

MARCELO DOURADO SALES

TIPOLOGIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Proposta de processo de taxionomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação defendida por Marcelo Dourado Sales na Faculdade Campo Limpo Paulista, para a obtenção de título de Mestre em Administração, sob a orientação da Profa. Doutora Cida Sanches. E aprovada pela comissão julgadora.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo

Campo Limpo Paulista - SP

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

SALES, Marcelo Dourado.

TIPOLOGIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL:

Proposta de processo de taxionomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes/Marcelo Dourado Sales; Campo Limpo Paulista-SP: FACCAMP, 2011 (Redação final da Dissertação defendida para a obtenção de título de Mestre em Administração)

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

CDD: 658.406

PÁGINA DE APROVAÇÃO

FACCAMP

TIPOLOGIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL EMPREENDEDORA

Proposta de processo de taxionomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes

MARCELO DOURADO SALES

Data: _____

BANCA EXAMINADORA

Sumário

| | |
|---|----|
| Capítulo 1 – INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1—O PROBLEMA DA PESQUISA..... | 7 |
| 1.1.1 —FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PARA A CONSTITUIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA | 8 |
| 1.2 —OBJETIVOS DA PESQUISA | 11 |
| 1.2.1—OBJETIVO GERAL..... | 12 |
| 1.2.2— OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 12 |
| 1.3 —QUESTÕES A RESPONDER..... | 13 |
| 1.4 — UM MAPA DO EMPREENDEDORISMO: RELAVÂNCIA DO TEMA E APLICABILIDADE DA PESQUISA..... | 14 |
| 1.5 —CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA | 22 |
| 1.6 —LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 23 |
| Capítulo 2 —REVISÃO DA LITERATURA | 24 |
| 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 24 |
| 2.1.1 HISTÓRIA DA CULTURA NACIONAL E OS TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA | 29 |
| 2.1.2 TIPOLOGIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL | 34 |
| Capítulo 3—REFERENCIAL TEÓRICO | 41 |
| 3.1—CULTURA ORGANIZACIONAL E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA | 41 |
| 3.2—ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA..... | 41 |
| 3.3 A LIDERANÇA E AS DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA | 42 |
| 3.4 – AS TIPOLOGIAS DE CULTURA PARA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA [COE]..... | 47 |

| | |
|---|------------|
| 3.4.1 CULTURA DE TIPO AUTÔNOMA [CA]..... | 47 |
| 3.4.2 – CULTURA DE TIPO INOVADORA [CI]..... | 48 |
| 3.4.3– CULTURA DE TIPO CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS [CCAR]... | 49 |
| 3.4.4 – CULTURA DE TIPO PROATIVA [CPA]..... | 52 |
| 3.4.5– CULTURA DE TIPO COOPETITIVA AGRESSIVA [CCA]..... | 53 |
| 3.4.6– CULTURA DE TIPO FORMAÇÃO DE PARCERIAS [CFP]..... | 54 |
| 3.4.7– CULTURA DE TIPO ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO [COM]..... | 56 |
| | |
| Capítulo 4—METODOLOGIA A ADOTAR | 57 |
| 4.1. Tipo de Pesquisa | 58 |
| 4.1.1. Definições operacionais da pesquisa | 58 |
| 4.2. Amostras | 60 |
| 4.3. Obtenção dos Dados | 60 |
| 4.4.- Validação do Questionário | 60 |
| 4.5-Tabulação dos dados | 76 |
| 4.6. Procedimentos de Análise dos Dados..... | 77 |
| | |
| Capítulo 5—RESULTADOS | 78 |
| 5.1. Estatísticas descritivas..... | 78 |
| 5.1.1. Respostas ao item | 78 |
| 5.1.2. Grau de concordância..... | 80 |
| 5.1.3. Tipos de culturas organizacionais observados | 82 |
| | |
| Capítulo 6—CONCLUSÕES..... | 85 |
| | |
| —REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 95 |
| | |
| —APÊNDICE | 101 |

Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

Neste trabalho, tem-se por objetivo propor uma tipologia de Cultura Organizacional Empreendedora e, subsequentemente, definir uma possível taxionomia para esta tipologia. Tal proposta nasceu de uma necessidade de se agregar mais informações de nível científico para um maior entendimento do universo do empreendedorismo; e da tentativa de identificar se há ou não uma taxionomia na Cultura Organizacional Empreendedora. Essas informações servirão para que novas estratégias, bem como novas competências contribuam para o desenvolvimento socioeconômico local, regional e do âmbito nacional.

Para isso, nesta pesquisa, foram definidas sete tipologias da cultura organizacional com base nos trabalhos sobre Orientação Empreendedora de Lumpkin e Dess (1996) e Oliveira Junior (2009): autonomia [A]; inovação [I]; capacidade de assumir riscos [CAR]; próatividade [PA]; competitividade agressiva [CA]; formação de parcerias [FP] e orientação para o mercado [OM]. Estas tipologias foram, então, validadas por uma banca de juízes formada por quatro Doutores da área de Cultura Organizacional, o que posteriormente gerou um questionário para a segunda fase de validação, contendo oitenta e uma proposições, aplicados para vinte empreendedores para a validação final dos constructos, que posteriormente gera um questionário final, com sessenta proposições, o qual é aplicado para sessenta e dois empreendedores, de diferentes tipos de negócios. Este grupo escolhido levou-se em consideração a facilidade tanto ao acesso quanto a rapidez para o processo devolutivo desta pesquisa, que tem por objetivo identificar não só as tipologias de Cultura dos empreendedores, mas também estabelecer uma possível taxionomia das mesmas.

Apresentado sucintamente o trabalho, passa-se à explicitação de suas partes. Este trabalho está dividido em cinco capítulos, quais sejam: apresentação, revisão da literatura, referencial teórico, metodologia e resultados esperados. Segundo Creswell (2007), a introdução é a primeira passagem em um artigo de periódico, tese ou estudo de pesquisa científica, cujo objetivo é criar condições de mapeamento para a estruturação do estudo em questão. Além disso, Wilkinson (1991) ressalta que a introdução dá aos leitores informações prévia para a pesquisa relatada no trabalho,

estabelecendo uma estrutura, de forma que os leitores possam entender como ela se relaciona às demais pesquisas.

Assim sendo, o conteúdo deste capítulo se inicia com o problema da pesquisa. Este item está dividido em sete subcapítulos e o subcapítulo 1.1 está subdividido em dois outros subcapítulos. O (1.1.1) refere-se à fundamentação teórica da pesquisa e o seguinte, (1.1.2) refere-se à configuração do problema. No próximo subcapítulo, 1.2, são apresentados os objetivos; que se desdobram em duas partes: uma abordando o objetivo geral (1.2.1) e outra, os objetivos específicos (1.2.2). Desta forma, esta parte introdutória coloca o leitor inicialmente com o objetivo que a presente pesquisa busca alcançar.

No subcapítulo 1.3, é apresentado um conjunto de questões associadas à formulação do problema a que se pretende responder por esta pesquisa. Já, no subcapítulo 1.4, é apresentado um mapa do empreendedorismo para que o leitor compreenda a relevância do tema e de que forma esta pesquisa se aplica neste contexto; e nos dois últimos subcapítulos são apresentadas a contribuição científica da pesquisa e as limitações da pesquisa.

1.1—O PROBLEMA DA PESQUISA

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 - Orientação Empreendedora. Mais especificamente se configura o seguinte problema: É possível construir uma escala tipo Likert, para medir a cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes, incluindo: validade de conteúdo das proposições; consistência interna dos itens e validade de constructo?

1.1.1 —FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PARA A CONSTITUIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Sabe-se que o ciclo de vida de uma empresa entrante no mercado é curto, e poucos sobrevivem devido às altas taxas de investimentos e tributos. Não obstante, a competitividade, a própria dinâmica da globalização do ambiente econômico e financeiro das organizações tem se tornado cada vez mais agressiva. Em uma situação caótica, as organizações precisam continuamente se preparar para as mudanças que destroem os alicerces de sua existência, superando deficiências, barreiras econômicas, barreiras mercadológicas e sociais. Essas dificuldades estão sempre desafiando gigantes, suprimindo os médios e excluindo os pequenos empresários. Este dinamismo global é reforçado por Degen e Mello (1989, p.106) que apontam tais desafios definidos em um termo, a competitividade:

[...] Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento [...] Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente.

Neste contexto, não basta apenas ter um bom produto ou serviço, possuir preços de mercado ou qualidade, as exigências são maiores e, muitas vezes, vão para o campo da Cultura Organizacional, fator que poderá desencadear a diferença entre as organizações.

São nestas condições que se exigem qualificações mais macro e flexíveis que demandam ainda, não só novos conhecimentos técnicos, mas também a necessidade de desenvolver um conjunto de competências básicas no ambiente de negócios. Elas irão garantir novas vantagens competitivas, que refletirão no desempenho das MPEs (Micro e Pequenas Empresas). Estes elementos alinham a estratégia com os objetivos da organização, gerando uma maior competitividade, alterando o cenário econômico das MPEs.

Dentro do âmbito das organizações, entende-se que uma resposta possível à competitividade está na força de estratégias e políticas adotadas para alavancar o negócio. Fleury (2001, p.61) afirma que “apenas definir políticas e estratégias não é suficiente para estabelecer um alicerce para um maior desempenho, deve haver uma

forma prática de alcançá-las, estimulando talento e habilidades dos empregados na organização”. É neste conceito que este trabalho está fundamentado, na hipótese de que com uma cultura organizacional empreendedora dos líderes e uma possível taxionomia para criar estratégias, alinhadas com competências individuais e do negócio; os empreendedores obterão um maior sucesso. Dessa maneira, aprimora-se não só a qualidade, mas também o desempenho organizacional.

Nesta perspectiva, defende-se que as organizações tornem-se mais competitivas, garantindo a sua permanência e crescimento mesmo neste mercado altamente competitivo. Essa permanência se dá por meio de uma ou mais culturas que favoreçam o negócio, segundo a taxionomia do líder empreendedor.

Esta taxionomia presente nos líderes é uma estratégia que pode ser desenvolvida através de um processo, inserido na cultura da organização. Isto é, a taxionomia pode ser aprendida pelas pessoas ao observarem as formas habituais de como se procede na organização. A observação os influencia a se comportarem de acordo com as maneiras orientadas. Robbins (2002, p.293), a este respeito, diz que a cultura só se propaga por disseminação. Dentro do conceito da importância da cultura como estratégia, Paladini (2000, p.26) define que cultura é um conjunto de valores que a sociedade atribui a determinados elementos, situações, crenças, ideias, etc. Assim, pode-se entender que o processo cultural é uma forma de atribuição de um valor que se propaga na organização e que se pode utilizar de um processo para disseminação da mesma.

Segundo Castanhar, Dias e Esperança (2006) a partir de meados da década de 1980, a área de empreendedorismo rompeu com o paradigma das tradicionais pesquisas sobre empreendedorismo que, até então, focavam na figura do empreendedor. Elas procuravam identificar: as características ou traços de personalidades do empreendedor, a taxionomia dos empreendedores, as condições socioeconômicas e culturais favoráveis ao surgimento do empreendedor.

Trabalhando este conceito, esta pesquisa define a Cultura organizacional empreendedora como um conjunto de processos, práticas e atividades de tomada de decisão que asseguram a sobrevivência, continuidade da empresa e o seu sucesso. Este conceito advém de Lumpkin e Dess (1996) que definem que a orientação empreendedora refere-se a processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novos empreendimentos. Ora, novos empreendimentos numa organização destinam-se a assegurar a sobrevivência da empresa sob diversas dimensões conforme apontadas por Oliveira Junior. (2009, p.15), o qual afirma que,

[...] Empreender dentro da corporação pode se tornar não somente uma opção, um diferencial, mas uma necessidade levando-se em consideração a intensificação da concorrência, o lançamento de novos produtos, fusões de empresas para formarem conglomerados, consolidação da indústria para diminuir a concorrência.

O ato de empreender possui uma definição distinta de orientação empreendedora, que por sua vez aplicadas dentro de uma organização, corroboram para uma Cultura Empreendedora. Lumpkin e Dess (1996) estabelecem uma distinção entre os conceitos de “empreendedorismo” e “orientação empreendedora”, o primeiro está intrinsecamente referindo-se a processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novos empreendimentos; emergindo de uma perspectiva de escolha estratégica (CHILD, 1972), que através de uma ação liberada (VAN DE VEN e POOLE, 1995) se pode promover novas oportunidades de novas entradas. Ao passo que o constructo orientação empreendedora (LUMPKIN e DESS, 1996) é composto de cinco dimensões utilizadas para caracterizar e distinguir os processos empreendedores chave de uma organização: Autonomia, Inovação, Capacidade de assumir riscos, Pró-atividade e Competitividade agressiva.

Segundo este estudo todas estas dimensões podem estar presentes quando se há um surgimento de uma nova empresa, mas não necessariamente o sucesso desta nova empresa se dá por todos os tipos de dimensões, este sucesso pode ser alcançado quando apenas alguns destes fatores estão operando. Tais fatores, ou dimensões variam de forma independente em um dado contexto ambiental e organizacional, é por isto, que uma possível taxionomia se torna um objeto de estudo nesta pesquisa, pois se busca quais tipologias culturais empreendedora são as mais relevantes entre as empresas empreendedoras.

O estudo proposto por Oliveira Junior (2009) agrega mais duas dimensões que contemplam esta orientação, na verdade estas novas dimensões abordam a Formação de parcerias [FP] proposta por Sarasvathy e Dew (2005) e a Orientação para o mercado [OM] proposta por Atuahene-Gima e Ko (2001). Dentro deste escopo Oliveira Junior. (2009) define que a orientação empreendedora (OE) influencia a *performance* das empresas (PE) no Brasil. E dentro de todas as variáveis aplicadas, a PA (pró-atividade) é a que impacta positivamente a PE para o setor de serviços e para pequenas e micro empresas. Esta dimensão será verificada no resultado final desta pesquisa.

Seguindo esta linha de pesquisa, este trabalho propõe não só uma tipologia de cultura organizacional, mas uma possível taxionomia entre os empreendedores em

diversos setores de atuação. Isso porque se busca identificar as tipologias empreendedoras e uma possível taxionomia para um futuro estudo estratégico de tais empresas na grande São Paulo e cidades situadas a 100 km. Por conseguinte, as culturas a serem validadas pela banca de Doutores especialistas em Cultura Organizacional são:

- Cultura organizacional autônoma [CA];
- Cultura organizacional inovadora [CI];
- Cultura organizacional não conservadora propensa a assumir riscos [CCAR];
- Cultura organizacional proativa [CPA];
- Cultura organizacional cooperativa agressiva [CCA];
- Cultura organizacional orientada para formação de parcerias [CFP];
- Cultura organizacional orientada para o mercado [COM].

Apresentados os conceitos que baseiam esta pesquisa, a competitividade, a taxionomia e processo pelo qual influencia a sobrevivência de empresas em mercados hostis, passa-se para a configuração específica do problema foco deste trabalho.

Dito isso, passa-se a elucidar os objetivos deste trabalho no item que se segue.

1.2 —OBJETIVOS DA PESQUISA

Para Selltitz *et al.* (1975, p.5) o objetivo de uma pesquisa é “descobrir respostas para perguntas, por meio do emprego de processos científicos”. Implica afirmar que uma pesquisa, necessariamente deve conter algumas perguntas que lhe deram origem. Mas o objetivo de uma pesquisa não se limita à simples apresentação de um conjunto de respostas, na medida em que por pesquisa, se deve entender todo o trabalho realizado pelo autor com vistas a produzir um determinado resultado - que inclui o rol de respostas às questões inicialmente formuladas, mas também a elaboração, editoração e publicação da pesquisa.¹

Nesta pesquisa, o objetivo não é somente apresentar as respostas, por uma tipologia empreendedora, mas levar a um resultado maior: uma possível taxionomia

¹ Por elaboração entende-se aqui a apresentação dos resultados da pesquisa, seguindo determinados preceitos, culminando com um texto que atende a padrões específicos e, principalmente, busca relatar os estudos realizados; por editoração deve-se entender o trabalho de composição do texto que deve atentar para as normas pertinentes à edição de texto; por publicação devem-se entender os aspectos físicos referentes à reprodução do trabalho.

empreendedora que pode resultar em estratégias mais assertivas e ou realinhadas com o negócio. Isto através de uma validação científica de uma banca de especialistas na área de Cultura Organizacional, e sua aplicação no mundo empreendedor resultando em um estudo profundo e inovador que poderá definir novos rumos estratégicos para gestores, líderes e empreendedores, e também, para pesquisadores.

Assim sendo, esta pesquisa surgiu para cumprir estas respostas às questões deste trabalho possam resultar em um mapa que ajude um empreendedor, pesquisador ou gerente a um maior entendimento do empreendedorismo, que os conduzam a tomadas de decisões estratégicas como se pode perceber no objetivo geral.

1.2.1—OBJETIVO GERAL

O objetivo principal da pesquisa é propor uma nova taxionomia para a cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes; e construir uma escala tipo Likert, para medir tal cultura, incluindo: validade de conteúdo das proposições; consistência interna dos itens e validade de constructo.

Este estudo nasce de uma inquietação em delinear uma possível taxionomia; o que é algo desafiador tanto para esta pesquisa, quanto para os empreendedores, pesquisadores e para o próprio universo de estudo de Cultura Organizacional. Este último item, que sob uma nova ótica ou uma nova ramificação de estudos, surge com foco exclusivo no empreendedorismo; podendo propor a futuros empreendedores e estudiosos mais informação que servirá como estratégia para o desenvolvimento econômico e social de uma região.

1.2.2— OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desta pesquisa são um desdobramento do objetivo principal:

1. Determinar as 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 e DESS, 1996; SARASVATHY e DEW , 2005; ATUAHENE-GIMA e KO, 2001; OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

2. Elaborar um conjunto de proposições relacionado a cada um dos tipos propostos de cultura organizacional:

Cultura organizacional autônoma;

Cultura organizacional inovadora;

Cultura organizacional não conservadora propensa a assumir riscos;

Cultura organizacional pró-ativa;

Cultura organizacional cooperativa agressiva;

Cultura organizacional orientada para formação de parcerias;

Cultura organizacional orientada para o mercado.

3. Testar a validade de conteúdo das proposições. A validade de conteúdo, de acordo com Erthal (2003, p.106) é obtida por questionamento feito a diferentes juízes – Doutores especialistas da área de Cultura organizacional - que, por sua vez, apontam os objetivos relevantes a medir e analisam a representatividade dos itens.

4. 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.

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

Para que se chegue a realizar estes objetivos específicos existem algumas perguntas conduzindo este trabalho; apresentadas no próximo item.

1.3 —QUESTÕES A RESPONDER

Na pesquisa, se buscou responder as seguintes questões:

1. Qual a taxionomia que é possível propor para a cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes?
2. Como é a escala tipo Likert para medir a cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes?

3. Como foi desenvolvido o processo de validade de conteúdo das proposições da escala?
4. Como foi desenvolvido o processo de validade de consistência interna dos itens da escala?
5. Como foi desenvolvido o processo de validade de constructo e qual foi o α de Cronbach?
6. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional autônoma?
7. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional inovadora?
8. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional não conservadora (propensa a correr riscos)?
9. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional proativa?
10. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional agressiva?
11. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional cooperativa (orientada para buscar parcerias)?
12. Quais as proposições relacionadas à cultura organizacional orientada para o mercado?

1.4 — UM MAPA DO EMPREENDEDORISMO: RELEVÂNCIA DO TEMA E APLICABILIDADE DA PESQUISA

Identificar tipologias de Culturas dentro das organizações empreendedoras pode ajudar as empresas a delinear fatores, abordagens e técnicas que corroborarão no alinhamento estratégico organizacional com as competências essenciais para o desenvolvimento e manutenção das mesmas no mercado. Essas informações são essenciais principalmente para as pequenas e micro empresas, que possuem poucas fontes de estudos e informações se comparado com estudos de médias e grandes organizações. Dessa forma, se pretende que as informações obtidas neste trabalho contribuam para o crescimento econômico e desempenho deste setor.

Devido esta necessidade de informações, algumas instituições brasileiras como SEBRAE, IBGE e IBQP e a internacional, GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* - tem contribuído com informações valiosas para este setor, permitindo a muitos pesquisadores corroborarem e definirem estudos específicos, pois é de suma importância para este setor.

A GEM de forma muito ativa tem agregado informações sobre o desenvolvimento do Empreendedorismo no Brasil junto com setores públicos e privados compilando a nossa realidade empreendedora e sua dinâmica de atuação no desenvolvimento nacional e, sobretudo, frente às crises e recessões. Assim, tais informações são de grande relevância, pois servem de análise para o desenvolvimento de novas estratégias para empreendedores que já atuam no mercado, ou para novos *players*. Por este motivo, interessa apresentar alguns relatórios dessa instituição, que de certa forma, dá um panorama da realidade brasileira para esse setor.

Para o relatório do GEM (2009) foi adotado uma nova abordagem para mensuração do desenvolvimento econômico dos países empreendedores do G20, esta nova análise se deu segundo, (a) o nível de desenvolvimento econômico (*factor-driven, efficiency-driven innovation driven*) e (b) à introdução de algumas mudanças, em nível internacional, na forma de abordagem da dinâmica empreendedora nos países, especialmente no tocante às *atitudes, atividades e aspirações* empreendedoras.

Segundo GEM (2009), o empreendedorismo em países *factor-driven*, dizendo de outra maneira, o desenvolvimento econômico é composto de mudanças na quantidade e nas características do valor econômico adicionado. Isso resulta em maior produtividade e aumento do rendimento per capita, permitindo uma migração de mão de obra entre os diferentes setores econômicos da sociedade, como por exemplo, dos setores primário e extrativista para o setor produtivo e, eventualmente, para o de serviços.

Já os países com baixos níveis de desenvolvimento econômico (*factor-driven countries*) têm tipicamente um grande setor agrícola, onde a maior parte da população vive em situação de subsistência; ou seja, ainda vive no campo. Quando a atividade industrial começa a se desenvolver, essa situação se altera. Este tipo de economia, por sua maioria, vive em torno da extração de recursos naturais; que por sua vez promove o crescimento econômico.

Com esse crescimento, a população excedente do campo migra em direção a setores industriais intensivos em mão de obra, muitos localizados em regiões específicas e grandes centros urbanos. Tal resultado leva a uma oferta de mão de obra, alimentando também o empreendedorismo de subsistência: os trabalhadores criam oportunidades de auto emprego (GEM, 2009). Os países participantes da pesquisa GEM (2009) enquadrados nessa categoria são: Argélia, Guatemala, Jamaica, Líbano, Marrocos, Arábia Saudita, Síria, Tonga, Uganda, Venezuela, Cisjordânia e Faixa de Gaza e Iêmen.

Em contrapartida, o empreendedorismo em países *efficiency-driven*, onde o setor industrial se desenvolve mais; nascem, neste setor, as instituições para apoiar a industrialização e para buscar maior produtividade por meio de economias de escala. Desse modo, grandes empresas nacionais são favorecidas devido às práticas econômicas e políticas moldando suas instituições econômicas e financeiras.

Ora, se há um aumento da produtividade econômica, contribui-se para a formação do capital financeiro; conseqüentemente, podem ser explorados novos nichos, assim como, as cadeias de fornecimento de serviços industriais. Tais ações somadas com o fornecimento de capital financeiro do setor bancário estimulam oportunidades para o desenvolvimento de pequenas e micro empresas da indústria de transformação que atuam em pequena escala (GEM, 2009). Os países participantes da pesquisa GEM enquadrados nesta outra categoria são: Argentina, Bósnia e Herzegovina, Brasil, Chile, China, Colômbia, Croácia, República Dominicana, Equador, Hungria, Irã, Jordânia, Letônia, Malásia, Panamá, Peru, Romênia, Rússia, Servia, África do Sul, Tunísia, Uruguai.

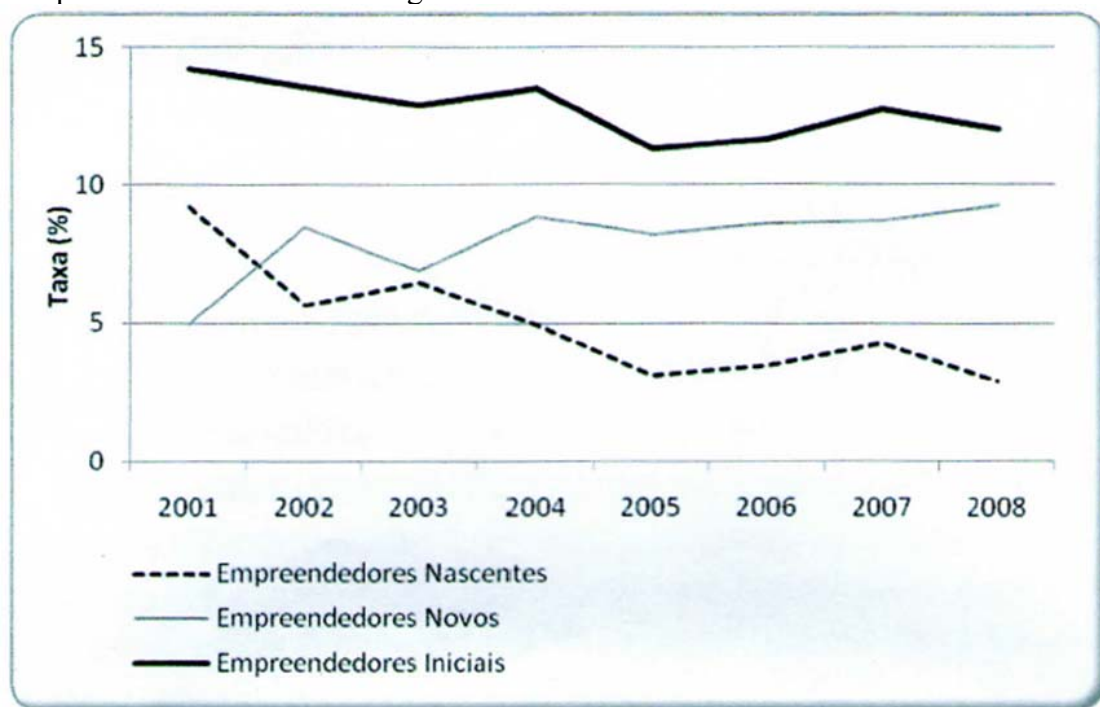
Analisando o empreendedorismo em economias baseada na inovação, *innovation-driven*, se observou que quando há um amadurecimento de uma economia há o aumento da riqueza do país. Há maior ênfase na atividade industrial e sua gradual mudança em direção às necessidades de uma população cada vez mais rica, provendo serviços normalmente esperados em uma sociedade de alta renda (GEM, 2009). O setor industrial evolui, gerando melhorias em termos de variedade e sofisticação da produção. Tal desenvolvimento abre o caminho para o desenvolvimento do empreendedorismo inovador baseado na oportunidade.

Neste relatório da GEM (2009), pontua-se que a capacidade de inovar permite as pequenas empresas inovadoras e empreendedoras desfrutarem de uma vantagem em relação às grandes empresas. À medida que as instituições econômicas e financeiras criadas na fase de expansão da escala de produção da economia são capazes de acolher e apoiar a atividade empreendedora inovadora, baseada na oportunidade; as empresas empreendedoras podem emergir como importantes motores do crescimento econômico e da criação de riqueza. Nesta categoria, os países participantes da pesquisa GEM são: Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hong Kong, Islândia, Israel, Itália, Japão, Coreia do Sul, Holanda, Noruega, Eslovênia, Espanha, Suíça, Reino Unido, Emirados Árabes Unidos e Estados Unidos.

O relatório aponta que, para a existência do empreendedorismo num país, há necessidade de atitudes e percepções para a atividade empreendedora, assim como a existência de oportunidades que gerem a capacidade de empreender. Para além do âmbito econômico, necessita-se também da capacidade individual para a abertura de novos negócios (GEM, 2009). Focando no Brasil, nota-se (Figura 1.1) uma avaliação positiva em relação tanto à existência de oportunidades no ambiente quanto à existência de capacidade individual para a abertura de novos negócios.

Segundo este mesmo relatório, os países representados pelo G-20 apresentam uma característica que também é encontrada no conjunto total de países GEM, eles obtiveram taxas de empreendedorismo mais baixas que os países do grupo com desenvolvimento relativamente menor. A exceção é Os Estados Unidos, pois este país apresenta taxas de empreendedorismo semelhantes às dos países de estágio de desenvolvimento intermediário, como o Brasil. A Argentina é o país com a maior TEA (Taxa de Empreendedores Iniciais) entre os integrantes do G-20, com uma taxa de 16,54. Em seguida, vem o México, com 13,09. O Brasil é o terceiro país mais empreendedor do G-20 se considerada a TEA.

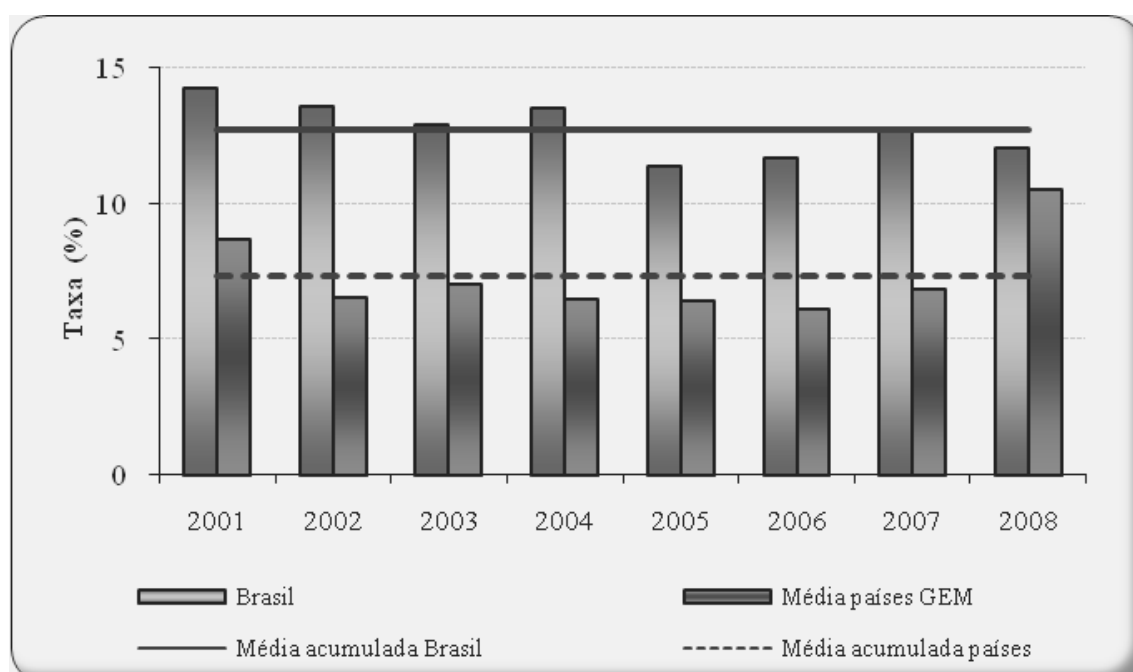
Figura 1.1 - Avaliação positiva da evolução do empreendedorismo e sua capacidade para a abertura de novos negócios no Brasil entre 2001 a 2008



Fonte: Pesquisa GEM 2001 a 2008 – Relatório GEM 2009 – SEBRAE.

Ao observarmos a evolução da atividade empreendedora no Brasil, segundo a pesquisa GEM, o país continua com uma TEA superior à média dos países observados pela pesquisa, que foi de 10,48% (ver Figura 1.2). Este resultado reforça que o Brasil é um país de alta capacidade empreendedora e que, na média entre 2001 e 2008, o setor brasileiro é 75,58% mais empreendedor que os outros (GEM, 2009).

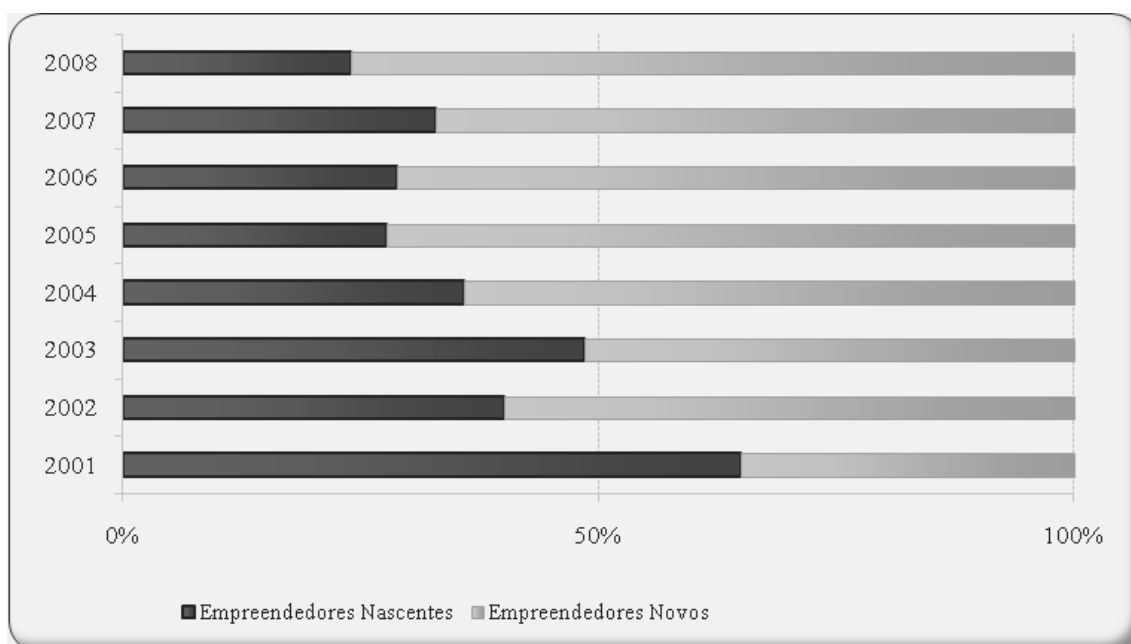
Figura 1.2 – Evolução da Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) Brasileira em comparação com a média dos países participantes do GEM de 2001 a 2008



Fonte: Pesquisa GEM, 2001 a 2008 – SEBRAE.

A pesquisa GEM 2009 também apresenta a evolução da taxa de empreendedorismo nascente em relação à taxa de empreendedores novos no Brasil. Na pesquisa, observou-se uma inversão na proporção entre os empreendedores nascentes com relação aos empreendedores novos (ver Figura 1.3 na próxima página) entre o período de 2001 a 2008, em que a atividade empreendedora demonstra o fato de um aumento do tempo de duração auxiliar significativamente o conjunto da economia; tanto do ponto de vista da atividade quanto do da renda.

Figura 1.3 – Evolução das proporções dos empreendedores nascentes e novos do Brasil de 2001 a 2008



Fonte: Pesquisa GEM 2001 a 2008 – SEBRAE.

Tais considerações sobre a posição do mercado brasileiro referente ao empreendedorismo são observadas por Oliveira Junior (2009 p.19-20). O Brasil é classificado no nono lugar no ranking de empreendedores; isto é, dos que abrem um novo negócio entre 42 países pesquisados (ver tabela 1.1 na próxima página). Esses dados tornam-se ainda mais atuais com o crescimento e desenvolvimento dos programas de desenvolvimento e estrutura para atender a Copa em 2014 e as Olimpíadas em 2017 no Brasil. Hoje, no país, são cerca de 15 milhões de empreendedores iniciais, que estão em fase de implantação do negócio ou que já o mantêm por até 42 meses, de um total de 20 aproximadamente 222 milhões de empreendedores iniciais em todo o mundo.

Desde 2001, a taxa de empreendedorismo brasileiro tem sido uma das mais dinâmicas do mundo com uma média de 12,7 e superior à média mundial de 9,1. Dentre os integrantes do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), ficamos atrás somente da China, principalmente devido à explosão e crescimento da economia chinesa (GEM, 2008). Entretanto, a taxa de sobrevivência das microempresas ainda é preocupante, 22% das novas empresas morrem nos seus primeiros dois anos de atividades (SEBRAE, 2007).

Tabela 1.1 – Rank da Evolução dos Empreendedores Iniciais – GEM (2008)

| Grupo de Países | Ano | | | | | | | Ranking 2007 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|-----------------|
| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | |
| Brasil | 14,2 | 13,5 | 12,9 | 13,6 | 11,3 | 11,7 | 12,7 | 9 ^o |
| G-7 | | | | | | | | |
| Estados Unidos | 11,6 | 10,5 | 11,9 | 11,3 | 12,4 | 10,0 | 9,6 | 13 ^o |
| Reino Unido | 7,8 | 5,4 | 6,4 | 6,2 | 6,2 | 5,8 | 5,5 | 28 ^o |
| Itália | 10,2 | 5,9 | 3,2 | 4,3 | 4,9 | 3,5 | 5,0 | 32 ^o |
| Japão | 5,2 | 1,8 | 2,8 | 1,5 | 2,2 | 2,9 | 4,3 | 35 ^o |
| França | 7,4 | 3,2 | 1,6 | 6,0 | 5,4 | 4,4 | 3,2 | 38 ^o |
| BRIC | | | | | | | | |
| China | | 12,3 | 11,6 | | 13,7 | 16,2 | 16,4 | 6 ^o |
| Hong Kong | | 3,4 | 3,2 | 3,0 | | | 10,0 | 12 ^o |
| Índia | 11,6 | 17,9 | | | | 10,4 | 8,5 | 17 ^o |
| Rússia | 6,9 | 2,5 | | | | 4,9 | 2,7 | 41 ^o |
| Sul-Americanos | | | | | | | | |
| Peru | | | | 40,3 | | 40,2 | 25,9 | 2 ^o |
| Colômbia | | | | | | 22,5 | 22,7 | 3 ^o |
| Venezuela | | | 27,3 | | 25,0 | | 20,2 | 4 ^o |
| Argentina | 11,1 | 14,2 | 19,7 | 12,8 | 9,5 | 10,2 | 14,4 | 7 ^o |
| Chile | | 15,7 | 16,9 | | 11,2 | 9,2 | 13,4 | 8 ^o |
| Uruguai | | | | | | 12,6 | 12,2 | 11 ^o |
| Outros | | | | | | | | |
| Tailândia | | | | | | | 26,9 | 1 ^o |
| República Dominicana | | | | | | | 16,8 | 5 ^o |
| Islândia | | | | | | | 12,5 | 10 ^o |
| Áustria | | | | | | | 2,4 | 42 ^o |

Fonte: Relatório Anual GEM 2009 pelo SEBRAE

O percentual de empresas de pequeno porte que sobrevive pelo menos dois anos passou de 50,6% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27,4% a mais de MPE permanecem em atividade. Tal resultado se dá a dois importantes fatores: a maior qualidade empresarial e a melhoria do ambiente econômico. O relatório reforça a importância do conhecimento, que indica o fato de os empresários, mais bem qualificados e com experiência estarem em empresas privadas; pois estariam mais bem preparados para enfrentar os desafios do mercado.

Essa afirmação se baseia no percentual de empresários que identificou uma oportunidade de negócio que cresceu de 15%, no triênio anterior a 2005, para expressivos 43% em 2005. Tal sucesso está atrelado à redução e ao controle da inflação; à diminuição das taxas de juros; ao aumento do crédito para pessoas físicas; por fim, ao aumento do consumo, especialmente das classes C, D e E. A junção desses fatores propiciou um período favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

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 1.2), e

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

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

Tabela 1.2- Maiores e menores taxas de empreendedorismo no mundo

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

Fonte: Relatório Pesquisa GEM 2009- SEBRAE.

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

A pesquisa GEM (2009) mostra a mudança do comportamento dos empresários brasileiros. Os donos de micro e pequenas empresas estão cada vez mais buscando conhecimento para iniciar e gerenciar negócios para assegurar sua competitividade, permitindo a identificação de fatores críticos que contribuem ou inibem a iniciativa empreendedora. Dentro desta pesquisa, revelam-se as tendências econômicas e sociais que podem ser determinantes para tomadas de decisões, ressaltando a tipologia cultural dentro do empreendedorismo, uma vez este está em pleno crescimento como demonstra a tabela 1.3, na próxima página.

Tabela 1..3 – Potencial de mercado dos países selecionados em 2008

| PAÍSES | TEA 2008 (%) | POSIÇÃO (43 países) | ESTIMATIVA DE EMPREENDEDORES |
|----------------------------|--------------|---------------------|------------------------------|
| Maiores Estimativas | | | |
| Índia | 11,5 | 15 | 76.045.000 |
| Estados Unidos | 10,8 | 16 | 20.546.000 |
| Brasil | 12,0 | 13 | 14.644.000 |
| México | 13,1 | 11 | 8.412.000 |
| Colômbia | 24,5 | 3 | 6.571.000 |
| Total do Grupo | 14,4 | | 126.218.000 |
| Menores Estimativas | | | |
| Irlanda | 7,6 | 24 | 166.000 |
| Dinamarca | 4,0 | 39 | 138.000 |
| Letônia | 6,5 | 30 | 96.000 |
| Eslovênia | 6,4 | 32 | 86.000 |
| Islândia | 10,1 | 17 | 18.000 |
| Total do Grupo | 6,9 | | 504.000 |

Fonte: Relatório Pesquisa GEM 2008 – SEBRAE 2009.

Com culturas definidas, gestores, estudiosos e novos empreendedores poderão desenvolver uma estratégia mais clara e, sobretudo, administrar o seu negócio com mais eficiência. Isso porque, estando atento aos agentes essenciais de uma organização: clientes, fornecedores, funcionários, estruturas políticas e públicas, assim como a comunidade onde a empresa está inserida, é possível que o gestor de MPEs tenha uma noção prévia do funcionamento de seu negócio. Essa consciência sobre o funcionamento abrange: finanças, clientes, fornecedores, concorrentes (mercado) e organização necessária ao bom funcionamento da MPE para uma tomada de decisão; que não se baseie somente na subjetividade – na intuição - mas em informações armazenadas, comprovadas e tabuladas que compreendem o caminho para decisões estratégicas ao seu negócio.

1.5 —CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA

Empreendedorismo é um tema pouco estudado, pois se acredita – comumente - que este seja apenas uma oportunidade a mais de ser obter lucros. Essa crença tem se desfeito aos poucos; contudo, tanto na Europa, quanto nos Estados Unidos, pouco se foi escrito a respeito do tema conforme ressalta Oliveira Junior (2009, p.30), “[...] as

pequenas empresas e o empreendedorismo eram vistos como um luxo, como algo que os países ocidentais precisavam assegurar em um processo de descentralização na tomada de decisão, obtido somente através de um custo eficiente.”.

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, se forem traçados tipos nas empresas, esses elementos poderão gerar novos conhecimentos e caminhos para uma expansão de MPEs empreendedoras. Contudo, podem existir algumas limitações, que são pontuadas no próximo item.

1.6 —LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma pesquisa, por maiores que sejam os recursos disponíveis, tanto humanos quanto financeiros, estará sempre condicionada a alguns delimitadores, que especificarão os elementos sobre os quais o trabalho de pesquisa atuou. Como dito, a presente pesquisa se ocupa em apresentar uma nova proposta de identificação da taxionomia da Cultura Organizacional com base empreendedora de um estudo híbrido, apresentado por Oliveira Junior (2009) fundamentado em Lumpkin e Dess (1996); Sarasvathy e Dew , 2005; Atuahene-Gima e Ko, 2001, trabalho em que ele apresenta a relação entre as variáveis das sete dimensões da OE (A, I, CAR, PA, CA, FP, OM), apresentadas anteriormente nesta pesquisa, Capítulo 1, que afetam a *performance* das organizações.

A pesquisa será focada na tipologia da cultura do empreendedor segundo seu perfil, com base nos conceitos dos pesquisadores acima; isso para que se possa propor um novo modelo de cultura. Esse novo modelo será estabelecido conforme a validação das proposições desta pesquisa por Doutores especialistas.

Assim sendo, umas destas limitações são o tempo e a corroboração destes pesquisadores em atender a validação desta proposta. Uma segunda limitação é a identificação dos perfis desejados para a obtenção dos resultados esperados para esta pesquisa; assim como o tempo para o retorno dos questionários preenchidos pelos empreendedores. A última limitação, e não menos importante, é o universo geográfico da amostra, que por conveniência em se ter acesso aos líderes empreendedores por meio

de vínculos acadêmicos e de amizade, optou-se em estender a um raio de até 100km da Grande São Paulo.

Capítulo 2 —REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A preocupação pelas questões culturais não é nova, mas foi na década de 1990 que o tema cultura organizacional vem tomando importância e ganhou espaço nos debates de gestão e nas esferas acadêmicas. Foi a partir dos anos 60 que o termo cultura organizacional começou a se popularizar, e já na década de 70 e 80 estudos e publicações especializados permitiram que o conceito de cultura organizacional fosse consagrado e tomasse a importância que tem hoje para explicar diversas situações empresariais.

