

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

Luiz Gustavo da Silva Domingues

**EMPREENDEDORISMO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM
EMPRESAS DE TRANSPORTES DE CARGAS EM MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
2015

Luiz Gustavo da Silva Domingues

**EMPREENDEDORISMO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM
EMPRESAS DE TRANSPORTES DE CARGAS EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao programa de pós graduação *stricto sensu* em Administração da Universidade Fumec, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima

Belo Horizonte

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D671e Domingues, Luiz Gustavo da Silva, 1986-
Empreendedorismo e aprendizagem organizacional em
empresas de transportes de cargas em Minas Gerais/ Luiz
Gustavo da Silva Domingues. - Belo Horizonte, 2015.
99f. ; 29,7 cm

Orientador: Juvêncio Braga de Lima
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,
2015.

1. Empreendedorismo. 2. Transporte rodoviário de carga.
3. Aprendizagem organizacional. I. Título. II. Lima, Juvêncio
Braga de. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências
Empresariais.

CDU: 658



**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada "**Empreendedorismo e aprendizagem organizacional em empresas de transportes de carga em Minas Gerais.**" de autoria do aluno Luiz Gustavo da Silva Domingues aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima (Orientador) - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto - Universidade FUMEC

Profª. Dra. Daniela Meirelles Andrade - UFLA

Profª. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 03 de agosto de 2015.

DEDICATÓRIA

Dedico esta vitória a minha mãe que me mostrou o valor da educação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter permitido que eu concluísse a realização deste sonho.

Agradeço a minha família, em especial a meus pais Jorge e Geralda, a meus irmãos Paulo e Marcos, pela paciência e compreensão nas tantas vezes que tive que estar ausente para dedicar-me a este trabalho.

Agradeço a minha noiva Katialaine, por tanta parceria e apoio durante o mestrado e na vida.

Agradeço a meu orientador professor Dr. Juvêncio Braga de Lima, que acreditou neste projeto e me conduziu com competência nesta jornada.

Agradeço ao Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas de Minas Gerais, especialmente na pessoa de Renato Marques pela grande colaboração na aplicação dos questionários.

Enfim, agradeço a Universidade Fumec, aos professores que contribuíram para meu processo de aprendizagem e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para esta vitória.

RESUMO

Com o mercado com concorrências cada vez mais acirradas, é necessário que as empresas invistam em ações empreendedoras e busquem desenvolver uma atmosfera de constante aprendizagem. No setor de transporte rodoviário de cargas esta realidade não é diferente, principalmente por se tratar do principal modal de transporte em nosso país. Diante disso, o objetivo do presente trabalho foi analisar a relação da orientação empreendedora com a aprendizagem organizacional nas empresas do setor de transportes rodoviário de cargas de Minas Gerais. Realizou-se um estudo quantitativo de corte transversal e referente aos fins, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva. Foi realizada uma pesquisa de opinião com a aplicação de questionários com 21 questões para abordar o perfil de orientação empreendedora e 21 questões para abordar o perfil de aprendizagem organizacional, obtendo-se 125 empresas respondentes. Quanto a Aprendizagem Organizacional, observou-se a maior frequência dos fatores: oportunidade para aprendizagem contínua; desenvolvimento da visão sistêmica da organização e estímulo para liderança estratégica para a aprendizagem. Observou-se esta maior frequência quando analisado o tipo de carga, idade, tempo no cargo e números de empregados. A questão que teve maior média sobre Aprendizagem Organizacional foi referente à liberação de funcionários para fazer cursos fora das dependências da empresa, como: direção defensiva, primeiros socorros, gestão de frota, liderança, gestão de pessoas, dentre outros. Esta questão apresentou maior média entre todas as questões analisadas sendo de 4,33 e menor variação 0,887. Referente a Orientação Empreendedora constata-se uma maior frequência do fator liberdade, autonomia e *empowerment*, quando analisado tempo no cargo, tipo de carga e se a transportadora transporta frequentemente carga perigosa. A questão que teve maior média sobre Orientação Empreendedora refere-se à disponibilidade de recursos como computadores e carros para que os funcionários possam buscar novas frentes de serviços. Além de maior média 4,01 este fator também apresentou menor variação de 1,074. Das 125 empresas respondentes, 66 empresas apresentaram predominância de Aprendizagem Organizacional, 49 empresas apresentaram predominância de Orientação Empreendedora e 10 empresas apresentaram percepção de equilíbrio entre a Aprendizagem Organizacional e Orientação Empreendedora.

Palavras-Chaves: Aprendizagem Organizacional, Empreendedorismo e Orientação Empreendedora.

ABSTRACT

With market competition becoming increasingly fierce, it is necessary for companies to invest in entrepreneurial activities and seek to develop an atmosphere of continuous learning. In the trucking industry this reality is no different, especially because it is the main mode of freight transport in our country. Thus, the goal of this study was to analyze the relationship between entrepreneurial orientation and organizational learning among companies in the freight trucking industry of Minas Gerais. In order to achieve this goal, both a quantitative cross sectional study and a descriptive research study were conducted. A survey was done by means of a questionnaire containing 21 questions each about entrepreneurial orientation profiles and organizational learning profiles, yielding responses from 125 companies. With regard to organizational learning, ongoing educational opportunities for employees; the development an organization's systemic vision from an internal viewpoint and leadership that encourages a culture of learning as part of its overall strategy were the factors observed with the greatest frequency. These results were observed when the type of freight being transported, employee age, employee tenure and the total number of employees working for the company were analyzed. The Organizational Learning question that received the highest average response related to a company's willingness to allow employees the time off to pursue educational opportunities outside of the work place, such as defensive driving, first aid, fleet management, leadership and people management, among others. This question received the highest average response with a score of 4.33 and had the least variation at 0.887. Regarding entrepreneurial orientation, the factors freedom, autonomy and empowerment were noted most frequently when employee tenure and the type and risk level of the freight being transported were analyzed. The Entrepreneurial Orientation question that received the highest average response related to the availability of resources such as computers and cars that employees can use to find new areas of services. In addition to this response receiving the highest average score at 4.01, it also showed the least variation at 1.074. Among the 125 responding companies, 66 companies displayed an Organizational Learning Culture predominance, 49 companies displayed an Entrepreneurial Orientation predominance and 10 companies displayed a balance between Organizational Learning Culture and Entrepreneurial Orientation.

Key Words: Organizational Learning, Entrepreneurship and Entrepreneurial Orientation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da amostra segundo cargo ocupado.....	37
Tabela 2 - Média e desvio-padrão dos indicadores.....	39
Tabela 3 - Validação da escala para constructos de primeira ordem.....	43
Tabela 4 - Validação da escala para constructos de segunda ordem.....	45
Tabela 5 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por sexo – Teste de Mann-Whitney U	46
Tabela 6 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por categoria herdeiro x não-herdeiro – Teste de Mann-Whitney U.....	47
Tabela 7 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por faixa etária – Teste de Kruskal-Wallis.....	48
Tabela 8 - Avaliação dos escores referentes ao fator Oportunidade para aprendizagem contínua, por faixa etária – Teste de Mann-Whitney U.....	49
Tabela 9 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por cargo ocupado – Teste de Kruskal-Wallis.....	50
Tabela 10 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por tempo no cargo – Teste de Kruskal-Wallis.....	52
Tabela 11 - Avaliação dos escores referentes ao fator Delegação de poder e responsabilidade, por tempo no cargo – Teste de Mann-Whitney U.....	53
Tabela 12 - Avaliação dos escores referentes ao fator Desenvolvimento da visão sistêmica da organização, por tempo no cargo – Teste de Mann-Whitney U.....	54
Tabela 13 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por escolaridade– Teste de Kruskal-Wallis.....	55
Tabela 14 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por tipo de carga – Teste de Mann-Whitney U.....	56
Tabela 15 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por carga perigosa – Teste de Kruskal-Wallis.....	57
Tabela 16 - Avaliação dos escores referentes ao fator Questionamento e diálogo, por frequência de transporte de carga perigosa – Teste de Mann-Whitney U.....	59

Tabela 17 - Avaliação dos escores referentes ao fator Colaboração e aprendizagem em equipe, por frequência de transporte de carga perigosa – Teste de Mann-Whitney U.....	60
Tabela 18 - Avaliação dos escores referentes ao fator Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem, por frequência de transporte de carga perigosa – Teste de Mann-Whitney U.....	62
Tabela 19 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por categorias de número de empregados – Teste de Kruskal-Wallis.....	63
Tabela 20 - Avaliação dos escores referentes ao fator Oportunidade para aprendizagem contínua, por número de empregados – Teste de Mann-Whitney U.....	64
Tabela 21 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por sexo – Teste de Mann-Whitney U.....	65
Tabela 22 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por categoria herdeiro x não-herdeiro – Teste de Mann-Whitney U.....	66
Tabela 23 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por faixa etária – Teste de Kruskal-Wallis.....	67
Tabela 24 - Avaliação dos escores referentes ao fator Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem, por faixa etária – Teste de Mann-Whitney U.....	68
Tabela 25 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por cargo ocupado – Teste de Kruskal-Wallis.....	69
Tabela 26 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por tempo no cargo – Teste de Kruskal-Wallis.....	71
Tabela 27 - Avaliação dos escores referentes ao fator Liberdade, autonomia e <i>empowerment</i> , por tempo no cargo – Teste de Mann-Whitney U.....	72
Tabela 28 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por escolaridade – Teste de Kruskal-Wallis.....	73
Tabela 29 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por tipo de carga – Teste de Mann-Whitney U.....	74
Tabela 30 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por tempo no cargo – Teste de Kruskal-Wallis.....	75
Tabela 31 - Avaliação dos escores referentes ao fator Disponibilidade de recursos, por frequência de transporte de carga perigosa – Teste de Mann-Whitney U.....	77
Tabela 32 - Avaliação dos escores referentes ao fator Liberdade, autonomia e <i>empowerment</i> , por frequência de transporte de carga perigosa – Teste de Mann-Whitney U.....	78

Tabela 33 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por categorias de número de empregados – Teste de Kruskal-Wallis....	79
Tabela 34 - Avaliação dos escores referentes aos constructos Cultura de Orientação Empreendedora e Cultura de Aprendizagem Organizacional – Teste dos Sinais de Wilcoxon.....	80
Tabela 1 do anexo II - Distribuição da amostra segundo o sexo.....	98
Tabela 2 do anexo II - Distribuição da amostra segundo a condição de herdeiro.....	98
Tabela 3 do anexo II - Distribuição da amostra segundo a faixa etária.....	98
Tabela 4 do anexo II - Distribuição da amostra segundo tempo no cargo.....	98
Tabela 5 do anexo II - Distribuição da amostra segundo a escolaridade.....	99
Tabela 6 do anexo II - Distribuição da amostra segundo o tipo de carga.....	99
Tabela 7 do anexo II - Distribuição da amostra segundo o transporte de carga perigosa.	99
Tabela 8 do anexo II - Distribuição da amostra segundo o número de empregados.....	99

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Problema.....	14
1.2. Justificativa.....	14
2. OBJETIVOS.....	16
2.1. Objetivo Geral.....	16
2.2. Objetivos Específicos.....	16
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	17
3.1. Empreendedorismo.....	17
3.1.1. Empreendedorismo Corporativo.....	18
3.1.2. Organização Empreendedora.....	23
3.2. Aprendizagem Organizacional.....	26
3.2.1. Aprendizagem Empreendedora.....	31
3.3. O Transporte Rodoviário de Cargas.....	32
4. METODOLOGIA.....	34
4.1. Caracterização da pesquisa.....	34
4.2. Instrumento de Coleta.....	34
4.3. Coleta dos Dados.....	36
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	37
5.1. Caracterização da amostra.....	37
5.2. Validação da escala.....	42
5.3. Análise comparativa por grupos - <i>Cultura de Aprendizagem Organizacional..</i>	46
5.4. Análise comparativa por grupos - <i>Cultura de Orientação Empreendedora.....</i>	64
5.5. Análise comparativa - <i>Cultura de Orientação Empreendedora X Cultura de Aprendizagem Organizacional.....</i>	80
6. DISCUSSÃO.....	81
6.1. Perfil de Aprendizagem Organizacional.....	81
6.2. Perfil de Orientação Empreendedora.....	82

7. CONCLUSÃO.....	85
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
APÊNDICE I – Questionário.....	93
APÊNDICE II – Tabelas.....	98

1. INTRODUÇÃO

Com o mercado com concorrências cada vez mais acirradas, se faz importante que as empresas invistam constantemente em inovações para conseguirem se destacarem frente à concorrência e ao mesmo tempo garantir sua perenidade.

Para que estas inovações possam ocorrer, é necessário que as empresas incentivem ações que possibilitem a criação de uma atmosfera empreendedora, onde os seus colaboradores, independente do cargo, desenvolvam atividades intraempreendedoras e de aprendizagem.

Devido a sua importância, vários estudiosos como McClelland (1972); Schumpeter (1982); Miller (1983); Guth e Ginsberg (1990), estudaram o fenômeno do empreendedorismo sobre diferentes óticas.

Nos últimos anos o termo empreendedorismo corporativo também tem ganhado destaque entre os estudiosos, tais como Allali e Filion (2003) e Russell (1999), com uma concepção de que os termos empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo são sinônimos.

Na mesma perspectiva, autores como Fry (1987); Pinchot (1989); Nicholas (1993); Cozzi e Arruda (2004) e Dornelas (2003), estudaram características ou ações a serem seguidos pelas organizações a fim de criarem um ambiente empreendedor, ou seja, que a empresa seja em sua totalidade orientada para o empreendedorismo, atuando cada vez mais com ações intraempreendedoras.

Estas concepções sobre o intraempreendedorismo são acompanhadas da visão de que é importante que os gestores criem um ambiente que possibilite que os colaboradores possam desenvolver atividades empreendedoras, seja dentro da própria organização ou em novos negócios que a empresa possa desenvolver. Consideram-se necessários que todos os agentes organizacionais estejam atentos para as oportunidades de inovação, seja de produtos, serviços ou processos.

Os autores Slater e Narver (1995); Covin e Slevin (1991), consideram que a cultura e os valores empreendedores contribuem para a aprendizagem organizacional. Neste sentido, afirmam que é importante entender como as empresas aprendem e como passam conhecimento adiante. É sabido que os empreendedores aprendem através de experiências já vividas, e criar um ambiente

de cultura de aprendizagem, possibilita que as empresas desenvolvam mecanismos que contribuem para diminuição das chances de erros, principalmente no tocante as inovações, que neste cenário globalizado se fazem necessárias para que as empresas garantam a sua sobrevivência. Mas, embora exista grande crescimento de estudos sobre este tema, ainda há lacunas a serem preenchidas (DUHÁ *et. al.*,2006).

Nesse trabalho, procura-se estudar esses fenômenos nas empresas do setor de transportes de cargas, concentrando-se no setor transporte rodoviário de cargas. Trata-se de um setor importante para economia brasileira, sendo responsável por aproximadamente 60% de todo volume das cargas transportadas em nosso país.

De acordo com Mello (2000), o transporte rodoviário de cargas apresenta várias vantagens, sendo uma delas a possibilidade de entrega “porta a porta”. Em um país continental como é o caso do Brasil, o transporte rodoviário de cargas possibilita a integração de regiões remotas do país (FREITAS, 2004).

1.1. Problema

Considerando as características do setor de transportes de carga, procura-se verificar se aí se verificam a busca de novas soluções, inovações específicas, presença de programas de aprendizagem organizacional. Tendo em vista a importância conferida à gestão da aprendizagem organizacional, com investimentos de empresas nessa atividade, bem como o papel das empresas investirem em programas de prática e prática, bem como o efeito de inovações nas empresas, associadas à novos processos, serviços e até novos negócios, neste trabalho, busca-se verificar o seguinte problema de pesquisa: qual a relação entre a orientação empreendedora e a aprendizagem organizacional em empresas do setor de transporte rodoviário de cargas, filiadas ao Sindicato das Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas de Minas Gerais?

1.2. Justificativa

Os termos empreendedorismo e aprendizagem organizacional descrevem fenômenos organizacionais que podem ser abordados de forma multidisciplinar. Constata-se que são fenômenos estudados na área de administração, mas não são muitos os estudos que busquem

associar efeitos entre estas duas características organizacionais, justificando-se, do ponto de vista acadêmico, essa abordagem feita nessa pesquisa.

Do ponto de vista gerencial, espera-se contribuir para ampliar o conhecimento do setor de transportes rodoviários de cargas, podendo contribuir para usos de seus gestores, considerando-se que é um setor em que há desafios de inovações e de forte concorrência.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo analisar relação entre as características da aprendizagem organizacional e de orientação empreendedora nas empresas do setor de transportes rodoviário de cargas de Minas Gerais.

2.2. Objetivos Específicos

- i. Caracterizar o perfil de Orientação Empreendedora das empresas de transporte rodoviário de cargas de Minas Gerais;
- ii. Identificar o perfil da Aprendizagem Organizacional das empresas de transporte rodoviário de cargas de Minas Gerais;
- iii. Avaliar se as empresas que apresentam um maior perfil de orientação empreendedora também apresentam um maior perfil de cultura de aprendizagem organizacional.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. Empreendedorismo

No decorrer da história das civilizações, pode-se observar várias ações empreendedoras desde a antiguidade. Ações estas que propiciavam o crescimento e o desenvolvimento econômico de sociedades (DUTRA E PREVIDELLI, 2003). A definição deste termo tem sido discutida por vários autores, com percepções distintas McClelland (1972); Schumpeter (1982); Miller (1983); Guth e Ginsberg (1990), devido a sua importância para o desenvolvimento das empresas e consequentemente dos países onde as mesmas estão inseridas (DORNELAS, 2003).

O termo empreendedorismo foi definido por Richard Cantillon em 1755, como sendo a capacidade de assumir os riscos de adquirir algo por um determinado valor e vendê-lo em um regime de incerteza (HASHIMOTO, 2014). Apesar disso, o primeiro curso sobre o tema veio a ser ministrado somente no ano de 1947, em Harvard nos Estados Unidos, após a segunda guerra mundial. Este curso foi ministrado para militares, com o objetivo de auxiliá-los a descobrir oportunidades de novos negócios devido às dificuldades existentes no período pós-guerra, porém foi somente nos anos 1970 que este tema passou a ser valorizado no currículo das universidades daquele país (VESPER; GARTNER, 1997).

No Brasil, a industrialização tardia fez com que o empreendedorismo surgisse nas universidades somente nos anos 1990, período em que houve um considerável aumento dos cursos de administração de empresas e a criação de entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Softwares). Anteriormente quase não se falava em empreendedorismo no país, pois o ambiente político e econômico não era favorável (DORNELAS, 2003; DUTRA; PREVIDELLI, 2003).

Já as pesquisas na área de empreendedorismo possuem aproximadamente de 30 a 40 anos e vem em uma crescente envolvendo milhares de pesquisadores em todo o mundo. Estas pesquisas estão estruturadas intelectualmente em diversas abordagens da Administração, como a visão baseada em recursos, teoria dos custos de transação, redes sociais e aprendizagem organizacional (FERREIRA *et. al.*, 2014).

Algumas correntes associavam este tema a inovação, enquanto os economistas como Joseph Schumpeter, definem o empreendedor como o indivíduo que destrói a ordem econômica para

introduzir novos produtos e serviços (FRANÇA *et. al.*, 2012). O tema inovação não é um tema novo, ele sempre esteve presente desde o desenvolvimento dos conceitos administrativos e da elaboração da teoria das organizações (DORNELAS, 2003).

Pode-se entender como empreendedorismo qualquer ação que visa a criação de um novo negócio, empreendimento ou expansão de um negócio já existente por uma pessoa, grupo de pessoas ou pelas próprias empresas já existentes (GEM, 2007). Julien (2010) propõe quatro perspectivas para entender o fenômeno empreendedorismo: a criação de uma nova empresa, empresas que reproduzem ou imitam outras empresas, empresas que são retomadas introduzindo mudanças e empresas que visam ampliar seu mercado por meio do intraempreendedorismo.

Tendo em vista o cenário econômico atual, para as empresas se manterem competitivas e buscarem novos negócios, se faz necessário os seguintes requisitos de acordo com Dornelas (2003): agilidade; a busca efetiva por novas oportunidades; reestruturação; revisão de processos; incentivar a inovação por parte dos funcionários; criatividade e não ser reativa. Para isto, é fundamental que a empresa implante a filosofia empreendedora em toda sua estrutura e incentive seus funcionários a pensarem e agirem como empreendedores.

A participação de empregados nas atividades empreendedoras é conhecida como intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo. Alguns estudiosos vêem estes dois fenômenos como sendo iguais, outros entendem que estes fenômenos ocorrem de maneira diferente.

