RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

CONSTRUÇÃO DE UMA MÉTRICA DA TIPOLOGIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL EMPREENDEDORA

CONSTRUCTION OF A METRIC OF THE TYPOLOGY OF ENTREPRENEURIAL ORGANIZATIONAL CULTURE

Marcelo Dourado Sales[1], Márcio Magera Conceição[2], Joelma Telesi Pacheco Conceição[3]

Submetido: 10/12/2020
Aprovado: 23/01/2021

RESUMO
Este trabalho de pesquisa propõe apresentar um sistema métrico para identificar as sete tipologias de cultura empreendedora com base na orientação empreendedora dos líderes propostas por Lumpkin e Dess (1996), Atuahene-Gima e Ko (2001), Sarasvathy e Dew (2005), Oliveira Junior (2009) e Sales (2010). Estas tipologias foram validadas e testadas em uma Escala tipo *Likert* que gerou sessenta questões para identificar a Cultura empreendedora *dominate.* Os resultados obtidos desta pesquisa obtida por Sales (2010) foram: 1°. Cultura do Tipo Formação de Parceria [CFP]; 2°. Cultura do Tipo Orientada para o Mercado [COM]; 3°. Cultura do Tipo Autônoma [CA]; 4°. Cultura do Tipo Competitiva Agressiva [CCA]; 5°. Cultura do Tipo Inovação [CI]; 6º. Cultura do Tipo Capacidade de Assumir Riscos [CCAR] e 7º. Cultura do Tipo Proatividade [CPA].

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional. Tipos de cultura organizacional. Orientação empreendedora. Empreendedorismo e Micro e pequenas empresas

ABSTRACT
This research proposes to present a metric system to identify the seven types of entrepreneurial culture based on entrepreneurial orientation of the leaders proposed by Lumpkin and Dess (1996), Atuahene-Gima and Ko (2001), Sarasvathy and Dew (2005), Oliveira Junior (2009) and Sales (2010). Such types have been tested and validated on a Likert Scale formatting sixty questions to define the dominant culture of entrepreneurship. The results found of Sales (2010) research are: 1°. Type Partnership Establishment Culture [CFP]; 2°. Type Market-Oriented Culture [COM]; 3°. Type Autonomous Culture [CA]; 4°. Type Competitive Aggressive Culture [CCA]; 5°. Type Innovation Culture [CI]; Type 6º. Risk-taking Culture [CCAR] and 7º. Type Pro Activity Culture [CPA].

KEYWORDS: *Organizational culture. Three types of organizational culture. Entrepreneurial orientation. Entrepreneurship e Micro and small enterprises*

INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa foram definidas a validação das proposições das sete tipologias da cultura organizacional com base na pesquisa de Mestrado de Sales (2010), sobre os estudos de Lumpkin & Dess (1996), Atuahene-Gima e Ko (2001), Sarasvathy e Dew (2005) e Oliveira Junior (2009). Esta pesquisa tem por objetivo de contribuir com mais informações para planejamento e tomada de decisões para empreendedores e pesquisadores sobre o tema.

[1] Marcelo Dourado Sales – Mestre em Administração pela Faccamp – professor universitário e consultor
[2] Bacharel em Ciências Econômicas - PUC - Mestrado em Administração - UNG -Mestrado em Sociologia - PUC - Doutor em Sociologia - PUC - Doutor em Administração - FCU USA - Pós doutor em Sociologia - Unicamp - Pós doutor em Administração - FCU USA - Pós doutor em Ecologia - Universidade de Coimbra
[3] Professora Universitária, com mestrado em administração pela Faccamp.

Pelo que se vem de expor, esta pesquisa está inserida no campo da Cultura Organizacional, sobre a Tipologia da Cultura Organizacional 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?

Para tal, buscou-se identificar os objetivos específicos que são um desdobramento do objetivo principal, onde foram respondidas e concluídas as seguintes etapas:

1. Elaboração de um conjunto de proposições relacionado a cada um dos tipos propostos de cultura organizacional.

2. 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.

3. 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.

4. 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 valadity)*.

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

1. Como é a escala tipo *Likert* para medir a cultura organizacional empreendedora?
2. Como foi desenvolvido o processo de validade de conteúdo das proposições da escala?
3. Como foi desenvolvido o processo de validade de consistência interna dos itens da escala?
4. Como foi desenvolvido o processo de validade de constructo e qual foi o α de Cronbach?
5. Quais são as proposições relacionadas à cultura organizacional autônoma?
6. Quais são as proposições relacionadas à cultura organizacional inovadora?
7. Quais são as proposições relacionadas à cultura organizacional não conservadora (propensa a correr riscos)?
8. Quais são as proposições relacionadas à cultura organizacional proativa?
9. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional agressiva?
10. Quais são as proposições relacionadas à cultura organizacional competitiva (orientada para buscar parcerias)?

