RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

TIPOLOGIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL EMPREENDEDORA

TYPOLOGY OF ENTREPRENEURIAL ORGANIZATIONAL CULTURE

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

Submetido: 10/12/2020
Aprovado: 19/01/2021

RESUMO
Esta pesquisa propõe utilizar 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) e Oliveira Junior (2009). Estas tipologias foram validadas e testadas em uma Escala tipo Likert. Os resultados obtidos desta pesquisa 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]. Pode-se observar que com a utilização das tipologias de informações os empreendedores podem obter resultados mais promissores em relação a sua atuação no mercado.

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

ABSTRACT
This research proposes 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) and Oliveira Junior (2009). Such types have been tested and validated on a Likert Scale, resulting in seven types of Cultures: 1o. Type Partnership Establishment Culture [CFP]; 2°. Type of Culture Market-Oriented Culture [COM]; 3°. Type Autonomous Culture [CA]; 4°. Type Competitive Aggressive Culture [CCA]; 5°. Type Innovation Culture [CI]; 6º. Type Risk-taking Culture [CCAR] and 7º. Type Pro Activity Culture [CPA] showed the same tack, 3.23%.

KEYWORDS: *Organizational culture. Types of organizational culture. Entrepreneurial orientation. Entrepreneurship and Micro and small enterprises*

INTRODUÇÃO

Este trabalho é resultado de uma dissertação de mestrado, cuja pesquisa foi definida em sete tipologias da cultura organizacional com base nos trabalhos sobre Orientação Empreendedora de Lumpkin & Dess (1996), Atuahene-Gima e Ko (2001), Sarasvathy e Dew (2005) e Oliveira Junior (2009), com o objetivo de contribuir com mais informações para planejamento e tomada de decisões para empreendedores e pesquisadores sobre o tema.

Pelo que se vem de expor, esta pesquisa está inserida no campo da Cultura Organizacional. O tema que se desenvolve é Tipologia da Cultura Organizacional Empreendedora; com foco no tópico -

[1] Marcelo Dourado Sales, Mestre em Administração 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 e mestre em administração pela Faccamp

Orientação Empreendedora. Mais especificamente se configura o seguinte problema: É possível construir uma tipologia de Cultura Organizacional empreendedora?

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., 2009).

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

1. Como foi desenvolvido o processo de validade de conteúdo das proposições da escala?

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, conforme a 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%. Hoje o Brasil já ultrapassa países como EUA – 20%; Reino Unido – 15%; Japão (10,5%), Itália (8,6%) e França (8,1%).

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.

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. Segundo Luiz Barreto, presidente do SEBRAE, as últimas pesquisas apontam que além de mais empreendedores permanecem nos negócios, mais pessoas veem uma oportunidade de vida no empreendedorismo e de conquistar o seu próprio negócio.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Duas limitações foram presentes nesta pesquisa, a primeira foi identificar um método qualitativo com base quantitativa para validação das tipologias das culturas e o tempo para 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 com a base de estudos de Oliveira Junior (2009).

Vejam-se alguns conceitos de cultura por alguns pesquisadores, Tylor *apud* Horton & Hunt (1980, p.40) afirmam 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 *stakeholders.*
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 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 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.

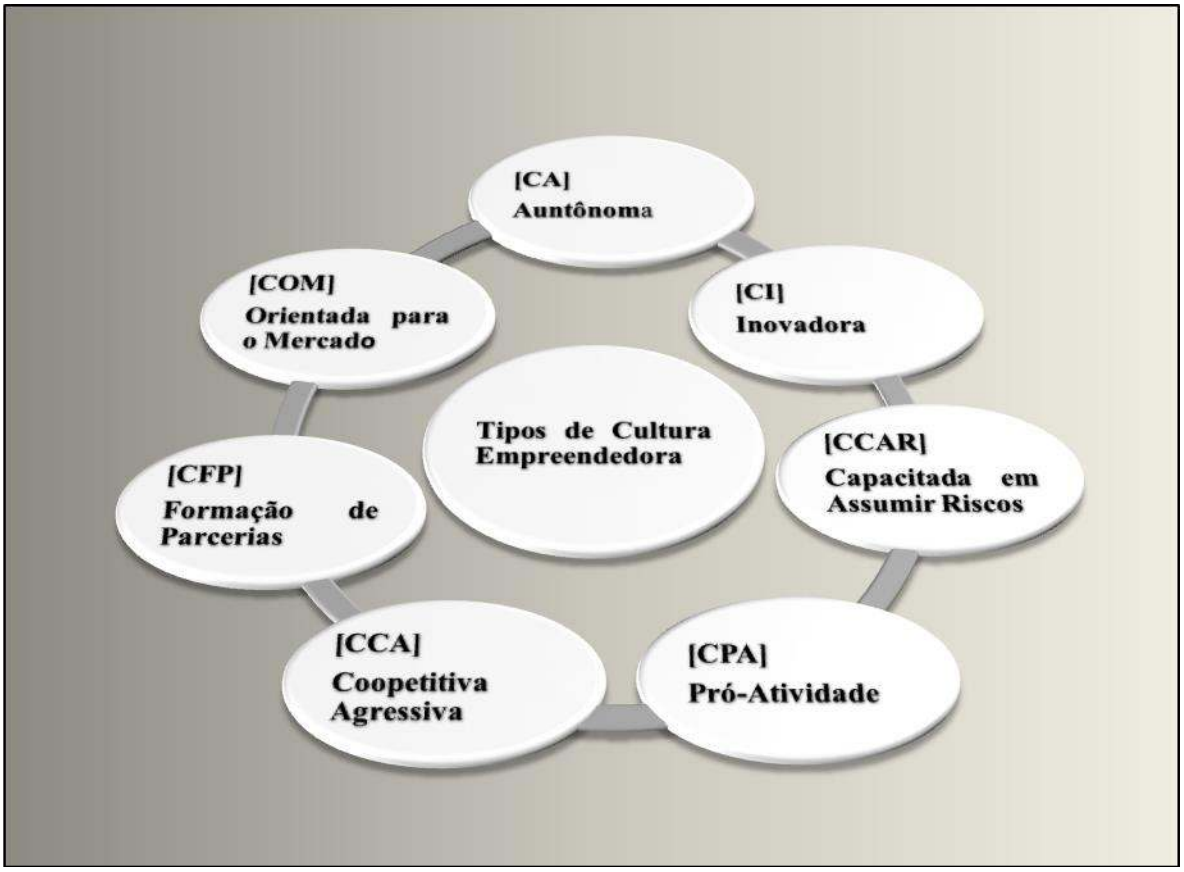
Oliveira Junior (2009) conclui que a disposição de se ver como parte de um problema existente é uma das novas qualidades da nova liderança de um sistema que precisa mudar. Tais líderes são aptos a produzirem uma imagem onde existe um discurso e soluções simples para que se resolvam problemas complexos. 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 JR, 2009).

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 empreendedor 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 2 abaixo, apresentado na Metodologia as suas definições:

Figura 2 - Proposta de Tipologias de Cultura Empreendedora- criada 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;

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 apresentado uma proposta baseado na pesquisa de Oliveria Junior (2009) sob orientação empreendedora, que analisado pelos especialistas, pode-se

entender que estas orientações poderiam ser identificadas como cultura organizacional empreendedora.

Validação do Questionário

O questionário, 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.

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.

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).

RESULTADOS

CONCLUSÃO

Observou-se que 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 e outros aspectos macroeconômicos é possível que o gestor de MPEs tenha uma postura pró-reativa a estes fenômenos e deixem de adotar comportamentos de reativos ou de cumprimento de demandas, engessando e ameaçando o bom 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 e tipologia empreendedora, poderão gerar novos conhecimentos e caminhos para uma expansão de MPEs empreendedoras.

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.

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.

FLEURY, M. T. L. **O desvendar da cultura de uma organização:** uma discussão metodológica. 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.

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.