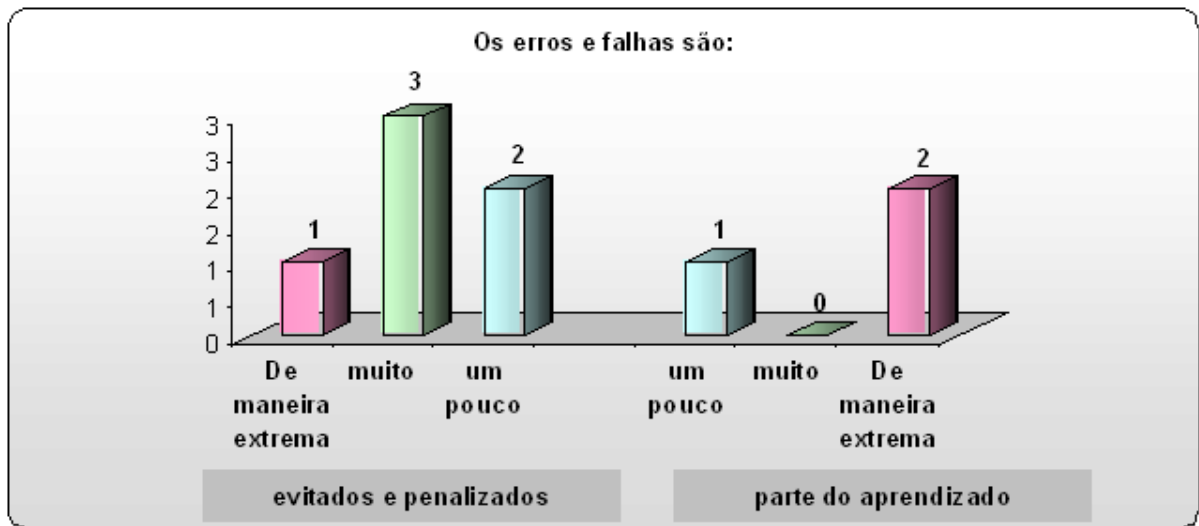


GRÁFICO 3 – Tolerância a erros e falhas

Considerando-se que a visão das pessoas sobre a burocracia é relevante para a manutenção desta na organização e a pergunta 4 do questionário foi direcionada a esta finalidade.

Os resultados revelam que a burocracia é vista pelos entrevistados como uma forma de evitar riscos e desvios, resposta que evidencia práticas características de empresas de estilo tradicional, que limita o surgimento de práticas de intra-empendedorismo. Um dos entrevistados comentou que “a empresa já foi mais flexível”.

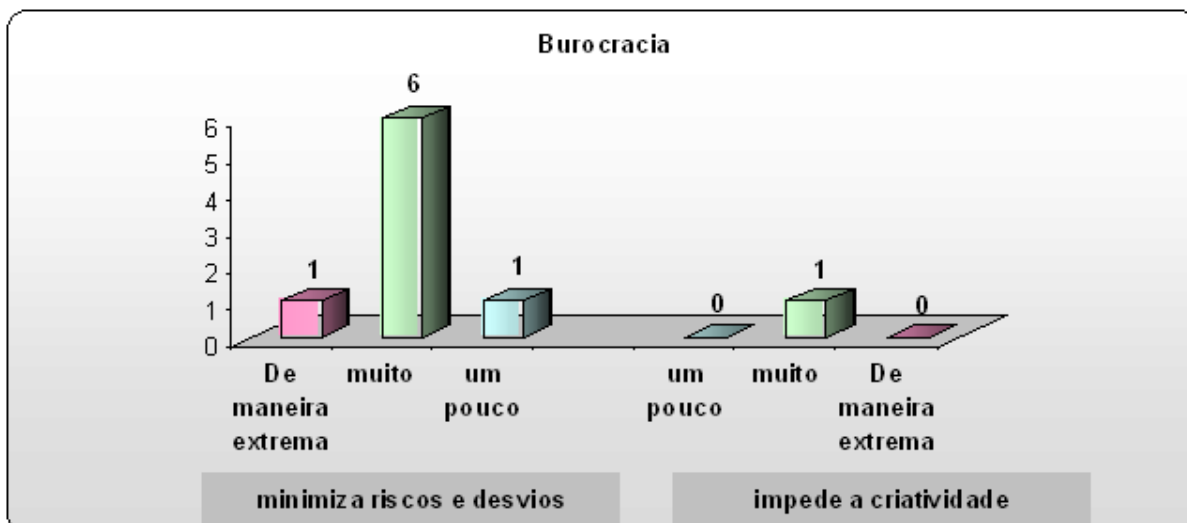


GRÁFICO 4 – Visão da burocracia para a empresa

A quinta pergunta foi elaborada na perspectiva de identificar a distribuição do poder na empresa. Os achados revelam no Gráfico 5 que há uma forte tendência para a centralização, sendo, portanto, contrário ao princípio de práticas intra-empresendedoras, que se caracterizam pela distribuição de poder. Conforme Pinchot (2004), o poder na mão da equipe significa que o foco muda para o cliente.

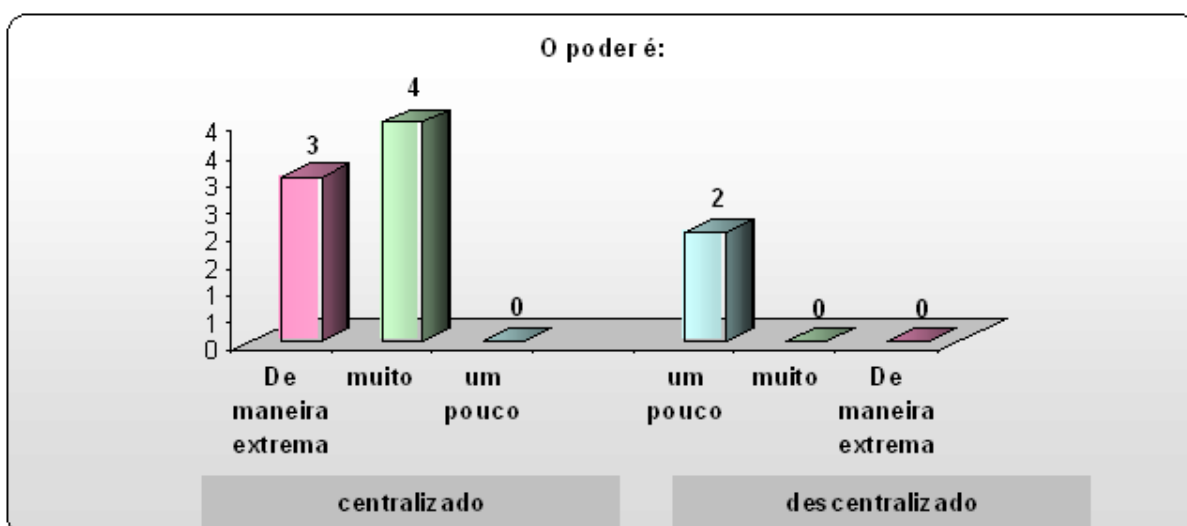


GRÁFICO 5 – Distribuição do poder na empresa

A sexta questão visou identificar o funcionamento da estrutura organizacional. Conforme Gráfico 6, observou-se uma tendência muito pequena para funcionamento em rede na estrutura organizacional da empresa. Portanto, permeando um pouco entre os dois conceitos: empresa intra-empresenedora e

tradicional. Hashimoto (2006) afirma que a proposta para as empresas intra-empresada é abolir o “modelo piramidal hierárquico em favor de células autogerenciáveis e autônomas”, como se elas fossem pequenas empresas dentro da empresa mãe. Na empresa pesquisada não há intra-empresa e nem células autogerenciáveis e autônomas, o que leva a conclusão de não caracterizar a empresa como sendo intra-empresada neste fundamento.

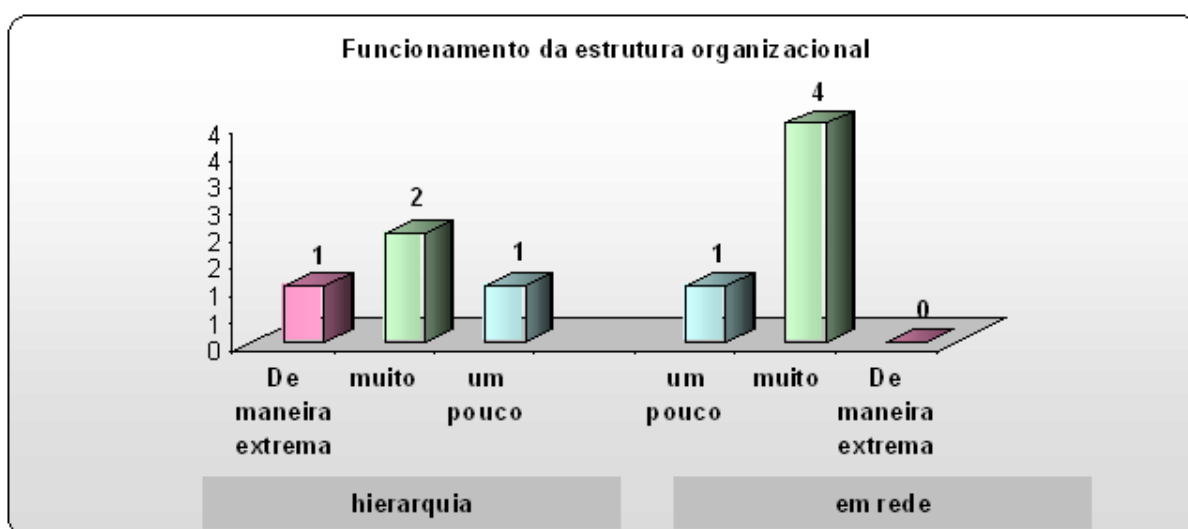


GRÁFICO 6 – Funcionamento da estrutura organizacional

O grau de controle sobre as pessoas e os resultados praticados na empresa evidenciam, conforme Gráfico 7, que a mesma opera ainda com uma prática de empresa tradicional, pois oito dos entrevistados afirmam que há grande controle sobre as pessoas como meio de evitar desvios dos procedimentos, portanto, contrária à teoria do intra-empresadismo.

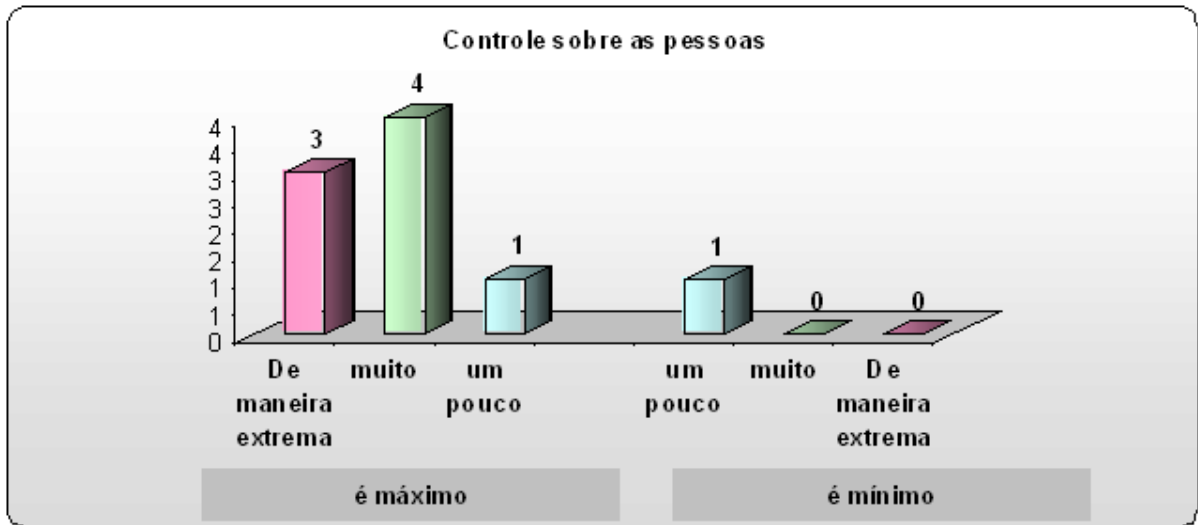


GRÁFICO 7 – Grau de controle sobre as pessoas

A oitava questão foi estruturada para viabilizar a percepção sobre como se manifestam os relacionamentos e a interação entre as pessoas na empresa. O Gráfico 8 mostra que os relacionamentos e a interação transcendem os departamentos. Essa prática corresponde à teoria sobre organizações intra-empresendedoras. Pinchot (2004) afirma que é importante existir na empresa o senso de comunidade organizacional.

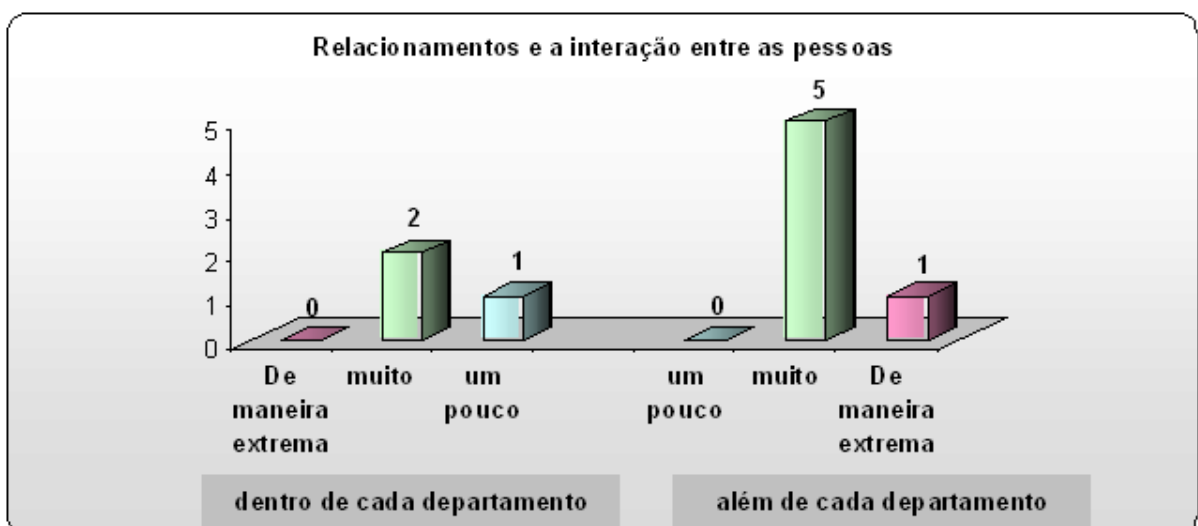


GRÁFICO 8 – Relacionamento e a interação entre as pessoas

O nono questionamento voltou-se para identificar características da empresa no que se refere ao seu compromisso com o desenvolvimento das pessoas, tendo-se observado que o mesmo se volta para a diversidade e

polivalência, caracterizando-se como uma prática intra-emprededora, conforme se demonstra através do Gráfico 9.

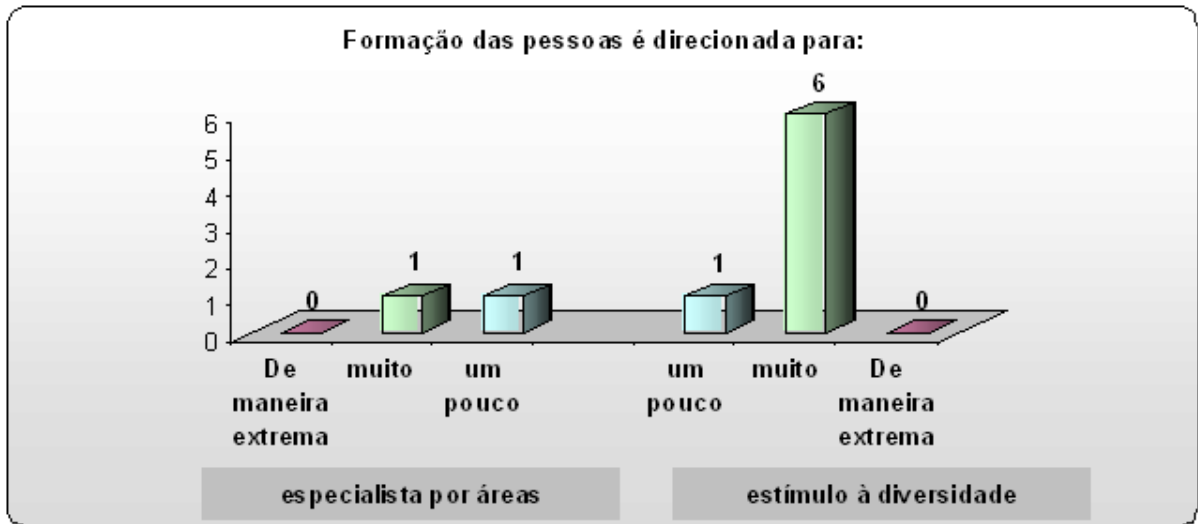


GRÁFICO 9: Foco dado à formação das pessoas na empresa

Compreendendo-se a motivação como um determinante das práticas intra-emprededoras, o décimo questionamento foi orientado nesse sentido. Tal iniciativa possibilitou observar que a empresa se utiliza de aspectos motivacionais intrínsecos e o aspecto financeiro foi apontado por apenas dois dos participantes, conforme se apresenta no Gráfico 10, a seguir. Durante as entrevistas, vários foram os relatos de que a empresa “é diferente das outras”, “na empresa somos uma família”, “aqui as pessoas tem oportunidade de crescer”, “não sei o que a empresa faz para deixar as pessoas totalmente voltadas para empresa, apaixonadas por ela”.