3.1.1. Empreendedorismo Corporativo

Nos últimos anos, devido à relevância do tema, o número de estudos sobre empreendedorismo corporativo no Brasil e no mundo vem crescendo significativamente. Este tema vem sendo destaque nas publicações acadêmicas e em eventos acadêmicos sobre empreendedorismo nos Estados Unidos (HASHIMOTO; BELÊ, 2014).

Para Dornelas (2003), “o evento inicial que gera todo processo empreendedor é influenciado tanto pelas características organizacionais como individuais presentes na organização”. Quando uma empresa decide agir de forma empreendedora, começa-se primeiramente identificando e

avaliando as oportunidades, planejando o novo projeto ou negócio e tomando as ações necessárias para o sucesso do mesmo.

A entrada de uma organização no processo empreendedor quase sempre é determinada ou influenciada pelo ambiente. A intensidade empreendedora destas organizações é determinada por três variáveis fundamentais: a inovação, a propensão para assumir risco e a proatividade (iniciativa). Vale ressaltar que a combinação destes fatores irá determinar o grau de empreendedorismo da organização (DORNELAS, 2003).

Para que uma empresa se torne empreendedora, é fundamental que as mesmas conheçam e incentivem seus colaboradores que possuem a competência empreendedora, bem como criem ações para retenção destes talentos em seu quadro. Estudos demonstram que a liderança exerce um papel de extrema importância nas empresas para criação de uma cultura orientada para empreendedorismo por parte dos funcionários (FRANCO *et. al.* 2012). Por isso, é fundamental que os líderes destas empresas incentivem a ação empreendedora dos seus liderados (HASHIMOTO, 2009).

Neste sentido, os gerentes possuem um papel fundamental para elevar o grau de orientação empreendedora destas empresas, pois, possuem a missão de divulgar e incentivar o comprometimento dos colaboradores com ações inovadoras. Para alcançar estes resultados, estes gerentes devem estar em sintonia com as competências voltadas para liderança empreendedora, devem conhecer a cultura e o comportamento organizacional, conhecer o setor de atuação da empresa, conhecer à gestão de projetos, a criação de planos de negócios e os critérios de seleção interna (HASHIMOTO, 2014).

Na ótica schumpeteriana uma empresa somente pode ser considerada empreendedora se possuir um modelo particular de inovação (PINTO; ZILBER, 2006). Estas inovações possibilitam de forma diferenciada que as empresas aumentem sua capacidade de competir e sobreviver no mercado (BOAS; SANTOS, 2014). As empresas que incentivam ações de empreendedorismo corporativo conseguem identificar e aproveitar novas oportunidades de inovação (Kuratko *et. al.*, 2005 apud BOAS; SANTOS, 2014). Neste sentido, para se alcançar um ambiente de inovação, as empresas têm percebido a importância do comportamento empreendedor e de uma cultura empreendedora, para conseguirem sobreviver em um mercado em constante mudança e muita competição (DREHER, 2004).

O empreendedorismo corporativo somente acontece quando os colaboradores destas empresas, sendo de qualquer nível hierárquico, possuem um comportamento empreendedor, tomando iniciativas independentes e espontâneas, buscando inovar dentro das limitações estabelecidas pela empresa. Estes colaboradores são chamados de intraempreendedores (STEVENSON; JARILLO, 1990; HASHIMOTO; BELÊ, 2014).

Podemos perceber na literatura que os termos empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo são muitos próximos. Alguns autores como Allali e Fillion (2003) e Russell (1999), defendem que estes termos seriam sinônimos e confundíveis. Já Emmendodoerfer, Valadares e Balbi (2008,) diferenciam estes dois termos, para eles o intraempreendedor atua na inovação de produtos, processos e procedimentos no interior das organizações, enquanto o empreendedor corporativo esta centrado no mercado, com o objetivo de desenvolver novos negócios e estratégias para organização. Considerando o foco sobre as empresas e não sobre os agentes, interessa considerar o fenômeno que ocorre, ou seja, tanto a mudança de produtos, como de processos, como a criação de novos negócios e estratégias, sendo, portanto, condizente com a abordagem da consideração de um mesmo fenômeno, tanto denominado intraempreendedorismo, como empreendedorismo corporativo. Afinal, conforme mencionado, as empresas precisam se adaptar frente às mudanças que constantemente ocorrem nos mercados. O empreendedorismo nas organizações é uma ferramenta importantíssima para que as mesmas consigam assegurar sua sobrevivência.

Com o tempo e recurso cada vez mais escassos, o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo surge como uma resposta estratégica das organizações frente à necessidade de captar novas oportunidades antes de seus concorrentes (CARDOSO; BARINI FILHO, 2003).

As ações intraempreendedoras ocorrem na medida em que os colaboradores intraempreendedores recebem dos seus superiores autonomia, apoio e recursos para promoverem a inovação de produtos, serviços ou processos dentro da organização (BIRLEY e MUZYKA, 2001; DORNELAS, 2003; HISRICH e PETERS, 2004)

Para que o intraempreendedorismo realmente seja sólido na empresa, não basta apenas que a mesma incentive ou treine os seus colaboradores, mas sim, que tenha uma atmosfera voltada

para o intraempreendedorismo, onde as ações intraempreendedoras façam parte de sua política e valores, e para que isso ocorra é fundamental o apoio dos gestores (GALBRATITH, 1982).

Garcia, Gimenez e Toledo (2008), consideram que “o intraempreendedorismo é fruto de comportamentos de indivíduos dentro de organizações associados à sua capacidade de exercitar criatividade e inovação, guiados por um sentido de visão e integração, determinação e competitividade, através de um processo de liderança e iniciativa e voltados para resultados e busca de oportunidades”.

Os autores Ping *et. al.* (2010), identificam o intraempreendedorismo como um caminho que leva ao crescimento sustentável das empresas. Para estes autores as competências intraempreendedoras têm impacto direto nas empresas, por isso reforçam a importância de se desenvolver estas competências para melhorar o desempenho organizacional.

Munhoz e Nassif (2012) encontraram em seus estudos, que a autonomia, o incentivo para busca do conhecimento, a facilidade de se relacionar e a liberdade de buscar apoio para iniciativas frente aos desafios, são importantes características que contribuem para o desenvolvimento das competências intraempreendedoras.

Tendo em vista a importância e possibilidade de se desenvolver as competências intraempreendedoras dos empregados, qualquer indivíduo dentro da organização, pode se tornar um intraempreendedor, independente de sua posição na hierarquia dentro da empresa, para isto, é fundamental que as empresas apoiem as ações inovadoras de seus empregados.

Vale ressaltar que para que um empregado seja um intraempreendedor, não é necessário que ele seja criador de novos produtos ou serviços para a empresa, mas sim, que tenha a ação de contribuir para que novas ideias ou protótipos se transformem em atividades lucrativas para a organização (PINCHOT; PELLMAN, 2004). Deste modo, os indivíduos intraempreendedores devem ter a capacidade de visualizar e pensar a gestão de um novo negócio antes mesmo de mesmo ser criado.

Para compreender melhor as características dos intraempreendedores, o quadro abaixo nos apresenta as diferenças apontadas por Pinchot (1989) apud Garcia, Gimenez e Toledo (2008) entre empreendedores, gerentes tradicionais e intraempreendedores:

	Gerentes tradicionais	Empreendedores tradicionais	Intraempreendedores
Motivos principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põe a mão na massa. Pode aborrecer os empregados, fazendo de repente o trabalho deles.	Põe a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional. Com frequência formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para negócios do que habilidade gerencial ou política. Frequentemente com formação técnica, se em um negócio técnico. Pode ter sido responsável por	Muito semelhante ao empreendedor, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda neste aspecto.

		lucros & perdas na antiga corporação.	
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Fonte: Pinchot (1989) apud Garcia, Gimenez e Toledo (2008)

Este quadro apresenta de maneira geral estas diferenças e pode-se claramente perceber que apesar dos intraempreendedores apresentarem a característica de serem automotivados e serem capazes de agir diretamente sobre produtos e processos, é perceptível que ações por parte da organização, como por exemplo, o reconhecimento às atitudes intraempreendedoras, são fatores importantíssimos para que estas ações ocorram.

Deste modo, é importante que as organizações tenham comportamentos que leve ao surgimento de ações empreendedoras por parte de todos da organização independente do setor ou de posição hierárquica. Estas ações certamente contribuirão para o surgimento de uma atmosfera empreendedora.

3.1.2. Organização Empreendedora

Muitas organizações buscam constantemente encontrar uma justa medida, um padrão ou um conjunto de ideias a ser seguido para o desenvolver atmosfera empreendedora. Como base nisto, vários autores com Fry (1987), Pinchot (1989), Nicholas (1993), Cozzi e Arruda (2004) e Dornelas (2003), estudaram características ou ações a serem seguidas pelas organizações a fim de criarem um ambiente empreendedor.

Cozzi e Arruda (2004), afirmam que o empreendedor corporativo nasce em organizações que possuem certas características que são típicas do ambiente empreendedor, onde as pessoas possuem um projeto comum e atuam em rede em um ambiente de cooperação e interdependência.

Para que uma organização se torne empreendedora é importante que as ações intraempreendedoras sejam recompensadas como incentivo ao comportamento intraempreendedor. Estes reconhecimentos podem ser através de um sistema de recompensas,

com o objetivo de incentivar a conquista de objetivos desafiadores (COZZI; ARRUDA, 2004). Estas recompensas podem ser monetárias, premiação individual ou para a equipe envolvida no cumprimento de metas ou que apresentem ideias inovadoras.

Uma organização empreendedora deve ser capaz de assumir risco e de experimentar o fracasso Churchill, De Koning e Musika (1997 apud COZZI; ARRUDA, 2004). Os colaboradores de uma organização empreendedora devem perceber que o fracasso ou o erro em uma ação de inovação, não comprometerão a sua continuidade na organização e sim terão a oportunidade de gerar aprendizagem com estes fracassos (COZZI; ARRUDA, 2004). A organização empreendedora precisa saber aceitar o erro (FRY, 1987).

Para Galbraith (1982), as Organizações empreendedoras precisam reconhecer e patrocinar a geração de novas ideias. Elas precisam ter gestores capazes de transmitir confiança, ter paciência e foco no longo prazo, demonstrar perspectiva de excelência e facilitar a mudança, pois as atividades intraempreendedoras podem necessitar de tempo para serem desenvolvidas e amadurecidas (FRY, 1987). Neste sentido, os colaboradores de uma organização empreendedora devem perceber o comprometimento dos níveis hierárquicos superiores e perceber que suas ideias podem ser defendidas e patrocinadas por eles.

Todos os colaboradores de uma organização empreendedora devem estar cientes que podem ser criativos e possuem permissão para o desenvolvimento de novas ideias e recebem recursos para as desenvolverem (DORNELAS, 2003). O ambiente interno deve ser de encorajamento na priorização do intraempreendedorismo que deve ser visto como uma importante prática para o negócio, sendo igualmente importante a formação de equipes multidisciplinares, bem como o incentivo para o trabalho em equipe, a construção do networking e à comunicação informal.

De acordo com Cozzi e Arruda (2004), em um ambiente empreendedor deve haver um sistema de comunicação que tenha consistência entre o discurso e a prática em todos os níveis da organização. Segundo estes autores, em uma organização com ambiente empreendedor a gestão de pessoas é descentralizada, é assegurado condições favoráveis para o surgimento de novos líderes e o erro é visto como parte do aprendizado.

Nessa perspectiva Cozzi e Arruda (2004), apresentam também algumas ações organizacionais que ajudam na criação de um ambiente empreendedor nas empresas. Segundo estes autores

estas ações, quando implementadas pela empresa, incentivam os empregados a agirem como intraempreendedores:

Implantação de modelo em que as decisões básicas de inovação e de captação de novas oportunidades sejam tomadas por pessoas que estão em contato direto com o cliente e que ficam no topo do organograma (estrutura organizacional invertida): “(i) Respeito e confiança nas pessoas e estímulo à iniciativa individual; (ii) Valorização do profissional focado na superação de desafios e na capacitação contínua; (iii) Incentivo à formação de redes de relacionamento e à cooperação; (iv) Descentralização das práticas de gestão de pessoas; (v) Estímulo à desconcentração do poder e à formação de múltiplos líderes; (vi) Estabelecimento de políticas de delegação, autonomia, empowerment e avaliação de resultados que estimulem nos colaboradores o comportamento de donos de negócios; (vii) Criação de uma cultura de incentivo à experimentação e tolerância ao erro; (viii) Criação de programas de reconhecimento e recompensa com base em contribuições diferenciadas de indivíduos e equipes, de forma a estimular a conquista de metas desafiadoras e (ix) Implementação de sistema de comunicação pautado pela consistência entre o discurso e a prática, em todos os níveis, reforçando os valores, a missão, a visão e o sentimento de motivação” (COZZI; ARRUDA, 2004, p.11).

No mesmo sentido, Dornelas (2003) também apresenta ações para que as empresas possam estimular a atmosfera empreendedora:

“(i) Reconhecer e priorizar o intraempreendedorismo como sendo uma prática importante para o negócio, e que deve ser liderada pela alta cúpula da organização. (ii) Eleger um executivo de alto posto para ser o responsável pelas ações empreendedoras na organização – monitoramento das ações que serão implementadas, dando o aval da alta direção. É uma ação estratégica; (iii) Elaborar um programa de capacitação para disseminar o conceito de intraempreendimento por toda a organização. É o passo inicial para desmistificar e apresentar o conceito, mostrando aos funcionários que todos poderão desenvolver o espírito empreendedor e que serão valorizados por isso e (iv) Criar condições para que as pessoas, em todos os níveis, ajam de forma empreendedora, busquem a inovação e o desenvolvimento de novos projetos” (DORNELAS, 2003, p. 11).

Corroborando com este tema, Andre Neto (2005) sugere algumas ações, que contribuem para o desenvolvimento de clima empreendedor nas empresa, dentre as quais se destacam:

“(i) abertura para o intraempreendedor assumir desafios e executar tarefas, (ii) recursos para execução dos projetos e autonomia para tomada de decisão, (iii) disponibilidade de tempo por parte do intraempreendedor e da sua equipe, (iv) independência para realização dos seus trabalhos, (v) patrocinador que oriente e ajude a superar obstáculos, (vi) confiança no intraempreendedor, ainda que nos momentos iniciais o projeto não apresente os resultados esperados, (vii) tempo necessário para a execução completa do trabalho, (viii) liberdade para negociação de recursos com outras áreas da organização, (ix) facilidade para a composição de novas equipes e liberdade para sua atuação e (x) viabilidade de alternativas para os intraempreendedores conduzirem suas atividades” (ANDRE NETO, 2005).

Em seus estudos, os autores Santos e Fernandes (2008), concluíram que a gestão empreendedora oferece benefícios para organização não somente no aspecto da inovação, mas também na performance. A pesquisa destes autores sustenta a ideia de que o empreendedorismo é fator seminal ao desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional que tem papel importante para o desenvolvimento das inovações.

3.2. Aprendizagem Organizacional

O tema aprendizagem organizacional já possui vários estudos, com diferentes abordagens ontológicas e epistemológicas, mostrando que se trata de uma área multiparagmática (ANTONELLO; GODOY, 2011). Loiola e Bastos (2003) apontaram que na literatura brasileira a aprendizagem organizacional é estudada geralmente mesclada com outros temas da administração.

Segundo Doyle e Versiani (2013), o desenvolvimento conceitual e empírico deste tema teve início com o trabalho precursor de Cyert e March (1963), seguido mais tarde por Argyris e Schön (1978), dentre outros. Embora esteja presente há mais tempo na literatura, o termo aprendizagem organizacional somente alcançou regularidade de publicações nos anos oitenta, tendo mais popularidade nos anos noventa com o aumento no número de publicações (PRANGE, 2001). Este termo emerge em um cenário competitivo onde a inovação de produtos e processos é fundamental para a sobrevivência das empresas (SOUZA, 2004).

Para Simon (1991), a aprendizagem organizacional acontece de duas maneiras diferentes: através da aprendizagem dos membros da organização; e através da entrada de novos membros que trazem conhecimentos novos para a empresa, certamente através das experiências vividas anteriormente por estes indivíduos em outros negócios. Já para Kim (1993) apud Caldeira e Godoy (2012), apesar da organização somente aprender através de seus membros, ela não depende de nenhum membro específico para realização da aprendizagem.

Os autores Slater e Naver (1995, apud ABADEA *et. al.*, 2011) propõem que existe uma sinergia entre a aprendizagem organizacional e o desempenho da empresa. Os mesmos sugerem um modelo onde a aprendizagem organizacional é composta por cinco componentes críticos, sendo eles: dois elementos chaves da cultura (Orientação e Empreendedorismo) e três elementos do clima: liderança facilitadora, estrutura orgânica aberta, e uma abordagem descentralizada do planejamento estratégico.

Na literatura são encontrados estudos mostrando que a aprendizagem afeta de duas formas o desempenho organizacional: de forma indireta através do aumento dos comportamentos orientados para o mercado e de forma direta promovendo a aprendizagem generativa que leva a inovação de produtos, procedimentos e sistemas (DICKSON, 1996; SLATER; NARVER, 2000).

Antonello e Godoy (2011) identificaram cinco grupos que deram contribuições teóricas em Aprendizagem Organizacional, são eles: curvas de aprendizagem; aprendizagem comportamental; aprendizagem cognitiva; aprendizagem pela ação e aprendizagem social. Todos esses grupos mostram as diferentes formas de aprendizagem que acontecem no ambiente organizacional e todas contribuem para o processo de inovação. No mesmo sentido Claycomb e Germain (1997), também concluíram que a aprendizagem organizacional possui maior efeito sobre aos aspectos ligados à inovação nas organizações. Antonello (2005) contribui ainda que a aprendizagem organizacional tem sido enxergada como um recurso importante que contribui para vantagem competitiva nas empresas, pois é vista como um caminho para criar conhecimento e competências para inovação.

Apesar de várias definições encontradas sobre a Aprendizagem Organizacional na literatura, constata-se que existe certa tendência ou aceitação dos tipos de aprendizagem definidos

primordialmente por Argyris e Schon (1978), que são os *single-loop* (ciclo simples), *doble-loop* (ciclo duplo) e *triple-loop* (dêutero).

Para estes autores a aprendizagem *single-loop* ocorre quando é identificado um erro ou desvio em uma tarefa ou procedimento, e o mesmo é corrigido sem se realizar alterações ou questionamentos nos valores ou teoria utilizada para executar a ação, enfim, neste ciclo, corrige-se apenas a ação. A aprendizagem *single-loop*, ocorre mais especificamente em tarefas rotineiras e repetitivas. Probst e Buchel (1997) nomeiam este ciclo de aprendizagem como adaptativa, pois é por meio desta aprendizagem que a organização se adapta ao ambiente corrigindo os erros sem questionar ou alterar os valores e regras existentes.

A aprendizagem *doble-loop*, busca gerar uma aprendizagem através de questionamento dos valores e teorias utilizadas, possibilitando reflexões mais profundas e estratégicas para as organizações. Neste ciclo, não apenas se corrige a ação, pelo ao contrário, busca entender porque a tarefa é realizada e se a mesma pode ser alterada ou até mesmo não se é necessária a sua execução. Este processo de reflexões e mudanças possibilita à geração de comportamentos e ações voltadas a inovação (SENGE, 1990).

A *dêutero* aprendizagem, ocorre quando a organização aprende a aprender Probst e Buchel (1997), compreendendo melhor os outros ciclos de aprendizagem simples e duplo. Este é um estágio de maior maturidade no processo de aprendizagem organizacional. Hult (1998) destaca que para que a organização possa realizar a aprendizagem do tipo dêutero, são necessárias novas habilidades de aprendizagem e um clima organizacional que favoreça o desenvolvimento das mesmas. Para o favorecimento deste clima, é importante que a organização reconheça e dê importância ao processo de aprendizagem na organização, sendo uma organização orientada para a aprendizagem.

Verifica-se na literatura sobre Aprendizagem Organizacional, que uma empresa orientada para aprendizagem, possui impactos positivos no desempenho dos negócios. (ABADE *et. al.* 2011). É importante ressaltar que as empresas aprendem através dos erros e acertos durante o desenvolvimento de atividades empreendedoras, e a experiência adquirida com estes erros e acertos devem ser compartilhadas e certamente contribuirão para o desenvolvimento das novas atividades empreendedoras (SCHEIN, 2009).

Para que uma empresa seja considerada orientada para a aprendizagem, é importante que ela estimule e facilite o aprendizado e a adaptação, modificando comportamentos e estruturas, estando sempre em um processo contínuo de transformação Garver 1993; Mavondo; Chimhanzi; Stewart, 2005 (apud Fernandes e Dos Santos 2008). No mesmo sentido, Antonello (2005), reforça que uma organização voltada para a aprendizagem, busca melhorar o seu contexto de aprendizagem e de forma estratégica fortalece a competência da organização para facilitar a criação de conhecimento e de inovação.

