

## **3**

### **Metodologia**

O capítulo de Metodologia tem como finalidade principal detalhar as características do estudo, em termos: do tipo de pesquisa; da seleção de sujeitos participantes e dos instrumentos de coleta de dados; do método de análise. No final do capítulo, discutem-se também as limitações do método empregado.

#### **3.1.**

##### **Tipo de pesquisa**

A pesquisa tem um caráter descritivo, pois se compromete a apresentar as características mais relevantes do contexto gerencial que possibilitam ou inibem ao gerente intermediário ter uma postura empreendedora alinhada ao exercício do seu papel. Sendo uma problemática atual e que vem sendo explorada mais recentemente nas discussões da área de Administração, pode-se configurar também um caráter exploratório do estudo, já que ele se propõe a fazer a ligação entre dois focos de pesquisa: a problemática dos gerentes no atual contexto e o intra-empendedorismo.

Quanto aos meios de investigação a pesquisa foi feita por meios bibliográficos, documentais e de campo, através de entrevistas com profissionais de nível gerencial que atuam em setores diversos.

#### **3.2.**

##### **Seleção dos sujeitos**

Os sujeitos da pesquisa são profissionais que ocupam ou já tenham ocupado o cargo de gerente intermediário durante a sua carreira profissional. A necessidade de buscar profissionais com perfis variados e que atuam em diferentes setores foi devida ao tipo de informação demandada por este estudo, buscando compreender, de forma mais acurada, como as variáveis ambientais no contexto no qual estão inseridos proporcionam ou não as condições ideais para que estes ajam de forma empreendedora dentro das organizações das quais fazem parte.

No total foram entrevistados vinte profissionais que ocupam ou já ocuparam cargos de gerência intermediária.

Não foi feito nenhum tipo de restrição em relação à idade, sexo, tempo como profissional ou tempo como gerente, na escolha destes entrevistados, para que, dessa maneira, fosse formada uma amostra com profissionais em diferentes estágios de carreira e também com diferentes visões e posicionamentos sobre o dinamismo do contexto no qual está inserido.

A Tabela 1 apresenta os perfis dos gerentes que foram entrevistados, seu tempo de carreira e tempo de atuação como gerente, e também o tipo e o porte das empresas em que atuam.

TABELA 1 – Perfis dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Tempo como profissional	Tempo como gerente	Empresa/Porte
Entrevistado 1	56	Masculino	32	18	Empresa Pública/Grande Porte
Entrevistado 2	30	Feminino	7	4	Auditoria/Grande Porte
Entrevistado 3	32	Feminino	8	2	Consultoria/Médio Porte
Entrevistado 4	28	Feminino	3	1	Comércio/Pequeno Porte
Entrevistado 5	58	Feminino	35	10	Empresa Pública/Grande Porte
Entrevistado 6	53	Masculino	26	16	Energia/Grande Porte
Entrevistado 7	31	Feminino	6	1	Editora/Médio Porte
Entrevistado 8	32	Masculino	8	3	Empresa Pública/Grande Porte
Entrevistado 9	30	Masculino	5	2	Consultoria/Grande Porte
Entrevistado 10	32	Masculino	6	6 meses	Auditoria/Grande Porte
Entrevistado 11	29	Feminino	4	1	Empresa Pública/Grande Porte
Entrevistado 12	54	Masculino	30	6,5 anos	Empresa Pública/Grande Porte
Entrevistado 13	55	Masculino	32	12	Marmoraria/ Pequeno Porte
Entrevistado 14	39	Feminino	14	9	Banco de Invest./Grande Porte
Entrevistado 15	39	Masculino	14	8	Construtora/Grande Porte
Entrevistado 16	36	Feminino	12	6	Telefonia/Grande Porte
Entrevistado 17	45	Feminino	18	10	Energia/Grande Porte
Entrevistado 18	38	Feminino	16	6	Telefonia/Grande Porte
Entrevistado 19	40	Feminino	15	5	Telefonia/Grande Porte
Entrevistado 20	35	Masculino	10	4	Academia/Médio Porte

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3. Coleta de dados

Este tópico elucidava ao leitor a forma como os dados para elaboração deste estudo foram obtidos, com a finalidade de esclarecer o caminho percorrido pelo autor para alcançar a resposta da pergunta problema desta dissertação.