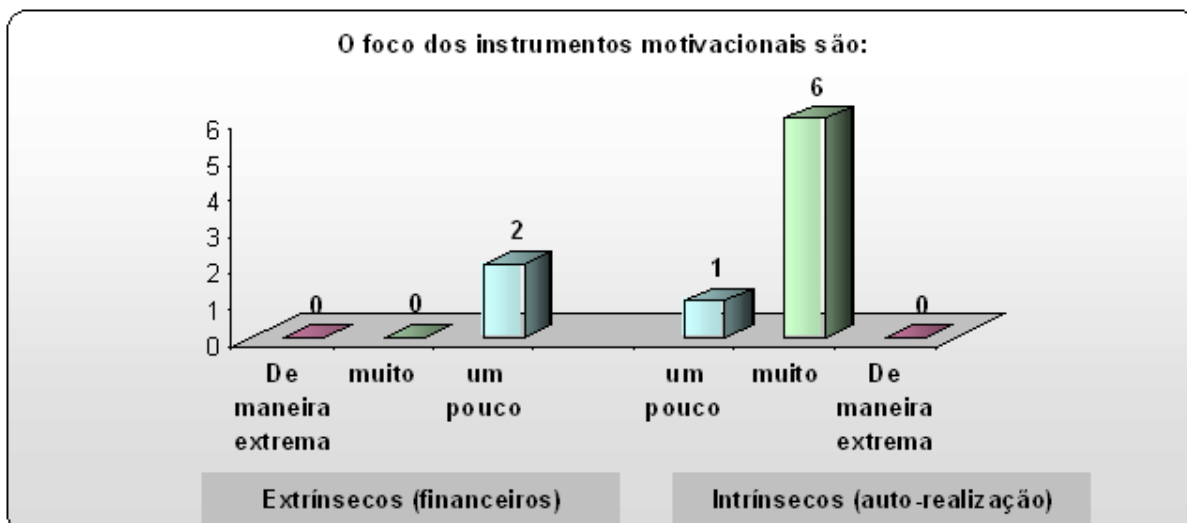


GRÁFICO 10 – A base dos instrumentos motivacionais

Segundo Hashimoto (2006), a capacidade criativa deve estar presente em toda organização para que esta possa fomentar práticas intra-empresariais. Os achados nesta pesquisa, formulados conforme resultados correspondentes ao décimo primeiro questionamento concorrem para que se possa identificar uma tendência ao estilo tradicional, visto que as respostas dos participantes não evidenciam investimentos da empresa na capacidade criativa de seus colaboradores, fato que restringe a habilidade para a geração de novos produtos e serviços.

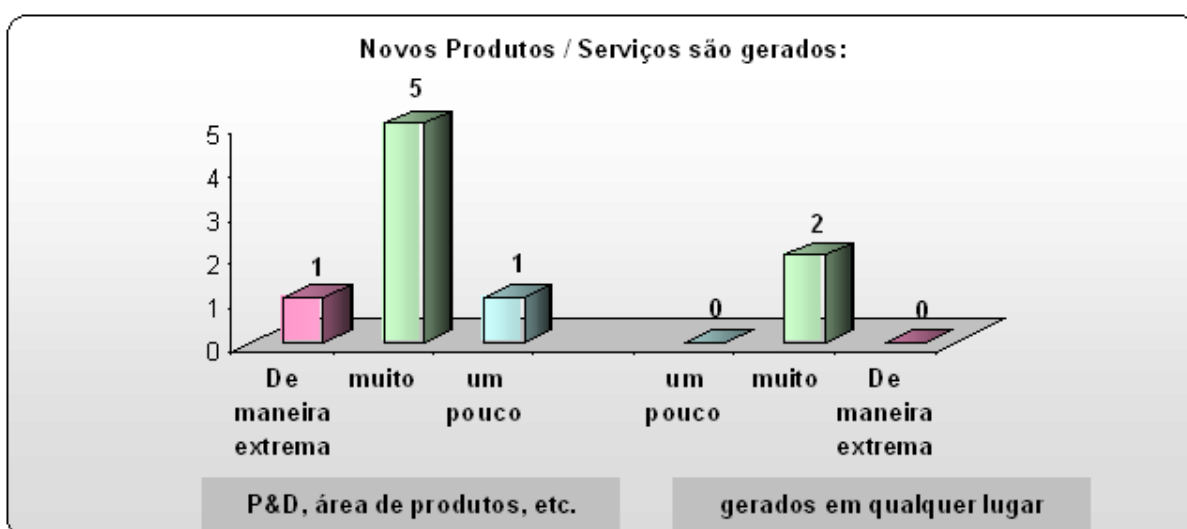


GRÁFICO 11 – A criação de Novos Produtos / Serviços na empresa

A responsabilidade dos colaboradores da empresa pela satisfação do cliente foi afirmada por todos os entrevistados. Tal comportamento concorre para viabilizar o intra-empendedorismo. Essa unanimidade pode ser observada no Gráfico 12, cujos resultados correspondem à pergunta de número 12 do questionário aplicado nesta pesquisa.

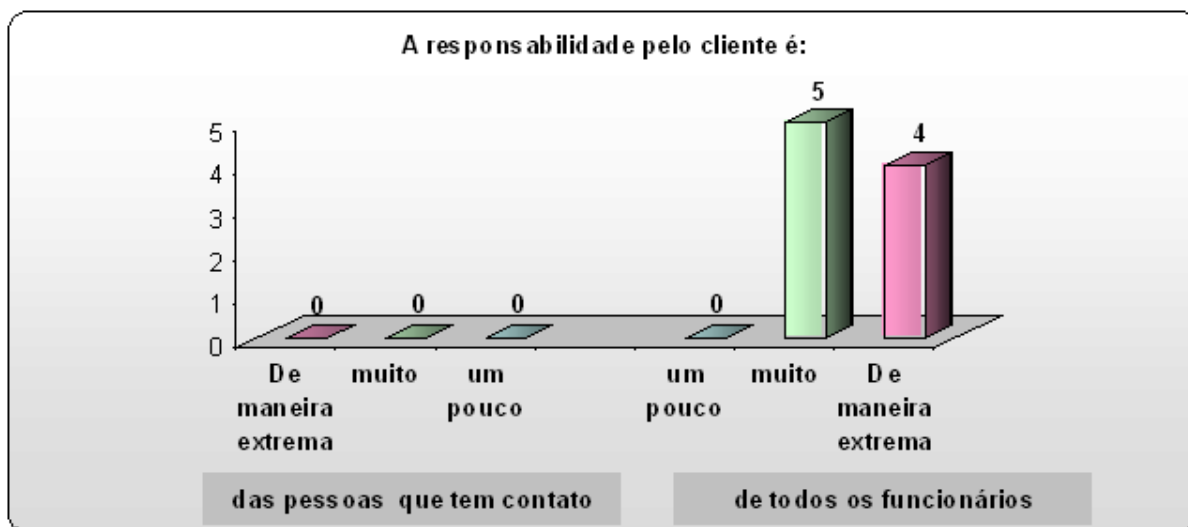


GRÁFICO 12 – A responsabilidade pelo cliente

No imaginário dos colaboradores participantes desta pesquisa, prevalece para oito dos nove entrevistados a compreensão de que a empresa é formada por seus funcionários, parceiros e clientes. Essa compreensão abrangente extrapola os limites geográficos onde se estrutura o empreendimento e se lança para além de suas balizas, alcançando seu público externo.

Tal percepção concorre para que se possa destacar a tendência do intra-empendedorismo como prática efetivada na empresa.

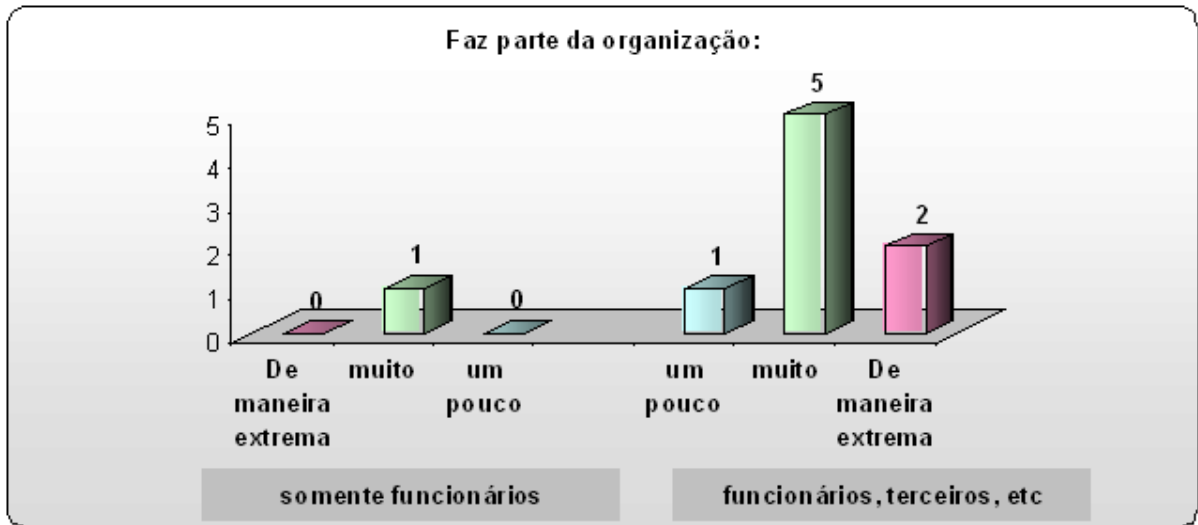


GRÁFICO 13 – Composição da organização

Com base na percepção dos respondentes desta pesquisa, os cargos formais existem e são do conhecimento de todos, porém, os relatos destes afirmam que sempre fazem o “algo mais do que se espera para sua função”, daí as respostas de cinco considerar que a amplitude de seus cargos vai além da descrição de formal, conforme Gráfico 14. A literatura sobre intra-emprededorismo afirma, os cargos nesta organização são baseados no mapa de competências. Porém, na empresa pesquisada não há mapa de competência estabelecido e validado para os cargos, Portanto, considera-se como pratica neste fundamento características de empresas tradicionais.

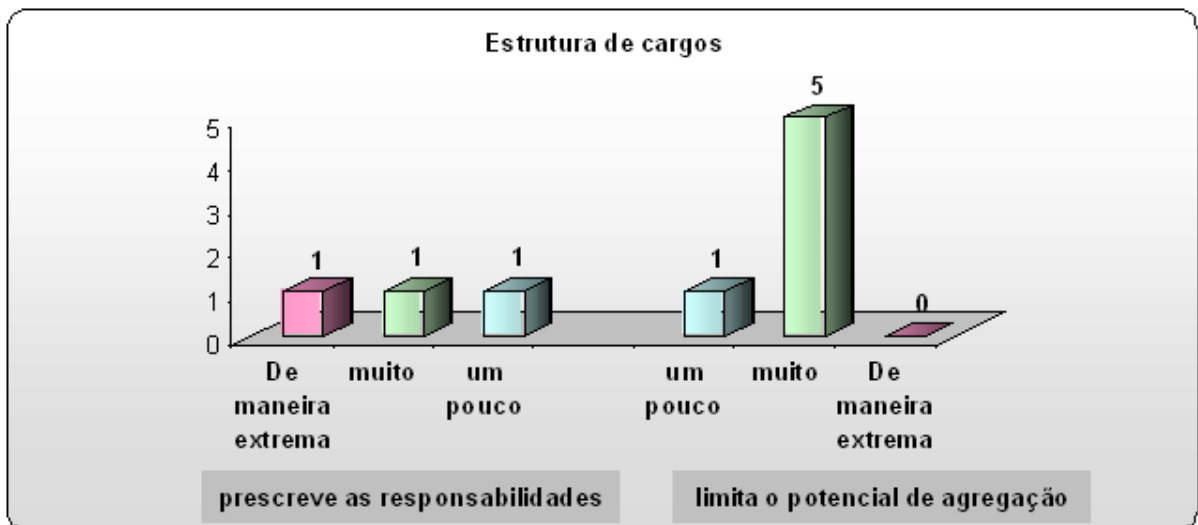


GRÁFICO 14 – Estrutura de cargos

No intuito de identificar como a empresa pesquisada lida com o orçamento, a questão apresentada no Gráfico 15 revela que o orçamento é desenvolvido conforme planejamento prévio, prática presente nas empresas tradicionais, não existindo verbas destinadas a projetos internos voltados a intra-empresendimentos.

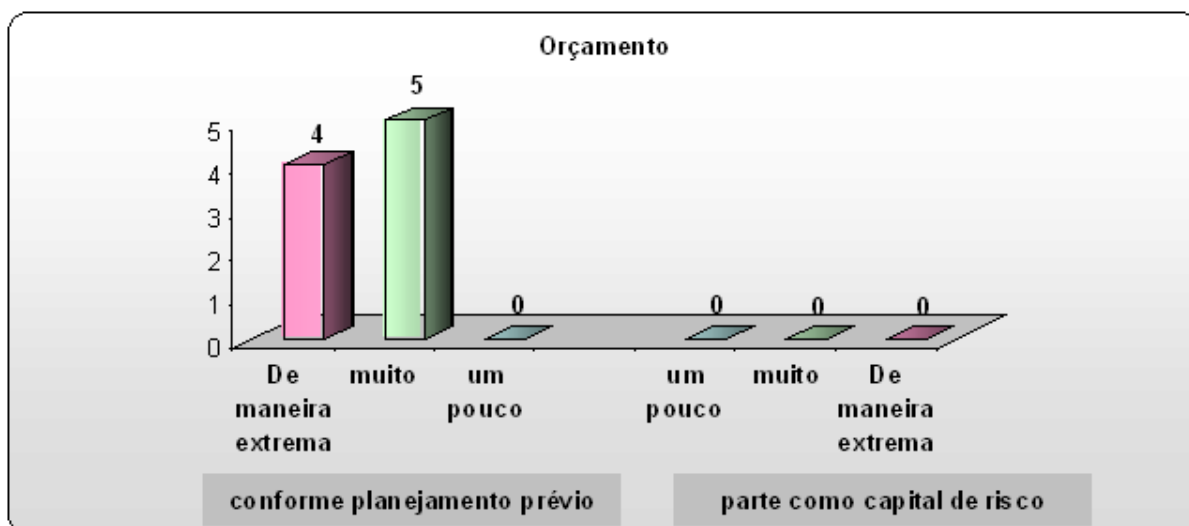


GRÁFICO 15 – Orçamento da empresa

A flexibilidade empresarial para adequar seu planejamento aos imprevistos e/ou às necessidades que se apresentem ao longo de sua vigência, é traço característico das empresas que privilegiam o intra-empresendadorismo. Tal flexibilidade foi confirmada pelos participantes deste estudo, conforme Gráfico 16, o que concorre para que se possa salientar essa tendência na empresa, caracterizando-se pela agilidade em reagir às necessidades de adequação ao mercado de forma contínua e rápida.

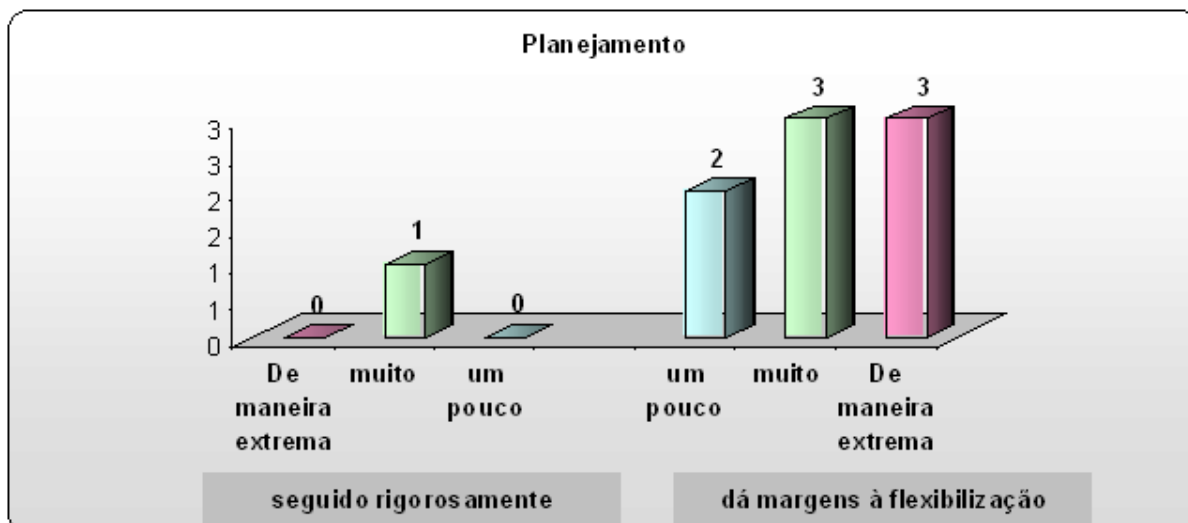


GRÁFICO 16 – Planejamento da empresa

A cultura receptiva a mudanças é característica de organizações intra-empresendedoras. Com base no Gráfico 17, pode-se observar, entre os participantes deste estudo, que todos consideram ser a empresa aberta a mudanças, ter relacionamentos baseados na colaboração e confiança mútuas, o que sugere seu potencial intra-empresendedor.

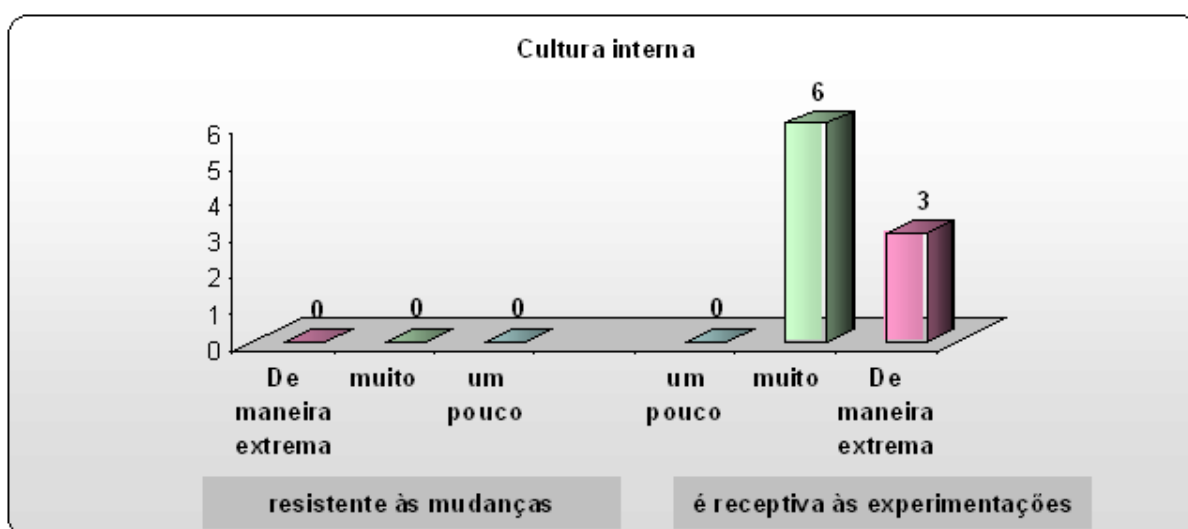


GRÁFICO 17 – Cultura interna

Investir em capital humano é uma exigência no mundo empresarial. Sem um quadro de recursos humanos capacitado, ampliam-se as fragilidades dos negócios e a vulnerabilidade dos empreendimentos.

Uma empresa de características intra-empresendedoras desenvolve e

coloca em prática um programa de incentivo ao aprimoramento contínuo, ampliando oportunidades para que seus times identifiquem as necessidades de desenvolvimento.

Os resultados desta pesquisa, no tocante a este aspecto, colocam a empresa numa escalada convergente para o estilo intra-empendedor, embora ainda guarda expressivo grau de comportamento tradicional expresso, pois quatro das respostas sinalizadas por seus colaboradores participantes deste estudo indicaram que as diretrizes de treinamento são definidas por Recursos Humanos, conforme se pode visualizar no Gráfico 18, a seguir.

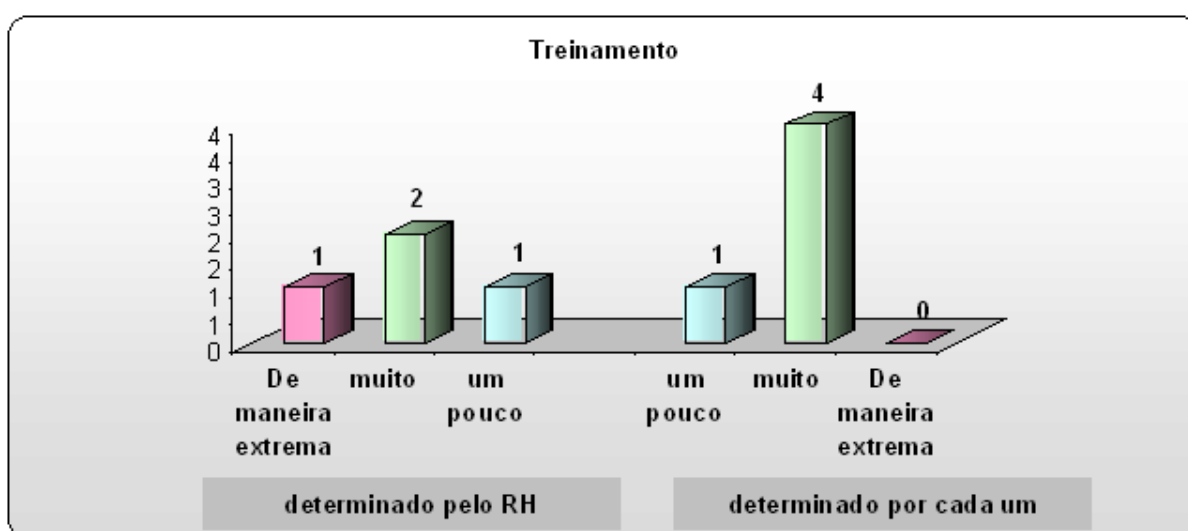


GRÁFICO 18 – Definição das necessidades de treinamentos

Ser questionador, livre, capaz de executar várias atividades, conforme as necessidades da empresa são atributos que qualificam o perfil dos colaboradores de uma empresa de características voltadas ao intra-empendedorismo. Os achados nesta pesquisa permitem considerar que a empresa, analisada com base nas respostas de seus colaboradores, apresenta tendências voltadas ao caráter intra-empendedor, de acordo com o Gráfico 19.

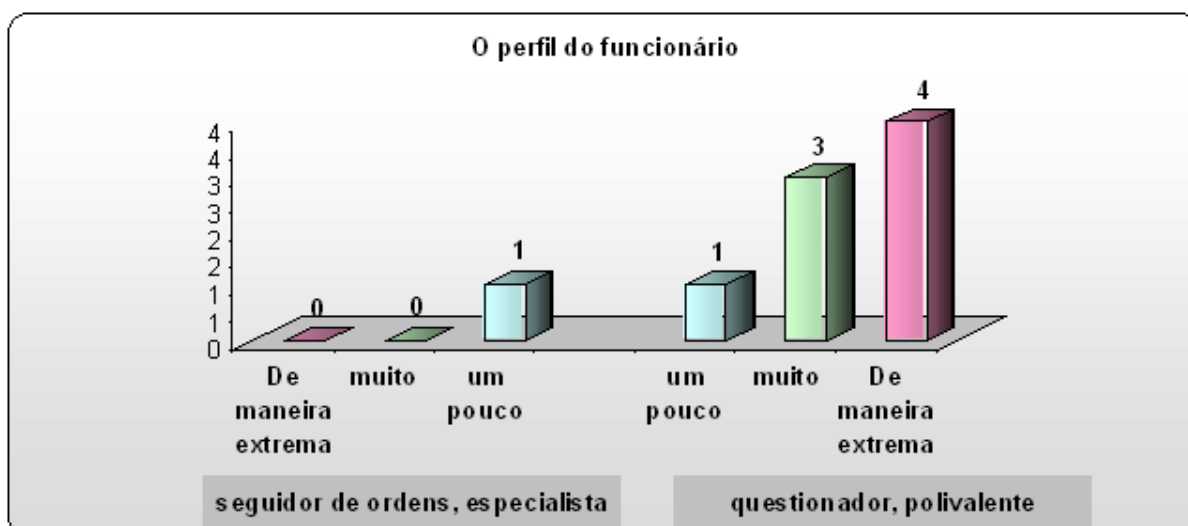


GRÁFICO 19 – Perfil do funcionário

Na visão dos entrevistados, a empresa necessita de pessoas com um perfil diferenciado, capazes de executar atividades diferentes e que sejam críticos o suficiente para sempre repensar em suas tarefas. Um deles mencionou que na empresa os colaboradores precisam ter a visão sistêmica: “aqui nós precisamos saber jogar em várias posições, pois o importante é ganhar o jogo.”

6.2 Relacionando práticas intra-empresendedoras com o comportamento da alta direção

O segundo pressuposto da pesquisa estabelece que as práticas intra-empresendedoras na empresa pesquisada são incentivadas pela alta direção. Tal pressuposto alinha-se ao objetivo de relacionar as práticas intra-empresendedoras com o comportamento da alta direção. Essa perspectiva passa a ser discutida com base nos achados desta pesquisa.

Para evitar distorções quanto ao entendimento do questionamento contido na pergunta 20, acerca da existência de pessoas com perfil intra-empresendedor na empresa pesquisada, apresentou-se aos participantes o conceito de intra-empresendedorismo. Esse procedimento orientou a compreensão dos entrevistados que, por unanimidade (Gráfico 20), afirmaram que esse conceito aplica-se à

empresa. Um deles comentou: “nunca ouvi falar sobre o assunto, mas quem criou parece conhecer esta empresa” (sic).

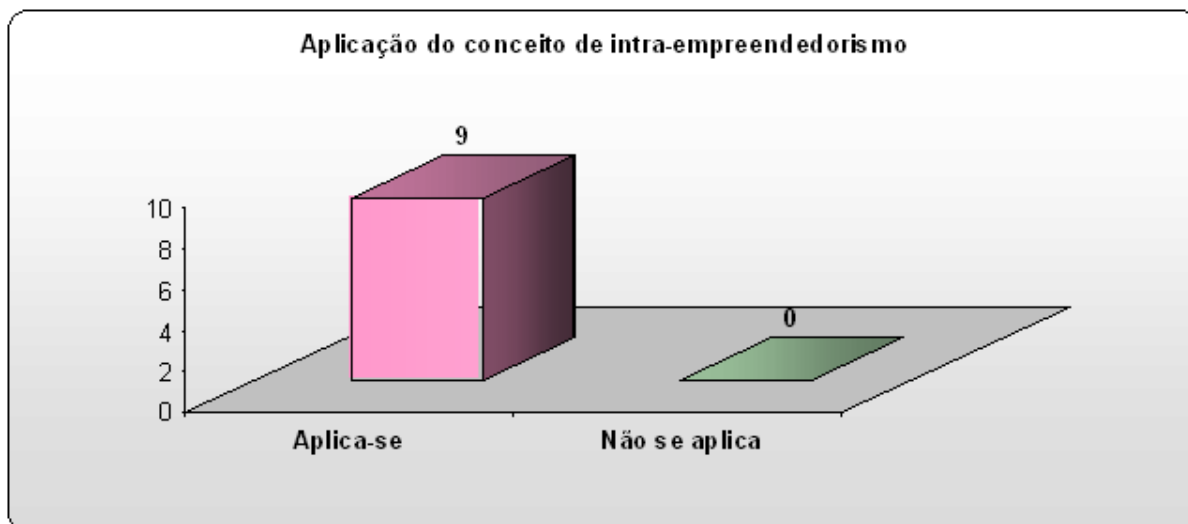


GRÁFICO 20 – Aplicação do conceito de intra-empendedorismo na empresa

Identificar as ações da empresa para desenvolver as pessoas a agirem como intra-empendedoras foi o objetivo da pergunta 21. As respostas dadas a esta pergunta permearam nos seguintes itens: dar oportunidade para as pessoas de desenvolverem; dar responsabilidade aos colaboradores para assumirem os processos da empresa como se fossem os donos; incentivar as pessoas a repensar sempre na sua tarefa a fim de buscar a melhor prática sempre; treinar constantemente nos aspectos operacionais, comportamentais e de formação; dar abertura para as pessoas criarem novas forma de fazer o seu serviço; acompanhar as áreas através do programa gestão a vista, reuniões do grupo de estudo otimizado. Todas estas ações podem ser consideradas como expressão de intra-empendedorismo, possibilitadas a partir da postura aberta da alta direção: “aqui a diretoria é simples e tem as portas abertas”.

As respostas dos entrevistados para a pergunta 22, concorrem para identificar a participação da alta direção no incentivo à aplicação de melhoria contínua na empresa. Evidencia-se, portanto, nos dados descritos no gráfico a seguir que alta direção incentiva prática de intra-empendedorismo na ponderação “muito” e “de maneira extrema”, com oito respostas dos nove entrevistados.

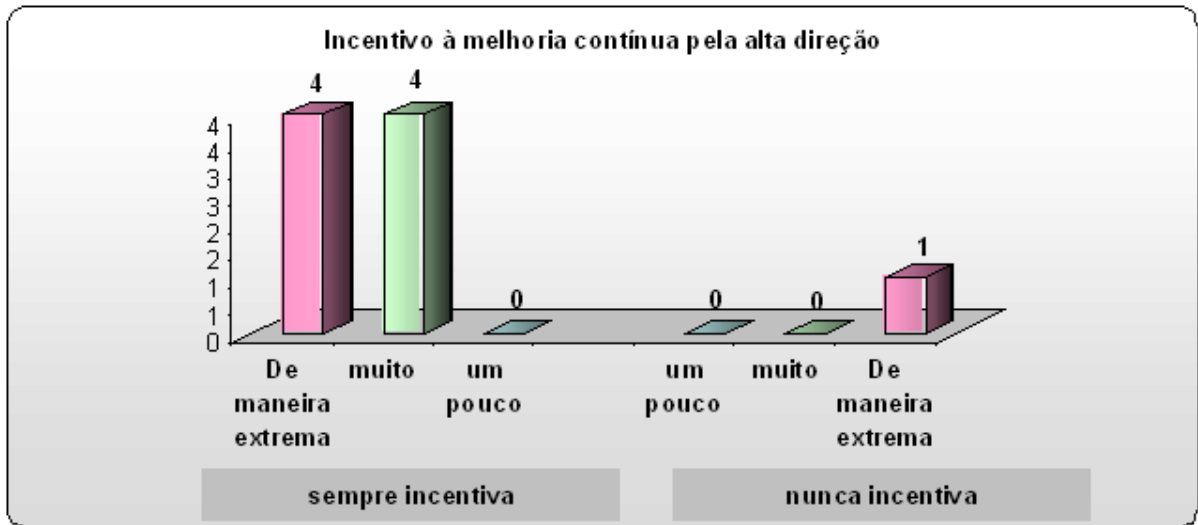


GRÁFICO 22 – Incentivo à melhoria contínua pela alta direção

Os achados nesta pesquisa revelaram que o percentual da aplicação de melhoria contínua por parte dos colaboradores da empresa pode ser configurado conforme se apresenta no Gráfico 23. O mesmo indica freqüências diferenciadas representativas da opinião dos entrevistados nos seguintes intervalos: para cinco entrevistados (de 51 a 75%); para dois entrevistados observou-se freqüência variável em dois intervalos, ou seja, (de 76% a 100%) e de (26 a 50%).

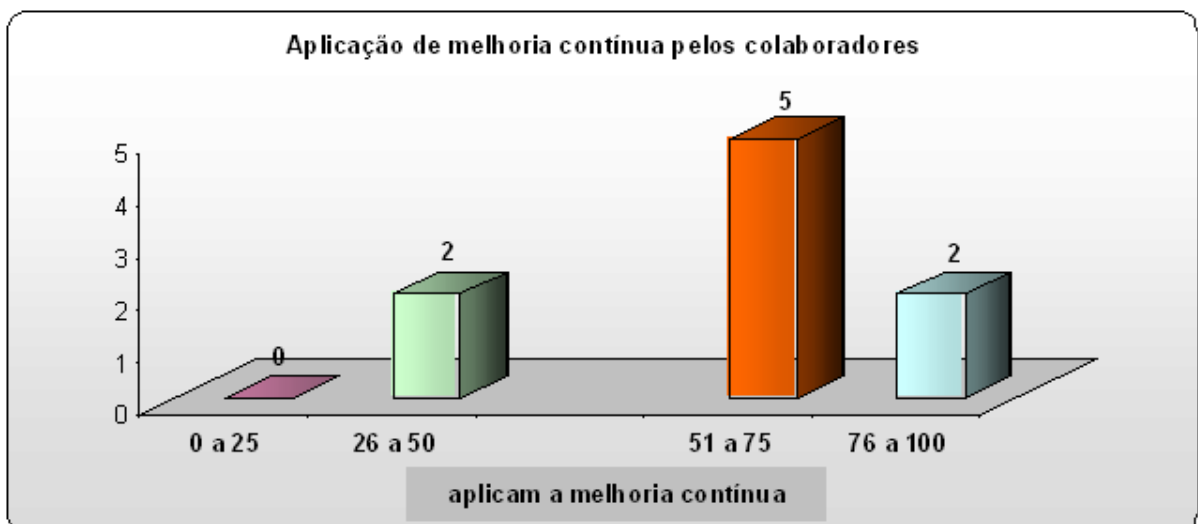


GRÁFICO 23 – Percentual de colaboradores que aplicam a melhoria contínua

Pinchot e Pellman (2004) sugerem que a empresa deve valorizar o aperfeiçoamento contínuo, assim como valorizar os avanços significativos em novos produtos e serviços e deve estar atenta a estas pequenas inovações, para que

ocorram sempre. Portanto, conclui-se que na visão destes entrevistados mais da metade dos colaboradores da empresa aplicam o conceito de melhoria contínua no dia-a-dia de trabalho, bem como pode-se chegar à conclusão de que a alta direção exerce um papel fundamental em relação às práticas identificadas, a partir do incentivo à melhoria contínua. Um dos entrevistados expressou o seguinte comentário: “cem por cento dos colaboradores da empresa praticam a melhoria contínua”.

6.3 Relacionando o comprometimento dos colaboradores com as práticas de intra-empendedorismo

O terceiro pressuposto da pesquisa é a existência de uma relação entre o comprometimento dos colaboradores e a prática intra-empendedorismo. O objetivo específico foi relacionar comprometimento com as práticas de intra-empendedorismo.

Tal relação foi analisada com o suporte da pergunta 24, cujo direcionamento voltou-se para identificar o conhecimento dos entrevistados sobre a visão de futuro da empresa e o comprometimento dos mesmos em torná-la real. A concordância dos participantes sobre o conhecimento da visão de futuro da empresa foi unânime, como também a busca de todos em efetivá-la, tal como se apresenta no gráfico a seguir. Isto significa que a empresa conseguiu criar uma visão que apela para os valores mais arraigados das pessoas, fazendo com que todos caminhem em uma só direção em busca da imagem de futuro gerada pela visão (PINCHOT, 2004).

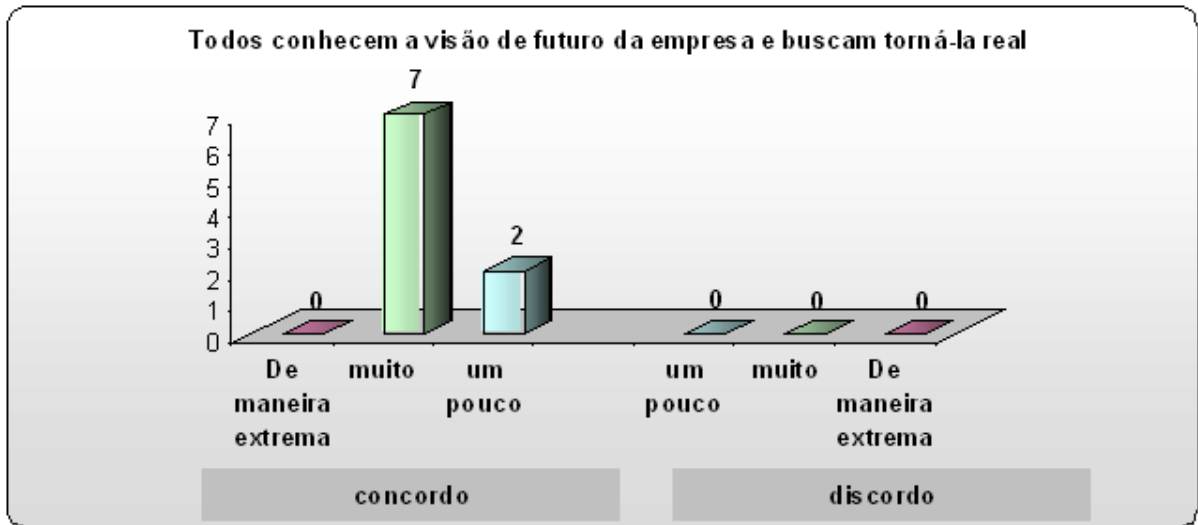


GRÁFICO 24 – Visão de futuro da empresa: todos conhecem e buscam torná-la real.

Os resultados disponíveis no Gráfico 25 identificam o nível de comprometimento dos colaboradores com as metas da empresa. Observou-se que há um alto nível de comprometimento dos colaboradores da empresa pesquisada. Um dos entrevistados fez os seguintes comentários: “as pessoas dão o sangue pela empresa, a nossa cultura é essa: sempre voltada à meta.” “A meta está na mente, no coração das pessoas e nas paredes.” “Aqui nós dormimos com a meta, sonhamos com a meta, casamos com a meta.” “Vibramos quando conseguimos alcançar a meta e cada vez que atingimos, novos desafios são lançados”; “Temos que estar preparados para enfrentar o mercado.” (sic).

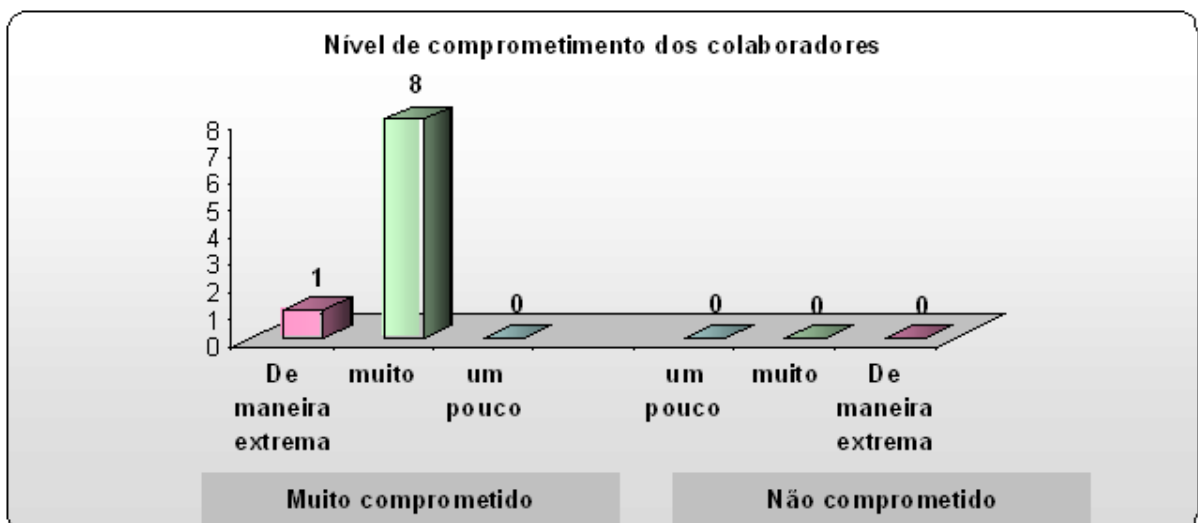


GRÁFICO 25 – Nível de comprometimento dos colaboradores

Um dos entrevistados afirmou que, “se o colaborador não for cem por cento comprometido, não serve para trabalhar na empresa”, “tem que ser comprometido para crescer junto com a empresa”. Isso leva a crer que há comprometimento e aceitação da missão da empresa, bem como busca de atingir metas.

Os valores da empresa, quando compatíveis com os valores pessoais, possibilitam que os trabalhadores assumam uma postura de “donos” do negócio, sendo assim estimulados a buscar oportunidades internas para melhorias continuamente.

6.4 Relação entre o estilo de liderança predominante na empresa e as práticas intra-empresendedoras

O quarto pressuposto delineado nesta pesquisa é que há uma relação entre nível de autonomia e práticas intra-empresendedoras. Para identificar sua verdade ou negação, trabalhou-se no sentido de identificar o estilo de gestão na empresa pesquisada.

Os achados obtidos a partir da pergunta 26 indicam que a empresa toma as decisões com uma visão voltada para o dia-a-dia. Quatro dos entrevistados afirmam que tomam decisões olhando para o tempo máximo do mês seguinte. No grupo de supervisão o foco no curto prazo foi unanimidade, no máximo um mês. Portanto, esta não é uma prática de empresa intra-empresenedora, evidenciando neste grupo pesquisado uma postura imediatista, mesmo com um discurso de que “é importante ter uma visão ampla de tudo na tomada de decisão” ou estar “atento a tudo”. Um dos entrevistados afirmou que, “para a direção, o horizonte é voltado para o futuro, mas meu horizonte é agora”; outro mencionou que “tudo é feito pensando no agora”.

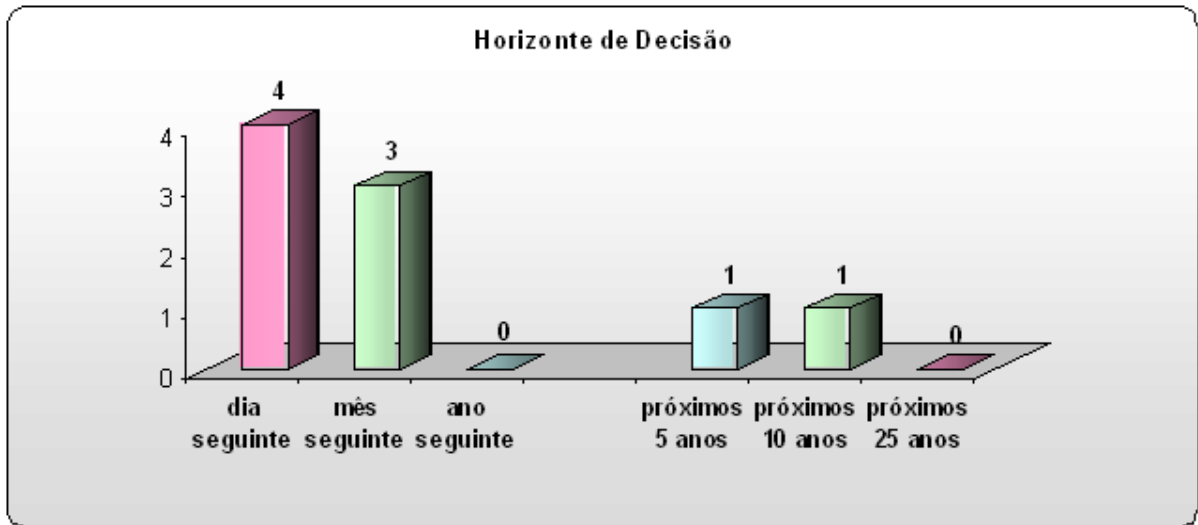


GRÁFICO 26 – Horizonte de tomada de decisão

O questionamento contido na pergunta 27 visou identificar o nível de autonomia para tomada de decisão. Os resultados no gráfico abaixo indicam que quatro dos entrevistados afirmam perder tempo na espera da permissão para agir, não sendo esta, uma característica de empresa intra-empreadedora, visto que não concede autonomia aos seus colaboradores. Um dos entrevistados comentou que “na empresa há autonomia para a tomada de decisão, não regrada, entre o mínimo e o máximo para evitar excessos”

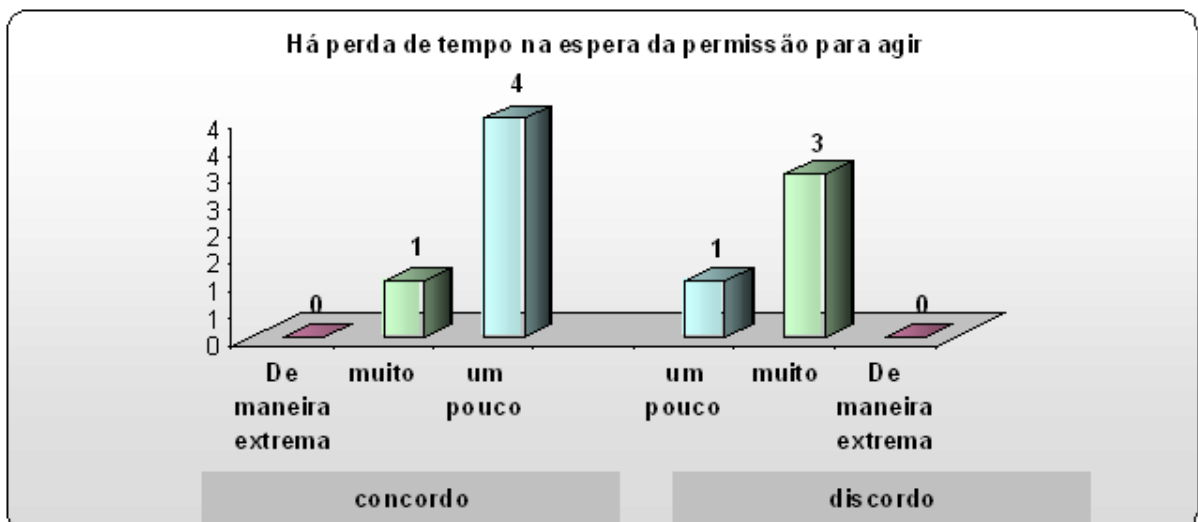


GRÁFICO 27 – Autonomia

A pergunta 28 foi apresentada com o objetivo de identificar o grau de aceitação e aplicação das idéias dos colaboradores da empresa. Os resultados

indicam que as idéias dos colaboradores são aplicadas em sua grande maioria, caracterizando uma prática de intra-empendedorismo. Um dos entrevistados comentou que “se a idéia trouxer resultados é aplicada de imediato”. A literatura afirma que a liderança deve incentivar as pessoas a pensar sobre as suas práticas. Pinchot e Pinchot (1994, p. XVII) mencionam que “qualquer que seja a outra forma assumida pela a organização do futuro, será um lugar onde a inteligência de cada membro será valorizada e autorizada a florescer. Será um lugar que reconhecerá na diversidade uma força.”

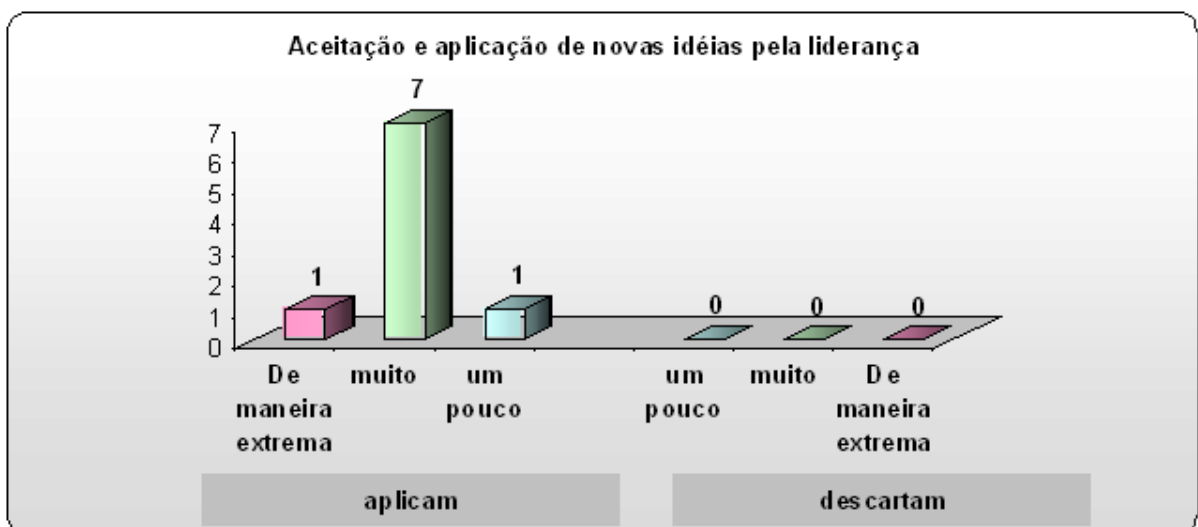


GRÁFICO 28 – Aceitação e aplicação de novas idéias pela liderança

A pergunta 29 visou a identificar a tolerância a erros e fracassos na aplicação de novas idéias; e estes erros e fracassos seriam partes do aprendizado. Segundo o Gráfico 29, sete dos indivíduos que responderam ao instrumento de pesquisa afirmaram que a empresa é tolerante a erros e fracassos para testar novas idéias, sendo, portanto, uma resposta adequada para uma empresa intra-emprededora. Conforme a literatura, quando há punição para os erros, as pessoas deixam de testar novas idéias ou ocultam os erros, não ocorrendo, assim, a aprendizagem organizacional.