Os empregados de uma empresa orientada para o aprendizado devem ter atitudes e compromissos com a aprendizagem organizacional, estando sempre disponíveis a aprenderem novas formas de executarem suas tarefas, novas formas de trabalho, estando sempre atentos e solícitos às mudanças culturais, a quebrar paradigmas e com mente aberta. Para que esta cultura aconteça o líder possui um papel fundamental para a promoção do conhecimento na empresa (NTHURUBELE, 2011).

Uma organização voltada para cultura de aprendizagem estará mais preparada para vencer os desafios impostos pelo mercado, sendo sempre capaz de se adaptar apresentando inovações em seus processos internos, podendo oferecer produtos e serviços novos ao mercado.

Marsick e Watkins (2003) desenvolveram um instrumento para pesquisa da aprendizagem, já empregado em várias pesquisas visando à identificação da cultura de aprendizagem nas organizações, que é o *dimensions of the learning organization questionnaire* (Dloq). Esta escala com 43 itens que são distribuídos em sete dimensões para medir a cultura de aprendizagem e dois fatores com 12 itens para medir o desempenho financeiro e desempenho do conhecimento.

No quadro abaixo pode observar-se as sete dimensões utilizados para medir a cultura de aprendizagem organizacional desenvolvidos por Marsick e Watkins (2003):

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	A aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para educação e crescimento permanentes.
2. Questionamento e diálogo	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e

	perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o feedback e a experimentação.
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	O trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	Sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; há acesso; os sistemas são mantidos.
5. Delegação de poder e responsabilidade	As pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva; a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade.
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	As pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.

Fonte: Adaptado de Marsick e Watkins (2003)

A autora Yang (2003), criou uma versão simplificada do Dloq que é o questionário criado pelas autoras MARSICK E WATKINS (2003). A versão simplificada criada por Yang (2003) foi chamada de Dloq-A, questionário que é composto por 27 itens distribuídos nas sete dimensões de cultura de aprendizagem e dois referentes a dimensão de desempenho organizacional, dimensões estas que foram identificadas MARSICK E WATKINS (2003). No contexto brasileiro o Dloq-A foi validado por Menezes *et. al* (2011), tendo como respondentes 566 empregados de uma empresa do setor elétrico.

Assim sendo, o desafio corporativo é conseguir trabalhar estas competências, através de ações que propiciem um ambiente de aprendizagem nas organizações para que elas impulsionem as iniciativas de inovações e conseqüentemente aumente o grau de empreendedorismos destas

organizações. Para isso é necessário reforçar a importância das ações que melhorem o ambiente de aprendizagem, que contribuem para as inovações e levam ao empreendedorismo corporativo.

3.2.1. Aprendizagem Empreendedora

Para que uma organização seja empreendedora e possa ter diferenciais competitivos é importante que todos os envolvidos, sejam sócios ou colaboradores, estejam atentos e trabalhem na busca constante por inovações, com o objetivo de garantir o desenvolvimento e a perenidade de seus negócios ao longo dos anos. Schumpeter (apud MENDES *et. al.*, 2013), definiu as “inovações como combinações novas de materiais e forças que nascem descontinuadamente, se referindo a: introdução de um novo bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens semimanufaturados e o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria”.

Segundo o Manual de Oslo apud Ribeiro *et. al.* (2013), a “inovação é a inserção de um produto (bem ou serviço) novo ou expressivamente aprimorado nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Pode ser ainda um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios”. Para Linhares (2013) a inovação pode ser entendida como uma ação ou prática que aparece da intenção de mudar um paradigma existente com o objetivo de satisfazer e atender novas necessidades ou demandas.

Neste sentido, é importante que as empresas se preocupem com o desenvolvimento das competências empreendedoras de seus colaboradores. O gestor deve ter um papel de incentivador destas capacidades, deve perceber quais são os colaboradores que possuem o perfil intraempreendedor e propiciar para os mesmos um ambiente favorável para inovação através da criação de um novo produto, serviço, processo ou prática. Vale ressaltar que esta competência pode ser tratada tanto como a competência individual do colaborador, quanto pode ser relacionada às atividades administrativas, devido às diferentes tarefas que desempenham (MAMEDE e MOREIRA, 2005).

Assim sendo, o desafio corporativo é conseguir trabalhar estas competências, através de ações que propiciem um ambiente de aprendizagem nas organizações para que elas impulsionem as iniciativas de inovações e conseqüentemente aumente o grau de empreendedorismos destas

organizações. Para isso é necessário reforçar a importância das ações que melhorem o ambiente de aprendizagem, que contribuem para as inovações e levam ao empreendedorismo corporativo.

Para Bitencourt (2005) e Freitas e Brandão (2006) não existe desenvolvimento sem aprendizagem, pois é importante que os empreendedores evoluam no processo de aprendizagem para o desenvolvimento das competências empreendedoras.

Neste sentido se faz também importante que todos agentes da organização, principalmente os envolvidos nos processos de inovação, criação de processos e desenvolvimento de novos serviços e produtos, estejam mobilizados e atentos ao desenvolvimento da aprendizagem na organização, devido sua relevância no processo empreendedor das organizações.

Para a aprendizagem empreendedora a experiência possui um papel muito importante, sobretudo a experiência adquirida pelos empreendedores em negócios anteriores. As escolhas estratégicas feitas pelos indivíduos que empreendem nas organizações são diretamente influenciadas pelos conhecimentos adquiridos com estas experiências anteriores (POLITIS, 2005).

Estas experiências são conhecimentos importantes que levam as organizações a reduzirem o erro em novas atividades empreendedoras. O papel diferencial dos empreendedores e líderes é transformar este conhecimento advindo de experiências anteriores em um conhecimento que possa ser compartilhado internamente por todos os envolvidos no processo de inovação, pois assim as chances de erros serão reduzidas e conseqüentemente estas inovações terão sucesso (SCHEIN, 2009).

3.3. O Transporte Rodoviário de Cargas

Na literatura atual, são encontrados poucos estudos sobre o transporte rodoviário de cargas, apesar de este setor ser o principal modal de transporte brasileiro, sendo responsável por mais da metade do transporte realizado no país (CAMPOS NETO *et. al.*, 2011).

Para Novais (2001) o transporte rodoviário de cargas atende tanto logística de suprimentos quanto a logística de distribuição física, pois o mesmo abastece a manufatura com matérias primas e componentes, bem como distribui o produto acabado até o consumidor final. Segundo

Alves (1997), o transporte assegura o fluxo físico de produtos quando ocorre uma transferência de propriedade do produto por uma transação comercial entre as empresas.

De acordo com Mello (2000), o transporte rodoviário de cargas apresenta várias vantagens, sendo uma delas a possibilidade de entrega “porta a porta”. Valente, Passaglia e Novaes (1997) contribuem afirmando que o sistema rodoviário no Brasil, possui uma estrutura razoável e é responsável pelo escoamento de safras agrícolas até encomendas simples. Em um país continental como é o caso do Brasil, o transporte rodoviário possibilita a integração de regiões remotas do país (FREITAS, 2004).

Segundo dados da ANTT – Agência Nacional de Transporte Terrestre, a frota total de veículos de cargas no Brasil é de 2.267.307, sendo que 45,24% destes veículos são operados por transportadores autônomos. Atualmente 174.008 empresas possuem registro na (ANTT,2015), sendo esta uma quantidade expressiva e importante para a economia do país.

Atualmente neste setor, o número de empresas está aumentando ainda mais, devido a evolução do motorista autônomo para micro-empresário. Esta mudança vem contribuindo para o aumento da concorrência deste setor, que para muitos é conhecida como predatória. Esta acirrada concorrência reduz drasticamente a margem de lucro destas empresas que tem grandes custos, que dentre eles se destacam: combustíveis, mão-de-obra, manutenção, lubrificantes e pneus.

De acordo dados da NTC & Logística, o setor de transporte está com uma grande defasagem de mão de obra. Esta defasagem pode chegar a 120 mil motoristas em todo o país, o que pode gerar uma grande crise no setor.

Além disso, o setor enfrenta uma forte pressão também de seus clientes para redução de custo, pois a logística representa um dos seus principais custos destes clientes, sendo o transporte rodoviário responsável por 70% deste custo.

Devido a estas dificuldades enfrentadas pelo setor, várias empresas estão investindo em tecnologia, na capacitação da mão de obra e estão buscando aprimorar sua prática de gestão para estarem mais aptas a sobreviverem em um mercado com forte concorrência e com mudanças constantes.

4. METODOLOGIA

Inicialmente apresenta-se o delineamento da pesquisa quanto à abordagem, aos fins e aos meios. Em seguida, identifica-se a unidade de análise, o universo e amostra da pesquisa. Além disso, descreve-se a técnica e instrumento de coleta de dados, o plano de tratamento de dados que terá por objetivo facilitar a interpretação dos mesmos.

Quanto à abordagem do problema, optou-se por realizar um estudo quantitativo de corte transversal.

Quanto aos fins optou-se por realizar uma pesquisa descritiva, porque visa descrever as características de um determinado grupo. Para isso, foi realizada uma pesquisa de opinião que abordou o perfil de cultura de orientação empreendedora e o perfil de cultura de aprendizagem organizacional das organizações componentes da amostra.

4.1. Caracterização da pesquisa

O estudo propõe investigar o perfil de cultura de aprendizagem organizacional e o perfil de orientação empreendedora, de empresas do setor de transporte rodoviário de cargas de Minas Gerais, bem como investigar se existe relação entre estes construtos.

Quanto a sua tipologia, este trabalho pode ser caracterizado como sendo uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva possui como principal objetivo, a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. No mesmo sentido, Vergara (1998), contribui reforçando que a pesquisa poderá ser considerada um estudo descritivo, se tiver o objetivo de apresentar características de determinada população ou fenômeno.

Foi realizado um levantamento de dados utilizando o método *survey* através de aplicação de questionário para uma amostra de 125 empresas que atuam no setor de transporte rodoviário de cargas de Minas Gerais.

4.2. Instrumento de Coleta

Com objetivo de responder os objetivos desta pesquisa os dados foram coletados através de um questionário dividido em três partes, sendo a primeira parte o levantamento dos dados

demográficos, na segunda parte perguntas sobre a aprendizagem organizacional e a terceira parte foi composta por perguntas relativas a orientação empreendedora. O questionário criado no formato da escala Likert, abrangendo de “Discordo totalmente a Concordo totalmente”.

Para analisar o perfil da cultura de aprendizagem das empresas pesquisadas utilizamos uma versão simplificada do *dimensions of the learning organization questionnaire* (Dloq), questionário criado pelas autoras Marsick e Watkins (2003). Em sua versão completa este questionário possui 55 itens, sendo 43 da cultura de aprendizagem e 12 sobre o desempenho organizacional.

A versão simplificada do Dloq foi criada pela autora Yang (2003), que passou a chamar esta versão de Dloq-A. Esta versão simplificada é composta por 27 itens distribuídos nas sete dimensões de cultura de aprendizagem e dois referentes a dimensão de desempenho organizacional. No contexto brasileiro o Dloq-A foi validado por Menezes *et. al.* (2011), tendo como respondentes 566 empregados de uma empresa do setor elétrico.

Nessa pesquisa foi utilizado o Dloq-A, excluindo-se as dimensões referentes ao desempenho organizacional, ficando presente apenas as sete dimensões relativas a cultura de aprendizagem que são: oportunidades para a aprendizagem contínua; questionamento e diálogo; colaboração e aprendizagem em equipe; sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem; delegação de poder e responsabilidade; desenvolvimento da visão sistêmica da organização e estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem. Cada dimensão foi composta com três perguntas totalizando vinte e uma perguntas no total.

Para analisar o perfil de orientação empreendedora das empresas pesquisadas, que é a terceira parte do questionário, foram aplicadas perguntas embasadas na literatura sobre orientação empreendedora. Esta parte do questionário foi composta de sete dimensões: sistemas de recompensa; disponibilidade de recursos; tolerância ao risco, erro e fracasso; patrocínio para o intraempreendedores e apoios dos níveis hierárquicos; liberdade e autonomia; formação e atuação em equipes; conhecimento da organização e compartilhamento das informações. Cada dimensão possui três perguntas totalizando vinte e uma perguntas nesta parte do questionário.

De acordo com Gil (2002), não existem normas rígidas para elaboração de um questionário, porém é possível com embasamento na experiência de pesquisadores, definir algumas regras práticas a este respeito:

(a) As questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientemente exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis; (b) Devem ser incluídas apenas as perguntas relacionadas ao problema proposto; (c) Não devem ser incluídas perguntas cujas respostas possam ser obtidas de forma mais precisa por outros procedimentos; (d) Devem-se levar em conta as implicações da pergunta com os procedimentos de tabulação e análise dos dados; (e) Devem ser evitadas perguntas que penetrem na intimidade das pessoas; (f) As perguntas devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa; (g) Deve-se levar em consideração o sistema de referência do entrevistado, bem como seu nível de informação; (h) A pergunta deve possibilitar uma única interpretação; (i) A pergunta não deve sugerir respostas; (j) As perguntas devem referir-se a uma única ideia de cada vez; (l) o número de perguntas deve ser limitado; e (m) o questionário deve ser iniciado com as perguntas mais simples e finalizado.

Após a criação das perguntas com o objetivo de analisar o perfil da orientação empreendedora, o questionário com todas as questões passaram por uma validação com profissionais atuantes no setor de transporte em função de liderança e com professores da área. De acordo com Gil (2002), para esta validação é importante selecionar indivíduos pertencentes ao grupo que se pretende estudar.

4.3. Coleta dos Dados

Após a etapa de validação o questionário foi aplicado a gestores, que atuam em empresas de transporte rodoviário de cargas, sediadas em Minas Gerais.

Para coleta dos dados houve apoio do Sindicato das empresas de transportes de cargas do estado de Minas Gerais, que apresentou um banco de dados com contatos telefônicos e e-mails de 137 empresas que são filiadas ao sindicato. O mesmo também enviou e-mails para todas empresas sindicalizadas, informando sobre a pesquisa.

Além das respostas colhidas através do link enviado por e-mail com as perguntas, foram aplicados 22 questionários presencialmente, com agendamento prévio de disponibilidade do gestor que iria responder.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Efetuada a tabulação dos dados, passou-se à realização de uma análise inicial, na qual se constatou a inexistência de dados ausentes e de *outliers*¹ (univariados e multivariados).

5.1. Caracterização da amostra

A amostra tratada nesta pesquisa é composta por 125 gestores, sendo 78 respondentes do sexo masculino e 47 respondentes do sexo feminino. Quanto ao fato de serem herdeiros ou não, somente 16,0 % dos respondentes ocupam cargo de gestão e são herdeiros das empresas. Em relação à faixa etária dos respondentes, segundo se observa-se, 60,8% dos respondentes têm menos de 40 anos e 82,4% têm menos de 50 anos.

Quanto ao cargo que ocupam na organização, segundo se observa na Tabela 1, 24,0% dos respondentes são diretores das organizações, característica que pode ser explicada pelo porte das organizações que constituem a amostra estudada, e 39,2% dos respondentes ocupam o cargo de gerente.

Tabela 1 - Distribuição da amostra segundo cargo ocupado

Cargo	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
DIRETOR	30	24,0	24,0
GERENTE	49	39,2	63,2
SUPERVISOR	8	6,4	69,6
COORDENADOR	6	4,8	74,4
ENCARREGADO	17	13,6	88,0
OUTRO CARGO	15	12,0	100,0
Total	125	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Considerado o tempo no cargo, 69,6% dos respondentes têm até 9 anos, com uma distribuição equilibrada entre as faixas até 3 anos e entre 4 e 9 anos. No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, 49 indivíduos (39,2%) possuem ensino superior.

Quanto ao tipo de carga, a maioria dos respondentes (57,6%) atua em organizações que trabalham com carga fracionada. Já em relação à periculosidade da carga transportada,

¹*Outliers* correspondem aos valores extremos, encontrados em uma base de dados, ou amostra, que se configuram como anomalias em relação aos demais dados, afastando-se muito deles. (Cf. TRIOLA, 1999).

conforme apontado na Tabela 7 do apêndice 2, a maioria dos respondentes afirmou que a organização na qual atuam nunca transporta carga perigosa (52,0%) e somente 12,0% afirmam que sempre transportam esse tipo de carga. Quanto ao número de empregados, percebe-se uma concentração nas faixas entre 10 e 49 (38,4%) e mais de 99 (35,2%).

Conforme pode ser observado na Tabela 2, a questão 02 - Esta transportadora libera os funcionários para fazer cursos fora das dependências da empresa, como: direção defensiva, primeiros socorros, gestão de frota, liderança, gestão de pessoas, dentre outros – apresenta a maior média (4,33) numa escala de 1 a 5 e o menor desvio-padrão (0,887) apresentando pouca variabilidade entre as organizações que compõem a amostra.

Tabela 2 –Média e desvio-padrão dos indicadores

	Questão	Média	Desvio-Padrão
Q01	Nesta transportadora existem casos em que um funcionário aprende uma nova tarefa com outro funcionário.	4,11	1,010
Q02	Esta transportadora libera os funcionários para fazer cursos fora das dependências da empresa, como: direção defensiva, primeiros socorros, gestão de frota, liderança, gestão de pessoas, dentre outros.	4,33	0,887
Q03	Nesta transportadora existe algum tipo de recompensa, como elogios, gratificações, aumento de salário ou promoção, quando os funcionários aprendem uma nova atividade, como: procedimentos para agilizar o faturamento, novas técnicas de manutenção, novas técnicas de armazenagem, dentre outras.	3,75	1,083
Q04	Nesta transportadora as pessoas dão feedback aberto e honesto umas às outras.	3,58	1,094
Q05	Nesta transportadora, quando as pessoas dão a sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.	3,74	1,033
Q06	Nesta transportadora as pessoas desenvolvem confiança umas nas outras.	3,83	0,990
Q07	Esta transportadora incentiva que as equipes discutam em conjunto suas metas de acordo com sua necessidade. Exemplo: metas de venda de serviços, de prazo de manutenção, prazo de faturamento?	3,76	1,117
Q08	Nesta transportadora as equipes fazem auto avaliação, com base nos resultados das discussões em grupo.	3,37	1,228
Q09	Nesta transportadora, as equipes acreditam que as opiniões dadas pelos empregados serão seguidas pela empresa.	3,49	1,090
Q10	Esta transportadora usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado. Ex.: Softwares para avaliação de indicadores, procedimento de avaliação dos indicadores definidos, etc.	3,09	1,320
Q11	A transportadora disponibiliza informações sobre o que aprendeu com os erros para os funcionários.	3,35	1,334
Q12	A empresa mede os resultados do investimento usados para treinamento dos funcionários.	3,34	1,250
Q13	Nesta transportadora, existe alguma política de reconhecimento aos funcionários por suas iniciativas. Exemplo: otimização de uma rota, campanhas de direção econômica ou desenvolvimento de alguma carga de retorno, organização da área de trabalho.	3,59	1,238
Q14	Esta transportadora permite que os funcionários controlem os recursos de que precisam para realizarem seu trabalho. Exemplo: Tinta para impressora, abastecimento do veículo, estoque de papel, estoque de peças de reposição, dentre outros.	3,74	1,156
Q15	Esta transportadora apoia os funcionários que assumem riscos calculados. Exemplo: Liberar um serviço de manutenção urgente em um fornecedor não cadastrado, mudar algum equipamento de rota para atender demandas urgentes, assumir nova demanda de transporte emergencial com o cliente, dentre outros.	3,41	1,258
Q16	Esta transportadora encoraja os funcionários a enxergarem a empresa com uma perspectiva global. Exemplo: Treinamentos de integração para conhecerem todos os setores da empresa, reuniões para apresentação das ações de cada setor, etc.	3,66	1,199
Q17	Nesta transportadora existe algum trabalho em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.	2,87	1,289
Q18	Nesta transportadora as pessoas são estimuladas a obterem informações em outros departamentos da empresa quando precisam resolver problemas. Exemplo: o responsável pelo transporte buscar informações no setor de manutenção ou de expedição antes de escalar algum equipamento.	3,98	1,058
Q19	Nesta transportadora os líderes treinam seus subordinados. Exemplo: Os responsáveis dos setores dão orientações e capacitam o pessoal de sua equipe para executarem as tarefas que são designadas.	3,95	1,077