Uma das formas de coleta de dados utilizada foi a bibliográfica, que consistiu essencialmente na busca de publicações de resultados de estudos acadêmicos voltados para a questão do incentivo a ações empreendedoras, sejam estas dentro ou fora das organizações e também em material bibliográfico que cobre a questão do cotidiano moderno dos gerentes e as diversas demandas e funções do seu papel, além dos diversos dilemas por eles enfrentados.

Também foram consultados materiais relativos a resultados de estudos publicados na internet, geralmente por organizações voltadas para a pesquisa e prática do empreendedorismo (ex: Sebrae, Instituto Endeavor). Os endereços eletrônicos em que esses trabalhos foram obtidos são mencionados ao longo do estudo. Na discussão de alguns assuntos, como o papel do gerente, foram consultadas também publicações didáticas da área de Administração de Empresas.

Tais pesquisas foram essenciais para um maior entendimento sobre o que existe de concreto no estudo do empreendedorismo e do intra-empendedorismo no mundo e no Brasil. Em paralelo foram levantadas também, questões que tratam de forma complementar o cotidiano dos gerentes intermediários, incluindo a delimitação do papel do gerente e também as limitações e os dilemas que estes vivenciam.

A última forma de coleta de dados foi a pesquisa de campo, que ocorreu por meio da realização de vinte entrevistas que tiveram o objetivo de mapear as variáveis ambientais do contexto no qual os gerentes intermediários estão inseridos e que proporcionam condições para que estes atuem de forma intra-empendedora, caso o profissional possua um perfil inovador, e também levantar as variáveis que dificultam ou até mesmo impossibilitam que isto aconteça.

Os encontros tiveram duração de cerca de uma hora cada e os dados relativos às entrevistas foram registrados em gravações digitais e anotações pessoais. Foi utilizado um roteiro para auxiliar e servir de apoio ao desenvolvimento destas entrevistas, no qual, são destacadas perguntas na

forma de tópicos capazes de explorar de forma mais profunda assuntos relacionados ao ambiente gerencial e às oportunidades empreendedoras que estes podem vir a apresentar.

As perguntas abordadas no decorrer das entrevistas foram separadas em três diferentes segmentos, o primeiro contendo perguntas referentes ao histórico profissional dos gerentes, visando a construir um entendimento de como esses fatores podem influenciar na ação intra-empresarial desses gerentes. O segundo segmento apresenta perguntas referentes aos aspectos do cotidiano gerencial, levantados no referencial teórico, como sendo importantes geradores de condições para que os gerentes atuem de forma intra-empresarial. Por fim são apresentadas questões que buscam entender a visão geral dos gerentes sobre o seu contexto de atuação, de modo a confirmar e complementar as questões dos segmentos anteriores.

Os três segmentos com as perguntas podem ser observados nos Quadros 7, 8 e 9.

QUADRO 7 – Segmento 1: Histórico profissional dos gerentes

Condições que impactam na atuação do gerente com foco no intra-empresarialismo	Autores	Perguntas
Perfil profissional dos gerentes	Mintzberg (2003)	Há quanto tempo você ocupa/ocupou o cargo de gerente durante a sua vida profissional?
		Quanto tempo de carreira você possui e quanto tempo está trabalhando na empresa na qual é gerente?
		Por qual área da empresa você é/foi responsável por gerenciar?

Fonte: Elaborado pelo autor.

QUADRO 8 - Segmento 2: Condições que impactam o trabalho do gerente como intra-empendedor