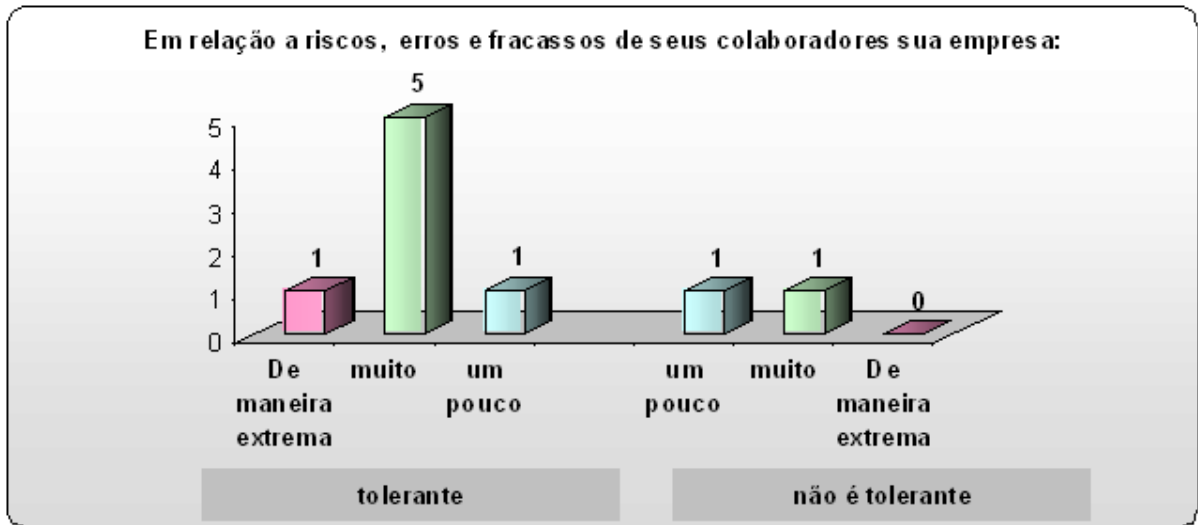


GRÁFICO 29 – Aceitação de erros e fracasso – aprendizado a partir da experiência.

Um dos comentários presente entre os entrevistados é de que a empresa somente tolera o primeiro erro e que, no segundo, há punição, mesmo que seja na busca por novas idéias.

6.5 A distância hierárquica observada na empresa

A quinta categoria visa confrontar o quinto pressuposto de que a distância hierárquica tem uma relação com as práticas de intra-empendedorismo. Este pressuposto alinha-se ao objetivo de identificar o nível de distância hierárquica na empresa pesquisada.

Para responder a tal pressuposto e objetivo, a pergunta 30 foi apresentada objetivando Identificar os valores que mais contribuíram com o crescimento da empresa, a saber:

- Clareza e honestidade na relação com as pessoas. Crença em que a prestação de serviços e o fornecimento de produtos de qualidade é a marca mais forte na relação com o cliente.
- Permanentes e atuais ações de capacitação e qualificação de pessoas. Identificação e provisão dos recursos necessários para permitir o desenvolvimento sustentado da organização.

- Contribuição para o desenvolvimento da comunidade onde atua e preservação do meio ambiente.

Com base na Tabela 4.1, dos valores apresentados, o que teve maior frequência foi: Clareza e honestidade na relação com as pessoas. Crença em que a prestação de serviços e o fornecimento de produtos de qualidade é a marca mais forte na relação com o cliente. A partir deste valor, é possível fazer inferência de sua relação com as diretrizes que uma empresa deve ter para se tornar intra-empREENDEDORA: clareza, transparência, foco no cliente, relacionamento incluindo o cliente. Pinchot (1989) afirma que os intra-empREENDEDORES são movidos pela necessidade de realização de algo que tenha significado. Portanto, a frase acima, contendo o valor escolhido pela maioria dos entrevistados, reporta-se a valores de ordem pessoal, daí a grande identificação das pessoas. Um dos entrevistados, ao falar sobre a empresa, fez os seguintes comentários: “somos uma empresa diferente de todas as outras”, “minha relação com a empresa é muito forte”; “não sei o que a empresa faz para deixar as pessoas totalmente voltadas para ela, apaixonadas por ela. É algo impressionante.”

TABELA 4.1 – Valores que mais contribuíram para o crescimento da empresa

Entrevistado	Valores da empresa escolhido
S-01	
Primeiro	Permanentes e atuais ações de capacitação e qualificação de pessoas. Identificação e provisão dos recursos necessários para permitir o desenvolvimento sustentado da organização.
Segundo	Não mencionou
Terceiro	Não mencionou
S-02	
Primeiro	Clareza e honestidade na relação com as pessoas. Crença em que a prestação de serviços e o fornecimento de produtos de qualidade é a marca mais forte na relação com o cliente.
Segundo	Não mencionou
Terceiro	Não mencionou
S-03	
Primeiro	Clareza e honestidade na relação com as pessoas. Crença em que a prestação de serviços e o fornecimento de produtos de qualidade é a marca mais forte na relação com o cliente.
Segundo	Permanentes e atuais ações de capacitação e qualificação de pessoas. Identificação e provisão dos recursos necessários para permitir o desenvolvimento sustentado da organização.
Terceiro	Não mencionou
S-04	
Primeiro	Clareza e honestidade na relação com as pessoas. Crença em que a prestação de serviços e o fornecimento de produtos de qualidade é a marca mais forte na relação com o cliente.
Segundo	Não mencionou
Terceiro	Não mencionou
S-05	
Primeiro	Clareza e honestidade na relação com as pessoas. Crença em que a prestação de serviços e o fornecimento de produtos de qualidade é a marca mais forte na relação com o cliente.
Segundo	Não mencionou
Terceiro	Não mencionou
S-06	
Primeiro	Clareza e honestidade na relação com as pessoas. Crença em que a prestação de serviços e o fornecimento de produtos de qualidade é a marca mais forte na relação com o cliente.
Segundo	Contribuição para o desenvolvimento da comunidade onde atua e preservação do meio ambiente.
Terceiro	Permanentes e atuais ações de capacitação e qualificação de pessoas. Identificação e provisão dos recursos necessários para permitir o desenvolvimento sustentado da organização.
S-07	
Primeiro	Clareza e honestidade na relação com as pessoas. Crença em que a prestação de serviços e o fornecimento de produtos de qualidade é a marca mais forte na relação com o cliente.
Segundo	Permanentes e atuais ações de capacitação e qualificação de pessoas. Identificação e provisão dos recursos necessários para permitir o desenvolvimento sustentado da organização.
Terceiro	Não mencionou
S-08	
Primeiro	Clareza e honestidade na relação com as pessoas. Crença em que a prestação de serviços e o fornecimento de produtos de qualidade é a marca mais forte na relação com o cliente.
Segundo	Contribuição para o desenvolvimento da comunidade onde atua e preservação do meio ambiente.
Terceiro	Não mencionou
S-09	
Primeiro	Clareza e honestidade na relação com as pessoas. Crença em que a prestação de serviços e o fornecimento de produtos de qualidade é a marca mais forte na relação com o cliente.
Segundo	Permanentes e atuais ações de capacitação e qualificação de pessoas. Identificação e provisão dos recursos necessários para permitir o desenvolvimento sustentado da organização.
Terceiro	Não mencionou

Quanto à participação dos colaboradores na tomada de decisão, os resultados obtidos através das respostas à pergunta 31, todos os entrevistados responderam que são consultados por seu superior antes da tomada de decisão. De acordo com a literatura, empresas que procedem desta forma tende a apresentar baixo nível de distanciamento hierárquico.

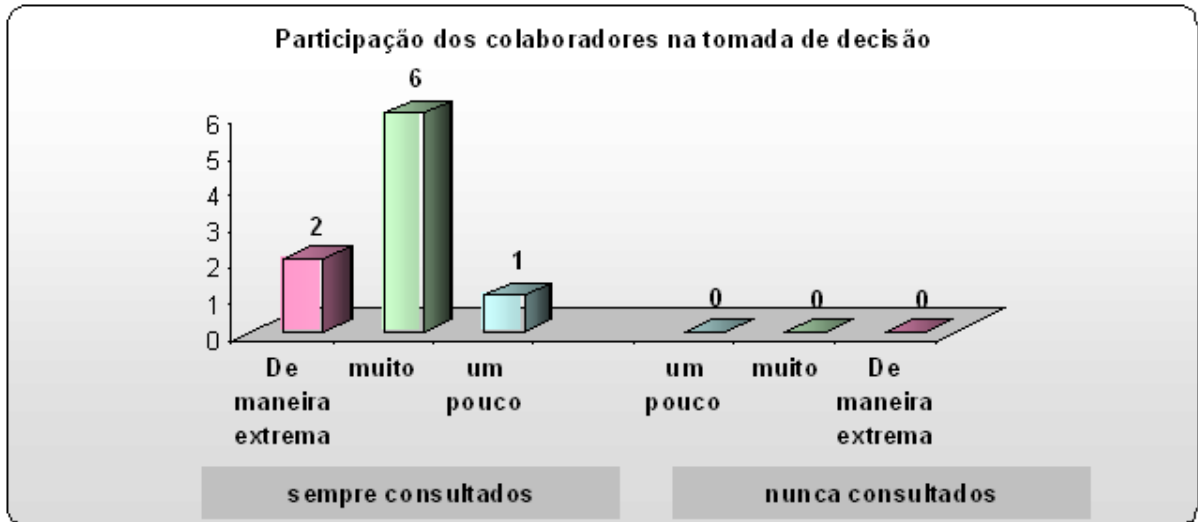


GRÁFICO 31 – Participação dos colaboradores na tomada de decisão

O objetivo da pergunta 32 direcionou-se a identificar se os colaboradores desta empresa têm receio de expressar opinião contrária ao seu superior imediato. O resultado se expressa em cinco dos participantes que afirmaram não ter receio, portanto, evidenciando uma tendência à baixa distância hierárquica, conforme literatura que afirma ser caracterizada pela ausência de receio por parte do subordinado em contradizer seu superior. Porém, vale ressaltar que à medida que aumenta a hierarquia, o receio diminui. Dos entrevistados do nível operacional, dois afirmam ter muito receio de expressar opinião contrária; do grupo de supervisão, dois afirmaram ter um pouco receio. Dessa forma, uma possibilidade de interpretação é que a distância hierárquica diminui à medida que o nível do cargo aumenta.

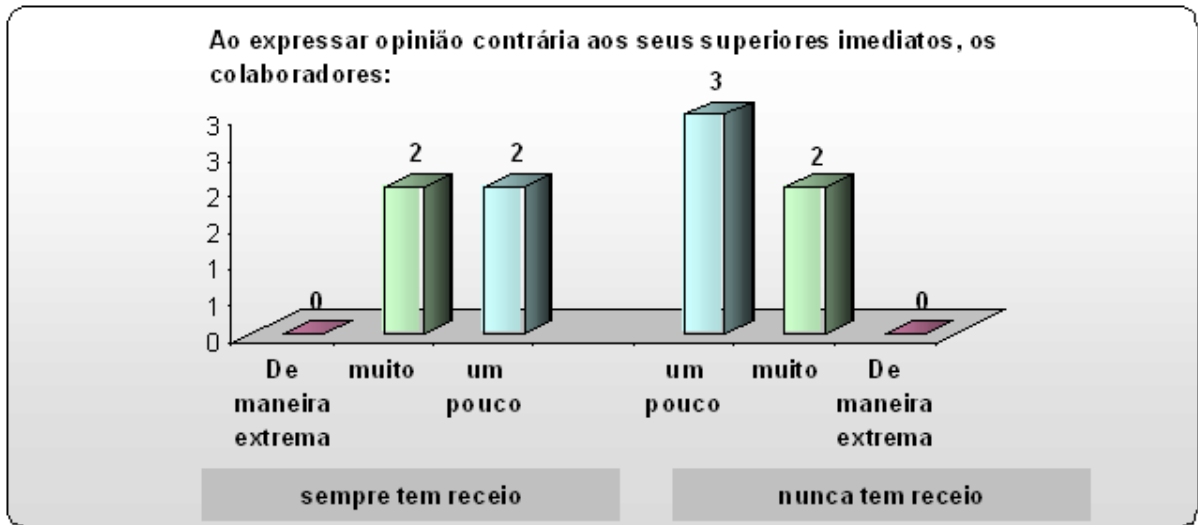


GRÁFICO 32 – Receio dos colaboradores em expressar opinião contrária aos seus superiores imediatos, os colaboradores

O questionamento contido na pergunta 33, cujo gráfico segue logo abaixo, concorreu para identificar que a alta administração da empresa é considerada por todos os entrevistados como participativa. Portanto, trata-se de um estilo presente em organizações de baixo índice de distância hierárquica. Foi comentado por alguns entrevistados que na empresa as pessoas têm acesso a todos os níveis, “sem problemas de hierarquia”.

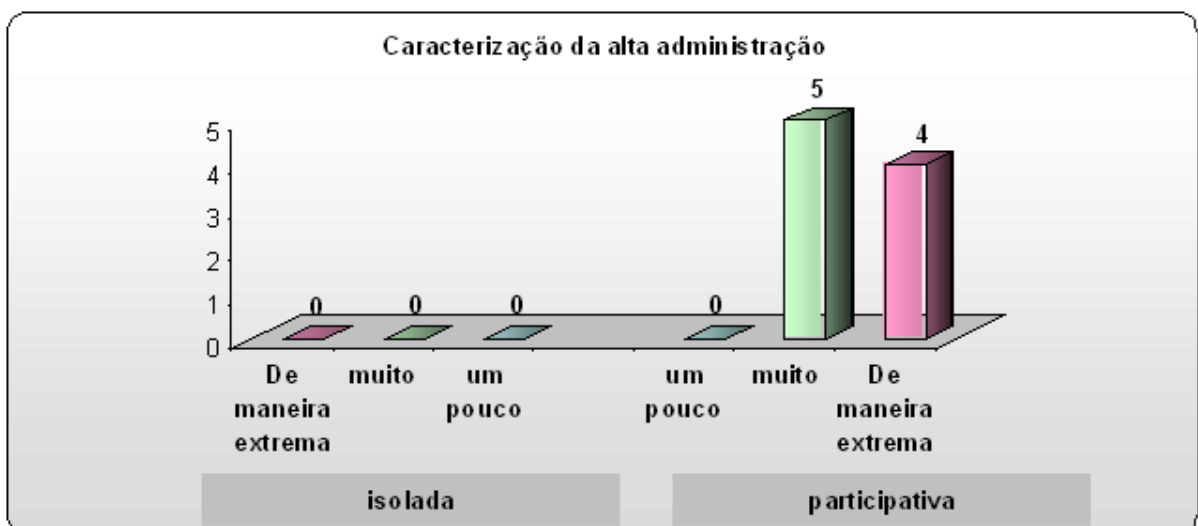


GRÁFICO 33 – Caracterização da alta administração

Ao investigar a opinião dos colaboradores sobre o estilo da tomada de decisão da empresa, identificou-se, nas respostas emitidas para a pergunta 34, que a maioria dos entrevistados (oito) considera como “muito participativo”. Apenas um

dos entrevistados afirmou ser um pouco autocrático. Analisando os dados por nível hierárquico, três dos quatros colaboradores de nível operacional responderam que o estilo de decisão é muito participativo. Todos das pessoas do nível de supervisão escolheram a opção “muito participativo”. Como na pergunta anterior, à medida que o nível hierárquico aumenta, muda a percepção quanto ao estilo de tomada de decisão. As respostas indicam que a adoção deste estilo de tomada de decisão se faz presente em organizações de baixa distância hierárquica.

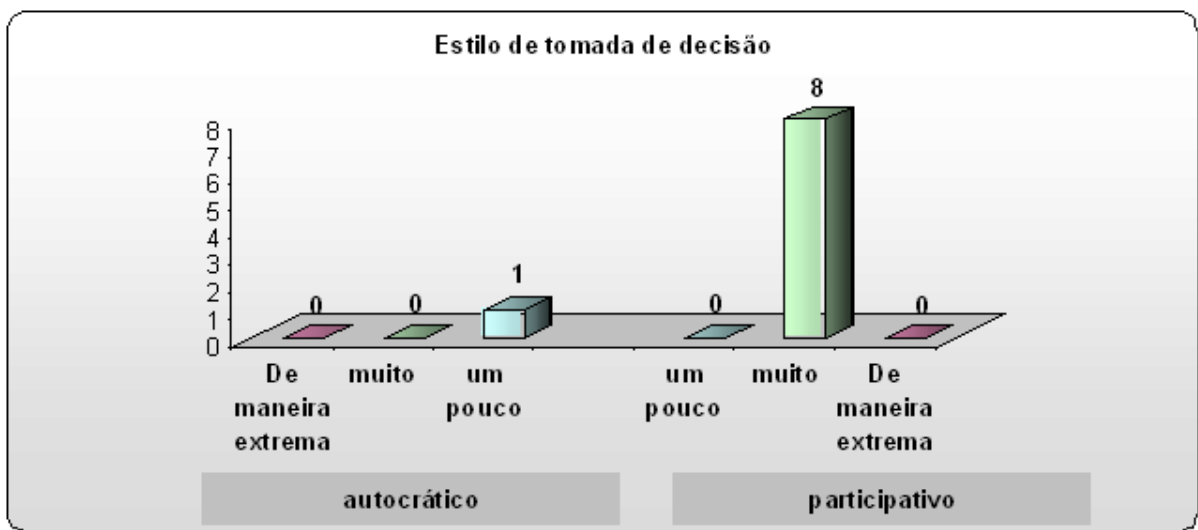


GRÁFICO 34 – Estilo de tomada de decisão

O Gráfico 34 apresenta a participação dos colaboradores na tomada de decisão da empresa. Oito dos entrevistados afirmam que, na empresa, as pessoas são consultadas antes da tomada das decisões. Isto significa que há uma tendência para a existência de pequena distância hierárquica no grupo pesquisado, pois está é uma característica presente em organizações com baixa distancia hierárquica. No grupo operacional, um entrevistado respondeu que não é consultado antes da tomada de decisão; e duas pessoas do grupo de supervisão afirmaram ser consultadas um pouco; já a gerência afirmou ser muito consultada antes da tomada de decisão. Durante as entrevistas, surgiram alguns comentários sobre esta pergunta, tais como: “toda decisão na empresa é compartilhada”, “primeiramente se vende a idéia para o colaborador, depois ela é implementada”.

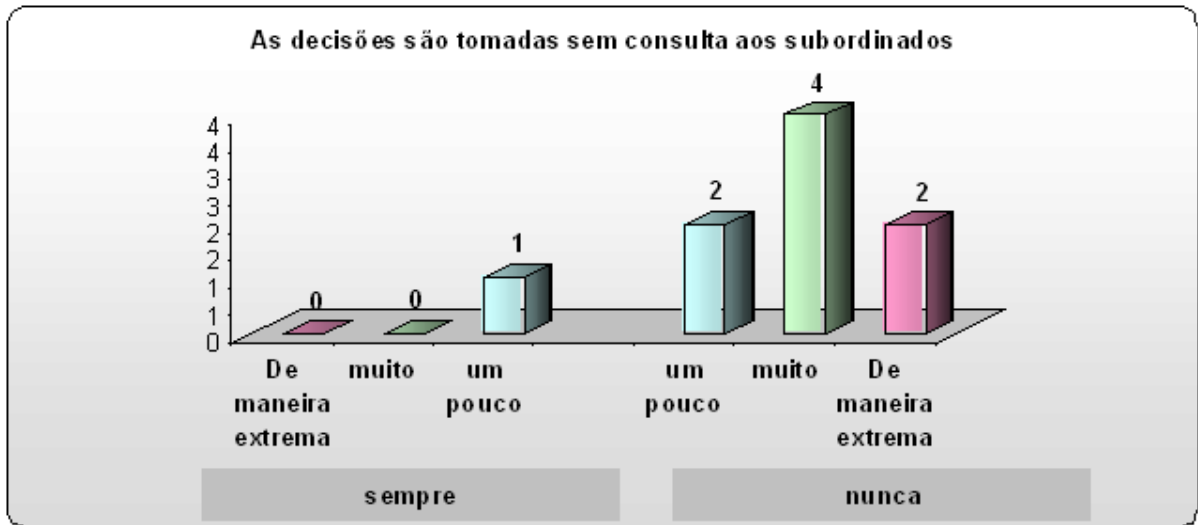


GRÁFICO 35 – Participação dos colaboradores nas decisões da empresa

Identificou-se, através da pergunta 36, que sete entrevistados se sentem incomodados quando não são consultados na tomada de decisão. Para as pessoas do nível operacional, uma delas não se incomoda pelo fato de não ser consultada. A inferência a partir dos dados é que existe pequena distância hierárquica, pois o sentimento de incômodo por não participar das decisões é encontrado em ambientes com esta característica, evidenciando ser uma prática a participação ativa dos colaboradores nas decisões. Um dos entrevistados comentou que raramente ocorre de uma decisão ser tomada sem consulta a equipe. “Quando acontece, é recebido com tranquilidade, pois foi necessária ação imediata para tender o mercado”.

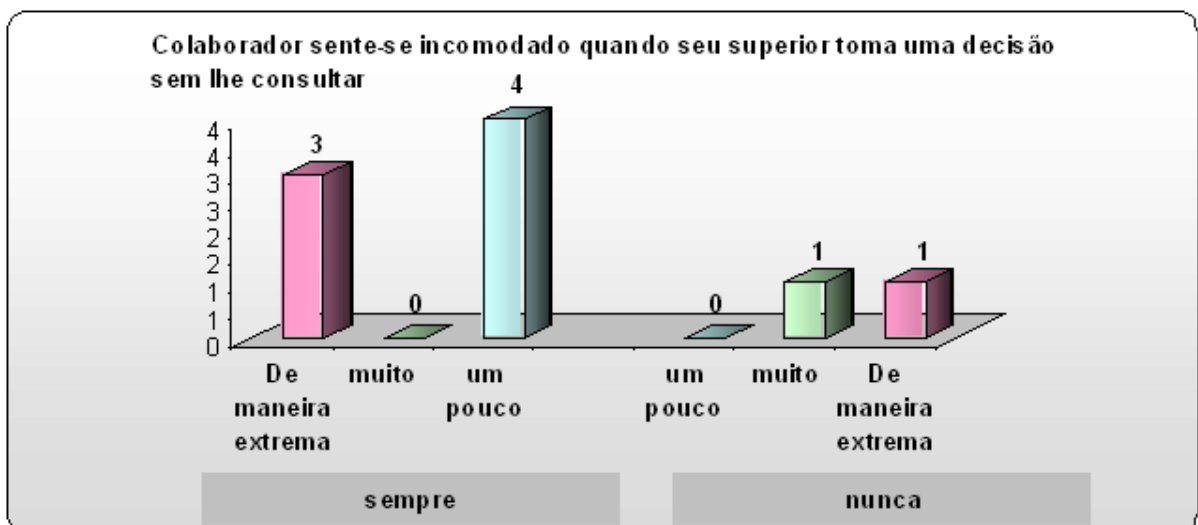


GRÁFICO 36 - Sentimento dos colaboradores quando não são consultados

Nas culturas onde existe pequena distância hierárquica, superiores e subordinados são considerados colegas de trabalho, bem como gostam de ser consultados antes da tomada da decisão. Conforme Hofstede (2003), a distância hierárquica reflete como as pessoas lidam com as desigualdades existentes entre elas, fato que, para o grupo pesquisado, pareceu ser minimizado, uma vez que há evidência de pequena distância hierárquica entre o grupo pesquisado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar e descrever as práticas intra-empendedoras e sua relação com os aspectos da dimensão cultural distância hierárquica na empresa em uma empresa cearense.

Cada pressuposto foi avaliado à luz dos dados encontrados na pesquisa de campo, para responder às perguntas iniciais.

As informações foram tratadas de forma a encontrar significados para as respostas das entrevistas, o que se tornou possível com a aplicação do método de análise de conteúdo por categorias (BARDIN, 2004). O estudo possibilitou responder as questões centrais da pesquisa a respeito da relação entre práticas de intra-empendedorismo e dimensão cultural distância hierárquica, na empresa pesquisada.

A seguir passamos a detalhar algumas considerações a partir do exame dos pressupostos estabelecidos.

Pressuposto “1”: Existem práticas intra-empendedoras na empresa pesquisada.

Com base na análise das perguntas relacionadas ao pressuposto 1, se declara não apenas o alcance dos objetivos deste estudo, como também a confirmação dos pressupostos a princípio levantados, segundo os quais existem práticas de intra-empendedorismo na empresa pesquisada. As práticas identificadas por ordem de frequência do maior para o menor, identificadas na visão do grupo de trabalhadores da empresa pesquisada, foram: responsabilidade pelo cliente, reforçada pela visão de que todos são responsáveis pela manutenção e satisfação dos clientes, inclusive fazendo parte do primeiro valor adotado pela empresa, (anexo 3); cultura interna aberta a mudanças, capaz de enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna, inculcando nas pessoas o sentimento de responsabilidade pelo resultado da organização, com reação rápida às demandas do mercado e como forma de relacionamentos relevantes; a concepção segundo a qual todos fazem parte da organização (colaboradores,

clientes, fornecedores, etc.); planejamento passível de adequação às necessidades e demandas que eventualmente surjam; perfil do funcionário como sendo responsável pelo resultado da organização e capacitado para enfrentar diversas situações; formação das pessoas visando à diversidade e à polivalência, além de atender a demanda interna de talentos; instrumentos motivacionais estão mais relacionados com aspectos intrínsecos, principalmente evocando questões de auto-realização, estimulando o sentimento de que são “donos” do negócio; relacionamentos são incentivados como forma de criar sinergia entre a equipe e entre as áreas, fato reforçado através dos encontros e reuniões em que participam todos os cargos e níveis da empresa, conforme relato do grupo pesquisado; a estrutura de cargos, mesmo seguindo o modelo tradicional, na prática amplia a atuação para o potencial de agregação de valor de cada funcionário; comunicação percebida e reforçada pelo grupo pesquisado como sendo fluida, clara, com transparência em tudo, de acordo com o primeiro valor adotado pela organização, além de várias ferramentas que a empresa utiliza para divulgar seus objetivos e expectativas em relação a cada membro desta; a estrutura organizacional é definida formalmente como funcionando em hierarquia, mas foi identificado pela maioria dos participantes da pesquisa como sendo em rede, principalmente porque levou-se em consideração a existência de projetos compostos por equipes multifuncionais e multidisciplinares que envolvem pessoas de todas as áreas da empresa e de todos os níveis hierárquicos; o treinamento é determinado por cada um na visão da maioria dos entrevistados e o RH somente determina aqueles que são estratégicos para a organização – conforme os relatos, há uma intensa programação de treinamentos desenvolvidos pelas áreas para capacitar os membros da equipe. Todos esses fatores observados na pesquisa podem ser identificados como práticas intra-empresariais ou a elas relacionadas.

Pressuposto “2”: As práticas intra-empresariais na empresa pesquisada são incentivadas pela alta direção.

Com base nos resultados, confirmou-se, também, o pressuposto de que as práticas intra-empresariais são incentivadas pela alta direção, cuja postura

participativa é capaz de envolver todos os participantes deste estudo em torno dos objetivos da empresa, bem como a transmissão e a internalização por parte destes da missão e visão da empresa, conforme dados das respostas às perguntas 20, 21, 22 e 23, do instrumento de pesquisa. Do mesmo modo, confirmou-se que o papel da direção no incentivo à criatividade dos colaboradores e a sua confiança para o enfrentamento dos riscos são primordiais para fomentar as práticas de intra-empendedorismo, pois, de acordo com Fillion (2004), as organizações precisam reforçar os acertos e evitar a punição dos erros. As pessoas tendem a correr mais riscos quando sentem segurança e são apoiados e os gestores devem ser agentes de mudança (PINCHOT; PELLMAN, 2004). As pessoas correm mais riscos quando têm uma base segura, quando são bem tratadas, quando têm espaço para inovar e deixar fluir todo o seu potencial. Para que existam práticas intra-empendedoras incentivadas pela alta direção é necessário que haja por parte dessa a responsabilidade em propiciar um ambiente onde as pessoas se identifiquem e se ajudem mutuamente para resolução de problemas e para a busca de melhoria contínua. Na empresa pesquisada, existem ações para o desenvolvimento das pessoas, há oportunidade de crescimento, visto que, do grupo de trabalhadores entrevistados, apenas dois permanecem no mesmo cargo desde a sua admissão. Foi relatado pelos entrevistados que grande parte da liderança da empresa foi admitida para cargos operacionais. Um reforço a esta prática é o constante incentivo ao desenvolvimento das pessoas, inclusive a diretoria de desenvolvimento organizacional adotou o tema a ser trabalhado no ano de 2008 como sendo “cultivar para o desenvolvimento de liderança”. A alta direção incentiva as pessoas a buscarem a melhor prática sempre. A existência de comitês multifuncional e multidisciplinar visando à melhoria da gestão, crescimento e fortalecimento da empresa também evidencia que há uma relação entre as práticas de intra-empendedorismo e o comportamento da alta direção.

Pressuposto “3”: Existe uma relação entre o comprometimento dos colaboradores e o nível de intra-empendedorismo.

Foi possível, ainda, confirmar o terceiro pressuposto, a partir deste estudo, que existe uma relação entre o comprometimento dos colaboradores e as práticas intra-empendedoras. As respostas dadas pelos entrevistados apontam que as pessoas têm uma visão clara de onde devem chegar e apresentam atitudes que são capazes de seguir adiante mesmo em condições desfavoráveis, pois se consideram muito comprometidos em tornar real a visão da empresa. As principais práticas identificadas no pressuposto 1 e classificadas a seguir, na ordem de maior frequência para menor frequência dentro do conceito de empresa intra-empendedoras, reforçam a confirmação deste pressuposto. São elas: responsabilidade pelo cliente; cultura interna aberta às mudanças; visão de futuro clara e do conhecimento de todos; alto nível de comprometimento dos colaboradores para com as metas da empresa; receptividade e aplicação por parte da liderança das idéias dos colaboradores; a alta administração é participativa; os colaboradores são consultados por seu superior imediato antes da tomada de decisão; a organização é formada por todos (funcionários, parceiros e outros); interação com o ambiente externo; planejamento adaptado a novas necessidades; perfil do funcionário questionador e polivalente, focado em realizações; a alta direção incentiva à melhoria contínua como um fator de inovação; o estilo da tomada de decisão é participativo e as decisões nunca são tomadas sem consulta aos subordinados; é tolerante a riscos, erros e fracassos; a formação das pessoas é voltada para a diversidade; os instrumentos motivacionais são intrínsecos; os relacionamentos são interdepartamentais; a estrutura de cargos é focada na agregação de valor, embora as descrições sigam o modelo tradicional; a comunicação é fluida e bastante reforçada de várias formas; a estrutura organizacional tende à rede, principalmente no desenvolvimento dos projetos presentes em todas as áreas, mesmo que no organograma da empresa haja níveis hierárquicos bem delineados; o treinamento das pessoas se faz de acordo com a necessidade de cada um; existe a aplicação do conceito de melhoria contínua pela maioria dos colaboradores.

Portanto, fica bastante evidenciado, nas respostas e nos comentários

durante as entrevistas, que os colaboradores participantes desta pesquisa são comprometidos com os objetivos da empresa e que há uma relação com as práticas já mencionadas. Alguns comentários relacionados ao tema colhido durante as entrevistas foram os seguintes: “as pessoas dão o sangue pela empresa”, “a nossa cultura é essa: sempre voltada à meta.” Outro aspecto relevante identificado é que a empresa adota temas específicos para despertar na equipe o comprometimento com os objetivos organizacionais, como, por exemplo, o tema desenvolvido em 2008 na área pesquisada, que foi “Causa – acreditar, fazer e ir até o fim”, reforçando assim o nível de comprometimento do grupo pesquisado.

Pressuposto “4”: Há uma relação positiva entre nível de autonomia e práticas intra-empREENDEDORAS.

O pressuposto de que há uma relação entre nível de autonomia e práticas intra-empREENDEDORAS não pôde ser confirmado pelos achados desta pesquisa. Tal resultado concorre para que se possa sugerir a efetivação de novos estudos com foco no problema em face das contradições que evidencia.

Os resultados indicam que a liderança tende a ser democrática. Todos os entrevistados afirmaram que a liderança é aberta a novas idéias e as aplicam, além de ser tolerante a erros e fracassos, quando estes ocorrem na experimentação de novas idéias. Dentre as práticas identificadas, uma delas é o incentivo para que as pessoas busquem rever os processos o tempo todo, visando encontrar a melhor prática, que após avaliação da aplicabilidade é implementada nas demais unidades. Um dos entrevistados comentou que a liderança dá abertura e incentiva a equipe a buscar novas formas de prestar um bom serviço. Na empresa, existem ferramentas de gestão que têm como objetivo a melhoria contínua, através do GEO (Grupo de Estudos Otimizados), reuniões de “azeitamento” da equipe (terminologia utilizada na empresa que tem como objetivo criar sinergia) e avaliação contínua do desempenho e dos resultados através do GMR (Gerenciamento Matricial de Receita). Porém, há uma tendência a menor autonomia, embora três dos entrevistados tenham afirmado tê-la. O maior índice de falta de autonomia foi identificado no nível de supervisão e cinco dos entrevistados afirmaram que esperam um pouco a permissão para agir.

Mesmo com a perda de tempo na espera de permissão para agir, um dos entrevistados afirmou que “tudo aqui na empresa tem que ser muito rápido, pois o concorrente não dorme”. Hashimoto (2006, p. 177) afirma que as empresas devem ser flexíveis para dar autonomia de decisão e ação das pessoas, assim como o poder deve ser distribuído em todos os níveis (HASHIMOTO, 2006, p. 109). Não foi possível, portanto, ratificar os conceitos de Hashimoto com os dados colhidos na empresa.