11. Quais são 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 tabela 1 abaixo), 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 organizações não registradas em órgãos formais regulamentadores ou associados. A primeira variável indicada pela pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) aponta o Brasil no topo da lista em relação aos países empreendedores e o líder do *BRICS*, em um período de 10 anos o Brasil saltou de 23% para 34,5%, ficando quase 8 pontos percentuais da China – 26,7%, Índia com uma taxa de empreendedorismo de 10,2%, África do Sul de 9,6% e a Rússia de 8,6%.

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, assegurando não apenas a sobrevivências, mas também o crescimento econômico local e regional.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A limitação presente nesta pesquisa foi de devolução dos pesquisadores em atender a validação desta proposta.

REVISÃO DA LITERATURA: CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesta dissertação, 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 e acadêmico através das tipologias apresentadas por Sales (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 1 abaixo:

Quadro 1- 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 *stakeholder.*
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 *layout físico* 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	È 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, *layout* 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 se 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 e Harrison (1976) 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:

- 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.
- 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.
- 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 Lumpkim; Dess (1996) e Oliveira Junior (2009). 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) *apud* Oliveira (2009) detalham 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 se reflete 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.

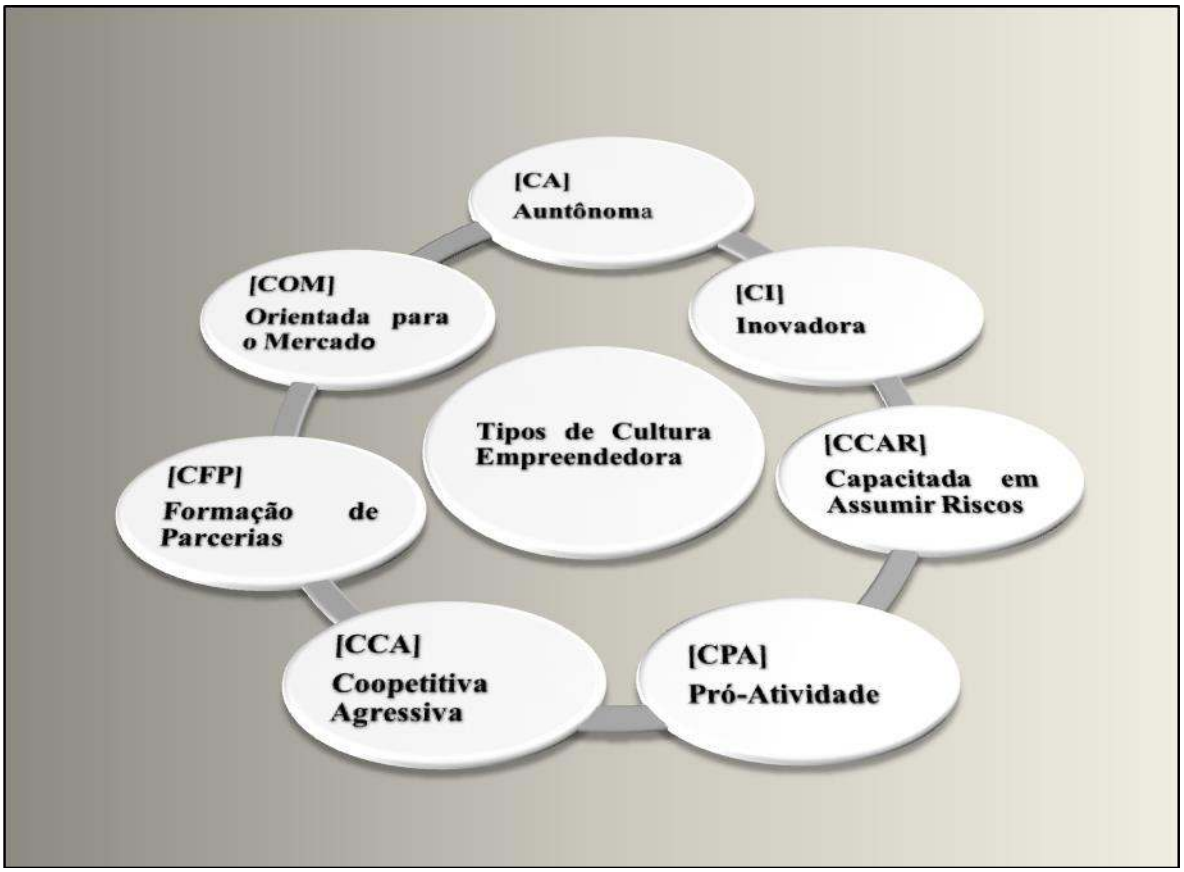
Dentro desta nova tendência nasce também uma nova cultura, a Cultura Empreendedora que busca lidar com o ser na dinâmica do mundo contemporâneo. Isto envolve lidar com o abstrato, com as percepções, com as sensações, com os desejos, com os sonhos e etc. Tais necessidades pedem novas maneiras de gerenciar e liderar pessoas, demandando do empreendedor uma maior versatilidade e rapidez. Wood Jr., *apud* Caldas e Motta (1997, p.152) pontuam 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.