Tabela 2 –Média e desvio-padrão dos indicadores

	Questão	Média	Desvio-Padrão
Q20	Nesta transportadora as pessoas que possuem cargo de liderança buscam constantemente oportunidades de aprendizagem.	3,82	1,003
Q21	Nesta transportadora os líderes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	3,84	1,019
Q22	Nesta transportadora existe algum programa de reconhecimento quando o funcionário tem alguma iniciativa empreendedora que traz resultados para empresa? Exemplo: Pagamento de Gratificação, cursos pagos pela empresa, mudança de cargo, dentre outros.	3,46	1,235
Q23	Existe algum tipo de recompensa para atividades empreendedoras realizadas em equipe. Exemplo: A equipe comercial desenvolve um projeto para atuação em um novo segmento.	3,15	1,277
Q24	Nesta transportadora os funcionários recebem feedback sobre os resultados alcançados.	3,58	1,278
Q25	A empresa disponibiliza recursos como computadores e carros para que os funcionários possam buscar novas frentes de serviços.	4,01	1,074
Q26	A empresa disponibiliza tempo para que o responsável pela área comercial desenvolva novos mercados.	3,86	1,131
Q27	A empresa disponibiliza o tempo necessário para o amadurecimento de novos projetos.	3,66	1,143
Q28	Existe nesta transportadora, tolerância quando o funcionário erra. Exemplo: Erra no valor do frete cobrado, erra no dimensionamento de equipamento, etc.	3,65	1,018
Q29	Existe nesta empresa reuniões destinada a tratativas de erros, com o objetivo que os mesmos não voltem a ocorrer. Ex.: Atraso na emissão de faturamento para o cliente, o responsável para operação esquece-se de alguma carga programada.	3,86	1,098
Q30	Nesta transportadora o funcionário tem a carreira comprometida quando comete erros ao tentar desenvolver novos projetos para empresa.	2,88	1,161
Q31	Os líderes desta transportadora apoiam quando um funcionário desenvolve alguma atividade inovadora. Ex.: Quando um mecânico propõe novas formas de solicitação de peças, o almoxarife resolve promover mudança no almoxarifado para obter mais espaço, quando o comprador tenta desenvolver novos fornecedores.	3,88	1,097
Q32	Esta transportadora reconhece a necessidade de patrocinar ideias inovadoras.	3,60	1,164
Q33	Nesta transportadora existe algum programa de incentivo ao intraempreendedorismo.	2,99	1,329
Q34	Os responsáveis pela área comercial possuem autonomia para negociar fretes.	3,69	1,316
Q35	O responsável pela área operacional possui autonomia para programar veículos para uma determinada rota.	4,01	1,096
Q36	Nesta transportadora existe estímulo a descentralização do poder.	3,31	1,234
Q37	Nesta empresa existem equipes de trabalho formadas por profissionais de setores diferentes, que trabalham juntos para desenvolver novos projetos.	3,42	1,321
Q38	Nesta empresa existem profissionais que ajudam resolver problemas em outras áreas. Ex.: O gerente comercial ajuda a resolver pendências de faturamento, contas a receber.	3,79	1,131
Q39	Qualquer funcionário desta empresa independente do cargo que ocupa, pode sugerir mudanças na empresa que possam contribuir para melhorias dos processos.	3,83	1,236
Q40	Nesta transportadora existem reuniões para informar a equipe sobre novos projetos.	3,54	1,188

Q41	Nesta transportadora todos os membros possuem conhecimento da visão da organização.	3,39	1,128
Q42	Nesta transportadora existe algum mecanismo que facilite o acesso à informação.	3,38	1,319

Fonte: Dados da Pesquisa

5.2. Validação da escala

A análise da confiabilidade da escala foi realizada por meio do teste de Alfa de Cronbach para cada um dos constructos, cujos resultados são apresentados na Tabela 3.

Considerando inicialmente o constructo Oportunidade para aprendizagem contínua, foi apurado coeficiente Alfa de 0,488, abaixo do limite mínimo aceitável de 0,600. Conforme pode ser apurado na Tabela 3, caso a questão “Nesta transportadora existe algum tipo de recompensa, como elogios, gratificações, aumento de salário ou promoção, quando os funcionários aprendem uma nova atividade, como: procedimentos para agilizar o faturamento, novas técnicas de manutenção, novas técnicas de armazenagem, dentre outras” fosse excluída, o coeficiente Alfa passaria a ser de 0,595. No entanto, tendo em vista o coeficiente de 0,915 apurado para o constructo de segunda ordem Cultura de Aprendizagem Organizacional– Tabela 4 -, ao qual o referido constructo de primeira ordem está vinculado, optou-se pela não exclusão da questão. O mesmo procedimento foi adotado em relação ao constructo Delegação de poder e responsabilidade, cujo coeficiente Alfa foi apurado em 0,537.

Ainda em relação ao constructo de segunda ordem Cultura de Aprendizagem Organizacional e considerando os constructos de primeira ordem Questionamento e diálogo, Colaboração e aprendizagem em equipe, Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, Delegação de poder e responsabilidade, Desenvolvimento da visão sistêmica da organização e Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem, foram apurados coeficientes Alfa acima do mínimo aceitável – Tabela 3 -, o que indica consistência entre os indicadores utilizados em sua mensuração.

Quando considerados os constructos de primeira ordem relativos ao constructo de segunda ordem Cultura de Orientação Empreendedora – Tabela 3 -, quais sejam Sistemas de recompensa, Disponibilidade de recursos, Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e a ocorrência de aprendizagem, Patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos, Liberdade, autonomia e *empowerment*, Formação e atuação em equipes e Compartilhamento de informações e metas organizacionais, conhecimento da organização e do mercado e compartilhamento da visão, somente o constructo Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e a ocorrência de aprendizagem apresentou coeficiente Alfa muito abaixo do mínimo tolerável de 0,600.

No entanto, tendo em vista o coeficiente de 0,909 apurado para o constructo de segunda ordem Cultura de Orientação Empreendedora– Tabela 4 -, ao qual o referido constructo de primeira ordem está vinculado, optou-se pela não exclusão da questão 30 “Nesta transportadora o funcionário tem a carreira comprometida quando comete erros ao tentar desenvolver novos projetos para empresa”, pois caso fosse excluída o coeficiente Alfa passaria a ser de 0,542, ainda abaixo do mínimo aceitável.

Tabela 3 – Validação da escala para constructos de primeira ordem

Questões e Constructos de Primeira Ordem		Alfa se o item for deletado
Oportunidade para aprendizagem contínua (Alfa de Cronbach = 0,488)		
Q01	Nesta transportadora existem casos em que um funcionário aprende uma nova tarefa com outro funcionário.	0,320
Q02	Esta transportadora libera os funcionários para fazer cursos fora das dependências da empresa, como: direção defensiva, primeiros socorros, gestão de frota, liderança, gestão de pessoas, dentre outros.	0,239
Q03	Nesta transportadora existe algum tipo de recompensa, como elogios, gratificações, aumento de salário ou promoção, quando os funcionários aprendem uma nova atividade, como: procedimentos para agilizar o faturamento, novas técnicas de manutenção, novas técnicas de armazenagem, dentre outras.	0,595
Questionamento e diálogo (Alfa de Cronbach = 0,834)		
Q04	Nesta transportadora as pessoas dão feedback aberto e honesto umas às outras.	0,770
Q05	Nesta transportadora, quando as pessoas dão a sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.	0,769
Q06	Nesta transportadora as pessoas desenvolvem confiança umas nas outras.	0,772
Colaboração e aprendizagem em equipe (Alfa de Cronbach = 0,815)		
Q07	Esta transportadora incentiva que as equipes discutam em conjunto suas metas de acordo com sua necessidade. Exemplo: metas de venda de serviços, de prazo de manutenção, prazo de faturamento?	0,672
Q08	Nesta transportadora as equipes fazem auto avaliação, com base nos resultados das discussões em grupo.	0,750
Q09	Nesta transportadora, as equipes acreditam que as opiniões dadas pelos empregados serão seguidas pela empresa.	0,809
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem (Alfa de Cronbach = 0,701)		
Q10	Esta transportadora usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado. Ex.: Softwares para avaliação de indicadores, procedimento de avaliação dos indicadores definidos, etc.	0,669
Q11	A transportadora disponibiliza informações sobre o que aprendeu com os erros para os funcionários.	0,583
Q12	A empresa mede os resultados do investimento usados para treinamento dos funcionários.	0,575
Delegação de poder e responsabilidade (Alfa de Cronbach = 0,537)		
Q13	Nesta transportadora, existe alguma política de reconhecimento aos funcionários por suas iniciativas. Exemplo: otimização de uma rota, campanhas de direção econômica ou desenvolvimento de alguma carga de retorno, organização da área de trabalho.	0,479
Q14	Esta transportadora permite que os funcionários controlem os recursos de que precisam para realizarem seu trabalho. Exemplo: Tinta para impressora, abastecimento do veículo, estoque de papel, estoque de peças de reposição, dentre outros.	0,349
Q15	Esta transportadora apoia os funcionários que assumem riscos calculados. Exemplo: Liberar um serviço de manutenção urgente em um fornecedor não cadastrado, mudar algum equipamento de rota para atender demandas urgentes, assumir nova demanda de transporte emergencial com o cliente, dentre outros.	0,478

Tabela 3 – Validação da escala para constructos de primeira ordem

Questões e Constructos de Primeira Ordem		Alfa se o item for deletado
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização (Alfa de Cronbach = 0,668)		
Q16	Esta transportadora encoraja os funcionários a enxergarem a empresa com uma perspectiva global. Exemplo: Treinamentos de integração para conhecerem todos os setores da empresa, reuniões para apresentação das ações de cada setor, etc.	0,366
Q17	Nesta transportadora existe algum trabalho em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.	0,665
Q18	Nesta transportadora as pessoas são estimuladas a obterem informações em outros departamentos da empresa quando precisam resolver problemas. Exemplo: o responsável pelo transporte buscar informações no setor de manutenção ou de expedição antes de escalar algum equipamento.	0,650
Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem (Alfa de Cronbach = 0,782)		
Q19	Nesta transportadora os líderes treinam seus subordinados. Exemplo: Os responsáveis dos setores dão orientações e capacitam o pessoal de sua equipe para executarem as tarefas que são designadas.	0,700
Q20	Nesta transportadora as pessoas que possuem cargo de liderança buscam constantemente oportunidades de aprendizagem.	0,734
Q21	Nesta transportadora os líderes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	0,678
Sistemas de recompensa (Alfa de Cronbach = 0,841)		
Q22	Nesta transportadora existe algum programa de reconhecimento quando o funcionário tem alguma iniciativa empreendedora que traz resultados para empresa? Exemplo: Pagamento de Gratificação, cursos pagos pela empresa, mudança de cargo, dentre outros.	0,753
Q23	Existe algum tipo de recompensa para atividades empreendedoras realizadas em equipe. Exemplo: A equipe comercial desenvolve um projeto para atuação em um novo segmento.	0,758
Q24	Nesta transportadora os funcionários recebem feedback sobre os resultados alcançados.	0,824
Disponibilidade de recursos (Alfa de Cronbach = 0,820)		
Q25	A empresa disponibiliza recursos como computadores e carros para que os funcionários possam buscar novas frentes de serviços.	0,811
Q26	A empresa disponibiliza tempo para que o responsável pela área comercial desenvolva novos mercados.	0,712
Q27	A empresa disponibiliza o tempo necessário para o amadurecimento de novos projetos.	0,727
Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e a ocorrência de aprendizagem (Alfa de Cronbach = 0,294)		
Q28	Existe nesta transportadora, tolerância quando o funcionário erra. Exemplo: Erra no valor do frete cobrado, erra no dimensionamento de equipamento, etc.	0,252
Q29	Existe nesta empresa reuniões destinada a tratativas de erros, com o objetivo que os mesmos não voltem a ocorrer. Ex.: Atraso na emissão de faturamento para o cliente, o responsável para operação esquece-se de alguma carga programada.	-0,318 ^a
Q30	Nesta transportadora o funcionário tem a carreira comprometida quando comete erros ao tentar desenvolver novos projetos para empresa.	0,542
Patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos (Alfa de Cronbach = 0,720)		
Q31	Os líderes desta transportadora apoiam quando um funcionário desenvolve alguma atividade inovadora. Ex.: Quando um mecânico propõe novas formas de solicitação de peças, o almoxarife resolve promover mudança no almoxarifado para obter mais espaço, quando o comprador tenta desenvolver novos fornecedores.	0,618
Q32	Esta transportadora reconhece a necessidade de patrocinar ideias inovadoras.	0,550
Q33	Nesta transportadora existe algum programa de incentivo ao intraempreendedorismo.	0,729

Tabela 3 – Validação da escala para constructos de primeira ordem

Questões e Constructos de Primeira Ordem		Alfa se o item for deletado
Liberdade, autonomia e empowerment (Alfa de Cronbach = 0,710)		
Q34	Os responsáveis pela área comercial possuem autonomia para negociar fretes.	0,541
Q35	O responsável pela área operacional possui autonomia para programar veículos para uma determinada rota.	0,510
Q36	Nesta transportadora existe estímulo a descentralização do poder.	0,780
Formação e atuação em equipes (Alfa de Cronbach = 0,789)		
Q37	Nesta empresa existem equipes de trabalho formadas por profissionais de setores diferentes, que trabalham juntos para desenvolver novos projetos.	0,760
Q38	Nesta empresa existem profissionais que ajudam resolver problemas em outras áreas. Ex.: O gerente comercial ajuda a resolver pendências de faturamento, contas a receber.	0,681
Q39	Qualquer funcionário desta empresa independente do cargo que ocupa, pode sugerir mudanças na empresa que possam contribuir para melhorias dos processos.	0,704
Compartilhamento de informações e metas organizacionais, conhecimento da organização e do mercado e compartilhamento da visão (Alfa de Cronbach = 0,661)		
Q40	Nesta transportadora existem reuniões para informar a equipe sobre novos projetos.	0,475
Q41	Nesta transportadora todos os membros possuem conhecimento da visão da organização.	0,495
Q42	Nesta transportadora existe algum mecanismo que facilite o acesso à informação.	0,721

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 4 – Validação da escala para constructos de segunda ordem

Constructos de Primeira Ordem e Constructos de Segunda Ordem	Alfa se o item for deletado
Cultura de Aprendizagem Organizacional (Alfa de Cronbach = 0,915)	
Oportunidade para aprendizagem contínua	0,912
Questionamento e diálogo	0,897
Colaboração e aprendizagem em equipe	0,891
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	0,908
Delegação de poder e responsabilidade	0,909
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	0,896
Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem	0,898
Cultura de Orientação Empreendedora (Alfa de Cronbach = 0,909)	
Sistemas de recompensa	0,897
Disponibilidade de recursos	0,895
Tolerância ao risco ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem	0,903
Patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos	0,893
Liberdade, autonomia e empowerment	0,899
Formação e atuação em equipes	0,890
Compartilhamento de informações e metas organizacionais	0,892

Fonte: Dados da Pesquisa.

5.3. Análise comparativa por grupos - *Cultura de Aprendizagem Organizacional*

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do sexo quanto aos fatores da Cultura de Aprendizagem Organizacional, conforme se observa na Tabela 5, constata-se a existência de diferença de escores estatisticamente significativa somente para Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem, com uma avaliação mais positiva por parte dos indivíduos do sexo masculino.

Tabela 5 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por sexo – Teste de *Mann-Whitney U*

Constructo	Sexo	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
Oportunidade para aprendizagem contínua	MASCULINO	78	65,94	5143,00	0,242
	FEMININO	47	58,13	2732,00	
	Total	125			
Questionamento e diálogo	MASCULINO	78	65,83	5134,50	0,259
	FEMININO	47	58,31	2740,50	
	Total	125			
Colaboração e aprendizagem em equipe	MASCULINO	78	65,49	5108,00	0,322
	FEMININO	47	58,87	2767,00	
	Total	125			
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	MASCULINO	78	68,93	5376,50	0,018*
	FEMININO	47	53,16	2498,50	
	Total	125			
Delegação de poder e responsabilidade	MASCULINO	78	67,05	5230,00	0,107
	FEMININO	47	56,28	2645,00	
	Total	125			
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	MASCULINO	78	63,03	4916,50	0,990
	FEMININO	47	62,95	2958,50	
	Total	125			
Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem	MASCULINO	78	62,85	4902,50	0,953
	FEMININO	47	63,24	2972,50	
	Total	125			

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050* (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as perspectivas de herdeiros e de não-herdeiros quanto aos fatores da Cultura de Aprendizagem Organizacional, conforme se observa na Tabela 6,

constata-se a inexistência de diferença de escores estatisticamente significativa entre as avaliações realizadas pelos respondentes.

Tabela 6 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por categoria herdeiro x não-herdeiro – Teste de *Mann-Whitney U*

Constructo	Herdeiro	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
Oportunidade para aprendizagem contínua	HERDEIRO	20	55,28	1105,50	0,297
	NÃO-HERDEIRO	105	64,47	6769,50	
	Total	125			
Questionamento e diálogo	HERDEIRO	20	66,00	1320,00	0,685
	NÃO-HERDEIRO	105	62,43	6555,00	
	Total	125			
Colaboração e aprendizagem em equipe	HERDEIRO	20	66,98	1339,50	0,592
	NÃO-HERDEIRO	105	62,24	6535,50	
	Total	125			
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	HERDEIRO	20	59,85	1197,00	0,671
	NÃO-HERDEIRO	105	63,60	6678,00	
	Total	125			
Delegação de poder e responsabilidade	HERDEIRO	20	72,88	1457,50	0,183
	NÃO-HERDEIRO	105	61,12	6417,50	
	Total	125			
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	HERDEIRO	20	60,63	1212,50	0,749
	NÃO-HERDEIRO	105	63,45	6662,50	
	Total	125			
Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem	HERDEIRO	20	75,15	1503,00	0,101
	NÃO-HERDEIRO	105	60,69	6372,00	
	Total	125			

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as categorias de faixa etária, por meio do teste Kruskal-Wallis para mais de duas categorias, quanto aos fatores da Cultura de Aprendizagem Organizacional, conforme se observa na Tabela 7, constata-se a existência de diferença de escores estatisticamente significativa somente para Oportunidade para aprendizagem contínua. A seguir são apresentados os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas etárias duas a duas.

Tabela 7 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por faixa etária – Teste de *Kruskal-Wallis*

Constructo	Faixa Etária	Número de casos	Rank Médio	Significância
Oportunidade para aprendizagem contínua	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	52,73	0,044*
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	64,71	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	66,57	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	63,39	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	109,50	
	Total	125		
Questionamento e diálogo	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	68,10	0,163
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	58,73	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	53,94	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	69,47	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	94,13	
	Total	125		
Colaboração e aprendizagem em equipe	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	60,66	0,090
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	59,23	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	58,20	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	74,08	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	104,63	
	Total	125		
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	63,94	0,201
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	62,67	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	56,35	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	62,86	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	103,63	
	Total	125		
Delegação de poder e responsabilidade	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	62,14	0,068
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	58,72	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	55,41	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	77,83	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	98,88	
	Total	125		
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	60,00	0,212
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	61,59	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	57,87	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	71,78	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	98,88	
	Total	125		

Tabela 7 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por faixa etária – Teste de Kruskal-Wallis

				Continuação
Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	60,41	0,282
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	60,34	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	62,44	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	66,42	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	101,25	
	Total	125		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Identificada a existência de diferença de escores estatisticamente significativa para Oportunidade para aprendizagem contínua, quando consideradas as faixas etárias dos respondentes, os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas etárias duas a duas aponta uma maior identificação de tais oportunidades por parte dos indivíduos que estão na faixa etária acima de 59 anos, quando comparados aos demais respondentes – Tabela 8. Quanto às demais faixas etárias, não se pode estabelecer comparações, tendo em vista a não-significância estatística dos resultados apurados.

Tabela 8 - Avaliação dos escores referentes ao fator Oportunidade para aprendizagem contínua, por faixa etária – Teste de Mann-Whitney U

Faixa Etária	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
ENTRE 18 E 29 ANOS	35	34,81	1218,50	0,177
ENTRE 30 E 39 ANOS	41	41,65	1707,50	
Total	76			
ENTRE 18 E 29 ANOS	35	28,27	989,50	0,108
ENTRE 40 E 49 ANOS	27	35,69	963,50	
Total	62			
ENTRE 18 E 29 ANOS	35	25,36	887,50	0,279
ENTRE 50 E 59 ANOS	18	30,19	543,50	
Total	53			
ENTRE 18 E 29 ANOS	35	18,29	640,00	0,002**
ACIMA DE 59 ANOS	4	35,00	140,00	
Total	39			
ENTRE 30 E 39 ANOS	41	34,12	1399,00	0,845
ENTRE 40 E 49 ANOS	27	35,07	947,00	
Total	68			
ENTRE 30 E 39 ANOS	41	30,28	1241,50	0,849
ENTRE 50 E 59 ANOS	18	29,36	528,50	
Total	59			

Tabela 8 - Avaliação dos escores referentes ao fator Oportunidade para aprendizagem contínua, por faixa etária – Teste de Mann-Whitney U

				Continuação
ENTRE 30 E 39 ANOS	41	21,66	888,00	0,026*
ACIMA DE 59 ANOS	4	36,75	147,00	
Total	45			
ENTRE 40 E 49 ANOS	27	23,37	631,00	0,816
ENTRE 50 E 59 ANOS	18	22,44	404,00	
Total	45			
ENTRE 40 E 49 ANOS	27	14,44	390,00	0,010**
ACIMA DE 59 ANOS	4	26,50	106,00	
Total	31			
ENTRE 50 E 59 ANOS	18	9,89	178,00	0,010**
ACIMA DE 59 ANOS	4	18,75	75,00	
Total	22			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as perspectivas dos ocupantes de diferentes cargos, quanto aos fatores da Cultura de Aprendizagem Organizacional, conforme se observa na Tabela 9, constata-se a inexistência de diferença de escores estatisticamente significativa entre as avaliações realizadas pelos respondentes.