Pressuposto “5”: O índice de distância hierárquica tem uma relação com as práticas de intra-empendedorismo.

A partir de um grande estudo sobre as atitudes relacionadas ao trabalho, Hofstede (2003) estabelece a existência de cinco dimensões, das quais apenas uma será detalhada com maior profundidade: dimensão “distância hierárquica” e suas repercussões no mundo do trabalho. A escolha por esta dimensão se deu por uma questão prática de delimitação do estudo, bem como por ser a relação chefia-subordinado um aspecto relevante quanto ao poder dentro das organizações. Pinchot e Pellman (2004) afirmam que o inovador não deve ter medo ou receio da autoridade, bem como deve ter um certo grau de independência.

Confirma-se, portanto, com este estudo, o pressuposto de que a distância hierárquica tem uma relação com as práticas de intra-empendedorismo. Ambiente com baixa distância hierárquica tende a possibilitar uma cultura na qual as pessoas sentem-se à vontade para expressar seu ponto de vista sem preocupação com a opinião do seu superior imediato. Opinião divergente gera um ambiente propício ao fomento de novas idéias, que visam à sustentabilidade da organização. Com base nos dados obtidos nos questionários, há um indicativo de que, no grupo pesquisado, exista pequena distância hierárquica, divergindo do posicionamento do Brasil neste item da pesquisa de Hofstede (2003). Foi identificado na referida pesquisa que, quanto mais alto for o nível hierárquico, menor será a distância hierárquica; e isso não foi aprofundado por não ser o objetivo deste trabalho.

O organograma da unidade pesquisada aponta que há uma estrutura com poucas pessoas exercendo funções de supervisão. Em ambiente de pequena

distância hierárquica, a liderança é acessível, com estilo democrata. Foi comentado pelos entrevistados que as pessoas têm voz ativa e suas informações são valorizadas na tomada de decisões. Neste tipo de ambiente, há uma expectativa dos subordinados em serem consultados sempre que uma decisão afeta seu trabalho e a gestão por objetivos é aplicável. (HOFSTEDE, 2003). Na empresa pesquisada existe o gerenciamento por objetivos e é bem aceito pelo grupo pesquisado. Um dos comentários feitos em relação ao tema é que: “há acompanhamento contínuo da meta estabelecida para cada área pela diretoria e os resultados são monitorados por todos”, “a gestão a vista faz parte do nosso dia-a-dia”.

Portanto, a dimensão cultural adotada como referencial teórico para o desenvolvimento deste estudo reflete o sentimento de proximidade ou distanciamento que os subordinados têm em relação a seus superiores.

A seguir, oferece-se o resumo dos resultados obtidos quanto aos pressupostos da pesquisa:

Pressuposto	Resultado Obtido
1	confirmado
2	confirmado
3	confirmado
4	não confirmado
5	confirmado

Quadro 7.1 - Resultado obtido por pressuposto

Portanto, dos cinco pressupostos estabelecidos no início deste estudo, apenas um não pôde ser confirmado.

Enfim, pôde-se ainda reafirmar o pressuposto geral de que o intra-empendedorismo pode levar as empresas à capacidade de adaptação e inovação, por meio de pessoas comprometidas e motivadas, cuja cultura apóia e estimula indivíduos a se comportarem como donos do negócio, o que deve ser fomentado em

todos os níveis da organização. Numa perspectiva geral, o grupo de trabalhadores pesquisados se enquadrou neste pressuposto, apresentando práticas de intra-empendedorismo, pois, em 28 das 36 perguntas constantes no questionário (Anexo 2), as respostas se enquadraram na definição dada por Hashimoto (2006) para as empresas intra-empendedoras, com base nos fundamentos citados por ele, cuja síntese se encontra no Anexo 8.

A empresa pesquisada, compreendendo e gerindo as mudanças constantes, através do seu principal ativo, as pessoas, que partilham da visão, têm espaço para usar sua criatividade, para assumir uma postura pró-ativa e de constante aprendizagem. Isso lhe permitiu dar um salto de crescimento significativo, a exemplo do aumento das unidades fabris e centros de distribuição. Isto significa que o posicionamento atual da empresa e o rápido crescimento em termos de liderança de mercado que a mesma apresentou nos últimos dez anos podem ser atribuídos às práticas de intra-empendedorismo, possíveis a partir dos pilares que a empresa adota, como visão focada no cliente e a atitude de seus colaboradores com senso de responsabilidade com os resultados, bem como por aspectos da cultura, apresentando pequena distância hierárquica entre superiores e subordinados.

7.1 Comentários e sugestões

Indicamos que sejam pesquisados com mais profundidade os dados coletados neste trabalho, que identificou uma relação inversamente proporcional entre o nível hierárquico e a distância hierárquica, ou seja, quanto mais elevado o nível hierárquico do cargo menor será a distância hierárquica, bem como a relação existente entre autonomia e distância hierárquica, além da existência ou ausência de práticas de intra-empendedorismo por nível hierárquico. Vale ressaltar que o presente estudo se deteve apenas a um centro de distribuição, cuja atividade-fim é voltada para a área comercial, não sendo objeto de estudo as demais unidades fabris, centros de distribuição e administração corporativa, portanto, um campo para futuras pesquisas visando comparar os dados por área ou unidade de negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREASSI, Tales; CHICH, Nelson. **Intra-empendedorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo.** XXXI Encontro da EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

ÂNGELO, E. B. **Empendedor corporativo:** A nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. **Estudo sobre a essência do empreendedorismo.** XXX Encontro da EnANPAD, Bahia, 2006.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração:** Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Sérgio Francisco. **Método científico:** Os caminhos da inovação. São Paulo: Harbra, 2001.

DORNELLAS, J. C. **Empendedorismo corporativo:** Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, P. F. **Uma era da descontinuidade:** Orientações para uma sociedade em mudança. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

_____. **A administração na próxima sociedade.** São Paulo: Nobel, 2002.

_____. **Inovação e espírito empreendedor**: Prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. In: **RAUSP**, Revista de Administração (da USP), São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun., 1999.

_____. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n.2, p. 65-80, abril/junho 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da. **Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle**, **RAC**, v. 3, n. 3, set./dez., 1999.

FRESE, M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. **Pesquisa em Psicologia em Perspectiva Intercultural**. Projeto de Extensão. Departamento de Psicologia UFC. 13-16 de março de 2007.

HAMEL, Gary. Entrevista, **Revista HSM**, v. 5, n. 58, ano 10, set./out. 2006.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: Aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOFSTEDE, Geert. **Cultura e Organizações**: Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 2003.

MACHADO, Graziela Nogueira. **Valores e práticas organizacionais**: O teste de um modelo explicativo para a percepção de saúde organizacional. Dissertação- (Mestrado em Psicologia), Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, 2007.

MINAYO, C. S. (Org.). **Pesquisa social**: Teoria, método e criatividade. 25. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PINCHOT, G.; PELLMAN. **Intra-empendedorismo na prática**: Um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PUGH, D. ; HICKSON, D. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. Vers. Ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSO, Maria José Urioste. **Cultura organizacional**: Uma proposta metodológica com estudo de caso. Lorena, SP: Siciliano, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Tradução Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SEQUEIRA, Sandra Villela. **Intra-empendedorismo em organizações não-governamentais como prática de gestão e como legitimação**: Estudo de caso da ONG REFAZER. XXIX Encontro da EnANPAD, Brasília, 2005.

SIQUEIRA, Marlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TUPINAMBÁ, A. C. Ribeiro. **Fatores de sucesso no mundo das pequenas empresas**: Os empreendedores e suas estratégias de resultado. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2006.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Guia para normalização de trabalhos acadêmicos de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)**. Fortaleza: UFC, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

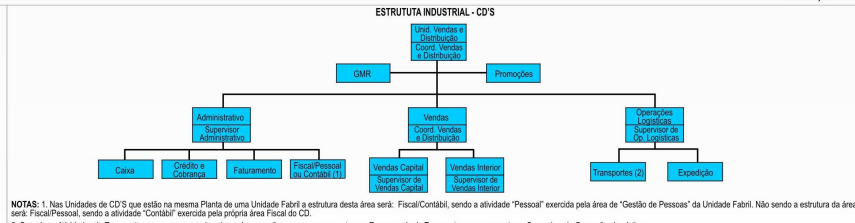
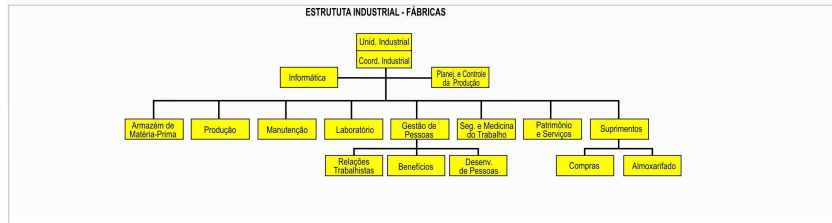
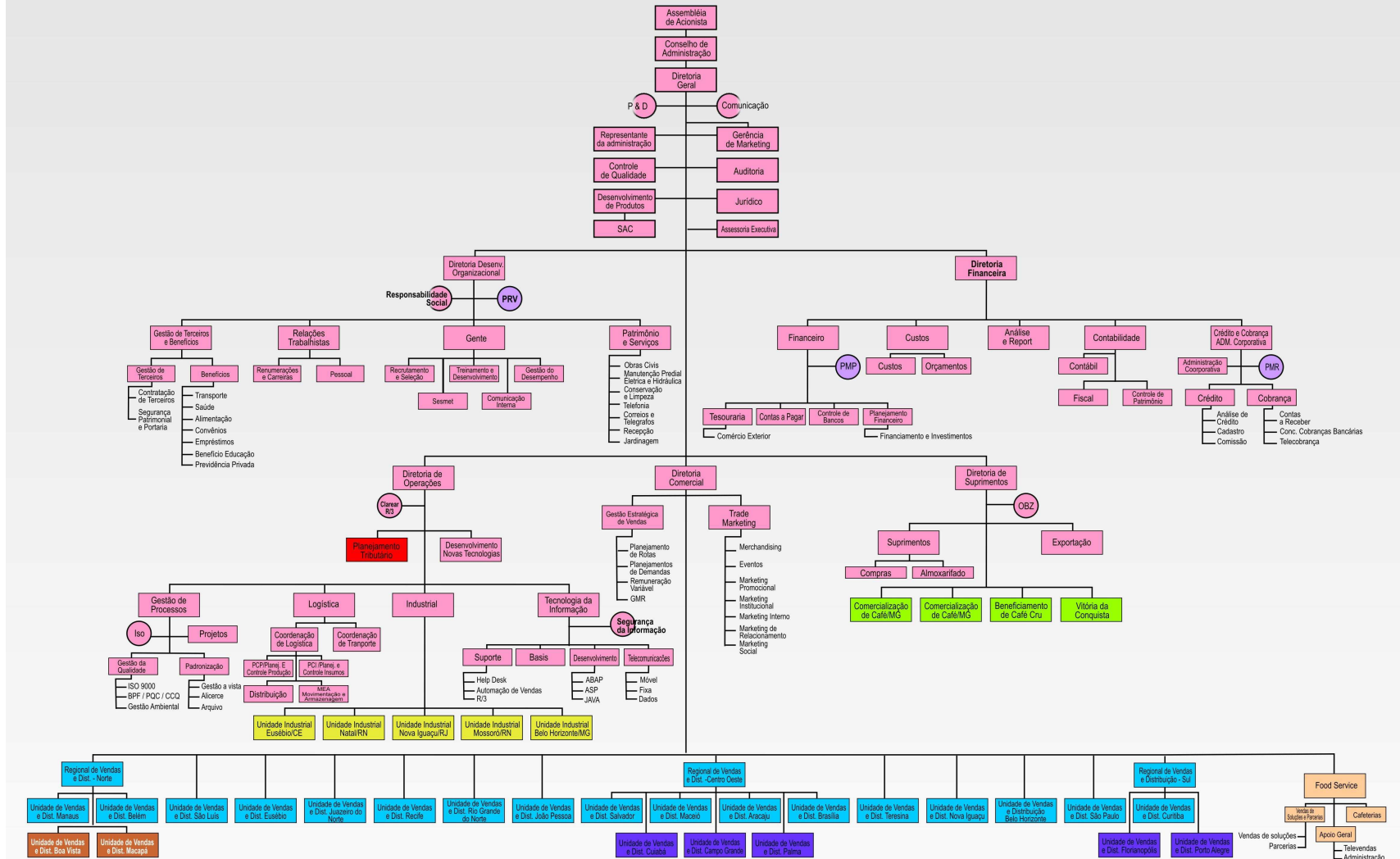
VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIAN, Deborth Moraes (Org.) **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, Célia Cristina. **Modelo de arquitetura da cultura organizacional – MARCO**: As dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ANEXOS

ORGANOGRAMA



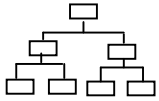

NOTAS: 1. Nas Unidades de CD'S que estão na mesma Planta de uma Unidade Fabril a estrutura desta área será: Fiscal/Contábil, sendo a atividade "Pessoal" exercida pela área de "Gestão de Pessoas" da Unidade Fabril. Não sendo a estrutura da área será: Fiscal/Personal, sendo a atividade "Contábil" exercida pela própria área Fiscal do CD.
 2. Quando as Atividades de Transporte possuem um grande volume de operações mesma passa a ter um Encarregado de Transportes que se reporta ao Supervisor de Operações Logísticas.

- Legenda:**
- Gestão Geral / Assessoramento e Processamento de Informações
 - Unidades Industriais
 - Unidades de Vendas e Distribuição
 - Unidades de Vendas em Estruturação
 - Distribuidor Tercio
 - Unidade de Negócios de Café Cru/ Compra de Insumos Industriais
 - Cafeterias - Empresas PLL
 - Áreas / Projetos ligados ao Financeiro
 - Comitês de Projetos
 - Comitês Operacionais

5 - O poder é...

...centralizado, organizado em hierarquia e definido nos seus respectivos cargos	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;">De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema</p>	...descentralizado e na "mão" da equipe
--	--	---

6 - A estrutura organizacional funciona em...

<p>...hierarquia</p> 	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;">De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema</p>	<p>...em rede (não se limita aos níveis hierárquicos e aos cargos. As pessoas usam suas competências no que a empresa necessitar, podem fazer parte de mais de um projeto simultaneamente)</p> 
--	--	--

7 - O controle sobre as pessoas...

....é grande (evita desvios do padrão esperado)	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;">De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema</p>	...é mínimo
---	--	-------------

8 - O relacionamento e a interação entre as pessoas...

...ocorre dentro do espaço de cada departamento	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;">De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema</p>	...ocorre além do espaço de cada departamento (há interação contínua interdepartamental forte)
---	--	--

9 - A formação das pessoas é direcionada para ...

... especialista por áreas	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;">De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema</p>	.. estímulo à diversidade (polivalência)
----------------------------	--	--

10 - O foco dos Instrumentos motivacionais são ...

...extrínsecos (recompensas financeiras, prêmio)	<p style="text-align: center;">←-----→</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;">De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema</p>	... intrínsecos (reconhecimento, visibilidade, auto-realização)
--	--	---

11 - Novos produtos/serviços são ...

... gerados pela área de produtos, laboratório, engenheiro, P&D	<p style="text-align: center;">←—————→</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;"> De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema </p>	... gerados em qualquer lugar da organização
---	--	--

12 - Responsabilidade pelo cliente é ...

... das pessoas da "linha de frente" que tem contato direto com o cliente	<p style="text-align: center;">←—————→</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;"> De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema </p>	... de todos os funcionários
---	--	------------------------------

13 - Fazem parte da organização...

... os funcionários apenas	<p style="text-align: center;">←—————→</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;"> De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema </p>	... Os funcionários, terceiros, parceiros, <i>freelancers</i> , fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas, etc.
----------------------------	--	--

14 - Na empresa a estrutura de cargos...

... prescreve as responsabilidades de cada funcionário	<p style="text-align: center;">←—————→</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;"> De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema </p>	... limita o potencial de agregação de valor de cada funcionário
--	--	--

15 - O orçamento na sua empresa é...

... definido anualmente por departamento, conforme planejamento prévio	<p style="text-align: center;">←—————→</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;"> De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema </p>	... parcela aplicada como capital de risco, sem garantia de retorno, para projetos empreendedores
--	--	---

16 - Na empresa o planejamento...

... é altamente valorizado, ensinado e seguido à risca	<p style="text-align: center;">←—————→</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;"> De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema </p>	... dá margens à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais eventualmente mutáveis e dinâmicas
--	--	--

22 - A alta direção incentiva à melhoria contínua como um fator de inovação...

...sempre	←-----→						...nunca
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	De maneira extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	De maneira extrema	

23 - Na sua visão, qual o percentual de colaboradores que praticam a melhoria contínua na empresa?

- 0 a 25
 26 a 50
 51 a 75
 76 a 100

24 - No momento atual a visão de futuro da empresa é do conhecimento de todos e os esforços das pessoas são voltados para tornar essa visão real:

Concordo	←-----→						Discordo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	De maneira extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	De maneira extrema	

25 - Qual o nível de comprometimento dos colaboradores com as metas da empresa?

Muito comprometido	←-----→						Não comprometido
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	De maneira extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	De maneira extrema	

26 - Com base na sua experiencia, o horizonte que as pessoas pensam na empresa para tomada de decisão é:

- Dia seguinte;
 mês seguinte;
 ano seguinte;
 próximos 5 anos;
 próximos 10 anos
 próximos 25 anos

27 - Na sua empresa muito do tempo é perdido na espera da permissão para agir em vez de tomar suas próprias decisões:

Concordo	←-----→						Discordo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	De maneira extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	De maneira extrema	

28 - Quando surge uma nova idéia na sua empresa os seus lideres...

...aplicam	←-----→						...Descartam
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	De maneira extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	De maneira extrema	

29 - As pessoas podem ter espaço para testar novas idéias, correr riscos, observar e aprender a partir da experiência em sua empresa. Em relação a riscos, erros e fracassos de seus colaboradores sua empresa...

... é tolerante e encara como parte da aprendizagem o teste de novas ideias	<div style="text-align: center;">←—————→</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema </div>	...não é tolerante e há punição quando se corre riscos e se cometem erros.
---	--	--

30 - Na sua opinião quais os valores da sua empresa que mais contribuem para o crescimento dela?

31 - Em que grau os colaboradores são consultados por seu superior imediato antes da tomada de decisão:

Sempre são consultados	<div style="text-align: center;">←—————→</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema </div>	Nunca são consultados
------------------------	--	-----------------------

32 - De acordo com sua experiência, com que frequência os empregados têm receio de expressar opinião contrária aos seus superiores imediatos?

Sempre	<div style="text-align: center;">←—————→</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema </div>	Nunca
--------	--	-------

33 - A alta administração é ...

...isolada	<div style="text-align: center;">←—————→</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema </div>	... participativa
------------	--	-------------------

34 - O estilo de tomada de decisão na empresa é...

...autocrático	<div style="text-align: center;">←—————→</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> De maneira extrema muito um pouco um pouco muito De maneira extrema </div>	... participativo
----------------	--	-------------------

35 - Na sua empresa as decisões são tomadas sem consulta aos subordinados:

Sempre							Nunca
	De maneira extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	De maneira extrema	

36 - Me incomodo quando o meu superior toma uma decisão sem me consultar:

Sempre							Nunca
	De maneira extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	De maneira extrema	

ANEXO 3

VALORES DA EMPRESA PESQUISADA APRESENTADOS AOS ENTREVISTADOS

Valores e Princípios

- Clareza e honestidade na relação com as pessoas. Crença em que a prestação de serviços e o fornecimento de produtos de qualidade é a marca mais forte na relação com o cliente.
- Permanentes e atuais ações de capacitação e qualificação de pessoas. Identificação e provisão dos recursos necessários para permitir o desenvolvimento sustentado da organização.
- Contribuição para o desenvolvimento da comunidade onde atua e preservação do meio ambiente.

ANEXO 4

TABELA 2.1– índices de distância hierárquica (IDH) em cinquenta países e três regiões					
Classificação por pontuação	País ou região	Índice (IDH)	Classificação por pontuação	País ou região	Índice (IDH)
1	Malásia	104	27/28	Coréia do Sul	60
2/3	Guatemala	95	29/30	Irão	58
2/3	Panamá	95	29/30	Taiwan	58
4	Filipinas	94	31	Espanha	57
5/6	México	81	32	Paquistão	55
5/6	Venezuela	80	33	Japão	54
7	Países árabes	78	34	Itália	50
8/9	Equador	78	35/36	Argentina	49
8/9	Indonésia	77	35/36	África do Sul	49
10/11	Índia	77	37	Jamaica	45
10/11	Oeste africano	76	38	EUA	40
12	Iugoslávia	74	39	Canadá	39
13	Singapura	69	40	Holanda	38
14	Brasil	68	41	Austrália	36
15/16	França	68	42/44	Costa Rica	35

15/16	Hong Kong	67	42/44	Alemanha	35
17	Colômbia	66	42/44	Grã-Bretanha	35
18/19	Salvador	66	45	Suíça	34
18/19	Turquia	65	46	Finlândia	33
20	Belgica	64	47/48	Noruega	31
21/23	Leste Africano	64	47/48	Suécia	31
21/23	Peru	64	49	Irlanda (Rep. da)	28
21/23	Tailândia	63	50	Nova Zelândia	22
24/25	Chile	63	51	Dinamarca	18
24/25	Portugal	61	52	Israel	13
26	Uruguai	60	53	Áustria	11
27/28	Grecia				

Fonte: (HOFSTEDE, 2003, P. 41, grifo nosso)

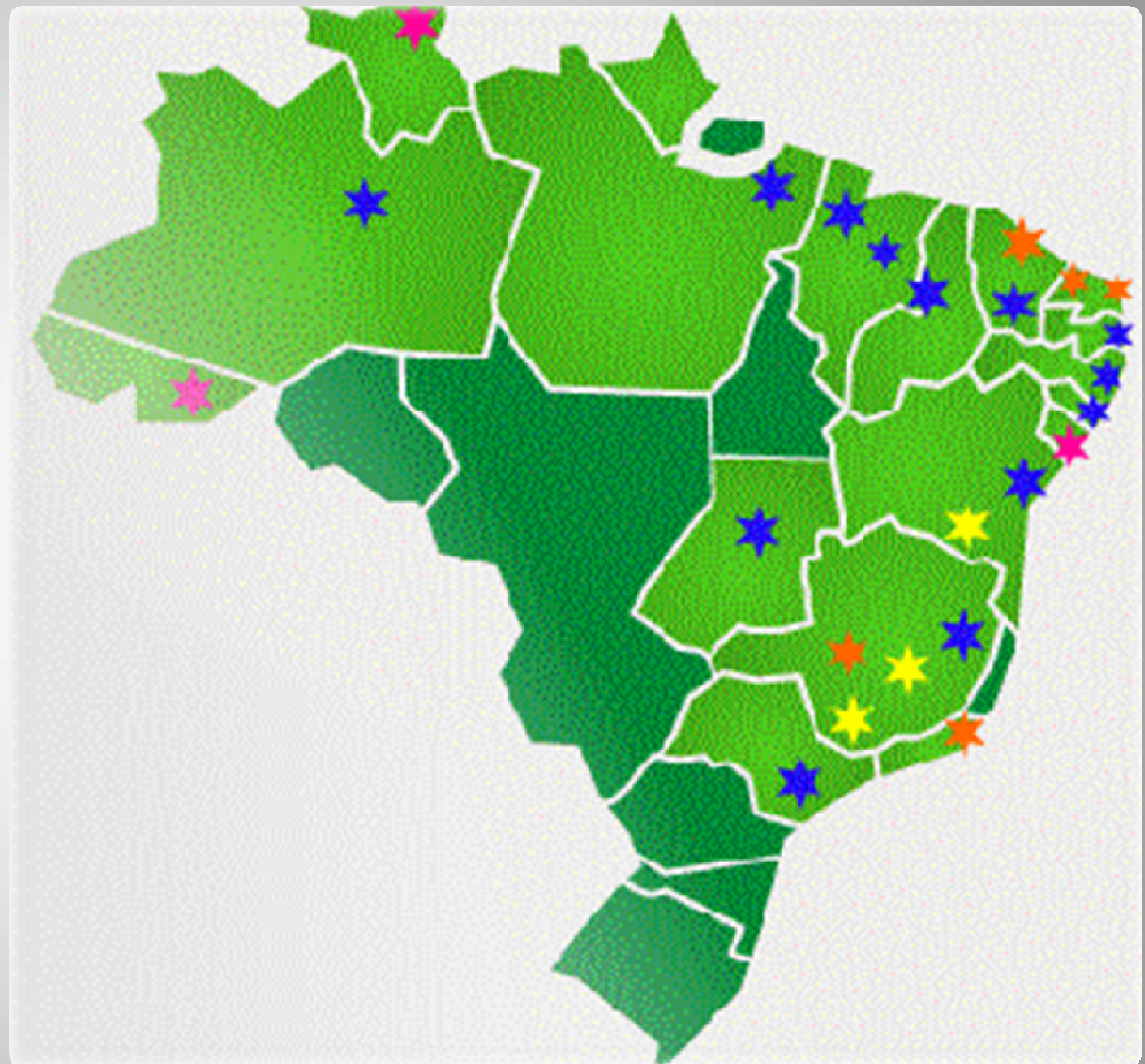
ANEXO 5 - UNIDADES DE NEGÓCIO DA EMPRESA

★ Unidade de Vendas

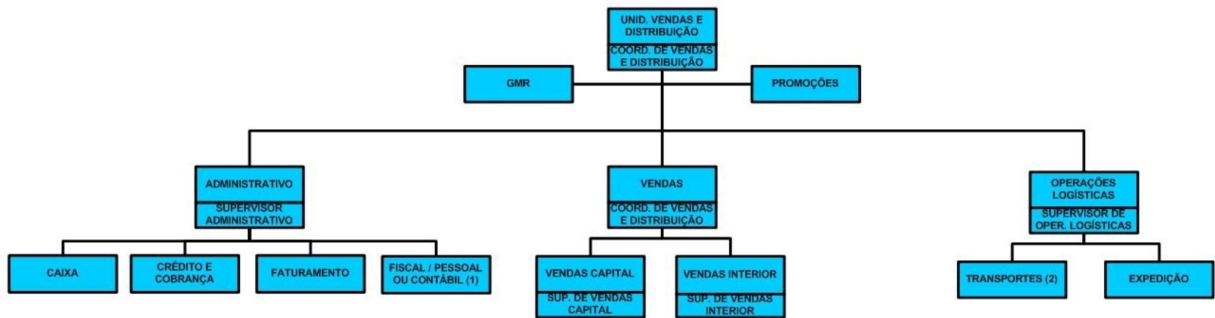
★ Centros de
Distribuição

★ Centros de
Fabricação
e Distribuição

★
Unidade de Negócios
de Grão In Natura



ESTRUTURA COMERCIAL - CD'S



NOTAS:
 1. Nas unidades de CD's que estão na mesma planta de uma Unidade Fabril a estrutura desta área será: Fiscal / Contábil, sendo a atividade de "Pessoal" exercida pela área de "Gestão de Pessoas" da Unidade Fabril. Não sendo a estrutura da área será: Fiscal / Pessoal, sendo a atividade "Contábil" exercida pela própria área Fiscal do CD.
 2. Quando as atividades de Transportes possuem um grande volume de operações a mesma passa a ter um Encarregado de Transportes que se reporta ao Supervisor de Operações Logísticas.



Anexo 8 - Aplicação dos Fundamentos de Intra-empendedorismo na Empresa Pesquisada, por pressuposto, frequência de resposta em cada pressuposto

Pergunta	Fundamento	Definição	Organização tradicional			Organização intra-empendedoradora			Definição	Resultados da Pesquisa			
		Organização tradicional	De maneira extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	De maneira extrema	Organização intra-empendedoradora	total	Trad.	intra-emp.	Pressuposto
1	Comunicação	De cima para baixo, apenas o necessário	2	2	0	0	2	3	Em todas as direções, sem restrição	9	4	5	pressup. 1
2	Ambiente externo	A Interação ocorre apenas por meio de canais preestabelecidos	1	0	0	1	4	3	Interação ampla e irrestrita como forma de geração de relacionamentos relevantes	9	1	8	pressup. 1
3	Erros e falhas	São evitados e penalizados	1	3	2	1	0	2	São visto como parte do aprendizado	9	6	3	pressup. 1
4	Burocracia	Minimiza risco e desvios	1	6	1	0	1	0	Impede a criatividade e espontaneidade	9	8	1	pressup. 1
5	Poder	Centralizado, organizado em hierarquia	3	4	0	2	0	0	Descentralizado, empowerment	9	7	2	pressup. 1
6	Estrutura organizacional	Hierarquia	1	2	1	1	4	0	Em rede	9	4	5	pressup. 1
7	Controles (padrões pré-estabelecidos)	Evitam desvios do padrão esperado	3	4	1	1	0	0	São mínimos sobre as pessoas	9	8	1	pressup. 1

Pergunta	Fundamento	Definição	Organização tradicional			Organização intra-empresarial			Definição	Resultados da Pesquisa			
		Organização tradicional	De maneira extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	De maneira extrema	Organização intra-empresarial	total	Trad.	intra-emp.	Pressuposto
8	Relacionamentos	Diferenças departamentais	0	2	1	0	5	1	Interdepartamentalização forte	9	3	6	pressup. 1
9	Formação das pessoas	Especialista por áreas	0	1	1	1	6	0	Estimulo a diversidade (polivalencia)	9	2	7	pressup. 1
10	Instrumentos motivacionais	Extrínsecos (recompensas financeiras, prêmio)	0	0	2	1	6	0	Intrínsecos (reconhecimento, visibilidade, auto-realização)	9	2	7	pressup. 1
11	Novos produtos/serviços	Gerados pela área de produtos, laboratório, engenheiro, P&D	1	5	1	0	2	0	Gerados em qualquer lugar da organização	9	7	2	pressup. 1
12	Responsabilidade pelo cliente	Do "front-end" que tem contato direto com o cliente	0	0	0	0	5	4	De todos os funcionários	9	0	9	pressup. 1
13	Quem faz parte da organização	Funcionários apenas	0	1	0	1	5	2	Funcionários, terceiros, parceiros, freelancers, fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas, etc.	9	1	8	pressup. 1
14	Estrutura de cargos	Prescreve as responsabilidades de cada funcionário	1	1	1	1	5	0	Limita o potencial de agregação de valor de cada funcionário	9	3	6	pressup. 1

Pergunta	Fundamento	Definição	Organização tradicional			Organização intra-empresarial			Definição	Resultados da Pesquisa			
		Organização tradicional	De maneira extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	De maneira extrema	Organização intra-empresarial	total	Trad.	intra-emp.	Pressuposto
15	Orçamento	Definidos anualmente por departamento, conforme planejamento prévio	4	5	0	0	0	0	Parcela aplicada como capital de risco, sem garantia de retorno, para projetos empreendedores	9	9	0	pressup. 1
16	Planejamento	Altamente valorizado, ensinado e seguido à risca	0	1	0	2	3	3	Dá margens à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais altamente mutáveis e dinâmicas	9	1	8	pressup. 1
17	Cultura interna	Resistente às mudanças, tradicional, paternalista.	0	0	0	0	6	3	Receptiva às experimentações, trocas mútuas, e é baseada em colaboração e confiança recíproca	9	0	9	pressup. 1
18	Treinamento	Determinado pelo RH, de acordo com as necessidades organizacionais	1	2	1	1	4	0	Determinado por cada um, segundo necessidades de projeto, e é incorporado ao capital investido.	9	4	5	pressup. 1

Pergunta	Fundamento	Definição	Organização tradicional			Organização intra-empresarial			Definição	Resultados da Pesquisa			
		Organização tradicional	De maneira extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	De maneira extrema	Organização intra-empresarial	total	Trad.	intra-emp.	Pressuposto
31	31 - Em que grau os colaboradores são consultados por seu superior imediato antes da tomada de decisão:	NUNCA	0	0	0	1	6	2	SEMPRE	9	0	9	pressup. 5
33	33 - A alta administração é ...	ISOLADA	0	0	0	0	5	4	PARTICIPATIVA	9	0	9	pressup. 5
34	34 - O estilo de tomada de decisão na empresa é...	AUTOCRÁTICO	0	0	1	0	8	0	PARTICIPATIVO	9	1	8	pressup. 5
35	35 - Na sua empresa as decisões são tomadas sem consulta aos subordinados:	SEMPRE	0	0	1	2	4	2	NUNCA	9	1	8	pressup. 5
36	36 - Me incomoda quando o meu superior toma uma decisão sem me consultar:	NUNCA	1	1	0	4	0	3	SEMPRE	9	2	7	pressup. 5

Pergunta	Fundamento	Definição	Organização tradicional			Organização intra-empresarial			Definição	Resultados da Pesquisa			
		Organização tradicional	De maneira extrema	muito	um pouco	um pouco	muito	De maneira extrema	Organização intra-empresarial	total	Trad.	intra-emp.	Pressuposto
32	32 - De acordo com sua experiência, com que frequência os empregados têm receio de expressar opinião contrária aos seus superiores imediatos?	SEMPRE	0	2	2	3	2	0	NUNCA	9	4	5	pressup. 5