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 validação das proposições da tipologia de cultura empreendedora, conforme identificado por Sales (2010): Figura 1 abaixo, apresentado na Metodologia as suas definições:

Figura 1 - Proposta de Tipologias de Cultura Empreendedora



FONTE: Elaborado pelo Autor

METODOLOGIA DA PESQUISA

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.

DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DA PESQUISA

Considerando os princípios acima descritos serão apresentadas as seguintes categorias descritivas destacadas como fundamentais para o pleno entendimento desta pesquisa:

- **Cultura organizacional autônoma** é o ato de agir e tomar decisões dentro da organização de forma independente e reconhecida, ora por indivíduos ou grupos com o objetivo de trazer uma ideia ou uma visão com o intuito de desenvolvê-la por completo com o intuito de se atingir um objetivo que contribua para o sucesso da organização, sem medo de um possível constrangimento ou punição, caso este objetivo não seja alcançado;
- **Cultura organizacional inovadora** 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;
- **Cultura organizacional não conservadora (propensa a correr riscos)** 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 financeiro;
- **Cultura organizacional proativa** é colocar ação em prática, esta ação vincula-se a antecipação de mudanças, podendo resultar em mudanças de um ambiente com o objetivo de melhoria, seja ela de processos, criação ou venda de novos produtos, ou ainda de uma nova estratégia;
- **Cultura organizacional agressiva** 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, garantindo assim a sua liderança;
- **Cultura organizacional competitiva (orientada para buscar parcerias)** é o ato de buscar uma união ou aliança com o objetivo de estabelecer uma estratégia para o atingimento dos objetivos dos envolvidos;
- **Cultura organizacional orientada para o mercado** é a busca contínua da fidelização de clientes, assim como atender as suas necessidades e desejos, onde a essência desta

estratégia é o próprio mercado de atuação, focando em novos produtos ou até mesmo um novo negócio para atender um nicho desejado;

AMOSTRAS

Para a validação da escala foram selecionados cinco especialistas para testar a escala proposta, gerando um questionário com proposições sobre cada tipo de cultura organizacional empreendedora.

OBTENÇÃO DOS DADOS

Selltiz *et al*. (1974), 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.* 1974, 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.

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 valadity).

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

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 cacordo 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 exibidas no Quadro 1 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 como mostra o Quadro 1. Nesse Quadro os resultados mostram que 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 "não" 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 "não" tem o mesmo poder de duas ambiguidades.

Foram eliminadas as proposições

a) com dois ou mais "nãos"

b) com um "não" e duas ambiguidades;

c) com três ambiguidades.

Ver Quadro 4.1 - Apêndice

Como mostra o Quadro 1 (Apêndice), foram eliminadas as propossições 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.

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. O Quadro 2 (ver Apêndice) mostra a tabulação das respostas. A coluna Total G1 mostra a soma das respostas obtidas pela proposição dos respondentes do Grupo 1 e, de forma semelhante a coluna Total G2 mostra a soma dos respondentes das empresas do Grupo 2.

Passo 3: Foram calculadas as diferenças entre G1 e G2 para cada proposição foi calculado o poder discriminante, ou seja, a capacidade da proposição diferençar 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.

O resultado da consistência interna, isto é, do poder discriminatório das proposições pode ser visto no quadro 2 (ver Apêndice). Foram eliminadas as 14 proposições abaixo:

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.

Ver Apêndice – Quadro 2

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 α 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 cálculo do valor de α de Cronbach é feito seguindo as etapas abaixo:

Foi aberto o SPSS e selecionado a planilha *Variable View*. Na coluna *Name* foram introduzidos os nomes das proposições válidas (que passaram pelos dois testes anteriores). A seguir ajustou-se o número de casas decimais para o valor zero.

Para cada uma das proposições foram introduzidos os resultados obtidos na pesquisa com os respondentes dos grupos G1 e G2. Os mesmos dados do quadro 4.2. correspondentes às linhas válidas foram inseridos na planilha do SPSS.

Foi selecionada a função para a análise: *Analyse, Scale, Reliability Analysis.* Foram marcados os testes *Descriptives for Item, Scale* e *Scale IF item deleted* além de *Correlations Inter-item.* Observar que os estatísticos *Descriptives for* são os mais importantes. O output do SPSS fornece diversos e importantes resultados.

O quadro *Case Processing Summary* mostra o número de variáveis válidas e eventuais variáveis excluídas com base no procedimento de análise. No presente caso não ocorreu exclusão de variável alguma, como mostra o quadro 3:

Quadro .3 - Lista de variáveis excluídas pelo procedimento

Case Processing Summary

	N	%
Valid	20	10
Case		0,0
Excluded[a]	0	,0
Total	20	10
		0,0

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

O quadro *Reliability Statistics* (Quadro 4) 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

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

Quadro 4 - Índice α de Cronbach.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,962	,964	64

O valor obtido do α 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 α 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 α de Cronbach pode-se entendê-lo como um coeficiente de correlação ao quadrado (R^2) com uma suposta medida real do fenômeno.

Quadro 5 - Estatísticas dos itens

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23 9,85	14 50,766	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 o Quadro 4.5. Quanto mais um item diminui a média mais importante é ele

de acordo com Pereira (1999, p.87). Observar no quadro 4.6 que basicamente todos os itens possuem importância semelhante, isto é, uma média em torno de 236.

Ver apêndice Quadro 6 - Estatísticas dos itens

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 como mostra o Quadro 6 (Apêndice). A remoção da proposição P23 reduziria a variância para 1370,345.

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. Ver quadro 7. Estas proposições foram excluídas

Quadro 4.7 - 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 (α de Cronbach se o item é desprezado): mostra o impacto que teria a retirada do item. O valor do α com os 64 itens é de 0,962 (ver Quadro 6). Não é necessário remover proposições.

O questionário validado tem as proposições conforme Apêndice Quadro 8.

O Questionário, para evitar viés, será apresentado com as questões em ordem alfabética e sem estarem agrupadas por tipo de cultura, como mostra o Quadro 4.9 (Apêndice). A proposição original (PO) não é fornecida ao respondente.

TABULAÇÃO DOS DADOS

Para evitar viés, os questionários apresentados aos respondentes tinham as proposições ordenadas alfabeticamente, como mostra o quadro 10 , ver abaixo. Usando as funções do Excel os dados introduzidos eram ajustados para a ordem correta, como ilustra o quadro 11.

Quadro 10- 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						
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**	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 4.11- 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						
								Tabulação
	AUTONOMIA (A)		**DT**	**D**	**I**	**C**	**CT**	
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

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).

CONCLUSÃO

Observou-se que é possível construir uma escala tipo *Likert* para medir a Cultura Organizacional Empreendedora. Através desta nova ferramenta é possível aos gestores, estudiosos e novos empreendedores desenvolverem estratégias antecipando soluções e evitando problemas e, sobretudo, administrar o seu negócio com mais eficiência. 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 e tipologia empreendedora, poderão gerar novos conhecimentos e caminhos para uma expansão de MPEs empreendedoras, reduzindo assim, os riscos de fracasso dos empreendedores.

REFERÊNCIAS

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1978.

ALVAREZ, Sharaon A.; IRELAND, R. Duane; REUER, Jeffrey J. Entrepreneurship and Strategic Alliances. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p.401-404, 2006.

ANTONCIC, Bostjan. Risk Taking in Entrepreneurship: Translating the Individual Level Risk. A version into the Organizational Risk Taking. **Journal of Enterprising Culture**, v. 11, n. 1, p. 123, mar. 2003.

ATKINSON, Philip. **Criando Mudança Cultural**. Petrópolis: Vozes, 2000. 376 p.

ATUAHENEGIMA, Kwaku; KO, Anthony. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation**. Organization Science**, v.12, n.1, p. 5474, jan/feb. 2001.
AUDRETSCH, David; THURIK, Roy. A Model of the Entrepreneurial Economy. **International Journal of Entrepreneurship Education**, v. 2, n. 2, p.145-166, 2004.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2002.

BAQUERO, G. **Testes psicométricos e projetivos**: medidas psico-educacionais. São Paulo: Loyola, 1974.

BERNARDES, C. **Sociologia Aplicada à Administração – Gerenciando grupos nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BERTERO, C. O. A Tomada de Decisão nas Organizações. *In.*: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

BOYD JR, H.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica textos e casos**. Rio de Janeiro: FGV, 1978.

BROWON, T. E.; DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity Based Firm Behavior. **Strategic Management Journal**, v. 22, n.10, p. 953-968, oct. 2001.

BURGELMAN, Robert. Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insigths from a Process Study. **Management Science**, v. 29, p.1349-1364, 1983a.

CASTANHAR, José Cezar; DIAS, João Ferreira; ESPERANÇA, José Paulo. Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidades e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de 2 Estudos de Caso. Salvador, **XXX EnANPAD**, 2006.

CEI – Centro de Empreendedorismo e Inovação. **Brasil está no topo do ranking mundial de empreendedorismo**. Goiânia: Universidade Federal de Goiás. Disponível em: https://cei.ufg.br/n/85351-brasil-esta-no-topo-do-ranking-mundial-de-empreendedorismo#:~:text=Pesquisa%20Global%20Entrepreneurship%20Monitor%20(GEM,Reino%20Unido%2C%20Jap%C3%A3o%20e%20Fran%C3%A7a&text=Tr%C3%AAs%20em%20cada%20dez%20brasileiros,cria%C3%A7%C3%A3o%20de%20um%20neg%C3%B3cio%20pr%C3%B3prio. Acesso em: 08 dez. 2020.

CHILD, J. Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, 1972.

CONCEIÇÃO, Márcio Magera. **O novo complexo da reestruturação produtiva do Brasil**. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 2001. v .1.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Begin Environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, jan/feb, 1989.

COVIN, Jeffrey G.; COVIN, Teresa Joyce. Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 1, jul. 1990.

COVIN, Jeffrey G.; GREEN, Kimberly M.; SLEVIN, Dennis, P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 1, jan. 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRONBACH, L, MEEHL, P. Construct validity in psychological tests. **Psychol Bull**, v. 52, p. 281-302, 1955.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture:** the rites and rituals of corporate life. Massachutes, Addison-Wesley, 1982.

DEGEN, R. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor - fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DONNELLY, Robert. The interrelationship of planning with corporate culture in the creation of shared values. **Managerial Planning**, v. 32, 1984.

DRUCKER. P. F. **Innovation and Entrepreneurship:** practice and principles**.** New York: Harper & Row, 1985.

ERTHAL, T. C. **Manual de Psicometria**. 7. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. 144 p. ISBN: 85-7110-341-0.

FLEURY, M. T.L. **O desvendar da cultura de uma organização:** uma discussão metológica. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional:** formação, tipologia e impacto. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1991. 135 p.

FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma análise Organizacional. *In.*: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRISHAMMAR, Johan; HÖRTE, Sven Åke. The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 19, n. 6, p. 765–788, nov. 2007.

MILLER, D.; FRIESEN. P. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, p. 1-25, 1982.

GEM – GLOBAL ENTREPENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2007**. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2008.

HANDY, Charles. **Como compreender uma organização**. São Paulo: Ed. Jahar, 1976.

HARRISON, Roger. Understanding your organization´s character. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 3, may/june. 1972.

HITT, Michael A. *et. al.* Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 479-491, jun/jul. 2001.

FERRIER, Walter J. *et. al*. The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views. **Managerial and Decision Economics**, v. 23, p. 301-316, 2002.

HOFSTEDE, Geert. *et. al*. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 286-316, 1990.

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.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p.147-156, 2005.

MCMULLEN, Jeffery S.; SHEPHERD, Dean A. Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory or the Entrepreneur. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p.132-152, 2006.

MILES, Morgan P.; ARNOLD, Danny R. The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 15, n. 4, p. 49-65, 1991.

MILLER, Danny. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, v. 39, n. 7, p.770-791, jul. 1983.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 325 p.

MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

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.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A Longitudinal study of the impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on dimensions of small - firm performance**. Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PASQUALI, L. **Psicometria:** Teoria dos testes na psicologia e educação. Petropolis, RJ: Vozes, 2003.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. *In.*: MOITA, F. P. E.; CALDAS, M. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

REIMANN, Bernard C.; WIENER, Y. Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap, Business Horizons, v. 31, n. 2, p. 36-44, mar/apr. 1988.

ROBBINS, S. P**. Organizational behavior**. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANCHES, C.; MEIRELES, M**. Lógica para consistente aplicada à Análise Qualitativa de Dados**. São Paulo: Atlas, 2010 (no prelo)

SANDBERG, Birgitta. Creating the Marketing for Disruptive Innovation: Market Proactiveness at the Launch Stage**. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 2, p.184–196, 2002.
SARASVATHY, Saras D.; DEW, N. Entrepreneurial Logics for a Technology of Foolishners. **Scandinavian Journal of Management**, v. 21, p.385-406, 2005.

SARASVATHY, Saras D. Causation and Effectuation: Toward a Theorical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. **Academy of Management Review**, v.26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SASHKIN, M.; KISER, K.J. **Gestão da Qualidade Total na Prática.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982. 208 p.