Tabela 9 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por cargo ocupado – Teste de Kruskal-Wallis

Constructo	Cargo Ocupado	Número de casos	Rank Médio	Significância
Oportunidade para aprendizagem contínua	DIRETOR	30	65,38	0,157
	GERENTE	49	67,07	
	SUPERVISOR	8	78,75	
	COORDENADOR	6	73,92	
	ENCARREGADO	17	49,76	
	OUTRO CARGO	15	47,17	
	Total	125		
Questionamento e diálogo	DIRETOR	30	68,25	0,597
	GERENTE	49	65,44	
	SUPERVISOR	8	68,56	
	COORDENADOR	6	44,75	
	ENCARREGADO	17	56,94	
	OUTRO CARGO	15	55,73	
	Total	125		

Tabela 9 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por cargo ocupado – Teste de Kruskal-Wallis

				Continuação
Colaboração e aprendizagem em equipe	DIRETOR	30	68,62	0,385
	GERENTE	49	67,46	
	SUPERVISOR	8	63,44	
	COORDENADOR	6	55,75	
	ENCARREGADO	17	57,09	
	OUTRO CARGO	15	46,57	
	Total	125		
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	DIRETOR	30	68,05	0,877
	GERENTE	49	62,04	
	SUPERVISOR	8	59,50	
	COORDENADOR	6	48,92	
	ENCARREGADO	17	65,85	
	OUTRO CARGO	15	60,30	
	Total	125		
Delegação de poder e responsabilidade	DIRETOR	30	70,40	0,725
	GERENTE	49	60,82	
	SUPERVISOR	8	67,94	
	COORDENADOR	6	70,75	
	ENCARREGADO	17	57,50	
	OUTRO CARGO	15	55,83	
	Total	125		
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	DIRETOR	30	66,87	0,960
	GERENTE	49	62,44	
	SUPERVISOR	8	66,06	
	COORDENADOR	6	60,67	
	ENCARREGADO	17	63,53	
	OUTRO CARGO	15	55,80	
	Total	125		
Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem	DIRETOR	30	65,73	0,364
	GERENTE	49	69,37	
	SUPERVISOR	8	62,56	
	COORDENADOR	6	60,25	
	ENCARREGADO	17	54,94	
	OUTRO CARGO	15	47,20	
	Total	125		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as categorias de tempo no cargo, por meio do teste Kruskal-Wallis para mais de duas categorias, quanto aos fatores da Cultura de Aprendizagem Organizacional, conforme se observa na Tabela 10, constata-se a existência de diferença de escores estatisticamente significante para Delegação de poder e responsabilidade e Desenvolvimento da visão sistêmica da organização. A seguir são apresentados os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas de tempo no cargo duas a duas.

Tabela 10 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por tempo no cargo – Teste de Kruskal-Wallis

Constructo	Tempo no Cargo	Número de casos	Rank Médio	Significância
Oportunidade para aprendizagem Contínua	ATÉ 3 ANOS	43	53,71	0,074
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	62,84	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	71,73	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	86,70	
	Total	125		
Questionamento e Diálogo	ATÉ 3 ANOS	43	60,40	0,171
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	56,76	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	71,64	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	83,30	
	Total	125		
Colaboração e aprendizagem em equipe	ATÉ 3 ANOS	43	56,79	0,111
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	60,68	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	69,62	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	93,10	
	Total	125		
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	ATÉ 3 ANOS	43	61,07	0,398
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	63,15	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	61,24	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	89,90	
	Total	125		
Delegação de poder e responsabilidade	ATÉ 3 ANOS	43	57,01	0,046*
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	59,17	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	70,48	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	98,80	
	Total	125		

Tabela 10 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por tempo no cargo – Teste de Kruskal-Wallis

				Continuação
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	ATÉ 3 ANOS	43	63,74	0,029*
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	55,18	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	66,09	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	105,00	
	Total	125		
Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem	ATÉ 3 ANOS	43	57,27	0,097
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	61,53	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	67,09	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	98,20	
	Total	125		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Identificada a existência de diferença de escores estatisticamente significativa para delegação de poder e responsabilidade, quando considerados o tempo dos respondentes no cargo, os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas de tempo no cargo duas a duas aponta que os indivíduos com mais de 20 anos no cargo identificam uma maior prática de delegação de poder e responsabilidade nas organizações em que atuam, quando comparados aos respondentes com até 3 anos no cargo – Tabela 11. Quanto às demais faixas de tempo no cargo, não se pode estabelecer comparações, tendo em vista a não-significância estatística dos resultados apurados.

Tabela 11 - Avaliação dos escores referentes ao fator Delegação de poder e responsabilidade, por tempo no cargo – Teste de Mann-Whitney U

Tempo no Cargo	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
ATÉ 3 ANOS	43	43,57	1873,50	0,875
ENTRE 4 E 9 ANOS	44	44,42	1954,50	
Total	87			
ATÉ 3 ANOS	43	34,79	1496,00	0,094
ENTRE 10 E 20 ANOS	33	43,33	1430,00	
Total	76			
ATÉ 3 ANOS	43	22,65	974,00	0,005*
ACIMA DE 20 ANOS	5	40,40	202,00	
Total	48			
ENTRE 4 E 9 ANOS	44	36,07	1587,00	0,183
ENTRE 10 E 20 ANOS	33	42,91	1416,00	
Total	77			

Tabela 11 - Avaliação dos escores referentes ao fator Delegação de poder e responsabilidade, por tempo no cargo – Teste de Mann-Whitney U

				Continuação
ENTRE 4 E 9 ANOS	44	23,68	1042,00	0,055
ACIMA DE 20 ANOS	5	36,60	183,00	
Total	49			
ENTRE 10 E 20 ANOS	33	18,24	602,00	0,076
ACIMA DE 20 ANOS	5	27,80	139,00	
Total	38			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Também identificada diferença de escores estatisticamente significativa para desenvolvimento da visão sistêmica da organização, quando considerados o tempo dos respondentes no cargo, os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas de tempo no cargo duas a duas aponta que os indivíduos com mais tempo no cargo que ocupam identificam uma maior prática de desenvolvimento da visão sistêmica nas organizações em que atuam, quando comparados aos demais respondentes – Tabela 12. Quanto às demais faixas, não se pode estabelecer comparações, tendo em vista a não significância estatística dos resultados apurados.

Tabela 12 - Avaliação dos escores referentes ao fator Desenvolvimento da visão sistêmica da organização, por tempo no cargo – Teste de Mann-Whitney U

Tempo no Cargo	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
ATÉ 3 ANOS	43	47,13	2026,50	0,253
ENTRE 4 E 9 ANOS	44	40,94	1801,50	
Total	87			
ATÉ 3 ANOS	43	37,93	1631,00	0,797
ENTRE 10 E 20 ANOS	33	39,24	1295,00	
Total	76			
ATÉ 3 ANOS	43	22,69	975,50	0,005**
ACIMA DE 20 ANOS	5	40,10	200,50	
Total	48			
ENTRE 4 E 9 ANOS	44	36,14	1590,00	0,194
ENTRE 10 E 20 ANOS	33	42,82	1413,00	
Total	77			

Tabela 12 - Avaliação dos escores referentes ao fator Desenvolvimento da visão sistêmica da organização, por tempo no cargo – Teste de Mann-Whitney U

				Continuação
ENTRE 4 E 9 ANOS	44	23,10	1016,50	0,003**
ACIMA DE 20 ANOS	5	41,70	208,50	
Total	49			
ENTRE 10 E 20 ANOS	33	18,03	595,00	0,035*
ACIMA DE 20 ANOS	5	29,20	146,00	
Total	38			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as categorias de escolaridade dos respondentes, por meio do teste Kruskal-Wallis para mais de duas categorias, quanto aos fatores da Cultura de Aprendizagem Organizacional, conforme se observa na Tabela 13, constata-se a não-existência de diferença de escores estatisticamente significante.

Tabela 13 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por escolaridade– Teste de Kruskal-Wallis

Constructo	Escolaridade	Número de casos	Rank Médio	Significância
Oportunidade para aprendizagem Contínua	ENSINO FUNDAMENTAL	18	53,53	0,475
	ENSINO MÉDIO	39	60,73	
	ENSINO SUPERIOR	49	65,19	
	PÓS-GRADUADO	19	70,97	
	Total	125		
Questionamento e Diálogo	ENSINO FUNDAMENTAL	18	64,25	0,702
	ENSINO MÉDIO	39	66,74	
	ENSINO SUPERIOR	49	62,72	
	PÓS-GRADUADO	19	54,84	
	Total	125		
Colaboração e aprendizagem em equipe	ENSINO FUNDAMENTAL	18	64,44	0,896
	ENSINO MÉDIO	39	60,59	
	ENSINO SUPERIOR	49	62,39	
	PÓS-GRADUADO	19	68,16	
	Total	125		
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	ENSINO FUNDAMENTAL	18	71,22	0,695
	ENSINO MÉDIO	39	64,22	
	ENSINO SUPERIOR	49	60,70	
	PÓS-GRADUADO	19	58,63	
	Total	125		

Tabela 13 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por escolaridade– Teste de Kruskal-Wallis

				Continuação
Delegação de poder e responsabilidade	ENSINO FUNDAMENTAL	18	68,11	0,807
	ENSINO MÉDIO	39	58,91	
	ENSINO SUPERIOR	49	64,70	
	PÓS-GRADUADO	19	62,16	
	Total	125		
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	ENSINO FUNDAMENTAL	18	71,14	0,405
	ENSINO MÉDIO	39	56,14	
	ENSINO SUPERIOR	49	66,59	
	PÓS-GRADUADO	19	60,11	
	Total	125		
Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem	ENSINO FUNDAMENTAL	18	61,53	0,728
	ENSINO MÉDIO	39	58,88	
	ENSINO SUPERIOR	49	64,08	
	PÓS-GRADUADO	19	70,05	
	Total	125		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do tipo de carga transportada, quanto aos fatores da Cultura de Aprendizagem Organizacional, conforme se observa na Tabela 14, constata-se a existência de diferença de escores estatisticamente significativa para Oportunidade para aprendizagem contínua, Desenvolvimento da visão sistêmica da organização e Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem com uma avaliação mais positiva por parte dos indivíduos que atuam em empresas que transportam carga do tipo lotação.

Tabela 14 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por tipo de carga – Teste de Mann-Whitney U

Constructo	Tipo de Carga	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
Oportunidade para aprendizagem contínua	FRACIONADA	72	52,26	3762,50	0,000**
	LOTAÇÃO	53	77,59	4112,50	
	TOTAL	125			
Questionamento e diálogo	FRACIONADA	72	58,91	4241,50	0,140
	LOTAÇÃO	53	68,56	3633,50	
	TOTAL	125			

Tabela 14 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por tipo de carga – Teste de Mann-Whitney U

					Continuação
Colaboração e aprendizagem em equipe	FRACIONADA	72	57,73	4156,50	0,058
	LOTAÇÃO	53	70,16	3718,50	
	TOTAL	125			
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	FRACIONADA	72	57,81	4162,00	0,062
	LOTAÇÃO	53	70,06	3713,00	
	TOTAL	125			
Delegação de poder e responsabilidade	FRACIONADA	72	58,09	4182,50	0,077
	LOTAÇÃO	53	69,67	3692,50	
	TOTAL	125			
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	FRACIONADA	72	57,42	4134,00	0,044*
	LOTAÇÃO	53	70,58	3741,00	
	TOTAL	125			
Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem	FRACIONADA	72	54,90	3952,50	0,003**
	LOTAÇÃO	53	74,01	3922,50	
	TOTAL	125			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as categorias de frequência de transporte de carga perigosa, por meio do teste *Kruskal-Wallis* para mais de duas categorias, quanto aos fatores da Cultura de Aprendizagem Organizacional, conforme se observa na Tabela 15, constata-se a existência de diferença de escores estatisticamente significante para Questionamento e Diálogo, Colaboração e aprendizagem em equipe e Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem. A seguir são apresentados os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas de frequência de transporte de carga perigosa duas a duas.

Tabela 15 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por carga perigosa – Teste de Kruskal-Wallis

Constructo	Frequência de Transporte de Carga Perigosa	Número de casos	Rank Médio	Significância
Oportunidade para aprendizagem contínua	NUNCA	65	59,37	0,600
	QUASE NUNCA	21	60,26	
	ÀS VEZES	17	67,53	
	QUASE SEMPRE	7	69,71	
	SEMPRE	15	74,30	
	Total	125		

Tabela 15 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por carga perigosa – Teste de Kruskal-Wallis

				Continuação
Questionamento e diálogo	NUNCA	65	62,68	0,044*
	QUASE NUNCA	21	55,86	
	ÀS VEZES	17	55,15	
	QUASE SEMPRE	7	51,79	
	SEMPRE	15	88,50	
	Total	125		
Colaboração e aprendizagem em equipe	NUNCA	65	58,32	0,030*
	QUASE NUNCA	21	57,21	
	ÀS VEZES	17	65,88	
	QUASE SEMPRE	7	57,36	
	SEMPRE	15	90,77	
	Total	125		
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	NUNCA	65	58,63	0,682
	QUASE NUNCA	21	66,24	
	ÀS VEZES	17	71,50	
	QUASE SEMPRE	7	63,36	
	SEMPRE	15	67,60	
	Total	125		
Delegação de poder e responsabilidade	NUNCA	65	65,14	0,69
	QUASE NUNCA	21	49,21	
	ÀS VEZES	17	65,15	
	QUASE SEMPRE	7	43,14	
	SEMPRE	15	79,87	
	Total	125		
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	NUNCA	65	61,30	0,320
	QUASE NUNCA	21	58,17	
	ÀS VEZES	17	58,44	
	QUASE SEMPRE	7	64,86	
	SEMPRE	15	81,43	
	Total	125		
Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem	NUNCA	65	62,46	0,009**
	QUASE NUNCA	21	53,00	
	ÀS VEZES	17	55,26	
	QUASE SEMPRE	7	51,86	
	SEMPRE	15	93,30	
	Total	125		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Foi apurada diferença de escores estatisticamente significativa para questionamento e diálogo, quando considerada frequência de transporte de carga perigosa, os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas duas a duas aponta que os indivíduos que atuam em organizações que sempre transportam cargas perigosas tendem a apresentar maior concordância em relação ao favorecimento da participação dos indivíduos, quando comparados aos demais respondentes – Tabela 16. Quanto às demais faixas, não se pode estabelecer comparações, tendo em vista a não significância estatística dos resultados apurados.

Tabela 16 - Avaliação dos escores referentes ao fator Questionamento e diálogo, por frequência de transporte de carga perigosa – Teste de *Mann-Whitney U*

Frequência de Transporte de Carga Perigosa	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
NUNCA	65	44,63	2901,00	0,458
QUASE NUNCA	21	40,00	840,00	
Total	86			
NUNCA	65	42,55	2766,00	0,432
ÀS VEZES	17	37,47	637,00	
Total	82			
NUNCA	65	37,17	2416,00	0,406
QUASE SEMPRE	7	30,29	212,00	
Total	72			
NUNCA	65	37,33	2426,50	0,011*
SEMPRE	15	54,23	813,50	
Total	80			
QUASE NUNCA	21	19,38	407,00	0,954
ÀS VEZES	17	19,65	334,00	
Total	38			
QUASE NUNCA	21	14,60	306,50	0,917
QUASE SEMPRE	7	14,21	99,50	
Total	28			
QUASE NUNCA	21	14,88	312,50	0,013*
SEMPRE	15	23,57	353,50	
Total	36			
ÀS VEZES	17	12,79	217,50	0,750
QUASE SEMPRE	7	11,79	82,50	
Total	24			

Tabela 16 - Avaliação dos escores referentes ao fator Questionamento e diálogo, por frequência de transporte de carga perigosa – Teste de Mann-Whitney U

				Continuação
ÀS VEZES	17	12,24	208,00	0,005**
SEMPRE	15	21,33	320,00	
Total	32			
QUASE SEMPRE	7	7,50	52,50	0,047*
SEMPRE	15	13,37	200,50	
Total	22			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Foi apurada diferença de escores estatisticamente significativa para Colaboração e aprendizagem em equipe, quando considerada frequência de transporte de carga perigosa. Os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas duas a duas aponta que os indivíduos que atuam em organizações que sempre transportam cargas perigosas tendem a apresentar maior concordância em relação à ocorrência de situações que favorecem a colaboração entre os indivíduos, assim como situações de aprendizagem em equipe, quando comparados aos demais respondentes – Tabela 17. Quanto às demais faixas, não se pode estabelecer comparações, tendo em vista a não significância estatística dos resultados apurados.

Tabela 17 - Avaliação dos escores referentes ao fator Colaboração e aprendizagem em equipe, por frequência de transporte de carga perigosa – Teste de Mann-Whitney U

Frequência de Transporte de Carga Perigosa	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
NUNCA	65	43,59	2833,50	0,952
QUASE NUNCA	21	43,21	907,50	
Total	86			
NUNCA	65	40,28	2618,50	0,365
ÀS VEZES	17	46,15	784,50	
Total	82			
NUNCA	65	36,52	2373,50	0,985
QUASE SEMPRE	7	36,36	254,50	
Total	72			
NUNCA	65	36,92	2400,00	0,004**
SEMPRE	15	56,00	840,00	
Total	80			

Tabela 17 - Avaliação dos escores referentes ao fator Colaboração e aprendizagem em equipe, por frequência de transporte de carga perigosa – Teste de *Mann-Whitney U*

				Continuação
QUASE NUNCA	21	18,02	378,50	0,367
ÀS VEZES	17	21,32	362,50	
Total	38			
QUASE NUNCA	21	14,43	303,00	0,959
QUASE SEMPRE	7	14,71	103,00	
Total	28			
QUASE NUNCA	21	14,55	305,50	0,007**
SEMPRE	15	24,03	360,50	
Total	36			
ÀS VEZES	17	12,94	220,00	0,664
QUASE SEMPRE	7	11,43	80,00	
Total	24			
ÀS VEZES	17	12,47	212,00	0,009**
SEMPRE	15	21,07	316,00	
Total	32			
QUASE SEMPRE	7	6,86	48,00	0,021*
SEMPRE	15	13,67	205,00	
Total	22			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Foi apurada diferença de escores estatisticamente significativa para Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem, quando considerada frequência de transporte de carga perigosa. Assim como apresentado anteriormente, os resultados dos testes de *Mann-Whitney* apontam que os indivíduos que atuam em organizações que sempre transportam cargas perigosas tendem a apresentar maior concordância em relação à atuação dos líderes organizacionais no tocante ao incentivo à aprendizagem, quando comparados aos demais respondentes – Tabela 18.

Tabela 18 - Avaliação dos escores referentes ao fator Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem, por frequência de transporte de carga perigosa – Teste de Mann-Whitney U

Frequência de Transporte de Carga Perigosa	Número de casos	RankMédio	Soma de Ranks	Significância
NUNCA	65	45,11	2932,00	0,292
QUASE NUNCA	21	38,52	809,00	
Total	86			
NUNCA	65	42,46	2760,00	0,473
ÀS VEZES	17	37,82	643,00	
Total	82			
NUNCA	65	37,14	2414,00	0,429
QUASE SEMPRE	7	30,57	214,00	
Total	72			
NUNCA	65	36,75	2389,00	0,003**
SEMPRE	15	56,73	851,00	
Total	80			
QUASE NUNCA	21	19,12	401,50	0,816
ÀS VEZES	17	19,97	339,50	
Total	38			
QUASE NUNCA	21	14,45	303,50	0,959
QUASE SEMPRE	7	14,64	102,50	
Total	28			
QUASE NUNCA	21	13,90	292,00	0,001**
SEMPRE	15	24,93	374,00	
Total	36			
ÀS VEZES	17	12,59	214,00	0,951
QUASE SEMPRE	7	12,29	86,00	
Total	24			
ÀS VEZES	17	11,88	202,00	0,002**
SEMPRE	15	21,73	326,00	
Total	32			
QUASE SEMPRE	7	6,36	44,50	0,009**
SEMPRE	15	13,90	208,50	
Total	22			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as categorias de número de empregados, por meio do teste *Kruskal-Wallis* para mais de duas categorias, quanto aos fatores da Cultura de Aprendizagem Organizacional, conforme se observa na Tabela 19, constata-se a diferença de escores estatisticamente significativa somente para o fator Oportunidade para aprendizagem contínua.

Tabela 19 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Aprendizagem Organizacional, por categorias de número de empregados – Teste de Kruskal-Wallis

Constructo	Número de Empregados	Número de casos	Rank Médio	Significância
Oportunidade para aprendizagem contínua	ATÉ 9	7	38,64	0,043*
	ENTRE 10 E 49	48	61,03	
	ENTRE 50 E 99	26	55,46	
	MAIS DE 99	44	73,48	
	Total	125		
Questionamento e diálogo	ATÉ 9	7	65,43	0,828
	ENTRE 10 E 49	48	64,25	
	ENTRE 50 E 99	26	66,71	
	MAIS DE 99	44	59,06	
	Total	125		
Colaboração e aprendizagem em equipe	ATÉ 9	7	57,21	0,843
	ENTRE 10 E 49	48	60,14	
	ENTRE 50 E 99	26	65,48	
	MAIS DE 99	44	65,58	
	Total	125		
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	ATÉ 9	7	59,79	0,805
	ENTRE 10 E 49	48	63,83	
	ENTRE 50 E 99	26	68,10	
	MAIS DE 99	44	59,59	
	Total	125		
Delegação de poder e responsabilidade	ATÉ 9	7	60,71	0,624
	ENTRE 10 E 49	48	67,51	
	ENTRE 50 E 99	26	64,29	
	MAIS DE 99	44	57,68	
	Total	125		
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	ATÉ 9	7	37,64	0,246
	ENTRE 10 E 49	48	61,64	
	ENTRE 50 E 99	26	66,60	
	MAIS DE 99	44	66,40	
	Total	125		
Estímulo à liderança estratégica para aprendizagem	ATÉ 9	7	65,64	0,914
	ENTRE 10 E 49	48	60,80	
	ENTRE 50 E 99	26	61,60	
	MAIS DE 99	44	65,81	
	Total	125		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Foi apurada diferença de escores estatisticamente significativa para Oportunidade para aprendizagem contínua, quando considerado o número de empregado das organizações

componentes da amostra. Os resultados dos testes de *Mann-Whitney* apontam que os indivíduos que atuam em organizações com mais de 99 empregados tendem a apresentar maior concordância em relação à ocorrência de oportunidades que viabilizem a aprendizagem contínua na organização do que aqueles que atuam em organizações com até nove empregados e aqueles que atuam em organizações cujo número de empregados estejam entre 50 e 99 indivíduos – Tabela 20.

Tabela 20 - Avaliação dos escores referentes ao fator Oportunidade para aprendizagem contínua, por número de empregados – Teste de *Mann-Whitney U*

Número de Empregados	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
ATÉ 9	7	19,79	138,50	0,149
ENTRE 10 E 49	48	29,20	1401,50	
Total	55			
ATÉ 9	7	13,21	92,50	0,249
ENTRE 50 E 99	26	18,02	468,50	
Total	33			
ATÉ 9	7	13,64	95,50	0,015*
MAIS DE 99	44	27,97	1230,50	
Total	51			
ENTRE 10 E 49	48	38,72	1858,50	0,506
ENTRE 50 E 99	26	35,25	916,50	
Total	74			
ENTRE 10 E 49	48	42,11	2021,50	0,098
MAIS DE 99	44	51,28	2256,50	
Total	92			
ENTRE 50 E 99	26	29,19	759,00	0,045*
MAIS DE 99	44	39,23	1726,00	
Total	70			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

5.4. Análise comparativa por grupos - *Cultura de Orientação Empreendedora*

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do sexo quanto aos fatores da Cultura de Orientação Empreendedora, conforme se observa na Tabela 21, constata-se a existência de diferença de escores estatisticamente significativa somente para patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos, com uma avaliação mais positiva por parte dos indivíduos do sexo masculino.

Tabela 21 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por sexo – Teste de *Mann-Whitney U*

Constructo	Sexo	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
Sistemas de recompensa	MASCULINO	78	66,90	5218,00	0,121
	FEMININO	47	56,53	2657,00	
	Total	125			
Disponibilidade de recursos	MASCULINO	78	61,15	4769,50	0,460
	FEMININO	47	66,07	3105,50	
	Total	125			
Tolerância ao risco ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem	MASCULINO	78	63,67	4966,00	0,791
	FEMININO	47	61,89	2909,00	
	Total	125			
Patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos	MASCULINO	78	68,53	5345,50	0,028*
	FEMININO	47	53,82	2529,50	
	Total	125			
Liberdade autonomia e <i>empowerment</i>	MASCULINO	78	65,40	5101,50	0,338
	FEMININO	47	59,01	2773,50	
	Total	125			
Formação e atuação em equipes	MASCULINO	78	66,26	5168,00	0,194
	FEMININO	47	57,60	2707,00	
	Total	125			
Compartilhamento de informações e metas organizacionais	MASCULINO	78	66,16	5160,50	0,209
	FEMININO	47	57,76	2714,50	
	Total	125			

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050* (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as perspectivas de herdeiros e de não-herdeiros quanto aos fatores da Cultura de Orientação Empreendedora, conforme se observa na Tabela 22, constatou-se a inexistência de diferença de escores estatisticamente significativa entre as avaliações realizadas pelos respondentes.

Tabela 22 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por categoria herdeiro x não-herdeiro – Teste de *Mann-Whitney U*

Constructo	Herdeiro	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
Sistemas de recompensa	HERDEIRO	20	65,73	1314,50	0,713
	NÃO-HERDEIRO	105	62,48	6560,50	
	Total	125			
Disponibilidade de recursos	HERDEIRO	20	68,53	1370,50	0,455
	NÃO-HERDEIRO	105	61,95	6504,50	
	Total	125			
Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem	HERDEIRO	20	62,20	1244,00	0,914
	NÃO-HERDEIRO	105	63,15	6631,00	
	Total	125			
Patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos	HERDEIRO	20	57,68	1153,50	0,473
	NÃO-HERDEIRO	105	64,01	6721,50	
	Total	125			
Liberdade, autonomia e <i>empowerment</i>	HERDEIRO	20	60,33	1206,50	0,718
	NÃO-HERDEIRO	105	63,51	6668,50	
	Total	125			
Formação e atuação em equipes	HERDEIRO	20	62,73	1254,50	0,970
	NÃO-HERDEIRO	105	63,05	6620,50	
	Total	125			
Compartilhamento de informações e metas organizacionais	HERDEIRO	20	65,13	1302,50	0,775
	NÃO-HERDEIRO	105	62,60	6572,50	
	Total	125			

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as categorias de faixa etária, por meio do teste *Kruskal-Wallis* para mais de duas categorias, quanto aos fatores da Cultura de Orientação Empreendedora, conforme se observa na Tabela 23, constata-se a existência de diferença de escores estatisticamente significante somente para Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem. A seguir são apresentados os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas etárias duas a duas.

Tabela 23 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por faixa etária – Teste de Kruskal-Wallis

Constructo	Faixa Etária	Número de casos	Rank Médio	Significância
Sistemas de recompensa	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	64,97	0,071
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	62,02	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	51,78	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	68,86	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	105,13	
	Total	125		
Disponibilidade de recursos	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	63,67	0,450
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	54,95	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	67,67	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	70,42	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	74,75	
	Total	125		
Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	72,26	0,051*
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	52,09	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	57,74	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	77,36	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	64,75	
	Total	125		
Patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	64,60	0,102
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	60,33	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	52,78	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	73,50	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	98,13	
	Total	125		
Liberdade autonomia e <i>empowerment</i>	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	56,07	0,097
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	62,29	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	58,96	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	76,33	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	98,13	
	Total	125		
Formação e atuação em equipes	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	68,04	0,608
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	62,39	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	57,61	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	58,42	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	82,13	
	Total	125		

Tabela 23 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por faixa etária – Teste de Kruskal-Wallis

				Continuação
Compartilhamento de informações e metas organizacionais	ENTRE 18 E 29 ANOS	35	63,86	0,314
	ENTRE 30 E 39 ANOS	41	62,83	
	ENTRE 40 E 49 ANOS	27	55,48	
	ENTRE 50 E 59 ANOS	18	65,50	
	ACIMA DE 59 ANOS	4	96,75	
	Total	125		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Identificada a existência de diferença de escores estatisticamente significativa para Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem, quando consideradas as faixas etárias dos respondentes, os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas etárias duas a duas aponta uma maior identificação de tais oportunidades por parte dos indivíduos que estão na faixa etária entre 18 e 29 anos e daqueles que estão na faixa etária entre 50 e 59 anos, quando considerados os indivíduos que estão na faixa etária entre 30 e 39 anos – Tabela 24. Quanto às demais faixas etárias, não se pode estabelecer comparações, tendo em vista a não-significância estatística dos resultados apurados.

Tabela 24 - Avaliação dos escores referentes ao fator Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem, por faixa etária – Teste de Mann-Whitney U

Faixa Etária	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
ENTRE 18 E 29 ANOS	35	45,19	1581,50	0,015*
ENTRE 30 E 39 ANOS	41	32,79	1344,50	
Total	76			
ENTRE 18 E 29 ANOS	35	34,56	1209,50	0,128
ENTRE 40 E 49 ANOS	27	27,54	743,50	
Total	62			
ENTRE 18 E 29 ANOS	35	26,26	919,00	0,624
ENTRE 50 E 59 ANOS	18	28,44	512,00	
Total	53			
ENTRE 18 E 29 ANOS	35	20,26	709,00	0,704
ACIMA DE 59 ANOS	4	17,75	71,00	
Total	39			
ENTRE 30 E 39 ANOS	41	33,48	1372,50	0,598
ENTRE 40 E 49 ANOS	27	36,06	973,50	
Total	68			

Tabela 24 - Avaliação dos escores referentes ao fator Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem, por faixa etária – Teste de Mann-Whitney U

				Continuação
ENTRE 30 E 39 ANOS	41	26,29	1078,00	0,012*
ENTRE 50 E 59 ANOS	18	38,44	692,00	
Total	59			
ENTRE 30 E 39 ANOS	41	22,52	923,50	0,452
ACIMA DE 59 ANOS	4	27,88	111,50	
Total	45			
ENTRE 40 E 49 ANOS	27	20,30	548,00	0,090
ENTRE 50 E 59 ANOS	18	27,06	487,00	
Total	45			
ENTRE 40 E 49 ANOS	27	20,30	548,00	0,090
ACIMA DE 59 ANOS	4	27,06	487,00	
Total	31			
ENTRE 50 E 59 ANOS	18	11,92	214,50	0,538
ACIMA DE 59 ANOS	4	9,63	38,50	
Total	22			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as perspectivas dos ocupantes de diferentes cargos, quanto aos fatores da Cultura de Orientação Empreendedora, conforme se observa na Tabela 25, constata-se a inexistência de diferença de escores estatisticamente significativa entre as avaliações realizadas pelos respondentes.

Tabela 25 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por cargo ocupado – Teste de Kruskal-Wallis

Constructo	Cargo Ocupado	Número de casos	Rank Médio	Significância
Sistemas de recompensa	DIRETOR	30	75,55	0,382
	GERENTE	49	59,42	
	SUPERVISOR	8	58,31	
	COORDENADOR	6	66,25	
	ENCARREGADO	17	60,06	
	OUTRO CARGO	15	54,13	
	Total	125		
Disponibilidade de recursos	DIRETOR	30	62,92	0,166
	GERENTE	49	72,53	
	SUPERVISOR	8	47,56	
	COORDENADOR	6	50,25	
	ENCARREGADO	17	59,06	
	OUTRO CARGO	15	49,83	
	Total	125		

Tabela 25 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por cargo ocupado – Teste de Kruskal-Wallis

				Continuação
Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem	DIRETOR	30	61,55	0,593
	GERENTE	49	67,58	
	SUPERVISOR	8	42,19	
	COORDENADOR	6	56,25	
	ENCARREGADO	17	63,59	
	OUTRO CARGO	15	64,07	
	Total	125		
Patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos	DIRETOR	30	74,77	0,366
	GERENTE	49	60,91	
	SUPERVISOR	8	60,75	
	COORDENADOR	6	49,42	
	ENCARREGADO	17	63,18	
	OUTRO CARGO	15	52,73	
	Total	125		
Liberdade, autonomia e empowerment	DIRETOR	30	65,65	0,539
	GERENTE	49	67,57	
	SUPERVISOR	8	61,31	
	COORDENADOR	6	51,50	
	ENCARREGADO	17	63,03	
	OUTRO CARGO	15	48,23	
	Total	125		
Formação e atuação em equipes	DIRETOR	30	64,42	0,598
	GERENTE	49	68,57	
	SUPERVISOR	8	53,94	
	COORDENADOR	6	46,92	
	ENCARREGADO	17	61,41	
	OUTRO CARGO	15	55,03	
	Total	125		
Compartilhamento de informações e metas organizacionais	DIRETOR	30	66,07	0,958
	GERENTE	49	63,84	
	SUPERVISOR	8	56,69	
	COORDENADOR	6	62,58	
	ENCARREGADO	17	56,65	
	OUTRO CARGO	15	64,87	
	Total	125		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as categorias de tempo no cargo, por meio do teste Kruskal-Wallis para mais de duas categorias, quanto aos fatores da Cultura de Orientação

Empreendedora, conforme se observa na Tabela 26, constata-se a existência de diferença de escores estatisticamente significativa para Liberdade, autonomia e *empowerment*. A seguir, na Tabela 27, são apresentados os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas de tempo no cargo duas a duas.

Tabela 26 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por tempo no cargo – Teste de Kruskal-Wallis

Constructo	Tempo no Cargo	Número de casos	Rank Médio	Significância
Sistemas de recompensa	ATÉ 3 ANOS	43	62,24	0,228
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	57,06	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	68,05	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	88,50	
	Total	125		
Disponibilidade de recursos	ATÉ 3 ANOS	43	65,78	0,723
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	58,61	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	63,67	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	73,30	
	Total	125		
Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem	ATÉ 3 ANOS	43	60,97	0,716
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	60,67	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	66,73	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	76,40	
	Total	125		
Patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos	ATÉ 3 ANOS	43	61,72	0,521
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	58,48	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	68,62	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	76,70	
	Total	125		
Liberdade, autonomia e <i>empowerment</i>	ATÉ 3 ANOS	43	63,16	0,016*
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	52,23	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	72,05	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	96,70	
	Total	125		
Formação e atuação em equipes	ATÉ 3 ANOS	43	62,83	0,551
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	57,73	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	69,48	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	68,10	
	Total	125		
Compartilhamento de informações e metas organizacionais	ATÉ 3 ANOS	43	60,72	0,635
	ENTRE 4 E 9 ANOS	44	60,13	
	ENTRE 10 E 20 ANOS	33	67,77	
	ACIMA DE 20 ANOS	5	76,40	
	Total	125		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Identificada a existência de diferença de escores estatisticamente significativa para *Liberdade, autonomia e empowerment*, quando considerados o tempo dos respondentes no cargo, os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas de tempo no cargo duas a duas aponta que os indivíduos com mais de 20 anos no cargo identificam uma maior prática de liberdade, autonomia e *empowerment* nas organizações em que atuam, quando comparados aos respondentes com até 3 anos no cargo e entre 4 e 9 anos no cargo, que também apresentam uma avaliação menor que os indivíduos que estão entre 10 e 20 anos no cargo – Tabela 27. Quanto às demais faixas de tempo no cargo, não se pode estabelecer comparações, tendo em vista a não significância estatística dos resultados apurados.

Tabela 27 - Avaliação dos escores referentes ao fator Liberdade, autonomia e empowerment, por tempo no cargo – Teste de Mann-Whitney U

Tempo no Cargo	Número de casos	RankMédio	Soma de Ranks	Significância
ATÉ 3 ANOS	43	47,99	2063,50	0,145
ENTRE 4 E 9 ANOS	44	40,10	1764,50	
Total	87			
ATÉ 3 ANOS	43	36,02	1549,00	0,263
ENTRE 10 E 20 ANOS	33	41,73	1377,00	
Total	76			
ATÉ 3 ANOS	43	23,15	995,50	0,048*
ACIMA DE 20 ANOS	5	36,10	180,50	
Total	48			
ENTRE 4 E 9 ANOS	44	33,76	1485,50	0,017*
ENTRE 10 E 20 ANOS	33	45,98	1517,50	
Total	77			
ENTRE 4 E 9 ANOS	44	23,36	1028,00	0,015*
ACIMA DE 20 ANOS	5	39,40	197,00	
Total	49			
ENTRE 10 E 20 ANOS	33	18,33	605,00	0,102
ACIMA DE 20 ANOS	5	27,20	136,00	
Total	38			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as categorias de escolaridade dos respondentes, por meio do teste Kruskal-Wallis para mais de duas categorias, quanto aos fatores da *Cultura de Orientação Empreendedora*, conforme se observa na Tabela 28, constata-se a não-existência de diferença de escores estatisticamente significante.

Tabela 28 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por escolaridade – Teste de Kruskal-Wallis

Constructo	Escolaridade	Número de casos	Rank Médio	Significância
Sistemas de recompensa	ENSINO FUNDAMENTAL	18	73,19	0,605
	ENSINO MÉDIO	39	62,62	
	ENSINO SUPERIOR	49	61,35	
	PÓS-GRADUADO	19	58,39	
	Total	125		
Disponibilidade de recursos	ENSINO FUNDAMENTAL	18	60,81	0,451
	ENSINO MÉDIO	39	56,37	
	ENSINO SUPERIOR	49	68,76	
	PÓS-GRADUADO	19	63,84	
	Total	125		
Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem	ENSINO FUNDAMENTAL	18	64,08	0,513
	ENSINO MÉDIO	39	57,06	
	ENSINO SUPERIOR	49	68,45	
	PÓS-GRADUADO	19	60,11	
	Total	125		
Patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos	ENSINO FUNDAMENTAL	18	71,92	0,671
	ENSINO MÉDIO	39	62,33	
	ENSINO SUPERIOR	49	62,36	
	PÓS-GRADUADO	19	57,58	
	Total	125		
Liberdade, autonomia e empowerment	ENSINO FUNDAMENTAL	18	61,28	0,186
	ENSINO MÉDIO	39	53,24	
	ENSINO SUPERIOR	49	68,58	
	PÓS-GRADUADO	19	70,26	
	Total	125		
Formação e atuação em equipes	ENSINO FUNDAMENTAL	18	64,03	0,331
	ENSINO MÉDIO	39	55,23	
	ENSINO SUPERIOR	49	64,92	
	PÓS-GRADUADO	19	73,03	
	Total	125		

Tabela 28 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por escolaridade – Teste de Kruskal-Wallis

				Continuação
Compartilhamento de informações e metas organizacionais	ENSINO FUNDAMENTAL	18	65,03	0,957
	ENSINO MÉDIO	39	60,65	
	ENSINO SUPERIOR	49	63,14	
	PÓS-GRADUADO	19	65,53	
	Total	125		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do tipo de carga transportada, quanto aos fatores da *Cultura de Orientação Empreendedora*, conforme se observa na Tabela 29, constata-se a existência de diferença de escores estatisticamente significativa para *Liberdade, autonomia e empowerment* e *Compartilhamento de informações e metas organizacionais* com uma avaliação mais positiva por parte dos indivíduos que atuam em empresas que transportam carga do tipo lotação.

Tabela 29 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por tipo de carga – Teste de Mann-Whitney U

Constructo	Tipo de Carga	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
Sistemas de recompensa	FRACIONADA	72	60,99	4391,00	0,468
	LOTAÇÃO	53	65,74	3484,00	
	TOTAL	125			
Disponibilidade de recursos	FRACIONADA	72	58,40	4204,50	0,096
	LOTAÇÃO	53	69,25	3670,50	
	TOTAL	125			
Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem	FRACIONADA	72	59,03	4250,00	0,153
	LOTAÇÃO	53	68,40	3625,00	
	TOTAL	125			
Patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos	FRACIONADA	72	58,67	4224,50	0,119
	LOTAÇÃO	53	68,88	3650,50	
	TOTAL	125			
Liberdade, autonomia e empowerment	FRACIONADA	72	56,26	4051,00	0,015*
	LOTAÇÃO	53	72,15	3824,00	
	TOTAL	125			

Tabela 29 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por tipo de carga – Teste de Mann-Whitney U

					Continuação
Formação e atuação em equipes	FRACIONADA	72	59,49	4283,00	0,205
	LOTAÇÃO	53	67,77	3592,00	
	TOTAL	125			
Compartilhamento de informações e metas organizacionais	FRACIONADA	72	53,81	3874,00	0,001**
	LOTAÇÃO	53	75,49	4001,00	
	TOTAL	125			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as categorias de frequência de transporte de carga perigosa, por meio do teste Kruskal-Wallis para mais de duas categorias, quanto aos fatores da Cultura de Orientação Empreendedora, conforme se observa na Tabela 30, constata-se a existência de diferença de escores estatisticamente significativa para Disponibilidade de recursos e Liberdade, autonomia e *empowerment*. A seguir são apresentados os resultados dos testes de Mann-Whitney para comparação de faixas de frequência de transporte de carga perigosa duas a duas.

Tabela 30 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por tempo no cargo – Teste de Kruskal-Wallis

Constructo	Frequência de Transporte de Carga Perigosa	Número de casos	Rank Médio	Significância
Sistemas de recompensa	NUNCA	65	62,02	0,449
	QUASE NUNCA	21	59,60	
	ÀS VEZES	17	58,56	
	QUASE SEMPRE	7	58,07	
	SEMPRE	15	79,37	
	Total	125		
Disponibilidade de recursos	NUNCA	65	60,75	0,014*
	QUASE NUNCA	21	53,60	
	ÀS VEZES	17	58,12	
	QUASE SEMPRE	7	59,57	
	SEMPRE	15	93,07	
	Total	125		

Tabela 30 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por tempo no cargo – Teste de Kruskal-Wallis

				Continuação
Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem	NUNCA	65	60,31	0,091
	QUASE NUNCA	21	58,67	
	ÀS VEZES	17	65,24	
	QUASE SEMPRE	7	46,93	
	SEMPRE	15	85,70	
	Total	125		
Patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos	NUNCA	65	59,02	0,444
	QUASE NUNCA	21	65,21	
	ÀS VEZES	17	62,94	
	QUASE SEMPRE	7	59,86	
	SEMPRE	15	78,67	
	Total	125		
Liberdade, autonomia e empowerment	NUNCA	65	61,20	0,025*
	QUASE NUNCA	21	52,12	
	ÀS VEZES	17	68,21	
	QUASE SEMPRE	7	46,07	
	SEMPRE	15	88,03	
	Total	125		
Formação e atuação em equipes	NUNCA	65	58,15	0,146
	QUASE NUNCA	21	60,60	
	ÀS VEZES	17	71,79	
	QUASE SEMPRE	7	53,64	
	SEMPRE	15	81,80	
	Total	125		
Compartilhamento de informações e metas organizacionais	NUNCA	65	60,03	0,484
	QUASE NUNCA	21	60,38	
	ÀS VEZES	17	64,03	
	QUASE SEMPRE	7	61,86	
	SEMPRE	15	78,90	
	Total	125		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Foi apurada diferença de escores estatisticamente significativa para Disponibilidade de recursos, quando considerada frequência de transporte de carga perigosa, os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas duas a duas aponta que os indivíduos que atuam em organizações que sempre transportam cargas perigosas tendem a apresentar maior concordância

em relação à disponibilidade de recursos para execução de suas atividades, quando comparados aos demais respondentes – Tabela 31. Quanto às demais faixas, não se pode estabelecer comparações, tendo em vista a não-significância estatística dos resultados apurados.

Tabela 31 - Avaliação dos escores referentes ao fator Disponibilidade de recursos, por frequência de transporte de carga perigosa – Teste de Mann-Whitney U

Frequência de Transporte de Carga Perigosa	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
NUNCA	65	44,88	2917,00	0,367
QUASE NUNCA	21	39,24	824,00	
Total	86			
NUNCA	65	41,77	2715,00	0,841
ÀS VEZES	17	40,47	688,00	
Total	82			
NUNCA	65	36,56	2376,50	0,939
QUASE SEMPRE	7	35,93	251,50	
Total	72			
NUNCA	65	36,54	2375,00	0,001**
SEMPRE	15	57,67	865,00	
Total	80			
QUASE NUNCA	21	19,02	399,50	0,772
ÀS VEZES	17	20,09	341,50	
Total	38			
QUASE NUNCA	21	14,36	301,50	0,876
QUASE SEMPRE	7	14,93	104,50	
Total	28			
QUASE NUNCA	21	13,98	293,50	0,002**
SEMPRE	15	24,83	372,50	
Total	36			
ÀS VEZES	17	12,18	207,00	0,757
QUASE SEMPRE	7	13,29	93,00	
Total	24			
ÀS VEZES	17	12,38	210,50	0,007**
SEMPRE	15	21,17	317,50	
Total	32			
QUASE SEMPRE	7	7,43	52,00	0,047*
SEMPRE	15	13,40	201,00	
Total	22			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Foi apurada diferença de escores estatisticamente significativa para Liberdade, autonomia e *empowerment*, quando considerada frequência de transporte de carga perigosa. Os resultados dos testes de *Mann-Whitney* para comparação de faixas duas a duas aponta que os indivíduos que atuam em organizações que sempre transportam cargas perigosas tendem a apresentar maior concordância em relação à ocorrência de situações que favorecem o estabelecimento de um ambiente organizacional que favoreça a liberdade, a autonomia e o *empowerment* dos indivíduos, quando comparados aos demais respondentes – Tabela 32. Quanto às demais faixas, não se pode estabelecer comparações, tendo em vista a não-significância estatística dos resultados apurados.

Tabela 32 - Avaliação dos escores referentes ao fator Liberdade, autonomia e *empowerment*, por frequência de transporte de carga perigosa – Teste de *Mann-Whitney* U

Frequência de Transporte de Carga Perigosa	Número de casos	Rank Médio	Soma de Ranks	Significância
NUNCA	65	45,05	2928,50	0,309
QUASE NUNCA	21	38,69	812,50	
Total	86			
NUNCA	65	40,42	2627,50	0,423
ÀS VEZES	17	45,62	775,50	
Total	82			
NUNCA	65	37,42	2432,50	0,253
QUASE SEMPRE	7	27,93	195,50	
Total	72			
NUNCA	65	37,30	2424,50	0,010**
SEMPRE	15	54,37	815,50	
Total	80			
QUASE NUNCA	21	17,10	359,00	0,144
ÀS VEZES	17	22,47	382,00	
Total	38			
QUASE NUNCA	21	14,62	307,00	0,917
QUASE SEMPRE	7	14,14	99,00	
Total	28			
QUASE NUNCA	21	14,71	309,00	0,010**
SEMPRE	15	23,80	357,00	
Total	36			
ÀS VEZES	17	13,88	236,00	0,147
QUASE SEMPRE	7	9,14	64,00	
Total	24			

Tabela 32 - Avaliação dos escores referentes ao fator Liberdade, autonomia e *empowerment*, por frequência de transporte de carga perigosa – Teste de *Mann-Whitney U*

				Continuação
ÀS VEZES	17	13,24	225,00	0,037*
SEMPRE	15	20,20	303,00	
Total	32			
QUASE SEMPRE	7	6,86	48,00	0,021*
SEMPRE	15	13,67	205,00	
Total	22			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

Em uma análise comparativa entre as categorias de número de empregados, por meio do teste Kruskal-Wallis para mais de duas categorias, quanto aos fatores da *Cultura de Orientação Empreendedora*, conforme se observa na Tabela 33, constata-se a não existência de diferença de escores estatisticamente significativa.

Tabela 33 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por categorias de número de empregados – Teste de Kruskal-Wallis

Constructo	Número de Empregados	Número de casos	Rank Médio	Significância
Sistemas de recompensa	ATÉ 9	7	50,79	0,560
	ENTRE 10 E 49	48	67,11	
	ENTRE 50 E 99	26	65,38	
	MAIS DE 99	44	59,05	
	Total	125		
Disponibilidade de recursos	ATÉ 9	7	50,50	0,711
	ENTRE 10 E 49	48	61,00	
	ENTRE 50 E 99	26	64,85	
	MAIS DE 99	44	66,08	
	Total	125		
Tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem	ATÉ 9	7	58,07	0,821
	ENTRE 10 E 49	48	59,75	
	ENTRE 50 E 99	26	66,13	
	MAIS DE 99	44	65,48	
	Total	125		
Patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos	ATÉ 9	7	48,14	0,644
	ENTRE 10 E 49	48	66,38	
	ENTRE 50 E 99	26	61,17	
	MAIS DE 99	44	62,76	
	Total	125		

Tabela 33 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de Cultura de Orientação Empreendedora, por categorias de número de empregados – Teste de Kruskal-Wallis

				Continuação
Liberdade, autonomia e empowerment	ATÉ 9	7	42,71	0,142
	ENTRE 10 E 49	48	59,35	
	ENTRE 50 E 99	26	60,31	
	MAIS DE 99	44	71,80	
	Total	125		
Formação e atuação em equipes	ATÉ 9	7	49,29	0,357
	ENTRE 10 E 49	48	57,92	
	ENTRE 50 E 99	26	68,23	
	MAIS DE 99	44	67,64	
	Total	125		
Compartilhamento de informações e metas organizacionais	ATÉ 9	7	51,07	0,381
	ENTRE 10 E 49	48	59,30	
	ENTRE 50 E 99	26	60,92	
	MAIS DE 99	44	70,16	
	Total	125		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota:- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.010** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.050 * (nível de confiança de 95%).

5.5. Análise comparativa - Cultura de Orientação Empreendedora X Cultura de Aprendizagem Organizacional

Em uma análise comparativa entre os constructos Cultura de Orientação Empreendedora e Cultura de Aprendizagem Organizacional, conforme se observa na Tabela 34, constata-se a existência de diferença de escores estatisticamente significativa entre os mesmos ($Z < 0,010$), apurada por meio do teste dos sinais de Wilcoxon. Sessenta e seis respondentes apresentam percepção de predominância da cultura de aprendizagem organizacional nas organizações em que atuam, ao passo que 49 respondentes apresentam percepção de predominância de cultura de orientação empreendedora e 10 apresentam percepção de equilíbrio entre as duas culturas.

Tabela 34 - Avaliação dos escores referentes aos constructos Cultura de Orientação Empreendedora e Cultura de Aprendizagem Organizacional – Teste dos Sinais de Wilcoxon

Comparações entre Constructos	Número de Casos	Rank Médio
<i>Cultura de Orientação Empreendedora < Cultura de Aprendizagem Organizacional</i>	66	64,60
<i>Cultura de Orientação Empreendedora > Cultura de Aprendizagem Organizacional</i>	49	49,11
<i>Cultura de Orientação Empreendedora = Cultura de Aprendizagem Organizacional</i>	10	

Fonte: Dados da Pesquisa.

6. DISCUSSÃO

6.1. Perfil de Aprendizagem Organizacional

Os resultados demonstraram que as empresas analisadas têm a seguinte característica mais comum entre elas: a liberação dos funcionários para buscarem capacitação fora das dependências da empresa como ferramenta importante para desenvolvimento da aprendizagem. Este investimento em aprendizagem individual é um processo importante para captura de conhecimento (MARSICK e WATKINS, 2003), que mais tarde deve ser compartilhado em grupo e para toda organização (MARSICK e WATKINS, 2003; SCHEIN, 2009 e YANG, 2003). Esta questão referente a captura de conhecimento foi a que apresentou maior média e menor variabilidade entre as organizações respondentes.

Observa-se que não foi perceptível diferença de escores nas empresas em que os gestores respondentes são herdeiros em comparação com as empresas em que os gestores respondentes não são herdeiros. Também não foi apresentada diferença significativa de escores referente aos cargos dos respondentes, demonstrando que a aprendizagem deve estar presente na cultura da organização e não em casos ou características isoladas (ANTONELLO, 2005).

Demonstra-se, com os resultados apresentados, que existe preocupação das empresas em buscar ferramentas que possibilitem a aprendizagem contínua. Os estímulos para criação de uma cultura de aprendizagem podem vir de novas normas, novas tecnologias, novas demandas, de acordo com Marsick e Watkins (2003). Estes estímulos podem justificar a maior média apresentada nas respostas de empregados com mais de 59 anos, demonstrando a preocupação das empresas em manter estes colaboradores atualizados com as novas normas e tecnologias.

Nota-se também na análise apresentada que os indivíduos com mais de 20 anos no cargo apontam a existência da característica maior prática de delegação de poder. Pode-se supor que a experiência, aprendizagem e a confiança adquirida com o tempo, contribuem diretamente para que o indivíduo possa delegar poder e responsabilidades. Os indivíduos que apresentam maior tempo no cargo também apresentaram uma maior visão sistêmica da organização.

Conforme já observado as empresas possuem a prática de liberar os funcionários para fazerem cursos fora de suas dependências. Estes cursos são normalmente oferecidos pelos sindicatos e por entidades como SEST/SENAT. São cursos rápidos e certamente contribuem para o

nivelamento e captura de conhecimento que será compartilhado na organização Schein (2009) entre os profissionais que atuam no setor. Isto pode explicar a não diferença significativa de escore referente à escolaridade dos respondentes no tocante a Aprendizagem Organizacional.

Constata-se que nas empresas que atuam com carga tipo lotação há diferença significativa nos escores referentes aos construtos oportunidade para aprendizagem contínua, desenvolvimento da visão sistêmica da organização e estímulo à liderança estratégica para aprendizagem. Há necessidade efetiva de um maior dinamismo para atuar com este tipo de carga, o que exige das empresas maior flexibilidade e estímulo a liderança estratégica.

Quanto às empresas que trabalham com carga perigosa com maior frequência, percebe-se um escore maiores obtidos em relação à participação da liderança no tocante a aprendizagem. A liderança é fundamental para a aprendizagem organizacional e para redução de interpretações equivocadas entre os membros da equipe (NTHURUBELE, 2011). Esta diferença apresentada em relação ao outro tipo de carga deve-se a periculosidade dos produtos transportados e a rigidez das normas regulamentadoras para este tipo de carga.

Observa-se nos dados apresentados, que a cultura de aprendizagem organizacional apresentada teve, como maior média entre os fatores analisados, o sistema para capturar e compartilhar a aprendizagem, demonstrando-se que as empresas analisadas possuem um perfil de compartilhar a aprendizagem adquirida para os funcionários (Schein, 2009) e medem o desempenho e resultados alcançados.

Em síntese nota-se que os fatores de aprendizagem mais frequentes entre os analisados foram: oportunidade para aprendizagem contínua, desenvolvimento da visão sistêmica da organização e estímulo para liderança estratégica para a aprendizagem. Este resultado demonstra que o perfil de cultura de aprendizagem organizacional nestas empresas ocorre através de aprendizagem entre os funcionários (Schein, 2009 e Yang, 2003), através do compartilhamento de conhecimento (Schein, 2009) e de recompensa aos funcionários quando ocorre aprendizagem (MARSICK e WATKINS, 2003).

6.2. Perfil de Orientação Empreendedora

Constata-se que as empresas apresentaram escores estatisticamente significantes para o fator patrocínio para os intraempreendedores e apoio dos níveis hierárquicos, em comparação com

os outros fatores. Essa seria uma característica de organizações empreendedoras, as quais se pautam em reconhecerem e patrocinarem as novas ideias apresentadas pelos colaboradores Galbratith (1982); Hisrich e Peters (2004), sendo fundamental que os líderes incentivem e apoiem as ações empreendedoras da equipe (DORNELAS, 2003; HASHIMOTO, 2009).

Verifica-se que o resultado apresentando demonstra que nas empresas de transporte rodoviário de cargas é muito presente o fenômeno intraempreendedorismo, que é fruto do comportamento e ações dos indivíduos dentro da organização (Garcia, Gimenez e Toledo 2008) através da busca para se promover inovações de produtos, processos e procedimentos de trabalho (FILLION, 2004; HISRICH; PETERS, 2004).

Há referências na literatura sobre a relação entre o empreendedorismo nas organizações e o fato da cultura empreendedora dever estar presente nos mais variados níveis hierárquicos da organização (DORNELAS, 2003).

Constata-se que os gestores das empresas que possuem faixa etária entre 18 e 29 e entre 50 e 59, reconhecem que na empresa existe tolerância ao risco, ao fracasso e a erros e ocorrência de aprendizagem. Trata-se, para Cozzi e Arruda (2004), de uma importante característica para que uma organização seja considerada empreendedora.

Nota-se nas análises que os indivíduos que possuem mais de 20 anos no cargo consideram que as empresas em que atuam apresentariam mais liberdade, autonomia e *empowerment*, fato relevante na concepção de André Neto (2004). Trata-se de uma característica que está associada à experiência adquirida e confiança por parte das empresas em funcionários que possuam esta experiência diferenciada, reforçando que o processo empreendedor também é influenciado pelas características individuais dos envolvidos (DORNELAS, 2003).

As empresas que transportam o tipo de carga lotação, apresentaram mais liberdade, autonomia e *empowerment*, e compartilhamento de informações e metas organizacionais. Isto deve-se ao dinamismo exigido para este ambiente de transporte, que de maneira geral é dinâmico e sem garantias, o que exige que as empresas deem autonomia e liberdade de trabalho a seus gestores. Dornelas (2003), identifica que o processo empreendedor é influenciado pelo ambiente, contexto e conceitos de negócios da organização.

Constata-se que as empresas que transportam cargas perigosas com maior frequência, foram apontadas pelos gestores como aquelas que apresentaram maior disponibilidade de recursos. São aspectos valorizados na orientação empreendedora como apontam Birley e Muzyka (2001), Dornelas (2003), Hisrich e Peters (2004). Elas também foram bem avaliadas em relação à liberdade, autonomia e *empowerment*, aspectos significativos conforme Cozzi e Arruda (2004). O fator ambiente e o contexto em que estas empresas estão inseridas, certamente contribuíram para o destaque destes fatores concorrentes para o intraempreendedorismo (Dornelas, 2003), pois tratam-se de cargas mais regulamentadas, que exigem mais controle e acompanhamento.

Em síntese, constata-se que a avaliação dos gestores aponta para uma maior frequência do fator liberdade, autonomia e *empowerment*, demonstrando que estas empresas possuem um perfil de proporcionar liberdade de ação para os intraempreendedores e estímulo a descentralização do poder, corroborando com o exposto na teoria sobre a importância da liberdade e autonomia para que a empresa seja orientada ao empreendedorismo (COZZI; ARRUDA, 2004; DORNELAS, 2003).

7. CONCLUSÃO

No presente trabalho, procurou-se analisar o perfil de cultura de aprendizagem organizacional e o perfil de Orientação Empreendedora, bem como a relação entre estes dois construtos. Ao analisar estes construtos, contataram-se especificidades que influenciam diretamente o perfil de aprendizagem e orientação empreendedora das empresas estudadas, como tipo de carga transportada, faixa etária dos gestores, sexo, tempo no cargo e número de funcionário.

O objetivo do presente trabalho foi analisar a relação da cultura de aprendizagem organizacional com a orientação empreendedora nas empresas do setor de transportes rodoviário de cargas de Minas Gerais. Do ponto de vista teórico procurou-se na teoria construtos que embasam e contribuem para identificação da cultura de aprendizagem organizacional e construtos que apoiam os fatores que definem quando uma empresa possui orientação empreendedora.

Referente à abordagem do problema, optou-se por realizar um estudo quantitativo de corte transversal e referente aos fins, pela realização de uma pesquisa descritiva, a qual visa descrever as características de um determinado grupo.

Para descrever as características do grupo analisado, foi realizada a aplicação de questionários com 21 questões para abordar o perfil de orientação empreendedora e 21 questões para abordar o perfil de cultura de aprendizagem organizacional das organizações componentes da amostra.

Quanto a Cultura de Aprendizagem Organizacional, observou-se a maior frequência dos fatores: oportunidade para aprendizagem contínua; desenvolvimento da visão sistêmica da organização e estímulo para liderança estratégica para a aprendizagem, quando analisado o tipo de carga, idade, tempo no cargo e números de empregados.

Referente à Orientação Empreendedora foi contatada uma maior frequência do fator liberdade, autonomia e *empowerment*, quando analisado tempo no cargo, tipo de carga e se a transportadora transporta frequentemente transporta carga perigosa.

Destaca-se, referente à Cultura de Aprendizagem, que a afirmação sobre o fato da transportadora liberar os funcionários para fazer cursos fora das dependências da empresa, como: direção defensiva, primeiros socorros, gestão de frota, liderança, gestão de pessoas,

dentre outros, apresentou maior média entre todas as questões analisadas 4,33 e menor variação 0,887.

Observa-se quanto à Orientação Empreendedora, que a afirmação sobre a empresa disponibilizar recursos como computadores e carros para que os funcionários possam buscar novas frentes de serviços, apresentou maior média (4,01) e menor variação (1,074).

Também foi constatado que dentre as 66 empresas objeto de avaliação por parte dos respondentes apresentaram predominância de Cultura de Aprendizagem Organizacional, enquanto 49 apresentaram predominância de Orientação Empreendedora e 10 empresas apresentaram percepção de equilíbrio entre a Cultura de Aprendizagem Organizacional e Orientação Empreendedora.

