

**Tipologia de cultura organizacional empreendedora: proposta de processo de taxonomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes**

**Typology of entrepreneurial organizational culture: organizational culture taxonomy process of proposal of a company based on the entrepreneurial orientation of the leaders**

**Marcelo Dourado Sales**\*

Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faccamp

**Cida Sanches**<sup>†</sup>

Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faccamp

**RESUMO**

Esta pesquisa propõe sete tipologias de cultura empreendedora e estabelece uma taxonomia com base na orientação empreendedora dos líderes propostas por Lumpkin e Dess (1996), Atuahene-Gima e Ko (2001), Sarasvathy e Dew (2005) e Oliveira Junior (2010), tais tipologias foram validadas e testadas em uma Escala tipo Likert, foram aplicadas em oitenta e duas empresas empreendedoras por meio de um questionário contendo sessenta questões, definindo a taxonomia dominante da cultura empreendedora de diferentes ramos de atuação de micros e pequenas empresas dentro de um raio de 100 km da cidade de São Paulo. Os resultados obtidos desta taxonomia foram: Cultura do Tipo 6 Cultura Formação de Parceria [CFP], 45,16%; Tipo 7 Cultura Orientada para o Mercado [COM], 25,81% ; Tipo 1 Cultura Autônoma [CA], 12,90%; Tipo 5 Cultura Competitiva Agressiva [CCA], 6,45% e em 5°. as Culturas do Tipo 2 Inovação [CI], 3 Capacidade de Assumir Riscos [CCAR] e 4 Proatividade [CPA] que apresentaram a mesma aderência, 3,23%.

**Palavras Chaves:** 1. Cultura organizacional 2. Tipos de cultura organizacional 3. Orientação empreendedora 4. Empreendedorismo 5. Micro e pequenas empresas

**ABSTRACT**

*This research proposes seven types of entrepreneurial culture and establishing a taxonomy based on the entrepreneurial orientation of the leaders proposed by Lumpkin and Dess (1996), Atuahene-Gima and Ko (2001), Sarasvathy and Dew (2005) and Oliveira Junior (2010), such types were validated and tested on a Likert Scale were applied to eighty-two entrepreneurial companies through a questionnaire containing sixty questions, defining the dominant taxonomy of entrepreneurial culture in different areas of activity of micro and small enterprises within a radius 100 km from the city of São Paulo. The results of this taxonomy*

---

\* Marcelo Sales é aluno do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faccamp. E-mail: [sales2309@uol.com.br](mailto:sales2309@uol.com.br)

<sup>†</sup> Cida Sanches é mestre em Educação pela UNIP e Doutora em Ciências da Saúde pela UNIFESP/Escola Paulista de Medicina. É professora e pesquisadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faccamp. E-mail: [cidasanches@uol.com.br](mailto:cidasanches@uol.com.br)

were: Type Culture 6 Culture Training Partnership [CFP], 45.16%; Type 7 Oriented Culture for the market [COM], 25.81%; Type 1 Autonomous Culture [CA], 12.90%; Type 5 Competitive Culture Aggressive [CCA], 6.45% and 5 °. Cultures Type 2 Innovation [CI], 3 Ability to Take Risks [CCAR] and 4 Proactivity [CPA] that had the same grip, 3.23%.

**Keywords:** 1. Organizational Culture 2. organizational culture Types 3. Entrepreneurial orientation 4. Entrepreneurship 5. Micro and small enterprises

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa está inserida no campo da Cultura Organizacional. O tema que se desenvolve é Tipologia da Cultura Organizacional Empreendedora; com foco no tópico - Orientação Empreendedora. Mais especificamente se configura o seguinte problema: É possível construir uma escala tipo Likert, para medir a cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes, incluindo: validade de conteúdo das proposições; consistência interna dos itens e validade de constructo?

Buscou-se identificar as tipologias empreendedoras e sua possível taxonomia de empresas situadas na cidade de São Paulo e num raio de 100 km da capital. Os objetivos específicos são um desdobramento do objetivo principal, onde foram respondidas e concluídas as seguintes etapas:

1. determinação das características de culturas organizacionais sob o enfoque da orientação empreendedora dos líderes, segundo as seguintes dimensões: autonomia [A]; inovação [I]; capacidade de assumir riscos [CAR]; próatividade [PA]; competitividade agressiva [CA]; formação de parcerias [FP] e orientação para o mercado [OM] (LUMPKIN; DESS, 1996 e OLIVEIRA JR., 2010);

2. elaboração de um conjunto de proposições relacionado a cada um dos tipos propostos de cultura organizacional;

3. testou-se a validade de conteúdo das proposições. A validade de conteúdo, de acordo com Erthal (2003, p.106) foi obtida por questionamento feito a diferentes juízes – Doutores especialistas da área de Cultura organizacional - que, por sua vez, apontaram os objetivos relevantes, mediram e analisaram a representatividade dos itens;

4. testou-se a consistência interna dos itens, o que significa, de acordo com Baquero (1974, p.335), que um item é válido se guarda correlação com os resultados globais da escala toda; e

5. testou-se a validade de constructo que, de acordo com Pasquali (2003, p.164) é um conceito que foi elaborado com o já clássico artigo de Cronbach e Meehl (1955) embora o conceito já tivesse uma história sob outros nomes, tais como validade intrínseca, validade fatorial e até validade aparente (*face validity*).

Para que se chegasse a realizar estes objetivos específicos existem algumas perguntas conduzindo este trabalho as quais foram respondidas:

- a. Qual a taxonomia que é possível propor para a cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes?
- b. Como é a escala tipo Likert para medir a cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes?
- c. Como foi desenvolvido o processo de validade de conteúdo das proposições da escala?
- d. Como foi desenvolvido o processo de validade de consistência interna dos itens da escala?
- e. Como foi desenvolvido o processo de validade de constructo e qual foi o  $\alpha$  de Cronbach?
- f. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional autônoma?

- g. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional inovadora?
- h. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional não conservadora (propensa a correr riscos)?
- i. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional proativa?
- j. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional agressiva?
- k. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional cooperativa (orientada para buscar parcerias)?
- l. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional orientada para o mercado?

Em resumo, pode-se afirmar que estudar o tema ‘tipologia da cultura organizacional empreendedora’ é de extrema relevância por tanger duas variáveis:

a) a força da representação do empreendedorismo no crescimento econômico que impacta na política e na sociedade global (ver Quadro 1), e

b) a carência de estudos da área, devido ao baixo interesse de se criar um programa de estudos para a base empreendedora e à própria dificuldade de se obter informações a respeito, por existirem poucas organizações registradas em órgãos formais regulamentadores ou associados.

A primeira variável indicada pode ser ilustrada pela tabela seguinte, que revela quais são os países que mais empreendem.

Quadro 1- Maiores e menores taxas de empreendedorismo no mundo

PAÍSES	TEA 2008 (%)	POSIÇÃO (43 países)	ESTIMATIVA DE EMPREENDEDORES
<b>Maiores Taxas</b>			
Bolívia	29,82	1	1.192.000
Peru	25,57	2	4.358.000
Colômbia	24,52	3	6.571.000
Angola	22,71	4	1.342.000
República Dominicana	20,35	5	1.012.000
<b>Média do Grupo</b>	<b>24,59</b>		<b>2.895.000</b>
<b>Menores Taxas</b>			
Dinamarca	4,04	39	138.000
Romênia	3,98	40	583.000
Alemanha	3,77	41	1.950.000
Rússia	3,49	42	3.298.000
Bélgica	2,85	43	167.000
<b>Média do Grupo</b>	<b>3,63</b>		<b>1.227.200</b>

Fonte: Relatório Pesquisa GEM 2009- SEBRAE.

Assim, quanto maior forem os estudos focados nas MPEs, maior será o interesse em desenvolvê-las em sua estrutura e em suas estratégias para tomadas de decisões frente às necessidades do mercado.

Duas limitações foram presentes nesta pesquisa, a primeira o tempo de devolução dos pesquisadores em atender a validação desta proposta e a segunda, o acesso ao líderes que contribuiriam para esta pesquisa.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste trabalho, faz-se uma compilação de conceitos desde o início do termo de **cultura** organizacional e das **tipologias culturais** mais relevantes que foram estudadas nos últimos anos; além disso, apresenta-se um novo modelo específico para o universo empreendedor com a base de estudos de Oliveira Junior (2010).

Vejam-se alguns conceitos de cultura por alguns pesquisadores, Tylor *apud* Horton & Hunt (1980, p.40) afirma que cultura “é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

Para Schein (1992, p.12), a definição de Cultura é:

Um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Schein (1992, p.7) ao definir Cultura, também classifica e explica as principais dez categorias que são associadas a ela, conforme o Quadro 2.

Quadro 2- As dez características de Cultura – Schein (1992) – adaptada pelo autor

1. Regularidades Comportamentais observáveis quando as pessoas interagem	Linguagem utilizada, tradições e os costumes que evoluem, os rituais empregados em uma extensa variedade de situações.
2. Normas do Grupo	Os padrões implícitos e os valores que evoluem em grupos de trabalho.
3. Valores Expostos	Os princípios e valores articulados e publicamente anunciados em estar atingindo, como qualidade do produto ou liderança em preço.
4. Filosofia Formal	Princípios ideológicos e as políticas que guiam as ações do grupo em relação aos acionistas, clientes e outros <i>stakeholder</i> .
5. Regras do Jogo	As regras implícitas para ser bem sucedido na organização, os macetes que um recém-chegado deve aprender para ser aceito, o jeito em que as coisas são feitas por aqui.
6. Clima	O <i>layout físico</i> gera um sentimento no grupo e o modo que os membros da organização interagem uns com os outros, com clientes ou estranhos.
7. Habilidade Incorporada	A transmissão das competências especiais que são passadas de geração para geração pelos membros do grupo ao realizar determinadas tarefas e a habilidade de fazer coisas, sem estarem necessariamente formalizadas por escrito.
8. Hábitos de Pensamento, Modelos Mentais e/ou Paradigmas Linguísticos	São as estruturas cognitivas que são compartilhadas que guiam as percepções, pensamentos e linguagem pelos membros de um grupo, e ela são ensinadas aos novos membros durante o processo inicial de socialização.
9. Significados Compartilhados	É o entendimento implícito que se emerge durante a interação dos membros do grupo.
10. Metáforas ou Símbolos Integrativos	É a utilização do uso das ideias, sentimentos e as imagens que os grupos desenvolvem para sua identificação, podendo ser ou não apreciado conscientemente, porém eles já estão incorporados em edifícios, <i>layout</i> dos escritórios e outros artefatos materiais do grupo.

Dentro deste contexto, pode-se entender que essas categorias, ou elementos, da cultura atuam de forma dinâmica e há um equilíbrio natural entre as forças quando estas estão

em congruência com os valores, princípios sociais e comportamentais do grupo. Essa congruência gera, assim, uma padronização junto aos ritos e ao clima que levam a cerne da cultura (SCHEIN, 1992). Ao serem analisados, os conceitos acima evidenciam a cultura como um conjunto de vivências experimentadas por um grupo, onde há características psicológicas, cognitivas e emocionais que atuam em um dinamismo dentro dos valores e princípios do grupo estabelecido.

Ao analisarmos todos estes conceitos, podemos dizer que a cultura define e dá forma a uma organização, por ser tratar de um elo social e normativo onde valores e crenças são expressos. Por conseguinte, tal elo reflete diretamente nas ações comportamentais dos atores ali presentes, este conceito é reforçado por Deal e Kennedy (1982), ao sustentarem que cultura é o modo como as coisas são feitas na empresa, além disso, há uma propagação desta manifestação da cultura onde os valores manifestam-se por símbolos como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada que reforça a cultura presente naquela organização (REIMANN & WIENER, 1988).

A Cultura Organizacional é um tema que possui diferentes enfoques, e como consequência, apresenta diferentes construções teóricas. Ao se perpassar com este universo conceitual, tem-se em mente que, segundo Freitas (1991), nenhuma classificação consegue determinar todos os tipos de cultura organizacional e nenhuma tipologia corresponde a uma realidade em todas os seus matizes. Mas, ao identificar o trabalho de diversos pesquisadores e a tipologia descrita por cada um deles, a autora destaca que estas diferentes classificações possibilitam a generalização do objeto estudado e o entendimento de como se estrutura a cultura dentro de um contexto organizacional.

A tipologia de cultura para Handy (1976) e Harrison (1972) considera os canais de poder dentro de uma determinada estrutura ou sistema organizacional, são elas, a saber:

- 1) Cultura do Poder: encontrada em pequenas organizações empresariais, possui a forma de teia e o poder concentrado em um determinado ponto (fundador);
- 2) Cultura de Papeis: também conhecida como burocracia, trabalha pela lógica e pela racionalidade. Esta cultura é bem sucedida em ambientes estáveis, ou quando a organização pode controlar o ambiente, como nos casos de monopólio ou oligopólio;
- 3) Cultura da Tarefa: orientada para o trabalho ou projeto, pode ser representada por uma estrutura do tipo em rede, sendo o trabalho em equipe bastante estimulado. Esta cultura é adequada para ambientes que exigem flexibilidade, rápida adaptação/reação e criatividade;
- 4) Cultura da Pessoa: pouco comum, é centralizada no indivíduo, ou seja, todos os demais aspectos como estrutura, equipamentos e tecnologia são secundários ao interesse da pessoa ou de seu grupo. Alguns exemplos são: Ordens de advogados, comunidades hippies, famílias, entre outros.

Já Deal & Kennedy (1982) associam o risco da atividade organizacional com a velocidade do *feedback* emitido pelo ambiente para construir sua tipologia:

- 1) Cultura Macho: ambiente caracterizado pela individualidade, alta competição, rápidas decisões e personalidade dura. Dentro desta Cultura podem ser destacados os departamentos de polícia, a construção civil, consultoria organizacional e equipes esportivas;
- 2) Cultura Trabalho Duro Diverte Muito: caracterizada pelo baixo risco e alto *feedback*, é caracterizada por organizações que atuam em vendas como enciclopédias, automóveis ou imóveis, onde a persistência é determinante do sucesso;

- 3) Cultura Apostar em sua Companhia: combina alto risco com lento feedback, ou seja, congrega organizações que fazem altos investimentos e têm retorno financeiro lento, como a indústria farmacêutica, os centros de pesquisa e as companhias de petróleo;
- 4) Cultura de Processo: possui um lento *feedback* e baixo risco, produz um ambiente centrado no como fazer do que no que fazer. Os bancos, órgãos governamentais e indústrias reguladas por lei são bons exemplos deste tipo de cultura organizacional.

Tendo como foco a área de Recursos Humanos, os autores Sethia e Von Glinow (1985) trabalham o sistema de recompensa para definir a relação entre as pessoas e a *performance* organizacional:

- 1) Cultura Apática: marcada por um ambiente de indiferença, reflete um estado geral de desmoralização e de cinismo que permeia a organização que possui uma liderança inepta ou alienada. Ocorre em organizações com forte posição no mercado, como em oligopólios, ou com proteção governamental, por exemplo, a concessão pública.
- 2) Cultura Cuidadosa: preocupada com o bem-estar de seus membros, não impõem altos padrões de desempenho. Empresas do tipo paternalista, onde o fundador ou o líder-chave se destacam são bons exemplos deste tipo de cultura.
- 3) Cultura Exigente: orientada para o sucesso ou para o desempenho, as organizações deste tipo de cultura possuem sistema de recompensa financeiro acima da média. Empresas do setor de bebidas ou automobilístico são exemplos, pois atuam em mercados onde a competição determina a sobrevivência da organização.
- 4) Cultura Integrativa: mescla a valorização do pessoal com o incentivo ao desempenho, tendo como filosofia a retenção de talentos. Empresas de alta tecnologia, como a IBM ou 3M, representam este tipo de cultura.

Por sua vez, Donnelly (1984) enfoca a influência do planejamento na criação de valores compartilhados e no grau de estabilidade existente na organização do processo de trabalho:

- 1) Cultura Excelente: é a cultura planejada, ou seja, a organização e as pessoas têm sentido de missão; os planos são comunicados e as pessoas sabem o porquê e para onde estão se dirigindo. Empresas bem estruturadas e que valorizam o planejamento organizacional são exemplos deste tipo de cultura.
- 2) Cultura Fuzzy (vaga/indistinta): é caracterizada pela indefinição de rumo, por constantes mudanças na equipe e pela falta de perspectivas. Organizações que atuam em mercados regulados ou maduros são características desta cultura.
- 3) Cultura Awful (horrível): ocorre em ambientes organizacionais em constantes crises e confusão, sendo caracterizada por atuações emergenciais e clima desagradável e frustrante. Empresas em crise sucessória ou comandadas por dirigentes lunáticos representam este tipo de cultura.

Efetuando-se um contraponto, é relevante apontar a dimensão trazida por Trompenaars (1994), o qual apresenta o seu estudo sobre tipologia com base nas dimensões: igualdade, hierarquia e orientações em relação às pessoas e às tarefas. O autor descreve a tipologia cultural da seguinte forma:

- 1) A cultura do tipo A família – possui caráter pessoal com relações próximas, mas, é, ao mesmo tempo, hierárquica, tendo como resultado uma cultura voltada ao poder;
- 2) A cultura do tipo Torre Eiffel – representa a burocracia formal. As relações são mais impessoais e a lógica de subordinação é claramente racional;

- 3) A cultura do tipo Míssil Guiado – cultura igualitária onde a lealdade à profissão e ao projeto é maior que a lealdade à empresa;
- 4) A cultura do tipo Incubadora – o objetivo é servir de incubadora para a auto expressão e autossatisfação. É pessoal e igualitária.

Com base nesses tipos, segue o atrelamento desses conceitos com o empreendedorismo empresarial: a tipologia da cultura organizacional proposta neste trabalho toma por base os estudos para orientação empreendedora de Lumpkin e Dess (1996) e Oliveira Junior (2010). O trabalho parte do princípio que há uma relação entre o empreendedorismo e a cultura organizacional que regula o dinamismo do negócio segundo a tipologia do empreendedor.

Ao falar de organizações, trata-se também de pessoas, e – consequentemente - de gestores e líderes. Como se vem de expor neste trabalho, acredita-se que a cultura dentro de uma organização influencia o pensar, sentir e até o agir das pessoas. Esta força que se propaga dentro da organização permite o empreendedor aplicá-la a favor do seu negócio para o cumprimento de seu objetivo. Schein (1992) detalha esta força ao afirmar que os líderes influenciam a cultura da organização na medida em que favorecem a existência de um sentimento de sucesso organizacional e se são capazes de reduzir a ansiedade inerente ao processo de mudança. Assim sendo, o líder é o grande responsável pelas mudanças; e o uso da cultura é uma estratégia fundamental para o negócio.

Se a cultura reflete-se no comportamento das pessoas, uma cultura não alinhada com o momento do negócio, pode também atuar negativamente. E, por este motivo, assim como modelos de liderança mudaram ao decorrer do tempo - como a Teoria Clássica, a Escola Humana, a Contingencial e entre outras - para preencher uma necessidade; a cultura organizacional também precisa acompanhar as novas tendências que refletem esta demanda. Dentro desta nova tendência nasce também uma nova cultura, a Cultura Empreendedora que busca lidar com o ser na dinâmica do mundo contemporâneo. Isto envolve lidar com o abstrato, com as percepções, com as sensações, com os desejos, com os sonhos e etc. Tais necessidades pedem novas maneiras de gerenciar e liderar pessoas, demandando do empreendedor uma maior versatilidade e rapidez. Wood Jr. (1999, p.152) pontua esta necessidade ao dizer que: “na era pós-moderna a liderança ganha a dimensão do gerenciamento da imagem, dos símbolos e dos sentidos. Com isso, liderar deixa de ser dirigir e comandar para convencer e seduzir.”

Dentro desta linha de pensamento, a mudança é inerente dentro de uma organização. Assim como a estrutura organizacional pede a mudança, o líder também necessita de adequação. E cada necessidade deve ser vista como um problema a ser administrado e resolvido, de forma que, o líder se insira neste contexto e se veja como parte deste contexto para que uma sinergia possa emergir. Envolvem-se, então, todas as competências humanas e essenciais a favor de uma necessidade.

Oliveira Junior (2010) conclui que a disposição de se ver como parte de um problema existente é uma das novas qualidades da nova liderança de um sistema que precisa mudar. Tais líderes são aptos a produzirem uma imagem onde existe um discurso e soluções simples para que se resolvam problemas complexos. Todavia, se fazem necessárias algumas características vinculadas à competência técnica, contextual e política. Assim como os processos psicológicos da interação entre eles e seus liderados e as suas concepções sobre a natureza humana; os quais poderão o credenciar à função.

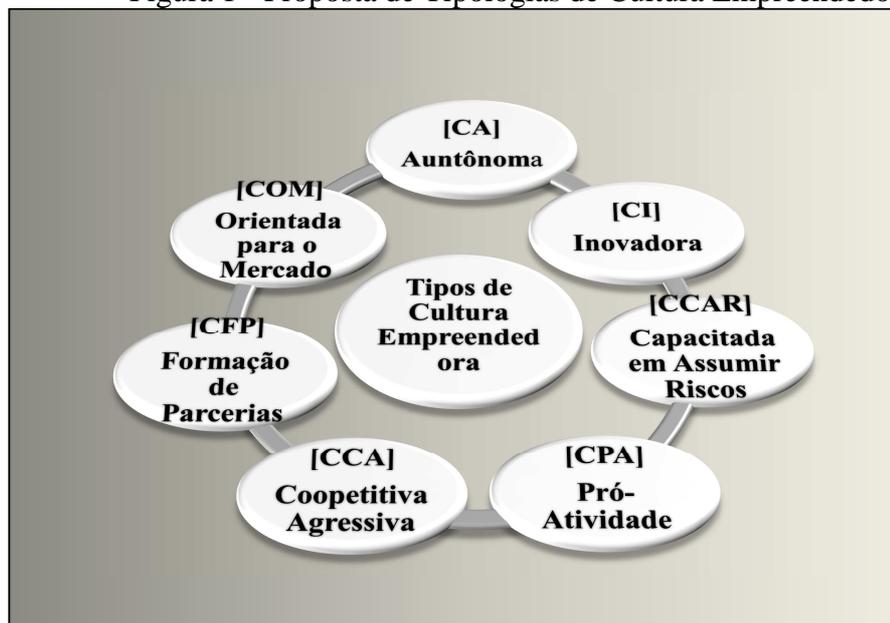
A capacidade de empreender é outra competência que os líderes precisam desenvolver, pois um empreendedor - ao criar um novo negócio - enfrentará riscos e incertezas na identificação de oportunidades de mercado e do agrupamento de recursos necessários para capitalizar sobre

estas oportunidades. Oportunidades com o propósito de conseguir lucro e crescimento: financeiro, intelectual; ou ainda, pessoal (OLIVEIRA JUNIOR, 2010).

Para organizações, normalmente, mudanças são complexas; portanto elas demandam desafio, dinamismo e estratégia por parte dos líderes e gestores. Por isto, é dentro deste contexto, que a cultura organizacional empreendedora forte irá impulsionar os fatores necessários de forma que atuem a favor desta nova ordem; alinhando as competências existentes e não existentes dentro da organização com a estratégia definida em prol do objetivo ou meta estabelecida.

Mediante a este cenário, esta pesquisa apresenta uma nova tipologia de cultura empreendedora, conforme Figura 1, apresentado na Metodologia as suas definições:

Figura 1 - Proposta de Tipologias de Cultura Empreendedora



Fonte: Autoria

### 3. METODOLOGIA

**3.1 Justificativa do método e das técnicas a serem utilizadas.** O problema objeto da presente pesquisa está associado à construção de uma escala tipo Likert, para medir a cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes. É desta forma uma pesquisa que lida com variáveis qualitativas.

**3.2 Definições operacionais da pesquisa.** Considerando os princípios acima descritos serão apresentadas as seguintes categorias descritivas destacadas como fundamentais para o pleno entendimento desta pesquisa:

- 1) **Cultura organizacional autônoma [CA]** é o ato de agir e tomar decisões dentro da organização de forma independente e reconhecida, ora por indivíduos ou grupos. Essas ações têm o objetivo de trazer uma ideia ou uma visão e desenvolvê-la por completo para que se atinja um objetivo que contribua para o sucesso da organização, sem medo de um possível constrangimento ou punição, caso este objetivo não seja alcançado;
- 2) **Cultura organizacional inovadora [CI]** é utilizar, sobretudo, novas ideias, singularidades, experimentos e apoiar processos criativos que resultem em novos produtos, serviços e ainda processos tecnológicos, envolvendo engenharia, pesquisa, *expertise* técnica e até mesmo o conhecimento industrial;
- 3) **Cultura organizacional não conservadora propensa a assumir riscos [CCAR]**

é o ato de tomar decisão, ora para a criação de novos produtos, ora criação de serviços, ora investimento no negócio, ou ainda para criação de novas empresas, inerente ao possível risco de uma grande perda financeira;

- 4) **Cultura organizacional proativa [CPA]** é transformar a ação em uma prática na organização. Esta ação vincula-se à antecipação de mudanças, podendo resultar em mudanças de um ambiente com o objetivo de melhoria, seja ela de processos, criação, venda de novos produtos, ou ainda de uma nova estratégia;
- 5) **Cultura organizacional coepetitiva agressiva [CCA]** é um ato de sobrevivência e ou de posicionamento estratégico frente aos seus concorrentes, com o objetivo de intensificar o seu desempenho, distanciando o seu concorrente, e assim, garantindo a sua liderança;
- 6) **Cultura organizacional orientada para formação de parcerias [CFP]** é o ato de buscar uma união ou aliança com o objetivo de estabelecer uma estratégia para que se atinjam os objetivos dos envolvidos;
- 7) **Cultura organizacional orientada para o mercado [COM]** é a busca contínua da fidelização de clientes, assim como o atendimento das suas necessidades e desejos. A essência desta estratégia é o próprio mercado de atuação, tendo o como foco novos produtos ou até mesmo um novo negócio para atender um nicho desejado.

**3.3 Amostras.** Para a validação da escala foram pesquisadas 20 empresas; para testar a escala proposta a pesquisa foi ampliada para 82 respondentes.

**3.4 Obtenção dos Dados.** Selltiz *et al.* (1975), afirmam que a etapa de coleta e validação dos dados é muito importante, na medida em que dados incorretos comprometem definitivamente a pesquisa. E afirmam:

A fim de obter dados coerentes, livres de erros introduzidos por entrevistadores, observadores e outras pessoas, é necessário supervisionar, estritamente, a equipe dos que trabalham no campo, quando coligem e registram informação. [...] À medida que os dados são coligidos, devem ser examinados para verificar se são completos, compreensíveis, coerentes e precisos. (SELLTIZ *et al.* 1975, p.86)

Na coleta de dados da presente pesquisa foi aplicado um questionário inicialmente constituído com 86 proposições dividido em sete partes que atendem aos potenciais tipos de cultura organizacional.

**3.5 Validação do Questionário.** O questionário e, neste sentido foi feita a validação do mesmo, seguindo os preceitos de Baquero (1974, p.367). Segundo este autor, para construir uma escala Likert deve-se atender a alguns procedimentos:

- Etapa 1) Selecionar um conjunto de proposições relacionados ao conceito em estudo;
- Etapa 2) Testar a validade de conteúdo das proposições. A validade de conteúdo é obtida por questionamento feito a diferentes juízes que, por sua vez, apontam os objetivos relevantes a medir e analisam a representatividade dos itens.
- Etapa 3) Testar a consistência interna dos itens, o que significa, de acordo com Baquero (1974, p.335), que um item é válido se guarda correlação com os resultados globais da escala toda.
- Etapa 4) testar a validade de constructo que, de acordo com Pasquali (2003, p.164) é um conceito que foi elaborado com o já clássico artigo de Cronbach e Meehl (1955) embora o conceito já tivesse uma história sob outros nomes, tais como validade intrínseca, validade fatorial e até validade aparente (*face validity*).

Inicialmente foi elaborado um conjunto de proposições relacionadas ao conceito “cultura organizacional”.

**3.5.1. Validação de conteúdo.** Pasquali (2003, p.158) afirma que testar a validade de conteúdo das proposições significa investigar se cada uma das proposições constantes da Escala realmente está associada à variável a medir. Quem afirma se as proposições pertencem ou não ao constructo em análise são pessoas especialistas na área.

De acordo com Sanches e Meireles (2011) pode ser considerado especialista numa determinada área autor de trabalhos relacionados a tal área, trabalhos esses publicados em revistas acadêmicas (journals), apresentados em Congressos ou tenha defendido dissertação de mestrado ou tese de doutorado. No Brasil recomenda-se que os especialistas tenham o que se denomina currículo Lattes.

Foram consultados quatro Especialistas e cada um deles recebeu as proposições com as seguintes orientações:

- (1) por favor, marque com “**não**”, na coluna “Sua avaliação”, as proposições que, no seu entender seguramente não estão associadas a qualquer tipologia da cultura organizacional;
- (2) depois marque com um “**x**” na coluna “Sua avaliação” as proposições que, no seu entender que seguramente estão associadas a tal problemática; e
- (3) por fim nas proposições marcadas anteriormente com um “x” na coluna “Sua avaliação”, marque, com um círculo “**o**” as proposições que, no seu entender são as menos seguras com relação a qualquer tipologia da cultura organizacional

As respostas dos Especialistas foram recebidas e tabuladas num quadro no qual os especialistas marcaram:

- x** nas proposições que seguramente estavam associadas ao tema;
- o** nas proposições marcadas com “s” mas que não são tão seguras de pertencer ao tema;
- não** nas proposições seguramente não associadas ao tema.

Desta forma um “nã” significa que a proposição, de acordo com o especialista, não pertence ao tema e não é adequada para figurar na Escala; um sinal “xo” significa que a proposição é ambígua. Para efeito de análise um “nã” tem o mesmo poder de duas ambigüidades.

Foram eliminadas as proposições

- a) com dois ou mais “nãos”
- b) com dois “nãos” e uma ou mais ambigüidades;

Dessa análise foram eliminadas as proposições 36, 61 e 62:

- 36 A empresa está comprometida em elevar o seu nível de endividamento em apostar em um novo projeto.
- 61 Os clientes da minha empresa, ao comparar os nossos produtos ao da concorrência, eles os classificam como sendo muito superior.
- 62 O sucesso leva a um comodismo de novas ações estratégicas de marketing.

**3.5.2 Consistência interna.** A verificação da consistência interna dos itens foi feita utilizando-se o método fornecido por Likert e ilustrado por Baquero (1974, p.336). Os passos são os seguintes:

Passo 1: Foi aplicada a Escala a um conjunto de respondentes sendo que, necessariamente, tais respondentes devem ter características de qualidade diferenciadas em relação ao tema. Neste caso aplicou-se a Escala sem as proposições eliminadas na etapa anterior a 20 empresas.

Passo 2: As respostas recebidas foram tabuladas e os respondentes foram estratificados em dois grupos (G1 e G2) em função dos pontos totais dados às respostas.

Passo 3: Foram calculadas as diferenças entre G1 e G2 para cada proposição foi calculado o poder discriminante, ou seja, a capacidade da proposição diferenciar um respondente do grupo G1 do grupo G2. O poder discriminante (PD) foi assim calculado:  $[PD=(Total\ G1-Total\ G2)/10]$ .

Passo 4: Foram eliminadas as proposições com valor discriminatório muito baixo, isto é com poder discriminatório absoluto  $PD < |0.4|$ . O valor PD é o critério para selecionar as proposições que não possuem poder discriminatório, isto é: elas não diferenciam empresas do grupo G1 do grupo G2.

Como resultado da consistência interna, isto é, do baixo poder discriminatório das proposições foram eliminadas as 14 seguintes:

- 4 Há uma visão dentro da organização para o desenvolvimento de idéia por grupos autônomos
- 7 Há liberdade para apresentação de novos projetos por algum membro ou grupos autônomos.
- 8 O líder aceita novos projetos e os conduz para promovê-los para uma atividade empreendedora.
- 9 Há liberdade para adaptações as inovações às normas organizacionais ou do mercado
- 10 Há liberdade, por qualquer membro, para aproveitar os recursos da organização para buscar ou propor novas idéias.
- 12 Há uma gestão participativa entre todos os empregados.
- 27 Há um investimento tecnológico para melhoria dos métodos, processos e técnicas da produção.
- 30 A empresa abre novas carreiras para atender específicas necessidades dos clientes ou mercado.
- 40 A empresa adota uma postura de criar sempre novas ações à frente dos competidores.
- 53 A empresa busca resultados imediatos através de novas estratégias para o domínio do mercado.
- 70 A empresa faz uso da vantagem de parcerias para buscar novas oportunidades.
- 71 A empresa busca novos aprendizados através de parcerias.
- 72 A empresa busca novos clientes por meio de relacionamentos.
- 75 A empresa tem uma visão para tornar os seus objetivos em recursos realizáveis.