_____. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, v. 25, n. 2, 1984. *In.*: FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro, José Olympio.

_____ **Organization culture and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey Bass, 1992. 418 p.

_____. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p.229-240, 1996.

SELLTIZ, C.; JOHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1975.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apóio às Micro e Pequena Empresa. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2005**. Brasília: SEBRAE, 2007.

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.

SHANE, Scott; VENKATRAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SCHWARTZ, H.; DAVIS S. Matching corporate culture and bussines strategy. **Organizational Dynamics**, v. 10, 1981.

SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F. **Liderança, Organizações e Cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994. 219 p.

THEVENET, M. A. Cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 32, abr/jun. 1991.

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

TZOKAS, Nikolaos; CARTER, Sara; KYRIAZOPOULOS, Panagiotis. Marketing and Entrepreneurial Orientation in Small Firms. **Enterprise and Innovation Management Studies**, v. 2, n. 1, p.19–33, 2001.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.

WILKINSON, A.M. **The scientist's handbook for writing papers and dissertations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.
WOOD JR, Thomaz; CALDAS; Miguel P. **Transformação e Realidade Organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999. 316 p.

YLI-RENKO, Helena; JANAKIRAMAN, Ramkumar. How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology Based Entrepreneurial Firms. **Journal of Marketing**, v. 72, p.131–148, Sep. 2008.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

APÊNDICE

Quadro 1- Questionário: validação do conteúdo. Respostas dos Especialistas

R1	R2	R3	R4		
				AUTONOMIA (A)	
x	x	x	x	1	A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.
x	x	x	x	2	A empresa recompensa empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.
x	não	x	x	3	Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização.
x	x	x	x	4	Há uma visão dentro da organização para o desenvolvimento de idéia por grupos autônomos
x	x	x	x	5	Há liberdade para buscar novas soluções para a melhoria do produto dentro da organização.
x	x	x	x	6	Há liberdade para questionamento dos produtos existentes.
x	x	x	x	7	Há liberdade para apresentação de novos projetos por algum membro ou grupos autônomos.
x	x	x	x	8	O líder aceita novos projetos e os conduz para promovê-los para uma atividade empreendedora.
x	x	x	x	9	Há liberdade para adaptações as inovações às normas organizacionais ou do mercado
x	x	x	x	10	Há liberdade, por qualquer membro, para aproveitar os recursos da organização para buscar ou propor novas idéias.
x	x	x	x	11	A empresa proporciona meios para desenvolver e explorar a tecnologia organizacional por qualquer membro.
x	x	x	x	12	Há uma gestão participativa entre todos os empregados.
x	x	x	x	13	Há apoio para uma tomada de decisão de uma nova idéia.
x	x	x	x	14	Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.
				INOVAÇÃO (I)	
x	ox	x	x	15	A empresa tem uma visão inovadora.
x	x	x	x	16	A empresa possui um departamento ou um grupo de Pesquisa e Desenvolvimento.
x	não	x	ox	17	A empresa está orientada às necessidades não existentes do mercado.
x	x	x	x	18	A empresa tem uma cultura de antecipar tendências futuras para o mercado.

x	x	x	x	19	A empresa tem como perfil a busca do pioneirismo no mercado em que atua.
x	x	x	x	20	A empresa busca inovações tecnológicas para os produtos existentes do seu portfolio
x	x	x	x	21	A empresa está aberta a melhorias inovadoras de produtos de concorrentes para agregar ao seu portfolio
x	x	x	x	22	A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos.
x	x	x	x	23	Há um ambiente favorável para o desenvolvimento de novos produtos.
x	x	x	x	24	Há um reconhecimento, ou premiação para idéias inovadoras que impactarão nos processos da organização.
x	x	x	x	25	Há um reconhecimento, ou premiação para idéias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos.
x	x	x	x	26	Há um reconhecimento, ou premiação para idéias inovadoras que promoverão um novo produto.
x	x	x	x	27	Há um investimento tecnológico para melhoria dos métodos, processos e técnicas da produção.
				CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS (CA)	
x	x	x	x	28	A empresa apóia tendências para novos projetos
ox	x	x	ox	29	Os líderes da empresa assumem riscos sem medo do insucesso.
x	xo	x	ox	30	A empresa abre novas carreiras para atender específicas necessidades dos clientes ou mercado.
ox	x	x	x	31	Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios.
x	x	x	x	32	A empresa aventura-se no desconhecido.
x	x	x	x	33	A empresa busca novos produtos dentro do seu segmento.
x	x	x	x	34	A empresa adota uma postura agressiva em situações de tomada de decisões envolvendo incertezas.
ox	x	x	ox	35	A empresa apóia o líder ou um membro da organização que tenha falhado em um novo projeto.
ox	ox	x	ox	E36	A empresa está comprometida em elevar o seu nível de endividamento em apostar em um novo projeto.
x	x	x	x	37	A empresa apóia e materializa projetos inovadores.
x	x	x	x	38	A empresa aceita assumir riscos para idéias empreendedoras.
				PRÓ-ATIVIDADE (PA)	
x	ox	x	x	39	A empresa é a primeira a introduzir novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas

x	ox	x	x	40	A empresa adota uma postura de criar sempre novas ações à frente dos competidores.
x	x	x	x	41	A empresa antecipa tendências.
x	x	x	x	42	A mudança é parte da cultura da empresa.
x	x	x	x	43	Os competidores vêem a empresa como inovadora.
x	x	x	x	44	A empresa é rápida em lançar novos produtos.
x	x	x	x	45	A empresa busca sempre novas parcerias para trazer novas inovações.
x	x	x	x	46	A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades.
x	x	x	x	47	A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.
x	x	x	x	48	A empresa é vista como influenciadora ao seu ambiente iniciando novas mudanças.
x	x	x	x	49	A empresa é capaz de criar o seu futuro dando vida, por meio de concepção de novos produtos ou serviços.
x	x	x	x	50	A empresa é capaz de agir de forma oportuna com o propósito de modelar o ambiente, criando novas demandas.
				COMPETITIVIDADE AGRESSIVA (CA)	
ox	x	x	ox	51	A empresa, ao lidar com concorrentes, inicia ações agressivas.
ox	x	x	x	52	A empresa cobra atitudes rápidas e estratégicas de seus membros.
ox	x	x	x	53	A empresa busca resultados imediatos através de novas estratégias para o domínio do mercado.
ox	x	x	ox	54	A empresa dá muita ênfase à comercialização de produtos e serviços.
x	x	x	x	55	As ações estratégicas tem uma clareza de alta competitividade e de uma grande velocidade
ox	x	x	ox	56	A empresa responde rapidamente aos ataques dos competidores.
x	x	x	x	57	A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços.
x	x	x	ox	58	Há um controle de qualidade interno em relação aos produtos da concorrência.
x	x	x	ox	59	Há um um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços.
x	x	x	ox	60	A empresa utiliza muita análise estratégica em seu negócio.
ox	x	ox	ox	E61	Os clientes da minha empresa, ao comparar os nossos produtos ao da concorrência, eles os classificam como sendo muito superior.
ox	ox	x	ox	E62	O sucesso leva a um comodismo de novas ações estratégicas de marketing.
				FORMAÇÃO DE PARCERIA (FP)	

x	x	x	x	63	A empresa foca como estratégia a formação de novas parcerias.
x	x	x	x	64	A empresa forma alianças como estratégia de negócios para eliminar as barreiras de entrada.
x	x	x	ox	65	Ao formar novas parcerias a empresa busca um relacionamento a longo prazo.
x	x	x	ox	66	A empresa preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus clientes.
x	x	x	ox	67	A empresa preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus fornecedores.
x	x	x	ox	68	A empresa preocupa-se em manter um relacionamento amigável com os seus concorrentes.
x	x	x	x	69	A empresa busca o fortalecimento de posições-chaves entre os seus agentes internos e externos.
x	x	x	x	70	A empresa faz uso da vantagem de parcerias para buscar novas oportunidades.
x	x	x	x	71	A empresa busca novos aprendizados através de parcerias.
x	x	x	x	72	A empresa busca novos clientes por meio de relacionamentos.
x	x	ox	ox	73	A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias.
x	x	x	ox	74	A empresa busca a proteção e o bem-estar de seus parceiros.
				ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (OM)	
x	x	x	x	75	A empresa tem uma visão para tornar os seus objetivos em recursos realizáveis.
x	x	x	x	76	A empresa procura definir tarefas e funções que criem um nova estrutura.
x	x	x	x	77	A empresa busca a criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do seu meio de atuação.
x	x	x	x	78	A empresa atua de forma ativa em acompanhar o seu produto ou serviço em seu mercado de atuação.
x	x	x	ox	79	A empresa está atenta às tendências do mercado.
x	x	x	x	80	Os membros da empresa estão em contato direto com seus clientes.
x	x	x	x	81	Os membros da empresa estão atentos às ações dos concorrentes no mercado.
x	x	x	x	82	A empresa preocupa-se em atender as necessidades do mercado.
x	x	x	ox	83	A empresa busca novos produtos que podem surgir segundo as novas tendências.
x	x	x	ox	84	A empresa investe em Marketing e reforça sua marca.
x	x	x	x	85	Há um alinhamento de processos e práticas de mercado para a empresa cumprir com as necessidades do mercado.
x	x	x	ox	86	As informações dos clientes são utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos.

Quadro 6: Estatítica dos Ítens

	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

Quadro 8 - Questionário validado

		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					
		AUTONOMIA (A)	DT	D	I	C	CT
1		A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.					
2		A empresa recompensa empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.					
3		Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização.					
5		Há liberdade para buscar novas soluções para a melhoria do produto dentro da organização.					
6		Há liberdade para questionamento dos produtos existentes.					
11		A empresa proporciona meios para desenvolver e explorar a tecnologia organizacional por qualquer membro.					
13		Há apoio para uma tomada de decisão de uma nova idéia.					
14		Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.					
		INOVAÇÃO (I)	DT	D	I	C	CT
15		A empresa tem uma visão inovadora.					
16		A empresa possui um departamento ou um grupo de Pesquisa e Desenvolvimento.					
17		A empresa está orientada às necessidades não existentes do mercado.					

18		A empresa tem uma cultura de antecipar tendências futuras para o mercado.					
19		A empresa tem como perfil a busca do pioneirismo no mercado em que atua.					
20		A empresa busca inovações tecnológicas para os produtos existentes do seu portfolio					
21		A empresa está aberta a melhorias inovadoras de produtos de concorrentes para agregar ao seu portfolio					
22		A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos.					
23		Há um ambiente favorável para o desenvolvimento de novos produtos.					
24		Há um reconhecimento, ou premiação para idéias inovadoras que impactarão nos processos da organização.					
25		Há um reconhecimento, ou premiação para idéias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos.					
26		Há um reconhecimento, ou premiação para idéias inovadoras que promoverão um novo produto.					
		CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS (CA)	DT	D	I	C	CT
28		A empresa apóia tendências para novos projetos					
29		Os líderes da empresa assumem riscos sem medo do insucesso.					
31		Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios.					
32		A empresa aventura-se no desconhecido.					
33		A empresa busca novos produtos dentro do seu segmento.					
34		A empresa adota uma postura agressiva em situações de tomada de decisões envolvendo incertezas.					
35		A empresa apóia o líder ou um membro da organização que tenha falhado em um novo projeto.					
37		A empresa apóia e materializa projetos inovadores.					
38		A empresa aceita assumir riscos para idéias empreendedoras.					
		PRÓ-ATIVIDADE (PA)	DT	D	I	C	CT
39		A empresa é a primeira a introduzir novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas.					
41		A empresa antecipa tendências.					
42		A mudança é parte da cultura da empresa.					
43		Os competidores vêem a empresa como inovadora.					

44		A empresa é rápida em lançar novos produtos.					
45		A empresa busca sempre novas parcerias para trazer novas inovações.					
46		A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades.					
47		A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.					
		COMPETITIVIDADE AGRESSIVA (CA)	DT	D	I	C	CT
55		As ações estratégicas tem uma clareza de alta competitividade e de uma grande velocidade					
56		A empresa responde rapidamente aos ataques dos competidores.					
57		A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços.					
58		Há um controle de qualidade interno em relação aos produtos da concorrência.					
59		Há um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços.					
60		A empresa utiliza muita análise estratégica em seu negócio.					
		FORMAÇÃO DE PARCERIA (FP)	DT	D	I	C	CT
65		Ao formar novas parcerias a empresa busca um relacionamento a longo prazo.					
66		A empresa preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus clientes.					
67		A empresa preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus fornecedores.					
68		A empresa preocupa-se em manter um relacionamento amigável com os seus concorrentes.					
73		A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias.					
74		A empresa busca a proteção e o bem-estar de seus parceiros.					
		ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (OM)	DT	D	I	C	CT
76		A empresa procura definir tarefas e funções que criem um nova estrutura.					
77		A empresa busca a criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do seu meio de atuação.					
78		A empresa atua de forma ativa em acompanhar o seu produto ou serviço em seu mercado de atuação.					
79		A empresa está atenta às tendências do mercado.					
80		Os membros da empresa estão em contato direto com seus clientes.					

81		Os membros da empresa estão atentos às ações dos concorrentes no mercado.					
82		A empresa preocupa-se em atender as necessidades do mercado.					
83		A empresa busca novos produtos que podem surgir segundo as novas tendências.					
84		A empresa investe em Marketing e reforça sua marca.					
85		Há um alinhamento de processos e práticas de mercado para a empresa cumprir com as necessidades do mercado.					
86		As informações dos clientes são utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos.					

Quadro 9: Questionário validado a ser 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.					
		Proposições	**DT**	**D**	**I**	**C**	**CT**
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.					