Condições que impactam na atuação do gerente com foco no intra-empendedorismo	Autores	Perguntas
Relacionamento da equipe	Mintzberg (2003) Mills (1979) Carter (1985) Silva (2004) Wunderer (1999)	Como você considera que o relacionamento entre as pessoas da sua equipe influencia no seu trabalho?
Relacionamento da equipe	Mintzberg (2003) Mills (1979) Carter (1985) Wunderer (1999)	Como você avalia o relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe?
Metas atribuídas	Filion (1999) Wunderer (1999)	Para você, as metas que lhe são atribuídas são adequadas ao seu contexto de trabalho?
Treinamento recebido	Filion (1999) Schell (1995) Kliksberg (1993) Senge (1994) Wunderer (1999) Jansen e van Wees (1994)	Você acredita que recebe/recebeu a quantidade de treinamento adequada para o trabalho que desempenha como gerente?
Crítérios de avaliação do gerente	Rodrigues (1998) Wunderer (1999)	Como você se sente em relação aos critérios utilizados para avaliar o trabalho executado pelos gerentes?
Fatores de motivação	Rodrigues (1998) Kuratko (2001) Wunderer (1999)	Quais você considera hoje, como sendo os principais fatores de motivação para os funcionários da sua empresa?
Fatores de motivação	Taylor (1970) Fayol (1994) Rodrigues (1998)	Como as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se em relação à estabilidade no emprego?
Realização profissional do trabalho	Rodrigues (1998) Wunderer (1999)	Como você se sente em termos de realização profissional com o trabalho que executa pelo fato de ocupar um cargo gerencial?
Reconhecimento pelo trabalho executado	Rodrigues (1998) Wunderer (1999)	Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?
Segurança para inovar	Filion (2000) Lumpkin e Dess (1996) Drucker (1985) Antoncic e Hisrich (2003)	Você se sente seguro para inovar no seu emprego?
Autonomia do gerente	Wray (1949) Pinchot (1989) Antoncic e Hisrich (2003) Lumpkin e Dess (1996) Vesper (1984)	Qual o grau de autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho?
Aceitação de novas idéias	Kliksberg (1993) Wray (1949) Antoncic e Hisrich (2003)	Como você avalia o grau de aceitação em que as suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa?
Colocação em prática das novas idéias	Rodrigues (1998) Wray (1949) Antoncic e Hisrich (2003)	Até que ponto você acredita que as inovações sugeridas por você são colocadas em prática?

Fonte: Elaborado pelo autor.

QUADRO 9 - Segmento 3: Percepção geral dos entrevistados sobre o seu contexto de atuação como gerentes

<b>Condições que impactam na atuação do gerente com foco no intra-empendedorismo</b>		
	<b>Autores</b>	<b>Perguntas</b>
Sentimento em ocupar o cargo de gerente	Rodrigues (1998) Sayles e Stewart (1995) Kanter (1982)	Levando em consideração a realidade organizacional exposta, como você se sente em trabalhar na sua empresa ocupando o cargo de gerente?
Gerente como contribuidor do reforço das vantagens competitivas da organização	Wunderer (1999) Taylor (1970) Fayol (1994) Mintzberg (2003) Antoncic e Hisrich (2003) Brunaker e Kurvinen (2006) Sayles e Stewart (1995) Kanter (1982) Brunaker e Kurvinen (2006)	Quais as vantagens competitivas que você considera que a sua empresa possui atualmente e como você acredita que, como gerente, pode contribuir para o aprimoramento delas?
Maiores dificuldades enfrentadas pelo gerente	Silva (2004) Lezana (2001)	Quais são as maiores dificuldades que você enfrenta na sua atuação como gerente?
Aspectos que mais facilitam/dificultam a manifestação do empreendedorismo corporativo	Filion (1999) Silva (2004) Rodrigues (1998) Wunderer (1999) Jansen e van Wees (1994) Antoncic e Hisrich (2003) Stevenson e Jarillo (1990)	Que aspectos mais facilitam e quais mais dificultam para que você, como gerente, possa ser empreendedor na empresa? E quais são os aspectos que mais facilitam e que mais dificultam para que os seus subordinados possam ser empreendedores?

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram realizadas no período de fevereiro a abril de 2008. Os locais de realização foram variados, todos em ambiente fechado: uma parte ocorreu na própria empresa em que o entrevistado atua, uma parte foi realizada na residência dos entrevistados e uma parte foi realizada na residência do entrevistador. Houve proporcionalidade do número de entrevistas realizadas em cada tipo de local. Todos os gerentes entrevistados residem e trabalham no Rio de Janeiro.

### **3.4. Tratamento e análise dos dados**

Os dados da coleta de campo foram tratados de forma qualitativa, pois as informações necessárias para a realização do estudo não poderiam ser simplesmente medidas ou observadas, era necessário obter percepções e sentimentos sobre determinados contextos e eventos.

Conforme relatado na coleta de dados, foi necessário realizar entrevistas semi-estruturadas, com a finalidade de abranger uma maior extensão de assuntos, permitindo aos entrevistados maior espaço de reflexão e de expressão (AAKER,2001).

Em função disso, optou-se pela transcrição das gravações, para um melhor registro e detalhamento dos dados obtidos. Portanto, a análise baseou-se na escuta direta das entrevistas, na leitura das anotações e das transcrições, porém estas não poderão ser divulgadas em função do sigilo acordado previamente com todos os participantes. Pela mesma razão, também não são divulgados, na análise, os nomes dos participantes nem das empresas em que eles atuam.

Na análise do conteúdo das entrevistas, efetuou-se um trabalho de categorização de cada trecho das narrativas dos indivíduos. A partir dessa primeira categorização, a análise final foi construída a partir do reagrupamento desses conteúdos, resultando nas categorias listadas no Quadro 10.

QUADRO 10 – Categorias de análise e subcategorias a elas associadas

Categorias de análise	Subcategorias associadas
Perfil profissional dos gerentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tempo de carreira;</li> <li>▪ tempo na empresa;</li> <li>▪ tempo como gerente;</li> <li>▪ área de responsabilidade.</li> </ul>
Aspectos do cotidiano gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionamento entre as pessoas da equipe de trabalho exercendo direta influência nas atividades;</li> <li>▪ metas;</li> <li>▪ treinamento;</li> <li>▪ impacto dos critérios de avaliação utilizados.</li> </ul>
Percepção dos gerentes sobre a sua interação com o seu cotidiano	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ principais fontes de motivação;</li> <li>▪ satisfação por exercer o cargo de gerente na empresa em que trabalha;</li> <li>▪ reconhecimento pelo trabalho executado;</li> <li>▪ profissional como fonte de valor para a organização;</li> </ul>
Estimulo à inovação na empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ segurança para propor novas idéias;</li> <li>▪ autonomia para agir;</li> <li>▪ nível de aceitação das idéias e sugestões que são apresentadas pelo empregado;</li> <li>▪ implantação das inovações sugeridas.</li> </ul>
O Gerente como empreendedor dentro da Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ maiores dificuldades enfrentadas pelo gerente;</li> <li>▪ aspectos que facilitam ou inibem a ação do entrevistado como empreendedor dentro da empresa;</li> <li>▪ aspectos que facilitam ou inibem a ação dos integrantes da equipe como empreendedores dentro da empresa.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Capítulo 4, a análise dos resultados é apresentada de acordo com essas categorias e subcategorias.

### 3.5. Limitações do método

*“Todo método tem possibilidades e limitações. É saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação...”*

(VERGARA, 2004, pág 61)

A primeira limitação que pode ser mencionada é decorrente do tipo de recorte realizado na seleção dos entrevistados no estudo. É possível que os perfis de pessoas e de empresas escolhidas por acessibilidade não tenha sido representativo dos diferentes tipos de contextos possíveis de serem encontrados na atuação dos gerentes.

Outro fator limitador consiste na escassez de fontes bibliográficas e estudos realizados especificamente na área do intra-empendedorismo, além de ser esse um conceito ainda pouco difundido nos ambientes das empresas. Muito se fala dos empreendedores de uma forma genérica, voltado para a abertura de novos negócios, porém pouca atenção ainda é dada a esse fenômeno dentro das organizações. Em função disso, é possível que as questões abordadas nas entrevistas não tenham conseguido captar todos os aspectos que seriam relevantes para o objetivo do estudo, já que o empreendedorismo corporativo não é um conceito claro nem mesmo para a maioria dos indivíduos entrevistados. Uma solução para essa escassez de referências, foi a de incluir no conteúdo das entrevistas questões que analisassem condições gerais do contexto de atuação dos gerentes. Assumiu-se, então a premissa de que se tais condições fossem vistas positivamente, isso significaria a existência de um ambiente mais propício à colocação em prática de seu papel como empreendedores corporativos. Reconhece-se, porém, que essa relação de causa e consequência não é apontada de forma explícita na literatura consultada. Ainda assim, acredita-se que o resultado do presente estudo possa trazer uma contribuição justamente para que tais tipos de associações sejam empiricamente mais fundamentadas.

Finalmente, outra limitação do estudo foi a de se concentrar na identificação de condições genéricas de atuação dos gerentes, não possibilitando um entendimento mais aprofundado das etapas do processo empreendedor realizado dentro das organizações. É possível que tais condições sejam diferentes nas diversas etapas desse processo, a saber, a identificação, a avaliação e o desenvolvimento das oportunidades (DUTON, 2005).