**3.5.3 Validade de constructo** (Alpha de Cronbach). De acordo com Pereira (1999, p.86), para se medir a confiabilidade de uma Escala, isto é a validade de constructo pode-se utilizar o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach. O valor alfa varia de 0 a 1. O software SPSS 17.0 tem a função *Reliability Analysis* que possibilita a análise de confiabilidade de um instrumento de coleta. Observar que o SPSS 17.0 oferece além do coeficiente Alpha de Cronbach outros testes de consistência.

O output do SPSS forneceu diversos e importantes resultados a saber:

Tabela 1 - Lista de variáveis excluídas pelo procedimento

<b>Case Processing Summary</b>		
	N	%
Valid Case	20	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

A Tabela 2 *Reliability Statistics* é de fundamental importância pois mostra o valor Alpha de Cronbach que é obtido pela fórmula abaixo, onde:

K= número de variáveis consideradas

cov= média das covariâncias

var= média das variâncias

$$\alpha = \frac{K \text{ cov}}{\text{var} + (K - 1) \frac{\text{cov}}{\text{var}}}$$

Tabela 2 - Índice  $\alpha$  de Cronbach.

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,962	,964	64

O valor obtido do  $\alpha$  de Cronbach, neste caso, foi de 0,962. Este indicador assume valores entre 0 e 1 e trabalha com a premissa que as correlações entre os itens são positivas. De forma geral considera-se que um bom valor do  $\alpha$  seria 0,70 ou superior (obtido com uma amostra significativa). Esta regra deve ser aplicada com prudência uma vez que, o grau adequado de fidedignidade depende da utilização do instrumento. Pereira (1999, p.87) afirma que para interpretar o  $\alpha$  de Cronbach pode-se entendê-lo como um coeficiente de correlação ao quadrado ( $R^2$ ) com uma suposta medida real do fenômeno.

Tabela 3 - Estatísticas dos itens

<b>Scale Statistics</b>			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23,985	14,50766	38,089	64

Mais importante do que analisar o coeficiente é estar atento para as informações sobre o comportamento de cada item compondo o indicador (PEREIRA, 1999):

**Scale mean if item deleted** (escala media se o item é desprezado): A média da Escala é 239,85 conforme mostra a Tabela 4. Quanto mais um item diminui a média mais importante é ele de acordo com Pereira (1999, p.87). Observar na Tabela 4 que basicamente todos os itens possuem importância semelhante isto é, uma média em torno de 236.

**Scale variance if item deleted** (Variância da Escala, se o item é desprezado): neste caso interessa eliminar os itens que promovem uma redução maior na variância. A variância atual da escala é de 1450,766. A remoção da proposição P23 reduziria a variância para 1370,345.

Tabela 4: Análise das proposições: output do SPSS

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	235,55	1427,734	,526	,961
p2	236,30	1404,537	,502	,961
p3	236,65	1387,397	,589	,961
p5	235,55	1391,208	,724	,961
p6	235,70	1434,958	,302	,962
p11	236,60	1399,726	,548	,961
p13	236,85	1401,713	,400	,962
p14	235,65	1412,029	,564	,961
p15	237,15	1373,397	,680	,961
p16	235,80	1412,800	,425	,962
p17	235,65	1412,450	,654	,961
p18	236,20	1387,642	,701	,961
p19	235,70	1388,747	,749	,960
p20	235,40	1420,568	,654	,961
p21	235,95	1372,471	,827	,960
p22	236,80	1371,011	,714	,960
p23	236,65	1370,345	,737	,960
p24	236,60	1376,884	,687	,961
p25	236,50	1379,947	,711	,961
p26	235,90	1430,200	,526	,961
p28	236,45	1381,313	,717	,961
p29	236,35	1469,818	-,240	,964
p31	235,45	1423,208	,528	,961
p32	236,25	1407,566	,489	,961
p33	237,85	1466,450	-,185	,964
p34	235,85	1390,450	,818	,960
p35	236,05	1395,208	,726	,961
p37	236,25	1400,934	,656	,961
p38	236,25	1409,250	,469	,961
p39	236,20	1391,853	,891	,960
p41	236,50	1371,632	,731	,960
p42	235,85	1392,661	,787	,960
p43	235,70	1391,274	,794	,960
p44	236,15	1411,082	,649	,961
p45	236,15	1417,713	,435	,961
p46	236,30	1374,432	,848	,960

p47	236,10	1383,147	,878	,960
p48	236,40	1436,358	,138	,963
p49	236,15	1445,187	,062	,963
p50	236,15	1444,871	,062	,963
p51	235,80	1440,274	,157	,962
p52	236,25	1435,671	,187	,962
p54	235,90	1450,200	-,007	,963
p55	236,35	1410,555	,451	,961
p56	236,95	1376,892	,651	,961
p57	236,65	1411,082	,486	,961
p58	236,30	1387,800	,645	,961
p59	236,45	1397,839	,521	,961
p60	235,95	1382,261	,634	,961
p63	235,90	1442,411	,097	,962
p64	235,90	1430,937	,373	,962
p65	235,55	1393,734	,815	,960
p66	235,90	1394,726	,738	,961
p67	235,40	1423,726	,584	,961
p68	235,95	1408,682	,447	,961
p69	236,10	1426,937	,267	,962
p73	235,25	1428,829	,417	,962
p74	235,40	1422,147	,544	,961
p76	235,65	1408,976	,540	,961
p77	235,40	1409,832	,649	,961
p78	235,60	1402,884	,802	,961
p79	236,55	1365,524	,673	,961
p80	236,20	1406,274	,587	,961
p81	235,65	1406,345	,445	,962

**Corrected Item-Total correlation** (Correlação corrigida entre Item e Total): mostra o coeficiente de correlação de Pearson (r) entre o item (proposição) e o indicador total depurado de sua própria contribuição. O primeiro tipo de impacto é o que tem menor correlação com o indicador total. De acordo com McHorney *et al.* (1994) no desenvolvimento de um instrumento de mensuração a correlação item-total deve ser pelo menos 0,40. No presente caso algumas proposições foram excluídas na medida em que a correlação item-total observada é menor do que 0,4, como mostra a Tabela 5. Estas proposições foram excluídas

Tabela 5 - Lista das proposições Correlação corrigida entre Item e Total inferior a 0,40.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p48	236,40	1436,358	,138	,963
p49	236,15	1445,187	,062	,963
p50	236,15	1444,871	,062	,963
p51	235,80	1440,274	,157	,962
p52	236,25	1435,671	,187	,962
p54	235,90	1450,200	-,007	,963
p63	235,90	1442,411	,097	,962
p64	235,90	1430,937	,373	,962
p69	236,10	1426,937	,267	,962

**Cronbach's Alpha IF Item Deleted** ( $\alpha$  de Cronbach se o item é desprezado): mostra o impacto que teria a retirada do item. O valor do  $\alpha$  com os 64 itens é de 0,962. Não é necessário remover proposições.

O questionário validado tem as proposições mostradas no Quadro 5 no Apêndice.

O Questionário, para evitar viés, foi apresentado com as questões em ordem alfabética e sem estarem agrupadas por tipo de cultura como mostra o Apêndice. A proposição original (PO) não é fornecida ao respondente.

### 3.6 Tabulação dos dados

Para evitar viés, os questionários apresentados aos respondentes tinham as proposições ordenadas alfabeticamente, como mostra o quadro 5 no Apêndice. Usando as funções do Excel os dados introduzidos eram ajustados para a ordem correta, como ilustram os Quadros 3 e 4.

Quadro 3- Tabulação das respostas recebidas (questionário original)

Por favor marque com uma única alternativa que mais identifica com sua percepção alguns aspectos referentes à cultura organizacional na sua empresa							
Dê a sua opinião marcando um X na coluna mais adequada à sua avaliação sobre a proposição. Use: DT - DISCORDO TOTALMENTE, D - DISCORDO, I - INDIFERENTE, C - CONCORDO, CT - CONCORDO TOTALMENTE							
	Proposições	DT	D	I	C	CT	Tabulação
1	A empresa aceita assumir riscos para idéias empreendedoras.				X		4
2	A empresa adota uma postura agressiva em situações de tomada de decisões envolvendo incertezas.		X				2
3	A empresa antecipa tendências.				X		4
4	A empresa apóia e materializa projetos inovadores.				X		4
5	A empresa apóia o líder ou um membro da organização que tenha falhado em um novo projeto.				X		4
6	A empresa apóia tendências para novos projetos				X		4
7	A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.				X		4
8	A empresa atua de forma ativa em acompanhar o seu produto ou serviço em seu mercado de atuação.				X		4
9	A empresa aventura-se no desconhecido.		X				2
10	A empresa busca a criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do seu meio de atuação.				X		4

Quadro 4- Tabulação ajustada para análise.

Cultura Organizacional							
Por favor marque com uma única alternativa que mais identifica com sua percepção alguns aspectos referentes à cultura organizacional na sua empresa							
Dê a sua opinião marcando um X na coluna mais adequada à sua avaliação sobre a proposição. Use: DT - DISCORDO TOTALMENTE, D - DISCORDO, I - INDIFERENTE, C - CONCORDO, CT - CONCORDO TOTALMENTE							
		DT	D	I	C	CT	Tabulação
	<b>AUTONOMIA (A)</b>						
1	A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.						4
2	A empresa recompensa empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.						2
3	Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização.						4
5	Há liberdade para buscar novas soluções para a melhoria do produto dentro da organização.						4
6	Há liberdade para questionamento dos produtos existentes.						4
11	A empresa proporciona meios para desenvolver e explorar a tecnologia organizacional por qualquer membro.						3
13	Há apoio para uma tomada de decisão de uma nova idéia.						4
14	Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.						3

### 3.7 Procedimentos de Análise dos Dados

Os dados coletados foram analisados de forma a testar cada uma das hipóteses. Foram utilizadas estatísticas não paramétricas. Ockert (2005) defende que os dados oriundos das escalas tipo Likert permitem apenas a relação de equivalência (=) e a relação de comparação (>). Esta última é irreflexiva, assimétrica e transitiva. Desta forma os dados coletados com escalas deste tipo aceitam apenas alguns tratamentos matemáticos ou estatísticos (testes não-paramétricos). Portanto a escala de tipo Likert não pretende ser mais que uma escala ordinal; vale dizer, permite a ordenação de indivíduos através da ‘favorabilidade’ de sua atitude com relação a determinado objeto, mas não apresenta uma base para dizer quanto o indivíduo é mais favorável que outro, nem para medir a quantidade de mudança depois de certa experiência.”(SELLTIZ, et al. 1975, p. 415).

## 4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa. Esta foi feita com a intenção de dar resposta à questão-problema: É possível construir uma escala tipo Likert, para medir a cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes?

### 4.1 Estatísticas descritivas

Inicialmente se apresenta algumas estatísticas descritivas decorrentes da pesquisa feita com os 82 respondentes.

### 4.2 Respostas ao item

A tabela Resultado - R1, ver Apêndice, apresenta as respostas dadas a cada proposição ou item, considerando o diferencial semântico adotado: DT/D/I/C/CT. A tabela C2 mostra que ocorreu um predomínio de respostas concordantes.

Pela 5 todas as respostas recolhidas 3300 são de opinião concordante contra 785 de opinião discordante. Isto significa que nas empresas dos respondentes há ações que se alinham a algum tipo de cultura organizacional

Tabela 6: Total de respostas por diferencial semântico

DT	D	I	C	CT
279	506	832	2270	1030
785			3300	

### 4.3 Grau de concordância

A tabela 6 sintetiza as respostas estratificadas segundo a tipologia organizacional. As colunas “Dt” e “Ct” expressam respectivamente o número de respondentes discordantes e concordantes da tipologia utilizando a proposta de Macnaughton (1996): 50% do valor de “indiferente” é considerado “concordante” e 50% do valor “indiferente” se considera “discordante”. Dessa forma, a discordância é obtida pela soma dos respondentes com DT (discordo totalmente), D (discordo) e 50% de I (Indiferente); a concordância é obtida pela soma dos respondentes com CT (concordo totalmente), C (concordo) e 50% de I (Indiferente).

Ou seja, no que se refere a um item ou proposição:

$$D_i = DT + D + \frac{I}{2} \quad C_i = C + CT + \frac{I}{2} \quad (1)$$

Os níveis de concordância e discordância do tipo de cultura oragnizacional ( $D_t$  e  $C_t$ ) são construídos de forma semelhante a  $D_i$  e  $C_i$ :

$$D_t = \sum DT + \sum D + \frac{\sum I}{2} \quad C_t = \sum C + \sum CT + \frac{\sum I}{2} \quad (2)$$

Tabela 7: respostas obtidas de acordo com o tipo de cultura organizacional

TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	D <sub>t</sub>	C <sub>t</sub>	GC <sub>t</sub>	Interpretação do GC <sub>t</sub>
AUTONOMIA (A)	169.0	486.0	74.2	moderada
INOVAÇÃO (I)	291.0	693.0	70.4	moderada
CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS (CR)	189.5	548.5	74.3	moderada
PRÓ-ATIVIDADE (PA)	183.5	472.5	72.0	moderada
COMPETITIVIDADE AGRESSIVA (CA)	156.0	336.0	68.3	baixa
FORMAÇÃO DE PARCERIA (FP)	79.0	413.0	83.9	substancial
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (OM)	133.0	767.0	85.2	substancial

Além dos níveis de concordância e discordância pode-se calcular o grau de concordância ao tipo de cultura (GC<sub>t</sub>) pelo oscilador estocástico de Wilder Jr. (1981), também conhecido como indicador de força relativa:

$$GC_t = 100 - \left( \frac{100}{\frac{C_t}{D_t} + 1} \right) \quad (3)$$

Quadro 5: Interpretação de valores do grau de concordância

Valor de GC <sub>t</sub>	Frase adequada
0,90 ou mais	Uma concordância muito forte
0,80 a +0,89	Uma concordância substancial
0,70 a +0,79	Uma concordância moderada
0,60 a +0,69	Uma concordância baixa
0,50 a +0,59	Uma concordância desprezível
0,40 a +0,49	Uma discordância desprezível
0,30 a +0,39	Uma discordância baixa
0,20 a +0,29	Uma discordância moderada
0,10 a +0,19	Uma discordância substancial
0,10 ou menos	Uma discordância muito forte

Fonte: Davis (1976, p.70), adaptada

Os valores do grau de concordância (seja do item seja do tipo de cultura organizacional) ficam no intervalo [0;100] e é conveniente haver um acordo quanto ao que é um valor fraco ou forte. Davis (1976, p.70) propõe uma interpretação que pode ser adaptada para os propósitos de concordância e que pode ser vista no quadro 5. Considerando os casos observados na tabela 5.3 pode-se afirmar que as empresas pesquisadas tendem para dois tipos predominantes de cultura organizacional: formação de parceria (FP) e orientação para o mercado (OM).

#### 4.4 Tipos de culturas organizacionais observados

A tabela 7 mostra a tipologia cultural observada em cada empresa respondente. As colunas destacadas mostram os tipos de cultura organizacional com maior mediana. O respondente R2, por exemplo, obteve a maior mediana nos itens referentes à cultura organizacional “orientação para o mercado”; o respondente R3 obteve a maior mediana em autonomia. Trinta e um respondentes apresentaram uma única cultura organizacional como predominante (neste caso a quantidade de modais=1); oito empresas possuem dois tipos de cultura organizacional predominantes. São empresas bi-modais em cultura organizacional. Por exemplo, a respondente R1 tem duas culturas organizacionais predominantes: competitividade agressiva e formação de parceria.

Além destes 39 respondentes (31 com um único tipo e 8 bi-modais) os demais apresentam de 3 a 7 tipos de cultura organizacional. Pode-se afirmar, neste caso, que tais respondentes não possuem cultura organizacional definida.

Tabela 8: Tipologia cultural por respondente

	Grau de Aderência						
	Autonomia	Inovação	Capacidade Assumir Riscos	Pró-atividade	Competitividade Agressiva	Form Parceria	Orientação para o mercado
R1	93,8	91,7	88,9	87,5	100,0	66,7	90,9
R2	62,5	91,7	83,3	68,8	100,0	83,3	90,9
R3	75,0	91,7	94,4	75,0	66,7	100,0	90,9
R4	37,5	41,7	55,6	31,3	58,3	58,3	50,0
R5	68,8	58,3	72,2	62,5	91,7	83,3	86,4
R6	43,8	41,7	38,9	50,0	58,3	66,7	54,5
R7	37,5	62,5	33,3	43,8	41,7	58,3	54,5
R8	87,5	87,5	88,9	100,0	75,0	75,0	100,0
R9	62,5	58,3	88,9	62,5	75,0	8,3	54,5
R10	56,3	66,7	83,3	62,5	75,0	8,3	59,1
R11	62,5	62,5	83,3	56,3	66,7	8,3	59,1
R12	50,0	58,3	83,3	56,3	58,3	8,3	59,1
R13	37,5	41,7	83,3	50,0	66,7	8,3	59,1
R14	62,5	54,2	72,2	62,5	75,0	8,3	50,0
R15	68,8	62,5	83,3	50,0	75,0	33,3	59,1
R16	6,3	8,3	50,0	18,8	58,3	16,7	27,3
R17	56,3	58,3	61,1	50,0	58,3	8,3	45,5
R18	62,5	83,3	66,7	31,3	83,3	41,7	86,4
R19	68,8	62,5	88,9	68,8	91,7	58,3	68,2
R20	50,0	87,5	83,3	75,0	66,7	83,3	90,9
R21	50,0	54,2	66,7	68,8	66,7	25,0	54,5
R22	75,0	62,5	55,6	68,8	58,3	25,0	59,1
R23	43,8	20,8	50,0	31,3	8,3	58,3	45,5
R24	75,0	54,2	77,8	62,5	66,7	25,0	50,0
R25	68,8	54,2	66,7	68,8	66,7	25,0	68,2
R26	56,3	37,5	66,7	56,3	41,7	8,3	54,5
R27	87,5	83,3	44,4	87,5	83,3	100,0	90,9
R28	75,0	45,8	83,3	81,3	66,7	100,0	100,0
R29	75,0	41,7	83,3	87,5	58,3	100,0	100,0
R30	75,0	41,7	83,3	87,5	58,3	100,0	100,0
R31	75,0	41,7	83,3	87,5	58,3	100,0	100,0
R32	75,0	41,7	83,3	87,5	58,3	100,0	100,0
R33	75,0	54,2	72,2	62,5	66,7	16,7	63,6
R34	87,5	100,0	100,0	100,0	75,0	75,0	100,0
R35	75,0	66,7	72,2	62,5	66,7	25,0	68,2
R36	75,0	50,0	50,0	50,0	41,7	91,7	86,4
R37	100,0	70,8	88,9	87,5	75,0	83,3	100,0
R38	68,8	54,2	61,1	68,8	58,3	16,7	63,6
R39	68,8	91,7	66,7	81,3	66,7	91,7	90,9
R40	81,3	58,3	72,2	87,5	58,3	91,7	100,0
R41	87,5	91,7	88,9	100,0	83,3	91,7	100,0
R42	75,0	62,5	72,2	62,5	58,3	25,0	59,1

R43	62,5	95,8	72,2	81,3	66,7	100,0	90,9
R44	100,0	91,7	77,8	100,0	66,7	91,7	100,0
R45	68,8	58,3	88,9	81,3	50,0	100,0	63,6
R46	87,5	66,7	88,9	81,3	50,0	91,7	72,7
R47	68,8	62,5	66,7	62,5	66,7	25,0	68,2
R48	68,8	79,2	77,8	75,0	66,7	75,0	90,9
R49	75,0	54,2	55,6	68,8	50,0	91,7	68,2
R50	37,5	41,7	38,9	43,8	50,0	91,7	63,6
R51	81,3	45,8	77,8	87,5	58,3	100,0	86,4
R52	62,5	33,3	77,8	56,3	16,7	58,3	59,1
R53	68,8	37,5	55,6	56,3	50,0	25,0	50,0
R54	68,8	54,2	77,8	50,0	50,0	25,0	50,0
R55	62,5	45,8	55,6	50,0	50,0	8,3	63,6
R56	37,5	70,8	50,0	50,0	66,7	91,7	86,4
R57	75,0	45,8	66,7	62,5	75,0	16,7	54,5
R58	25,0	45,8	27,8	50,0	25,0	58,3	59,1
R59	75,0	91,7	72,2	56,3	100,0	83,3	95,5
R60	25,0	33,3	33,3	37,5	33,3	50,0	63,6
R61	68,8	54,2	66,7	50,0	50,0	25,0	50,0
R62	75,0	58,3	66,7	56,3	75,0	16,7	63,6
R63	93,8	83,3	61,1	100,0	91,7	91,7	86,4
R64	100,0	100,0	83,3	93,8	75,0	100,0	100,0
R65	75,0	58,3	61,1	62,5	83,3	25,0	54,5
R66	68,8	37,5	66,7	56,3	58,3	16,7	59,1
R67	75,0	54,2	50,0	50,0	66,7	16,7	50,0
R68	75,0	37,5	83,3	56,3	58,3	25,0	54,5
R69	100,0	91,7	72,2	75,0	100,0	100,0	100,0
R70	62,5	29,2	66,7	43,8	25,0	25,0	50,0
R71	75,0	62,5	66,7	68,8	58,3	25,0	54,5
R72	87,5	58,3	77,8	75,0	66,7	100,0	90,9
R73	87,5	66,7	77,8	81,3	83,3	83,3	90,9
R74	75,0	62,5	72,2	56,3	83,3	25,0	68,2
R75	68,8	66,7	77,8	43,8	75,0	8,3	63,6
R76	68,8	50,0	66,7	50,0	66,7	16,7	68,2
R77	62,5	29,2	44,4	6,3	16,7	100,0	63,6
R78	92,9	100,0	94,4	100,0	100,0	91,7	100,0
R79	68,8	54,2	66,7	56,3	50,0	100,0	77,3
R80	43,8	41,7	72,2	56,3	33,3	25,0	59,1
R81	68,8	41,7	61,1	50,0	58,3	8,3	50,0
R82	25,0	25,0	33,3	31,3	25,0	66,7	45,5

A tabela 9 mostra a distribuição dos tipos de cultura organizacional, no caso de tipo prevaiente. Pode-se observar que 45,16% possuem cultura organizacional do tipo 6 (formação de parceria) e 25,81% do tipo 7: Orientação para o mercado. Estas duas tipologias ocorrem em cerca de 71% das empresas com tipologia única.

Tabela 9: Distribuição dos tipos de cultura organizacional

	<b>Tipo de cultura Organizacional</b>	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
(1)	AUTONOMIA (A)	4	12.90
(2)	INOVAÇÃO (I)	1	3.23
(3)	CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS (CR)	1	3.23
(4)	PRÓ-ATIVIDADE (PA)	1	3.23
(5)	COMPETITIVIDADE AGRESSIVA (CA)	2	6.45
(6)	FORMAÇÃO DE PARCERIA (FP)	14	45.16
(7)	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (OM)	8	25.81
	Total=	31	

## 5 CONCLUSÃO

Observou-se que é possível sim propor uma taxonomia para a cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes. Para tal foi apresentada uma escala tipo Likert para medir a cultura organizacional, esta escala foi adequadamente validada. Foram também indicadas as proposições relacionadas a cada tipo de cultura organizacional proposto. Não obstante, esta pesquisa determina a taxonomia da Cultura Organizacional Empreendedora, conforme Tabela 9.

Tabela 10: Cultura organizacional Empreendedora observada.

	<b>TIPO DE CULTURA</b>	<b>QTDE</b>
1	AUTÔNOMA [CA]	36
7	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO [COM]	23
2	INOVAÇÃO [CI]	14
3	CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS [CCAR]	11
4	PRÓ-ATIVIDADE [CPA]	4
5	COMPETITIVIDADE AGRESSIVA [CCA]	2
6	FORMAÇÃO DE PARCERIA [CFP]	1

Com culturas definidas, gestores, estudiosos e novos empreendedores poderão desenvolver uma estratégia mais clara e, sobretudo, administrar o seu negócio com mais eficiência. Isso porque, estando atento aos agentes essenciais de uma organização: clientes, fornecedores, funcionários, estruturas políticas e públicas, assim como a comunidade onde a empresa está inserida, é possível que o gestor de MPEs tenha uma noção prévia do funcionamento de seu negócio. Essa consciência sobre o funcionamento abrange: finanças, clientes, fornecedores, concorrentes (mercado) e organização necessária ao bom funcionamento da MPE para uma tomada de decisão; que não se baseie somente na subjetividade – na intuição - mas em informações armazenadas, comprovadas e tabuladas que compreendem o caminho para decisões estratégicas ao seu negócio. Com a presente pesquisa, pretende-se, então, contribuir com informações científicas para o que se tem pesquisado sobre o tema empreendedorismo e principalmente para a teoria de Cultura Organizacional; visto que, esses elementos traçados, tipologia e taxonomia empreendedora, poderão gerar novos conhecimentos e caminhos para uma expansão de MPEs empreendedoras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATUAHENE-GIMA, Kwaku; KO, Anthony. **An Empirical Investigation of the Effect of Organization Science**, v.12, n.1, p.5474, Jan/Feb., 2001.
- BAQUERO, G. **Testes psicométricos e projetivos: medidas psico-educacionais**. São Paulo: Loyola, 1974.
- CRONBACH, L, MEEHL, P. **Construct validity in psychological tests**. Psychol Bull 1955; 52: 281-302
- DAVIS, J. A. Levantamento de dados em sociologia. Rio de Janeiro: Zahar, 1976
- DEAL, T. & KENNEDY, A. **Corporate culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachutes, Addison-Wesley, 1982.
- DONNELLY, Robert. **The interrelationship of planning with corporate culture in the creation of shared values**. Managerial Planning, v.32, i.6, 1984.
- ERTHAL, T. C. Manual de Psicometria. 7. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. 144 p. ISBN: 85-7110-341-0.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1991. 135p.
- HANDY, Charles. **Como compreender uma organização**. Ed. Jahar, 1976.
- HARRISON, Roger. Understanding your organization's character. **Harvard Business Review**, v.50, n.3, May-June 1972.
- HORTON, P. B. & HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- LUMPKIN, G T.; Dess, Gregory G. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance. **Academy of Management Review**, v.21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- OLIVEIRA JUNIOR, A. B.. O impacto da orientação empreendedora na *performance* das empresas brasileiras: Evidências de um estudo híbrido. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.
- Ockert, D. (2005) Substantive Scale Verification: A Likert Scale Analysis and Critique of University Student Pedagogical Activity Preferences. **JALT Hokkaido Journal**, Vol. 9 pp. 48-64
- PASQUALI, L. (2003). **Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e educação**. Petropolis, RJ: Vozes
- PEREIRA, J.C.R. (1999) Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: Edusp.
- REIMANN, Bernard C., WIENER, Y. (1998), **Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap**, Business Horizons, 31, 2, 8, 36-44, Mar-Apr 1988.
- SANCHES, C.; MEIRELES, M. **Lógica para consistente aplicada à Análise Qualitativa de Dados**. São Paulo: Atlas, 2011
- SARASVATHY, Saras D.; DEW, N. Entrepreneurial Logics for a Technology of Foolishners. **Scandinavian Journal of Management**, v.21, p.385-406, 2005.
- SASHKIN, M.; KISER, K.J. **Gestão da Qualidade Total na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- SCHEIN, Edgar. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, p.229-240, 1996.
- SELLTIZ, C.; JOHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. ed. revisada. Trad. Dante Moreira Leite. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1975.

SETHIA, N; VON GLINOW, M. A. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: Kilmann *et. al.* **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

TROMPENAARS, Fons Educator. **Nas Ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. Tradução de Claudiney Fullman. São Paulo: Editora,1994. 199p.

WOOD JR, Thomaz; CALDAS; Miguel P. **Transformação e Realidade Organizacional: Uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999. 316p.

## APÊNDICE

Quadro 6: Questionário validado aplicado

Cultura Organizacional							
		Por favor, marque com uma única alternativa que mais identifica com sua percepção alguns aspectos referentes à cultura organizacional na sua empresa					
PO	PF	Dê a sua opinião marcando um X na coluna mais adequada à sua avaliação sobre a proposição. Use: DT - DISCORDO TOTALMENTE, D - DISCORDO, I - INDIFERENTE, C - CONCORDO, CT - CONCORDO TOTALMENTE					
		Proposições	DT	D	I	C	CT
38	1	A empresa aceita assumir riscos para idéias empreendedoras.					
34	2	A empresa adota uma postura agressiva em situações de tomada de decisões envolvendo incertezas.					
41	3	A empresa antecipa tendências.					
37	4	A empresa apóia e materializa projetos inovadores.					
35	5	A empresa apóia o líder ou um membro da organização que tenha falhado em um novo projeto.					
28	6	A empresa apóia tendências para novos projetos					
47	7	A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.					
78	8	A empresa atua de forma ativa em acompanhar o seu produto ou serviço em seu mercado de atuação.					
32	9	A empresa aventura-se no desconhecido.					
77	10	A empresa busca a criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do seu meio de atuação.					
74	11	A empresa busca a proteção e o bem-estar de seus parceiros.					
22	12	A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos.					
20	13	A empresa busca inovações tecnológicas para os produtos existentes do seu portfolio					
33	14	A empresa busca novos produtos dentro do seu segmento.					
83	15	A empresa busca novos produtos que podem surgir segundo as novas tendências.					
45	16	A empresa busca sempre novas parcerias para trazer novas inovações.					
39	17	A empresa é a primeira a introduzir novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas.					
44	18	A empresa é rápida em lançar novos produtos.					
21	19	A empresa está aberta a melhorias inovadoras de produtos de concorrentes para agregar ao seu portfolio					
79	20	A empresa está atenta às tendências do mercado.					
17	21	A empresa está orientada às necessidades não existentes do mercado.					
1	22	A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.					
84	23	A empresa investe em Marketing e reforça sua marca.					
16	24	A empresa possui um departamento ou um grupo de Pesquisa e Desenvolvimento.					

73	25	A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias.					
82	26	A empresa preocupa-se em atender as necessidades do mercado.					
66	27	A empresa preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus clientes.					
67	28	A empresa preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus fornecedores.					
68	29	A empresa preocupa-se em manter um relacionamento amigável com os seus concorrentes.					
		<b>Proposições</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
76	30	A empresa procura definir tarefas e funções que criem uma nova estrutura.					
11	31	A empresa proporciona meios para desenvolver e explorar a tecnologia organizacional por qualquer membro.					
57	32	A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços.					
2	33	A empresa recompensa empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.					
56	34	A empresa responde rapidamente aos ataques dos competidores.					
46	35	A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades.					
19	36	A empresa tem como perfil a busca do pioneirismo no mercado em que atua.					
18	37	A empresa tem uma cultura de antecipar tendências futuras para o mercado.					
15	38	A empresa tem uma visão inovadora.					
60	39	A empresa utiliza muita análise estratégica em seu negócio.					
42	40	A mudança é parte da cultura da empresa.					
65	41	Ao formar novas parcerias a empresa busca um relacionamento a longo prazo.					
55	42	As ações estratégicas tem uma clareza de alta competitividade e de uma grande velocidade					
86	43	As informações dos clientes são utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos.					
13	44	Há apoio para uma tomada de decisão de uma nova idéia.					
5	45	Há liberdade para buscar novas soluções para a melhoria do produto dentro da organização.					
6	46	Há liberdade para questionamento dos produtos existentes.					
85	47	Há um alinhamento de processos e práticas de mercado para a empresa cumprir com as necessidades do mercado.					
23	48	Há um ambiente favorável para o desenvolvimento de novos produtos.					
14	49	Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.					
58	50	Há um controle de qualidade interno em relação aos produtos da concorrência.					
25	51	Há um reconhecimento, ou premiação para idéias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos.					
24	52	Há um reconhecimento, ou premiação para idéias inovadoras que impactarão nos processos da organização.					
26	53	Há um reconhecimento, ou premiação para idéias inovadoras que promoverão um novo produto.					
59	54	Há um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços.					
3	55	Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização.					
43	56	Os competidores vêem a empresa como inovadora.					
31	57	Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios.					
29	58	Os líderes da empresa assumem riscos sem medo do insucesso.					
81	59	Os membros da empresa estão atentos às ações dos concorrentes no mercado.					
80	60	Os membros da empresa estão em contato direto com seus clientes.					