Com as análises referentes ao perfil de cultura de aprendizagem organizacional e de orientação empreendedora, espera-se contribuir para o desenvolvimento da teoria referente ao estudo destes perfis e os desafios de estabelecer relação entre eles.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRÉ NETO, A. Como desenvolver intraempreendedores: dez medidas para transformar sua empresa em um lugar propício para que os funcionários empreendam. HSM Management Update, 22, s. n., 2005.
- ALVES, M. R. P. A. Logística agroindustrial. In: GEPAI - Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. BATALHA, Mario Otavio (Org.). Gestão agroindustrial. São Paulo: Atlas, p. 139-214. 1997
- ALLALI, Brahim; FILION, Louis Jacques. Intrapreneuriat et organisations. 2003.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (orgs.). Aprendizagem organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ANTT (2015). Agência Nacional de Transportes Terrestres - Registro nacional de transportadores rodoviários de cargas. Disponível em: http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/4969/RNTRC_em_Numeros.html. Acesso: 20 de Abril, 2015.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. Organizational Learning: a Theory of Action Perspective. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1978.
- BITENCOURT, C. C. Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. *Dominando os Desafios do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books, (cap.1, pp. 1 – 17, cap. 2, pp. 19 – 53, cap. 9, pp. 265 – 294). 2001.
- BOAS, E. P. V.; DOS SANTOS, S. A. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. Revista de Administração, v. 49, n. 2, p. 399-414, 2014.
- CAMPOS NETO, Carlos Álvares da Silva; SOARES, Ricardo Pereira; FERREIRA, Iansã Melo; POMPERMAYER, Fabiano Mezaadre; ROMMINGER, Alfredo Eric. Gargalos e demandas da infraestrutura rodoviária e os investimentos do PAC: mapeamento IPEA de obras rodoviárias. Texto para Discussão 1592. Março de 2011. Disponível em: <http://www.econstor.eu/dspace/handle/10419/91093>. Acesso em: 15 mai. 2015.
- CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional: um estudo de caso. READ. Revista Eletrônica de Administração, v. 18, n. 3, p. 779-812, 2012.
- CARDOSO, O. de O; BARINI FILHO, U. A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: caso da Odebrecht. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27. Anais... Atibaia: EnANPAD/ANPAD. 2003.

- CHURCHILL Jr., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. XVI, p. 64-73, February, 1979.
- CLAYCOMB, C.; GERMAIN, R. Organizational Learning and Performance: an Empirical Test. In: American Marketing Association Winter Educators' Conference, 1997, St. Petersburg (Florida). Proceedings. St. Petersburg: AMA, p. 94-100, 1997.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D. P.A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- COZZI, A. O.; ARRUDA, C. Desenvolvendo a Capacidade Empreendedora de uma Organização. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2004 (Caderno de Idéias CI0408/2004).
- CYERT, R. M.; MARCH, J.G. A behaviour al theory of the firm. New Jersey: Englewook Cliffs, 1963.
- DICKSON, P. R. The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 3, p. 102-06, 1996.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DOYLE, M. L.; VERSIANI, A. F. A produção nacional em aprendizagem organizacional: uma década depois da publicação de Loyola e Bastos. Rio de Janeiro: Anais do Enanpad 2013.
- DREHER, M. T. Empreendedorismo e responsabilidade ambiental: uma abordagem de empreendimentos turísticos. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- DUHÁ, A. H.; BITENCOURT, C. C.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Processo de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Empresarial: o Caso da Indústria Eletroeletrônica no Brasil. *RAE - eletrônica*, v. 5, n. 2, julho-dezembro, 2006.
- DUTRA, I. S.; PREVIDELLI, J. J. . Perfil Empreendedor versus Mortalidade de Empresas: Estudo de Caso do Perfil do Micro e Pequeno Empreendedor. IN: Encontro da ANPAD, 27, 24 a 27 de Setembro Atibaia/SP, 2003 Anais..., Atibaia/SP: EnANPAD, 2003.
- EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; BALBI, R. V. Esforços para a construção do conhecimento sobre “empreendedorismo interno”: reflexões e perspectivas a partir de eventos da ANPAD (1997-2007). In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25. Anais... Brasília (DF). SIMPÓSIO/ANPAD. 2008.
- FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. dos. Orientação Empreendedora: um Estudo Sobre as Conseqüências do Empreendedorismo nas Organizações. *RAE - eletrônica*, v. 7, n. 1, janeiro-junho, 2008.
- FERREIRA, M. P.; MIRANDA, R.; REIS, N. R.; PINTO, C. F.; SERRA, F. R. Pesquisa em empreendedorismo no principal periódico internacional: um estudo bibliométrico das publicações no *Journal of business venturing* entre 1987 e 2010. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 3, n.1, p. 56-83, 2014.

Filion, L.J. (2004b), “Entendendo os intraempreendedores como visionistas”. Revista de Negócios. Blumenau. Furb. v.9, n.2, p.65-79. abril/junho. 2004

FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.1, n. 3, 2012.

FREITAS, Maxsoel Bastos de. Transporte rodoviário de cargas e sua respectiva responsabilidade civil. 2004. <https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/91093/1/664244521.pdf>. Acesso: 05 Mai. 2015.

FREITAS, I. A. de.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégias de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, p. 97-113, 2006.

FRY, Art. The Post-It Note: an intrapreneurial success. S.A.M. Advanced Management Journal, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 4-9, Summer 1987.

GALBRAITH, Jay R. Designing the Innovating Organization. Organizational Dynamics, v.10, n. 3, p. 5-25, Winter 1982.

GARCIA, Uilson Leandro; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; TOLEDO, Adriano. Ações e comportamento intraempreendedores: uma escala de mensuração. V Encontro de Estudos sobre empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. São Paulo, 2008.

GEM 2007, high-growth entrepreneurship report. Global Entrepreneurship Monitor, 2007.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUTH, W. D.; GINSBERG, A. Guest editor’s introduction: corporate entrepreneurship. Strategic Management Journal. v. 11, p. 5- 15, 1990.

HASHIMOTO, M. Organizações Intra-Empreendedoras: Construindo a Ponte entre Clima Interno e Desempenho Superior. 2009, 363 f. Tese (Doutorado em Administração de empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

HASHIMOTO, M.; BELÊ, E. A importância dos gerentes na orientação empreendedora. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.3, n.2, p. 120-144, 2014.

HULT, G. T. M. Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market-Driven Organizational Learning System. Decision Sciences, v. 29, n. 1, p. 193-216, 1998.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. *Empreendedorismo*. 5.ed., Porto Alegre: Bookman, p. 592, 2004.

JULIEN, P. A. Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2010.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall 1993.

LINHARES, M. V. D. C.H.O.Q.U.E. - Tratamento para o Surto Empreendedor. 1. ed. Teresina: 2013. 152 p. Disponível em: <http://www.institutomulticom.com/choque/livro/choque.pdf> . Acesso: mai. 2015.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set. 2003.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília, Anais...Brasília: 2005.

MARSICK, V.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, v. 5, n. 2, p. 132-151, May 2003.

MCCLELAND, D.C. A Sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MELLO, Romeu Zarske de. Alternativas para o posicionamento estratégico das de empresas de transporte rodoviário de cargas (ETC): uma abordagem logística. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. UFSC, 2000.

MENDES, D. R. F.; OLIVEIRA, M. A. C.; PINHEIRO, A. A. Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: avaliação do marco regulatório e seus impactos nos indicadores de inovação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 2, n.1, p. 22-46, 2013.

MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. A.; BIDO, D. S. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do *dimensions of the learning organization questionnaire* (dloq) no contexto brasileiro. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, V.12, N. 2, São Paulo-SP, 2011.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 27, n. 7, p. 770-791, 1983.

MUNHOZ, C. E.; NASSIF, V. M. J. O Desvelar das Competências dos Intraempreendedores: Um estudo Exploratório em Empresas de Serviços DOI-10.5752/P. 1984-6606.2012 v12n30p23. *Revista Economia & Gestão*, v. 12, n. 30, p. 20-48, 2012.

NICHOLAS, T. *Secretsofentrepreneurialleadership*. USA: Enterprise Dearborn, 1993.

NUNNALLY, J. C. *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1978.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. **Rio de Janeiro: Editora Campus**, 2001.

NTHURUBELE, Abraham Tshosane. Facilitating a learning organization: the case of a small consulting firm. Thesis presented in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Philosophy (Information and Knowledge Management) at the University of Stellenbosch, March 2011.

PINCHOT III, G. Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Harbra Ltda., 1989.

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

PING, W. L.; LIE, J.; NAIQIU, L.; ZHENGZHONG, X. A review and prospect of research on human resource management of intrapreneurship. Advanced Management Science (ICAMS), IEEE International Conference. Chengdu, China. p.456- 460, 2010

PINTO, Luiz FG; ZILBER, Moisés Ary. Uma abordagem Schumpeteriana da inovação como fator de crescimento da pequena e média empresa empreendedora: estudo de uma rede de panificadoras. IX SEMEAD Seminários em Administração FEA–USP, 2006.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. Entrepreneurship Theory and Practice, p. 399-424, 2005.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: SMITH, Mark Easterby et al. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, Cap. 2, p. 41-60. 2001.

PROBST, G.; BUCHEL, B. S. T. Organizational learning. London: Prentice Hall, 1997.

RIBEIRO, R. E. M; SEGATTO, A. P; COELHO, T. R. Inovação social e estratégia para a base da pirâmide: mercado potencial para empreendedores e pequenos negócios. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 2, n.2, p.55-72, 2013.

RUSSELL, R. D. Developing a Process Model of Intraempreendedor Systems: A Cognitive Mapping Approach. Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (3), 65-84, 1999.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 413p, 2009.

SENGE, P. M. A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SIMON, H. A. Bounded rationality and organizational learning. Organization Science, 2(1), 125-134, 1991

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Intelligence Generation and Superior Customer Value. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.

SLATER, S; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing, v. 59, n.3, p. 63-75, 1995.

SOUZA, Y. S. de. Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional. RAE - eletrônica, v. 3, n. 1, janeiro-junho, 2004.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal, EUA, v. 11, edição especial, p.17-27, 1990

VALENTE, A. M.; PASSAGLIA, E.; NOVAES, A. G. Gerenciamento de transporte e frotas. São Paulo: Pioneira, 1997.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1998.

VESPER, K. H.; GARTNER, W. B. Measuring progress in entrepreneurship education. Journal of Business Venturing, v.13, n.1, p.403, 1997.

YANG, B. Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. Developing Human Resources, v. 5, n. 2, p. 152-162, May 2003.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

Cargo que ocupa na empresa:

Diretor Gerente Supervisor Coordenador Encarregado Outro Cargo

Idade:

18 a 29 anos de 30 a 39 anos de 40 a 49 anos de 50 a 59 anos acima de 60 anos

Tempo de Função:

até 3 anos de 4 a 9 anos de 10 a 20 anos acima de 20 anos

Sexo: M F **Herdeiro(Sucessor):** Sim Não

Formação:

Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Superior Pós Graduação

Número de Funcionário da Empresa

até 9 empregados de 10 a 49 empregados de 50 a 99 empregados mais de 100 empregados

Segmento de Atuação (Principal):

Carga Fracionada Carga Lotação

Transporta Carga Perigosa:

Nunca Quase Nunca Às Vezes Quase Sempre Sempre

1. Nesta transportadora existem casos em que um funcionário aprende uma nova tarefa com outro funcionário.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

2. Esta transportadora libera os funcionários para fazer cursos fora das dependências da empresa, como: direção defensiva, primeiros socorros, gestão de frota, liderança, gestão de pessoas, dentre outros.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

3. Nesta transportadora existe algum tipo de recompensa, como elogios, gratificações, aumento de salário ou promoção, quando os funcionários aprendem uma nova atividade, como: procedimentos para agilizar o faturamento, novas técnicas de manutenção, novas técnicas de armazenagem, dentre outras.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

4. Nesta transportadora as pessoas dão feedback aberto e honesto umas às outras.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

5. Nesta transportadora, quando as pessoas dão a sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

6. Nesta transportadora as pessoas desenvolvem confiança uma nas outras.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

7. Esta transportadora incentiva que as equipes discutam em conjunto suas metas de acordo com sua necessidade. Exemplo: metas de venda de serviços, de prazo de manutenção, prazo de faturamento?

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

8. Nesta transportadora as equipes fazem auto avaliação, com base nos resultados das discussões em grupo.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

9. Nesta transportadora, as equipes acreditam que as opiniões dadas pelos empregados serão seguidas pela empresa.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

10. Esta transportadora usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado. Ex.: Softwares para avaliação de indicadores, procedimento de avaliação dos indicadores definidos, etc.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

11. A transportadora disponibiliza informações sobre o que aprendeu com os erros para os funcionários.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

12. A empresa mede os resultados do investimento usados para treinamento dos funcionários.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

13. Nesta transportadora, existe alguma política de reconhecimento aos funcionários por suas iniciativas. Exemplo: otimização de uma rota, campanhas de direção econômica ou desenvolvimento de alguma carga de retorno, organização da área de trabalho.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

14. Esta transportadora permite que os funcionários controlem os recursos de que precisam para realizarem seu trabalho. Exemplo: Tinta para impressora, abastecimento do veículo, estoque de papel, estoque de peças de reposição, dentre outros.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

15. Esta transportadora apoia os funcionários que assumem riscos calculados. Exemplo: Liberar um serviço de manutenção urgente em um fornecedor não cadastrado, mudar algum equipamento de rota para atender demandas urgentes, assumir nova demanda de transporte emergencial com o cliente, dentre outros.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

16. Esta transportadora encoraja os funcionários a enxergarem a empresa com uma perspectiva global. Exemplo.: Treinamentos de integração para conhecerem todos os setores da empresa, reuniões para apresentação das ações de cada setor, etc.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

17. Nesta transportadora existe algum trabalho em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

18. Nesta transportadora as pessoas são estimuladas a obterem informações em outros departamentos da empresa quando precisam resolver problemas. Exemplo: o responsável pelo transporte buscar informações no setor de manutenção ou de expedição antes de escalar algum equipamento.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

19. Nesta transportadora os líderes treinam seus subordinados. Exemplo: Os responsáveis dos setores dão orientações e capacitam o pessoal de sua equipe para executarem as tarefas que são designadas.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

20. Nesta transportadora as pessoas que possuem cargo de liderança buscam constantemente oportunidades de aprendizagem.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

21. Nesta transportadora os líderes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

22. Nesta transportadora existe algum programa de reconhecimento quando o funcionário tem alguma iniciativa empreendedora que traz resultados para empresa? Exemplo: Pagamento de Gratificação, cursos pagos pela empresa, mudança de cargo, dentre outros.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

23. Existe algum tipo de recompensa para atividades empreendedoras realizadas em equipe. Exemplo: A equipe comercial desenvolve um projeto para atuação em um novo segmento.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

24. Nesta transportadora os funcionários recebem feedback sobre os resultados alcançados.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

25. A empresa disponibiliza recursos como computadores e carros para que os funcionários possam buscar novas frentes de serviços.
() Discordo Totalmente () Discordo () Não Concordo nem Discordo () Concordo () Concordo Totalmente
26. A empresa disponibiliza tempo para que o responsável pela área comercial desenvolva novos mercados.
() Discordo Totalmente () Discordo () Não Concordo nem Discordo () Concordo () Concordo Totalmente
27. A empresa disponibiliza o tempo necessário para o amadurecimento de novos projetos.
() Discordo Totalmente () Discordo () Não Concordo nem Discordo () Concordo () Concordo Totalmente
28. Existe nesta transportadora, tolerância quando o funcionário erra. Exemplo: Erra no valor do frete cobrado, erra no dimensionamento de equipamento, etc.
() Discordo Totalmente () Discordo () Não Concordo nem Discordo () Concordo () Concordo Totalmente
29. Existe nesta empresa reuniões destinada a tratativas de erros, com o objetivo que os mesmos não voltem a ocorrer. Ex.: Atraso na emissão de faturamento para o cliente, o responsável para operação esquece-se de alguma carga programada.
() Discordo Totalmente () Discordo () Não Concordo nem Discordo () Concordo () Concordo Totalmente
30. Nesta transportadora o funcionário tem a carreira comprometida quando comete erros ao tentar desenvolver novos projetos para empresa.
() Discordo Totalmente () Discordo () Não Concordo nem Discordo () Concordo () Concordo Totalmente
31. Os líderes desta transportadora apoiam quando um funcionário desenvolve alguma atividade inovadora. Ex.: Quando um mecânico propõe novas formas de solicitação de peças, o almoxarife resolve promover mudança no almoxarifado para obter mais espaço, quando o comprador tenta desenvolver novos fornecedores.
() Discordo Totalmente () Discordo () Não Concordo nem Discordo () Concordo () Concordo Totalmente
32. Esta transportadora reconhece a necessidade de patrocinar ideias inovadoras.
() Discordo Totalmente () Discordo () Não Concordo nem Discordo () Concordo () Concordo Totalmente
33. Nesta transportadora existe algum programa de incentivo ao intraempreendedorismo.
() Discordo Totalmente () Discordo () Não Concordo nem Discordo () Concordo () Concordo Totalmente
34. Os responsáveis pela área comercial possuem autonomia para negociar fretes.
() Discordo Totalmente () Discordo () Não Concordo nem Discordo () Concordo () Concordo Totalmente
35. O responsável pela área operacional possui autonomia para programar veículos para uma determinada rota.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

36. Nesta transportadora existe estímulo a descentralização do poder.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

37. Nesta empresa existem equipes de trabalho formadas por profissionais de setores diferentes, que trabalham juntos para desenvolver novos projetos.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

38. Nesta empresa existem profissionais que ajudam resolver problemas em outras áreas. Ex.: O gerente comercial ajuda a resolver pendências de faturamento, contas a receber.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

39. Qualquer funcionário desta empresa independente do cargo que ocupa, pode sugerir mudanças na empresa que possam contribuir para melhorias dos processos.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

40. Nesta transportadora existem reuniões para informar a equipe sobre novos projetos. Exemplo: meta de renovação de frota e objetivos de atuar em novos segmentos.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

41. Nesta transportadora todos os membros possuem conhecimento da visão da organização.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

42. Nesta transportadora existe algum mecanismo que facilite o acesso à informação. Exemplo: Jornal, Revista, Site, email, etc.

Discordo Totalmente Discordo Não Concordo nem Discordo Concordo Concordo Totalmente

APÊNDICE II – TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da amostra segundo o sexo

Sexo	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
MASCULINO	78	62,4	62,4
FEMININO	47	37,6	100,0
Total	125	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 2 -Distribuição da amostra segundo a condição de herdeiro

Herdeiro	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
SIM	20	16,0	16,0
NÃO	105	84,0	100,0
Total	125	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 3 -Distribuição da amostra segundo a faixa etária

Faixa Etária	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
ENTRE 18 E 29 ANOS	35	28,0	28,0
ENTRE 30 E 39 ANOS	41	32,8	60,8
ENTRE 40 E 49 ANOS	27	21,6	82,4
ENTRE 50 E 59 ANOS	18	14,4	96,8
ACIMA DE 59 ANOS	4	3,2	100,0
Total	125	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 4 - Distribuição da amostra segundo tempo no cargo

Tempo no Cargo	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
ATÉ 3 ANOS	43	34,4	34,4
ENTRE 4 E 9 ANOS	44	35,2	69,6
ENTRE 10 E 20 ANOS	33	26,4	96,0
ACIMA DE 20 ANOS	5	4,0	100,0
Total	125	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 5 - Distribuição da amostra segundo a escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
ENSINO FUNDAMENTAL	18	14,4	14,4
ENSINO MÉDIO	39	31,2	45,6
ENSINO SUPERIOR	49	39,2	84,8
PÓS-GRADUADO	19	15,2	100,0
Total	125	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 6 - Distribuição da amostra segundo o tipo de carga

Tipo de Carga	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
FRACIONADA	72	57,6	57,6
LOTAÇÃO	53	42,4	100,0
TOTAL	125	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 7 - Distribuição da amostra segundo o transporte de carga perigosa

Frequência de Transporte de Carga Perigosa	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
NUNCA	65	52,0	52,0
QUASE NUNCA	21	16,8	68,8
ÀS VEZES	17	13,6	82,4
QUASE SEMPRE	7	5,6	88,0
SEMPRE	15	12,0	100,0
Total	125	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 8 - Distribuição da amostra segundo o número de empregados

Número de Empregados	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
ATÉ 9	7	5,6	5,6
ENTRE 10 E 49	48	38,4	44,0
ENTRE 50 E 99	26	20,8	64,8
MAIS DE 99	44	35,2	100,0
Total	125	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa.