

# **RELAÇÕES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO MARANHÃO**

**Maria das Graças Corrêa Mendes**  
**gracca\_mendes@hotmail.com**  
**UNIVALI**

**Suzete Antonieta Lizote**  
**lizote@univali.br**  
**UNIVALI**

**Sayonara de Fátima Teston**  
**sayonara.teston@unoesc.edu.br**  
**UNOESC**

**Patrick Zawadzki**  
**patrick.zawadzki@unoesc.edu.br**  
**UNOESC**

**Resumo:** Este estudo teve como objetivo avaliar as relações entre a cultura organizacional e as competências empreendedoras na percepção dos servidores que atuam no Ministério Público do Estado do Maranhão. Metodologicamente, teve abordagem quantitativa, descritiva, survey e de corte transversal. A população esteve composta por 412 servidores, resultando em uma amostra de 202 respondentes. Os dados foram analisados com técnicas descritivas, correlacionais e multivariadas. Ao testar as hipóteses, houve confirmação da H1 - que verificou a relação entre o tipo de cultura organizacional e o conjunto de competências empreendedoras realização e a H2 - que testou a relação entre o tipo de cultura organizacional e o conjunto de competências empreendedoras Planejamento. Já a H3, que testou a relação entre o tipo de cultura organizacional e o conjunto de competências empreendedoras poder, foi refutada. Os achados deste trabalho poderão contribuir para o desenvolvimento de aspectos relacionados a gestão de recursos humanos na esfera pública, com a finalidade de auxiliar no fortalecimento de uma cultura organizacional e no desenvolvimento de competências empreendedoras que contribuam para uma gestão eficiente e eficaz.

**Palavras Chave:** Cultura - Competências - Servidor Público - -

## 1 INTRODUÇÃO

As novas formas de inovação estão direcionando as organizações para ambientes cada vez mais competitivos e, conseqüentemente a busca da excelência no contexto organizacional está relacionada às competências exigidas. Neste cenário em permanente mudanças que impulsiona as organizações a terem e manterem profissionais capacitados para atender às expectativas e as demandas do mercado com mais eficiência e maior eficácia, Abatecola e Uli (2016) orientam que é necessário poder contar com pessoas comprometidas, capazes de perceber e buscar oportunidades. Segundo os referidos autores, isto implica em desenvolver suas competências, fomentando assim um comportamento intraempreendedor, que contribua para o desempenho desejado, tanto pessoal como organizacional. Estas premissas, de acordo com Elias et al. (2024), estão ligadas diretamente ao tipo de cultura que a organização possui.

O foco desse trabalho está nas competências empreendedoras, as quais, segundo Behling e Lenzi (2019) assumem conotações distintas, porque tem uma visão mais ampliada do indivíduo, diferenciando-o dos demais do grupo de que faz parte, seja na sociedade ou na organização. As competências empreendedoras dizem respeito a habilidade de desempenhar um trabalho com êxito, influenciando nos bons resultados do empreendimento, sendo fatores de segundo plano as habilidades, qualidades pessoais e atitudes, capazes de afetar seu desenvolvimento, sendo necessário ao empreendedor adequar suas características a fim de escolher comportamentos que estejam alinhados e auxiliem na criação ou ampliação do empreendimento (CAMPOS; LIMA, 2019). Outro tema considerado foi a cultura organizacional, pois de acordo com Ali Taha et al. (2016) ela perpassa todos os níveis e setores das empresas, exercendo influência desde o comportamento dos funcionários e gestores até a elaboração de estratégias, bem como no desempenho organizacional. MacQueen (2020), por sua vez, complementa destacando que ela reflete a prática como cada organização lida com o seu ambiente.

No contexto das organizações públicas, conforme apontam Cavazotte et al. (2015), a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo, tanto em aspectos administrativos quanto em políticos (REIS et al., 2022). Este estudo, especificamente, foi desenvolvido com servidores que atuam no Ministério Público do Estado do Maranhão.

Ao partir da percepção que a cultura organizacional pode afetar os comportamentos dos servidores e, por consequência, o desenvolvimento das suas competências empreendedoras, a presente pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: quais as relações entre a cultura organizacional e as competências empreendedoras na percepção dos servidores que atuam no Ministério Público do Estado do Maranhão? Para tanto foi definido com objetivo avaliar as relações entre a cultura organizacional e as competências empreendedoras na percepção dos servidores que atuam no Ministério Público do Estado do Maranhão.

O estudo é relevante, pois o processo de evidencição de competências demonstra o alinhamento que os órgãos públicos almejam entre o planejamento estratégico e as ações do cotidiano, tendendo a resultar em maior nível de eficiência (OLIVEIRA; BEZERRA, 2018). Desta forma, se reforça a importância social do Ministério Público Federal enquanto ator político, seja para antever problemas, seja para corrigir desvios na gestão estatal, tendo como norte o interesse da coletividade e as garantias constitucionais.

Por outro aspecto, a pesquisa justifica-se em função de que, no campo da gestão de pessoas, que inclui o comportamento humano em organizações, estudos como os de Prates et al. (2020); Rodrigues et al. (2023) indicam que, no que tange à gestão de pessoas no setor público existe a necessidade de ir além do cumprimento de leis e protocolos. Ao analisar historicamente modelos que predominaram na administração pública brasileira, Rocha et al.

(2023) destacam que se verifica que o desenvolvimento de competências e lideranças em prol de uma cultura inovativa ainda se mostra como lacuna a ser preenchida.

Salienta-se também as colocações de Olszewska, (2015) ao apontar que é essencial fomentar o espírito intraempreendedor para o crescimento das organizações e consequentemente a prosperidade de qualquer país, especialmente os em desenvolvimento. Entretanto, no setor público, os estudos sobre o intraempreendedorismo ainda se encontram escassos ou em fases muito incipientes (LENZI et al., 2012; LAPOLLI; GOMES, 2017; FERRAS et al., 2018; VALADARES et al., 2023).

A contribuição teórica desta pesquisa está em conectar teorias sobre competências empreendedoras e cultura organizacional em um contexto específico do setor público, oferecendo um panorama detalhado das dinâmicas internas que influenciam o desenvolvimento de habilidades essenciais para o sucesso e a inovação na área pública.

A contribuição prática e social por sua vez, encontra-se no desenvolvimento de aspectos relacionados a gestão de recursos humanos na esfera pública, com a finalidade de auxiliar no fortalecimento de uma cultura organizacional e no desenvolvimento de competências empreendedoras que contribuam para uma gestão eficiente e eficaz. Em consequência, pretende-se que a pesquisa seja também um subsídio para os gestores públicos que desejarem rever, analisar ou reestruturar sua capacidade de gestão dos recursos humanos a partir da percepção dos servidores sobre a cultura organizacional e as competências empreendedoras.

Neste sentido, Pinto e Paula (2020) pontuam que a gestão do capital humano é um desafio importante para os gestores públicos, uma vez que seus servidores são um dos ativos mais importante, principalmente quando se considera o aumento do foco dos políticos e do público na responsabilidade e no desempenho das organizações públicas. Nesta linha de pensamento, Lima e Peixe (2020), destacam que a administração pública gerencial preconiza a eficiência institucional alcançada com maior produtividade na aplicação dos recursos, inclusive os humanos e, com a reforma gerencial, muitas carreiras típicas de Estado foram valorizadas no seu plano de carreira e incentivos para a melhor qualificação dos quadros de servidores.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E AS HIPÓTESES DO ESTUDO**

As organizações são entidades “vivas” que refletem suas próprias personalidades e conjuntos de valores, que é conhecido como cultura organizacional (VAN DER POST et al., 1997) A cultura organizacional dá sentido e direção a todos funcionários criando o ambiente no qual a empresa funciona (SEMPANE et al., 2002). Somenzari et al. (2017); Paltu e Brouwers (2020); Kumar e Upadhaya (2020) destacam que a sobrevivência de uma organização depende da formação de sua cultura por líderes eficazes. Imran et al. (2012), apoiados por Rasid et al. (2013), indicam que a cultura organizacional medeia a relação entre a liderança e o comprometimento organizacional.

A cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com crença e valores que são maiores do que os próprios membros da organização. Para Gomes et al. (2017) independente do seu ramo de atuação e segmento, qualquer empresa que possui cultura, filosofia e políticas, podem ser praticadas informalmente, ou seja, a empresa não possui registro de seus procedimentos, mas os funcionários sabem a maneira que devem se portar diante determinada situação, pois a cultura já está internalizada, ou podem estar definidas formalmente por meio de documentação.

Anning-Dorson (2021) investigou como a cultura organizacional e a liderança geram flexibilidade de mercado. Os achados evidenciaram que quando a cultura e a liderança impulsionam a flexibilidade, a organização é capaz de se conectar e coordenar para aproveitar

novos produtos e oportunidades de mercado. E, como a cultura não pode ser manipulada diretamente, a literatura atenta para o trabalho dos gerentes, apontando que precisam desenvolver um sofisticado repertório de habilidades de liderança e um senso agudo para a dinâmica sociopsicológica (ERASTOVA, 2016).

Para Bemfica e Callado (2019), a administração pública, em relação à perspectiva dos processos internos, deve se voltar para a sua melhoria contínua, o que ocasionará eficiência nas ações públicas, as quais possibilitarão satisfazer melhor as necessidades da sociedade. Nesta linha de pensamento, Paais e Pattihuru (2020); Cantermi, e Lizote (2023), enfatizam que a cultura organizacional tem um efeito significativo no desempenho dos funcionários. Indivíduos que se sentem valorizados e que sabem que produzem resultados relevantes para a organização são mais comprometidos (ROZIKA, et al., 2018).

O servidor público na ação intraempreendedora, estará à frente do vislumbre de oportunidades, reversão de ameaças enquanto considera os riscos inerentes às soluções (QUIN; COURTNEY, 2016) e incertezas do ambiente. Neste contexto, Paula Neto et al. (2021) destacam que as melhorias interorganizacionais das instituições públicas passam pela ressignificação do seu capital humano, inclusive no que tange às competências empreendedoras.

De acordo com a teoria apresentada e levando em consideração que o conjunto realização é composto pelas competências, comprometimento, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência e busca de oportunidade e iniciativas, postulou-se a primeira hipótese do estudo: *H1: O tipo de cultura organizacional se relaciona positivamente com o conjunto de competências empreendedoras – realização - que manifestam os servidores.*

Uma cultura organizacional forte é aquela em que a maior parte dos funcionários possui as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização. Paz et al. (2020), destacam que a cultura organizacional deve ser considerada como um sistema para implementar políticas, diretrizes e ações em prol do trabalhador que, por sua vez, se compromete com o alcance de metas, sobrevivência e crescimento da organização.

Kich e Pereira (2011) salientam que a cultura impacta no processo de planejamento estratégico por meio da forte presença dos valores do principal líder. Além disso, impacta no alinhamento das estratégias e formas de executá-las por meio destes valores. Em contrapartida, o processo de planejamento estratégico influencia na cultura a partir do momento que auxilia o desenvolvimento do pensamento sistêmico dos funcionários. Nesse sentido, Machado et al. (2020) concebem que a cultura organizacional deve ser capaz de suportar as consequências das estratégias implementadas, caso contrário pode atuar no sentido oposto.

Ali Taha et al. (2016) enfatizam que a cultura organizacional perpassa todos os níveis e setores das empresas, exercendo influência desde o comportamento dos funcionários e gestores até a elaboração de estratégias, assim como no desempenho organizacional. Por outro lado, Belak (2016) defende que o comportamento de uma empresa depende fortemente da cultura, valores e crenças da organização. MacQueen (2020), complementa destacando que ela reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente, ou seja com a maneira como é feito o planejamento e o estabelecimentos das metas organizacionais.

Autores como Körner et al. (2015) defendem que alguns componentes da empresa, como a missão, estratégias, políticas e valores definidos irão corroborar na construção da cultura, pois representam a forma de ser e agir da organização como um todo e dão o direcionamento de suas ações, que é resultado, dos esforços conjuntos dos recursos da entidade. Tarifa e Almeida (2018), por sua vez, pontuam que a presença de características de

cultura nacional e até regional pode envolver os elementos que moldam o processo de gestão de uma organização.

Os impactos que a cultura organizacional causa na percepção, sentimentos e nos valores dos indivíduos, segundo Santos et al. (2019) podem modificar suas atitudes e comportamentos. A referidas autoras também esclarecem, que as empresas precisam estimular e construir o hábito do compartilhamento de dados, informações e conhecimento, como uma maneira de trabalhar e desenvolver a cultura, o que pode estar relacionado com a constante busca de informações.

Com base na teoria exposta e, ao considerar que o conjunto planejamento é formado pelas competências empreendedoras: busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos e estabelecimento de metas, se formulou a segunda hipótese: *H2: O tipo de cultura organizacional se relaciona positivamente com o conjunto de competências empreendedoras – planejamento - que manifestam os servidores.*

As mudanças no ambiente organizacional ocasionadas pela competitividade, exigem uma busca constante por novos mercados, novos produtos, novas alternativas de negócios e maior eficácia nos processos operacionais (LIZOTE et al., 2020). Nesse processo, Paiva et al. (2016) já destacavam que, o conhecimento e a compreensão da cultura organizacional pelos gestores, proporciona vantagem estratégica para as organizações. Somenzari et al. (2017) enfatizam ser essencial que as crenças e valores culturais estejam alinhados com os processos, em busca de uma congruência com os valores externos, principalmente aqueles em que os clientes e os fornecedores de recursos percebem mais claramente, por fazerem parte do ambiente próximo da organização.

Na esfera pública, a mudança institucional é dependente da demanda entre a capacidade de oferta ou de resposta, de modo que os atores ou agentes da mudança institucional são os dirigentes das organizações ou movimentos sociais, políticos, econômicos ou militares (OLIVEIRA; BEZERA, 2018). Nesse sentido, fica claro que a organização é fruto de uma complexa rede de relações e trocas entre o meio interno e o externo, e que esses fatores determinam o seu comportamento e a sua sobrevivência.

A autonomia traz um aprendizado de competências quando os indivíduos assumem as situações e se desenvolvem para encontrar soluções (ZARIFIAN, 2001). Além de serem livres para criar soluções, o que está diretamente ligado com a sua independência e autoconfiança. Neste sentido, Pinheiro et al. (2018) apontam que quando o funcionário é autoconfiante tem mais chances de atingir metas e objetivos, pois avança sem medo dos desafios, tem determinação e acredita que vai conseguir alcançar as metas planejadas.

Guiso et al. (2015) destacam que, aparentemente, certas culturas organizacionais permitem às empresas fazerem coisas para funcionários, clientes, fornecedores, entre outros de uma maneira singular, que dificilmente será tão bem-feitas ou replicadas por entidades sem aquelas culturas, dificultando, entre outros fatores, criar e manter uma rede de contatos. Para Lizote et al. (2018, p. 207.) “A rede de relações entre o ambiente econômico e as influências da cultura empreendedora precisa ser aberta às mudanças. [...]. Além disso, serve como sustentação da cultura empresarial e influencia seu desempenho e a sua capacidade de aprender com o ambiente externo e, portanto, sua capacidade de ser competitiva”.

Ao pontuar a literatura apresentada e, contemplar que o conjunto poder é formado pelas competências empreendedoras: persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança, se estabeleceu a terceira hipótese: *H3: O tipo de cultura organizacional se relaciona positivamente com o conjunto de competências empreendedoras – poder - que manifestam os servidores.*

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa proposta com o objetivo avaliar as relações entre a cultura organizacional e as competências empreendedoras na percepção dos servidores que atuam no Ministério Público do Estado do Maranhão, foi conduzida sob abordagem quantitativa, descritiva, *survey* e de corte transversal.

A população deste estudo foi composta 412 servidores efetivos do Ministério Público do Estado do Maranhão. A coleta de dados ocorreu entre novembro e dezembro de 2022 via *google* formulários. Para o cálculo do tamanho da amostra foi estabelecido o erro amostral tolerável de 5%, resultando em um nível de confiança de 95% (BARBETTA, 2002). O resultado apontou que, para que fosse possível analisar a amostra, seria necessário obter um mínimo de 199 servidores. Portanto, a amostra de 202 respostas é suficiente conforme os critérios estabelecidos.

O questionário de autopreenchimento esteve formado por três blocos. O primeiro bloco trouxe a apresentação e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O segundo, composto por 30 itens em uma escala do tipo Likert de 5 pontos - nunca (1); sempre (5), tratou da autoavaliação sobre as competências empreendedoras dos servidores, com base na abordagem de Lenzi (2008) adaptada do modelo de Cooley (1990; 1991) e de McClelland (1973), o qual está dividido em três conjuntos: realização, planejamento e poder. O último bloco, com base em Cameron e Quinn (2006), foi composto por 32 questões em uma escala ordinal de 4 pontos (1) para alternativa que representa o ambiente da empresa; (4) para a alternativa que mais se distancia da sua realidade, se referiu a cultura organizacional, a qual esteve dividida em 4 tipos: clã, inovativa, sociedade e hierárquica. Neste estudo, por tratar-se de uma organização pública, a cultura de mercado foi substituída por cultura de sociedade, conforme orientações de Paz, et al. (2014). Os referidos atores justificam a substituição, porque essas organizações são movidas para resultados e realizações, competem entre si para serem destaque entre as instituições de seu segmento e estão interessadas na consecução de objetivos organizacionais que são traduzidos em resultados sociais.

Justifica-se este objeto de estudo, porque o Ministério Público do Maranhão de acordo com o seu Mapa Estratégico do Ministério do Maranhão (MEPMA 2016-2021) tem como missão servir à sociedade e garantir a cidadania, com base na promoção da justiça e defesa da democracia, visando consolidar-se na sociedade como instituição de credibilidade, independente, inovadora e transformadora da realidade social. Também destaca como valores a proatividade, ética e integridade. compromisso com o capital humano, celeridade, transparência, acessibilidade, eficiência, eficácia, efetividade e tem como princípios a indivisibilidade; unidade; e independência funcional e a ética como um conjunto de regras morais que regulam a conduta e as relações humanas. Assim, identificar e avaliar as relações entre a cultura organizacional e as competências empreendedoras dos servidores é essencial para cumprir com esses pressupostos.

Com o objetivo de verificar o grau de entendimento dos participantes em relação as afirmativas e estruturação do questionário, foi realizado um pré-teste com oito servidores do Ministério Público investigado e três professores doutores na área.

Os dados coletados foram organizados e processados com auxílio de uma planilha Excel®. A partir disso, foi feito o teste de normalidade. Inicialmente, foi realizada a caracterização da amostra, utilizando frequência absoluta (n) e frequência relativa (%). Posteriormente, para avaliar as distribuições das variáveis foi utilizada estatística descritiva, com as provas de frequência absoluta (n), frequência relativa (%), média (m), mediana (md), desvio padrão (dp), valor mínimo (mín) e máximo (máx), assimetria (a) e curtose (k).

Para avaliar a normalidade das distribuições pela assimetria (a) e curtose (k) com os pontos de corte extraídos dos intervalos de referência [-2, +2] no teste de assimetria e de [-7,

+7] no teste de curtose (FINNEY; DISTEFANO, 2003). A consistência interna foi verificada pelo teste alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951). A análise consistiu em realizar o ajuste a partir da correlação que um item apresentava com os demais incluindo o impacto da sua retirada sobre o índice final em cada um dos construtos, de modo a evitar consistência interna pobre com índices baixos, e alta com índices de colinearidade (TABER, 2018).

Após o cálculo dos índices, estes foram classificados com os valores abaixo de 0.01 sendo pobres, entre 0.01 e 0.20 de pouca confiabilidade, entre 0.41 e 0.60 razoável, entre 0.61 e 0.80 como substancial e entre 0.81 e 1.00 como consistência interna quase perfeita (LANDIS; KOCH, 1977). Salienta-se que, mesmo tendo sido utilizados questionários que já foram validados no Brasil, algumas alterações foram realizadas na redação dos itens, desta forma, foi prudente verificar se o instrumento se adequava aos participantes através da análise fatorial exploratória (HAIR Jr. et al. (2009).

Por fim, para testar as hipóteses, ou seja, correlacionar os construtos e suas dimensões, foi utilizado o teste de correlação bivariada de Pearson. Dancey e Reidy (2006) apontam para a seguinte classificação que será utilizada neste estudo:  $r = 0.10$  até  $0.30$  (fraco);  $r = 0.40$  até  $0.60$  (moderado);  $r = 0.70$  até  $1$  (forte).

Todas as análises foram realizadas utilizando linguagem R (R Core Team, 2021) com auxílio dos softwares jamovi (THE JAMOVI PROJECT, 2021), dplyr (WICKHAM, et al. 2022) e psych (REVELLE, 2019). Em todos os casos, o nível de significação adotado foi de 0.05.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Confiabilidade e validade dos instrumentos de coleta de dados**

O constructo de cultura organizacional utilizou um instrumento chamado modelo de valores competitivos (CAMERON; QUINN, 2006). A escala deste instrumento é a ipsativa, uma escala no formato de escolha forçada multidimensional. É elaborada para obter um ordenamento de itens por parte do respondente de modo a contribuir para a resistência ao falseamento das respostas dificultando a atribuição de um valor maior a si mesmo em cada construto condido em cada item (WELTER; CAPITÃO, 2007). Isso é feito para aumentar a validade externa do instrumento. Em contrapartida, como a soma dos valores dos itens nas dimensões é sempre o mesmo, não é recomendado realizar a análise fatorial (DUNLAP; CORNWELL, 1994).

Como o instrumento define a sua correção para garantir suas propriedades psicométricas (CAMERON; QUINN, 2006), para realizar a análise de confiabilidade foram adotados os quatro indicadores obtidos do instrumento para cultura clã, inovativa, de sociedade e hierárquica. Além disso, uma das dimensões do continuum de análise no instrumento proposto classifica as culturas clãs e inovativas pertencentes à uma categoria maior de flexibilidade e liberdade e as culturas de sociedade e hierárquica à categoria maior de estabilidade e controle, assim, para realizar a análise de confiabilidade as escalas das culturas clã e inovativa foram revertidas.

A consistência interna evidenciou um alpha de Cronbach de 0.97 e 0,94 para a cultura organizacional e para as competências empreendedoras, respectivamente, revelando, desta forma, uma consistência interna quase perfeita.

Com a consistência interna de ambos os instrumentos verificadas e aceitas, foi realizado o teste de Harman para verificar o viés do método comum. O procedimento consistiu em uma análise fatorial utilizando como método de extração o de eixos principais sem nenhuma rotação carregando as variáveis em um único fator. O resultado mostrou um percentual da variância acumulada de 33.02 %, abaixo do limiar recomendado de 50 %, o que indica validade do instrumento.

## 4.2 Relações entre competências empreendedoras e cultura organizacional

Esta seção se destina a apresentar evidências para analisar as hipóteses. São apresentados os resultados dos testes de correlação entre as dimensões para toda a amostra e logo a análise de variância com as variáveis dependentes categorizadas. A categorização para as competências empreendedoras foi realizada a partir da soma dos pontos dos itens. A pontuação obtida como menor ou igual a 6 foi nomeada “Fraca”, entre 6.01 e 11.99 como “Média”, e por último, igual ou superior a 12 igual a “Forte”. A tabela 1 mostra a matriz de correlações entre competências empreendedoras e cultura organizacional atual para toda a amostra.

**Tabela 1:** Correlações entre as competências e a cultura organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Clã	—												
2. Inovativa	0.87 <sup>‡</sup>	—											
3. Mercado	0.78 <sup>‡</sup>	0.85 <sup>‡</sup>	—										
4. Hierárquica	0.79 <sup>‡</sup>	0.82 <sup>‡</sup>	0.89 <sup>‡</sup>	—									
5. BOI	0.08	0.10	-0.08	-0.05	—								
6. CRC	0.12	0.12	-0.05	0.02	0.62 <sup>‡</sup>	—							
7. EQE	0.15 <sup>*</sup>	0.13	-0.04	0.01	0.57 <sup>‡</sup>	0.77 <sup>‡</sup>	—						
8. PER	0.05	-0.08	-0.07	-0.04	0.26 <sup>‡</sup>	0.48 <sup>‡</sup>	0.57 <sup>‡</sup>	—					
9. COM	0.18 <sup>†</sup>	0.09	-0.01	0.06	0.30 <sup>‡</sup>	0.55 <sup>‡</sup>	0.60 <sup>‡</sup>	0.64 <sup>‡</sup>	—				
10. BDI	0.19 <sup>†</sup>	0.14	0.01	0.09	0.47 <sup>‡</sup>	0.68 <sup>‡</sup>	0.66 <sup>‡</sup>	0.56 <sup>‡</sup>	0.69 <sup>‡</sup>	—			
11. EDM	0.03	-0.04	-0.08	0.03	0.30 <sup>‡</sup>	0.47 <sup>‡</sup>	0.63 <sup>‡</sup>	0.48 <sup>‡</sup>	0.52 <sup>‡</sup>	0.49 <sup>‡</sup>	—		
12. PMS	0.06	0.07	-0.03	0.02	0.46 <sup>‡</sup>	0.57 <sup>‡</sup>	0.67 <sup>‡</sup>	0.51 <sup>‡</sup>	0.51 <sup>‡</sup>	0.65 <sup>‡</sup>	0.74 <sup>‡</sup>	—	
13. PRC	0.08	0.04	-0.06	-0.01	0.40 <sup>‡</sup>	0.56 <sup>‡</sup>	0.58 <sup>‡</sup>	0.52 <sup>‡</sup>	0.52 <sup>‡</sup>	0.60 <sup>‡</sup>	0.46 <sup>‡</sup>	0.62 <sup>‡</sup>	—
14. IAC	-0.03	-0.04	-0.08	0.00	0.32 <sup>‡</sup>	0.43 <sup>‡</sup>	0.41 <sup>‡</sup>	0.36 <sup>‡</sup>	0.20 <sup>†</sup>	0.28 <sup>‡</sup>	0.39 <sup>‡</sup>	0.29 <sup>‡</sup>	0.32 <sup>‡</sup>

Nota. \* p < 0.05. † p < 0.01. ‡ p < 0.001.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

### 4.2.1 Conjunto de competências realização e a relação com a cultura organizacional

O primeiro conjunto analisado foi o de realização. As comparações feitas com a análise de variância, mostrou que para o tipo de cultura com as competências busca de oportunidades e iniciativas; correr riscos calculados e persistência, não foram encontradas diferenças significativas. Entretanto, as comparações do tipo de cultura com a competência comprometimento, foi encontrada diferença significativa em cultura clã e inovativa e do tipo de cultura com a competência exigência de qualidade e eficiência, foram encontradas diferenças significativas nas culturas de sociedade e hierárquica.

Como foram encontradas diferenças significativas na análise de variância, foi levantada a hipótese de que as correlações entre os tipos de cultura e as competências empreendedoras poderiam mostrar coeficientes distintos dentro da própria variável categorizada. Em razão disso, uma nova matriz de correlação foi calculada relacionando cada tipo de cultura com a competência classificada em fraca, média ou forte. Na tabela 2, são apresentados os resultados do conjunto realização, seguidos com as hipóteses e respectivas análises.

**Tabela 2:** Resumo das hipóteses do conjunto realização

Competências	Tipos de cultura	Nível	Correlação Significativa	Hipótese
Busca de oportunidades e iniciativas (BOI)	Clã	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	0.232	Sustentada
		Fraca	0.907	Sustentada
	Inovativa	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
		Fraca	0.696	Sustentada
	Sociedade	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
		Fraca	0.920	Sustentada
	Hierárquica	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	0.228	Sustentada
		Fraca	0.968	Sustentada
Correr riscos calculados (CRC)	Clã	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	0.369	Sustentada
	Inovativa	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	0.356	Sustentada
	Sociedade	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
	Hierárquica	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
Exigência de qualidade e eficiência (EQE)	Clã	Forte	0.290	Sustentada
		Média	0.542	Sustentada
	Inovativa	Forte	0.223	Sustentada
		Média	0.367	Sustentada
	Sociedade	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	0.242	Sustentada
	Hierárquica	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	0.418	Sustentada
Persistência (PER)	Clã	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
	Inovativa	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
	Sociedade	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
	Hierárquica	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
Comprometimento (COM)	Clã	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
	Inovativa	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	0.506	Sustentada
	Sociedade	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
	Hierárquica	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024).

Na Hipótese H1, foi postulado que o tipo de cultura organizacional se relaciona positivamente com o conjunto de competências empreendedoras – realização – que manifestam os servidores do Ministério Público. Os resultados evidenciaram que a cultura clã se correlaciona com a busca de oportunidades e iniciativas (BOI) com o nível médio e fraco; correr riscos calculados (CRC) com nível médio e com exigência de qualidade e eficiência (EQE) em nível forte e médio, sendo as demais competências refutadas.

Cameron e Quinn (2006) destacam que a cultura clã se desenha em um ambiente organizacional saudável de trabalho, desenvolvendo um nível de alta socialização entre os pares, onde os líderes exercem o papel de mentores, com representatividade do paternalista. Essas organizações trabalham em razão da manutenção da lealdade e tradição.

Neste sentido, se verifica que os servidores desenvolvem suas competências na busca pela qualidade, correndo riscos e buscando novas oportunidades, o que coaduna com as colocações de Lapolli e Gomes (2017) ao destacaram que a capacidade de assumir riscos é considerada uma das principais características comportamentais empreendedoras. Deste modo, pontuam os referidos autores, os intraempreendedores precisam compreender e calcular os riscos que envolve a solução de um problema público, que pode ser administrativo, relacionado com penalizações administrativas ou impacto negativos dos projetos públicos, político quando tem a ver com o apoio político que tal inovação pode ter ou não para ser testada ou implementada ou problema social, que está relacionado com o impacto daquela solução na sociedade.

No que tange a cultura inovativa, os resultados mostraram relações com a busca de oportunidade e iniciativa (BOI) com nível fraco; correr riscos calculados (CRC) com nível médio, exigência de qualidade e eficiência (EQE) com nível forte e médio e comprometimento (COM) com nível médio.

Esses resultados convergem com Cameron e Quinn (2006) ao salientaram que a cultura inovativa se caracteriza pela flexibilidade, criatividade, pioneirismo, ênfase na assunção de riscos, entre outros. Neste sentido, Coelho (2010) já destacava que no contexto interno do setor público, os intraempreendedores são considerados os propulsores da inovação. Deste modo, a cultura intraempreendedora, é caracterizada pelo comprometimento dos profissionais em contribuir ao desenvolvimento da organização e pela maneira dos gestores em incentivar práticas organizacionais inovadoras, por meio de geração de mudanças que impactem em melhorias dos processos, produtos e serviços do ambiente interno. Lenzi et al. (2012, p. 121) complementam, pontuando que “A preocupação das organizações em, constantemente, buscar [...] maior eficácia em suas operações leva a [...] inovação, que caracteriza um ambiente propício ao desenvolvimento de ações empreendedoras.

Em relação a cultura de sociedade, os resultados mostraram relações de nível fraco com a competência busca de oportunidade e iniciativa (BOI) e nível médio com a exigência de qualidade e eficiência (EQE). Esses achados convergem com Cameron e Quinn (2006), ao pontuar que uma das características deste tipo cultural é pelo foco no ambiente externo o que, de certa forma, justifica os servidores buscarem novas oportunidades, serem exigentes e eficientes, no atendimento ao público externo.

A cultura hierárquica, por sua vez, apresentou as mesmas relações que a cultura de sociedade, EQE e BOI, acrescida do nível fraco na BOI. Neste tipo e cultura, de acordo com Cameron e Quinn (2006) o foco é o ambiente interno. Assim, infere-se que, da mesma forma que os servidores procuram ter novas maneiras de realizarem suas atividades e serem eficientes com o público externo, o fazem com o público interno.

#### **4.2.2 Conjunto de competências planejamento e a relação com a cultura organizacional**

O segundo conjunto de competências analisado, foi o planejamento. As comparações do tipo de cultura com as competências busca de informações (BDI), foram encontradas diferenças significativas nas culturas de clã e inovativa; e, com a competência estabelecimento de metas (EDM), na qual foram encontradas diferenças na cultura clã. Entretanto, nas comparações do tipo de cultura com a competência planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS), não foram encontradas diferenças significativas.

Da mesma forma que no conjunto de competências realização, foram encontradas diferenças significativas na análise de variância, foi levantada a hipótese de que as correlações entre os tipos de cultura e as competências empreendedoras poderiam mostrar coeficientes distintos dentro da própria variável categorizada, e, assim foram adotados os mesmos procedimentos anteriormente evidenciados. Na tabela 3, são apresentados os resultados do conjunto planejamento, seguidos com as hipóteses e respectivas análises.

**Tabela 3:** Resumo das hipóteses do conjunto planejamento

Competências	Tipos de cultura	Nível	Correlação Siginificativa	Hipótese
Busca de informações (BDI)	Clã	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	0.610	Sustentada
	Inovativa	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	0.441	Sustentada
	Sociedade	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
	Hierárquica	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
Estabelecimento de metas (EDM)	Clã	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	-0.237	Refutada
		Fraca	-0.951	Refutada
	Inovativa	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	-0.300	Refutada
		Fraca	-0.670	Refutada
	Sociedade	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada
	Hierárquica	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada
Planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS)	Clã	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	0.377	Sustentada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada
	Inovativa	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	0.252	Sustentada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada
	Sociedade	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	0.322	Sustentada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada
	Hierárquica	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	0.277	Sustentada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024).

A hipótese H2 conjecturou que tipo de cultura organizacional se relaciona positivamente com o conjunto de competências empreendedoras – planejamento – que manifestam os servidores. Pelos resultados ficou evidenciado que a cultura clã e a cultura inovativa se relacionam com as competências busca de oportunidades e iniciativas (BOI) e com o planejamento e monitoramento sistemático (PMS), ambas com nível médio.

A cultura clã, de acordo com preconizado por Strese et al. (2016), o sucesso organizacional depende da própria capacidade de se formar um grupo de trabalho que esteja envolvido com a organização. Neste sentido, a relação desta cultura com BOI, indica que os servidores reinventam seus serviços, inovam seus métodos de trabalho, bem como ao desenvolver a competência PMS, estão planejando suas tarefas, revisando constantemente seus planos para a tomada de decisões. Já, a cultura inovativa, tem seu foco na criação de uma visão de futuro, conforme pontuam Cameron e Quinn (2006), isto está diretamente relacionado com as competências BDI e PMS, manifestadas pelos servidores públicos investigados.

Os tipos de culturas de sociedade e hierárquica, por sua vez, evidenciaram relações de nível médio com a competência planejamento e monitoramento sistemático (PMS). Na cultura de sociedade, segundo Cameron e Quinn (2006) predomina os objetivos organizacionais e na hierárquica os referidos autores pontuam que a comunicação precisa, rotinização, formalização e consistência são valores que estão presentes. Características de ambas as culturas que justificam a presença da competência PMS.

### 4.2.3 Competências do conjunto poder e sua relação com a cultura organizacional

O último conjunto da analisado foi o poder. Nas comparações do tipo de cultura com a competência persuasão e rede de contatos (PRC), não foram encontradas diferenças significativas. Na competência independência e autoconfiança (IAC), foi encontrada uma diferença significativa em cultura inovativa.

Da mesma forma que nos conjuntos anteriores, foram encontradas diferenças significativas na análise de variância e foi levantada a hipótese de que as correlações entre os tipos de cultura e as competências empreendedoras poderiam mostrar coeficientes distintos dentro da própria variável categorizada, e, assim foram adotados os mesmos procedimentos anteriormente evidenciados. Na tabela 4, são apresentados os resultados do conjunto poder, seguidos com as hipóteses e respectivas análises.

**Tabela 4:** Resumo das hipóteses do conjunto poder

Competências	Tipos de cultura	Nível	Correlação significativa	Hipótese
Persuasão e rede de contatos (PRC)	Clã	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada
	Inovativa	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada
	Sociedade	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada
	Hierárquica	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada
Independência e autoconfiança (IAC)	Clã	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada
	Inovativa	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada
	Sociedade	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada
	Hierárquica	Forte	Não houve correlação	Refutada
		Média	Não houve correlação	Refutada
		Fraca	Não houve correlação	Refutada

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024).

A hipótese H3 testou se o tipo de cultura organizacional se relaciona positivamente com o conjunto de competências poder – que manifestam os servidores. De acordo com os resultados obtidos nesta hipótese, os dados revelam não que todas as hipóteses foram rejeitadas. Estes resultados convergem com os achados dos estudos de Lenzi et al. (2012), em que a competência independência e autoconfiança (IAC) não foi manifestada.

O conjunto de competências poder está ligado as competências relacionadas a persuasão, autonomia em relação a normas e controles, confiança para enfrentar desafios, manter relações internas e externas, entre outros. As competências PRC e a IAC não terem relações com nenhum tipo de cultura, de acordo com Ferras, et al. (2018), pode estar ligado ao fato de que, o desenvolvimento de determinadas competências na administração pública, representa um grande desafio devido às restrições legais que regem esse setor, o que impede tais iniciativas, como o excesso de burocracia, centralização na tomada de decisões, verticalização das hierarquias e aderência legislativa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura é premissa básica para as estruturas organizacionais, sendo o conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. Ela assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma entidade. A abrangência dos comportamentos relacionados às competências empreendedoras, por sua vez, contribui para a identificação de fatores geradores de valor, sendo essenciais para o sucesso das organizações.

Os resultados deste estudo que teve como objetivo, analisar a relação entre a cultura organizacional e as competências empreendedoras na percepção dos servidores que atuam no Ministério Público do Estado do Maranhão, evidenciaram que, em relação a hipótese 1: H1: O tipo de cultura organizacional se relaciona positivamente com o conjunto de competências empreendedoras – realização - que manifestam os servidores, os resultados apontaram que: a) a cultura clã se relaciona com as competências busca de oportunidade e iniciativas, correr riscos calculados e exigência de qualidade e eficiência; b) a cultura inovativa se relaciona com as competências busca de oportunidade e iniciativas, correr riscos calculados e exigência de qualidade e eficiência e comprometimento; c) a cultura de sociedade se relaciona com a busca de oportunidade e iniciativa e exigência de qualidade e eficiência; d) a cultura hierárquica se relaciona com a busca de oportunidade e iniciativa e exigência de qualidade e eficiência.

Ao testar a hipótese 2: H2: O tipo de cultura organizacional se relaciona positivamente com o conjunto de competências empreendedoras – planejamento - que manifestam os servidores, verificou-se que: a) a cultura clã se relaciona com as competências busca de informações e planejamento e monitoramento sistemáticos; b) a cultura inovativa as competências busca de informações e planejamento e monitoramento sistemáticos; c) a cultura de sociedade se relaciona com planejamento e monitoramento sistemáticos; d) a cultura hierárquica se relaciona planejamento e monitoramento sistemáticos

Por fim no teste da hipótese 3: H3: O tipo de cultura organizacional se relaciona positivamente com o conjunto de competências empreendedoras – poder - que manifestam os servidores, os resultados apontaram que não houve relação entre os constructos.

Conclui-se, portanto, que as organizações, tanto públicas quanto as privadas, estão inseridas em um ambiente cada vez mais dinâmico, com constantes mudanças que precisam ser absorvidas sem muito impactos nas estratégias organizacionais e, promover o comportamento intraempreendedor dos indivíduos que trabalham na organização, permite o atendimento das metas, a melhora dos resultados, bem como promover a inovação. Assim sendo, o domínio de determinadas competências é fundamental para que o funcionário faça a diferença na sua área de atuação, de modo a se preparar para atender as demandas do mundo do trabalho. A cultura organizacional, por sua vez, influencia os objetivos, as estratégias e a conduta dos membros da organização.

Estudar os indicadores apontados neste trabalho, poderá servir de base para se saber quais competências empreendedoras devem ser reforçadas ou mudadas para a consolidação estratégica da cultura desejável que dê sustentação ao cumprimento da missão do Ministério Público do Estado do Maranhão. Esta é uma decisão estratégica que cabe aos seus gestores. Pesquisas que possam trazer sugestões e ideias inovadoras que ajudem a organização a se desenvolver são importantes, pois podem ajudar os órgãos públicos a se qualificarem.

A limitação para o desenvolvimento deste estudo está centrada no levantamento dos dados, destacando-se a morosidade para liberação da autorização para aplicar o instrumento de coleta de dados e a participação dos servidores na resposta do questionário. Outra limitação a considerar, relaciona-se ao método de coleta de dados, ou seja, a *survey* com

questionários de autopreenchimento. Evidencia-se neste tipo de instrumento que a percepção dos respondentes não reflita a condição real e sim a ideal.

As proposições para estudos futuros são sugeridas considerando os diversos aspectos abordados no trabalho. Por se tratar de uma pesquisa de abordagem exclusivamente quantitativa, sugere-se que seja utilizada uma abordagem qualitativa para melhor entendimento e compreensão dos constructos abordados nesta pesquisa. Considerando os achados deste estudo, acredita-se que é interessante adicionar outros constructos ou substituir em pesquisas semelhantes. Por exemplo, clima organizacional, bem-estar no trabalho entre outros temas ligados à relação do indivíduo com seu ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

**ABATECOLA, G. & ULI, V.** Entrepreneurial competences, liability of newness and infant survival: Evidence from the service industry. *Journal of Management Development*, v. 35, n. 9, 2016, pp. 1082-1097.

**ALI TAHA, V.; SIRKOVA, M. & FERENCOVA, M.** The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish Journal of Management Studies*, v. 14, n. 1, 2016, pp. 7-17.

**ANNING-DORSON, T.** Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, v 13, n. 5, 2021, pp. 1309-1325.

**BARBETTA, P. A.** Estatística aplicada às ciências sociais. Editora da UFSC, Florianópolis, 2002.

**BEHLING, G. & LENZI, F. C.** Mapas estratégicos do 'Balanced Scorecard' nos ministérios públicos estaduais. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 14, n. 2, 2019, pp. 40-56.

**CAMERON, K. & QUINN, R.** Diagnosing and hanging organizational culture: based on the competing values framework. 2ª Edição. San Francisco: 2006.

**CAMPOS, T. M. & LIMA, E. O.** Um estudo sobre os fatores que influenciam no desenvolvimento de competências empreendedoras. *Revista Pretexto*, v. 20, n. 1, 2019, pp. 38-56.

**CANTERMI, B. A. & LIZOTE, S. A.** Leadership and organizational culture in small companies. *Revista de Administração da UFSM*, v. 15, n. 4, 2022, pp. 634-656.

**COOLEY, L.** Entrepreneurship training, and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Contract. Washington: USAID, 1990.

**COOLEY, L.** Seminário para fundadores de empresa. Manual del Capacitador. Washington: MSI, 1991.

**CRONBACH, L. J.** Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v. 16, n. 3, 1951, pp. 297-334.

**DANCEY, C. P. & REIDY, J.** Estatística sem matemática para psicologia. 5ª Edição. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

**DUNLAP, W. P. & CORNWELL, J. M.** Factor analysis of ipsative measures. *Multivariate Behavioral Research*, v. 29, n.1, 1994, pp. 115-126.

**ELIAS, T. C. C.; MARTENS, C. D. P., & BIZARRIAS, F. S.** Comportamento intraempreendedor e cultura organizacional intraempreendedora: Uma análise sobre a influência no sucesso de projetos. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business*, v. 13, n.2, 2024, pp. 0-0.

**ERASTOVA, A. V.** The influence of the ethnic culture specifics on the organizational culture of the industrial enterprise. *European Research Studies*, v. 19, n.3, 2016, pp. 318-332.

**FERRAS, R. P. R.; LENZI, F. C.; STEFANO, S. R. & RAMOS, F.** Empreendedorismo corporativo em organizações públicas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 7, n. 2, 2018, pp. 31-66.

**FINNEY, S. J. & DISTEFANO, C.** Non-normal and Categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock ; R. O. Mueller (Orgs.), *Structural equation modeling: A second course*. 2ª Edição. Information Age Publishing, Inc. 2013.

**GOMES, G.; TORRENS, E.; SCHONS, M. & SORGETZ, B.** Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 15, n. 1, 2017, pp. 51-72.

- GUISSO, L.; SAPIENZA, P. & ZINGALES, L.** The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, v. 117, n. 1, 2015, pp. 60-76.
- HAIR JR, J. F.; et al.** Análise multivariada de dados. 6ª Edição. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- IMRAN, R.; ZAHOOR, F. & ZAHEER, A.** Leadership and performance relationship: culture matters. *International Journal of Innovation, Management & Technology*, v. 3, n. 6, 2012, pp. 713-732.
- KICH, J. & PEREIRA, M. F.** A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. 4, 2011, pp. 1045-1065.
- KÖRNER, M.; WIRTES, M.; BENGEL, J. & GÖRITZ, A.** Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research*, v. 15, n. 1, 2015, pp. 243, 255.
- KUMAR, S. & UPADHAYA, G.** Servant leadership and work-family enrichment: moderation role of organizational culture. *Pacific Business Review International*, v. 13, n. 2, 2020, pp. 53-62.
- LANDIS, J. R. & KOCH, G. G. T.** The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, v. 33, n. 1, 1977, pp. 159-174.
- LAPOLLI, E. M. & GOMES, R. K.** Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. *Estudos Avançados*, v. 31, n. 90, 2017, pp. 127-142.
- LENZI, F. C.** Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP. 2008.
- LENZI, F. C.; RAMOS, F.; MACCARI, E. A. & MARTENS, C. D. P.** O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. *Gestão & Regionalidade*, v. 28, n. 82, 2012, pp. 117-130.
- LIMA, S. S. FILHO & PEIXE, B. C. S.** Análise de eficiência na gestão de recursos das Instituições Federais de Ensino Superior à luz da nova administração pública. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 17, n. 43, 2020, pp. 88-103.
- LIZOTE, S. A.; MIRANDA, A. L.; SILVA, S. G. & GOHN, C.** Competências empreendedoras: um estudo com discentes do ensino médio. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 11, n. 3, 2020, pp. 27-46.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; BERVIAN, L. M. & NASCIMENTO, S.** Competências empreendedoras e desempenho dos cursos de graduação: um estudo de suas relações a partir da percepção dos diretores de centro. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, v. 12, n. 2, 2018, pp. 204-216.
- MACHADO, F. T.; THEISS, V. & LAVARDA, C. E. F.** Relação da cultura organizacional com as práticas de controle gerencial em empresas de gestão familiar. *Revista ADM.MADE*, v. 24, n. 3, 2020, pp. 34-54.
- MACQUEEN, J.** The flow of organizational culture: new thinking and theory for better understanding and process. Bethel, AK: Palgrave Macmillan, 2020.
- OLIVEIRA, A. F. M. & BEZERRA, F. A.** Determinantes do nível de eficiência dos ministérios públicos estaduais brasileiros. *Pensar Contábil*, v. 20, n. 71, 2018, pp. 44-52.
- OLSZEWSKA, A.** Students' perceptions and attitudes towards entrepreneurship, a cross-program and cross-cultural comparison. *Journal Of Business & Management*, v. 4, n. 1, 2015, pp. 257-268.
- PAAIS, M. & PATTIRUHU, J. R.** Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, v. 7, n. 8, 2020, pp. 577-588.
- PAIVA, L. E. B.; PIO, J. A. & FERRAZ, S. F. S.** Tipologias da cultura organizacional no setor atacadista de confecção. *Revista Pensamento Contemp. Adm.*, v. 10, n. 2, 2016, pp. 141-155.
- PALTU, A. & BROUWERS, M.** Toxic leadership: effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organizational culture within the South African manufacturing industry. *Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 1, 2020, pp. 01-11.
- PAULA NETO, A. de; EMMENDOERFER, M. L. & CORRÊA, S. C.** Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras. *RECADM*, v. 20, n. 3, 2021, pp. 558-585.
- PAZ, M. G. T.; FERNANDES, S. R. P.; CARNEIRO, L. & MELO, E. A. A.** Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 21, n. 1, 2020, pp. 1-37.
- PAZ, M. G. T.; et al.** Perfil cultural da ALMG. Brasília: Quântica Consultoria, 2014.

- PINHEIRO, R. G.; FARIA, A. C. de; ROMEIRO, M. DO C. & SILVA, D. da.** Características empreendedoras de empresas de serviços contábeis (ESCs) paulistas: análise com modelagem de equações estruturais. *Revista Enfoque Reflexão Contábil*, v. 37, n. 3, 2018, pp. 149-166.
- PINTO, J. F. & PAULA, A. P. P.** Configurações subjetivas dos servidores da Receita Federal diante da ideologia gerencialista. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 12, n. 3, 2020.
- PRATES, A.; SALLABERRY, J. D. & SOUZA, R. B. L.** Percepção sobre o trabalho de peritos contábeis no Ministério Público. *Pensar Contábil*, v. 22, n. 78, 2020, pp. 60-67.
- R CORE TEAM. R.** A language and environment for statistical computing. (Version 4.0) [Computer software]. 2021. Capturado de from <https://cran.r-project.org>
- RASID, S. Z. A.; MANAF, M. A. A. & QUOQUAB, F.** Leadership and organizational commitment in the Islamic banking context: the role of organizational culture as a mediator. *American Journal of Economics*, v. 3, n. 5, 2013, pp. 171-176.
- REIS, D. L. S.; MOURA, P. R.; VARVAKIS, G. & SANTOS, N. dos.** Capital humano: a chave da gestão do conhecimento em organizações públicas - uma abordagem integrativa. *Interfases*, 2022, pp. 74-95.
- REVELLE, W.** Psych, procedures for psychological, psychometric, and personality research. [R package]. 2019. Capturado de <https://cran.r-project.org/package=psych>
- ROCHA, A. R.; SEGURA, L. C.; ZATTA, F. N. & GONÇALVES, W.** Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública. *Teoria e Prática em Administração*, v. 13, n. 1, 2023.
- RODRIGUES, R. V.; BOECHAT, G.; COLI, H. & TEIXEIRA, M. A. C.** Transparência ativa do Ministério Público: sob a ótica da qualidade e disponibilidade da informação. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 17, n. 2, 2023, pp. 1-20
- ROZIKA, W., DHARMA, S. & SITORUS, T.** Servant leadership, personnel's job satisfaction: the role of organizational culture and human resources practices. *Academic Journal of Economic Studies*, v. 4, n. 2, 2018, pp. 120-137.
- SANTOS, V. C. B. dos; DAMIAN, I. P. M. & VALENTIM, M. L. P.** A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 29, n. 1, 2019, pp. 51-66.
- SEMPANE, M. E.; RIEGER, H. S. & ROODT, G.** Job satisfaction in relation to organizational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, v. 28, n. 2, 2002, pp. 23-30.
- SOMENZARI, M.; RAMOS, A. & SACOMANO, M.** Estilos de liderança e cultura organizacional: estudo comparativo de uma organização pública vis-à-vis uma empresa privada. *Revista Espacios*, v. 38, n. 53, 2017, pp. 22-39.
- STRESE, S.; ADANS, D. R.; FLATTEN, T. C. & BRETTEL, M.** Corporate culture and absorptive: the moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*, v. 25, n. 5, 2016, pp. 1149-1168.
- TABER, K. S.** The Use of Cronbach's Alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, v. 48, n. 6, 2018, pp. 1273-1296.
- TARIFA, M. R. & ALMEIDA, L. B.** Cultura organizacional e práticas de contabilidade gerencial no agronegócio cooperativo. *Revista Universo Contábil*, v. 14, n. 1, 2018, pp. 93-114.
- THE JAMOVİ PROJECT.** Jamovi. (Version 1.8) [Computer Software]. 2021. Capturado de <https://www.jamovi.org>.
- VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. & SILVA JUNIOR, A. C. da.** Empreendedorismo no setor público (ESP): esboçando sentidos e (des) construindo o conceito para a gestão municipal. *Administração de Empresas em Revista*, v. 2, n. 33, 2023, pp. 82-112.
- VAN DER POST, W. Z.; de CONING, T. J. & SMIT, E. V.** An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, v. 28, n. 4, 1997, pp. 147-168.
- WELTER, G. M. R. & CAPITÃO, C. G.** Medidas ipsativas na avaliação psicológica. *Avaliação Psicológica*, v. 6, n. 2, 2007, pp. 157-165.
- WICKHAM, H. & et al.** Dplyr: a grammar of data manipulation. R package version 1.0.10. 2022. Capturado de <https://CRAN.R-project.org/package=dplyr>.
- ZARIFIAN, P.** Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas. 2001.