Muitos autores têm estudado em profundidade o tema Cultura Organizacional, originando as tipologias culturais que facilitam a análise deste tema nas organizações para aplicação de uma estratégia apropriada que alinhe os seus recursos internos com o externo criando uma sinergia organizacional. Para tanto, é de extrema importância que sejam levados em conta os traços da cultura brasileira para entender como as características, pressupostos e valores individuais influenciam a formação de cultura nas organizações brasileiras.

A literatura sobre cultura organizacional vem avançando muito nos últimos anos em número de publicações, mas pouco em empreendedorismo nacional. 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 e 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”.

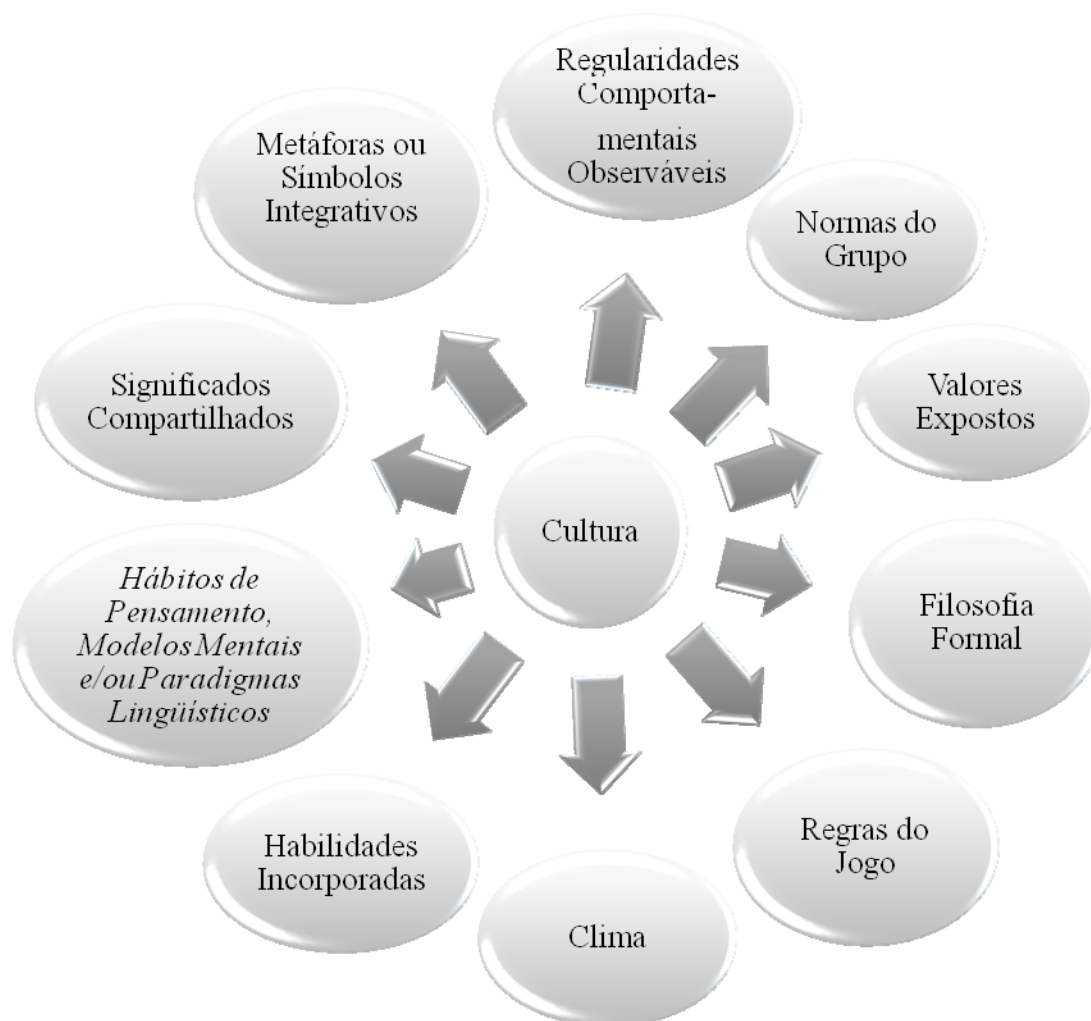
Para Schein (1992, p.12), a definição de Cultura é:

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 a figura 2.1 abaixo:

Figura 2.1 Categorias Associadas com a Cultura - Schein (1992) – Adaptada pelo autor



Como se pode ver na figura acima, ao falar de Cultura, o autor Schein aborda os elementos que envolvem de forma dinâmica todo processo da cultura dentro da organização. No Quadro 2.1 especifica-se o que cada elemento da cultura representa:

Quadro 2.1- As dez características de Cultura – Schein (1992) - Adaptado pelo autor

| | |
|--|---|
| 1. Regularidades Comportamentais observáveis quando as pessoas interagem | Linguagem utilizada, tradições e os costumes que evoluem, os rituais empregados em uma extensa variedade de situações. |
| 2. Normas do Grupo | Os padrões implícitos e os valores que evoluem em grupos de trabalho. |
| 3. Valores Expostos | Os princípios e valores articulados e publicamente anunciados em estar atingindo, como qualidade do produto ou liderança em preço. |
| 4. Filosofia Formal | Princípios ideológicos e as políticas que guiam as ações do grupo em relação aos acionistas, clientes e outros <i>stakeholder</i> . |
| 5. Regras do Jogo | As regras implícitas para ser bem sucedido na organização, os macetes que um recém-chegado deve aprender para ser aceito, o jeito em que as coisas são feitas por aqui. |
| 6. Clima | O <i>layout físico</i> gera um sentimento no grupo e o modo que os membros da organização interagem uns com os outros, com clientes ou estranhos. |
| 7. Habilidade Incorporada | A transmissão das competências especiais que são passadas de geração para geração pelos membros do grupo ao realizar determinadas tarefas e a habilidade de fazer coisas, sem estarem necessariamente formalizadas por escrito. |
| 8. Hábitos de Pensamento, Modelos Mentais e/ou Paradigmas Linguísticos | São as estruturas cognitivas que são compartilhadas que guiam as percepções, pensamentos e linguagem pelos membros de um grupo, e ela são |

| | |
|--|--|
| | ensinadas aos novos membros durante o processo inicial de socialização. |
| 9. Significados Compartilhados | É o entendimento implícito que se emerge durante a interação dos membros do grupo. |
| 10. Metáforas ou Símbolos Integrativos | É a utilização do uso das ideias, sentimentos e as imagens que os grupos desenvolvem para sua identificação, podendo ser ou não apreciado conscientemente, porém eles já estão incorporados em edifícios, <i>layout</i> dos escritórios e outros artefatos materiais do grupo. |

Dentro deste contexto, pode-se entender que essas categorias, ou elementos, da cultura atuam de forma dinâmica e há um equilíbrio natural entre as forças quando estas estão em congruência com os valores, princípios sociais e comportamentais do grupo. Essa congruência gera, assim, uma padronização junto aos ritos e ao clima que levam a cerne da cultura (SCHEIN, 1992). Ao serem analisados, os conceitos acima evidenciam a cultura como um conjunto de vivências experimentadas por um grupo, onde há características psicológicas, cognitivas e emocionais que atuam em um dinamismo dentro dos valores e princípios do grupo estabelecido.

Seguindo essa linha de conjunto, muitos entendem cultura como uma linguagem com um significado comum dentro de sua comunidade, um código de comunicação que faz daquela organização algo distinto. Como pontua Robbins (2002, p.288), “cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo umas organizações das outras”. Robbins ainda afirma que este sistema de significados comuns é, a um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização.

As definições e entendimento que norteiam o universo da cultura são amplos. Alguns especialistas posicionam cultura como um sistema de significados públicos e coletivamente aceitos, para um dado grupo em determinado tempo (PETTIGREW, 1979). Outros definem Cultura como uma força que atua no comportamento das pessoas dentro da organização com um objetivo e que o conceito de cultura organizacional dá às

peças um senso de como se comportar e o que convém ser feito, como apontam Schwartz e Davis (1981).

Dentro de 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 Kenney (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 e WIENER, 1988).

Tal conceito é ainda compartilhado por Fleury (1989), ao definir cultura como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que - em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional - tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação. Ora, se a cultura tem o poder de influenciar o comportamento das pessoas dentro de uma organização; logo ela é um instrumento estratégico que compreende um universo ainda maior, pois ela lida com o lado social e antropológico que influenciam na história da organização, de forma holística e sistêmica (HOFSTEDE; NEUING; OHAYV e SANDERS, 1990).

A definição de cultura é ainda mais ampla; assim como Schein (1984) *apud* Freitas (1991) pontua ao defini-la como um conjunto de pressupostos básicos, inventado e descoberto por alguém que o desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Tal instrumento funcionou bem o suficiente para ser considerado por novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1991 *apud* Freitas, 1991).

Há outro autor, Thevenet (1991), que compartilha esta mesma ideia. Segundo sua ótica, em relação à importância da cultura e à resolução de problemas, a cultura organizacional é um suporte para aprender a aprender; é uma fonte de referências exprimindo, ao mesmo tempo, a personalidade da organização e sua capacidade para compreender e tratar seus problemas.

Retomando o que foi dito no início deste item, é de extrema importância definir as características da cultura do povo no qual esta pesquisa se insere, a brasileira; pois assim será possível delinear os traços que a caracterizam.

2.1.1 HISTÓRIA DA CULTURA NACIONAL E OS TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA

A cultura brasileira se deu através da miscigenação entre os povos indígenas, já aqui existentes, os portugueses, os colonizadores e os africanos trazidos como escravos pelos portugueses. Este processo de miscigenação se deu por meio da expansão populacional na nova colônia portuguesa conforme apontado por Freitas (2007), sem a existência de restrições de raças. Devido à escassez de mulheres brancas, a mistura com índia recém-batizada, transformou-a em mãe e esposa das primeiras famílias brasileiras. Com a escravidão dos povos africanos, misturou-se a mulher negra, formando assim novas etnias originando as diversas novas ²subculturas no Brasil que predominam em diversas regiões do país, influenciando na fala conforme ressaltam Motta e Caldas (2007).

Não obstante a base de a cultura ser formada por esses três povos, a presença dos imigrantes europeus - não portugueses; e orientais - japoneses e árabes - foi de grande importância na região Sudeste, e muito forte na região Sul. Essa influência formou um conglomerado de costumes e ritos pelo pluralismo de culturas, como a dos imigrantes russos, franceses, ingleses, alemães, italianos, poloneses e portugueses das ilhas de Açores. Além delas, juntou-se uma cultura gaúcha ligada ao pastoreio, uma cultura muito próxima dos povos da fronteira com o Uruguai e a Argentina.

Tal miscigenação cultural, ético e social influenciou o comportamental e principalmente religioso que são legados presenciados até hoje no povo brasileiro. Por conseguinte, os nascidos deste pluralismo cultural trazem seus costumes e comportamentos para as organizações, principalmente pelos gestores e líderes em suas tomadas de ações.

Ao se observar o perfil de gestores brasileiros, identificam-se algumas características em suas tomadas de decisões mais arriscadas. Elas tendem ser rápidas e sem um planejamento eficiente, impactando diretamente nos resultados. Um reflexo deste pluralismo cultural oriundos do processo imigratório de nosso país, ou até mesmo um reflexo desde o Brasil Império.

² “SUBCULTURA é a parte da cultura total de uma sociedade que caracterize um de seus segmentos” (Krech et al., p. 439 *apud* Bernardes, 1995). Para Bernardes (1995 p. 23) “A subcultura é, pois, uma ramificação da cultura mais ampla de uma sociedade”.

Tais traços são visíveis nas empresas brasileiras; isto porque se identifica um forte elo nas tomadas de decisões com as ações comportamentais. Estes reflexos - de uma cultura fortemente formatada por uma interação social intensa - são percebidos em um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, geralmente autocráticos; isto é, que na maioria das vezes, são os responsáveis pela parte mais substantiva das etapas do processo. Essa autoridade hierárquica faz com que as decisões sejam tomadas de forma significativa mais rápida e continuadas nas empresas brasileiras (MOTTA, 1997). Os traços, ou características, comuns dos indivíduos são heranças desta miscigenação cultural; assim, tais características expressam-se em sua maneira de apreender e refletir os seus interesses reais.

Já de um ponto de vista social, a desigualdade se perpetua com o tempo; tanto no universo organizacional quanto no cotidiano social das pessoas. Disse isso porque, ao analisar o distanciamento do poder nas organizações brasileiras em relação à desigualdade de distribuição de renda nacional, as atividades de um executivo transmitem uma imagem de autoridade e sedução ao mesmo tempo. Por outro lado, se referirmos ao passado escravocrata, evidenciando as influências deixadas aqui pelos colonizadores, os funcionários são encarados nas organizações como escravos e a burguesia se assemelha, nesta analogia, aos tecnocratas (MOTTA, 1997).

Um lado positivo da pluralidade da cultura brasileira é o fato de as particularidades que formatam o nosso povo corroborarem para a administração e para a gestão de pessoas. Pois há uma maior flexibilidade devido a própria permissão da cultura brasileira. Freitas (2007) afirma que há alguns traços que são fortemente identificados na cultura brasileira – o autor refere-se a “traços brasileiros” quando aborda as características gerais mais comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros. Esses “traços brasileiros” mostram o estilo brasileiro de administrar, retratando um sistema cultural com várias facetas que agem simultaneamente através de seus vários componentes.

Focando mais em como essas características se fixaram na empresa, serão pincelados os principais momentos da cultura organizacional. A história da cultura organizacional é apresentada em três momentos distintos: um primeiro momento aconteceu na década de 1960, no qual a cultura organizacional foi aplicada como um instrumento para a melhoria das organizações mediante a evolução dos processos humanos. Uma segunda etapa ocorreu na década de 1980 até meados da década de 1990, em que a cultura assume a posição de direcionamento para as organizações. E o

último período a partir dos anos 90 até os dias de hoje, em que a cultura organizacional se apresenta como uma grande força altamente capacitada para intervir na realidade das organizações, assumindo um posicionamento estratégico no universo organizacional.

Dentro deste universo flexível da aplicação de gestão através da cultura, nascem também modelos para aplicação de ações a favor de uma administração, como apontam Prates e Barros (2007). Em suas pesquisas, os autores sugerem que os modelos de ação na cultura brasileira, dos subsistemas de ação, são: dos líderes e dos liderados; do institucional ou do formal; do pessoal ou do informal, uma perspectiva bem similar a apresentada pelo modelo de Hofstede.

Há também outros modelos que refletem bem a influência da cultura brasileira no processo de gestão como aponta Freitas (2007), onde são apresentados os cinco traços brasileiros mais nitidamente influentes no âmbito organizacional, conforme figura 2.2 abaixo:

Figura 2.2 - Traços Brasileiros na Organização - Freitas (2007) – Adaptada pelo autor

Hierarquia

- Poder Centralizado dentro dos Grupos Sociais
- Distanciamento entre diferentes grupos sociais
- Passividade de Aceitação dos grupos inferiores

Personalismo

- Sociedade baseada em relações pessoais
- Busca-se proximidade e afeto
- Há um paternalismo, gerando um domínio moral e econômico

Malandragem

- Adaptabilidade e Flexibilidade para permitir uma navegação social
- Uso do "jeitinho" para atingir o desejado

Sensualismo

- Enfatiza-se o gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais

Aventureiro

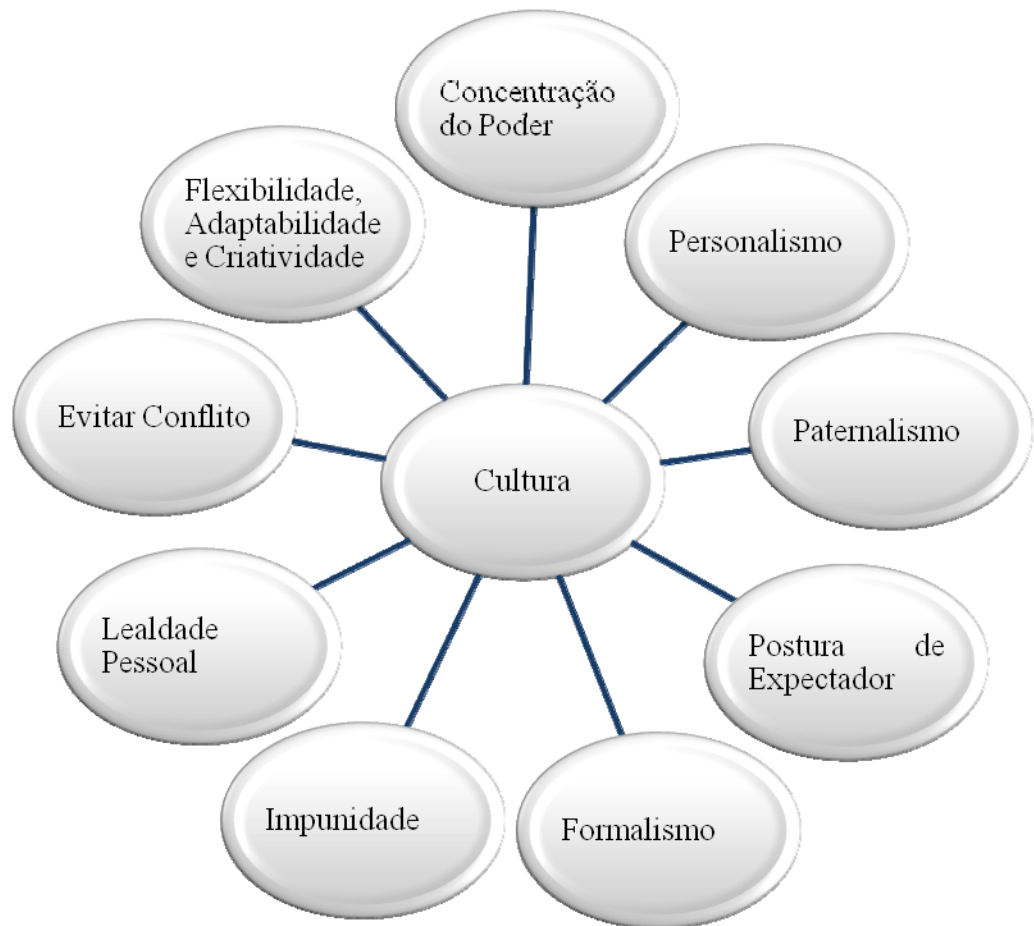
- Mais sonhador que disciplinado
- Tendência a aversão ao trabalho manual ou metódico

Como se vê na figura anterior, há várias características que permeiam o empreendedor; contudo, não se pode dizer que todos os líderes e ou empreendedores

possuem todas as características acima mencionadas. Segundo Freitas (2007), os traços apresentados em sua pesquisa não abrangem todos os traços nacionais dos brasileiros em sua análise antropológica da cultura brasileira, e, sim, aos que pareciam ser mais determinantes para caracterização no campo organizacional.

Prates e Barros (2007) propõem um modelo da ação cultural brasileira empresarial (Fig.2.3), são nove, a saber, conforme o Quadro 2.2 apresentado na próxima página.

Figura 2.3: Modelo da Ação Cultural Brasileira Empresarial - Prates e Barros (2007) – Adaptada pelo autor



Quadro 2.2: Nove Características do Modelo da Ação Cultural Brasileira Empresarial - Prates e Barros (2007) – Adaptada pelo autor

| | |
|--------------------------|--|
| 1. Concentração de Poder | Uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”, um provérbio comumente falado dentro da nossa sociedade. |
| 2. Personalismo | Uma atitude que reflete a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, suplantando as necessidades do sistema no qual a questão está inserida. |
| 3. Paternalismo | Gera uma dupla dependência dentro dos envolvidos do grupo, todavia está atento ao controle que exerce, abrindo caminho para identificação e ao sentimento de pertencer a um grupo, cultivando assim, um maior grau de segurança. |
| 4. Postura de Espectador | A limitação do brasileiro, com algumas exceções, ao acessar sua consciência crítica e firmar uma ação contra a força externa que o paralisa. |
| 5. Formalismo | Uma aceitação passiva das normas e regras, porém com uma prática distorcida, tendo os elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento brasileiro. |
| 6. Impunidade | A aplicação da lei é para os grupos dos excluídos de um grupo social blindado, os direitos individuais são monopólios de poucos, levando o brasileiro como um mero expectador. |
| 7. Lealdade Pessoal | Um membro de um grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido. |
| 8. Evitar Conflito | A forma tranquila que se dá a aceitação de uma transição, como por exemplo, a passagem do processo do regime ditatorial ao democrático. |
| 9. Flexibilidade, | Apresenta que os subsistemas de ação da cultura |

| | |
|-------------------------------|---|
| Adaptabilidade e criatividade | brasileira são formatados em: líderes e dos liderados; institucional ou do formal; do pessoal ou do informal. |
|-------------------------------|---|

Ao se analisar este conceito reforça-se o papel do líder dentro do grupo de atuação, entre os seus subordinados e superiores; assim como com seus clientes e parceiros estratégicos, onde uma comunicação clara, um objetivo definido e comportamentos alinhados com os valores e crenças da organização levarão a organização para o cumprimento de seu objetivo. Sashkin e Kiser (1994, p.102) corroboram essa ideia ao afirmarem que,

[...] a cultura é a percepção cumulativa de como as organizações lidam com as pessoas e como as pessoas esperam tratar umas às outras. Essa cultura fundamenta-se em atitudes gerenciais consistentes e persistentes, vistas pelos funcionários, fornecedores e clientes. A cultura é construída e reforçada pelos líderes e gerentes da organização com suas ações, sendo criada por suas decisões e comportamentos do cotidiano; somente por meio da liderança é que a cultura se estabelecerá por meio de valores definidos e discutidos. Os líderes devem reunir as pessoas sob uma visão comum, onde os valores e as crenças culturais serão modelados por meio de um comportamento coerente e constante. Os proprietários devem fazer do dia a dia da empresa uma comunicação constante e proativa, realimentando sempre os canais culturais e cristalizando, assim, nos colaboradores da organização uma conduta focada nos objetivos determinados.

No próximo item, são apresentadas as culturas que se constituíram nas organizações.

2.1.2 TIPOLOGIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os modelos descritos a seguir visam a dar uma boa referência, servindo de guia para o processo de análise dos dados desta pesquisa. Esses modelos fazem referência à forma como são desenvolvidas as práticas organizacionais.

Há também a proposta do perfil empreendedor de Oliveira Junior (2009), com base teórica em Lumpkin e Dess (1996); Sarasvathy e Dew , (2005); Atuahene-Gima e Ko (2001), que fornece a base da fundamentação teórica desta dissertação para que se possa responder o principal problema desta pesquisa; qual seja: Qual a taxionomia é

possível propor para a Cultura Organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes?

Como dito na parte introdutória, existem poucos trabalhos sobre o tema desta pesquisa, no campo do empreendedorismo; por isso, não há pesquisas que relatem as características do tema nem de seu posicionamento no mercado de atuação. O que se pode afirmar é que a relevância do empreendedorismo é notada por ele ser aplicado como parte estratégica de uma unidade de negócio; ou ainda, quando ele é o próprio negócio. Há poucos estudos realizados sobre o tema, mesmo sendo um fato dinâmico tanto na economia quanto na vida social local ou regional, conforme aponta Oliveira Junior (2009)³

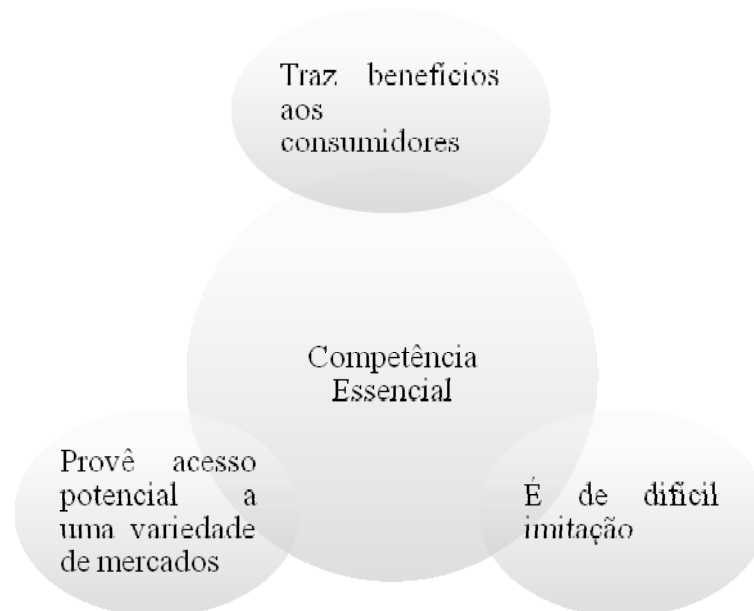
[...] o empreendedorismo vem ganhando força dentro da área de estratégia, uma vez que a atividade empreendedora representa uma das engrenagens do crescimento econômico e uma resposta política, social e econômica do capital empreendedor. Apesar disso, não há muitas pesquisas que investigaram se a orientação empreendedora (OE) influencia a *performance* das empresas (PE) no Brasil.

Se as muitas empresas que utilizam o empreendedorismo como estratégia de negócio ou como o próprio negócio, assim o identificam; logo, o empreendedorismo pode se tornar uma ferramenta de grande importância como vantagem competitiva. Segundo Barney (1991), para que empresas obtenham uma vantagem competitiva sustentável, há a necessidade de estratégias empreendedoras que explorem suas forças internas, respondendo às oportunidades do meio ambiente, neutralizando ameaças externas e evitando fraquezas internas.

Não se pode também atribuir o sucesso a um empreendimento se este empreendimento não assume um posicionamento que reúna competência e necessidade. Prahalad e Hamel (1998) ressaltam que, para uma empresa, um empreendimento ser bem sucedido, ele precisa ser vencedor em sua competência essencial, em seu produto essencial e em seu produto final. Entende-se por competência essencial, algo que as empresas fazem bem e dentro deste exercício há as seguintes características, conforme figura 2.4, na próxima página.

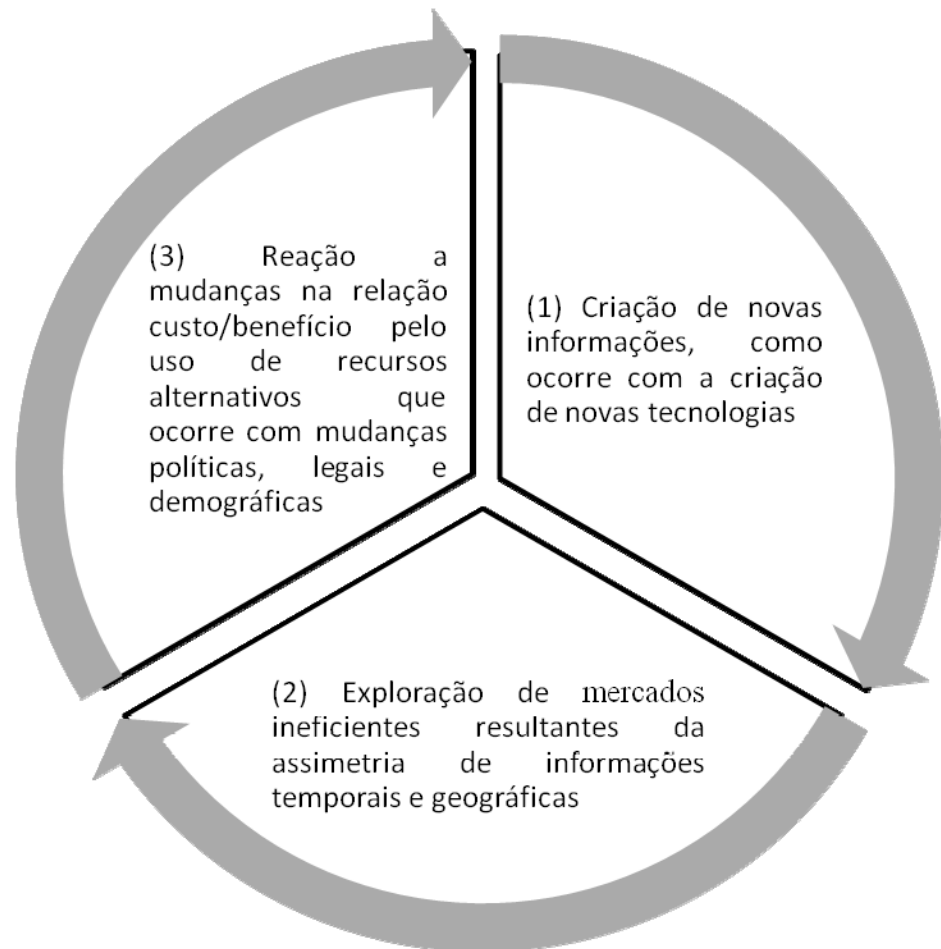
³ Não há página desta citação por fazer parte do resumo da Dissertação do autor.

Figura 2.4 - Competências Essenciais - Prahalad e Hamel (1998) – Adaptada pelo autor



Empreender é fundamental. Para atender às necessidades impostas pelo mercado, ou ainda, para a sobrevivência das organizações frente à forte competitividade do mercado regional ou global, Oliveira Junior (2009) ressalta que empreender dentro da corporação pode se tornar não somente uma opção, mas um diferencial. Empreender passa a ser uma necessidade, levando-se em conta: a intensificação da concorrência, o lançamento de novos produtos, fusões de empresas para formarem conglomerados, consolidação da indústria para diminuir a concorrência. Logo, o ato de empreender seria a essência da criação de novas oportunidades de lucro; de novas formas de atender uma demanda; ou ainda, de apresentar uma nova opção para o mercado. Dentro desta lógica, Drucker (1985) *apud* Shane e Venkataraman (2000) apresentam três categorias de oportunidades, conforme figura 2.5 na próxima página.

Figura 2.5 - Três Categorias de Oportunidades (DRUCKER, 1985) – Adaptada pelo autor



Drucker em seu modelo mostra que o empreendedorismo é dinâmico e que, dentro de qualquer situação estática, é possível criar ou estabelecer algo - um movimento. Para Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo é o processo de identificação e exploração econômica de novas oportunidades, formando um nexo entre indivíduos e oportunidades.

Dentro dos estudos apontados, há numerosas tipologias para descrever o empreendedorismo através de fatores combinados e variados que definem um perfil que se relaciona com as organizações e o meio ambiente. Da mesma forma se dá quanto à taxionomia da Cultura Organizacional existente nas organizações, por conseguinte, apresentam-se nesta pesquisa as principais definições das tipologias de culturas organizacionais, para que se obtenha o que seja a Cultura Organizacional Empreendedora.

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.

Aqui são apresentados alguns autores que desenvolveram tipologias relativas à cultura organizacional. Tais conceitos enriquecem o tema e apresentam uma dimensão ainda mais abrangente deste universo, passa-se a apresentação de cada conceito.

A tipologia de cultura para Handy (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 e Kennedy (1982) associam o risco da atividade organizacional com a velocidade do *feedback* emitido pelo ambiente para construir sua tipologia:

- 1) **Cultura Macho:** ambiente caracterizado pela individualidade, alta competição, rápidas decisões e personalidade dura. Dentro desta Cultura

podem ser destacados os departamentos de polícia, a construção civil, consultoria organizacional e equipes esportivas;

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

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

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

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

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

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

- 1) **A cultura do tipo A família:** possui caráter pessoal com relações próximas, mas, é, ao mesmo tempo, hierárquica, tendo como resultado uma cultura voltada ao poder;
- 2) **A cultura do tipo Torre Eiffel:** representa a burocracia formal. As relações são mais impessoais e a lógica de subordinação é claramente racional;
- 3) **A cultura do tipo Míssil Guiado:** cultura igualitária onde a lealdade à profissão e ao projeto é maior que a lealdade à empresa;
- 4) **A cultura do tipo Incubadora:** o objetivo é servir de incubadora para a auto expressão e autossatisfação. É pessoal e igualitária.

Com base nesses tipos, segue o atrelamento desses conceitos com o empreendedorismo empresarial.

Capítulo 3—REFERENCIAL TEÓRICO

3.1—CULTURA ORGANIZACIONAL E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

No capítulo anterior foram abordadas várias definições de Cultura Organizacional. Contudo, como nenhuma classificação consegue determinar todos os tipos de cultura organizacional e nenhuma tipologia corresponde a uma realidade em todos os seus matizes, há a necessidade de escolha de um fulcro. Desta forma, a tipologia da cultura organizacional proposta neste trabalho toma por base os estudos para orientação empreendedora de Lumpkin e Dess (1996); Sarasvathy e Dew , 2005; Atuahene-Gima e Ko, 2001; Oliveira Junior, 2009, que é detalhada nos próximos subcapítulos.

Neste capítulo, a proposta desta pesquisa é a retomada em síntese, assim como a sua fundamentação teórica. 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 se elencar as principais tipologias estudadas, pretendeu-se apresentar uma apresentação conceitual das sete tipologias culturais que ajudam de maneira prática na análise de situações organizacionais e, também, apresentar traços importantes da cultura brasileira que devem ser levados em conta para entender como as características, pressupostos e valores individuais dos brasileiros influenciam a formação de cultura nas organizações brasileiras. Partindo deste ponto, ao se falar de cultura empreendedora, deve-se tratar da definição de orientação empreendedora e suas tipologias levantadas conformes os pesquisadores Lumpkin e Dess (1996) e Oliveira Junior (2009) no subcapítulo seguinte, 3.2.

3.2—ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Entende-se por Orientação Empreendedora um conjunto de processos, práticas e atividades de tomada de decisão que asseguram a sobrevivência ou continuidade da empresa (LUMPKIN e DESS, 1996). A orientação empreendedora pode levar um negócio existente a novos empreendimentos. Ora, novos empreendimentos numa organização destinam-se a assegurar a sobrevivência da empresa frente tanto às ameaças

internas - tecnologia, processos, conhecimento técnico empregado, estratégias - quanto às ameaças externas - dinamismo do mercado, concorrência, ações governamentais nacionais e internacionais, bem como fenômenos naturais - que atuam de forma direta e indiretamente no dinamismo econômico, político e social de cada país. Esse dinamismo gera a necessidade de tomada rápida de decisões para atingir as metas e objetivos, de curto e médio prazo; assegurando, assim, os resultados futuros e a sustentabilidade do negócio.

Dentro deste escopo, o modelo proposto nesta pesquisa trabalha nas cinco dimensões de Lumpking e Dess (1996) e agrega-se à visão de Oliveira Júnior (2009), inserindo duas novas dimensões em sua dissertação de mestrado: a Formação de Parcerias e a Orientação para o Mercado.

As sete dimensões que norteiam o impacto da *performance* das organizações citadas pelos autores acima são as seguintes:

1. Autonomia [A],
2. Inovação [I],
3. Capacidade de assumir riscos [CAR],
4. Pró-atividade [PA]
5. Competitividade agressiva [CA],
6. Formação de parcerias [FP] e
7. Orientação para o mercado [OM].

A explicitação dessas dimensões será no próximo capítulo.

3.3 A LIDERANÇA E AS DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

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

responsável pelas mudanças; e o uso da cultura é uma estratégia fundamental para o negócio.

Se a cultura reflete-se no comportamento das pessoas, uma cultura não alinhada com o momento do negócio, pode também atuar negativamente. E, por este motivo, assim como modelos de liderança mudaram ao decorrer do tempo - como a Teoria Clássica, a Escola Humana, a Contingencial e entre outras - para preencher uma necessidade; a cultura organizacional também precisa acompanhar as novas tendências que refletem esta demanda.

Dentro desta nova tendência nasce também uma nova cultura, a Cultura Empreendedora que busca lidar com o ser na dinâmica do mundo contemporâneo. Isto envolve lidar com o abstrato, com as percepções, com as sensações, com os desejos, com os sonhos e etc. Tais necessidades pedem novas maneiras de gerenciar e liderar pessoas, demandando do empreendedor uma maior versatilidade e rapidez. Wood Junior e Caldas (1999) 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 JUNIOR, 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 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.

É devido a este grande dinamismo que norteia o empreendedorismo que se traça um paralelo entre o negócio empreendedor e a globalização. Em ambos identificam-se as rápidas mudanças e novas necessidades, que acarretam um melhor ou pior desempenho de acordo com o posicionamento do líder empreendedor frente a esta onda mercadológica. Aventureiros sem preparo e líderes engessados se perdem nesta ordem, que demanda conhecimento somado a uma maior coragem, à agilidade no pensar e agir. Equalizando atitudes promissoras a um mercado promissor.

Esse paralelo entre globalização e o empreendedorismo é tratado por Audrestsch e Thurik (2004) quando explicam ressurgimento do empreendedorismo na Europa e América do Norte. Segundo eles, isso se deu com base no aumento da globalização que deslocou a vantagem comparativa, um meio de atingir com mais eficiência produtividade, para a atividade econômica baseada na maior interação entre empresas, no conhecimento de pessoas. Então, o ato de empreender tem como característica o estabelecimento de novos contatos não planejados, casuais, que se tornam possibilidade de diversificar e superar entraves no mercado. Amplia-se, assim, o número de empresas e o aumento da concorrência; proporcionando diversidade entre as empresas (BROWON, DAVIDSSON, WIDLUND, 2001; AUDRETSCH e THURIK, 2004).

Pode-se ressaltar que o empreendedorismo preencheu uma necessidade que a Globalização implantou. Aqueles que estiverem prontos e alinhados com essa postura não só obterão o sucesso, mas também serão modelos a serem seguidos, assim como serão seus produtos, pensamentos, sentimentos e atitudes.

Assim sendo, pode-se ressaltar a importância da Orientação empreendedora em um mercado globalizado, pois a competitividade é mais agressiva e o momento de incertezas é mais latente. Essas características tornam-se relevantes não só para o crescimento da empresa, mas também para a sua sobrevivência (BROWON *et al*, 2001; AUDRETSCH e THURIK, 2004).

Para tal sobrevivência pode-se, sim, tratar a orientação empreendedora como estratégia e como reflexo de uma cultura organizacional que influencia todo o comportamento na organização; como colocam Covin, Green e Slevin (2006). Isso porque esses autores definem a orientação empreendedora como um processo estratégico, em que o domínio conceitual inclui: certos indicadores de *performance* e as preferências gerenciais relacionadas - crenças e comportamentos - expressos por meio da alta direção da empresa.

Transforma-se, assim, este conceito de Orientação Empreendedora para formação de Tipologia de Cultura Organizacional Empreendedora, uma vez que comportamentos, pensamentos, crenças, mitos e aprendizagem estão implícitos e explícitos na estratégia da organização. Todos esses elementos são oriundos de uma orientação empreendedora entendida como uma gestão estratégica e como sua relação com a *Performance Organizacional* (PE) (COVIN *et al*, 2006; LUMPKIN e DESS, 1996; OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

Segundo as dimensões que caracterizam a Orientação Empreendedora, apontadas por Lumpkin e Dess (1996) e Oliveira Junior (2009), age-se de forma autônoma. Isto é, nelas predominam a vontade de inovar; levando o empreendedor a assumir riscos, desenvolver uma agressividade maior frente aos concorrentes e, sobretudo, ser proativo em relação às oportunidades do mercado. Dessa maneira, o líder amplia a sua capacidade de formar parcerias estratégicas e ainda de ser orientado pelo mercado com intuito de atender as necessidades dos clientes; explorando os *gaps* que aí surgem. Os princípios desta orientação empreendedora fazem parte de uma cultura e de uma empresa empreendedora, que pode colocar em prática uma ou mais destas dimensões ao explorar um novo mercado, ou ainda, ao permanecer em um mercado que já esteja atuando.

As dimensões apontadas pelos estudos sobre a Orientação Empreendedora dos autores acima são: Autonomia [A], Inovação [I], Capacidade de Assumir Riscos [CAR], Pró-atividade [PA], Competitividade Agressiva [CA], Formação de Parcerias [FP] e Orientação para o Mercado [OM], ver Figura 3.1 na próxima página. Como reforça Oliveira Junior (2009), há casos de sucessos de empresas que podem ser conseguidos por meio de somente alguns desses fatores.

Não obstante, não podemos desconsiderar os ambientes macro e micro que interferem de forma direta e indiretamente na *performance* de uma organização, pois dependendo do quadro situacional, uma ou mais destas dimensões podem valer para o

cumprimento dos objetivos organizacionais como aponta Oliveira Junior (2009, p.33) com base no trabalho de Lumpkin e Dess:

[...] a extensão em que cada uma dessas dimensões é usada para preceder a natureza e o sucesso de uma empresa pode ser contingente com fatores externos, tais como meio ambiente de negócios ou da indústria, ou mesmo fatores internos à empresa como, por exemplo, a natureza da estrutura organizacional no caso de empresas existentes, ou das características dos fundadores ou da alta administração da empresa. Embora pesquisas anteriores sugiram que a dimensão da OE covarie, sugere-se que a PA, OM, I, CAR, CA, A e FP variam de forma independente, dependendo do contexto organizacional, do ambiente e se relacionam à PE (LUMPKIN e DESS, 1996).

Para que se ilustre a tipologia com as competências de que se fala, criou-se o esquema seguinte conforme Figura 3.1, conforme figura abaixo:

Figura 3.1 - Proposta de Tipologias de Cultura Empreendedora – Adaptada pelo autor



O próximo subcapítulo apresenta o referencial teórico de cada dimensão, aqui denominado em conjunto como Cultura Organizacional Empreendedora, e que para o autor Oliveira Junior (2009), é denominado fatores.

3.4 – AS TIPOLOGIAS DE CULTURA PARA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA [COE]

3.4.1 CULTURA DE TIPO AUTÔNOMA [CA]

Sabe-se que o comportamento autônomo está associado à busca de uma idealização e sonhos, onde empreendedores almejam por em prática a liberdade de seus pensamentos e ações que são suplantados dentro das organizações. Embora as organizações reconheçam o fato de que o empreendedorismo traz grandes benefícios e de que ele gera riquezas, grande parte delas não aceita a autonomia de seus colaboradores; e, ainda, cobram criatividade e soluções para os seus problemas ao mesmo tempo. Porém, o verdadeiro ato de [A] refere-se à independência de ação dos indivíduos ou dos grupos em trazer uma ideia ou uma visão e a desenvolverem por completo (LUMPKIN e DESS, 1996).

Para Burgelman (1983a) *apud* Oliveira Junior (2009),

[...] um comportamento estratégico autônomo é um meio à renovação, sendo a matéria-prima necessária à diversidade, que é conceitualmente equivalente à atividade empreendedora, gerando novas combinações de produtivos recursos à empresa e provendo a base necessária para radicais inovações. Assim, um comportamento autônomo toma forma fora do atual contexto estrutural e, para ser bem sucedido, precisa ser aceito e integrado pela organização dentro de seu conceito de estratégia empresarial.

Um dos estudos de Miller (1983) mostrou que quanto mais empreendedora era a empresa, mais autônomos eram os seus líderes. Todavia, neste estudo Miller (1983) apresentou a condição atuante no empreendedorismo; isto é, que se faz necessária uma forte autoridade central para tomada de decisão e para planejamento. Neste contexto, fica claro que os resultados estão fortemente associados à condição empreendedora, a qual a tarefa de ação resulta do líder, ou o empreendedor, explorando os seus conhecimentos técnicos, de mercado, cognitivos psicossociais que resultaram em estratégias competitivas (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

Em congruência com o estudo de Miller (1983), a pesquisa de Covin *et al*, (2006) mostrou que há um efeito positivo no crescimento das vendas, uma vez que decisões estratégicas e operacionais são feitas de maneira autocrática por empresas OE, com orientação empreendedora. Tal resultado leva a entender que o sucesso de uma OE

está intrinsicamente ligado à tomada de decisões autocráticas, em que a atuação por consenso estratégico vem fragilizar a habilidade das empresas empreendedoras em atingir seus objetivos. A este respeito, Oliveira Junior (2009, p.36) afirma que:

[...] Ao permitir que várias pessoas opinem no processo de tomada de decisão estratégica, as empresas podem encontrar dificuldades para manter a clareza e a singularidade do foco que as pesquisas e teorias sugerem ser características de empresas verdadeiramente empreendedoras.

3.4.2 – CULTURA DE TIPO INOVADORA [CI]

Com a era do conhecimento as organizações, independentemente de seu porte, exigem novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo, senão, a sua sobrevivência. As vantagens competitivas sustentáveis, a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros, já não são mais suficientes para o sucesso das organizações. Esta nova era demanda a mobilização e exploração dos ativos tangíveis e os intangíveis, o capital intelectual, o gerador da inovação [I].

Oliveira Junior (2009) ressalta que a [I] é vista por muitos estudiosos como fator crítico para uma empresa competir eficazmente tanto em mercados domésticos quanto os mercados globais. Além disso, Oliveira Junior afirma que a [I] para alguns autores é a principal e/ou uma das características mais latentes de uma atividade empreendedora. Outros acreditam que o sucesso da [I] promove novas direções para a evolução da indústria (HITT *et al.*, 2001). Nesse sentido, não é difícil perceber que a [I] pode gerar raros e valiosos recursos para as empresas, podendo ser uma fonte de vantagem competitiva, e de estratégias.

Por meio da [I] uma empresa não só se envolve em apoiar novas ideias, singularidades, experimentos, mas também, em apoiar processos criativos que resultem em novos produtos, serviços e ainda processos tecnológicos. A [I] pode variar no grau de intensidade, sendo dois tipos principais: a [I] do produto e a [I] tecnológica. A [IT] está relacionada ao desenvolvimento do processo e do produto, envolvendo engenharia, pesquisa, expertise técnica e até mesmo o conhecimento industrial. Por outro lado, a inovação do produto [IP] enfatiza o seu design, uma pesquisa de mercado, propaganda e promoção (LUMPKING e DESS, 1996).

A pesquisa de Frishammar e Hörte (2007) – que tem amostra de 224 médias empresas suecas de manufaturas – ao relacionar empresas empreendedoras orientadas para o mercado e OE para o desenvolvimento de novos produtos, concluiu que orientação para o mercado e [I] estão positivamente relacionados com o desempenho de novos produtos, onde não só o produto, mas também os fatores ambientais moderam as características dessas relações, o qual resulta numa dependência entre poucos clientes e o desenvolvimento de novos produtos. Esta dependência reflete ainda, riscos que as pequenas e médias empresas passam a ter, caso num futuro um de seus clientes venha romper a parceria.

Ao se falar de inovação, há de se falar de tecnologia, ou ainda Tecnologia da Informação (TI), que dá forma, condição e rapidez no processo produtivo de uma organização por meio de competências tecnológicas, métodos de produção e desenvolvimento de técnicas avançadas (LUMPKING e DESS, 1996).

O próximo item a ser tratado relaciona-se com a capacidade de um líder, conseqüentemente, de uma organização de assumir riscos.

3.4.3- CULTURA DE TIPO CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS [CCAR]

A capacidade se assumir risco se dá no perfil do indivíduo ou da organização, ela é mais latente em empreendedores porque eles colocam em prática as suas ideias na busca de novas oportunidades de crescimento financeiro. Para Antoncic (2003), as percepções de riscos podem ser diferentes entre os empreendedores independentes e os empreendedores corporativos. O risco financeiro representa para o empreendedor uma maior ameaça de sua existência, enquanto para o empreendedor corporativo o risco atua de forma indireta, na continuidade de sua sustentabilidade econômica, na sua reputação e no futuro do seu negócio.

Ao analisarmos o risco, nós entendemos que ele possui diversos significados, tanto o contexto, mercado em que a empresa se insere com suas atividades normais, quanto explorar o desconhecido são alguns deles. Junto ao risco estão a incerteza, o risco pessoal, social ou o risco psicológico. Ele representa ainda probabilidade de perdas, de resultados negativos para aplicação de um recurso no âmbito financeiro, e

por sua vez, tais riscos afetam diretamente o nível de comprometimento dos gerentes na aplicação de grandes quantidades de recursos (MILLER e FRIESEN, 1982).

Lumpkin e Dess (1996) referem-se a [CAR] como a disposição de uma empresa em dispor de alto recurso tangível e intangível em busca de um retorno mais elevado para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece, mesmo não sabendo se a empresa será bem sucedida ou não. Mesmo assim, o empreendedor deve ser destemido, pois irá explorar um novo território com pouco, ou sem nenhum conhecimento, podendo obter consequências desastrosas - os riscos financeiros, sociais e psicológicos - como legado do novo negócio.

Ao se falar sobre empreendedorismo, toca-se também na questão do risco a ser enfrentado. Outra característica intrinsicamente presente nesta condição é o sentimento: um forte desejo de sucesso, do qual as atitudes e comportamentos são reflexos de uma resposta afetiva que as pessoas têm sobre algo (LUMPKIN e DESS, 1996). Antoncic (2003) corrobora com Lumpkin e Dess, ao pontuar que as atitudes estão sujeitas às mudanças e às incertezas do ambiente.

Neste processo as decisões, segundo o pesquisador Antoncic (2003), são baseadas em: (1) crenças salientes (teoria do comportamento planejado); (2) percepção de informação (teoria da prospecção); (3) informações relacionadas à disponibilidade financeira (teoria da agência); e (4) relações não financeiras (cultura organizacional). Portanto, a [CCAR] se fundamenta no nível de tomada de decisão do indivíduo refletindo no comportamento da organização, que advém de um sentimento, o desejo do êxito. Dentro deste contexto, entende-se que o sentimento é uma força que atua em um negócio, refletindo nada mais que os anseios pessoais de cada empreendedor o que Antoncic (2003) corrobora ao dizer que a [CAR] das empresas é passível de novas formatações sofridas pela influência da percepção individual de risco, atitude, intenção e comportamento.

Com base nessa afirmação, de que o desejo e o 'irracional' têm tanto peso quanto as outras variáveis, é entendida a ansiedade que os empreendedores carregam. Tal sentimento é o reflexo do risco em que seu negócio se encontra, pois se devem tomar novas decisões que, às vezes, refletem um risco ainda maior. Principalmente quando o líder prospecta algo mais adiante, o futuro.

E quando se trata de futuro, pode-se defini-lo como incertezas e uma ação com objetivo futuro, que não é sinônimo de sucesso. McMullen e Shepherd (2006) apontam que uma ação com um objetivo futuro demanda uma longa tomada de tempo. O futuro é

desconhecido, logo a ação é inerentemente incerta. A incerteza refere-se ao julgamento na tomada de decisão de que resultará no cumprimento do evento. Por conseguinte, esta incerteza é reforçada pela novidade intrínseca da ação empreendedora: a criação de novos produtos, novos serviços, novas empresas, etc.

Portanto, o nível de incerteza poderá ser uma barreira entre os prospectivos empreendedores e a ação empreendedora. Esta barreira pode suplantar o potencial de ações e das crenças relativas dos atores. De acordo com Shepherd (2006) *apud* Oliveira Junior (2009), esses elementos que potencializam a ação de um empreendedor podem ser gerados da seguinte forma: (1) um estímulo ambiental pode apresentar uma oportunidade para um novo empreendedor no mercado; (2) essa oportunidade pode ser viabilizada; e (3) se o sucesso da exploração desta oportunidade está congruente aos desejos pessoais.

Esta ação empreendedora somente ocorrerá baseada no quanto é o nível de confiança em seu próprio julgamento, o grau de incerteza vivenciado na decisão de agir ou não. Se tal decisão for interpretada como risco, ambiguidade, turbulência ou equívoco, a dúvida que surge no contexto da ação resulta em: (1) hesitação pela interrupção da rotina da ação; (2) promoção de indecisão nutrindo uma contínua competição entre alternativas; e (3) incentivo a procrastinação por meio de opções prospectivas menos apelativas.

Para Covin e Slevin (1989) *apud* Oliveira Junior (2009) há duas classes que contribuem para o sucesso da *performance* de uma cultura [CCAR]. Uma delas é a postura estratégica empreendedora aliada a um perfil competitivo para longo prazo, que atua por metas orientadas por gestão; por alto preço dos seus produtos e serviços; e por ser orientada às tendências da indústria. E a outra classe que se localiza em ambientes mais estáveis. Neste campo, os seguintes atributos entram em cena: (1) estrutura mais mecanicista; (2) postura estratégica mais conservadora; (3) um perfil competitivo caracterizado por conservadorismo; (4) uma gestão financeira avessa ao risco; (5) rentabilidade no curto prazo; (6) desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos e serviços existentes; e (7) forte dependência nos clientes individuais para sustentação das receitas de vendas da empresa.

Para a conclusão do tipo [CCAR] entende-se que o risco está intrínseco neste perfil empreendedor, onde a incerteza está presente na tomada de decisões pela criação de novos produtos, serviços e novas empresas (McMULLEN e SHPHERERD 2006).

Ora se uma decisão tomada erroneamente coloca-se me jogo perdas financeiras, assim como riscos social e psicológico conforme Miller e Friesen (1982).

3.4.4 – CULTURA DE TIPO PROATIVA [CPA]

A Cultura de tipo Proatividade [CPA] é uma característica individual, mas hoje empresas estão assumindo este comportamento como um instrumento para chegar mais rápido ao seu objetivo. Um comportamento proativo demanda ação, esta ação vincula-se a antecipação de mudanças, podendo resultar em mudanças de um ambiente, (OLIVEIRA JUNIOR, 2009). Já para Sandberg (2002) um comportamento proativo é frequentemente visto como uma forma de sobrevivência das empresas e efetivamente se beneficiarem com as mudanças (SANDBERG, 2002).

Muitas empresas tornaram-se líderes de seu segmento por anteciparem seus produtos instituindo assim sua soberania, criando uma dependência entre o mercado e o seu produto, elevando os seus lucros e estabelecendo a força de sua marca. Lumpkin e Dess (1996), afirmam que o empreendedorismo está associado a [PA], por meio da antecipação, perseguição de novas oportunidades e participando de mercados emergentes. Lee *et al* (2000) *apud* Hitt *et al* (2001) corroboram com a conclusões de Lumpkin e Dess (1996) ao enfatizar que as empresas que são as primeiras e mais rápidas a lançar novos produtos ou serviços no mercado alcançam os retornos mais elevados.

Já Venkatraman (1989) *apud* Oliveira (2009) refere-se a [PA] como processos que antecipam e agem sobre futuras necessidades que demandam novas oportunidades relacionadas ou não, eliminando estrategicamente operações que estão em sua maturidade ou no declínio ciclo de vida através de sua atual linha de operações, introdução de novos produtos e marcas à frente da concorrência.

E Sandberg (2002) atesta que a [PA] pode ser vista como a intenção da empresa para influenciar o ambiente e iniciar a mudança, em alguns casos podem pelo menos em certa medida, criar seu futuro dando vida, por meio da concepção de novos produtos, serviços e até mesmo indústrias, que ainda não existam.

Oliveira Junior (2009:45) alerta ao afirmar que “A capacidade de ligar as novas invenções às oportunidades de mercado é, porém, uma etapa crucial, uma vez que

inovações radicais criam seu próprio mercado”. Sandberg (2002) reforça que a inovação do Produto [IP] não garante o sucesso se o mercado for negligenciado:

[...] Ignorar o fato de que o mercado pode contribuir para o processo de desenvolvimento de novos produtos e garantir uma vantagem competitiva, traz o risco da perda de oportunidade. Em qualquer caso, se o mercado crescer mais devagar e designs padronizados são estabelecidos, o papel do marketing tende a aumentar. Portanto, no futuro muitas empresas inovadoras deverão enfrentar, provavelmente, mais pressão para aumentar a sua P.

Na próxima fase, um marketing proativo pode reduzir o possível risco elevado de rejeição da [I], o que caracteriza a [PA] como cara, assim, pode-se justificar os custos se orientada para um segmento de demanda potencial, (SANDBERG, 2002).

3.4.5– CULTURA DE TIPO COOPETITIVA AGRESSIVA [CCA]

A cultura do tipo [CA] está dentro de grandes e pequenas empresas, é um ato de sobrevivência e ou de posicionamento estratégico frente aos seus concorrentes. Kirtzner *apud* Ferrier *et al.* (2002) afirma que o termo competitividade leva ao entendimento de homens competindo com outros tenuamente, cada um com desempenho superior ao outro, afastando o seu rival em sua incessante busca para manter a liderança.

Mais uma vez, o risco entra como um atributo limitador na tomada de decisão, pois uma ação de uma [CCA] errada poderá resultar em grandes perdas para a organização, ora em seu papel estratégico, ora em sua estrutura financeira. Por este motivo, muitos gestores estratégicos tem a dificuldade de decidir se devem procurar ou evitar confrontos competitivos, onde a competitividade demanda um menor ou maior grau do ambiente de atuação da empresa, (COVIN e COVIN, 1990 *apud* OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

Para Lumpkin e Dess (1996) a [CA] está diretamente associada ao quanto a empresa está inclinada a desafiar intensivamente os seus competidores ao entrar em um mercado ou melhorar sua posição superando seus rivais, onde a rápida resposta pode assumir a forma de confronto direto, face a face. Não obstante, a [CA] reflete o desejo de ser pouco convencional, rompendo vínculos com os métodos tradicionais de competição.

Covin e Slevin, (1989) *apud* Oliveira Junior (2009) relatam que a sobrevivência e a competição em um ambiente hostil são difíceis, mesmo para grandes empresas já estabelecidas, e o impacto adverso de um ambiente hostil provavelmente representa uma

ameaça ainda maior para as pequenas empresas. Lumpkin e Dess (1996) corroboram para este conceito quando afirmam que novas empresas têm muito mais probabilidade de falharem, do que as empresas já estabelecidas, aonde vários pesquisadores defendem que a sobrevivência e o sucesso dos novos entrantes dependem de uma postura agressiva e competição intensa.

Podemos então assim dizer que, as pequenas empresas buscam minimizar os riscos associados ao operar em ambientes hostis, uma vez que elas estão expostas a um maior risco (COVIN e COVIN, 1990 *apud* OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

Entretanto, as pequenas empresas são obrigadas a adotar uma postura de Cultura [CCA] ao buscar uma participação maior no mercado, pois dada a escassez de oportunidades de produtos ao mercado e garantir sua posição na indústria em ambientes hostis, não lhes restam alternativa, além de correr o risco. Mesmo acreditando que a melhor forma de assegurar tal viabilidade em ambientes hostis seria adotar uma postura mais passiva (COVIN e COVIN, 1990 *apud* OLIVEIRA, 2009).

Os estudos de Covin e Slevin (1989) *apud* Oliveira Junior (2009) mostraram que quando há uma elevada [CA] em pequenas empresas em ambientes hostis, geralmente elas apresentam um melhor desempenho. Covin e Covin (1990) *apud* Oliveira Junior (2009) em sua pesquisa sugere que a [CA] para pequenas empresas com mais do que 30 empregados é uma postura estratégica eficaz. Dentro desta pesquisa Oliveira Junior (2009) apresenta o seguinte resumo desta análise de Covin e Covin (1990):

[...] Entre as mais novas, as pequenas empresas mais eficazes são geralmente aquelas cujo nível de CA não está positivamente associado ao nível de sofisticação tecnológica do ambiente. A intuição ou o conhecimento tradicional podem muitas vezes levar os gestores das pequenas empresas ao erro em relação à questão de qual o melhor negócio a seguir na presença e pressão dos competidores em vários segmentos da indústria (COVIN e COVIN, 1990 *apud* OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

3.4.6– CULTURA DE TIPO FORMAÇÃO DE PARCERIAS [CFP]

Ao falarmos de Cultura de tipo Formação de Parcerias subentende-se que há vários agentes diretos e indiretos envolvidos num processo organizacional, onde o fator humano, principalmente o elemento social, torna-se chave no comportamento da organização para o cumprimento de seus objetivos. Oliveira Junior (2009) define bem o que se entende por formação de parcerias [CFP] ao dizer que, “[...] A FP envolvem

relacionamento com clientes, fornecedores, entre outros concorrentes e, muitas vezes, estendem-se por meio da indústria, da geografia, da política e da cultura” (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

A cultura do tipo [CFP] está cada vez com uma representatividade maior nos negócios, tornando-se um dos atributos estratégico para o atingimento dos objetivos da empresa. Ao falar em [CFP], logo se pensa em uma união ou aliança, onde os atores agem em conformidade segundo o *script* definido e formatado com uma participação mútua, nunca unilateral, (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

Alvarez, Ireland e Reuer. (2006) reforçam que devido ao ambiente econômico cada vez mais competitivo, a importância de alianças para qualquer tamanho de organização se faz necessário, uma vez que elas servem de canal para as empresas ao acesso a informação, recursos e tecnologias.

Sarasvathy (2001) *apud* Oliveira Junior (2009:50) define a importância estratégia da [FP],

A FP (ou alianças estratégicas) refere-se ao fortalecimento de posições chave do negócio através de associação com terceiros e com fornecedores estratégicos, bem como em sua capacidade em mantê-los ao longo do tempo como um caminho para reduzir ou eliminar incertezas e construir barreiras de entrada.

Hitt *et al.* (2001) corroboram com este conceito ao pontuar que os recursos e a competência necessária para competir eficazmente no mercado são o maior valor que uma [FP] pode oferecer.

Oliveira Junior (2009), diz que a [FP] têm sido cada vez mais utilizada como estratégia por empresas empreendedoras para alcançar os seus objetivos, explorando novas opções de mercados mais distantes, obtendo maiores ganhos, e até mesmo para obtenção de recursos, tais como, capital financeiro ou legitimidade de outras empresas.

Hitt *et al.* (2001) atestam que tanto empresas já estabelecidas quanto as pequenas a [FP] ajuda a proporcionar oportunidades de aprendizagem de novas competências, a se adaptarem às discontinuidades tecnológicas surgidas por uma nova e radical tecnologia, ou ainda, a reduzir os riscos e custos com uma nova [I].

Uma vez que pequenas empresas correm um maior risco financeiro devido o tamanho de seus recursos financeiros, abalando a sua sobrevivência. Hitt *et al.*, reforçam a importância dessas alianças pois as pequenas empresas aumentam sua sobrevivência a alcançar o sucesso através dos acessos que as [FP] proporcionam.

Para Alvarez *et al.* (2006) declaram que o acesso ao capital financeiro e a expansão para o mercado externo são uma das vantagens que as pequenas e médias empresas ganham ao associar com grandes empresas. Oliveira Junior (2009:45) agrega ainda que,

Outras vantagens em se realizar uma aliança com uma grande empresa são que um grande portfólio proporciona uma exposição a uma maior base de recursos, gerando aprendizado sobre o efeito da escala para o desenvolvimento e crescimento da empresa, além de habilitar a empresa a aprender a extrair melhor valor dos acordos internos. Outro tipo de parceria que pode trazer bons benefícios para uma pequena ou nova empresa é ter um forte e próximo relacionamento com seus clientes.

Yli-Renko e Janakiraman (2008) enfatizam que uma [FP] proporciona um canal indireto de fontes externas de conhecimentos disponíveis. Todavia a [FP] também pode vir a falhar quando umas das partes vê a aliança apenas como um oportunismo e não atua como parceiro estratégico e, sobretudo, pode vir a extinguir a credibilidade, (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

Podemos concluir que um relacionamento estratégico pode favorecer qualquer tamanho de empresas, principalmente as pequenas e médias, pois a informação de mercado permite que as empresas empreendedoras possam antecipar tendências, ajustar os seus produtos, expandir seu portfólio, aumentar suas receitas e entrar em novos mercados.

3.4.7– CULTURA DE TIPO ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO [COM]

Uma cultura do tipo [COM] busca o aumento de fidelização de clientes e é uma resposta direta ao seu desempenho, onde a essência desta estratégia é o próprio mercado de atuação. Uma empresa do tipo [OM] está focada em atender as necessidades e desejos do consumidor alvo mais eficaz e eficiente que seus competidores, (FRISHAMMAR e HÖRTE, 2007).

Dentro deste contexto, há quatro competências principais associadas a [OM]: orientação para o cliente, satisfação do cliente, marketing, coordenado ou integrado e foco no lucro (MILES e ARNOLD, 1991; TZOKAS, CARTER e KYRIAZAPOULOS, 2001). Shane e Venkatraman (2000) refere-se ao nicho de mercado como outra entrante ao mercado através de novas tecnologias e inovações de produtos.

Não obstante, defende-se que a alta *performance* das empresas são àquelas que possuem uma forte [OM], onde indica que a aceitação de novos produtos de pequenas empresas se deu devido ao alto nível de [OM]. O que nos leva a concluir que para se desenvolver novos produtos, as empresas devem considerar tanto a [OM] quanto a [I] (PELHAN e WILSON, 1999; FRISHAMMAR e HÖRTE, 2007; OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

Ao falarmos de [OM] também há uma relação direta com [OE], pois empresas voltadas para o mercado são empreendedoras porque precisam criar novos produtos ou até mesmo um novo negócio para atender um nicho desejado. Esta ideia é corroborada pelo estudo de Atuahene-Gima e Ko (2001) *apud* Oliveira Junior (2009:56) realizado com 500 empresas australianas, onde se concluiu que,

[...] as empresas empreendedoras orientadas para o mercado possuem novos produtos com elevado desempenho, sendo mais efetivas no processo de [I], na estratégia para entrada no mercado, na qualidade do produto, na proficiência no lançamento do produto e no apoio dos gestores à [I]. Eles sugerem também que as empresas com OM parecem ser robustas em vários ambientes, sendo que essas empresas seriam mais bem sucedidas em ambientes estáveis. Já as empresas com OE seriam mais bem sucedidas em ambientes de rápidas mudanças ao passo que as empresas empreendedoras orientadas para o mercado apresentariam um melhor desempenho em ambientes moderados.

Capítulo 4—METODOLOGIA A ADOTAR

Neste capítulo é abordada a metodologia que se adotou para realizar a pesquisa. No subcapítulo 4.1 é mostrada a tipologia na qual a presente pesquisa se insere; no subcapítulo 4.2 são descritas as características das amostras.

No subcapítulo 4.3 é apresentado o questionário utilizado para a obtenção dos dados. Esse subcapítulo mostra o questionário dividido em três partes e apresenta a validação das partes 2 e 3 que consistem numa escala tipo Likert.

No subcapítulo 4.4 é mostrada a estrutura da tabulação dos dados coletados e por fim são descritos os procedimentos de análise dos dados com vistas a testar as hipóteses formuladas.

4.1. Tipo de Pesquisa

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.

4.1.1. Definições operacionais da pesquisa

É necessário que um projeto de pesquisa especifique, previamente, os termos operacionais mais relevantes ou as categorias descritivas mais importantes, na medida em que tais categorias são importantes, não só para direcionar o trabalho, mas para possibilitar um adequado entendimento do texto. Goldenberg (1977:79) afirma que o pesquisador deve definir alguns conceitos fundamentais para construir o quadro teórico da pesquisa: “Toda construção teórica é um sistema cujos eixos são os conceitos, unidades de significação que definem a forma e o conteúdo de uma teoria”.

Para Lüdke e André (1986:48),

o conjunto de categorias descritivas fornece geralmente a base inicial de conceitos a partir dos quais é feita a primeira classificação dos dados. Em alguns casos, pode ser que essas categorias iniciais sejam suficientes, pois sua amplitude e flexibilidade permitem abranger a maior parte dos dados. Em outros casos, as características específicas da situação podem exigir a criação de novas categorias conceituais.

Porém, para definir um conceito ou uma categoria descritiva é necessário levar em conta alguns aspectos metodológicos. Hegenberg (1974:27) faz referência a tais aspectos, que devem estar presentes na formulação de definições, categorias descritivas ou de conceitos:

- 1) uma definição deve aludir à essência daquilo que procura definir;
- 2) uma definição não deve ser circular;
- 3) uma definição deve ser colocada, sempre que possível, em forma afirmativa;
- 4) uma definição não deve ser formulada em linguagem obscura ou metafórica.

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

- 1. Cultura organizacional autônoma [CA]** é o ato de agir e tomar decisões dentro da organização de forma independente e reconhecida, ora por indivíduos ou grupos 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;
- 2. Cultura organizacional inovadora [CI]** é utilizar, sobretudo, novas ideias, singularidades, experimentos e apoiar processos criativos que resultem em novos produtos, serviços e ainda processos tecnológicos, envolvendo engenharia, pesquisa, expertise técnica e até mesmo o conhecimento industrial;
- 3. Cultura organizacional não conservadora propensa a assumir riscos [CCAR]** é o ato de tomar decisão, ora para a criação de novos produtos, ora criação de serviços, ora investimento no negócio, ou ainda para criação de novas empresas, inerente ao possível risco de uma grande perda financeiro;
- 4. Cultura organizacional proativa [CPA]** 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;
- 5. Cultura organizacional competitiva agressiva [CCA]** é um ato de sobrevivência e ou de posicionamento estratégico frente aos seus concorrentes, com o objetivo de intensificar o seu desempenho, distanciando o seu concorrente, garantindo assim a sua liderança;
- 6. Cultura organizacional orientada para formação de parcerias [CFP]** é o ato de buscar uma união ou aliança com o objetivo de estabelecer uma estratégia para o atingimento dos objetivos dos envolvidos;
- 7. Cultura organizacional orientada para o mercado [COM]** 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;

4.2. Amostras

Para a validação da escala foram pesquisadas 20 empresas, o qual se testou a escala proposta, e para se chegar aos resultados da pesquisa, a mesma foi ampliada para 62 respondentes.

4.3. 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.

4.4.- Validação do Questionário

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

Etapa 1) Selecionar um conjunto de proposições relacionados ao conceito em estudo;

Etapa 2) Testar a validade de conteúdo das proposições. A validade de conteúdo é obtida por questionamento feito a diferentes juízes que, por sua vez, apontam os objetivos relevantes a medir e analisam a representatividade dos itens.

Etapa 3) Testar a consistência interna dos itens, o que significa, de acordo com Baquero (1974, p.335), que um item é válido se guarda correlação com os resultados globais da escala toda.

Etapa 4) testar a validade de constructo que, de acordo com Pasquali (2003, p.164) é um conceito que foi elaborado com o já clássico artigo de Cronbach e Meehl (1955) embora o conceito já tivesse uma história sob outros nomes, tais como validade intrínseca, validade fatorial e até validade aparente (face validity).

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

Validação de conteúdo

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

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

Foram consultados quatro Especialistas e cada um deles recebeu as proposições exibidas no Quadro 4.1 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 4.1. Nesse Quadro os resultados mostram que os Especialistas marcaram:

- x** nas proposições que seguramente estavam associadas ao tema;
- o** nas proposições marcadas com “x” 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 ambigüidades.

Foram eliminadas as proposições

- a) com dois ou mais “nãos”
- b) com um “não” e duas ambigüidades;
- c) com três ambigüidades.

Quadro 4.1- Questionário: validação do conteúdo. Respostas dos Especialistas

| R1 | R2 | R3 | R4 | | |
|----|-----|----|----|----|---|
| | | | | | AUTONOMIA [CA] |
| 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 ideia 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 ideias. |
| 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 ideia. |
| x | X | x | x | 14 | Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor. |
| | | | | | INOVAÇÃO [CI] |
| 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 portfólio |
| x | X | x | x | 21 | A empresa está aberta a melhorias inovadoras de produtos de concorrentes para agregar ao seu portfólio |
| 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 ideias inovadoras que impactarão nos processos da organização. |
| x | X | x | x | 25 | Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos. |
| x | X | x | x | 26 | Há um reconhecimento, ou premiação para ideias 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 [CCAR] |
| x | X | x | x | 28 | A empresa apoia 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 apoia o líder ou um membro da organização que tenha falhado em um novo projeto. |
| ox | ox | x | ox | 36 | A empresa está comprometida em elevar o seu nível de endividamento em apostar em um novo projeto. |
| x | X | x | x | 37 | A empresa apoia e materializa projetos inovadores. |
| x | X | x | x | 38 | A empresa aceita assumir riscos para ideias empreendedoras. |
| | | | | | PRÓ-ATIVIDADE [CPA] |
| 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 veem 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. |
| | | | | | COOPETIVA AGRESSIVA [CCA] |
| 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 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 [CFP] | | | | | |
| 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 em 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 [COM] | | | | | |
| 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 uma 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. |

Fonte: Autor

Como mostra o Quadro 4.1, foram eliminadas as proposições 36, 61 e 62:

- 36 A empresa está comprometida em elevar o seu nível de endividamento em apostar em um novo projeto.

- 61 Os clientes da minha empresa, ao comparar os nossos produtos ao da concorrência, eles os classificam como sendo muito superior.
- 62 O sucesso leva a um comodismo de novas ações estratégicas de marketing.

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 4.2 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 diferenciar um respondente do grupo G1 do grupo G2. O poder discriminante (PD) foi assim calculado: $[PD=(Total\ G1-Total\ G2)/10]$.

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

O resultado da consistência interna, isto é, do poder discriminatório das proposições pode ser visto no quadro 4.2. 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.

Quadro 4.2- Consistência interna da tabulação e cálculo do poder discriminatório.

| R1 | R5 | R6 | R7 | R8 | R13 | R15 | R18 | R11 | R12 | Total G1 | R2 | R9 | R3 | R4 | R10 | R14 | R16 | R17 | R19 | R20 | Total G2 | PD | | p |
|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|------|-----|----|
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 46 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 40 | 0.60 | S | 1 |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 40 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 5 | 3 | 31 | 0.90 | S | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 39 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 4 | 2 | 25 | 1.40 | S | 3 |
| 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 42 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 44 | 0.20 | Não | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 45 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 41 | 0.40 | S | 5 |
| 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 44 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 39 | 0.50 | S | 6 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 44 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 | 0.20 | Não | 7 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 | 0.10 | Não | 8 |
| 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 43 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 40 | 0.30 | Não | 9 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 38 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 35 | 0.30 | Não | 10 |
| 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 37 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 28 | 0.90 | S | 11 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 39 | 0.30 | Não | 12 |
| 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 36 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 1.20 | S | 13 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 45 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 39 | 0.60 | S | 14 |
| 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 37 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 17 | 2.00 | S | 15 |
| 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 43 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 38 | 0.50 | S | 16 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 45 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 39 | 0.60 | S | 17 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 42 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 31 | 1.10 | S | 18 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 45 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 38 | 0.70 | S | 19 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 47 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 42 | 0.50 | S | 20 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 45 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 33 | 1.20 | S | 21 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|-----|----|
| 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 41 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 20 | 2.10 | S | 22 |
| 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 40 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 5 | 24 | 1.60 | S | 23 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 39 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 4 | 4 | 26 | 1.30 | S | 24 |
| 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 41 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 26 | 1.50 | S | 25 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 42 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 37 | 0.50 | S | 26 |
| 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 22 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 21 | 0.10 | não | 27 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 41 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 27 | 1.40 | s | 28 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 37 | 0.40 | s | 29 |
| 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 | 25 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 22 | 0.30 | não | 30 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 48 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 40 | 0.80 | s | 31 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 40 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 32 | 0.80 | s | 32 |
| 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 17 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 23 | 0.60 | s | 33 |
| 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 44 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 0.80 | s | 34 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 44 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 32 | 1.20 | s | 35 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 41 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 5 | 31 | 1.00 | s | 37 |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 38 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 5 | 34 | 0.40 | s | 38 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 0.90 | s | 39 |
| 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 38 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 35 | 0.30 | não | 40 |
| 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 39 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 28 | 1.10 | s | 41 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 43 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 37 | 0.60 | s | 42 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 47 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 36 | 1.10 | s | 43 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 42 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 32 | 1.00 | s | 44 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 40 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 34 | 0.60 | s | 45 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 42 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 29 | 1.30 | s | 46 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 43 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 32 | 1.10 | s | 47 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 38 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 31 | 0.70 | s | 48 |
| 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 5 | 3 | 35 | 0.40 | s | 49 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 | 3 | 35 | 0.40 | s | 50 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 37 | 0.70 | s | 51 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 38 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 34 | 0.40 | s | 52 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 38 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 37 | 0.10 | não | 53 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 42 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 5 | 37 | 0.50 | s | 54 |
| 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 39 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 31 | 0.80 | s | 55 |
| 4 | 5 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 37 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 21 | 1.60 | s | 56 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 37 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 27 | 1.00 | s | 57 |
| 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 41 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 30 | 1.10 | s | 58 |
| 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 37 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 31 | 0.60 | s | 59 |
| 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 44 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 34 | 1.00 | s | 60 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 44 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 35 | 0.90 | s | 63 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 42 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 37 | 0.50 | s | 64 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 47 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 39 | 0.80 | s | 65 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 44 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 35 | 0.90 | s | 66 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 48 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 41 | 0.70 | s | 67 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 43 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 35 | 0.80 | s | 68 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|-----|----|
| 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 40 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 35 | 0.50 | s | 69 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 40 | 0.20 | não | 70 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 3 | 38 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 39 | 0.10 | não | 71 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 39 | 0.20 | não | 72 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 42 | 0.80 | s | 73 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 40 | 0.90 | s | 74 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 47 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 46 | 0.10 | não | 75 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 5 | 37 | 1.00 | s | 76 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 48 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 41 | 0.70 | s | 77 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 38 | 0.90 | s | 78 |
| 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 41 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 25 | 1.60 | s | 79 |
| 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 40 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 33 | 0.70 | s | 80 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 45 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 39 | 0.60 | s | 81 |

Validade de constructo (Alpha de Cronbach)

De acordo com Pereira (2001, 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 4.3, na página 66.

Quadro 4.3 - Lista de variáveis excluídas pelo procedimento

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 20 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 20 | 100,0 |

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

O quadro *Reliability Statistics* (Quadro 4.4) 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

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

Quadro 4.4 - Índice α de Cronbach.

| 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 (2001, 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 4.5 – Apresentação da Média, Variância e Desvio Padrão dos itens

| Scale Statistics | | | |
|------------------|----------|----------------|------------|
| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
| 239,85 | 1450,766 | 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, 2001):

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 (2001, p.87). Observar no quadro 4.6 que basicamente todos os itens possuem importância semelhante isto é, uma média em torno de 236.

Quadro 4.6 – Apresentação das médias dos itens

| | 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 |

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 4.5. 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 4.7. 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 4.7). Não é necessário remover proposições.

O questionário validado tem as proposições no Quadro 4.8:

Quadro 4.8 - 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 | | | | | | |
| | | DT | D | I | C | CT |
| AUTONOMIA [CA] | | | | | | |
| 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 ideia. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|----|---|---|---|----|
| 14 | Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor. | | | | | |
| | INOVAÇÃO [CI] | 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 portfólio | | | | | |
| 21 | A empresa está aberta a melhorias inovadoras de produtos de concorrentes para agregar ao seu portfólio | | | | | |
| 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 ideias inovadoras que impactarão nos processos da organização. | | | | | |
| 25 | Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos. | | | | | |
| 26 | Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que promoverão um novo produto. | | | | | |
| | CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS [CA] | DT | D | I | C | CT |
| 28 | A empresa apoia 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 apoia o líder ou um membro da organização que tenha falhado em um novo projeto. | | | | | |
| 37 | A empresa apoia e materializa projetos inovadores. | | | | | |
| 38 | A empresa aceita assumir riscos para ideias empreendedoras. | | | | | |
| | PRÓ-ATIVIDADE [CPA] | 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 veem 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 [CCA] | 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 [CFP] | DT | D | I | C | CT |

| | | | | | | |
|--|---|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 65 | Ao formar novas parcerias a empresa busca um relacionamento em 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 [COM] | | DT | D | I | C | CT |
| 76 | A empresa procura definir tarefas e funções que criem uma 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. | | | | | |

Fonte: Autor

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. A proposição original (PO) não é fornecida ao respondente.

Quadro 4.9: Questionário validado aplicado

| Cultura Organizacional | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------|---|----|---|---|---|----|
| | | Por favor, marque com uma única alternativa que mais identifica com sua percepção alguns aspectos referentes à cultura organizacional na sua empresa | | | | | |
| PO | PF | Dê a sua opinião marcando um X na coluna mais adequada à sua avaliação sobre a proposição. Use: DT - DISCORDO TOTALMENTE, D - DISCORDO, I - INDIFERENTE, C - CONCORDO, CT - CONCORDO TOTALMENTE | | | | | |
| | | Proposições | DT | D | I | C | CT |
| 38 | 1 | A empresa aceita assumir riscos para ideias 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 apoia e materializa projetos inovadores. | | | | | |
| 35 | 5 | A empresa apoia o líder ou um membro da organização que tenha falhado em um novo projeto. | | | | | |
| 28 | 6 | A empresa apoia 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 portfólio | | | | | | |
| 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 portfólio | | | | | | |
| 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 em 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 ideia. | | | | | | |
| 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 ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos. | | | | | |
| 24 | 52 | Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão nos processos da organização. | | | | | |
| 26 | 53 | Há um reconhecimento, ou premiação para ideias 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 veem 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. | | | | | |

Fonte: Autor

4.5-Tabulação dos dados

Para evitar viés, os questionários apresentados aos respondentes tinham as proposições ordenadas alfabeticamente, como mostra o quadro 4.10. Usando as funções do Excel os dados introduzidos eram ajustados para a ordem correta, como ilustra o quadro 4.11, na próxima página.

Quadro 4.10- 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 | | | | | | Tabulação |
| | | Proposições | DT | D | I | C | |
| 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 |

Fonte: Autor

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 |

Fonte: Autor

4.6. 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).

Capítulo 5—RESULTADOS

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

5.1. Estatísticas descritivas

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

5.1.1. Respostas ao item

A tabela 5.1 apresenta as respostas dadas a cada proposição ou item, considerando o diferencial semântico adotado: DT/D/I/C/CT. A tabela 5.2 mostra que ocorreu um predomínio de respostas concordantes.

Tabela 5.1: Quantidade de respostas observadas para cada item

| AUTONOMIA [CA] | | DT | D | I | C | CT |
|-----------------------|--|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 1 | A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização. | 3 | 4 | 10 | 43 | 22 |
| 2 | A empresa recompensa empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização. | 6 | 10 | 18 | 33 | 15 |
| 3 | Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização. | 2 | 8 | 19 | 37 | 16 |
| 5 | Há liberdade para buscar novas soluções para a melhoria do produto dentro da organização. | 8 | 6 | 11 | 46 | 10 |
| 6 | Há liberdade para questionamento dos produtos existentes. | 2 | 6 | 9 | 51 | 14 |
| 11 | A empresa proporciona meios para desenvolver e explorar a tecnologia organizacional por qualquer membro. | 6 | 14 | 28 | 24 | 10 |
| 13 | Há apoio para uma tomada de decisão de uma nova ideia. | 3 | 8 | 9 | 47 | 15 |
| 14 | Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor. | 12 | 11 | 16 | 28 | 15 |
| INOVAÇÃO [CI] | | DT | D | I | C | CT |
| 15 | A empresa tem uma visão inovadora. | 4 | 6 | 17 | 40 | 15 |

| | | | | | | |
|----|---|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 16 | A empresa possui um departamento ou um grupo de Pesquisa e Desenvolvimento. | 20 | 22 | 11 | 20 | 9 |
| 17 | A empresa está orientada às necessidades não existentes do mercado. | 4 | 7 | 25 | 36 | 10 |
| 18 | A empresa tem uma cultura de antecipar tendências futuras para o mercado. | 5 | 8 | 22 | 33 | 14 |
| 19 | A empresa tem como perfil a busca do pioneirismo no mercado em que atua. | 6 | 5 | 19 | 36 | 16 |
| 20 | A empresa busca inovações tecnológicas para os produtos existentes do seu portfólio | 4 | 4 | 8 | 38 | 28 |
| 21 | A empresa está aberta a melhorias inovadoras de produtos de concorrentes para agregar ao seu portfólio | 4 | 6 | 16 | 38 | 18 |
| 22 | A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos. | 4 | 3 | 10 | 40 | 25 |
| 23 | Há um ambiente favorável para o desenvolvimento de novos produtos. | 5 | 14 | 12 | 41 | 10 |
| 24 | Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão nos processos da organização. | 10 | 12 | 15 | 29 | 16 |
| 25 | Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos. | 10 | 14 | 15 | 34 | 9 |
| 26 | Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que promoverão um novo produto. | 8 | 12 | 18 | 32 | 12 |
| | CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS [CCAR] | DT | D | I | C | CT |
| 28 | A empresa apoia tendências para novos projetos | 2 | 6 | 8 | 45 | 21 |
| 29 | Os líderes da empresa assumem riscos sem medo do insucesso. | 2 | 14 | 11 | 36 | 19 |
| 31 | Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios. | 1 | 13 | 17 | 30 | 21 |
| 32 | A empresa aventura-se no desconhecido. | 18 | 33 | 11 | 16 | 4 |
| 33 | A empresa busca novos produtos dentro do seu segmento. | 1 | 3 | 4 | 40 | 34 |
| 34 | A empresa adota uma postura agressiva em situações de tomada de decisões envolvendo incertezas. | 6 | 22 | 21 | 25 | 8 |
| 35 | A empresa apoia o líder ou um membro da organização que tenha falhado em um novo projeto. | 1 | 7 | 15 | 40 | 19 |
| 37 | A empresa apoia e materializa projetos inovadores. | 2 | 2 | 4 | 44 | 30 |
| 38 | A empresa aceita assumir riscos para ideias empreendedoras. | 1 | 7 | 6 | 45 | 23 |
| | PRÓ-ATIVIDADE [CPA] | DT | D | I | C | CT |
| 39 | A empresa é a primeira a introduzir novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas | 10 | 15 | 25 | 21 | 11 |
| 41 | A empresa antecipa tendências. | 3 | 12 | 15 | 33 | 19 |
| 42 | A mudança é parte da cultura da empresa. | 4 | 8 | 13 | 45 | 12 |
| 43 | Os competidores veem a empresa como inovadora. | 3 | 7 | 24 | 36 | 12 |
| 44 | A empresa é rápida em lançar novos produtos. | 7 | 10 | 32 | 26 | 7 |
| 45 | A empresa busca sempre novas parcerias para trazer novas inovações. | 6 | 7 | 14 | 36 | 19 |
| 46 | A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades. | 1 | 2 | 12 | 51 | 16 |
| 47 | A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente. | 9 | 6 | 12 | 46 | 9 |
| | COMPETITIVIDADE AGRESSIVA [CCA] | DT | D | I | C | CT |
| 55 | As ações estratégicas tem uma clareza de alta competitividade e de uma grande velocidade | 4 | 9 | 29 | 32 | 8 |
| 56 | A empresa responde rapidamente aos ataques dos competidores. | 3 | 10 | 20 | 39 | 10 |
| 57 | A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços. | 7 | 6 | 10 | 39 | 20 |
| 58 | Há um controle de qualidade interno em relação aos produtos da concorrência. | 3 | 11 | 20 | 37 | 11 |

| | | | | | | |
|--|---|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 59 | Há um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços. | 12 | 25 | 9 | 21 | 15 |
| 60 | A empresa utiliza muita análise estratégica em seu negócio. | 3 | 10 | 18 | 42 | 9 |
| FORMAÇÃO DE PARCERIA [CFP] | | DT | D | I | C | CT |
| 65 | Ao formar novas parcerias a empresa busca um relacionamento a longo prazo. | 3 | 8 | 8 | 43 | 20 |
| 66 | A empresa preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus clientes. | 1 | 1 | 5 | 41 | 34 |
| 67 | A empresa preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus fornecedores. | 1 | 2 | 15 | 40 | 24 |
| 68 | A empresa preocupa-se em manter um relacionamento amigável com os seus concorrentes. | 2 | 2 | 22 | 37 | 19 |
| 73 | A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias. | 14 | 9 | 11 | 31 | 17 |
| 74 | A empresa busca a proteção e o bem-estar de seus parceiros. | 1 | 2 | 5 | 43 | 31 |
| ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO [COM] | | DT | D | I | C | CT |
| 76 | A empresa procura definir tarefas e funções que criem uma nova estrutura. | 2 | 6 | 18 | 50 | 5 |
| 77 | A empresa busca a criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do seu meio de atuação. | 3 | 9 | 10 | 45 | 14 |
| 78 | A empresa atua de forma ativa em acompanhar o seu produto ou serviço em seu mercado de atuação. | 1 | 2 | 8 | 42 | 29 |
| 79 | A empresa está atenta às tendências do mercado. | 1 | 2 | 9 | 52 | 18 |
| 80 | Os membros da empresa estão em contato direto com seus clientes. | 1 | 2 | 4 | 36 | 39 |
| 81 | Os membros da empresa estão atentos às ações dos concorrentes no mercado. | 1 | 6 | 15 | 34 | 26 |
| 82 | A empresa preocupa-se em atender as necessidades do mercado. | 1 | 0 | 5 | 47 | 29 |
| 83 | A empresa busca novos produtos que podem surgir segundo as novas tendências. | 3 | 3 | 8 | 45 | 23 |
| 84 | A empresa investe em Marketing e reforça sua marca. | 3 | 13 | 12 | 36 | 18 |
| 85 | Há um alinhamento de processos e práticas de mercado para a empresa cumprir com as necessidades do mercado. | 3 | 9 | 11 | 48 | 11 |
| 86 | As informações dos clientes são utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos. | 3 | 5 | 8 | 49 | 17 |

Fonte: Autor

Pela tabela 5.2 de todas as respostas recolhidas 3300 são de opinião concordante contra 785 de opinião discordante. Isto significa que nas empresas dos respondentes há ações que se alinham a algum tipo de cultura organizacional

Tabela 5.2: Total de respostas por diferencial semântico

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

5.1.2. Grau de concordância

A tabela 5.3, na próxima página, sintetiza as respostas estratificadas segundo a tipologia organizacional. As colunas “Dt” e “Ct” expressam respectivamente o número de respondentes discordantes e concordantes da tipologia utilizando a proposta de Macnaughton (1996): 50% do valor de “indiferente” é considerado “concordante” e 50% do valor “indiferente” se considera “discordante”. Dessa forma, a discordância é obtida pela soma dos respondentes com DT (discordo totalmente), D (discordo) e 50% de I (Indiferente); a concordância é obtida pela soma dos respondentes com CT (concordo totalmente), C (concordo) e 50% de I (Indiferente).

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

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

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

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

Tabela 5.3: respostas obtidas de acordo com o tipo de cultura organizacional

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

Além dos níveis de concordância e discordância pode-se calcular o grau de concordância ao tipo de cultura (GC_t) pelo oscilador estocástico de Wilder Junior (1981), também conhecido como indicador de força relativa:

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

Quadro 5.1: Interpretação de valores do grau de concordância

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

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

Os valores do grau de concordância (seja do item seja do tipo de cultura organizacional) ficam no intervalo [0;100] e é conveniente haver um acordo quanto ao que é um valor fraco ou forte. Davis (1976, p.70) propõe uma interpretação que pode ser adaptada para os propósitos de concordância e que pode ser vista no quadro 1. Considerando os casos observados na tabela 5.3 pode-se afirmar que as empresas pesquisadas tendem para dois tipos predominantes de cultura organizacional: formação de parceria (FP) e orientação para o mercado (OM).

5.1.3. Tipos de culturas organizacionais observados

A tabela 5.4, na próxima página, mostra a tipologia cultural observada em cada empresa respondente. As colunas destacadas mostram os tipos de cultura organizacional com maior mediana. O respondente R2, por exemplo, obteve a maior mediana nos itens referentes à cultura organizacional “orientação para o mercado”; o respondente R3 obteve a maior mediana em autonomia. Trinta e um respondentes apresentaram uma única cultura organizacional como predominante (neste caso a quantidade de modais=1); oito empresas possuem dois tipos de cultura organizacional predominantes. São empresas bimodais em cultura organizacional. Por exemplo, a respondente R1 tem

duas culturas organizacionais predominantes: competitividade agressiva e formação de parceria.

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

Tabela 5.4: Tipologia cultural por respondente

| Q | Respondente | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | Mediana Máxima | Quantidade de modais | Tipo de cultura organizacional predominante | |
|----|-------------|----------------|---------------|-------------------------------------|---------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|---|--|
| | | AUTONOMIA [CA] | INOVAÇÃO [CI] | CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS [CCAR] | PRÓ-ATIVIDADE [CPA] | COMPETITIVIDADE AGRESSIVA [CCA] | FORMAÇÃO DE PARCERIA [CFP] | ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO [COM] | | | | |
| 1 | R2 | 3.5 | 4.5 | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 4.5 | 5.0 | 5.0 | 1 | 7 | |
| 2 | R3 | 4.5 | 4.0 | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.5 | 1 | 1 | |
| 3 | R16 | 1.0 | 1.0 | 3.0 | 1.0 | 3.5 | 1.0 | 2.0 | 3.5 | 1 | 5 | |
| 4 | R18 | 4.5 | 4.0 | 4.0 | 2.0 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 4.5 | 1 | 1 | |
| 5 | R19 | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.5 | 3.5 | 4.0 | 4.5 | 1 | 5 | |
| 6 | R20 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 1 | 7 | |
| 7 | R27 | 4.0 | 4.0 | 2.0 | 4.0 | 4.0 | 4.5 | 4.0 | 4.5 | 1 | 6 | |
| 8 | R28 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 3.5 | 5.0 | 4.0 | 5.0 | 1 | 6 | |
| 9 | R29 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 5.0 | 4.0 | 5.0 | 1 | 6 | |
| 10 | R30 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 5.0 | 4.0 | 5.0 | 1 | 6 | |
| 11 | R31 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 5.0 | 4.0 | 5.0 | 1 | 6 | |
| 12 | R32 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 5.0 | 4.0 | 5.0 | 1 | 6 | |
| 13 | R34 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5.0 | 4.0 | 5.0 | 1 | 6 | |
| 14 | R36 | 4.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 2.5 | 4.5 | 4.0 | 4.5 | 1 | 6 | |
| 15 | R37 | 4.0 | 4.5 | 5.0 | 4.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5.0 | 1 | 3 | |
| 16 | R39 | 4.0 | 4.5 | 4.0 | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.5 | 1 | 2 | |
| 17 | R41 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5.0 | 1 | 4 | |
| 18 | R43 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5.0 | 4.0 | 5.0 | 1 | 6 | |
| 19 | R44 | 4.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.5 | 5.0 | 4.0 | 5.0 | 1 | 6 | |
| 20 | R46 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 4.5 | 4.0 | 4.5 | 1 | 6 | |
| 21 | R50 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 1 | 6 | |
| 22 | R51 | 5.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.5 | 4.0 | 5.0 | 1 | 1 | |
| 23 | R52 | 4.5 | 1.0 | 4.0 | 3.0 | 1.0 | 3.5 | 4.0 | 4.5 | 1 | 1 | |
| 24 | R56 | 2.5 | 3.5 | 3.0 | 3.0 | 4.0 | 4.5 | 5.0 | 5.0 | 1 | 7 | |
| 25 | R58 | 2.0 | 3.0 | 2.0 | 3.0 | 2.5 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 1 | 7 | |
| 26 | R59 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 1 | 7 | |
| 27 | R60 | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 1 | 7 | |
| 28 | R64 | 4.0 | 4.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 1 | 7 | |
| 29 | R73 | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.5 | 5.0 | 5.0 | 1 | 7 | |
| 30 | R77 | 3.5 | 2.0 | 3.0 | 2.0 | 2.0 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 1 | 6 | |
| 31 | R82 | 1.0 | 1.0 | 2.0 | 3.0 | 1.0 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 1 | 6 | |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|------------|---|
| 1 | R1 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.5 | 4.5 | 4.0 | 4.5 | 2 | 5 | 6 |
| 2 | R8 | 4.5 | 4.0 | 5.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 2 | 3 | 7 |
| 3 | R40 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 4.5 | 3.5 | 4.5 | 4.0 | 4.5 | 2 | 4 | 6 |
| 4 | R45 | 4.5 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 4.5 | 4.0 | 4.5 | 2 | 1 | 6 |
| 5 | R63 | 4.0 | 5.0 | 4.0 | 4.0 | 4.5 | 5.0 | 4.0 | 5.0 | 2 | 2 | 6 |
| 6 | R69 | 4.5 | 4.0 | 4.0 | 4.5 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 2 | 6 | 7 |
| 7 | R72 | 4.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 2 | 6 | 7 |
| 8 | R78 | 4.0 | 4.5 | 5.0 | 5.0 | 4.5 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 2 | 3 | 7 |
| 1 | R4 | 3.5 | 5.0 | 5.0 | 4.0 | 4.5 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 3 | Indefinida | |
| 2 | R7 | 3.5 | 5.0 | 5.0 | 4.0 | 4.5 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 3 | Indefinida | |
| 3 | R9 | 4.5 | 4.0 | 5.0 | 4.5 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 3 | Indefinida | |
| 4 | R13 | 1.0 | 2.0 | 4.0 | 2.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3 | Indefinida | |
| 5 | R26 | 4.0 | 2.0 | 4.0 | 3.0 | 2.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 3 | Indefinida | |
| 6 | R33 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 3.0 | 3.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 3 | Indefinida | |
| 7 | R38 | 3.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3 | Indefinida | |
| 8 | R49 | 3.5 | 3.0 | 4.0 | 3.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3 | Indefinida | |
| 9 | R61 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 2.0 | 2.0 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 3 | Indefinida | |
| 10 | R65 | 4.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 3 | Indefinida | |
| 11 | R70 | 3.5 | 3.0 | 4.0 | 2.5 | 2.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3 | Indefinida | |
| 12 | R80 | 2.5 | 3.0 | 4.0 | 3.5 | 2.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3 | Indefinida | |
| 1 | R6 | 4.5 | 5.0 | 5.0 | 4.0 | 5.0 | 4.0 | 5.0 | 5.0 | 4 | Indefinida | |
| 2 | R15 | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 1.5 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4 | Indefinida | |
| 3 | R17 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4 | Indefinida | |
| 4 | R23 | 3.0 | 2.0 | 3.0 | 2.0 | 2.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 4 | Indefinida | |
| 5 | R54 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 3.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4 | Indefinida | |
| 6 | R79 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 3.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4 | Indefinida | |
| 7 | R81 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 3.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4 | Indefinida | |
| 1 | R11 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5 | Indefinida | |
| 2 | R14 | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 1.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5 | Indefinida | |
| 3 | R21 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5 | Indefinida | |
| 4 | R42 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 5 | Indefinida | |
| 5 | R47 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5 | Indefinida | |
| 6 | R48 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 5 | Indefinida | |
| 7 | R53 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 5 | Indefinida | |
| 8 | R62 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 5 | Indefinida | |
| 9 | R71 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 2.5 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 5 | Indefinida | |
| 10 | R74 | 5.0 | 5.0 | 4.0 | 5.0 | 4.5 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5 | Indefinida | |
| 11 | R76 | 5.0 | 5.0 | 4.0 | 3.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5 | Indefinida | |
| 1 | R5 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 6 | Indefinida | |
| 2 | R12 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 6 | Indefinida | |
| 3 | R25 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 6 | Indefinida | |
| 4 | R55 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 2.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 6 | Indefinida | |
| 5 | R75 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 6 | Indefinida | |
| 1 | R10 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 7 | Indefinida | |
| 2 | R22 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 7 | Indefinida | |
| 3 | R24 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 7 | Indefinida | |
| 4 | R35 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 7 | Indefinida | |
| 5 | R57 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 7 | Indefinida | |
| 6 | R66 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 7 | Indefinida | |
| 7 | R67 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 7 | Indefinida | |
| 8 | R68 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 7 | Indefinida | |

Fonte: Autor

A tabela 5.5 mostra a distribuição dos tipos de cultura organizacional, no caso de tipo prevalecente. Pode-se observar que 45,16% possuem cultura organizacional do tipo 6 (formação de parceria) e 25,81% do tipo 7: Orientação para o mercado. Estas duas tipologias ocorrem em cerca de 71% das empresas com tipologia única.

Tabela 5.5: Distribuição dos tipos de cultura organizacional

| | Tipo de Cultura Organizacional | Qtde | % |
|---|---------------------------------------|-------------|----------|
| 1 | AUTÔNOMA [CA] | 4 | 12.90 |
| 2 | INOVADORA [CI] | 1 | 3.23 |
| 3 | CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS [CCAR] | 1 | 3.23 |
| 4 | PROATIVIDADE [CPA] | 1 | 3.23 |
| 5 | COMPETITIVA AGRESSIVA [CCA] | 2 | 6.45 |
| 6 | FORMAÇÃO DE PARCERIA [CFP] | 14 | 45.16 |
| 7 | ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO [COM] | 8 | 25.81 |
| | Total = | 31 | |

Fonte: Autor

Capítulo 6—CONCLUSÕES

Estudar a tipologia da cultura organizacional possibilitou definir uma nova tipologia, as sete culturas empreendedoras, e identificar uma taxionomia para esta tipologia. Destaca-se, no entanto, a importância das informações obtidas, com base nas quais podem-se apresentar algumas considerações de caráter teórico, metodológico e prático, tendo em vista o desenvolvimento de uma cultura de orientação empreendedora.

Portanto, foi apresentada uma escala tipo Likert para medir a cultura organizacional, esta escala foi adequadamente validada por uma banca de especialistas, resultando nas proposições de cada cultura empreendedora deste trabalho, tendo como fundamentação teórica os estudos Lumpkin e Dess (1996); Sarasvathy e Dew , 2005; Atuahene-Gima e Ko, 2001 e Oliveira Junior (2009) que corroboraram na definição das sete culturas empreendedoras: 1. Cultura do tipo autônoma [CA]; 2. Cultura do tipo inovadora [CI]; 3. Cultura do tipo capacidade de assumir riscos [CCAR]; 4. Cultura do tipo pró atividade [CPA]; 5. Cultura do tipo competitividade agressiva [CCA]; 6. Cultura do tipo formação de parcerias [CFP] e 7. Cultura do tipo orientação para o mercado [COM]. Em seguida, tais preposições foram testadas em vintes empresas empreendedoras de diferentes ramos de atuação, como loja de conveniência, loja de

roupas, loja de artesanato, salão de cabeleireiro, *petshop*, loja de produtos eletrônico-eletrônicos e café - dentro deste universo buscou-se a validação com dez empresas mais formalizadas quanto a processos organizacionais e, dez empresas sem processos formais - com o intuito de validar o questionário final e, por fim, o questionário final foi aplicado para outras sessenta e duas empresas que resultou na taxionomia desta pesquisa.

Por meio desta pesquisa, explorando a teoria da “orientação empreendedora” de Lumpkin e Dess (1996); Sarasvathy e Dew , 2005; Atuahene-Gima e Ko, 2001 e Oliveira Junior (2009), obteve-se as seguintes definições das culturas empreendedoras, são elas, a saber:

- 1. Cultura organizacional autônoma [CA]** é o ato de agir e tomar decisões dentro da organização de forma independente e reconhecida, ora por indivíduos ou grupos 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;
- 2. Cultura organizacional inovadora [CI]** é utilizar, sobretudo, novas ideias, singularidades, experimentos e apoiar processos criativos que resultem em novos produtos, serviços e ainda processos tecnológicos, envolvendo engenharia, pesquisa, expertise técnica e até mesmo o conhecimento industrial;
- 3. Cultura organizacional não conservadora propensa a correr riscos [CCAR]** é o ato de tomar decisão, ora para a criação de novos produtos, ora criação de serviços, ora investimento no negócio, ou ainda para criação de novas empresas, inerente ao possível risco de uma grande perda financeiro;
- 4. Cultura organizacional proativa [CPA]** 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;
- 5. Cultura organizacional coopetitiva agressiva [CCA]** é um ato de sobrevivência e ou de posicionamento estratégico frente aos seus

concorrentes, com o objetivo de intensificar o seu desempenho, distanciando o seu concorrente, garantindo assim a sua liderança;

6. Cultura organizacional orientada para buscar parcerias [CFP] é o ato de buscar uma união ou aliança com o objetivo de estabelecer uma estratégia para o atendimento dos objetivos dos envolvidos;

7. Cultura organizacional orientada para o mercado [COM] 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.

Com as informações acima descritas, os resultados desta pesquisa respondem ao objetivo geral proposto por este objeto de estudo, o qual configurou 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? Neste estudo verificou-se que as proposições para cada cultura proposta foram validadas, assim como a consistência interna dos itens e a validade dos constructos segundo os especialistas que colaboraram para esta pesquisa. Quanto à taxionomia das mesmas, este objetivo também foi alcançado nesta pesquisa conforme as sete tipologias já apresentadas e os resultados abaixo:

Tabela 6.1: Distribuição da Taxionomia da cultura organizacional empreendedora

| TAXIONOMIA | TIPOLOGIA |
|------------|---|
| 1°. | Tipo 6 – Cultura formação parceria [CFP] |
| 2°. | Tipo 7 – Cultura orientada para o Mercado [CMO] |
| 3°. | Tipo 1 – Cultura autônoma [CA] |
| 4°. | Tipo 5 – Cultura tipo cooperativa agressiva [CCA] |
| 5°. | Tipo 2 – Cultura Inovadora [CI] Tipo 3 – Cultura capacidade em assumir riscos [CCAR] |

| | |
|--|--|
| | Tipo 4 – Cultura Proativa [CCP] |
|--|--|

Fonte: Autor

Com a cultura empreendedora definida e sua taxionomia, tais informações corroboram para a criação de estratégias mais assertivas alinhadas com o negócio, tanto para empreendedores e líderes quanto aos pesquisadores da área do empreendedorismo, resultando em um melhor desempenho organizacional, gerando uma maior produtividade econômica, local, regional e do país. Por meio deste aumento econômico se contribui para a formação do capital financeiro, resultando na exploração de novos nichos e cadeias de fornecimento de serviços industriais que, por conseguinte, irá gerar um fluxo de desenvolvimento econômico ainda mais forte, o qual poderá ser aplicado em pequenas e micro empresas, conforme aponta o relatório GEM (2009).

Sendo assim, o resultado desta pesquisa contribui também para o desenvolvimento da capacidade individual empreendedora. Este desenvolvimento individual pode ser considerado como uma nova competência que requer a utilização de processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novos empreendimentos, assegurando a sobrevivência da empresa sob diversas dificuldades que o empreendedor enfrenta (LUMPKIN e DESS, 1996; OLIVEIRA JUNIOR, 2009). Mas, é importante ressaltar que há alguns empreendedores que possuem uma liderança inata para agir, pensar e lidar com finanças e gestão de pessoas, no entanto, nesta pesquisa estes aspectos não foram ressaltados.

Não obstante, com culturas definidas há um maior controle sobre as variáveis que atuam diretamente com os agentes de uma organização: clientes, fornecedores, funcionários, estruturas políticas e públicas, a comunidade onde a empresa está inserida. Assim, quanto maior for o seu conhecimento sobre sua cultura e funcionamento de seu negócio (finanças, clientes, fornecedores, concorrentes, gestão de pessoas), melhor será o desempenho da organização para uma futura tomada de decisão que se baseie além da intuição, em informações armazenadas, comprovadas e analisadas que compreendem o caminho para decisões estratégicas ao seu negócio, o qual contribuirá para uma maior competitividade por meio de uma ou mais culturas que favoreçam o negócio, segundo a taxionomia do líder empreendedor.

Dentro de todos os conceitos apresentados de cultura nesta pesquisa e explorando os conceitos de Paladini (2000) e Robbins (2002), pode-se definir que

cultura é o entendimento, a forma e o comportamento que se dá por meio de crenças, pensamentos e valores que se dão pelo processo da observação, aceitação e disseminação inseridos em uma sociedade ou organização, esta nova cultura é representada por uma orientação de uma força maior de persuasão natural ou forçada.

Além do conceito de cultura organizacional, esta pesquisa verificou também que a cultura empreendedora pode ser entendida como um conjunto de processos, práticas e atividades de tomada de decisão que asseguram a sobrevivência, continuidade da empresa e o seu sucesso por meio da observação, experiências vividas e compartilhadas dentro de um contexto organizacional.

Como dissertado nesta pesquisa há uma distinção entre os conceitos de “empreendedorismo” e “orientação empreendedora”, o primeiro está intrinsecamente referindo-se a processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novos empreendimentos; emergindo de uma perspectiva de escolha estratégica (CHILD, 1972), que através de uma ação liberada se pode promover novas oportunidades de novas entradas (VAN de VEN e POOLE, 1995). Ao passo que o constructo orientação empreendedora é composto de cinco dimensões utilizadas para caracterizar e distinguir os processos empreendedores chave de uma organização: Autonomia, Inovação, Tomada de Risco, Pró-Atividade e Agressividade Competitiva (LUMPKIN e DESS, 1996).

Na pesquisa de Oliveira Junior (2009) tais fatores, ou dimensões variam de forma independente em um dado contexto ambiental e organizacional, é por isto, que por meio da taxionomia, buscou-se identificar quais tipologias culturais empreendedora são as mais relevantes entre as empresas empreendedoras.

Após as definições conceituais, esta pesquisa verificou, analisando a tabela 5.5, que há uma maior aderência em duas tipologias da cultura empreendedora são elas, a saber: 45,96% dos empreendedores possuem uma cultura organizacional do tipo 6 (formação de parceria) e 25,81% possuem uma cultura do tipo 7 (orientação para o mercado).

Embora estas culturas refletem um ato de atender uma necessidade do mercado por meio de uma aliança estabelecida em parcerias, tal atitude reflete também um baixo investimento, ou ainda pouca ousadia em explorar o mercado em que estes *players* – empresas concorrentes atuantes num mercado – atuam, pode-se entender que há um receio para um ato empreendedor mais ousado.

Ao se dissertar sobre empreendedorismo, há também de se abordar sobre riscos, competitividade agressiva, pró-atividade e inovação, tais culturas são importantes para a manutenção e o sucesso das organizações. No entanto, nesta pesquisa observou-se que estas culturas apresentaram um baixo nível de aderência, todas estas obtiveram um percentual de 3,23%. Por base neste resultado, entende-se que tais culturas não estão representadas pelos empreendedores, pois acredita-se que há um risco em aderir a tais culturas, pois elas apresentam variáveis dos ambientes micro e macro⁴ que dificultam o controle sobre o negócio por exigir mudança de comportamento e de estratégia da organização. Tal ação pode levar a um campo desconhecido, gerando assim uma incerteza, ou ainda a não aceitação da mudança. Pode-se ainda dizer que aceitação desta mudança está muitas vezes associada ao engessamento de ideias e comportamento, não permitindo uma abertura para questionar, analisar e, sobretudo, mudar a forma de se pensar, agir e gerenciar o seu negócio.

Para Wood (1995), a capacidade de adaptação das organizações está intrinsecamente ligada à sobrevivência das mesmas. Portanto, a mudança deve ser vista como parte da estratégia de qualquer negociação, pois o mercado é dinâmico e, por conseguinte, demanda um dinamismo também das organizações frente a esta realidade.

Em congruência com esta linha de pensamento Porter (1991) apresenta “O Modelo das Cinco Forças Competitivas”⁵ que influenciam nas dinâmicas das organizações, onde ambiente mercadológico determina a prática organizacional, ou seja, as ações que a empresa precisa tomar para se adaptar a este cenário com intuito de se manter competitiva e atuante no mercado que se está inserida.

Conclui-se então, que as culturas que apresentaram baixos índices de aderência refletem uma incerteza quanto a permanência do seu negócio no mercado, caso uma ou

⁴Macro ambiente: todas as organizações estão sujeitas as ameaças das forças externas elas estão em maior ou menor grau, e suas ações têm controle e influência limitados ou inexistentes frente a elas, são elas: fatores sociais, econômicos, políticos e tecnológicos, considerando as tendências nacionais e as internacionais;

Microambiente: onde as ações da empresa têm algum impacto, repercussão ou influência, onde há um maior controle destas variáveis através de estudos e análise das características da indústria ou mercado, como oferta, demanda, fornecedores, preço, clientes, etc.

⁵**As Cinco Forças:** 1) A rivalidade entre as empresas; 2) A ameaça de produtos e/ou serviços substitutos; 3) Ameaça de novos concorrentes; 4) Poder de negociação dos compradores; e 5) Poder de negociação dos fornecedores.

mais destas culturas forem aplicadas. Todavia, esta resistência deve ser quebrada, pois a cultura competitiva agressiva não só avança a empresa frente aos seus concorrentes, como também estabelece a sua liderança e consolidação no mercado. Lumpkin e Dess (1996) afirmam que a sobrevivência e o sucesso em ambientes hostis estão diretamente associados a esta determinante.

No resultado que esta pesquisa obteve, a cultura do tipo pró-atividade apresenta baixa aderência, 3,23%. No entanto, na pesquisa de Oliveira Junior (2009), a PA (pró-atividade) apareceu como uma dimensão que impacta positivamente a *performance* para o setor de serviços e para pequenas e micro empresas. Pode-se entender que, a cultura do tipo pró-atividade atua como uma mola propulsora para antecipação e criação de novas necessidades não atendidas, ou ainda não perceptíveis pelo empreendedor. Não obstante, a cultura do tipo Pró-atividade é uma estratégia que ajuda as empresas a atingirem os seus objetivos mais rápidos, ela é um importante aliado frente às mudanças dos ambientes micro e macro que atuam efetivamente na sua sobrevivência.

A capacidade se assumir risco se dá no perfil do indivíduo ou da organização, ela é mais latente em empreendedores porque eles colocam em prática as suas ideias na busca de novas oportunidades de crescimento financeiro. Para Antoncic (2003), as percepções de riscos podem ser diferentes entre os empreendedores independentes e os empreendedores corporativos. O risco financeiro representa para o empreendedor uma maior ameaça de sua existência, enquanto para o empreendedor corporativo o risco atua de forma indireta, na continuidade de sua sustentabilidade econômica, na sua reputação e no futuro do seu negócio.

Ao analisarmos o risco, nós entendemos que ele possui diversos significados, tanto o contexto, mercado em que a empresa se insere com suas atividades normais, quanto explorar o desconhecido são alguns deles. Junto ao risco estão a incerteza, o risco pessoal, social ou o risco psicológico. Ele representa ainda probabilidade de perdas, de resultados negativos para aplicação de um recurso no âmbito financeiro, e por sua vez, tais riscos afetam diretamente o nível de comprometimento dos gerentes na aplicação de grandes quantidades de recursos (MILLER e FRIESEN, 1982).

Ao se falar sobre empreendedorismo, toca-se também na questão do risco a ser enfrentado, já citado nesta pesquisa, Lumpkin e Dess (1996) referem-se a [CAR] como a disposição de uma empresa em dispor de alto recurso tangível e intangível em busca de um retorno mais elevado para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece,

independentemente do sucesso ou não do negócio. O ato tomado em relação ao risco deve ser cauteloso, pois o empreendedor irá explorar um novo território com pouco, ou sem nenhum conhecimento, e o resultado poderá ser oneroso, pois envolve os riscos financeiros, sociais e psicológicos como legado do novo negócio.

E para um maior fortalecimento do negócio, não se pode ignorar a Inovação, a cultura do tipo inovadora não só promove novos rumos de comportamento de consumo, mas também define novas tendências e direcionamento para as organizações, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte. Drucker (2002) aponta que o processo inovador é visto também como uma oportunidade para um negócio ou produto se diferenciar, é um instrumento empreendedor. Inovar é um trabalho árduo, pois se deve explorar a mudança, interferir em processos e pessoas existentes na organização para capacitação de gerar novas riquezas. Drucker (2002, p.45), vê a inovação com caráter econômico ao dizer que, “consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social”.

Dentro deste contexto, Schumpeter (1954, p. 31) reforça ao dizer que “O que nós, de forma não científica, chamamos de progresso econômico, significa, essencialmente, colocar recursos produtivos em usos ainda não tentados na prática e retirá-los de utilizações para as quais servia, até o momento. A isto chamamos de inovação”. Schumpeter acrescenta ainda que, a noção de concorrência está associada diretamente à ideia de inovação estar vinculada ao progresso econômico numa economia, que visa a acumulação e a valorização do capital, gerando uma maior integração entre os agentes econômicos que constituem a razão da existência de um negócio.

Por conseguinte, não pode-se desconsiderar tal ato e principalmente para empreendedores, a inovação, segundo Lumpkin e Dess (1996), dá forma, condição e rapidez no processo produtivo de uma organização por meio de competências tecnológicas, métodos de produção e de desenvolvimento de técnicas avançadas.

Entende-se que tanto a inovação, a capacidade de assumir riscos quanto a proatividade estão interligadas, pois tais culturas refletem o medo de um risco ainda maior do que o esperado, a perda do seu negócio, o que resulta em questões financeiras e psicossociais que são levadas para o âmbito estrutura da família. Como apontam Anthony e Christensen (2006) que, o medo do fracasso faz com que muitas empresas não trilhem em caminhos desconhecidos, estes pesquisadores ressaltam ainda que as empresas não devem temer o fracasso, pois dele são extraídos grandes ensinamentos. Por este motivo, o receio do incerto inibe o empreendedor a ser mais audacioso e agressivo em seu mercado

competitivo, preferindo a cultura do tipo orientação por parceria para sentir um apoio estratégico de menor risco e de maior estabilidade psicossocial (FRANÇA, 2010).

Pode-se entender que o motivo o qual leva o empreendedor a alta aderência da preferência da Tipologia 7, Cultura orientada para o mercado [COM], é o fator confiança quanto ao comportamento do consumidor. Este pensamento é compartilhado pelos pesquisadores Baron e Shane (2007), ao apontarem que, os empreendedores optam para um mercado-alvo já estabelecido devido as preferências dos clientes serem menos incertas, as características básicas dessas preferência já são conhecidas. Não obstante, o processo de avaliação do mercado e das preferências dos clientes torna-se mais fácil, uma vez que não só o mercado-alvo é conhecido, mas também a solução é sabida. Como dito na fundamentação teórica desta pesquisa, capítulo 3, a orientação [OM] foca em atender as necessidades e desejos do consumidor mais eficaz e eficiente que seus competidores (FRISHAMMAR e HÖRTE, 2007), porém este nível de satisfação não foi abordado neste estudo por não ser o foco da pesquisa, entende-se que para buscar um melhor desempenho há de se explorar a inovação, a capacidade de assumir riscos e a proatividade para atender melhor os desejos e as necessidades do cliente. Sugere-se um outro estudo direcionado a mensuração do nível de satisfação do mercado consumidor empreendedorismo para relacionar a confiabilidade desta argumentação.

Na pesquisa de Oliveira Junior (2009) sobre a orientação empreendedora as dimensões [OM] e a [FP] mostram uma maior representatividade no perfil empreendedor brasileiro. Tal resultado está também presente nesta pesquisa, os quais as Culturas do Tipo 7 formação de parcerias [CFP] e do tipo 6 orientação para o mercado [COM] apresentam também uma maior aderência conforme já citado anteriormente.

A cultura do Tipo 7 formação de parceria [CFP] foca na melhoria e consolidação do relacionamento em diversas dimensões: clientes, fornecedores, concorrentes, indústria, geografia, política e da cultura. Acredita-se que uma parceria estabelecida ajuda no desempenho do negócio e que, por sua vez resulta no crescimento econômico do mesmo. Para Baron e Shane (2007), empreendedores que almejam o sucesso, faz-se necessário que as empresas estabeleçam relações de trabalho íntimas e cooperativas com todos, a cooperação é, portanto, possível não só entre indivíduos, mas também para organizações. Para tal, faz-se necessário estabelecer a confiança entre os agentes envolvidos, implicando no cumprimento de uma ação dito por outrem.

Na pesquisa notou-se um alto índice, aproximadamente 50% de respondentes, que não apresentaram uma definição de cultura, pôde-se perceber que um viés ocorreu, ora por baixa atenção ao responder as proposições, ora pelo desejo de associação ao

sucesso do empreendimento em relação aos processos, procedimentos e comportamentos em relação ao mercado. Sugere-se uma nova pesquisa presencial junto a estes empreendedores, explicando minuciosamente cada proposição e sua dimensão para comparar se estas pluralidades culturais, sem uma taxionomia definida é possível ou não de ser identificada dentre os empreendedores.

Finaliza-se este estudo com a expectativa de que venha a contribuir para a literatura nacional sobre a tipologia da cultura organizacional, em especial, de microempresas e que novas pesquisas utilizando-se de outros procedimentos metodológicos de investigação como pesquisas qualitativas, e pesquisas quase experimental para buscar a causa e efeito da medição entre o tipo de cultura e empresas empreendedoras de sucesso. Além disto novas pesquisas podem ser exploradas sobre o âmbito estratégico, psicossocial e financeiro, contribuindo com maiores informações para os líderes em tomadas decisões mais seguras que consolidarão no desempenho competitivo das micro e pequenas empresas.

—REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, S. A.; IRELAND, R. D.; REUER, J. J. Entrepreneurship and Strategic Alliances. **Journal of Business Venturing**, v.21, p.401-404,2006.
- ANTONCIC, B. 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.
- ANTHONY, S. D.; CHRISTENSEN, C. M. O caminho para a disrupção. In **Implementando a Inovação**/Harvard Business School Press – Gestão orientada para resultados; tradução Carlos Cordeiro de Mello. 2ª. Reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- AUDRETSCH, D.; THURIK, R. A Model of the Entrepreneurial Economy. **Max Planck Institute for Research into Economic Systems Group Entrepreneur ship, Growth and Public Policy**, Germany, p.117, May, 2004.
- BAQUERO, G. **Testes psicométricos e projetivos**: medidas psico-educacionais. São Paulo: Loyola, 1974.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99120, 1991.
- BARON, R. A; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: Uma Visão do Processo; tradução All Tasks. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BERNARDES, C. **Sociologia Aplicada à Administração** – Gerenciando grupos nas organizações. 4ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1995.
- 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, 2001.96.
- CASTANHAR, J. C.; DIAS, J. F.; ESPERANÇA, J. P. Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidades e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de 2 Estudos de Caso. Salvador, **XXX ENANPAD**, 2006.
- CHILD, J. Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n.1, 1972.

- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v.30, n.1, Jan, p.57-86, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. tradução Luciana de Oliveira da Rocha - 2 Ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CRONBACH, L; MEEHL, P. Construct validity in psychological tests. **Psychol Bull**, 52: 281-302, 1955.
- DAVIS, J. A. 1976. **Levantamento de Dados em Sociologia: uma Análise Estatística Elementar**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar Editores, 1976.
- 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, R. The interrelationship of planning with corporate culture in the creation of shared values. **Managerial Planning**, v.32, i.6, 1984.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo:Pioneira Thomson, 2002.
- ERTHAL, T. C. **Manual de Psicometria**. 7. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. 144 p. ISBN: 85-7110-341-0.
- FERRIER, W. J.; MacFHIONNLAOICH, C.; SMITH, K. G.; GRIMM, C. M. The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views. **Managerial and Decision Economics**, 23, p. 301-316, 2002.
- FLEURY, M. T. L. **O desvendar da cultura de uma organização: Uma discussão metodológica**. São Paulo: Atlas 1989.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANÇA, A. C. L. **Praticas de Recursoso Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1ª Ed. 4ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1991. 135p.
- FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma análise Organizacional. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1ª. ed., 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- FRISHAMMAR, J.; HÖRTE, S. Å. 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.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil 2007. **Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade**, 2009.

GOLDENBERG, H. **Abnormal Psychology**. Brooks/Cole Pub Co, 1977.

HANDY, C. **Como compreender uma organização**. Ed. Jahar, 1976.

HEGENBERG, L. **Definições**: termos teóricos e significado. São Paulo: Cultrix, Ed. da Universidade de São Paulo, 1974.

HITT, M. A.; IRELAN, R. D.; *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.

HOFSTEDE, G.; NEUING, B.; OHAYV, D.; SANDERS, J. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.35, p.286-316, 1990.

HORTON, P. B.; HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

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.

McHORNEY, C. A.; KOSINSKI, M.; WARE, J. E. Comparisons of the costs and quality of norms for the SF-36 health survey collected by mail versus telephone interview: results from a national survey. **Med Care**, 32: 551-67, 1994.

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

MACNAUGHTON, R. J. Number scales and qualitative research. **Lancet**, 347: 1099-1100, 1996.

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

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

MILLER, D., FRIESEN, P. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, **Strategic Management Journal**. v.3, pp. 1-25, 1982.

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

MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1ª ed., 7. São Paulo: Atlas, 2007.

OCKERT, D. (2005). Substantive scale verification: A Likert scale analysis and critique of university student pedagogical activity preferences. **JALT Hokkaido Journal** (9), 48-64.

OLIVEIRA JUNIOR, A. B. **O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras**: Evidências de um estudo híbrido. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

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

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

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.

PEREIRA, D. R. M. **Crêterios de Ajuste para Modelos da Teoria da Resposta ao item (TRI)**. 2001. Dissertação (Mestrado em Educaçãõ) - Programa de Pós-Graduaçãõ em Educaçãõ, Faculdade de Educaçãõ, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2001.

PETTIGREW, A. M. On studying organizacional cultures. **Administrative Science Quarterly**, 24(4), 570-581, 1979.

PORTER, M. E. **Estratêgia Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.

PRATES, M. A. S; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de açãõ cultural brasileiro com base na gestãõ empresarial. In: MOTTA, F.P.; CALDAS, M.(Orgs) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

REIMANN, B. C.; WIENER, Y. Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap. **Business Horizons**, 31, 2, 8, 36-44, Mar-Apr 1988.

ROBBINS, S. **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, 2011. (no prelo)

SANDBERG, B. 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, S. D.; DREW, N. Entrepreneurial Logics for a Technology of Foolishness. **Scandinavian Journal of Management**, v.21, p.385-406, 2005.

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

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

SCHWARTZ, H.; DAVIS S. Matching corporate culture and business strategy. **Organizational Dynamics**, v.10, n.1, p. 30-48, 1981.

SELLTIZ, C.; JOHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. ed. revisada. Trad. Dante Moreira Leite. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1975.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília, Ago, 2007.

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

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

SCHUMPETER, J. **History of economic analysis**. New York, NY, EUA: Oxford University press, 1954.

THEVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 26, n.2, Abr-jun. p. 32-39, 1991.

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

TZOKAS, N.; CARTER, S.; KYRIAZOPOULOS, P. 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.

WILDER JUNIOR, W. **New concepts in technical trading systems**. New York: Trend Research, 1981.

WILKINSON, A.M. **The scientist's handbook for writing papers and dissertations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.

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

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

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

—APÊNDICE

A1- Questionário Original com proposições misturadas aplicado aos 62 empreendedores

| Cultura Organizacional | | | | | | |
|-------------------------------|--|----|---|---|---|----|
| | 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 |
| 1 | A empresa aceita assumir riscos para ideias empreendedoras. | | | | | |
| 2 | A empresa adota uma postura agressiva em situações de tomada de decisões envolvendo incertezas. | | | | | |
| 3 | A empresa antecipa tendências. | | | | | |
| 4 | A empresa apoia e materializa projetos inovadores. | | | | | |
| 5 | A empresa apoia o líder ou um membro da organização que tenha falhado em um novo projeto. | | | | | |
| 6 | A empresa apoia tendências para novos projetos | | | | | |
| 7 | A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente. | | | | | |
| 8 | A empresa atua de forma ativa em acompanhar o seu produto ou serviço em seu mercado de atuação. | | | | | |
| 9 | A empresa aventura-se no desconhecido. | | | | | |
| 10 | A empresa busca a criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do seu meio de atuação. | | | | | |
| 11 | A empresa busca a proteção e o bem-estar de seus parceiros. | | | | | |
| 12 | A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos. | | | | | |
| 13 | A empresa busca inovações tecnológicas para os produtos existentes do seu portfólio | | | | | |
| 14 | A empresa busca novos produtos dentro do seu segmento. | | | | | |
| 15 | A empresa busca novos produtos que podem surgir segundo as novas tendências. | | | | | |
| 16 | A empresa busca sempre novas parcerias para trazer novas inovações. | | | | | |
| 17 | A empresa é a primeira a introduzir novos produtos, serviços , tecnologias, técnicas administrativas | | | | | |
| 18 | A empresa é rápida em lançar novos produtos. | | | | | |
| 19 | A empresa está aberta a melhorias inovadoras de produtos de concorrentes para agregar ao seu portfólio | | | | | |
| 20 | A empresa está atenta às tendências do mercado. | | | | | |
| 21 | A empresa está orientada às necessidades não existentes do mercado. | | | | | |
| 22 | A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização. | | | | | |
| 23 | A empresa investe em Marketing e reforça sua marca. | | | | | |
| 24 | A empresa possui um departamento ou um grupo de Pesquisa e Desenvolvimento. | | | | | |
| 25 | A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias. | | | | | |
| 26 | A empresa preocupa-se em atender as necessidades do mercado. | | | | | |
| 27 | A empresa preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus clientes. | | | | | |
| 28 | A empresa preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus fornecedores. | | | | | |

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

B1 - Tabela de Dados Geral da Coleta do questionário A1

| Questões | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | R11 | R12 | R13 | R14 | R15 | R16 | R17 | R18 | R19 | R20 | R21 |
|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 5 | 3 | 5 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 6 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 |
| 7 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 9 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| 10 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 11 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 12 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 14 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 |
| 16 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 2 |
| 17 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 |
| 18 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 20 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 21 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 23 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 |
| 24 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 25 | 5 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 26 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 28 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 |
| 29 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 30 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 31 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 |
| 32 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 |
| 33 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 34 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 35 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 36 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 37 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 38 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 39 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 40 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 | 3 | 4 |
| 41 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 42 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 43 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 5 | 1 |
| 44 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 45 | 5 | 5 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 46 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 47 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 48 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 |
| 49 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 50 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 51 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 52 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 53 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 54 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 55 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 56 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 58 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| 59 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 |
| 60 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 61 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | |
| 62 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | | | |
| 63 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | | | |
| 64 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | | | |

| Questões | R22 | R23 | R24 | R25 | R26 | R27 | R28 | R29 | R30 | R31 | R32 | R33 | R34 | R35 | R36 | R37 | R38 | R39 | R40 | R41 | R42 |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 8 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 10 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 12 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 13 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 15 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 16 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| 17 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 18 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 19 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 20 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 24 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 25 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 26 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 28 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 29 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 30 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 31 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 32 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| 34 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 36 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 37 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| 38 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 39 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 40 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 41 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 42 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 43 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 46 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 49 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 50 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 51 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 52 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 54 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 55 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 56 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 57 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 3 |
| 58 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 60 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |

| Questões | R43 | R44 | R45 | R46 | R47 | R48 | R49 | R50 | R51 | R52 | R53 | R54 | R55 | R56 | R57 | R58 | R59 | R60 | R61 | R62 | R63 |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 |
| 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 7 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 9 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 10 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 11 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 12 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 13 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 15 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 17 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 18 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 |
| 19 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 20 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 5 | 5 |
| 24 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 1 | 1 | 4 | 5 |
| 25 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 |
| 26 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 28 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 29 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 32 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 |
| 33 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 |
| 34 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 |
| 37 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 39 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 40 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 41 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 |
| 42 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 43 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 44 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 49 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 |
| 50 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 51 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 |
| 52 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 |
| 53 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 |
| 54 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 55 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 57 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 60 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |

| Questões | R64 | R65 | R66 | R67 | R68 | R69 | R70 | R71 | R72 | R73 | R74 | R75 | R76 | R77 | R78 | R79 | R80 | R81 | R82 |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 7 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 8 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 10 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 | 6 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 11 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 1 |
| 13 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 15 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 17 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 19 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 20 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 3 |
| 21 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 22 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 23 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 24 | 5 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| 26 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 27 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 28 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 29 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 30 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 31 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 32 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| 33 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 1 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 34 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 35 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 37 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 38 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 41 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 42 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 |
| 43 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 44 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 1 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 46 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 |
| 47 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 48 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| 49 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| 50 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| 51 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 52 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 53 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 54 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 55 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 58 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 59 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 60 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 |

A-2 Questionário Filtrado para análise de dados

| 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 ideia. | | | | | |
| 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 portfólio | | | | | |
| 21 | A empresa está aberta a melhorias inovadoras de produtos de concorrentes para agregar ao seu portfólio | | | | | |
| 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 ideias inovadoras que impactarão nos processos da organização. | | | | | |
| 25 | Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos. | | | | | |
| 26 | Há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que promoverão um novo produto. | | | | | |
| CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS (CA) | | | | | | |
| | | DT | D | I | C | CT |
| 28 | A empresa apoia 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 apoia o líder ou um membro da organização que tenha falhado em um novo projeto. | | | | | |
| 37 | A empresa apoia e materializa projetos inovadores. | | | | | |
| 38 | A empresa aceita assumir riscos para ideias 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 veem 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. | | | | | |

B-2 Tabulação Justificada para Análise do questionário A2

| Questões | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | R11 | R12 | R13 | R14 | R15 | R16 | R17 | R18 | R19 | R20 | R21 | R22 | R23 |
|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 |
| 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 6 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 11 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 13 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| 14 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 15 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 16 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 17 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 18 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 19 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 20 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 21 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 22 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 23 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 24 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 28 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 29 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 32 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 33 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 35 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 38 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 39 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 41 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 42 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 43 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 44 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 45 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 46 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 55 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 2 |
| 58 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 59 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 60 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 65 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 66 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 67 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 68 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 73 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 |
| 74 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 76 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 2 |
| 77 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 78 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 80 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 81 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 82 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 83 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 84 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 85 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 86 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 | 4 |

| Questões | R24 | R25 | R26 | R27 | R28 | R29 | R30 | R31 | R32 | R33 | R34 | R35 | R36 | R37 | R38 | R39 | R40 | R41 | R42 | R43 | R44 |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 16 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 17 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 18 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 24 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 25 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 26 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 28 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 31 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 32 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 33 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 38 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| 41 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 42 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 43 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 45 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 1 | 4 |
| 56 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| 57 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 58 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 59 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 65 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 68 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 73 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 74 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 76 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 77 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 78 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 81 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 82 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 83 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 84 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 85 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 86 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |

| Questões | R45 | R46 | R47 | R48 | R49 | R50 | R51 | R52 | R53 | R54 | R55 | R56 | R57 | R58 | R59 | R60 | R61 | R62 | R63 | R64 |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 11 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 13 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 14 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 |
| 17 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 18 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 |
| 20 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 23 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 24 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 25 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 26 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 28 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 34 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 35 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 37 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 38 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 39 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 42 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 |
| 45 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 47 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 |
| 55 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 |
| 57 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 59 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 |
| 60 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 65 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 66 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 67 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 68 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 73 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 |
| 74 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 76 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 78 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 |
| 79 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 80 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 81 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 83 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 84 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 85 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 86 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |

| Questões | R65 | R66 | R67 | R68 | R69 | R70 | R71 | R72 | R73 | R74 | R75 | R76 | R77 | R78 | R79 | R80 | R81 | R82 |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 0 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 |
| 11 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 13 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 1 |
| 14 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 16 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 17 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 |
| 21 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 23 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| 24 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 25 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 26 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 29 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 32 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 33 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 34 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 35 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 38 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 39 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 44 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 46 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 47 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 55 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 |
| 56 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 57 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| 58 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 60 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 65 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 66 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 67 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 68 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 73 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| 74 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 76 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 77 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 | 6 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 79 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 3 |
| 80 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| 81 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 82 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 83 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 84 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 85 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 86 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |