

**O INTRA-EMPREENDEDORISMO NO  
PANORAMA ASSOCIATIVO  
PORTUGUÊS: AGORA SIM, DAMOS  
A VOLTA A ISTO!**

**JOÃO MIGUEL DA COSTA  
SOBREIRO MARQUES DOS SANTOS**

Orientador da Dissertação:  
Patrícia Jardim da Palma

Coordenador do Seminário de Dissertação:  
Patrícia Jardim da Palma

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:  
**MESTRE EM PSICOLOGIA APLICADA**  
Especialidade em Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Patrícia Jardim da Palma, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673 / 2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

## MOVIMENTO PERPÉTUO ASSOCIATIVO

Agora sim, damos a volta a isto!  
Agora sim, há pernas para andar!  
Agora sim, eu sinto o optimismo!  
Vamos em frente, ninguém nos vai parar!

Agora não, que é hora do almoço...  
Agora não, que é hora do jantar...  
Agora não, que eu acho que não posso...  
Amanhã vou trabalhar...

Agora sim, temos a força toda!  
Agora sim, há fé neste querer!  
Agora sim, só vejo gente boa!  
Vamos em frente e havemos vencer!

Agora não, que me dói a barriga...  
Agora não, dizem que vai chover...  
Agora não, que joga o Benfica...  
e eu tenho mais que fazer...

Agora sim, cantamos com vontade!  
Agora sim, eu sinto a união!  
Agora sim, já ouço a liberdade!  
Vamos em frente, é esta a direcção!

Agora não, que falta um impresso...  
Agora não, que o meu pai não quer...  
Agora não, que há engarrafamentos...  
Vão sem mim, que eu vou lá ter...

Deolinda

## **Agradecimentos**

À Prof. Dra. Patrícia Palma, pelo apoio do início ao fim, e pela paciência inesgotável apesar dos contínuos atrasos na produção deste trabalho.

Ao Prof. Rui Bártolo, pelo auxílio imprescindível na realização da componente estatística desta dissertação.

Ao Prof. Dr. João Maroco, pela introdução ao mundo dos Modelos de Equações Estruturais.

À minha namorada Telma Martins, pela ternura, carinho, e inúmeros “vai fazer a tese!”, e por demais outras coisas que não conseguem ser expressas por meras palavras.

À Mariana Silva, por essencialmente tudo e mais alguma coisa.

À malta do ISPA que ao longo dos anos mais me marcou de uma forma ou de outra: Filipa Pacheco, Marina Côrte-Real, Ana Pereira, Catarina Nobre, Tiago Silva, Pedro Freitas, David Sá, Mariana G. Pires, Daniela Santos, Marta Santos, Marcelo Feio.

Às várias gerações da AEISPA, CORC, e Tuna(s), pelas inúmeras aprendizagens em diferentes contextos.

Ao grupo de funcionários do ISPA com quem mantive mais contacto: Carlos Pratas, Ricardo Romão, Catarina Rodrigues, Tó e Vítor (Bar), Amílcar (recepção), Ruben (reprografia), Juca (reprografia), Sofia (reprografia), Paulo Miranda, Dona Lina, José João Amoreira.

À Malta do Ferrador (actual Novo Conceito): Pedro Fernandes, Dona Joana, Sr. Fernandes, Tânia e Ana.

## **Resumo**

A presente investigação trata de averiguar o impacto das atitudes empreendedoras no contexto associativo. O Capital Empreendedor é considerado na literatura como um impulsionador tanto do Desempenho Individual como Organizacional; e como o Desempenho Individual é considerado como um antecedente do Desempenho Organizacional, cria-se assim um triângulo de interações que até à data ainda não foi estudado; muito menos no contexto associativo, um universo com bastante território fértil para os investigadores na área. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, com design correlacional, abrangendo uma amostra de 108 participantes de diversas associações de estudantes do ensino superior. Utilizou-se a técnica de Análise de Equações Estruturais, da qual se criou um modelo de medida com um ajustamento bom, e do qual foi possível verificar que o CE tem um impacto positivo tanto no Desempenho Individual como no Desempenho Organizacional, apesar de não se ter verificado qualquer ligação entre estas duas últimas variáveis. Assim, este estudo apresenta-se com profundas implicações teóricas, visto fazer a ponte entre o universo das empresas e o universo das associações, mas também práticas, ao demonstrar a importância do desenvolvimento e treino de empreendedorismo no mundo associativo.

Palavras-chave: Capital Empreendedor, Desempenho, Resultados, Associativismo.

## **Abstract**

The present investigation aims to investigate the impact of entrepreneurship in the midst of associations. Corporate Entrepreneurship (CE) is considered a catalyst for the development of both Individual and Organizational Performance; and since Individual Performance is considered an antecedent for Organizational Performance, it is possible to draw a triangle of interactions which hasn't been studied so far – even less so in associations, an universe with much to be explored. A quantitative perspective with correlational design was used, with a sample of 108 subjects from multiple student's associations. Analysis of Structural Equations was used, from which was created a measurement model with good adjustment. The relationship between CE and both types of Performance was confirmed, even though no significant effect was found for the Individual – Organizational Performance relationship. Therefore, the present study has significant theoretical implications since it bridges the gap between companies and associations, and also practical implications as it reveals the importance of entrepreneurship training and development in associations.

Key-words: Corporate Intrapreneurship, Performance, Results, Associativism.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO	13
EMPREENDEDORISMO	15
Definindo o Conceito	15
Processo Empreendedor	19
Perfil Empreendedor	22
Intra-empreendedorismo / Capital Empreendedor	25
PRODUTIVIDADE / DESEMPENHO	28
O ASSOCIATIVISMO JOVEM EM PORTUGAL	30
O IMPACTO DO CAPITAL EMPREENDEDOR NO DESEMPENHO	32
MÉTODO	35
Design do Estudo	35
Caracterização dos Participantes	35
Instrumento	36
Procedimento	37
RESULTADOS	39
Qualidades Psicométricas	39
<i>Fidelidade</i>	39
<i>Validade</i>	40
<i>Sensibilidade</i>	45
Verificação de Hipóteses	47
<i>ANOVA e Correlações de Pearson</i>	47
<i>Modelo de Equações Estruturais</i>	51
<i>Verificação de Pressupostos</i>	51
<i>Identificação do Modelo</i>	52
<i>Avaliação da Qualidade do Ajustamento</i>	53
<i>Estimação do Modelo Estrutural</i>	57

DISCUSSÃO	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Definições do Empreendedorismo	16
Tabela 2: Concepções de Produtividade em diversas áreas disciplinares	28
Tabela 3: Caracterização dos participantes	36
Tabela 4: Alfas de Cronbach totais	39
Tabela 5: Alfas de Cronbach por dimensão	39
Tabelas 6, 7, 8: Contribuição dos itens para a fidelidade das escalas	40
Tabela 9: KMO por escala	41
Tabela 10: Variância total explicada do Intra-empreendedorismo a 5 factores	41
Tabelas 11, 12: Matrizes rodadas dos componentes do Intra-Empreendedorismo	41
Tabela 13: Variância total explicada do Desempenho	43
Tabelas 14, 15: Matrizes rodadas das componentes do Desempenho	43
Tabela 16: Variância total explicada dos Resultados	44
Tabelas 17, 18: Matrizes dos componentes principais dos Resultados	45
Tabela 19: Verificação da distribuição normal por escala	46
Tabela 20: Verificação dos pressupostos e teste ANOVA para H1	48
Tabela 21: Teste de Welch e Brown-Forsythe para H1	48
Tabela 22: Correlações bivariadas de Pearson	48
Tabela 23: Verificação dos pressupostos e teste ANOVA para H2	49
Tabela 24: Teste de Welch e Brown-Forsythe para H2	49
Tabela 25: Verificação dos pressupostos e teste ANOVA para H3	50
Tabela 26: Efeitos da Multicolinearidade	52
Tabela 27: Índices de Ajustamento	54
Tabela 28: Índices de Ajustamento após as primeiras modificações	55
Tabela 29: Índices de Ajustamento do modelo respecificado	56
Tabela 30: Índices comparativos dos modelos	56
Tabela 31: Correlações dos itens nos respectivos factores	57

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O efeito mediador do Desempenho Individual na relação entre o Intra-empendedorismo e os Resultados	34
Figura 2: Modelo Estrutural Final	59

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Scree Plot do Intra-empendedorismo	42
Gráfico 2: Scree Plot do Desempenho	44
Gráfico 3: Scree Plot dos Resultados	45
Gráfico 4: Médias de Desempenho Individual em Associações com Baixo e Alto Intra-Empendedorismo	48
Gráfico 5: Médias de Resultados em Associações com Baixo e Alto Intra-Empendedorismo	50
Gráfico 6: Médias de Resultados em Associações com Baixo e Alto Desempenho Individual	51

## ANEXOS

Anexo A – Questionário	72
Anexo B – Estudo Preliminar Numérico	87
Anexo C - Fidelidade	90
Anexo D – Validade (Análise Factorial Exploratória)	94
Anexo E - Sensibilidade	114
Anexo F – Teste ANOVA e verificação de pressupostos	115
Anexo G – Correlações de Pearson	117
Anexo H – Normalidade e Outliers	118
Anexo I – Diagnóstico da Multicolinearidade	122
Anexo J – Índices de Ajustamento do Modelo de Medida	123
Anexo K – Pesos de Regressão do Modelo de Medida	125
Anexo L – Pesos de Regressão Após as Primeiras Modificações	126
Anexo M – Índices de Ajustamento Após as Primeiras Modificações	127
Anexo N – Índices de Modificação a um limiar de $IM > 11$	129
Anexo O – Índices de Modificação a um limiar de $IM > 4$	130
Anexo P – Índices de Ajustamento do Modelo Respecificado	132
Anexo Q – Pesos dos itens nos respectivos factores	134
Anexo R – Pesos de Regressão do Modelo Respecificado	135
Anexo S – Pesos de Regressão do Modelo Estrutural Final	136

## INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um conceito que tem sido alvo de um número cada vez maior de estudos e que tem ganho uma certa notoriedade mesmo fora do âmbito científico devido à sua elevada aplicabilidade prática. Em Portugal, segundo um estudo realizado pela Agência para o Empreendedorismo em 2001, 62% dos inquiridos demonstraram preferência por trabalhar por conta própria montando o seu próprio negócio. No entanto, apenas 24% realmente pensaram em abrir o próprio negócio, e somente 14% levaram a cabo as suas ideias. Esta divergência cria todo um leque de oportunidades de estudo que não tem passado despercebido a muitos investigadores nacionais.

No entanto, devido ao facto desta área ser relativamente recente, e de o empreendedorismo ser um conceito extremamente abrangente cuja definição gera pouco consenso entre os investigadores, não é possível identificar um modelo teórico que possa ser considerado universal (Shane & Venkataraman, 2000). O que é bastante universal, no entanto, é que virtualmente todos os estudos nesta área se debruçam sobre empresas, deixando de lado outros tipos de organizações não menos importantes.

No panorama nacional, o associativismo jovem é um movimento que tem cada vez maior destaque. Segundo dados do Instituto Português da Juventude, o Registo Nacional de Associativismo Jovem (RNAJ) contava com 1144 associações registadas em 2003, segundo que este número ascendeu a 1250 no ano seguinte. Estas associações abrangiam um universo de 304.632 associados em 2003, e 298.560 em 2004. Este é um número significativo e que nos leva de facto a questionar como é que uma população de tal dimensão conseguiu passar de forma tão despercebida aos olhos da comunidade científica nacional.

É neste contexto que surge o presente estudo. O empreendedorismo é uma actividade que se manifesta de várias formas, notavelmente, novos produtos, métodos de produção, mercados, fontes de abastecimento, e organizações (Dominginhos & Simões, 2006). No entanto, o conceito vai muito para além da descoberta de oportunidades e a criação de empresas baseadas nelas (Shane & Venkataraman, 2000). O empreendedorismo pode também ter um enfoque interno, e quando a procura de oportunidades é feita no interior da organização, falamos então de intra-empreendedorismo (Pinchot, 1999) ou Capital Empreendedor (Palma, 2008). O estado da arte no que toca ao CE estabelece o conceito como sendo um impulsionador de desempenho tanto a nível individual (Neck e Colaboradores, 1999) como organizacional (Santos & Fernandes, 2008) no meio empresarial; também se encontra bem estabelecido que o desenvolvimento do Capital Empreendedor fornece uma

organização com vantagens sobre a concorrência (Hisrich & Peters, 2007; Palma, 2008), motivo pelo qual têm sido desenvolvidos estudos sobre estratégias práticas de intra-empendedorismo (Ireland, Covin & Kuratko, 2009); todavia, quase nenhum estudo deste género foi conduzido até à data no contexto associativo. Assim, pretende-se com este estudo averiguar os impactos (que se encontram já estabelecidos na literatura, mas para o meio empresarial) do CE no panorama do associativismo jovem português. Em concreto, estabelecemos como objectivo deste estudo avaliar o impacto directo do Capital Empreendedor no Desempenho Individual e no Desempenho Organizacional, do Desempenho Individual no Desempenho Organizacional, e, por fim, se o Desempenho Individual se revela como uma variável mediadora da relação entre o Capital Empreendedor e o Desempenho Organizacional.

Consideramos que este estudo é de extrema pertinência por vários motivos: primeiro, aborda uma população que, até à data, tem sido completamente ignorada pela comunidade científica. Segundo, aborda um conceito (Capital Empreendedor) que, comparativamente com o empreendedorismo propriamente dito, é muito menos referenciado na literatura. Terceiro, dado que o empreendedorismo está associado à criação de riqueza (Ireland, Hitt, Camp & Sexton, 2001), é de todo o interesse averiguar o impacto que um perfil empreendedor possa ter na gestão de organizações que muitas vezes sobrevivem à base de subsídios externos. Quarto, introduz um instrumento de avaliação do Capital Empreendedor adaptado ao contexto associativo que, apesar de ter as suas falhas, é o primeiro instrumento a ser adaptado a esta população e como tal poderá facilitar futuros estudos realizados nesta área. Assim, pretende-se com este estudo colmatar estas falhas na literatura e abrir as portas para futuros estudos do associativismo jovem nacional.

## EMPREENDEDORISMO

### Definindo o Conceito

O empreendedorismo é um campo de estudo de elevada aplicabilidade prática. Este conceito é normalmente visto como um excelente potenciador do crescimento económico (Ireland et al, 2001) não só nas empresas mas também a nível nacional, especialmente através da criação de novos postos de trabalho (Hisrich & Peters, 2007). Se considerarmos a realidade económica europeia este impacto torna-se ainda mais significativo; 99,8% das empresas europeias são PME's, sendo que em Portugal estas representam 75% da oferta de emprego (Comissão Europeia, 2003). No entanto, a percentagem de indivíduos que leva a cabo as suas ideias de abrir um novo negócio é relativamente baixa (Agência para o Empreendedorismo, 2001, op. cit. Roadshow for Entrepreneurship, s.d.).

Face a estes dados torna-se importante compreender o funcionamento do empreendedorismo. Shane e Venkataraman (2000) citam três justificações de diferentes autores para o estudo desta área: Arrow (1962), op. cit. Shane Venkataraman (2000), afirma que muita informação técnica encontra-se incorporada em produtos e serviços, e que o estudo do empreendedorismo permite conhecer a maneira pela qual os conhecimentos técnicos se transformam nesses produtos e serviços; Kirzner (1997) refere que o empreendedorismo é um mecanismo que mitiga as ineficiências do sistema económico; e por fim, Schumpeter (1934) identifica a inovação motivada pelo empreendedorismo como um dos principais potenciadores da mudança. A um nível empresarial, estudos já realizados comprovam que empresas com maior orientação empreendedora têm uma melhor performance empresarial (Santos & Fernandes, 2008). A importância do empreendedorismo não passou despercebida à comunidade empresarial e académica, e prova disso é que, por exemplo, nos Estados Unidos cerca de 125.000 indivíduos frequentam anualmente formações em empreendedorismo em estabelecimentos de ensino superior (Katz, 2006).

A origem do conceito de empreendedorismo remonta ao século XVIII, quando foi introduzido por Richard Cantillon (1680-1734) que definiu empreendedor como sendo “aquele que compra bens numa cidade a determinado preço, com a esperança de os vender noutra cidade a melhor preço.” (Cantillon, op. cit. Palma, 2008). Desde então, o estudo do empreendedorismo tem ganho cada vez mais adeptos; no entanto, este processo tem tido uma

boa dose de dores de crescimento, devido em parte a falhas metodológicas dos investigadores (Sexton, 1988). De facto, nalguns sentidos, o avanço teórico neste campo têm levantado mais questões do que respostas (Falcone & Osborne, s.d.). Por esse motivo, até à data não existe ainda um modelo integrativo do empreendedorismo (Shane & Venkataraman, 2000), apesar de isso se poder dever ao facto de este ser um campo de estudo relativamente recente quando comparado com outras áreas já bem estabelecidas (Dominguinhos & Simões, 2006). A Tabela 1 apresenta algumas das diversas definições de empreendedorismo que podem ser encontradas na literatura:

Tabela 1

*Definições de Empreendedorismo (adaptado de Dominguinhos & Simões, 2006).*

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição proposta</b>
<b>Schumpeter (1934)</b>	Empreendedorismo é encarado como novas combinações, quer na realização de algo novo quer na realização de algo semelhante, mas feito de uma nova forma. Estas novas combinações incluem a introdução de um novo bem, de novos métodos de produção, abertura de um novo mercado, nova fonte de abastecimento e novas organizações. Estamos na presença de uma destruição criadora, em que o empreendedor é encarado como alguém que cria desequilíbrio.
<b>Kirzner (1973)</b>	Empreendedorismo é a capacidade de perceber novas oportunidades, descobertas por indivíduos que estão alerta.
<b>Drucker (1985)</b>	Empreendedorismo é o acto de inovação que envolve a organização dos recursos existentes através de novas capacidades de produção.
<b>Rumelt (1987)</b>	Empreendedorismo é a criação de novos negócios, novos meios que não duplicam exactamente os já existentes e incluem algum elemento novidade.
<b>Gartner (1988)</b>	Empreendedorismo é a criação de novas organizações.
<b>Stevenson e Jarillo (1990)</b>	Empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos – quer por si próprios quer no seio de organizações – perseguem oportunidades sem considerar os recursos que actualmente controlam.
<b>Timmons (1997)</b>	Empreendedorismo é uma forma de pensar, entender e agir, obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e equilibrada em termos de liderança.
<b>Venkataraman (1997), Shane e Venkataraman (2000) e Shane (2003a)</b>	Actividade que envolve a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades para introduzir novos bens e serviços, modos de organização, mercados, processos e matérias-primas através de esforços de organização que não existam anteriormente.

<b>Morris (1998)</b>	Empreendedorismo é o processo através do qual os indivíduos ou equipas criam valor congregando pacotes únicos de recursos para explorar oportunidades na envolvente. Pode ocorrer em qualquer tipo de organização e com resultados diversos – empresas, produtos, processos, mercados e tecnologias.
<b>Wennekers e Thurik (1999)</b>	O empreendedorismo resulta da vontade e capacidades expressas do indivíduo, por si só, em equipa, dentro ou fora das organizações existentes de perceber e criar novas oportunidades económicas (novos produtos, novos métodos de produção, novos esquemas organizacionais e novas combinações produto-mercado) e introduzir as suas ideias no mercado, perante incerteza e outros obstáculos, tomando decisões sobre a localização, forma e utilização de recursos e instituições.
<b>Busenitz, West III, Sheperd, Nelson, Chandler e Zacharakis (2003)</b>	O domínio distintivo do empreendedorismo é o nexa entre a oportunidade de negócio, os indivíduos ou equipas e os modos de organização num contexto de mercado.
<b>Thornton e Flynn (2003)</b>	Empreendedorismo é tanto a descoberta e exploração de oportunidades como a criação de novas organizações, que ocorrem como processos sociais e económicos dependentes do contexto.
<b>McGrath (2003)</b>	O estudo do empreendedorismo respeita fundamentalmente ao processo de mudança económica.

Destas definições, iremos destacar apenas algumas das que têm maior proeminência na literatura.

Para Schumpeter (1934), o processo empreendedor engloba aquilo que o autor denomina de “destruição criadora”. Este conceito representa a ideia de que o empreendedor irá “destruir” produtos, serviços, ou bens (mais concretamente torná-los obsoletos), ao “criar” alternativas mais adequadas e superiores – criando assim, desequilíbrio económico no mercado. O autor refere também a ideia de procura de oportunidades (que mais tarde viria a tornar-se bastante ubíqua na literatura sobre empreendedorismo), ao referir que a procura de novos mercados constitui um acto de empreendedorismo bastante lucrativo. Uma particularidade interessante deste autor é o facto de ele descartar por completo a propensão ao risco (que hoje é geralmente aceite como uma das características do empreendedor) como algo necessário num sujeito empreendedor. Para o autor, o risco recai na totalidade sobre as entidades que financiam o empreendedor – e que este último arrisca unicamente a sua reputação e pouco mais (o autor considera os bens pessoais do empreendedor “vantajosos” mas não necessariamente “essenciais”).

Kirzner (1997) define empreendedorismo colocando a tónica na descoberta de oportunidades. Considera que o empreendedorismo não comporta necessariamente a criação de nova informação, mas sim a percepção de dados pré-existentes que são ignorados até o empreendedor os identificar. Há neste caso uma componente de surpresa, no sentido em que o empreendedor não conduz uma pesquisa activa de oportunidades, mas simplesmente depara-se com elas ao detectar discrepâncias de mercado. Para o autor, o empreendedorismo é um mecanismo através do qual o sistema económico atinge o equilíbrio, mitigando as ineficiências nele existente; uma perspectiva tradicionalmente considerada oposta a de Schumpeter (1934). No entanto, num artigo extremamente recente, Kirzner (2008) adverte que muitos académicos têm cometido erros de interpretação na leitura dos seus textos, que tinham como objectivo uma análise das consequências económicas do processo empreendedor, e *não* o delineamento do funcionamento de um empreendedor de sucesso. Assim, considera que o empreendedor criativo e o empreendedor alerta não são conceitos mutuamente exclusivos, e podem de facto coexistir no mesmo modelo teórico; o criador que introduz desequilíbrio, a par com o mediador que conduz ao equilíbrio (Kirzner, 2008).

Gartner (1988) considera que a pergunta “Quem é um empreendedor” está mal formulada, motivo pelo qual escreveu um artigo com esse nome. Para o autor, tentar definir traços de personalidade que caracterizem o empreendedor não é a estratégia a adoptar para alcançar uma definição consensual. De facto, o autor fez uma revisão de literatura relativamente extensa das características do empreendedor publicadas até à data, e concluiu que estas não demonstravam nada que se assemelhasse a uma visão holística do empreendedorismo. Aponta nomeadamente que as definições de empreendedor são vagas, diversas, e por vezes inexistentes – o que conduz a amostras heterogéneas – e que o “perfil empreendedor” retrata uma pessoa cheia de contradições. Assim, o autor avança com a definição de empreendedorismo enquanto a “criação de novas organizações” (Gartner, 1988, p. 26), dando assim mais ênfase ao processo do que ao empreendedor propriamente dito.

Shane & Venkataraman (2000) referem que a qualidade das oportunidades deve também ser considerada; e que devido ao facto de tal não ser feito em muitos estudos empíricos, os atributos que supostamente deveriam distinguir o empreendedor do resto da sociedade acabam por ser de validade questionável. Assim, o modelo apresentado pelos autores considera em primeiro lugar a descoberta e exploração de oportunidades; em segundo, a influência dos indivíduos e das oportunidades; e por fim, engloba o empreendedorismo num âmbito que vai para além da criação da empresa. Definem então empreendedorismo como o

“processo de descoberta, avaliação, e exploração de oportunidades”; e o empreendedor como o “indivíduo que as descobre, avalia, e explora” (Shane & Venkataraman, 2000, p.218).

## **O processo empreendedor**

Uma vez que o empreendedorismo não é um fenómeno que ocorre de forma instantânea, este conceito é frequentemente encarado como um processo (e.g., Shane & Venkataraman, 2000; Shane, Locke & Collins, 2003). Esta abordagem, por inerência, pode ser considerada mista no sentido em que é dada tanta importância ao empreendedor como ao contexto enquanto desencadeadores e condutores do processo (Dominginhos & Simões, 2006). Podemos verificar na literatura uma diversidade de modelos explicativos do processo empreendedor que, em última instância, comportam características comuns. No entanto, antes de referirmos as similitudes entre eles, iremos começar por apresentá-los. Em primeiro lugar, Baron (2006) divide o processo empreendedor em três fases distintas, apesar de advertir que não existe um início ou um fim bem delineados para o mesmo:

*Pré-lançamento.* Esta fase engloba todas as actividades que decorrem antes do lançamento da empresa. Nesta fase, o papel do empreendedor passa essencialmente pela identificação de oportunidades, avaliação das mesmas e o desenvolvimento de projectos que lhe permita explorá-las (Baron, 2006). Esta fase engloba também a angariação de recursos, factor crucial no estabelecimento de um novo empreendimento e que pode à partida determinar o sucesso ou o fracasso do mesmo (Lopes, Cunha & Reis, 2006).

*Lançamento.* Esta fase, que dura entre 12 e 18 meses, inicia-se uma vez que tenham sido angariados recursos suficientes e engloba actividades tais como a criação de um enquadramento legal para a empresa, o desenvolvimento de planos de marketing e estratégias a adoptar de maneira a explorar a oportunidade identificada. O empreendedor deverá também ter o cuidado de proteger a sua propriedade intelectual nesta fase (Baron, 2006).

*Pós-lançamento.* Nesta fase, o papel do empreendedor transforma-se essencialmente no papel de um gestor; o número de pessoas envolvidas no projecto aumenta substancialmente e, como tal, torna-se importante desenvolver competências do âmbito interpessoal tais como resolução de conflitos e negociação. Importa também desenvolver competências de gestão de recursos humanos, tais como recrutamento e selecção. É sugerido que, por esta altura, muitos

empreendedores vendem os seus negócios a outras pessoas a fim de explorar outras oportunidades (Baron, 2006). No entanto, também são muitos os empreendedores que abandonam o negócio devido a inviabilidade financeira (Ucbasaran, Westhead & Wright, 2001).

Hisrich & Peters (2007) dividem o processo empreendedor em quatro fases. Este processo inicia-se com a identificação e avaliação da oportunidade, seguida do desenvolvimento do plano de negócios, tendo em terceiro a determinação dos recursos necessários, e terminando com a administração da empresa resultante.

*Identificação e avaliação da oportunidade.* Esta fase abrange a identificação de uma oportunidade que abra portas à criação de um novo negócio. O processo de identificação de oportunidades varia de empreendedor para empreendedor e raramente consiste num processo formal; enquanto que nalguns casos a ideia surge através do contacto com clientes, outros empreendedores podem identificar oportunidades de negócio ao trabalharem com produtos que possam ser de alguma forma melhorados ou que tenham uma aplicação que até a data não foi explorada. Nesta fase, para além de identificar a oportunidade, há que avaliá-la; tal como o ditado – *Dois elefantes pelo preço de um é um péssimo negócio quando ninguém quer comprar um elefante* – se um produto for revolucionário mas não houver mercado para ele, então o melhor será ir à procura de outra oportunidade (Hirsrich & Peters, 2004).

*Desenvolvimento de um plano de negócio.* Uma vez identificada e avaliada a oportunidade, e tendo determinado que a sua exploração é viável, há que delinear uma estratégia para o fazer. No entanto, o empreendedor geralmente não faz um plano de negócios assim tão cedo no processo; se o fizer, irá ver a sua vida facilitada nas fases subsequentes (Hirsrich & Peters, 2004).

*Determinação dos recursos necessários.* Nesta fase, os autores dão menos ênfase à angariação de recursos, que normalmente é mais salientada na literatura (Lopes *et al*, 2006), referindo antes a importância de determinar quais os recursos que são realmente necessários. O desafio nesta fase é de encontrar um equilíbrio entre a angariação de recursos e a perda de controlo na organização, sendo o objectivo recolher os recursos necessários para assegurar o funcionamento da empresa, sem que isso implique cedência de propriedade (Hirsrich & Peters, 2004).

*Administração da empresa.* Tendo adquirido os recursos necessários, chega então a hora de aplicá-los e executar o plano de negócios, saindo do domínio empreendedor e entrando no domínio administrativo; motivo pelo qual muitos empreendedores sentem dificuldades quando o seu projecto atinge esta fase (Hisrich & Peters, 2007).

Dominginhos & Simões (2006) apresentam um modelo baseado em três dimensões: Empreendedor, Oportunidade e Projecto. Para os autores, o contexto económico em que o empreendedor se insere oferece possibilidades que podem ser consideradas atractivas, ou ignoradas, em função das características pessoais do empreendedor. Face a estas possibilidades, o empreendedor cria uma conjectura sobre possíveis futuros que, uma vez validada, cria a oportunidade. É a partir daqui que o empreendedor angaria os recursos necessários e inicia um projecto que lhe irá permitir explorar essa oportunidade, resultando então do processo novos produtos, serviços, ou negócios.

Destes modelos, podemos destacar algumas semelhanças que decerto não passaram despercebidas ao leitor atento. Todos eles referem a identificação e avaliação de uma oportunidade como componente chave do processo, assim como a recolha de recursos; e, em última instância, o empreendedor acaba por se transformar num gestor. De facto, estes temas parecem ser os mais recorrentes na literatura quando se fala do empreendedorismo enquanto processo (Ucbasaran et al, 2001; Bygrave, 2007).

Há alguma concordância a nível das categorias de variáveis que influenciam o processo: podemos agrupá-las em *factores individuais*, que abrangem competências, experiência, motivos, cognições, e características do empreendedor; *factores inter-pessoais*, que envolvem as relações que o empreendedor estabelece com terceiros, assim como a dimensão e a qualidade das suas redes sociais; e por fim *variáveis sociais*, que se relacionam com a conjectura social, económica, ou política (Baron, 2006).

*Factores individuais.* Estas variáveis foram, a dada altura, menosprezadas pela investigação devido aos resultados contraditórios que frequentemente geravam. No entanto, hoje em dia são de novo valorizadas, reconhecendo-se as falhas teóricas e metodológicas que afligiam os estudos iniciais. Nesta categoria englobamos componentes tais como cognição, intenções, e características da personalidade (Baron, 2006). A literatura tem comprovado o impacto da

personalidade a nível do perfil empreendedor; quando comparados com gestores, utilizando o modelo dos *Big Five*. Verifica-se que os indivíduos empreendedores obtiveram pontuações mais elevadas nas escalas de Conscienciosidade e Abertura à Experiência (Zhao & Sheibert, 2006). Estes factores serão melhor explorados no capítulo seguinte.

*Factores inter-pessoais.* O empreendedor raramente trabalha sozinho e, por esse motivo torna-se importante considerar as variáveis que entram em jogo num campo inter-pessoal. Uma dessas variáveis é o capital social, a capacidade de um indivíduo extrair benefícios dos seus construtos sociais; de facto, a recolha de recursos passa muitas vezes pela interação com os seus detentores (Lopes, Cunha & Reis, 2006). O capital social é construído através da competência social do indivíduo, que reflecte as suas capacidades de persuasão, empatia, e negociação, entre outras. Tem sido verificado que estes factores têm um impacto importante no desenrolar do processo empreendedor (Baron, 2006).

*Variáveis sociais.* O empreendedor ao iniciar um negócio deverá considerar a envolvente; o estado da economia, o mercado laboral, a legislação, e muitas outras variáveis podem condicionar o processo empreendedor (Baron, 2006).

## **O perfil empreendedor**

Shane, Locke e Collins (2003) apresentam uma listagem das características motivacionais que influenciam o processo empreendedor. Os autor consideram que factores extrínsecos têm influência sobre este processo, mas que são os atributos motivacionais que têm um papel crítico no mesmo, referindo de facto que não lhes é dada a devida importância na literatura. Assim, os autores delineiam as seguintes características:

*Necessidade de auto-realização.* McClelland (op. cit. Shane et al, 2003) afirma que os indivíduos com elevada necessidade de auto-realização (nAch) têm uma maior propensão para participar em actividades com elevados graus de responsabilidade, que requerem mais competências e esforço e que têm um grau moderado de risco. Afirma também que estas características definem o papel empreendedor e que, por consequência, indivíduos com elevados níveis de nAch estão mais aptos a desempenhar este papel. Rauch & Frese (2006) referem que esta característica apresenta uma validade notável e recomendam sempre a inclusão da mesma em estudos sobre o assunto.

*Propensão para o risco calculado.* Como já foi referido, McClelland (op. cit. Shane, 2003) afirma que indivíduos com elevada necessidade de auto-realização apresentam também uma propensão para o risco. No entanto, Hisrich & Peters (2007) lançam a ressalva de que ainda não foi encontrada uma relação causal que permita afirmar conclusivamente que a propensão para o risco é uma característica do empreendedor; a medição desta característica que é realizada em vários estudos pode na realidade referir-se a uma necessidade de auto-realização elevada (Shane et al, 2003). Rauch & Frese (2006) afirmam também relativamente a este traço que o seu impacto no empreendedorismo é positivo e significativo, mas pequeno.

*Tolerância à ambiguidade.* Budner (op. cit. Shane et al, 2003) define tolerância à ambiguidade como sendo a capacidade para ver situações sem desfecho previsível como atractivas em vez de ameaçadoras. Uma vez que o empreendedor enfrenta mais incertezas do que o gestor de uma empresa já estabelecida, este traço poderá ser um factor diferenciador entre os dois. No entanto, existe discordância na literatura relativamente a esta afirmação, o que nos coloca dúvidas sobre o impacto deste traço no processo empreendedor (Shane et al, 2003).

*Locus de controlo interno.* Locus de controlo, também referido na literatura como “controlo de reforço interno / externo”, é definido como sendo o grau em que um indivíduo espera que o desfecho de uma acção seja contingente do seu comportamento e características pessoais (*locus de controlo interno*), por oposição a acreditar que esse desfecho se deve a factores extrínsecos tais como sorte ou acaso (*locus de controlo externo*) (Rotter, 1990). Shane et al (2003) referem que a literatura encontra uma distinção a nível de locus de controlo entre a população geral e os fundadores de empresas, mas que esta distinção já não é tão demarcada quando se comparam os fundadores de empresas com gestores. De novo, esta diferenciação sugere que o empreendedorismo vai para além da mera criação da empresa.

*Auto-eficácia.* Este conceito é definido como sendo a auto-confiança específica a uma tarefa. É considerado um preditor fiável do desempenho de um indivíduo numa tarefa e explicativo do porquê de indivíduos com competências idênticas variarem no seu desempenho. Um indivíduo com elevada auto-eficácia irá esforçar-se mais e durante um período mais prolongado de tempo e resistir melhor à frustração. Como tal, enquadra-se como um atributo importante no processo empreendedor em que frequentemente surgem situações que desafiam

a persistência e o esforço são vitais (Shane et al, 2003). Estudos tais como Baum & Locke (2004) corroboram a relação entre auto-eficácia e o desempenho do indivíduo.

*Colocação de objectivos.* Shane et al (2003) citam dois estudos realizados por Tracy, Locke & Renard (1998) e posteriormente por Baum, Locke & Smith (2001) em que foi encontrada uma correlação entre os objectivos colocados por empreendedores e a real execução dos mesmos, sugerindo que este traço tem de facto impacto no processo empreendedor. No entanto, advertem que estes, até à data, eram os únicos estudos quantitativos a suportar esta afirmação. Posteriormente, Baum *et al* (2004) verificaram de novo a existência de uma relação entre a colocação de objectivos e o crescimento da empresa.

*Autonomia.* O empreendedor precisa muitas vezes de tomar decisões, estabelecer metas e desenvolver planos de acção por conta própria. O desejo de ser autónomo e ser o seu próprio patrão pode ser um dos motivos que leva o empreendedor a abrir o seu próprio negócio, mas também pode obstruir o crescimento do negócio se essa mesma autonomia criar relutância em trabalhar com outros; no entanto, apesar de relação entre autonomia e sucesso ter sido já comprovada, não se sabe muito ainda acerca de uma possível relação entre autonomia e o crescimento da empresa (Rauch & Frese, 2006).

No entanto, da mesma forma que não há um modelo unificado do empreendedorismo, também não há grande concordância relativamente ao perfil empreendedor (Palma, Cunha & Lopes, 2007); tal deve-se à dificuldade na definição do conceito, às fracas qualidades métricas dos instrumentos utilizados, e à discordância de resultados (Palma, 2008). De facto, das características enunciadas, outros autores tais como Hisrich & Peters (2007) fazem referência apenas à necessidade de realização, propensão para o risco e locus de controlo interno, enquanto que outros autores apresentam um conjunto completamente diferente de características. Baum *et al* (2004) encontraram uma relação entre o crescimento da empresa e variáveis menos frequentemente citadas tais como visão, paixão pelo trabalho e tenacidade. Para uma abordagem mais aprofundada deste tema, recomendamos a leitura de Gartner (1988), que fez uma síntese bastante completa dos diferentes traços associados ao perfil empreendedor.

Tendo assim explorado o conceito de Empreendedorismo no global, iremos de seguida falar do fenómeno de intra-empreendedorismo ou Capital Empreendedor.

## **Intra-empendedorismo / Capital Empreendedor**

O conceito de intra-empendedorismo, por vezes referido na literatura como empreendedorismo corporativo (ambos os termos serão utilizados indiferenciadamente no presente estudo), surge em 1985<sup>1</sup> com Pinchot, que define o intra-empendedor como aquele que “se foca na inovação e criatividade e que transforma um sonho ou ideia num negócio rentável, operando a partir do interior do ambiente organizacional.” O autor avança com uma série de “mandamentos” para o intra-empendedor que essencialmente o encorajam a ter a audácia para ir além do seu trabalho, mas fomentar as suas ideias discretamente de forma a não despoletar resistência no seio da organização (Pinchot, 1999). De facto, um dos mandamentos adverte o intra-empendedor a “vir para o trabalho sem medo de ser despedido”, enquanto que outro sugere que “é mais fácil pedir desculpa do que permissão”. Estes conselhos para o leitor menos perspicaz poderiam sugerir que o intra-empendedorismo seria algo de nocivo para a organização. De facto, o intra-empendedor depara-se com vários obstáculos no seu percurso: a estrutura burocrática, o ênfase nos lucros a curto prazo e uma estrutura demasiado organizada inibem a criatividade e impedem que se desenvolvam novos produtos e negócios. As organizações que reconhecem estas limitações e tentam fomentar um espírito intra-empendedor no seu seio ganham uma forte alavancagem contra a competição (Hisrich & Peters, 2007). De facto, muitas empresas adoptam uma estratégia de intra-empendedorismo. Ireland, Covin & Kuratko (2009) definem estratégia de intra-empendedorismo como sendo uma dependência organizacional no comportamento empreendedor que deliberadamente e continuamente rejuvenesce a organização e molda o âmbito das suas operações através do reconhecimento e exploração das actividades empreendedoras. Para os autores este tipo de estratégia comporta três dimensões: uma visão de empreendedorismo estratégico, uma arquitectura organizacional pró-empendedorismo e uma manifestação de comportamentos e processos empreendedores em toda a hierarquia organizacional. Hirsrich & Peters (2004) definem uma série de características ambientais que deverão estar presentes de forma a fomentar o intra-empendedorismo: a organização deverá operar nas fronteiras da tecnologia, encorajar novas ideias, estimular a tentativa e o erro, permitir o fracasso, disponibilizar os recursos, ter uma abordagem multidisciplinar a nível das equipas, manter um horizonte temporal longo, utilizar um sistema de compensações apropriado, angariar patrocinadores e, por fim, ter o apoio dos órgãos directivos. Carland &

---

<sup>1</sup> Apesar da publicação original deste autor datar de 1985, futuras referências ao mesmo irão datar de 1999, data em que a sua obra foi reedita com um diferente título.

Carland (2007) afirmam também que para criar um ambiente intra-empendedor é necessário apoio da gestão de topo, reconhecimento de que o intra-empendedorismo é compatível com a cultura existente, manter os canais de comunicação abertos, disponibilizar recursos para as novas inovações, dar recompensas para o intra-empendedorismo, seguir as ideias do intra-empendedor até o produto estar finalizado. Se partirmos das publicações tradicionais e formos fazer uma leitura dos artigos disponíveis nos *blogs* pessoais de investigadores (advertindo no entanto que a credibilidade dos mesmos está contingente da perspicácia do leitor), encontramos textos tais como o de Kawasaki (2006) que refere também que o intra-empendedor deve operar “debaixo do radar”; de facto, este autor sugere que o melhor mesmo é trabalhar num prédio separado. Assim, parece haver algum consenso na literatura revista no sentido em que todas apontam o consentimento dos superiores hierárquicos como critério necessário para o funcionamento do intra-empendedorismo na organização. De facto, caso a empresa não dê ao intra-empendedor a liberdade que ele precisa para concretizar as suas ideias e satisfazer a sua necessidade de auto-realização, o mais provável é ele abandonar a organização em busca de território mais fértil (Hirsrich & Peters, 2004).

Existem muitas histórias de sucesso de empresas que apostaram no intra-empendedorismo com desfechos agradáveis; a Xerox criou a XTV, a Google avança com projectos novos com uma frequência impressionante, a General Electric invadiu o território dos produtos financeiros com a GE Money, a Virgin abriu asas com a Virgin Airlines, e assim por diante. No entanto, nem todas as empresas têm histórias com finais felizes, e são muitas as empresas que não conseguem escapar das mandíbulas do fracasso. A questão do fracasso normalmente é atribuída a dificuldades da empresa em manter compromentimentos a longo prazo e a falta de autonomia para tomar decisões. Talvez por isso, o empendedorismo independente acaba por ter mais sucesso do que o empendedorismo corporativo (Hirsrich & Peters, 2004). Por esse motivo, muitas empresas adoptam como alternativa uma estratégia de inovação elaboradora; em vez de criarem produtos ou negócios novos, alteram características de produtos já existentes ou adaptam-nos a um mercado alvo diferente sem na realidade criarem produtos novos, conformando-se com o ditado *If it ain't broken, don't fix it*. Muitas organizações adoptam uma postura conservadora em vez de arriscar (Carland & Carland, 2007).

O intra-empendedorismo na literatura portuguesa é mais frequentemente designado de Capital Empendedor (CE), por melhor traduzir a ideia de empendedorismo dentro de uma organização (Palma, 2008). A autora reforça também o impacto positivo do intra-empendedorismo a nível organizacional mas também a nível individual.

A nível organizacional, o intra-empendedorismo pode-se traduzir em:

1. Aumento de performance financeiro;
2. Desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços;
3. Melhoria dos produtos e/ou serviços já oferecidos;
4. Incremento da vantagem tecnológica sobre a concorrência;
5. Valorização da imagem da empresa no mercado;
6. Maior concretização dos objectivos e da estratégia definida.
7. Reestruturação dos processos de trabalho;
8. Reforço do espírito de equipa entre os colaboradores e da identidade organizacional.

A nível individual, também existe um impacto positivo a nível do desenvolvimento de competências profissionais e pessoais, tais como:

1. Criatividade;
2. Orientação para a criação de novos projectos;
3. Proactividade;
4. Capacidade de aprendizagem;
5. Sentido de responsabilidade;
6. Dedicção ao trabalho, aos objectivos, e às causas da empresa;
7. Resiliência.

Para efeitos do presente estudo, adóptamos o modelo de Antoncic & Hisrich (2001), op. cit. Monteiro (2008). Este modelo é composto por quatro factores: Criação de Novos Negócios, Proactividade, Inovação, e Renovação. Os autores definem estes factores da seguinte forma:

*Criação de Novos Negócios.* Reporta-se à redifinição dos produtos ou serviços da empresa, desenvolvimento de novos mercados, e procurade novos negócios.

*Inovação.* Trata da procura de soluções excepcionais, e criativas para os problemas empresariais, visando a criação de novos produtos, tecnologias, métodos, etc..

*Renovação.* Refere-se à inovação focada em estratégias de negócio, mudando produtos e serviços já existentes a novas áreas e mercados.

*Proactividade.* Refere-se à capacidade de uma empresa manter-se à frente da concorrência, e mobilizar-se para agarrar uma oportunidade em vez de simplesmente deixá-la passar ao lado.

Assim, em jeito de resumo, podemos afirmar que o Capital Empreendedor, apesar de constituir uma mais valia inegável para a empresa, requer um esforço apreciável por parte dos órgãos de gestão de forma a ser viável. Não são precisos muitos argumentos para fundamentar a importância do Capital Empreendedor, pois os produtos por ele gerados são de uma ubiquidade tal que é muito provável usarmos um ou outro no nosso dia a dia sem nos apercebermos. A Google permite que os seus funcionários dediquem uma percentagem do seu horário laboral ao desenvolvimento de projectos pessoais. Como consequência disso surgiu o Gmail; e o mais provável é que o leitor faça uso desse serviço.

Tendo então estabelecido que o Capital Empreendedor é um impulsionador do desempenho, iremos de seguida explorar melhor este último conceito.

## **PRODUTIVIDADE / DESEMPENHO**

A produtividade (desempenho, performance) surge como um dos temas centrais na Psicologia Organizacional; é, de facto, possível argumentar que todas as áreas de estudo nas organizações originaram no desempenho no sentido em que o seu estudo pode aumentar a eficácia das organizações (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2006). Sendo um campo de estudo que engloba várias áreas, é natural que tenham surgido diferentes definições deste conceito, que estão ilustradas na Tabela 2.

Tabela 2

*Concepções de produtividade em diferentes áreas disciplinares (adaptado de Pritchard, op. cit. Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2006).*

<b>Disciplina</b>	<b>Concepção da Produtividade</b>
<b>Economia</b>	O rácio de outputs sobre os inputs que lhes estão associados, i.e., a eficiência do processo transformador de inputs em outputs
<b>Contabilidade</b>	Procura descrever e melhorar o desempenho financeiro da organização, entendido a partir de um conjunto de rácios financeiros do tipo output-input e focados na eficiência financeira da organização.
<b>Engenharia industrial</b>	A produtividade como eficiência do processo de transformação de inputs em outputs. A produtividade como rácio do trabalho útil (output) dividido pela energia usada para produzir esse trabalho (o input).

<b>Psicologia</b>	Foco nos aspectos da produtividade que os indivíduos podem controlar: os comportamentos. O pressuposto é o de que a mudança dos comportamentos pode conduzir à melhor da produtividade.
<b>Gestão</b>	Corresponde à concepção mais abrangente e menos facilmente identificável. Equipara a produtividade a qualquer medida que tende a aumentar a eficiência ou eficácia, como a diminuição do absentismo, o aumento do cross-selling ou a melhoria da satisfação do consumidor.

Apesar do conceito de produtividade ser geralmente visto como um rácio de outputs relativamente aos inputs, a operacionalização do conceito varia bastante (Mahoney, 1988). Entende-se por output um bem ou serviço a ser produzido; frequentemente o output é medido por indicadores financeiros. O input é considerado de mais difícil operacionalização, normalmente utilizando-se para a sua medida indicadores tais como recursos gastos ou capital investido. Algumas medidas de produtividade frequentemente utilizadas são o lucro, satisfação do cliente, índices de vendas, unidades produzidas, e tempo de resposta. Todavia, apesar do diferencial input/output ser essencialmente a linha condutora transversal a todas as definições do termo, a conceptualização do mesmo acaba por ser, em última instância, algo estéril (Sonntag & Frese, 2002), o que por sua vez contribui para alguma indiferenciação dos termos produtividade, desempenho, e performance; todavia, o termo “produtividade” é mais frequentemente utilizado quando se fala de desempenho organizacional, enquanto que “desempenho” ou “performance” é mais geralmente utilizado quando se trata de desempenho individual (Neal & Hesketh, 2001).

Quando falamos de produtividade e desempenho, é frequentemente falar-se também dos conceitos de eficiência e eficácia. Entende-se por eficiência o rácio do output pelo input necessário para o alcançar (por exemplo, combustível gasto para fazer um dado trajecto). Entende-se por eficácia o rácio do grau em que um dado objectivo foi cumprido pelo grau em que esse mesmo objectivo deveria ser cumprido (por exemplo, vendas efectivamente realizadas versus vendas projectadas para um dado período temporal) (Neal & Hesketh, 2001).

É considerado legítimo, e, de facto, preferível, abordar a produtividade e o desempenho como o somatório de vários factores, em detrimento de uma abordagem que se foque unicamente em aspectos financeiros. Desta forma têm surgido meios de avaliação de desempenho tais como o *Balanced ScoreCard* (introduzido em 1992 por Kaplan e Norton), que incorporam factores diversos, estabelecem objectivos, e usam esses valores como *benchmark* para avaliação do desempenho (Cobbold & Lawrie, 2002).

A nível micro falamos não de produtividade ou de resultados mas sim de desempenho individual. Tal como no grande conceito de produtividade, é difícil encontrar uma linha condutora para a definição deste conceito. Apesar disso, uma definição que apesar de generalista consegue ser bastante incisiva encara o desempenho individual como sendo o grau em que a pessoa ajuda a organização a alcançar os seus objectivos (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). Outra definição em muito semelhante reporta o desempenho individual como sendo os comportamentos de um indivíduo que são relevantes para a prossecução dos objectivos de uma organização (Sonnetag & Frese, 2002).

Ainda falando do desempenho individual, este pode ser diferenciado em desempenho na tarefa e desempenho contextual; entende-se por desempenho na tarefa a eficácia com que os colaboradores realizam actividades que contribuam directa ou indirectamente para a prossecução dos objectivos dessa organização (Borman & Motowidlo, 1997). Desempenho contextual reporta-se a comportamentos que contribuem para a eficácia organizacional moldando o contexto organizacional, social, e psicológico que funciona como impulsionador de certas actividades ou processos (Borman & Motowidlo, 1997). Comportamentos de Cidadania Organizacional são um excelente exemplo deste tipo de Desempenho.

De seguida, iremos explorar melhor a população que pretendemos explorar com este estudo, e perceber exactamente em que é que consiste uma associação.

## **O ASSOCIATIVISMO JOVEM EM PORTUGAL**

O direito ao associativismo é algo que se encontra estabelecido na Constituição Portuguesa e que é frequentemente desfrutado pelo cidadão português; de facto, é rara a edição de um Diário da República que não publique os estatutos de uma nova associação. Este direito tem apelado particularmente à população jovem, existindo de facto legislação específica para as associações jovens, da qual iremos falar mais à frente.

No panorama nacional, o associativismo jovem é um movimento que tem cada vez maior destaque. Segundo dados do Instituto Português da Juventude, o Registo Nacional de Associativismo Jovem (RNAJ) contava com 1144 associações registadas em 2003, tendo este número ascendido a 1250 no ano seguinte. Estas associações abrangiam um universo de 304.632 associados em 2003 e 298.560 em 2004. Este é um número significativo e que nos leva de facto a questionar como é que uma população de tal dimensão conseguiu passar de forma tão despercebida aos olhos da comunidade científica nacional.

Apesar de não termos encontrado na lei nenhum artigo que defina “Associação” com exactidão, podemos encontrar o modo de funcionamento deste tipo de organização no Código Civil, nos artigos 167 a 184. Este tipo de entidade encontra-se na secção do Código Civil que trata de pessoas colectivas, e enquadra-a como sendo uma organização sem fins lucrativos (Art. 157.º). Este tipo de organização pode também classificar-se como sendo uma Organização Não-Governamental, por não ter fins lucrativos e actuar dentro da sociedade civil.

Uma associação é constituída, então, por três órgãos. O primeiro, um órgão colegial de administração, normalmente designado de Direcção que deverá ter elementos em número ímpar dos quais um deverá ser o Presidente (Art. 162.º). Segundo, o Conselho Fiscal, constituído por um número ímpar de elementos, dos quais um deverá ser o Presidente (Art. 162.º). Por fim, a Assembleia Geral, constituída por todos os associados, é o órgão deliberativo máximo; a este órgão competem todas as deliberações não compreendidas nas atribuições legais ou estatutárias de outros órgãos da pessoa colectiva (Art. 172.º). Apesar de não se encontrar estipulado no Código Civil, a Assembleia costuma ser presidida por uma Mesa de três elementos, contando com um Presidente e pelo menos um Secretário. A composição e as competências da Mesa normalmente encontram-se definidas nos estatutos de cada Associação; caso não estejam, por ser caso omissis, está no poder da Assembleia designar uma Mesa *ad-hoc* no início de cada sessão ou a título permanente (Art. 172.º). Estes órgãos normalmente cumprem mandatos de um ano, findo o qual decorrem eleições para os mesmos realizadas em Assembleia Geral, caso os estatutos não definam nada em contrário (Art. 170.º). No entanto, em Associações de maiores dimensões, não é invulgar que os estatutos estipulem eleições por um sistema de urnas, por uma questão de logística.

Posteriormente, foram sendo publicados vários decretos-lei que estipulam direitos e deveres específicos para associações de jovens. A mais recente é a Lei nº23/2006 de 23 de Junho, que revoga as anteriores leis e consolida a legislação toda num só documento. Esta lei define uma associação juvenil como sendo aquela que possui mais de 75% de associados com idade inferior ou igual a 30 anos e cujo órgão executivo é constituído por 75% de jovens com idade igual ou inferior a 30 anos (Art. 3º). Define também as *associações de estudantes* como sendo aquelas que representam os estudantes do respectivo estabelecimento de ensino básico, secundário, superior ou profissional (Art. 4º). As associações jovens gozam de vários benefícios, tais como o estatuto de dirigente associativo para os seus membros dirigentes (Art. 24.º) e apoios financeiros do estado, dos quais se destaca o Programa de Apoio Estudantil (Art. 40.º). De forma a poderem desfrutar destes benefícios, as associações deverão registar-se

no Registo Nacional do Associativismo Jovem (Art. 34.º), uma base de dados mantida pelo Instituto Português da Juventude onde é guardada informação tal como os nomes dos dirigentes associativos, números de associados e uma série de outros dados que, para além de serem utilizados para fins estatísticos, permite uma eficaz fiscalização da aplicação dos subsídios atribuídos.

## **O IMPACTO DO CAPITAL EMPREENDEDOR NO DESEMPENHO**

Durante o processo de revisão de literatura tornou-se evidente que a vasta maioria dos estudos realizados neste campo focam-se essencialmente em empresas. Assim, o grande desafio deste estudo foi o de aplicar estes conceitos a uma população aparentemente ignorada – as associações. Por conseguinte, as hipóteses colocadas, apesar de serem relativamente comuns em trabalhos nesta área e bastante estudadas, são pertinentes devido a estarem a ser aplicadas a uma população diferente do habitual.

Existe alguma confusão na literatura no que toca a relacionar os conceitos de Capital Empreendedor e de Desempenho Individual, nomeadamente em identificar qual é o antecedente e qual o conseqüente; Groysberg, Nanda & Prats (2007) testaram esta relação utilizando o Desempenho Individual como variável independente, e concluíram que este afecta positivamente o sucesso da actividade empreendedora – todavia, referem também a inexistência até à data de outros estudos empíricos que suportassem esta hipótese. Já para a relação inversa (Capital Empreendedor tendo um impacto positivo no Desempenho Individual), apesar de a evidência encontrada ser escassa à mesma (e normalmente subentendida ou implícita), não deixa de ser mais volumosa do que para a primeira opção. Em primeiro lugar, existe evidência de que o Capital Empreendedor tem um impacto positivo a nível do desempenho dos colaboradores de uma organização, ao melhorar as suas competências individuais (Palma, 2008). A literatura indica também que a fim numa organização com Capital Empreendedor, os colaboradores acabam por desenvolver a sua capacidade para trabalhar em equipa assim como a sua criatividade individual (Hisrich, 1990). Neck e Colaboradores (1999) referem também que o processo de pensamento empreendedor tem um impacto positivo no desempenho dos memos através do aumento da sua auto-eficácia, ou seja, reforçando a convicção de que são capazes de desempenhar as tarefas necessárias para alcançar o sucesso.

Assim, optou-se por formular a testagem desta relação da seguinte forma:

*H1:* O Capital Empreendedor de uma associação de estudantes terá um impacto positivo no Desempenho Individual dos seus dirigentes.

De seguida, a literatura apoia a noção de que uma postura empreendedora por parte de uma organização tem um impacto positivo no desempenho organizacional da mesma (e.g., Santos & Fernandes, 2008; Palma, 2008; Monteiro, 2008). De facto, alguns autores consideram os resultados organizacionais como a derradeira variável dependente e um dos principais motivos para estudar o empreendedorismo, afirmando inclusive que qualquer estudo que não inclua esta variável perde grande parte do seu interesse (Covin & Slevin, 1991). Hipóteses semelhantes a esta são frequentemente confirmadas em estudos relacionando empreendedorismo e desempenho, todavia a maioria desses estudos são realizados em empresas e utilizam quase exclusivamente os resultados financeiros como indicadores de desempenho organizacional (e.g., Antoncic & Prodan, 2008). Para efeitos deste estudo, e visto que uma associação de estudantes é uma organização sem fins lucrativos, utilizou-se como definição de desempenho organizacional o grau em que a associação consegue realizar os seus objectivos. Assim, esperamos que:

*H2:* O Capital Empreendedor de uma associação de estudantes terá um impacto positivo no Desempenho Organizacional da mesma.

As características individuais dos colaboradores de uma dada organização acabam por moldar a forma como esta opera; destas características podemos referir, por exemplo, motivação, conhecimentos, competências, desempenho em tarefas, trabalho de equipa, entre outras (Neal & Hesketh, 2001). Para além disso, a própria definição de desempenho individual avançada por Motowidlo (1997) que já foi referida no capítulo que trata de desempenho evoca a existência de uma relação entre desempenho individual e os resultados de uma organização. No geral, pode-se dizer que é bastante comum verificar relações de casuística entre o desempenho a nível micro e a nível macro em modelos que englobem estas variáveis (e.g., Hanson & Borman, 2006; Monteiro, 2008).

Desta forma, prevê-se também que:

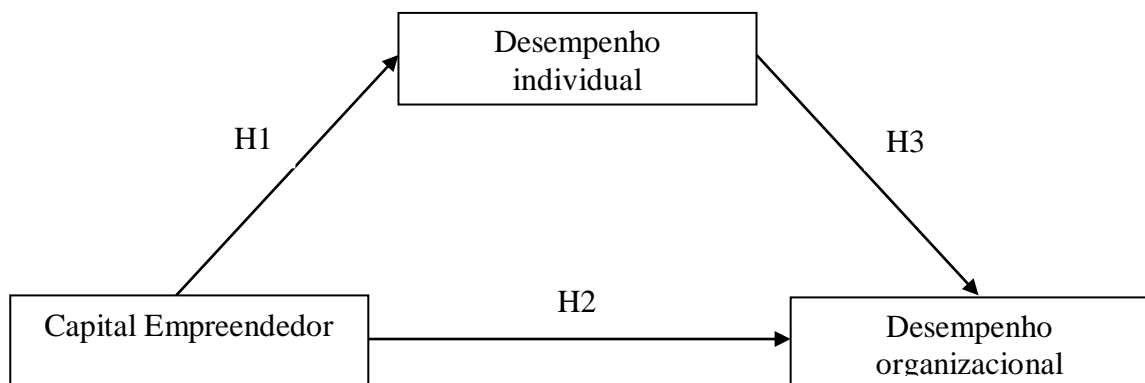
*H3:* Um bom Desempenho Individual dos dirigentes associativos terá um impacto positivo no Desempenho Organizacional da associação.

Por fim, como já foi referido, prevê-se que as associações com Capital Empreendedor desenvolvam as competências individuais dos dirigentes (e.g., Palma, 2008; Neck e Colaboradores, 1999; Hisrich, 1990), que por sua vez irão influenciar o desempenho organizacional dessa associação (e.g., Hanson & Borman, 2006; Monteiro, 2008; Motowidlo, 1997), mas que simultaneamente o desempenho organizacional também é directamente

afectado pelo Capital Empreendedor (e.g., Santos & Fernandes, 2008; Palma, 2008; Monteiro, 2008). Este encadeamento de hipóteses, tal como ilustrado na Figura 1, é sugestivo da existência de um efeito de mediação do Desempenho Individual na relação entre Capital Empreendedor e Desempenho Organizacional. A ideia base por detrás deste modelo é a de que, mesmo que uma associação adopte uma postura empreendedora, se os seus dirigentes e colaboradores não estiverem à altura da tarefa, os resultados da associação não serão impactados pela postura empreendedora. No entanto, não foi encontrado nenhum estudo empírico ou teórico que refira explicitamente este tipo de ligação, apesar de esta se encontrar estabelecida pela conjugação de hipóteses já referidas. Assim, coloca-se como última hipótese:

*H4:* O Desempenho Individual dos dirigentes associativos tem um efeito mediador na relação entre o Capital Empreendedor da associação e o Desempenho Organizacional da mesma.

**Figura 1: O efeito mediador do Desempenho Individual na relação entre o Intra-empendedorismo e os Resultados**



## MÉTODO

### **Design do estudo**

Este estudo segue uma abordagem quantitativa e confirmatória, que utiliza o método correlacional para confirmar as hipóteses avançadas que se encontram já sustentadas pela literatura. A correlação é uma medida que permite quantificar a intensidade da relação entre dois fenómenos, não permitindo no entanto inferir casuística (Maroco, 2003).

Trata-se de um estudo transversal, sem manipulação de variáveis, e recorrendo a amostragem por conveniência. Como consequência deste tipo de amostragem, os resultados não podem ser extrapolados com confiança para o Universo da população, visto que a probabilidade de um dado elemento pertencer à amostra difere da probabilidade dos outros elementos (Maroco, 2003).

### **Caracterização dos Participantes**

Neste estudo foram avaliados 108 dirigentes associativos de diversas associações de estudantes do ensino superior sediadas na área da Grande Lisboa. A tabela 3 permite conhecer as características dos participantes, sendo que a maioria é do sexo feminino, tem 21 anos e pertence à Associação há menos de um ano. Foi também contabilizada a percentagem de elementos pertencentes a cada órgão e, tal como esperado, a vasta maioria pertence à Direcção das respectivas Associações.

**Tabela 3: Caracterização dos participantes**

		N = 108	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Sexo	Feminino .....		61	56,5
	Masculino .....		47	43,5
Idade	19 .....		11	10,2
	20 .....		21	19,4
	21 .....		22	20,4
	22 .....		17	15,7
	23 .....		13	12,0
	24 .....		14	13,0
	>=25 .....		10	9,3
Antiguidade na Associação	Menos de 1 ano .....		66	61,1
	1 ano .....		13	12,0
	2 anos .....		23	21,3
	3 anos .....		6	5,6
Órgão	Direcção .....		71	65,7
	Mesa da Assembleia Geral .....		21	19,4
	Conselho Fiscal .....		16	14,8

**Instrumento**

O instrumento utilizado (ANEXO A) apresenta quatro grupos de respostas em escalas de 7 pontos que vão de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente” no caso do primeiro e terceiro grupo, e no caso do segundo grupo uma escala de 6 pontos pontos que vai de “Nunca” a “Sempre”; o primeiro grupo corresponde ao Capital Empreendedor, o segundo ao Desempenho individual, o terceiro aos Resultados (Desempenho Organizacional), e o último trata-se de dados biográficos. Este instrumento é uma versão adaptada do que é utilizado na dissertação de Mestrado de Monteiro (2008); este tinha sido já submetido ao processo de tradução pelo que não foi necessário realizar esta etapa de criação da prova.

A escala de Capital Empreendedor era originalmente constituída por 30 itens e possuindo quatro dimensões: Criação de Novos Negócios, Inovação, Renovação, e Proactividade (Antoncic & Hisrich, 2001). A escala adaptada foi reduzida a 19 itens por motivos que serão explicados mais à frente.

A escala de Desempenho Individual é constituída por 13 itens unidimensionais, e a escala de Resultados<sup>2</sup> (i.e., desempenho organizacional) é constituída por 7 itens unidimensionais.

Devido ao facto de o contexto associativo ser substancialmente diferente do contexto empresarial, foi necessário fazer alterações nalguns itens. Após de realização de um pré-teste verbal, foram removidos 11 itens à escala de Capital Empreendedor que não eram de forma alguma pertinentes ou contextualizados no mundo do associativismo (por exemplo, itens que faziam referência ao investimento no desenvolvimento de novas tecnologias). Os restantes itens foram adaptados ao contexto em causa. Assim sendo, os itens correspondentes a cada dimensão são: Criação de Novos Negócios (3, 8, 12); Inovação (1, 4, 6, 13, 15, 17, 19); Renovação (2, 5, 7, 9, 11, 16, 18); e Proactividade (10, 14).

Já a escala de Desempenho Individual manteve-se relativamente intocada, sendo apenas necessário alterar alguns itens. Por outro lado, a escala de Desempenho Organizacional teve de sofrer profundas alterações; a escala original focava-se bastante em resultados financeiros, algo que não faz sentido numa associação que à partida não terá fins lucrativos – desta forma, os itens foram reescritos de forma a representarem as verdadeiras funções de uma associação jovem.

Realizou-se ainda um pré-teste numérico (ANEXO B) a fim de verificar as qualidades psicométricas do instrumento. Verificou-se neste pré-teste que as escalas apresentam uma boa fidelidade, sensibilidade e validade, à excepção da escala de Capital Empreendedor que apresentou alguma incongruência entre os factores extraídos e os seus constructos teóricos. Todavia, verificou-se que em última instância, seria possível trabalhar a um factor (o Capital Empreendedor no global), e que este explicaria uma porção aceitável da variância.

## **Procedimento**

Antes da recolha de dados foi estabelecido contacto via e-mail com várias associações de estudantes do ensino superior (e também contacto telefónico para as associações que não responderam por via electrónica), a explicar o presente estudo e a solicitar autorização para realizar a recolha de dados. No total, 12 associações aceitaram participar no estudo. Destas, algumas (aquelas em que os dirigentes manifestaram menor disponibilidade) receberam o questionário por via electrónica após se terem comprometido a reenviá-lo para os dirigentes associativos e subsequentemente encaminharem as respostas. Quanto às restantes, procedeu-se a uma aplicação *in-loco* dos inquéritos.

Nas instruções do questionário encontrava-se explicado o propósito da investigação, esclarecendo também que os dados recolhidos seriam anónimos e confidenciais. No final do

---

<sup>2</sup> Os termos “Resultados” e “Desempenho Organizacional” são utilizados indiferenciadamente nos anexos à presente dissertação.

questionário encontrava-se uma advertência a pedir para verificar todas as respostas para o caso de alguma ter ficado em branco. Os participantes foram também informados que posteriormente poderiam ter acesso à versão final do estudo.

## RESULTADOS

Procedeu-se inicialmente à avaliação das qualidades psicométricas do instrumento, nomeadamente, a fidelidade, validade, e sensibilidade. Posteriormente, realizaram-se testes de ANOVA a fim de testar as hipóteses avançadas, e por fim recorreu-se ao Modelo de Equações Estruturais para estimar a adequação do modelo teórico aos dados recolhidos.

### Qualidades Psicométricas

#### *Fidelidade*

A fidelidade é a qualidade que assegura a confiança da medida e pode ser avaliada pela consistência interna. Procedeu-se em primeiro lugar ao cálculo do Alfa de Cronbach (ANEXO C) total para cada escala, verificando-se que a consistência interna é boa nas escalas de Capital Empreendedor e Desempenho Individual, e menos boa na escala de Desempenho Organizacional mas ainda dentro dos parâmetros aceitáveis, conforme representado na Tabela 4.

**Tabela 4:** Alfas de Cronbach Totais

<b>Capital Empreendedor</b>	<b>Desempenho Individual</b>	<b>Desempenho Organizacional</b>
0,866	0,832	0,693

Para cada dimensão da escala de Capital Empreendedor os resultados também são aceitáveis, apesar de serem mais baixos do que seria desejável, como se pode verificar na Tabela 5; a exceção é a escala de Criação de Novos Negócios, que apresenta um valor muito baixo de fidelidade, o que poderá ser uma consequência desta escala ser representada unicamente por três itens.

**Tabela 5:** Alfas de Cronbach por dimensão

<b>Criação Novos Negócios</b>	<b>Inovação</b>	<b>Proactividade</b>	<b>Renovação</b>
0,366	0,705	0,612	0,670

Na avaliação dos itens das escalas conclui-se que todos os itens devem ser mantidos, visto que nenhum deles iria aumentar significativamente o Alfa se fosse excluído, como podemos verificar nas tabelas 6, 7 e 8.

**Tabelas 6, 7, e 8:** Contribuição dos itens para a fidelidade das escalas

<b>Itens CE</b>	<b>Alfa*</b>
E1	0,863
E2	0,865
E3	0,866
E4	0,861
E5	0,857
E6	0,858
E7	0,863
E8	0,859
E9	0,859
E10	0,855
E11	0,859
E12	0,858
E13	0,860
E14	0,854
E15	0,854
E16	0,862
E17	0,860
E18	0,858
E19	0,859

<b>Itens D-Ind.</b>	<b>Alfa*</b>
D1	0,822
D2	0,833
D3	0,823
D4	0,826
D5	0,825
D6	0,821
D7	0,814
D8	0,821
D9	0,807
D10	0,812
D11	0,815
D12	0,820
D13	0,820

<b>Itens D-Org.</b>	<b>Alfa*</b>
R1	0,677
R2	0,652
R3	0,667
R4	0,677
R5	0,656
R6	0,631
R7	0,654

\*Alfa de Cronbach se o item for removido

### *Validade*

A validade é o grau em que o teste realmente mede aquilo a que se propõe a medir. Desta forma, procedeu-se a uma Análise Factorial Exploratória (ANEXO D) de forma a triangular os factores existentes em cada escala. A adequação dos dados à AFE foi avaliada através do KMO, que avalia a adequação dos dados com uma medida de teste que varia entre 0 e 1. Os valores obtidos são bons, sendo apenas o da escala de Desempenho Organizacional ligeiramente mais baixo mas ainda dentro do aceitável, como podemos verificar na Tabela 9.

**Tabela 9:** KMO por escala

<b>Capital Empreendedor</b>	<b>Desempenho Individual</b>	<b>Desempenho Organizacional</b>
0,838	0,837	0,728

A AFE realizada na escala de Capital Empreendedor extraiu 5 factores num limiar de 1 Eigenvalue, com uma variância explicada de 57,18%. Sendo que a escala teoricamente suportaria quatro dimensões, realizou-se uma AFE forçada a 4 factores, com uma variância explicada a 51,720% (Tabela 10).

**Tabela 10:** Variância Total Explicada do Capital Empreendedor a 5 Factores

<b>Factores</b>	<b>Eigenvalue Total</b>	<b>% Variância</b>	<b>% Variância Acumulada</b>
1	5,765	30,343%	30,343%
2	1,710	8,999%	39,342%
3	1,244	6,547%	45,889%
4	1,108	5,831%	51,720%
5	1,037	5,458%	57,178%

Como podemos verificar nas tabelas 11 e 12, a maioria dos itens são algo dúbios tanto a cinco como a quatro factores. De igual forma, os factores identificados não correspondem aquilo que se esperava, pois os itens correspondentes a cada dimensão encontram-se distribuídos pelos factores detectados de forma algo heterógena.

**Tabelas 11 e 12:** Matrizes Rodadas dos Componentes do Capital Empreendedor

<b>Itens</b>	<b>Componentes</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
E1	0,533		0,398	
E2	0,299		0,654	-0,159
E3			0,737	0,109
E4		0,341	0,564	0,102
E5		0,361	0,618	0,241
E6	0,570	0,270		0,196
E7	0,511			0,410
E8	0,224	0,728		0,147

<b>Itens</b>	<b>Componentes</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
E1	0,457	0,423		-0,146	0,232
E2	0,213	0,685		-0,185	0,172
E3	0,120	0,698		0,146	-0,249
E4		0,597	0,296		0,170
E5		0,621	0,341	0,255	
E6	0,671		0,288	0,172	
E7	0,280			0,303	0,727
E8	0,241		0,718	0,135	0,140

E9	0,402	0,224	0,341	0,153
E10	0,261	0,318		0,665
E11		0,630	0,254	0,168
E12	0,571		0,321	0,165
E13	0,438	0,598		
E14	0,709	0,355		0,220
E15	0,671	0,306	0,146	0,154
E16		0,273		0,771
E17	0,349		0,193	0,680
E18	0,223	0,439	0,362	0,161
E19	0,171	0,377	0,269	0,293

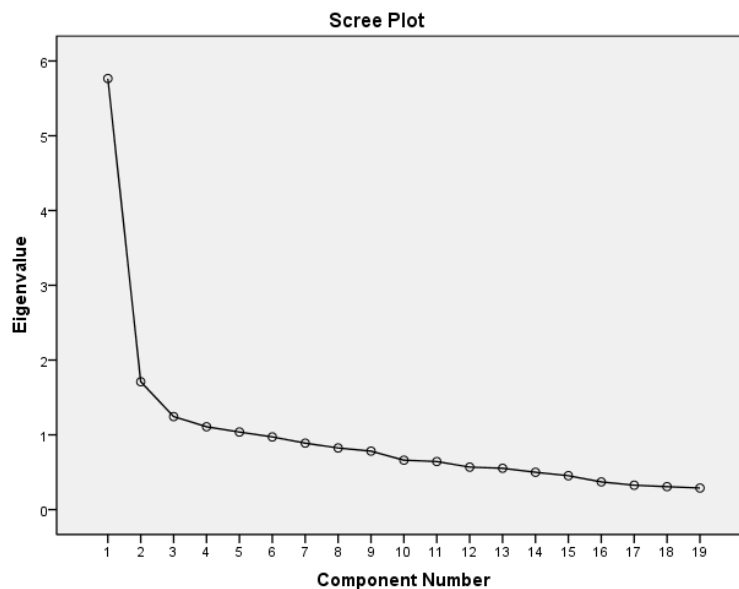
Método de análise de componentes principais; Rotação Varimax com normalização Kaiser; 8 iterações.

E9	0,430	0,334	0,210	0,132	
E10	0,243	0,106	0,269	0,628	0,298
E11	0,203	0,227	0,656	0,194	-0,124
E12	0,522	0,337		0,110	0,253
E13	0,298		0,531		0,474
E14	0,665		0,311	0,149	0,342
E15	0,718	0,129	0,300	0,112	
E16			0,230	0,753	0,248
E17	0,507	0,129		0,676	-0,132
E18	0,253	0,362	0,427	0,158	
E19		0,341	0,287	0,244	0,488

Método de análise de componentes principais; Rotação Varimax com normalização Kaiser; 11 iterações.

A análise do Screeplot sugere a existência de um factor único, como é demonstrado pelo Gráfico 1:

**Gráfico 1 – Scree Plot do Capital Empreendedor**



O facto da AFE não identificar os quatro factores que seriam de esperar pode dever-se ao facto da adaptação do instrumento para o contexto associativo não ter sido a mais adequada. Todavia, a escala poderá ser representativa de um só factor que seria o Capital Empreendedor enquanto conceito global. Mesmo assim, a variância explicada a um só factor é

extremamente reduzida; tudo contabilizado, a escala final de CE deixa muito a desejar a nível de validade. Dada a baixa pureza factorial das dimensões, optou-se por trabalhar predominantemente a um factor só.

A AFE realizada na escala de Desempenho Individual extraiu 3 factores num limiar de 1 Eigenvalue, com uma variância explicada de 54,406%. Sendo que a escala teoricamente seria unidimensional, realizou-se uma AFE forçada a 1 factor, com uma variância explicada a 34,234% (Tabela 13).

**Tabela 13:** Variância Total Explicada do Desempenho Individual

Factores	Eigenvalue Total	% Variância	% Variância Acumulada
1	4,450	34,243%	34,234%
2	1,586	12,198%	46,432%
3	1,037	7,974%	54,406%

Na AFE a três factores o item 4 e de certa forma os itens 3 e 6 apresentam alguma ambiguidade, enquanto que a maioria apresenta-se relativamente bem vincado num ou noutro factor. No entanto, a AFE a um factor apresenta os itens como tendo um nível satisfatório de saturação neste construto com a excepção do item 2 que se encontra mais fraco.

**Tabelas 14 e 15:** Matrizes Rodadas dos Componentes do Desempenho Individual

Itens	Componentes		
	1	2	3
D1	0,237	0,650	
D2		0,743	
D3	0,260	0,529	0,139
D4		0,442	0,699
D5		0,630	0,236
D6	0,260	0,269	0,587
D7	0,661		0,311
D8	0,540	-0,133	0,613
D9	0,711	0,215	0,235
D10	0,682	0,194	0,165
D11	0,746	0,101	
D12	0,671		

Itens	Componentes
	1
D1	0,514
D2	0,396
D3	0,511
D4	0,450
D5	0,463
D6	0,558
D7	0,687
D8	0,597
D9	0,755
D10	0,696
D11	0,676
D12	0,600

D13	0,677	0,319	-0,275
-----	-------	-------	--------

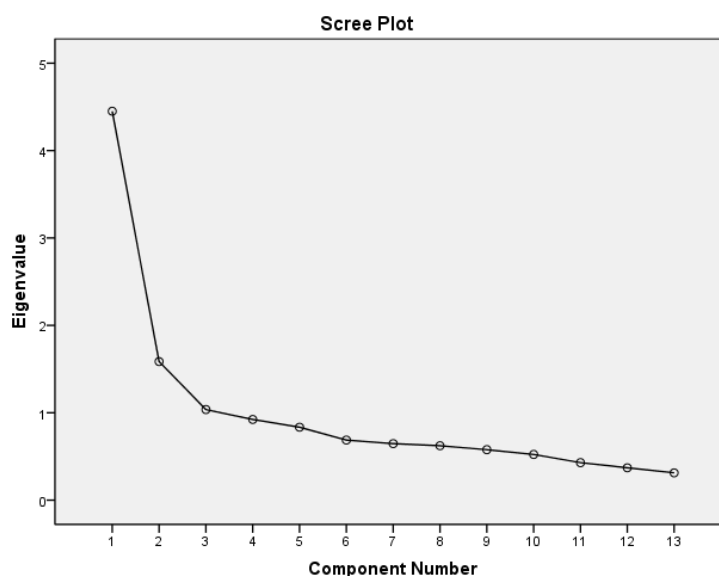
Método de análise de componentes principais; Rotação Varimax com normalização Kaiser; 7 iterações.

D13	0,584
-----	-------

Método de análise de componentes principais.

Não obstante, este facto juntamente com a unidimensionalidade teórica sugerem que a escolha mais prudente será trabalhar a um factor. O scree plot ajuda a corroborar esta decisão, como podemos observar no Gráfico 2:

**Gráfico 2 – Scree Plot do Desempenho Individual**



Por fim, a AFE realizada na escala de Desempenho Organizacional extraiu dois factores num limiar de 1 Eigenvalue, com uma variância explicada de 50,676% (Tabela 16); sendo a escala unidimensional, realizou-se uma AFE forçada a um factor, com uma variância explicada de 35,508%.

**Tabela 16: Variância Total Explicada do Desempenho Organizacional**

Factores	Eigenvalue Total	% Variância	% Variância Acumulada
1	2,486	35,508%	35,508%
2	1,062	15,168%	50,676%

A matriz (Tabelas 17 e 18) demonstra que mesmo a um factor existe uma boa saturação no construto, à excepção dos itens 1, 3, e 4 que são mais fracos. Cruzando com o Screeplot (Gráfico 3) que corrobora a unidimensionalidade do construto, optou-se também aqui por trabalhar a um factor.

**Tabelas 17 e 18 – Matriz dos componentes principais do Desempenho Organizacional**

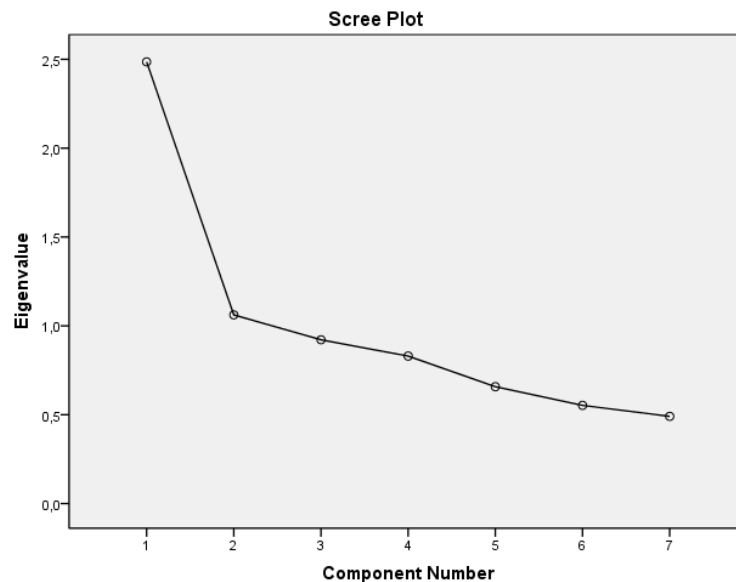
Itens	Componentes
	<b>1</b>
R1	0,517
R2	0,622
R3	0,545
R4	0,503
R5	0,615
R6	0,712
R7	0,629

Método de análise de componentes principais.

Itens	Componentes	
	1	2
R1	0,662	
R2	0,543	0,304
R3	0,172	0,756
R4		0,828
R5	0,565	0,255
R6	0,760	0,127
R7	0,649	0,147

Método de análise de componentes principais. Rotação Varimax com normalização Kaiser; 3 iterações.

**Gráfico 3 – Screeplot do Desempenho Organizacional**



### *Sensibilidade*

Esta qualidade refere-se à capacidade das escalas de discriminarem os indivíduos segundo o factor. Para determinarmos a sensibilidade das escalas, avaliamos a sua

normalidade através do teste Kolmogorov-Smirnov (ANEXO E), concluímos que a uma significância de 0,05 todas as apresentam distribuição normal, à excepção da escala de Criação Novos Negócios e a de Proactividade como podemos verificar na Tabela 19:

**Tabela 19:** Verificação da Distribuição Normal por escala

<b>Escala</b>	<b>K-S</b>	<b>Sig.</b>	<b>Coef. Assimetria</b>	<b>Coef. Achatamento</b>
Capital Empreendedor	0,930	0,352	-0,621	1,146
Inovação	0,820	0,511	-0,511	1,015
Criação Novos Negócios	1,418	0,036	-0,849	1,445
Renovação	1,331	0,058	-0,303	-0,086
Proactividade	2,208	0,000	-1,130	1,616
Des. Individual	1,237	0,094	-0,530	0,055
Des. Organizacional	1,177	0,125	-0,770	1,437

Como conclusão, as qualidades métricas do instrumento não inspiram muita confiança. A fidelidade é boa, à excepção da escala de Criação de Novos Negócios. Por outro lado, a validade deixa bastante a desejar, sendo que os factores extraídos em nada se assemelham aos construtos teóricos. Tal poderá dever-se, como já foi referido, a uma má adaptação do instrumento para o contexto associativo. De igual forma, duas das dimensões na escala de empreendedorismo possuem dois e três itens, o que limita também a qualidade das mesmas; assim, optou-se por trabalhar a um factor em todas as escalas. Por fim, a sensibilidade é boa para todas as escalas excepto, como já foi referido, nas dimensões de Criação de Novos Negócios e Proactividade. No entanto, como se optou por trabalhar a escala de Intra-empreendedorismo no seu todo, e não utilizando as dimensões individuais, tal não se trata de um impedimento para a testagem.

## Verificação de hipóteses

### *ANOVA e Correlações Pearson*

Para a verificação das hipóteses realizaram-se primeiro testes ANOVA para verificar se as médias entre os diferentes grupos diferiam, procedendo-se em seguida ao cálculo das correlações, e por último, à elaboração de um modelo de equações estruturais. A escolha de testes utilizados foi feita de forma a assegurar uma metodologia que englobe tanto testes de hipóteses clássicos, assim como análise de correlações e análise de regressão, procurando desta forma aumentar o rigor do tratamento dos dados.

Os pressupostos para a realização da ANOVA são a distribuição normal das populações a serem testadas, e que estas possuam homogeneidade de variâncias. O pressuposto da normalidade foi verificado para todos os grupos; todavia, a homogeneidade das variâncias só foi verificada nos grupos em estudo na H3. Mesmo assim, optou-se por utilizar o teste ANOVA por dois motivos; primeiro, a literatura indica que, nas ciências sociais, é extremamente raro encontrar variáveis que produzam heterogeneidade de variâncias mas que simultaneamente mantenham as médias populacionais entre os grupos idênticas (Sawilowsky, Shlomo S., 2002). Segundo, a alternativa não-paramétrica à ANOVA é menos potente (Maroco, 2003). De qualquer das formas, para a H1 e H2 realizaram-se também testes de Welch e Brown-Forsythe, que permitem essencial corroborar (ou não) o teste ANOVA em caso de variâncias heterogêneas. Nos cálculos envolvendo os totais da escala de Empreendedorismo, optou-se por excluir os valores referentes à escala de Criação de Novos Negócios, devido à baixa fiabilidade desta.

Começou-se por verificar a hipótese H1, segundo a qual o grau de Capital Empreendedor de uma associação influencia positivamente o Desempenho Individual dos dirigentes associativos. Pelo teste ANOVA (ANEXO F), pode-se concluir que existem diferenças significativas ( $p < 0,001$  – Tabela 20) entre as médias de desempenho individual entre associações com elevados (25% de observações mais elevadas) e baixos graus de Capital Empreendedor (25% de observações mais baixas). Os testes de Welch e Brown-Forsythe corroboram esta conclusão ( $p < 0,001$  – Tabela 21). A análise do Gráfico 4 indica também que os indivíduos pertencentes a associações empreendedoras têm um maior grau de desempenho individual do que os restantes. Por fim, pela análise correlacional (ANEXO G) verificamos também que a correlação entre as duas variáveis é significativa ( $p < 0,001$  – Tabela 22), e média em força ( $r = 0,474$  – Tabela 21), o que significa que à medida que o Capital Empreendedor aumenta, o Desempenho Individual aumenta também. Assim, confirma-se a H1 e estabelece-se o Capital Empreendedor como tendo um impacto positivo no Desempenho Individual.

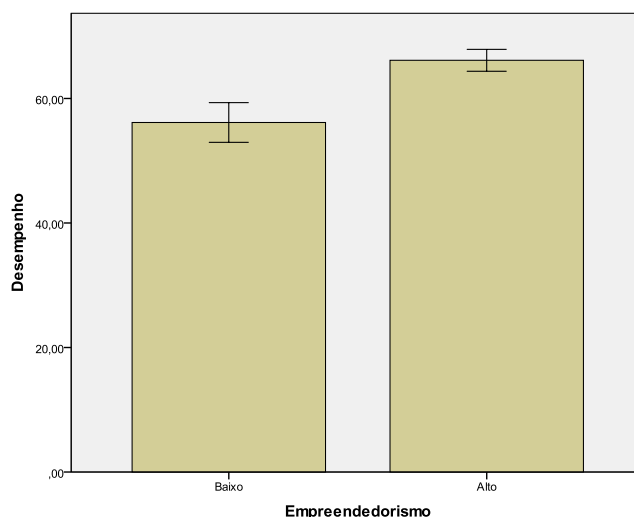
**Tabela 20:** Verificação dos pressupostos e Teste ANOVA para a H1

Variáveis		Sig. Levene	Sig. K-S	E.T. Anova	Sig. Anova
CE Baixo	Desempenho	0,032	0,217	32,814	0,000
CE Alto	Individual		0,128		

**Tabela 21:** Teste de Welch e Brown-Forsythe para a H1

	Sig.
Welch	0,000
Brown-Forsythe	0,000

**Gráfico 4** – Médias de Desempenho Individual em associações com Baixo e Alto Capital Empreendedor (as barras demonstram médias e incluem o intervalo de confiança da média a 95%)



**Tabela 22:** Correlações bivariadas de Pearson

Variáveis		I-Empre.	Resul.	Desem.
Desempenho Individual	Sig.	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	
	Corr. Pearson	0,474	0,341	1
Desempenho Organizacional	Sig.	<b>0,000</b>		<b>0,000</b>
	Corr. Pearson	0,392	1	0,341
Capital Empreendedor	Sig.		<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
	Corr. Pearson	1	0,392	0,474

Verificou-se em seguida a hipótese H2, segundo a qual o grau de Capital Empreendedor de uma associação influencia positivamente o Desempenho Organizacional dessa associação. Pelo teste ANOVA, pode-se concluir que existem diferenças significativas ( $p < 0,001$  – Tabela 23) entre as médias de Desempenho Organizacional entre associações com elevados (25% de observações mais elevadas) e baixos graus de Capital Empreendedor (25% de observações mais baixas). Os testes de Welch e Brown-Forsythe corroboram também aqui esta conclusão ( $p < 0,001$  – Tabela 24). A análise do Gráfico 5 indica também que as associações mais empreendedoras apresentam melhor desempenho organizacional do que as menos empreendedoras. Por fim, pela análise correlacional verificamos também que a correlação entre as duas variáveis é significativa ( $p < 0,001$  – Tabela 22), mas de pouca força ( $r = 0,392$  – Tabela 21), o que significa que à medida que o Capital Empreendedor aumenta, o Desempenho Organizacional também aumenta. Assim, confirma-se a H2 e estabelece-se o Capital Empreendedor como tendo um impacto positivo no Desempenho Organizacional.

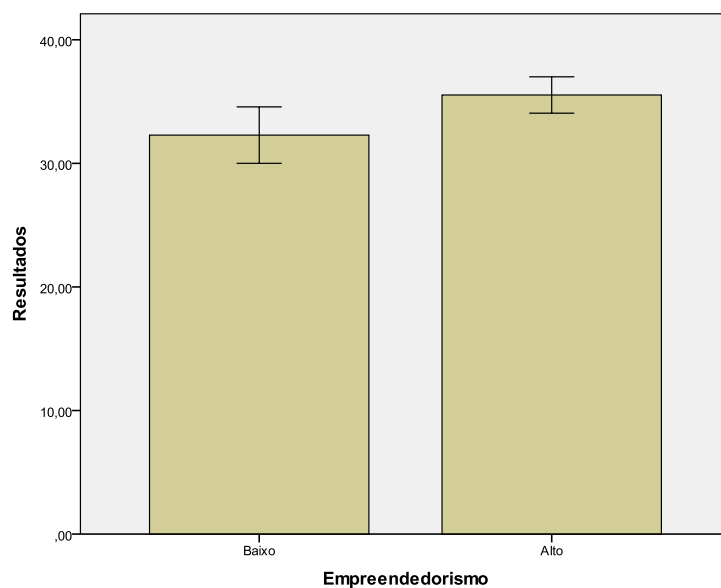
**Tabela 23:** Verificação dos pressupostos e Teste ANOVA para a H2

Variáveis		Sig. Levene	Sig. K-S	E.T. Anova	Sig. Anova
CE Baixo	Desempenho	0,030	0,217	6,175	0,016
CE Alto	Organizacional		0,128		

**Tabela 24:** Teste de Welch e Brown-Forsythe para a H2

	Sig.
Welch	0,018
Brown-Forsythe	0,018

**Gráfico 5** – Médias de Desempenho Organizacional (Resultados) em associações com Baixo e Alto Capital Empreendedor (as barras demonstram médias e incluem o intervalo de confiança da média a 95%)

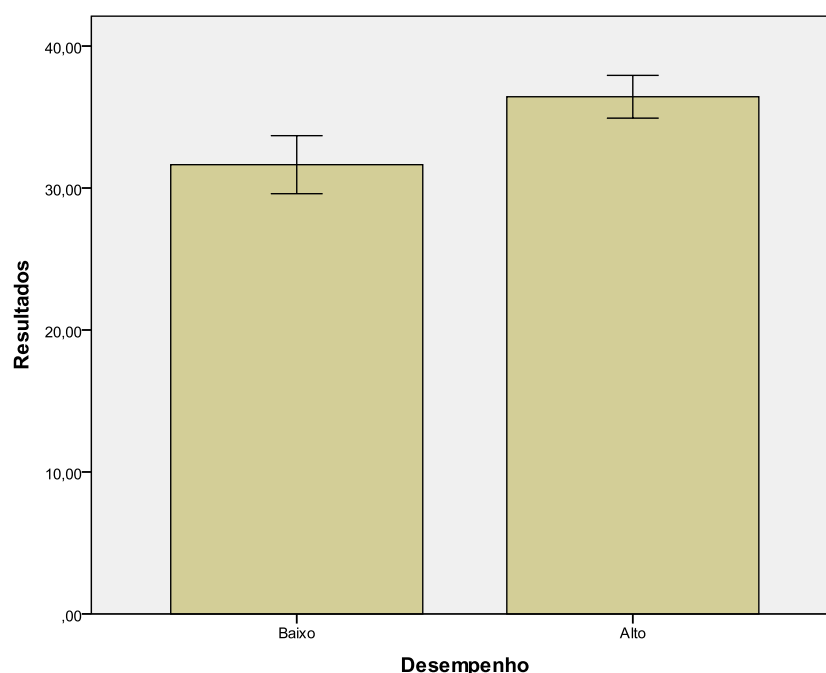


Por fim, verificou-se a hipótese H3, segundo a qual o Desempenho Individual dos associados influencia positivamente o Desempenho Organizacional da associação. Aplicou-se também aqui um teste ANOVA e o cálculo das correlações. Para esta hipótese, concluiu-se que existem diferenças significativas ( $p < 0,001$  – Tabela 25) entre as médias de Desempenho Organizacional entre indivíduos com elevado (25% de observações mais elevadas) e baixo Desempenho Individual (25% de observações mais baixas). A análise do Gráfico 6 indica também que os indivíduos com um elevado desempenho fazem parte de associações com resultados percebidos como superiores. Podemos também verificar pela análise correlacional que a correlação entre estas duas variáveis é significativa ( $p < 0,001$  – Tabela 22), apesar de não ser muito forte ( $r = 0,341$  – Tabela 21), o que significa que à medida que o Desempenho Individual aumenta, o Desempenho Organizacional também aumenta. Assim, confirma-se a H3 e estabelece-se o Desempenho Individual como tendo um impacto positivo no Desempenho Organizacional.

**Tabela 25:** Verificação dos pressupostos e Teste ANOVA para a H3

Variáveis		Sig. Levene	Sig. K-S	E.T. Anova	Sig. Anova
DI Baixo	Desempenho	0,068	0,199	14,961	0,000
DI Alto	Organizacional		0,079		

**Gráfico 6** – Médias de Desempenho Organizacional (Resultados) das associações em indivíduos com Baixo e Alto Desempenho Individual (as barras demonstram médias e incluem o intervalo de confiança da média a 95%)



#### *Modelo de Equações Estruturais*

A análise de Modelos de Equações Estruturais é uma técnica de modelação generalizada que permite testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais hipotéticas entre variáveis. Possui a vantagem, sobre outras técnicas mais convencionais, de considerar os erros de medida associados às variáveis em estudo, e combinar de certa forma as técnicas de Análise Factorial e de Regressão Linear (Maroco, 2010). A escolha deste método recai sobre o facto de os testes ditos clássicos serem considerados menos adequados para lidar com modelos que comportem efeitos de mediação, tal como é o caso. Para a estimação do modelo, optou-se pela utilização do método de Máxima Verosimilhança (ML), que é o mais frequentemente utilizado e dos mais consistentes.

#### *Verificação de Pressupostos*

Na fase de verificação dos pressupostos, começou-se por verificar a normalidade multivariada que é necessária para a aplicação do método de Máxima Verosimilhança (ML). Em primeiro lugar observou-se os índices de assimetria e de achatamento dos itens (ANEXO

H), e concluiu-se que todos eles encontram-se no intervalo da normalidade por possuírem valores absolutos de  $sk$  e  $ku$  inferiores a 2; todavia, a normalidade multivariada não se verificou por esta ter um achatamento de 46,216, sendo assim considerada uma violação séria da normalidade (Maroco, 2010).

A fim de alcançar o pressuposto de normalidade, procedeu-se em seguida a avaliação de *outliers* a partir da análise da Distância Mahalanobis. A partir desta análise concluiu-se que não existem sujeitos que possam ser considerados *outliers* (ANEXO H); todavia, Kline (1998) refere que o modelo de ML é robusto à violação da normalidade multivariada quando a normalidade univariada é assegurada (como é o caso, tal como já se tinha anteriormente verificado) pelo que optou-se por proceder avançar com os presentes dados.

Procedeu-se em seguida à verificação de multicolinearidade (ANEXO I), visto que a ausência da mesma é outro dos pressupostos. Entende-se que há multicolinearidade quando as variáveis independentes encontram-se fortemente associadas entre si (Maroco, 2003). A fim de verificar este pressuposto, procedeu-se ao cálculo das variáveis VIF e TOL por intermédio do SPSS. Considera-se que poderão haver problemas de Multicolinearidade caso o valor de VIF exceda 5 (Maroco, 2003), ou caso o valor de TOL seja inferior a 0,1 (Hill & Hill, 2005). Como podemos verificar na Tabela 26, os parâmetros encontram-se dentro do aceitável logo considerou-se assegurado o pressuposto da ausência de Multicolinearidade.

**Tabela 26: Efeitos de Multicolinearidade**

<b>Variáveis Independentes / Mediadoras</b>	<b>Variável Dependente</b>	<b>TOL</b>	<b>VIF</b>
Capital Empreendedor	Desempenho	0,775	1,290
Desempenho Individual	Organizacional		

#### *Identificação do Modelo*

A identificação do modelo trata da condição em que os parâmetros são consistentes com os dados e por seguinte o modelo é testável.

O primeiro passo tomado no sentido de tornar o modelo identificável foi o de fixar em 1 os parâmetros da trajectória entre cada factor e o primeiro item correspondente. A lógica por detrás disto é estabelecer uma métrica para as variáveis latentes, visto que estas, por não serem directamente observadas, não têm métrica definida.

Em segundo, assegurou-se a conformidade à Regra-T, segundo a qual o número de parâmetros a estimar de ser igual ou inferior ao número de variâncias-covariâncias não-redundantes (Maroco, 2010). Neste caso, a informação das variâncias manifestas corresponde a 780 e o número de parâmetros a estimar é de 81, sobrando assim 699 graus de liberdade. Como tal, o modelo é considerado sobre-identificado, e, por conseguinte, testável.

### *Avaliação da Qualidade de Ajustamento*

A avaliação de qualidade do modelo tem como objectivo avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas observadas na amostra sob estudo (Maroco, 2010). Para este efeito, existem vários índices estatísticos que avaliam a qualidade de ajustamento do modelo (ou falta da mesma). Os valores obtidos nestes testes em seguida descritos encontram-se resumidos na Tabela 27.

O primeiro teste utilizado é o do Qui-Quadrado do Ajustamento, que avalia a mediocricidade do ajustamento do modelo. Deste teste, pode-se concluir que a matriz de covariância populacional não é igual à matriz de covariância estimada pelo modelo ( $X^2 = 1117,505$ ;  $p < 0,001$ ). Todavia, o principal objectivo deste teste não é testar as hipóteses propriamente ditas mas sim fornecer um indicador de ajustamento; além do mais, a hipótese nula é geralmente rejeitada neste teste devido à sua elevada sensibilidade à dimensão da amostra (Maroco, 2010). A estatística de teste em questão ( $X^2/gl = 1,599$ ) indica que o ajustamento do modelo pode ser considerado bom.

O índice absoluto utilizado foi o GFI, que avalia o modelo de uma maneira semelhante ao  $R^2$  de uma regressão linear. O valor obtido para este índice foi de 0,667, o que é indicativo de um ajustamento considerado mau.

Utilizou-se em seguida o CFI enquanto índice relativo, que funciona através da comparação do modelo em estudo com o modelo de independência e o modelo saturado. Este índice foi escolhido em vez do NFI visto não ser afectado pela dimensão da amostra. O valor obtido para este índice foi de 0,661, pelo que o ajustamento é considerado mau.

Como índices de parcimónia utilizaram-se o PGFI e o PCFI que penalizam os respectivos índices pela complexidade do modelo. Para estes índices obtiveram-se valores de 0,597 para o PGFI e de 0,624 para o PCFI, que são indicativos de um ajustamento considerado mau e sofrível, respectivamente.

Como índice de discrepância populacional utilizou-se o RMSEA, que procura avaliar se o modelo ajustado é aproximadamente correcto. Para este teste obteve-se um valor de 0,075, o que indica um ajustamento considerado sofrível.

Após observação destes valores, pode-se concluir que no geral o ajustamento do modelo pode ser considerado mau (ANEXO J).

**Tabela 27: Índices de Ajustamento**

	<b>X<sup>2</sup>/gl</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>PGFI</b>	<b>PCFI</b>	<b>RMSEA</b>
Estatística	1,599	0,667	0,661	0,597	0,624	0,075
Ajustamento	Bom ]1; 2]	Mau < 0,8	Mau < 0,8	Mau < 0,6	Bom [0,6; 0,8[	Bom ]0,05; 0,10]

Procedeu-se então à respecificação do modelo. O primeiro passo para tal foi a análise factorial confirmatória (AFC), que se trata da avaliação dos pesos de regressão nas trajectórias entre as variáveis latentes e as variáveis manifestas (ANEXO K). Optou-se por eliminar os itens com trajectórias cujos pesos fossem inferiores a 0,4, o que é indicativo de baixa pureza factorial. De seguida, recalcularam-se os pesos de regressão, procedeu-se a novas eliminações, e repetiu-se o processo até se atingir o limiar de 0,4 para todos os itens (ANEXO L). Desta forma, foram removidos os seguintes itens:

E1Inovacao1 da escala de Capital Empreendedor, “A minha associação dá ênfase à criação de novos serviços e actividades”.

E2Renovacao1 da escala de Capital Empreendedor, “A minha associação revê e melhora o seu conceito de intervenção”.

E3Criacao1 da escala de Capital Empreendedor, “A minha associação explora novas áreas de intervenção na sua instituição”.

D1 da escala de Desempenho Individual, “Cumpro os objectivos do meu cargo”.

D2 da escala de Desempenho Individual, “Atinjo os critérios para ser reeleito”.

D3 da escala de Desempenho Individual, “Demonstro conhecimento em todas as tarefas relacionadas com o meu cargo”.

D4 da escala de Desempenho Individual, “Preencho todos os requisitos do meu cargo”.

D5 da escala de Desempenho Individual, “Seria capaz de gerir responsabilidade acima da que me é conferida habitualmente”.

R3 da escala de Desempenho Organizacional, “Relativamente a mandatos anteriores, a nossa associação é melhor no que diz respeito à intervenção pedagógica e académica”.

R4 da escala de Desempenho Organizacional, “Relativamente a mandatos anteriores, a nossa associação é melhor no que diz respeito à realização de novas actividades”.

Após estas alterações verificou-se uma melhoria dos índices de ajustamento (Tabela 28, ANEXO M), mas com espaço para melhorar mais ainda.

**Tabela 28: Índices de Ajustamento após as primeiras modificações**

	<b>X<sup>2</sup>/gl</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>PGFI</b>	<b>PCFI</b>	<b>RMSEA</b>
Estatística	1,397	0,768	0,828	0,660	0,763	0,061
Ajustamento	Bom ]1; 2]	Mau < 0,8	Sofrível [0,8; 0,9[	Bom [0,6; 0,8[	Bom [0,6; 0,8[	Bom ]0,05; 0,10]

Para tal, foi de seguida feita uma análise dos Índices de Modificação (IM), que estimam a redução da estatística  $X^2$  do modelo se certas alterações estruturais forem efectuadas no mesmo. Para este efeito, considerou-se que  $IM > 11$  são indicadores de parâmetros que podem afectar significativamente a qualidade do modelo. Todavia, todas as alterações efectuadas ao modelo devem ser justificáveis pela teoria; caso contrário, o modelo final pode ser ajustado mas conceptualmente absurdo (Maroco, 2010). Desta forma, a respecificação do modelo com base em IM passa por criarem-se correlações entre os erros de alguns itens que pertençam ao mesmo factor, e eliminarem-se itens que apresentam correlações com itens de outras escalas. Começou-se por modificar os parâmetros com IM superiores a 11 (ANEXO N), pois a este valor está associado uma probabilidade de erro tipo I reduzida, equivalente a 0,001 (Maroco, 2010).

Como alguns itens tinham sido já removidos no decorrer da AFC, a um limiar de IM igual a 11 restou apenas um candidato para a remoção: o item E18Renovacao7 da escala de Capital Empreendedor, “A minha associação disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projectos experimentais”. Este item apresentava erros correlacionados com erros da escala de Desempenho Individual, e ele próprio encontrava-se relacionado com um item da escala de Desempenho Individual, pelo que foi removido.

Não havendo mais alterações possíveis para um limiar de IM igual a 11, prosseguiu-se com as alterações mas desta vez reduzindo o limiar de IM para 4 (ANEXO O), ao qual corresponde uma probabilidade de erro tipo I de 0,05 (Maroco, 2010).

O item E5Renovacao2 da escala de Capital Empreendedor, “A minha associação reorganiza os departamentos para aumentar a inovação”, apresentava erros correlacionados com itens da escala de Desempenho Organizacional pelo que foi removido.

O item E16Renovacao6 da escala de Capital Empreendedor, “A minha associação incentiva a apresentação de ideias inovadoras por parte dos colaboradores”, apresentava erros correlacionados com itens da escala de Desempenho Organizacional pelo que foi removido.

O item E10Proactividade1 da escala de Capital Empreendedor, “A minha associação tem tendência para assumir riscos”, apresentava erros correlacionados com itens da escala de Desempenho Organizacional pelo que foi removido.

O item E14Proactividade2 da escala de Capital Empreendedor, “A minha associação tem uma postura dinâmica, agressiva, e destemida”, apresentava erros correlacionados com erros de itens da mesma escala, pelo que se criaram trajectórias de covariância entre os mesmos.

Após estas alterações verificou-se que o ajustamento atingiu um patamar considerado bom, como demonstrado na Tabela 29 (ANEXO P).

**Tabela 29: Índices de Ajustamento do modelo respecificado**

	$X^2/gf$	GFI	CFI	PGFI	PCFI	RMSEA
Estatística	1,209	0,822	0,914	0,683	0,823	0,044
Ajustamento	Bom ]1; 2]	Sofrível [0,8; 0,9[	Bom [0,9; 1[	Bom [0,6; 0,8[	Muito Bom $\geq 0,8$	Muito Bom $< 0,05$

Ao comparar os dois modelos segundo os índices comparativos, verifica-se que o modelo respecificado apresenta melhor ajustamento.

**Tabela 30: Índices Comparativos dos Modelos**

	AIC	BCC	BIC	ECVI
Original	1279,505	1376,222	1496,758	11,958
Respecificado	436,407	471,715	583,924	4,079

Por fim, avaliou-se a validade das dimensões no modelo final avaliando os pesos de regressão entre os diversos itens e os factores correspondentes (ANEXO Q). Como podemos verificar na Tabela 31, todas as correlações encontram-se dentro do aceitável.

**Tabela 31: Pesos dos itens nos seus respectivos factores**

<b>Capital Empreendedor</b>		<b>Desempenho Individual</b>		<b>Desempenho Organizacional</b>	
Item	$r_{it}$	Item	$r_{it}$	Item	$r_{it}$
E4inovacao2	0,367	D6	0,440	R1	0,412
E6inovacao3	0,568	D7	0,676	R2	0,429
E7renovacao3	0,426	D8	0,605	R5	0,553
E8criacao2	0,552	D9	0,760	R6	0,726
E9renovacao4	0,535	D10	0,669	R7	0,555
E11renovacao5	0,517	D11	0,673		
E12criacao3	0,509	D12	0,564		
E13inovacao4	0,545	D13	0,560		
E14proactividade2	0,703				
E15inovacao5	0,712				
E17inovacao6	0,471				
E19inovacao7	0,475				

#### *Estimação do Modelo Estrutural*

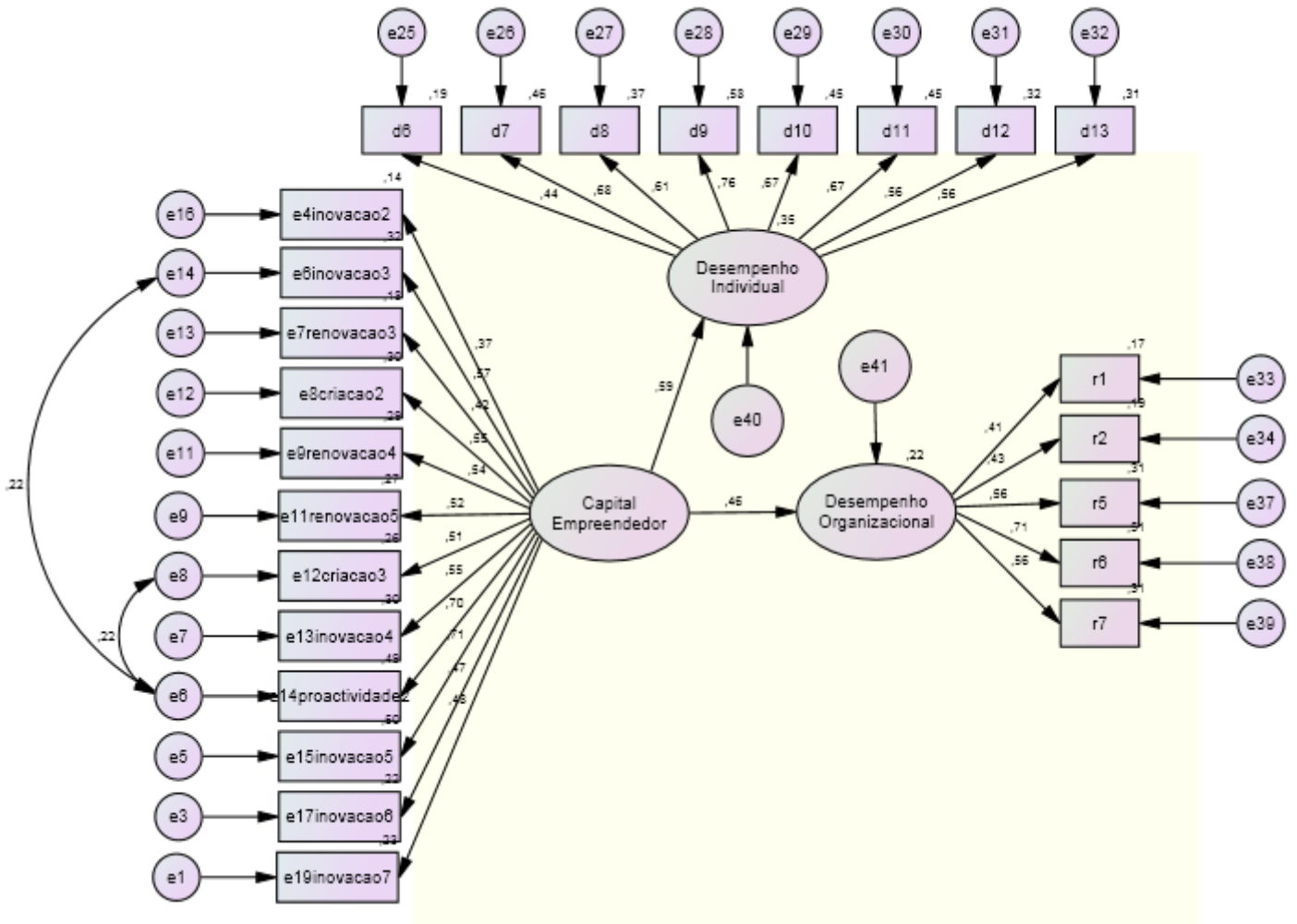
No modelo em estudo incluíram-se as relações previstas na literatura. O Intra-empendedorismo foi trabalhado unidimensionalmente devido aos problemas de pureza factorial que se verificaram na análise de qualidades métricas. O modelo pode ser classificado como recursivo e reflexivo. Os erros associados às variáveis manifestas representam erros de mensuração e indiciam variância que não é explicada pelos factores correspondentes; os erros associados às variáveis latentes correspondem a erros de especificação e indiciam variância que não é explicada pelas variáveis independentes correspondentes.

Analisando as relações entre os factores latentes do modelo, não se verificou a existência de uma relação directa significativa entre o Desempenho Individual e o Desempenho Organizacional ( $p=0,505$ ; ANEXO R), pelo que esta relação foi removida do modelo, eliminando no processo a possibilidade de se verificar um modelo de mediação.

Após eliminar a supra-mencionada trajetória, verificou-se, a existência de relações directas entre o Capital Empreendedor e o Desempenho Individual ( $\beta_{CE,DI}=0,590$ ;  $p<0,05$ ), e entre o Capital Empreendedor e o Desempenho Organizacional ( $\beta_{CE,DI}=0,464$ ;  $p<0,05$ ) (ANEXO S). Infelizmente, e apesar de todos os ajustes, o modelo nos presentes termos explica apenas 35% da variância do Desempenho Individual e 22% da variância do Desempenho Organizacional (Figura 2).

Concluindo, verificaram-se parcialmente as hipóteses, nomeadamente no que toca à influência do Capital Empreendedor no Desempenho Individual e no Desempenho Organizacional. Podemos dizer que o presente modelo apresenta um ajustamento bom aos dados e pode considerar-se explicativo para as relações inferidas, apesar de não se ter verificado um efeito de mediação tal como previsto.

Figura 2: Modelo Estrutural Final



## DISCUSSÃO

Neste estudo, procurou-se conhecer o impacto que o Capital Empreendedor tem tanto a nível de Desempenho Individual como de Desempenho Organizacional no seio das associações de estudantes. Procurou-se de igual forma avaliar se o Desempenho individual funciona como mediador da relação entre o Capital Empreendedor e o Desempenho Organizacional. A pertinência deste estudo revela-se em vários eixos: primeiro, aborda uma população que, até à data, tem sido completamente ignorada pela comunidade científica. Segundo, aborda um conceito (Capital Empreendedor) que, comparativamente com o empreendedorismo propriamente dito, é muito menos referenciado na literatura. Terceiro, dado que o empreendedorismo está associado à criação de riqueza (Ireland, Hitt, Camp & Sexton, 2001), é de todo o interesse averiguar o impacto que um perfil empreendedor possa ter na gestão de organizações que muitas vezes sobrevivem à base de subsídios externos. Quarto, introduz um instrumento de avaliação do Capital Empreendedor adaptado ao contexto associativo que, apesar de ter as suas falhas, é o primeiro instrumento a ser adaptado a esta população e como tal poderá facilitar futuros estudos realizados nesta área.

Hipotetizou-se que o Capital Empreendedor de uma associação iria ter um impacto positivo no Desempenho Individual dos seus dirigentes e colaboradores; que ao adoptarem novas formas de encarar os desafios do associativismo, procurarem novas respostas para antigas perguntas, e encorajarem os seus efectivos a serem criativos, estes por sua vez iriam trabalhar com mais empenho a fim de cumprirem esses objectivos e adquirir novas competências no processo – tais como *teamworking*, criatividade, responsabilidade, resiliência, entre outras (Palma, 2008; Hisrich, 1990).

Os resultados obtidos confirmam esta relação ( $p < 0,05$ ). Assim, confirmou-se a Hipótese 1, pelo que se pode afirmar que o Capital Empreendedor numa associação de estudantes funciona como impulsor do Desempenho Individual dos seus dirigentes, ao confrontá-los com situações em que eles têm que “pensar fora da caixa” para solucionar um problema. A verificação desta hipótese está em concordância com a literatura, na qual se encontram diversos estudos empíricos que a corroboram apesar de em contexto empresarial (e.g., Hanson & Borman, 2006; Monteiro, 2008; Neck e Colaboradores, 1999). Neste ponto é também importante salientar a relação entre um processo de pensamento empreendedor e o aumento do desempenho através do desenvolvimento da auto-eficácia, visto que esta última é considerada como um dos traços essenciais do empreendedor (Baum & Locke, 2004).

Avançou-se também com a hipótese de que o Capital Empreendedor influencia positivamente o Desempenho Organizacional da associação de estudantes. Este tipo de relação encontra-se bem estabelecida na literatura (e.g., Santos & Fernandes, 2008; Palma, 2008; Monteiro, 2008) e é considerada um dos principais motivos para o estudo do empreendedorismo (Covin & Slein, 1991).

De novo, e em concordância com a literatura, verificou-se esta relação ( $p < 0,05$ ). Assim, confirmou-se a Hipótese 2 pelo que se pode afirmar que o Capital Empreendedor numa associação de estudantes traduz-se em melhor Desempenho Organizacional, na medida em que promove o desenvolvimento de projectos inovadores, assim como uma melhor comunicação institucional e maior satisfação dos associados, para além de resultados financeiros superiores.

Em terceiro lugar, avançou-se com a hipótese de que um bom Desempenho Individual terá um impacto positivo no Desempenho Organizacional. Esta relação passa pelo facto de as características individuais dos colaboradores moldarem o modo de funcionamento de uma organização (Neal & Hesketh, 2001). Esta proposição é um lugar comum da literatura sobre desempenho, e encontra-se sustentada tanto em estudos teóricos (e.g., Motowidlo, 1997) como empíricos (e.g., Hanson & Borman, 2006; Monteiro, 2008). Todavia, após testagem desta hipótese, não se encontrou uma relação significativa entre as duas variáveis.

O facto de não se ter demonstrado um impacto positivo do Desempenho Individual no Desempenho Organizacional das associações foi algo de inesperado visto que esta hipótese encontrava-se sustentada não só pela teoria mas também por modelos que fizeram uma testagem semelhante no contexto empresarial (e.g., Monteiro, 2008). Contudo, existem uma série de explicações para tal ter acontecido:

Em primeiro lugar, é possível que tenha ocorrido enviesamento na resposta às escalas de Desempenho Individual e de Desempenho Organizacional. A primeira funciona essencialmente numa base de auto-avaliação, e não possui qualquer tipo de *lie scale*, enquanto que a segunda compara o mandato vigente com o mandato anterior, mas também num regime de auto-avaliação. Assim, poderão ter surgido situações em que o sujeito encontra-se insatisfeito com o trabalho global da sua associação, mas simultaneamente glorifica o seu próprio trabalho. Inversamente, poderá ter acontecido que um sujeito reconheça o trabalho desenvolvido pela equipa, mas ele próprio não ter contribuído muito para esse trabalho. A fim de colmatar esta falha existem duas possíveis soluções; primeiro a incorporação de *lie scales* a fim de diagnosticar o enviesamento. Segundo, a utilização de indicadores mais objectivos (apesar de tal ser algo difícil no contexto associativo).

Em segundo lugar, alguma ambiguidade nas escalas poderá ter afectado também esta relação. Uma associação de estudantes convencionalmente encontra-se dividida por departamentos, e as escalas de Desempenho Individual e de Desempenho Organizacional reportam-se unicamente a valores globais da associação. Poderá ter-se sucedido que alguns sujeitos tenham avaliado o seu Desempenho Individual a nível de departamento (de novo, ambiguidade da escala) como positivo, mas considerem os restantes departamentos como tendo um desempenho insatisfatório, e respondido em função disso na escala de Desempenho Organizacional. Uma estratégia para futuramente evitar este tipo de situações seria a de especificar que tanto o Desempenho Individual como o Desempenho Organizacional seriam avaliados a nível de Departamento, e comparava-se assim estas variáveis num contexto muito mais específico. Posteriormente, caso necessário, poder-se-iam calcular as médias entre os departamentos a fim de obter dados mais globais para a associação. Uma contra-partida desta estratégia é que a amostra teria de aumentar consideravelmente, visto que estaríamos a passar de comparações individuais para comparações de associações (amostragem por *clusters*).

Em terceiro lugar, também se pode explicar a nível teórico o porquê de não se ter verificado esta relação. Good e Carin (2004) referem que poderão haver outros factores a influenciarem o desempenho, tais como clima, estratégia, e cultura. Assim, poderá ter-se sucedido que um ou mais destes factores tenham afectado o Desempenho Individual e o Desempenho Organizacional, o que significa que poderia ser frutífero incluir também uma ou mais destas variáveis no modelo.

De qualquer das formas, o teste de ANOVA realizado para esta hipótese encontrou uma relação significativa ( $p < 0,05$ ) entre o Desempenho Individual e o Desempenho Organizacional. Sendo os resultados contraditórios para esta hipótese, não é possível tirar elações conclusivas acerca desta proposição.

Por fim, avançou-se com a hipótese de que existiria um efeito de mediação do Desempenho Individual entre o Capital Empreendedor e o Desempenho Organizacional. Esta hipótese surgiu do encadeamento das restantes hipóteses, ao criar-se um modelo sugestivo da existência de efeitos indirectos. Este tipo de modelo não é directamente referido na literatura, mas é implícito pela ligação das restantes variáveis, sendo que a colocação da hipótese acabou por ser feita por argumentação lógica.

Todavia, não se verificando um efeito directo da variável mediadora para a variável dependente, não foi possível avaliar a existência de efeitos indirectos. Por outro lado, como já foi referido, a inexistência de relação entre o Desempenho Individual e o Desempenho Organizacional explica-se em grande parte por falhas de operacionalização do estudo, visto

que esta relação é sustentada pela literatura. Por conseguinte, apesar de a proposição para a H4 neste estudo ter sido inconclusiva, poderá revelar-se interessante realizar esta testagem num futuro estudo que eventualmente verifique a existência de um efeito directo do Desempenho Individual sobre o Desempenho Organizacional. Relembremos que pelo teste de hipóteses ANOVA encontrou-se um efeito significativo do Desempenho Individual sobre o Desempenho Organizacional ( $p < 0,05$ ), pelo que a este nível, sendo os resultados contraditórios, não é possível tirar elações relativamente a esta proposição.

Chegando ao fim do presente estudo, serão de seguida apontadas algumas considerações finais sobre o trabalho realizado.

A nível metodológico, o presente estudo comporta um enorme calcanhar de Aquiles no que toca às qualidades métricas, nomeadamente, quanto à sua validade; o facto das dimensões extraídas na AFE para a escala de Capital Empreendedor não ter qualquer tipo de correspondência semântica ou teórica limitou seriamente o tipo de modelo a ser elaborado, visto o CE ter sido trabalhado enquanto conceito unidimensional o que, como já foi referido, não corresponde nem de perto ao que está estabelecido na literatura (Gartner, 1988). O mesmo se sucedeu nas escalas de Desempenho Individual e de Desempenho Organizacional. Como consequência, o trabalho foi realizado com escalas que, em última instância, explicam muito pouca da variância dos resultados. Um dos motivos para explicar esta situação poderá ser uma adaptação inadequada da escala do contexto empresarial para o contexto associativo. Como já foi referido, alguns itens tiveram de sofrer profundas alterações, e apesar de ter sido realizado um pré-teste verbal com dirigentes associativos, pode ter permanecido uma certa ambiguidade nos itens; o facto de algumas dimensões da escala de Capital Empreendedor terem sido reduzidas a 2 e a 3 itens também não contribuiu para a garantia de validade da escala adaptada. Esta ambiguidade pode também explicar o porquê de o Modelo de Equações Estruturais inicial apresentar índices de ajustamento tão baixos, e a existência de inúmeras correlações entre erros e itens. Salientamos também que a escala tal como foi utilizada por Monteiro (2008) tinha já apresentado alguns problemas de ajustamento; assim, corroboramos com a autora no que toca à necessidade de realizar uma aferição desta escala para a população portuguesa.

O design experimental utilizado apresenta-se também como outra limitação do presente estudo; nos presentes termos, qualquer associação encontrada só pode ser legitimada a partir da sua base teórica. A fim de assegurar casuística seria necessário adoptar um design

experimental ou quasi-experimental, com manipulação de variáveis; por exemplo, comparar os resultados de uma dada associação antes e depois da aplicação de um programa de desenvolvimento de empreendedorismo.

Apresentaremos de seguida sugestões para estudos futuros. Uma sugestão que poderá revelar-se interessante será avaliar uma relação bidireccional (ou efeito de contexto) entre o Capital Empreendedor e o Desempenho Individual. Como já foi referido, existem estudos que referem o Desempenho Individual como consequente (e.g., Palma, 2008; Hisrich, 1990; Neck e Colaboradores, 1999), mas também como antecedente (e.g., Groysberg, Nanda & Prats, 2007). Neste ponto, salienta-se em particular a importância da auto-eficácia como uma das variáveis de estudo visto que esta é considerada como um dos principais traços de um empreendedor (Shane et al, 2003; Baum & Locke, 2004), e um factor importante na ligação entre o Capital Empreendedor e o Desempenho Individual (Neck e Colaboradores, 1999). A lógica por detrás deste tipo de modelo seria a de que uma postura empreendedora iria impactar positivamente o desempenho dos colaboradores de uma associação, e, à medida que estes desenvolvem as suas competências pessoais, eles próprios iriam contribuir para o aumento do capital empreendedor dessa associação.

Outra sugestão seria criar um novo modelo que englobe a variável Recursos. Como já foi referido, a angariação de recursos (líquidos e ilíquidos) é um factor essencial para a concretização de actividades empreendedoras (Lopes, Cunha & Reis, 2006). Desta forma, e visto que as Associações de Estudantes geralmente possuem verbas limitadas, seria interessante averiguar de que forma e que os recursos disponíveis influenciam as relações já estabelecidas no presente estudo.

O presente estudo tem profundas implicações teóricas visto ter sido demonstrado que no contexto associativo o Capital Empreendedor tem o mesmo impacto (tanto a nível de Desempenho Individual como de Desempenho Organizacional) que já foi demonstrado no contexto empresarial. As associações que adoptam uma postura empreendedora acabam por contribuir para o desenvolvimento das competências associativas dos seus dirigentes e colaboradores, e promovem novas actividades e serviços, para além de uma maior satisfação dos seus associados e melhor comunicação a todos os níveis.

A nível de implicações práticas, este estudo demonstra que o treino de empreendedorismo é igualmente importante nas associações. Desta forma, a criação de programas de treino de empreendedorismo a nível de associações de estudantes poderá revelar-se como uma aposta interessante, pois não só irá contribuir para o sucesso dessas associações, como também fomentar nos seus dirigentes um espírito empreendedor que mais

tarde (quando estes terminarem os respectivos cursos) poderá levar essas mesmas pessoas a abrirem o seu próprio negócio.

Para além disso, elaborou-se no presente estudo um instrumento que, apesar das suas falhas, poderá muito bem ser a primeira escala de avaliação de Capital Empreendedor adaptada a Associações. Com os devidos refinamentos e ajustes, esta escala poderá revelar-se uma ferramenta muito útil de futuro pois permite explorar o Capital Empreendedor em populações que até à data têm sido ignoradas, contribuindo desta forma para o aumento de conhecimento numa área em que muito encontra-se ainda por explorar.

## REFERÊNCIAS

- Antoncic, B., Prodan, I. (2008). Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship, and Firm Performance: Testing a Model. *Technovation*, 28(5), 257-265.
- Baron (2006). Entrepreneurship: A Process Perspective. In Baum, J., Frese, M., & Baron, R. (Ed.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 19-37). SIOP Organizational Frontiers Series.
- Bastos, J. (2008). Código Civil Português (16ª Ed.), Coimbra: Almedina.
- Baum, J., & Locke, E. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- Borman & Motowidlo (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bygrave, W. (2007). The entrepreneurial process. In Bygrave, W. & Zacharakis, A. (Ed.), *Entrepreneurship* (pp. 1-27). N.P.: Wiley, John & Sons.
- Carland, J., & Carland, J. (2007). INTRAPRENEURSHIP: A REQUISITE FOR SUCCESS. *Entrepreneurial Executive*, 12, 83-94.
- Cobbold, I., Lawrie, G., (2002). *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*. Acedido a 3 de Novembro de 2010 do site da *Performance Measurement Association*, <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-PMA02-1f.pdf>
- Comissão Europeia (2003). *2003 Observatory of European SMEs*.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16, 7-25.

- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C.C. (2003). Manual de comportamento organizacional e gestão (2ª Ed.), Lisboa: Editora RH.
- Dominguinhos, P. & Simões, V. (2006). Empreendedor, Oportunidade, Projecto: O Trinómio do Empreendedorismo. In Gomes, J.F., Cunha, M.P., & Cunha, A. (Ed.), *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI* (pp. 45-67). Lisboa: Editora RH.
- Falcone, T. & Osborne, S. (s.d.). *Entrepreneurship: A diverse concept in a diverse world*. Acedido a 12 de Janeiro de 2009 do site da *Small Business Advancement National Center*, <http://www.sbaer.uca.edu/research/usasbe/2005/pdf/files/papers/21.pdf>
- Gartner, W. (1988). Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Good, D., Carin, B. (2004). *Individual and Organizational Performance Arrangements*. Acedido a 26 de Novembro de 2010 no site da AUCC, [http://www.aucc.ca/\\_pdf/english/programs/cepra/Performance\\_Arrangements\\_Paper.pdf](http://www.aucc.ca/_pdf/english/programs/cepra/Performance_Arrangements_Paper.pdf)
- Groysberg, B., Nanda, A., Prats, M. J. (2007). Does individual performance affect entrepreneurial mobility? Empirical Evidence from the Financial Analysis Market: [http://www.capco.com/files/pdf/1094/02\\_Part%202/03\\_Does%20individual%20performance%20affect%20entrepreneurial%20mobility%20Empirical%20evidence%20from%20the%20financial%20analysis%20market.pdf](http://www.capco.com/files/pdf/1094/02_Part%202/03_Does%20individual%20performance%20affect%20entrepreneurial%20mobility%20Empirical%20evidence%20from%20the%20financial%20analysis%20market.pdf) . Acedido a 3 de Novembro de 2010.
- Hanson, M. A. & Borman, W. C. (2006). Citizenship Performance: An Integrative Review and Motivational Analysis. In Bennet Jr., W., Lance, C. E., Woehr, D. J. (Ed.), *Performance Measurement: Current Perspectives and future challenges* (pp. 141-172). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Hisrich, R. D. (1990). *Entrepreneurship/Intrapreneurship*. *American Psychologist*, 45(2), 209-223.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2007). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Ireland, R., Hitt, M., Camp, S., & Sexton, D. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Ireland, R., Covin, J., & Kuratko, D. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1), 19-46.
- Katz, J. (2006). Education and Training in Entrepreneurship. In Baum, J., Frese, M., & Baron, R. (Ed.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 209-233). SIOP Organizational Frontiers Series.
- Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35: 60-85.
- Kirzner, I. (2009). The alert and creative entrepreneur: a clarification. *Small Business Economics*, 32(2), 145-152.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lopes, M. P., Cunha, M. P. & Reis, F. (2006). Marketing de ideias e construção de redes: As duas vias de atração de recursos para novos empreendimentos. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(1): 115-136.
- Mahoney, T. (1988). Productivity defined : the relativity of efficiency, effectiveness, and change. In Campbell, J., & Campbell, R. (Ed.), *Productivity in organizations. new perspectives from industrial and organizational psychology* (pp. 13-39). S. Francisco: Jossey-Bass.

- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística com a utilização do SPSS*. Lisboa: Silabo.
- Maroco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Monteiro, A. (2008). A tríade nuclear da cultura de inovação, capital empreendedor e desempenho: música aos ouvidos da gestão? ISPA – Instituto Universitário: Lisboa.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Neal, A., Hesketh, B., (2001). Productivity in organizations. In Neal, A., Ones, D. S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, C. (Ed.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 7-21). London: Sage Publications.
- Neck, C.P., Neck, H. M, Manz, C.C. & Godwin, J. (1999) “I think I can; I think I can”: A self-leadership perspective towards enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficiency, and performance. *Journal of Managerial Psychology*.14(6), 477-501.
- Palma, P. J., Cunha, M. P. & Lopes, M. P. (2007). Comportamento Organizacional Positivo e Empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1): 93-114.
- Palma, P. J. (2008). Todos diferentes ou todos iguais? O desenvolvimento da identidade nas organizações empreendedoras de baixo e de elevado crescimento. ISPA – Instituto Universitário: Lisboa.
- Palma, P. J. (2008). Capital Empreendedor: Ferramenta Estratégica para a Competitividade. Bancaleiro, J. (Ed.), *Gestão de Activos Humanos no Século 21*. Lisboa: RH Editora.
- Pinchot, G. III. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc..

Portal da Juventude – RNAJ dados estatísticos:

<http://juventude.gov.pt/Portal/Associativismo/RNAJ/Estatisticas/>. Acedido a 12 de Janeiro de 2009.

Rauch, A., & Frese, M. (2006). Born to Be an Entrepreneur? Revisiting the Personality Approach to Entrepreneurship. In Baum, J., Frese, M., & Baron, R. (Ed.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 41-65). SIOP Organizational Frontiers Series.

Road Show For Entrepreneurship:

[http://www.rs4e.com/portal/FAQ\\_empreendedorismo\\_portugal](http://www.rs4e.com/portal/FAQ_empreendedorismo_portugal). Acedido a 12 de Janeiro de 2009.

Rotter, J. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45(4), 489-493.

Santos, C. & Fernandes, D. (2008). Orientação Empreenderora: Um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-eletrônica*, 7(1), Art. 6.

Sawilowsky, Shlomo S. (2002). Fermat, Schubert, Einstein, and Behrens-Fisher: The Probable Difference Between Two Means When  $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ . *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 1(2), 461-472.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Sexton, D. (1988). The field of entrepreneurship: is it growing or just getting bigger. *Journal of Small Business Management*, 26 (1): 4–8.

Shane, S., Locke, E., & Collins, C. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1): 217-226.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In  
Sonnentag, S. (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3-26).  
New Jersey: John Wiley & Sons.

The Art of Intrapreneurship: [http://blog.guykawasaki.com/2006/01/the\\_art\\_of\\_intr.html](http://blog.guykawasaki.com/2006/01/the_art_of_intr.html).  
Acedido a 12 de Janeiro de 2009.

Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2001, Summer2001). The Focus of  
Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship: Theory &  
Practice*, 25(4), 57

von der Heyde Fernandes, D., & dos Santos, C. (2008). ORIENTAÇÃO  
EMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS CONSEQÜÊNCIAS DO  
EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES. *RAE - Eletrônica*, 7(1), 1-28.

Zhao, H., & Seibert, S. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial  
status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2): 259-  
271.

## ANEXOS

### ANEXO A – Estudo Preliminar Numérico

#### Reliability

#### Scale: Capital Empreendedor

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,952	19

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e1inovacao1	80,17	290,580	,777	,948
e2renovacao1	80,42	300,254	,633	,951
e3criacao1	80,37	298,418	,762	,949
e4inovacao2	80,25	296,457	,811	,948
e5renovacao2	80,29	304,824	,558	,952
e6inovacao3	80,29	299,781	,641	,951
e7renovacao3	80,21	301,911	,593	,951
e8criacao2	80,83	298,841	,714	,950
e9renovacao4	80,25	298,543	,635	,951
e10proatividade1	80,37	291,984	,712	,950
e11renovacao5	80,54	302,781	,691	,950
e12criacao3	80,46	291,042	,808	,948
e13inovacao4	80,12	301,766	,601	,951
e14proatividade2	80,75	294,457	,716	,949
e15inovacao5	80,54	294,955	,843	,948
e16renovacao6	79,71	299,520	,667	,950
e17inovacao6	79,83	294,232	,721	,949
e18renovacao7	80,42	295,471	,744	,949
e19inovacao7	80,42	299,819	,682	,950

## Scale: Desempenho

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	13

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d1	56,67	75,971	,787	,925
d2	57,08	74,775	,492	,943
d3	56,75	79,935	,636	,930
d4	56,63	75,897	,724	,927
d5	56,42	79,471	,686	,929
d6	56,75	76,891	,756	,927
d7	56,46	76,520	,880	,923
d8	56,42	77,993	,742	,927
d9	56,63	72,679	,846	,923
d10	56,50	75,217	,801	,925
d11	56,88	80,114	,539	,933
d12	56,58	79,384	,720	,928
d13	56,75	77,413	,721	,928

## Scale: Resultados

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	7

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
r1	28,79	27,389	,832	,779
r2	29,38	29,549	,547	,824
r3	29,00	29,913	,596	,816

r4	29,04	32,389	,389	,846
r5	29,17	29,971	,666	,806
r6	28,83	29,449	,685	,803
r7	29,04	29,520	,487	,836

## Scale: Inovacao

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	7

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e1inovacao1	27,29	36,476	,769	,879
e4inovacao2	27,37	39,114	,773	,880
e6inovacao3	27,42	38,688	,700	,887
e13inovacao4	27,25	40,022	,615	,897
e15inovacao5	27,67	37,971	,855	,871
e17inovacao6	26,96	39,781	,577	,902
e19inovacao7	27,54	39,303	,708	,886

## Scale: Renovacao

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	7

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e2renovacao1	27,33	31,362	,597	,824
e5renovacao2	27,21	31,129	,657	,816
e7renovacao3	27,13	33,158	,460	,845
e9renovacao4	27,17	30,754	,600	,824
e11renovacao5	27,46	32,433	,646	,819

e16renovacao6	26,63	31,549	,602	,824
e18renovacao7	27,33	30,493	,666	,814

## Scale: Criacao Novos Negocios

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e3criacao1	8,29	5,433	,762	,747
e8criacao2	8,75	5,413	,709	,793
e12criacao3	8,38	4,940	,684	,824

## Scale: Proactividade

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,709	2

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e10proactividade1	4,04	1,955	,551	.
e14proactividade2	4,42	2,254	,551	.

## Factor Analysis (Desempenho 1 Eigenvalue)

### Communalities

	Initial	Extraction
d1	1,000	,706
d2	1,000	,511
d3	1,000	,517
d4	1,000	,798
d5	1,000	,573
d6	1,000	,687
d7	1,000	,818
d8	1,000	,643
d9	1,000	,783
d10	1,000	,711
d11	1,000	,794
d12	1,000	,716
d13	1,000	,663

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

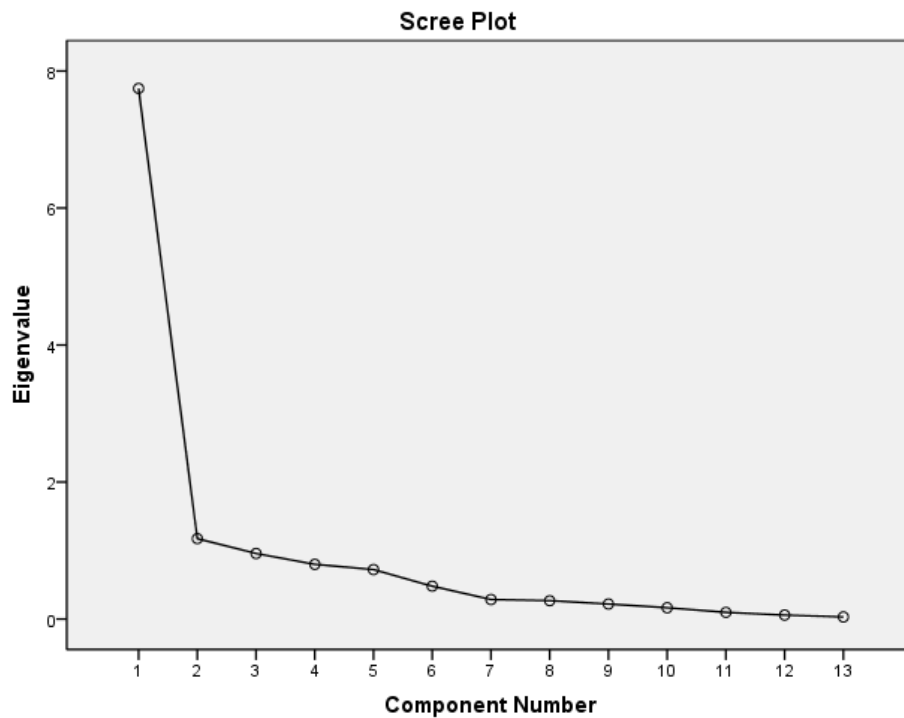
### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	7,746	59,583	59,583	7,746
2	1,174	9,028	68,611	1,174
3	,957	7,358	75,969	
4	,799	6,142	82,112	
5	,722	5,555	87,667	
6	,480	3,691	91,357	
7	,284	2,188	93,545	
8	,268	2,061	95,607	
9	,220	1,689	97,296	
10	,165	1,270	98,566	
11	,097	,749	99,315	
12	,058	,445	99,760	
13	,031	,240	100,000	

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings		
	Loadings		Total	% of Variance	Cumulative %
	% of Variance	Cumulative %			
1	59,583	59,583	4,579	35,224	35,224
2	9,028	68,611	4,340	33,387	68,611
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
d7	,904	
d9	,881	
d10	,843	
d1	,819	-,186
d8	,799	
d6	,799	-,221
d4	,774	-,447
d12	,771	,348
d13	,764	,279
d5	,732	-,192
d3	,705	,141
d2	,548	-,460
d11	,618	,641

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
d4	,867	,216
d6	,728	,396
d1	,719	,435
d2	,713	
d5	,660	,370
d7	,653	,625
d10	,634	,556
d11		,891
d12	,314	,786
d13	,356	,732
d9	,577	,671
d8	,530	,602
d3	,409	,591

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	,720	,694
2	-,694	,720

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

**Factor Analysis (Resultados 1 Eigenvalue)**

**Communalities**

	Initial	Extraction
r1	1,000	,803
r2	1,000	,618
r3	1,000	,542
r4	1,000	,901
r5	1,000	,665
r6	1,000	,774
r7	1,000	,501

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

**Total Variance Explained**

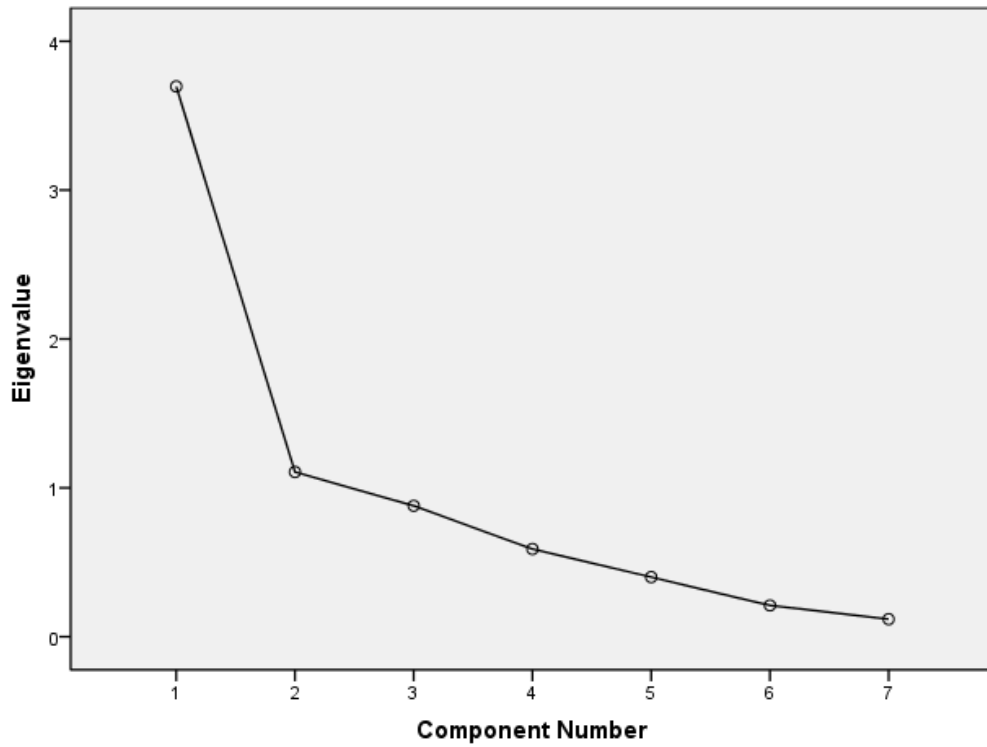
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3,696	52,803	52,803	3,696
2	1,107	15,810	68,612	1,107
3	,879	12,563	81,176	
4	,589	8,414	89,590	
5	,401	5,722	95,312	
6	,210	3,006	98,318	
7	,118	1,682	100,000	

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings		
	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	52,803	52,803	2,768	39,545	39,545
2	15,810	68,612	2,035	29,067	68,612
3					
4					
5					
6					
7					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
r1	,896	
r6	,797	-,372
r5	,767	,276
r3	,711	,191
r2	,695	-,366
r7	,635	-,313
r4	,527	,790

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
r6	,861	,179
r2	,776	,123
r1	,727	,524
r7	,696	,129
r4		,948
r5	,449	,680
r3	,456	,579

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with  
Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3  
iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	,801	,599
2	-,599	,801

## Factor Analysis (CE 1 Eigenvalue)

### Communalities

	Initial	Extraction
e1inovacao1	1,000	,659
e2renovacao1	1,000	,645
e3criacao1	1,000	,678
e4inovacao2	1,000	,719
e5renovacao2	1,000	,829
e6inovacao3	1,000	,583
e7renovacao3	1,000	,619
e8criacao2	1,000	,580
e9renovacao4	1,000	,571
e10proatividade1	1,000	,732
e11renovacao5	1,000	,706
e12criacao3	1,000	,710
e13inovacao4	1,000	,807
e14proatividade2	1,000	,705
e15inovacao5	1,000	,763
e16renovacao6	1,000	,765
e17inovacao6	1,000	,890
e18renovacao7	1,000	,775
e19inovacao7	1,000	,551

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	10,383	54,649	54,649	10,383
2	1,716	9,030	63,679	1,716
3	1,188	6,254	69,933	1,188
4	,917	4,827	74,760	
5	,842	4,430	79,190	
6	,754	3,968	83,157	
7	,689	3,627	86,784	
8	,495	2,606	89,391	
9	,484	2,546	91,936	
10	,333	1,755	93,691	

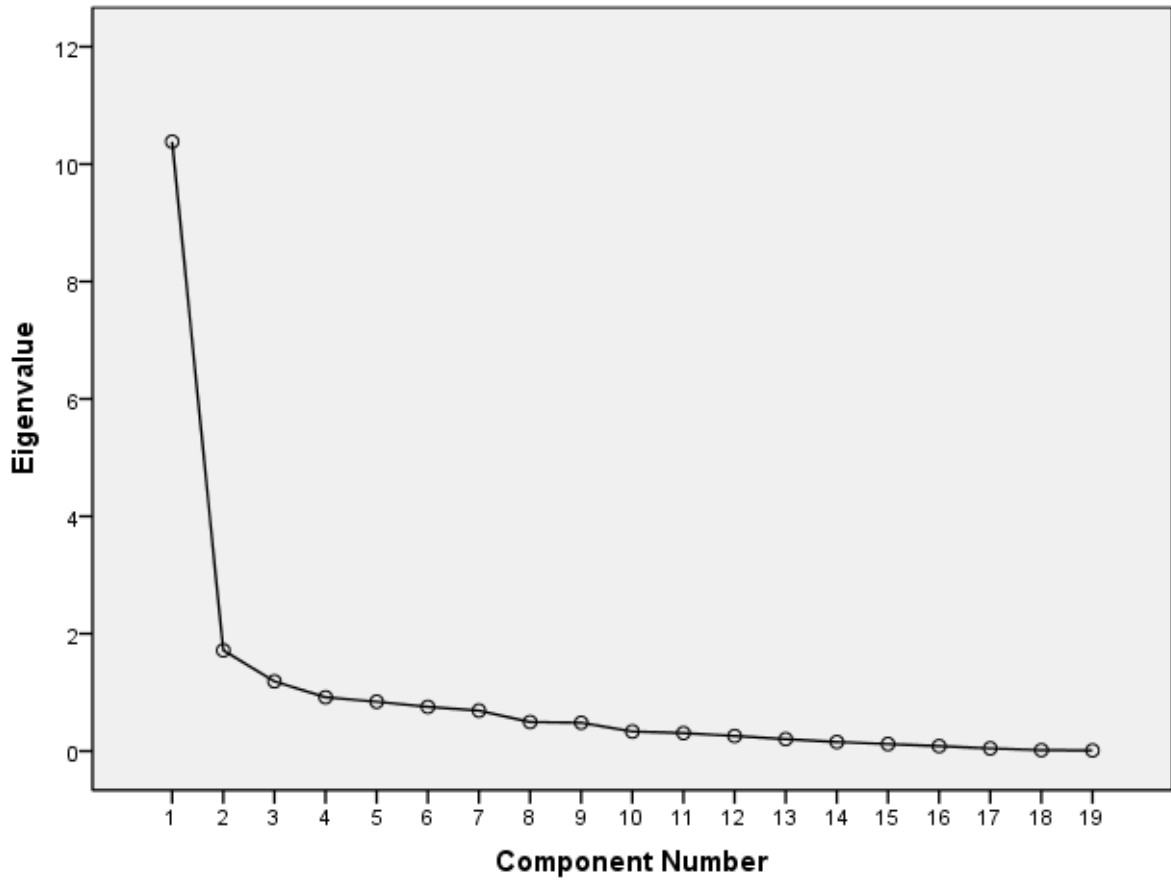
11	,307	1,616	95,307
12	,257	1,350	96,657
13	,203	1,067	97,724
14	,156	,819	98,543
15	,121	,634	99,178
16	,085	,445	99,623
17	,046	,241	99,863
18	,016	,083	99,946
19	,010	,054	100,000

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings		
	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	54,649	54,649	5,144	27,072
2	9,030	63,679	4,112	21,644	48,716
3	6,254	69,933	4,031	21,217	69,933
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
e15inovacao5	,865		
e4inovacao2	,839		,102
e12criacao3	,835	-,113	
e1inovacao1	,806		
e3criacao1	,796	-,113	,181
e18renovacao7	,776	,314	,271
e17inovacao6	,758	-,423	-,370
e8criacao2	,749		-,105
e14proactividade2	,747	,263	-,280
e10proactividade1	,743		-,420
e11renovacao5	,729	-,407	
e19inovacao7	,724		,132
e16renovacao6	,703	-,447	-,266
e6inovacao3	,681	,230	-,257

e9renovacao4	,678	-,284	,174
e2renovacao1	,671	,253	,361
e13inovacao4	,642	,619	,107
e7renovacao3	,631	,374	-,284
e5renovacao2	,608	-,461	,497

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
e13inovacao4	,892		
e18renovacao7	,764	,421	,117
e2renovacao1	,663	,453	
e7renovacao3	,648		,445
e14proactividade2	,636		,541
e15inovacao5	,628	,468	,387
e4inovacao2	,596	,484	,361
e1inovacao1	,585	,397	,399
e6inovacao3	,572		,498
e19inovacao7	,548	,424	,265
e5renovacao2		,900	,102
e11renovacao5	,159	,686	,459
e9renovacao4	,232	,638	,332
e3criacao1	,438	,612	,335
e12criacao3	,440	,526	,490
e17inovacao6	,106	,419	,839
e10proactividade1	,374	,174	,749
e16renovacao6		,467	,736
e8criacao2	,391	,393	,522

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 19 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	,630	,548	,551
2	,766	-,555	-,324
3	,128	,626	-,769

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		totemp	totdes	totres
N		24	24	24
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	84,7917	61,3750	33,8750
	Std. Deviation	18,18738	9,48597	6,27841
Most Extreme Differences	Absolute	,088	,067	,093
	Positive	,062	,053	,093
	Negative	-,088	-,067	-,071
Kolmogorov-Smirnov Z		,430	,330	,456
Asymp. Sig. (2-tailed)		,993	1,000	,985

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## ANEXO B – Questionário

### QUESTIONÁRIO

Pedimos a sua colaboração neste estudo sobre Empreendedorismo, Desempenho e Resultados no contexto associativo. Este tema é alvo da Dissertação de Mestrado de João Santos, finalista do curso de Psicologia Social e das Organizações do ISPA (Instituto Superior de Psicologia Aplicada).

Este questionário permite conhecer as suas opiniões sobre a realidade do seu trabalho, pelo que **não existem respostas certas ou erradas**. Pedimos que **descreva as suas opiniões da forma mais precisa e sincera possível**.

**Todos os dados recolhidos servem meramente para o presente trabalho, pelo que asseguramos em qualquer circunstância a total confidencialidade dos mesmos. Pedimos assim que não se identifique em qualquer parte do questionário.**

Posteriormente à elaboração desta investigação terá direito a aceder a todas as conclusões e resultados.

O questionário tem 4 grupos:

1. Empreendedorismo
2. Desempenho
3. Resultados
4. Dados Biográficos

É de **rápido preenchimento** (10 min).

**Agradecemos desde já a sua participação.**

#### **GRUPO 1 – Empreendedorismo**

Neste grupo são-lhe apresentadas afirmações genéricas sobre o capital empreendedor na sua associação. **Indique o grau de concordância com cada afirmação** e escreva à frente de cada afirmação o número que corresponde à sua opinião, segundo a seguinte chave:

**DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE**

#### **A minha associação...**

1. ...dá ênfase à criação de novos serviços e actividades.
2. ...revê e melhora o seu conceito de intervenção.
3. ...explora novas áreas de intervenção na sua instituição.
4. ...investe no desenvolvimento de novos serviços e actividades.
5. ...reorganiza os departamentos para aumentar a inovação.
6. ...cria novos serviços para os associados.
7. ...promove actividades coordenadas entre os departamentos.
8. ...mantém-se actualizada relativamente ao contexto associativo em Portugal.
9. ...aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles.
10. ...tem tendência para assumir riscos.
11. ...adopta uma estrutura organizacional flexível para aumentar a inovação.

12. ...procura, na sua instituição, novas áreas de intervenção.
13. ...introduz novos serviços e actividades na instituição.
14. ...tem uma postura dinâmica, agressiva, e destemida.
15. ...actualiza e modifica os seus serviços.
16. ...incentiva a apresentação de ideias inovadoras por parte dos colaboradores.
17. ...dá importância à inovação.
18. ...disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projectos experimentais.
19. ...desenvolve actividades pioneiras na sua instituição.

### **GRUPO 2 – Desempenho**

Neste grupo deverá pensar em si próprio, nas suas acções, no âmbito do seu trabalho. **É muito importante que responda com SINCERIDADE**, evitando respostas socialmente desejáveis. Indique o grau de concordância com cada afirmação e escreva à frente de cada afirmação o número que corresponde à sua opinião, segundo a seguinte chave:

**NUNCA 1 2 3 4 5 6 SEMPRE**

1. Cumpro os objectivos do meu cargo.
2. Atinjo os critérios para ser reeleito.
3. Demonstro conhecimento em todas as tarefas relacionadas com o meu cargo.
4. Preencho todos os requisitos do meu cargo.
5. Seria capaz de gerir responsabilidade acima da que me é conferida habitualmente.
6. Sinto-me preparado(a) para desempenhar um papel de nível superior.
7. Sou competente em todas as áreas do meu trabalho e desempenho as tarefas com competência.
8. De uma forma geral, demonstro bom desempenho, realizando as minhas funções conforme seria esperado.
9. Planeio e organizo de forma a atingir os objectivos do meu cargo e cumprir os prazos estipulados.
10. Atinjo os objectivos inicialmente projectados.
11. A quantidade global de trabalho que realizo é elevada.
12. A qualidade global de trabalho que realizo é elevada.
13. O meu desempenho global no trabalho é elevado.

### **GRUPO 3 – Resultados**

Neste grupo deverá indicar a sua percepção sobre o desempenho da sua associação onde trabalha. Mais importante do que dados objectivos, interessa a **SUA PERCEPÇÃO SOBRE O ASSUNTO**. Indique o grau de concordância com cada afirmação e escreva à frente de cada afirmação o número que corresponde à sua opinião, segundo a seguinte chave:

**DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE**

#### **Relativamente a mandatos anteriores, a nossa associação é melhor no que diz respeito...**

1. ...à satisfação dos nossos associados.
2. ...ao rendimento financeiro anual.
3. ...à intervenção pedagógica e académica.
4. ...à realização de novas actividades.
5. ...à comunicação com os associados.
6. ...à comunicação com a instituição.
7. ...ao bem estar dos dirigentes associativos.

#### **GRUPO 4 – Dados Biográficos**

Neste grupo pedimos que preencha os dados pessoais, para posterior comparação entre grupos. Recordamos que as informações que aqui revela serão **totalmente CONFIDENCIAIS e utilizadas exclusivamente para tratamento estatístico.**

- a) Indique o seu género sexual: \_\_\_\_\_ Feminino ; Masculino \_\_\_\_\_
- b) A sua idade: \_\_\_\_\_
- c) Qual o departamento / órgão a que pertence? \_\_\_\_\_
- d) Antiguidade na associação: \_\_\_\_\_ anos / menos de 1 ano \_\_\_\_\_

Por favor, verifique se respondeu a todas as questões. **MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**

## ANEXO C – Fidelidade

### Scale: Resultados

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,693	7

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
r1	29,75	15,871	,331	,677
r2	29,83	14,514	,429	,652
r3	29,90	15,027	,372	,667
r4	29,81	15,523	,334	,677
r5	29,88	14,742	,414	,656
r6	29,84	14,358	,512	,631
r7	29,77	14,217	,423	,654

### Scale: Desempenho

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	13

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d1	57,19	40,975	,445	,822
d2	57,22	41,165	,343	,833
d3	57,15	41,641	,436	,823
d4	57,15	42,071	,396	,826
d5	56,94	42,296	,407	,825
d6	57,11	40,885	,465	,821
d7	57,11	40,623	,564	,814
d8	57,03	41,822	,470	,821
d9	57,16	38,863	,644	,807

d10	57,12	39,752	,578	,812
d11	57,24	40,222	,544	,815
d12	57,17	41,673	,473	,820
d13	57,19	41,485	,470	,820

## Scale: Capital Empreendedor

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	19

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e1inovacao1	83,20	124,706	,398	,863
e2renovacao1	83,11	126,324	,338	,865
e3criacao1	83,21	127,272	,302	,866
e4inovacao2	83,32	125,287	,421	,861
e5renovacao2	83,19	122,788	,522	,857
e6inovacao3	83,18	124,632	,506	,858
e7renovacao3	83,17	124,308	,393	,863
e8criacao2	83,33	123,963	,489	,859
e9renovacao4	83,11	123,053	,491	,859
e10proatividade1	83,10	121,700	,569	,855
e11renovacao5	83,21	124,786	,477	,859
e12criacao3	83,05	123,988	,516	,858
e13inovacao4	83,00	125,346	,453	,860
e14proatividade2	83,21	120,450	,609	,854
e15inovacao5	83,23	121,114	,611	,854
e16renovacao6	82,99	125,897	,410	,862
e17inovacao6	83,14	125,354	,456	,860
e18renovacao7	83,26	124,156	,519	,858
e19inovacao7	83,15	124,127	,473	,859

## Scale: Inovacao

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	7

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e1inovacao1	27,70	16,547	,383	,682
e4inovacao2	27,82	17,735	,307	,699
e6inovacao3	27,68	16,838	,483	,656
e13inovacao4	27,50	17,150	,417	,671
e15inovacao5	27,73	15,525	,595	,623
e17inovacao6	27,64	17,597	,366	,683
e19inovacao7	27,65	17,221	,371	,683

## Scale: Renovacao

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,670	7

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e2renovacao1	27,80	17,996	,241	,677
e5renovacao2	27,87	15,890	,536	,589
e7renovacao3	27,85	17,417	,277	,668
e9renovacao4	27,80	16,575	,427	,621
e11renovacao5	27,90	17,419	,394	,631
e16renovacao6	27,68	17,642	,345	,644
e18renovacao7	27,94	16,875	,479	,609

## Scale: Criacao

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,366	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e3criacao1	9,19	2,999	,147	,420
e8criacao2	9,31	3,115	,212	,277
e12criacao3	9,03	2,999	,288	,135

## Scale: Proactividade

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,612	2

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e10proactividade1	4,57	1,350	,441	.
e14proactividade2	4,69	1,302	,441	.

## ANEXO D – Validade (Análise Factorial Exploratória)

### Factor Analysis (Desempenho 1 Eigenvalue)

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,837
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	382,342
	df	78
	Sig.	,000

#### Communalities

	Initial
d1	1,000
d2	1,000
d3	1,000
d4	1,000
d5	1,000
d6	1,000
d7	1,000
d8	1,000
d9	1,000
d10	1,000
d11	1,000
d12	1,000
d13	1,000

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

#### Total Variance Explained

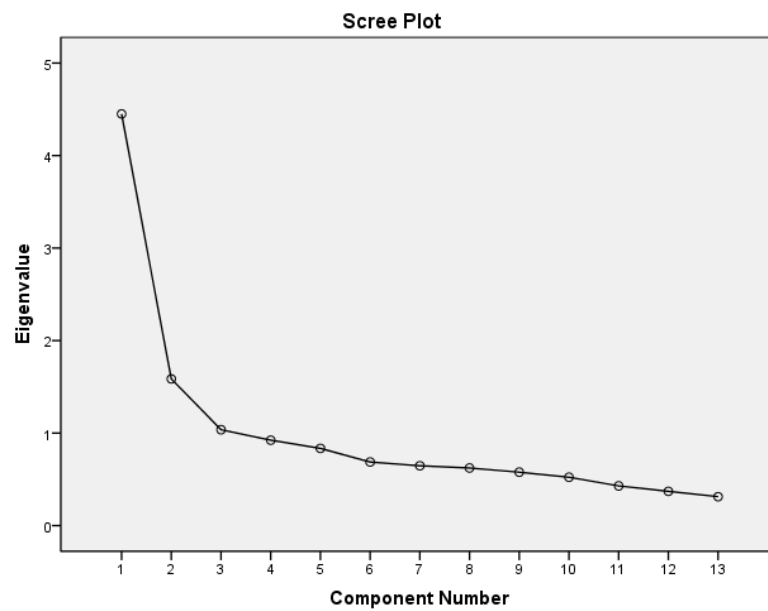
Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,450	34,234	34,234	3,365
2	1,586	12,198	46,432	2,149
3	1,037	7,974	54,406	1,559
4	,923	7,102	61,508	
5	,835	6,421	67,929	
6	,687	5,288	73,218	
7	,647	4,976	78,193	

8	,622	4,787	82,981
9	,578	4,443	87,423
10	,523	4,023	91,446
11	,429	3,300	94,746
12	,370	2,850	97,596
13	,313	2,404	100,000

**Total Variance Explained**

Component	Rotation Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	25,883	25,883
2	16,528	42,411
3	11,995	54,406
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
d11	,746	,101	
d9	,711	,215	,235
d10	,682	,194	,165
d13	,677	,319	-,275
d12	,671		
d7	,661		,311
d2		,743	
d1	,237	,650	
d5		,630	,236
d3	,260	,529	,139
d4		,442	,699
d8	,540	-,133	,613
d6	,260	,269	,587

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	,792	,478	,380
2	-,582	,778	,235
3	,183	,408	-,895

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

## Factor Analysis (Desempenho 1 Factor)

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,837
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	382,342
	df	78
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
d1	1,000	,264
d2	1,000	,157
d3	1,000	,261
d4	1,000	,203
d5	1,000	,214
d6	1,000	,311
d7	1,000	,473
d8	1,000	,356
d9	1,000	,570
d10	1,000	,484
d11	1,000	,456
d12	1,000	,360
d13	1,000	,341

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,450	34,234	34,234	4,450
2	1,586	12,198	46,432	
3	1,037	7,974	54,406	
4	,923	7,102	61,508	
5	,835	6,421	67,929	
6	,687	5,288	73,218	
7	,647	4,976	78,193	
8	,622	4,787	82,981	
9	,578	4,443	87,423	
10	,523	4,023	91,446	
11	,429	3,300	94,746	
12	,370	2,850	97,596	
13	,313	2,404	100,000	

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	34,234	34,234
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
d9	,755
d10	,696
d7	,687
d11	,676
d12	,600
d8	,597
d13	,584
d6	,558
d1	,514
d3	,511
d5	,463
d4	,450
d2	,396

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
d9	,755
d10	,696
d7	,687
d11	,676
d12	,600
d8	,597
d13	,584
d6	,558
d1	,514
d3	,511
d5	,463
d4	,450
d2	,396

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

## Factor Analysis (Resultados 1 Eigenvalue)

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,728
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	106,058
	df	21
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial
r1	1,000
r2	1,000
r3	1,000
r4	1,000
r5	1,000
r6	1,000
r7	1,000

**Communalities**

	Initial
r1	1,000
r2	1,000
r3	1,000
r4	1,000
r5	1,000
r6	1,000
r7	1,000

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

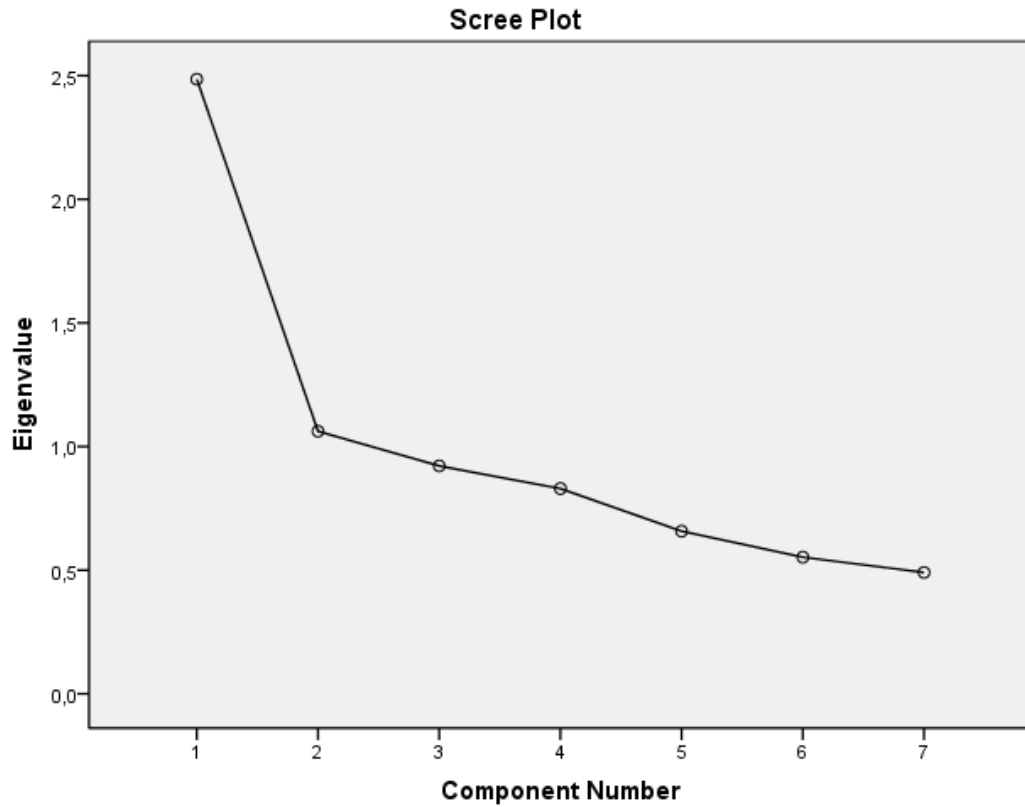
**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2,486	35,508	35,508	2,088
2	1,062	15,168	50,676	1,459
3	,922	13,167	63,843	
4	,830	11,857	75,700	
5	,658	9,393	85,093	
6	,553	7,894	92,988	
7	,491	7,012	100,000	

**Total Variance Explained**

Component	Rotation Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	29,828	29,828
2	20,848	50,676
3		
4		
5		
6		
7		

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
r6	,760	,127
r1	,662	
r7	,649	,147
r5	,565	,255
r2	,543	,304
r4		,828
r3	,172	,756

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	,849	,528
2	-,528	,849

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

**Factor Analysis (Resultados 1 Factor)**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,728
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	106,058
	df
	21
	Sig.
	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
r1	1,000	,268
r2	1,000	,387
r3	1,000	,297
r4	1,000	,253
r5	1,000	,378
r6	1,000	,507
r7	1,000	,396

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2,486	35,508	35,508	2,486
2	1,062	15,168	50,676	
3	,922	13,167	63,843	
4	,830	11,857	75,700	
5	,658	9,393	85,093	

6	,553	7,894	92,988
7	,491	7,012	100,000

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	35,508	35,508
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
r6	,712
r7	,629
r2	,622
r5	,615
r3	,545
r1	,517
r4	,503

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

## Factor Analysis (CE 1 Eigenvalue)

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,838
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	596,900
	df	171
	Sig.	,000

### Communalities

	Initial	Extraction
e1inovacao1	1,000	,464
e2renovacao1	1,000	,583
e3criacao1	1,000	,585
e4inovacao2	1,000	,484
e5renovacao2	1,000	,573
e6inovacao3	1,000	,564
e7renovacao3	1,000	,704
e8criacao2	1,000	,612
e9renovacao4	1,000	,363
e10proatividade1	1,000	,626
e11renovacao5	1,000	,576
e12criacao3	1,000	,463
e13inovacao4	1,000	,605
e14proatividade2	1,000	,678
e15inovacao5	1,000	,645
e16renovacao6	1,000	,684
e17inovacao6	1,000	,752
e18renovacao7	1,000	,406
e19inovacao7	1,000	,497

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,765	30,343	30,343	5,765
2	1,710	8,999	39,342	1,710
3	1,244	6,547	45,889	1,244
4	1,108	5,831	51,720	1,108

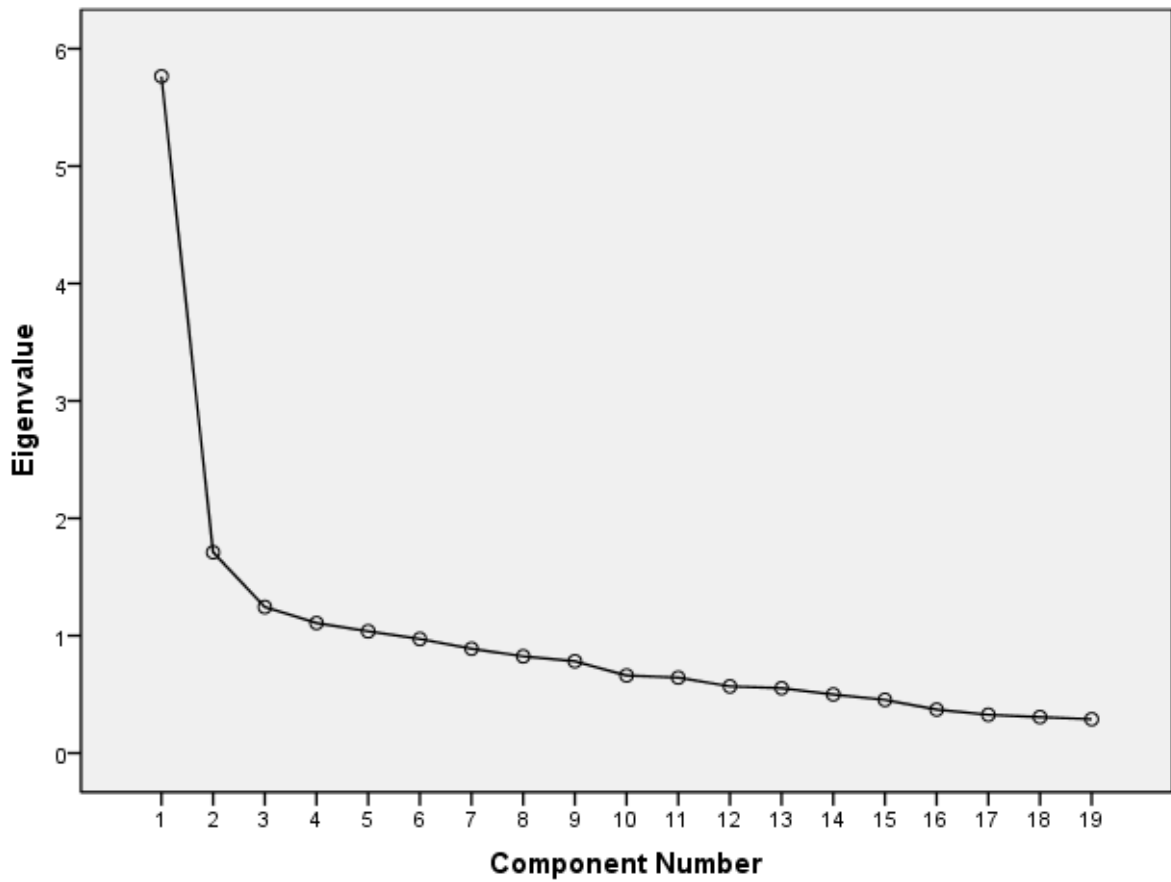
5	1,037	5,458	57,178	1,037
6	,972	5,115	62,293	
7	,889	4,678	66,972	
8	,824	4,338	71,310	
9	,782	4,118	75,428	
10	,661	3,480	78,908	
11	,643	3,382	82,290	
12	,568	2,991	85,281	
13	,553	2,909	88,190	
14	,499	2,626	90,817	
15	,453	2,386	93,202	
16	,370	1,949	95,151	
17	,326	1,718	96,869	
18	,306	1,613	98,482	
19	,289	1,518	100,000	

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings		
	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	30,343	30,343	2,786	14,665
2	8,999	39,342	2,448	12,887	27,551
3	6,547	45,889	2,152	11,328	38,880
4	5,831	51,720	1,907	10,034	48,914
5	5,458	57,178	1,570	8,264	57,178
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
e15inovacao5	,718	,129	,300	,112	
e6inovacao3	,671		,288	,172	
e14proactividade2	,665		,311	,149	,342
e12criacao3	,522	,337		,110	,253
e1inovacao1	,457	,423		-,146	,232
e9renovacao4	,430	,334	,210	,132	
e3criacao1	,120	,698		,146	-,249
e2renovacao1	,213	,685		-,185	,172
e5renovacao2		,621	,341	,255	
e4inovacao2		,597	,296		,170
e8criacao2	,241		,718	,135	,140
e11renovacao5	,203	,227	,656	,194	-,124
e13inovacao4	,298		,531		,474
e18renovacao7	,253	,362	,427	,158	
e16renovacao6			,230	,753	,248
e17inovacao6	,507	,129		,676	-,132

e10proatividade1	,243	,106	,269	,628	,298
e7renovacao3	,280			,303	,727
e19inovacao7		,341	,287	,244	,488

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4	5
1	,590	,435	,470	,377	,315
2	-,158	,872	-,154	-,328	-,288
3	-,617	,133	,194	,727	-,189
4	,296	,085	-,832	,462	,014
5	-,398	,157	-,163	-,094	,884

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Factor Analysis (CE 4 Factores)

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,838
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	596,900
	df
	171
	Sig.
	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
e1inovacao1	1,000	,452
e2renovacao1	1,000	,542
e3criacao1	1,000	,556
e4inovacao2	1,000	,445
e5renovacao2	1,000	,572
e6inovacao3	1,000	,439
e7renovacao3	1,000	,438
e8criacao2	1,000	,602
e9renovacao4	1,000	,352
e10proatividade1	1,000	,619
e11renovacao5	1,000	,498
e12criacao3	1,000	,460
e13inovacao4	1,000	,555
e14proatividade2	1,000	,677
e15inovacao5	1,000	,589

e16renovacao6	1,000	,671
e17inovacao6	1,000	,630
e18renovacao7	1,000	,400
e19inovacao7	1,000	,330

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,765	30,343	30,343	5,765
2	1,710	8,999	39,342	1,710
3	1,244	6,547	45,889	1,244
4	1,108	5,831	51,720	1,108
5	1,037	5,458	57,178	
6	,972	5,115	62,293	
7	,889	4,678	66,972	
8	,824	4,338	71,310	
9	,782	4,118	75,428	
10	,661	3,480	78,908	
11	,643	3,382	82,290	
12	,568	2,991	85,281	
13	,553	2,909	88,190	
14	,499	2,626	90,817	
15	,453	2,386	93,202	
16	,370	1,949	95,151	
17	,326	1,718	96,869	
18	,306	1,613	98,482	
19	,289	1,518	100,000	

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings		
	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	30,343	30,343	2,921	15,373	15,373
2	8,999	39,342	2,403	12,645	28,017
3	6,547	45,889	2,398	12,619	40,636
4	5,831	51,720	2,106	11,084	51,720
5					

6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
e14proactividade2	,699	-,308	-,307	
e15inovacao5	,695	-,112	-,305	
e10proactividade1	,647	-,279	,317	,151
e6inovacao3	,594	-,184	-,225	
e18renovacao7	,586	,142		-,175
e12criacao3	,585		-,241	,223
e8criacao2	,583	-,217		-,460
e5renovacao2	,575	,388	,288	
e9renovacao4	,570	,128		
e11renovacao5	,561		,197	-,378
e13inovacao4	,539	-,229	-,241	-,392
e19inovacao7	,539		,177	
e17inovacao6	,536	-,140	,208	,528
e7renovacao3	,477	-,337	-,103	,294
e4inovacao2	,474	,398	,194	-,155
e1inovacao1	,453	,284	-,382	,139
e3criacao1	,342	,617	,168	,176
e2renovacao1	,377	,585	-,221	
e16renovacao6	,494	-,312	,549	,166

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
e14proactividade2	,709	,355		,220
e15inovacao5	,671	,306	,146	,154
e12criacao3	,571		,321	,165
e6inovacao3	,570	,270		,196
e1inovacao1	,533		,398	
e7renovacao3	,511			,410
e9renovacao4	,402	,224	,341	,153
e8criacao2	,224	,728		,147
e11renovacao5		,630	,254	,168
e13inovacao4	,438	,598		
e18renovacao7	,223	,439	,362	,161
e19inovacao7	,171	,377	,269	,293
e3criacao1			,737	,109
e2renovacao1	,299		,654	-,159
e5renovacao2		,361	,618	,241
e4inovacao2		,341	,564	,102
e16renovacao6		,273		,771
e17inovacao6	,349		,193	,680
e10proactividade1	,261	,318		,665

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4
1	,608	,523	,418	,428
2	-,196	-,171	,888	-,380
3	-,719	,177	,155	,654
4	,275	-,816	,115	,495

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Factor Analysis (CE 1 Factor)

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,838
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	596,900
	df	171
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
e1inovacao1	1,000	,206
e2renovacao1	1,000	,142
e3criacao1	1,000	,117
e4inovacao2	1,000	,225
e5renovacao2	1,000	,330
e6inovacao3	1,000	,353
e7renovacao3	1,000	,228
e8criacao2	1,000	,340
e9renovacao4	1,000	,325
e10proactividade1	1,000	,418
e11renovacao5	1,000	,315
e12criacao3	1,000	,342
e13inovacao4	1,000	,291
e14proactividade2	1,000	,488
e15inovacao5	1,000	,483
e16renovacao6	1,000	,244
e17inovacao6	1,000	,288
e18renovacao7	1,000	,343
e19inovacao7	1,000	,290

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,765	30,343	30,343	5,765
2	1,710	8,999	39,342	
3	1,244	6,547	45,889	
4	1,108	5,831	51,720	
5	1,037	5,458	57,178	
6	,972	5,115	62,293	

7	,889	4,678	66,972
8	,824	4,338	71,310
9	,782	4,118	75,428
10	,661	3,480	78,908
11	,643	3,382	82,290
12	,568	2,991	85,281
13	,553	2,909	88,190
14	,499	2,626	90,817
15	,453	2,386	93,202
16	,370	1,949	95,151
17	,326	1,718	96,869
18	,306	1,613	98,482
19	,289	1,518	100,000

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	30,343	30,343
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
e14proactividade2	,699
e15inovacao5	,695
e10proactividade1	,647
e6inovacao3	,594
e18renovacao7	,586
e12criacao3	,585
e8criacao2	,583
e5renovacao2	,575
e9renovacao4	,570
e11renovacao5	,561
e13inovacao4	,539
e19inovacao7	,539
e17inovacao6	,536
e16renovacao6	,494
e7renovacao3	,477
e4inovacao2	,474
e1inovacao1	,453
e2renovacao1	,377
e3criacao1	,342

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## ANEXO E – Sensibilidade

### NPar Tests

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		totemp	totdes	totres	Totlnov
N		108	108	108	108
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	87,7870	61,8981	34,7963	32,2870
	Std. Deviation	11,71871	6,89160	4,39149	4,68852
Most Extreme Differences	Absolute	,090	,119	,113	,079
	Positive	,066	,068	,075	,057
	Negative	-,090	-,119	-,113	-,079
Kolmogorov-Smirnov Z		,930	1,237	1,177	,820
Asymp. Sig. (2-tailed)		,352	,094	,125	,511

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		TotCNE	TotRen	TotPro
N		108	108	108
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	13,7685	32,4722	9,2593
	Std. Deviation	2,27792	4,69929	1,95448
Most Extreme Differences	Absolute	,136	,128	,212
	Positive	,100	,063	,112
	Negative	-,136	-,128	-,212
Kolmogorov-Smirnov Z		1,418	1,331	2,208
Asymp. Sig. (2-tailed)		,036	,058	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## ANEXO F – Teste ANOVA e verificação de pressupostos

### Oneway

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
totdes	4,815	1	56	,032
totres	4,945	1	56	,030

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
totdes	Between Groups	1445,519	1	1445,519	32,814	,000
	Within Groups	2466,895	56	44,052		
	Total	3912,414	57			
totres	Between Groups	152,750	1	152,750	6,175	,016
	Within Groups	1385,181	56	24,735		
	Total	1537,931	57			

**Robust Tests of Equality of Means**

		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
totdes	Welch	31,670	1	42,387	,000
	Brown-Forsythe	31,670	1	42,387	,000
totres	Welch	6,012	1	46,673	,018
	Brown-Forsythe	6,012	1	46,673	,018

a. Asymptotically F distributed.

### Oneway

**Test of Homogeneity of Variances**

totres

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,460	1	54	,068

### ANOVA

totres

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	320,643	1	320,643	14,961	,000
Within Groups	1157,286	54	21,431		
Total	1477,929	55			

### Robust Tests of Equality of Means

totres

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	14,961	1	49,626	,000
Brown-Forsythe	14,961	1	49,626	,000

a. Asymptotically F distributed.

## ANEXO G – Correlações de Pearson

### Correlations

		Correlations		
		totemp	totdes	totres
totemp	Pearson Correlation	1	,474**	,392**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	108	108	108
totdes	Pearson Correlation	,474**	1	,341**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	108	108	108
totres	Pearson Correlation	,392**	,341**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	108	108	108

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ANEXO H – Normalidade e Outliers

### Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
r7	2,000	7,000	-,662	-2,807	,212	,451
r6	2,000	7,000	-,457	-1,939	-,130	-,276
r5	2,000	7,000	-,295	-1,252	-,333	-,706
r4	3,000	7,000	-,137	-,582	-,324	-,687
r3	2,000	7,000	-,204	-,864	-,479	-1,015
r2	2,000	7,000	-,056	-,238	-,504	-1,069
r1	2,000	7,000	,104	,442	,160	,339
d13	2,000	6,000	-,340	-1,441	-,089	-,188
d12	2,000	6,000	-,419	-1,779	,162	,344
d11	2,000	6,000	-,396	-1,678	-,362	-,767
d10	2,000	6,000	-,493	-2,092	-,290	-,616
d9	2,000	6,000	-,416	-1,767	-,464	-,985
d8	3,000	6,000	-,368	-1,560	-,359	-,761
d7	3,000	6,000	-,392	-1,665	-,392	-,831
d6	2,000	6,000	-,655	-2,781	,096	,203
d5	3,000	6,000	-,561	-2,381	-,191	-,405
d4	2,000	6,000	-,423	-1,796	-,160	-,340
d3	3,000	6,000	-,345	-1,466	-,596	-1,264
d2	1,000	6,000	-,929	-3,942	1,067	2,264
d1	2,000	6,000	-,368	-1,561	-,577	-1,225
e1inovacao1	2,000	7,000	-,016	-,069	-,597	-1,267
e2renovacao1	2,000	7,000	-,362	-1,536	-,548	-1,162
e3criacao1	2,000	7,000	-,286	-1,212	-,532	-1,129
e4inovacao2	2,000	7,000	-,289	-1,228	-,497	-1,054
e5renovacao2	2,000	7,000	-,422	-1,788	-,227	-,482
e6inovacao3	2,000	7,000	-,352	-1,493	-,220	-,467
e7renovacao3	1,000	7,000	-,513	-2,178	-,017	-,036
e8criacao2	2,000	6,000	-,556	-2,358	-,262	-,556
e9renovacao4	2,000	7,000	-,101	-,429	-,712	-1,511
e10proatividade1	1,000	7,000	-,765	-3,247	,460	,976
e11renovacao5	2,000	7,000	-,240	-1,017	-,146	-,309
e12criacao3	2,000	7,000	-,362	-1,536	-,193	-,409
e13inovacao4	2,000	7,000	-,539	-2,286	,115	,243
e14proatividade2	1,000	6,000	-,809	-3,433	,237	,503
e15inovacao5	2,000	7,000	-,446	-1,894	-,227	-,482
e16renovacao6	2,000	7,000	-,625	-2,652	,404	,857
e17inovacao6	2,000	7,000	-,345	-1,463	,153	,325
e18renovacao7	2,000	6,000	-,592	-2,511	,217	,461
e19inovacao7	2,000	7,000	-,153	-,649	,157	,333
Multivariate					46,897	4,309

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
29	63,509	,008	,573
28	61,593	,012	,373
37	58,189	,025	,499
30	57,372	,029	,385
31	57,235	,030	,222
26	56,919	,032	,131
42	55,394	,043	,181
18	55,383	,043	,093
1	55,133	,045	,055
16	54,958	,047	,029
40	54,407	,052	,024
38	53,517	,061	,031
32	53,154	,065	,023
34	52,321	,075	,032
39	51,026	,094	,081
15	50,505	,103	,085
33	50,219	,108	,070
35	49,471	,122	,102
7	49,467	,122	,062
27	49,273	,125	,047
80	48,792	,135	,054
2	48,571	,140	,044
48	48,383	,144	,034
20	48,138	,150	,029
17	47,912	,155	,024
77	47,165	,173	,047
59	46,190	,200	,118
23	46,070	,203	,093
8	45,859	,209	,083
78	45,150	,230	,146
36	45,096	,232	,110
65	44,181	,262	,239
72	42,534	,321	,672
73	42,476	,324	,613
43	42,007	,342	,686
41	41,821	,349	,670
75	40,603	,400	,905
69	40,500	,404	,886
49	40,361	,410	,871
4	40,207	,417	,858
89	40,120	,420	,830
79	39,860	,432	,840

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
57	39,808	,434	,801
81	39,632	,442	,792
76	39,495	,448	,772
6	39,299	,457	,768
5	39,086	,466	,770
58	38,794	,479	,793
68	38,528	,491	,809
45	38,515	,492	,757
44	38,446	,495	,715
47	38,298	,502	,697
25	38,148	,509	,680
95	38,014	,515	,656
13	37,859	,522	,640
21	37,693	,529	,627
19	37,340	,546	,682
92	37,114	,556	,691
87	36,799	,571	,730
84	36,532	,583	,751
106	35,919	,611	,861
50	35,890	,613	,821
11	35,620	,625	,839
74	35,518	,630	,815
54	35,500	,630	,763
94	35,455	,632	,713
88	35,237	,642	,719
63	35,129	,647	,687
22	35,043	,651	,645
10	34,424	,679	,783
60	34,367	,681	,738
3	34,236	,687	,713
97	34,044	,695	,708
51	33,888	,702	,690
70	33,862	,703	,623
62	33,522	,718	,669
24	33,349	,725	,654
99	33,316	,726	,585
91	33,261	,728	,522
14	32,627	,754	,676
102	32,547	,758	,624
82	32,394	,764	,595
108	32,078	,776	,626
71	31,857	,784	,620
9	31,834	,785	,539
104	31,092	,813	,717

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
105	31,039	,814	,649
86	30,579	,830	,718
61	30,549	,831	,638
100	29,445	,866	,872
56	28,668	,888	,944
101	28,565	,891	,921
67	28,334	,897	,910
96	27,580	,914	,958
52	27,208	,923	,960
85	26,620	,934	,975
83	26,111	,943	,980
64	25,907	,947	,970
103	25,905	,947	,937
98	25,414	,954	,940

## ANEXO I – Diagnóstico de Multicolinearidade

### Regression

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	totemp	,775	1,290
	totdes	,775	1,290

a. Dependent Variable: totres

## ANEXO J – Índices de Ajustamento do Modelo de Medida

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	81	1117,505	699	,000	1,599
Saturated model	780	,000	0		
Independence model	39	1976,684	741	,000	2,668

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,105	,667	,628	,597
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,239	,346	,312	,329

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,435	,401	,672	,641	,661
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,943	,410	,624
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	418,505	331,266	513,657
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1235,684	1107,614	1371,378

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	10,444	3,911	3,096	4,801
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	18,474	11,548	10,352	12,817

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,075	,067	,083	,000
Independence model	,125	,118	,132	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1279,505	1376,222	1496,758	1577,758
Saturated model	1560,000	2491,343	3652,062	4432,062
Independence model	2054,684	2101,251	2159,287	2198,287

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	11,958	11,143	12,847	12,862
Saturated model	14,579	14,579	14,579	23,284
Independence model	19,203	18,006	20,471	19,638

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	73	76
Independence model	44	46

## ANEXO K – Pesos de Regressão do Modelo de Medida

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
e19inovacao7	<--- Empreendedorismo	,513
e18renovacao7	<--- Empreendedorismo	,559
e17inovacao6	<--- Empreendedorismo	,492
e16renovacao6	<--- Empreendedorismo	,466
e15inovacao5	<--- Empreendedorismo	,669
e14proactividade2	<--- Empreendedorismo	,677
e13inovacao4	<--- Empreendedorismo	,517
e12criacao3	<--- Empreendedorismo	,529
e11renovacao5	<--- Empreendedorismo	,537
e10proactividade1	<--- Empreendedorismo	,604
e9renovacao4	<--- Empreendedorismo	,537
e8criacao2	<--- Empreendedorismo	,540
e7renovacao3	<--- Empreendedorismo	,437
e6inovacao3	<--- Empreendedorismo	,572
e5renovacao2	<--- Empreendedorismo	,539
e4inovacao2	<--- Empreendedorismo	,427
e3criacao1	<--- Empreendedorismo	,286
e2renovacao1	<--- Empreendedorismo	,328
e1inovacao1	<--- Empreendedorismo	,400
d1	<--- Desempenho	,423
d2	<--- Desempenho	,318
d3	<--- Desempenho	,440
d4	<--- Desempenho	,361
d5	<--- Desempenho	,372
d6	<--- Desempenho	,485
d7	<--- Desempenho	,660
d8	<--- Desempenho	,581
d9	<--- Desempenho	,748
d10	<--- Desempenho	,668
d11	<--- Desempenho	,654
d12	<--- Desempenho	,545
d13	<--- Desempenho	,549
r1	<--- Resultados	,399
r2	<--- Resultados	,458
r3	<--- Resultados	,371
r4	<--- Resultados	,346
r5	<--- Resultados	,562
r6	<--- Resultados	,693
r7	<--- Resultados	,571

## ANEXO L – Pesos de Regressão após as primeiras modificações

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
e19inovacao7	<--- Empreendedorismo	,499
e18renovacao7	<--- Empreendedorismo	,557
e17inovacao6	<--- Empreendedorismo	,502
e16renovacao6	<--- Empreendedorismo	,489
e15inovacao5	<--- Empreendedorismo	,668
e14proactividade2	<--- Empreendedorismo	,691
e13inovacao4	<--- Empreendedorismo	,525
e12criacao3	<--- Empreendedorismo	,516
e11renovacao5	<--- Empreendedorismo	,539
e10proactividade1	<--- Empreendedorismo	,616
e9renovacao4	<--- Empreendedorismo	,530
e8criacao2	<--- Empreendedorismo	,552
e7renovacao3	<--- Empreendedorismo	,445
e6inovacao3	<--- Empreendedorismo	,574
e5renovacao2	<--- Empreendedorismo	,513
e4inovacao2	<--- Empreendedorismo	,399
d6	<--- Desempenho	,437
d7	<--- Desempenho	,674
d8	<--- Desempenho	,606
d9	<--- Desempenho	,759
d10	<--- Desempenho	,672
d11	<--- Desempenho	,676
d12	<--- Desempenho	,564
d13	<--- Desempenho	,560
r1	<--- Resultados	,409
r2	<--- Resultados	,426
r5	<--- Resultados	,550
r6	<--- Resultados	,722
r7	<--- Resultados	,567

## Anexo M – Índices de Ajustamento Após as Primeiras Modificações

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	61	522,508	374	,000	1,397
Saturated model	435	,000	0		
Independence model	29	1268,526	406	,000	3,124

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,087	,768	,730	,660
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,268	,359	,313	,335

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,588	,553	,834	,813	,828
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,921	,542	,763
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	148,508	92,238	212,816
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	862,526	758,902	973,743

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	4,883	1,388	,862	1,989
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	11,855	8,061	7,093	9,100

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,061	,048	,073	,080
Independence model	,141	,132	,150	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	644,508	692,040	808,118	869,118
Saturated model	870,000	1208,961	2036,727	2471,727
Independence model	1326,526	1349,123	1404,307	1433,307

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	6,023	5,498	6,624	6,468
Saturated model	8,131	8,131	8,131	11,299
Independence model	12,397	11,429	13,437	12,609

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	87	91
Independence model	39	41

## Anexo N – Índices de Modificação a um limiar de IM>11

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e2 <--> e30	13,817	,232

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e18renovacao7 <--- d11	14,032	,348

## Anexo O – Índices de Modificação a um limiar de IM>4

### Modification Indices (Group number 1 - Default model)

#### Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e32 <--> e38	5,322	-,136
e31 <--> e32	4,941	,113
e30 <--> e39	5,459	-,168
e27 <--> e34	6,003	-,163
e27 <--> e32	6,059	-,119
e25 <--> e38	8,105	,198
e15 <--> Resultados	5,197	,093
e15 <--> e38	9,488	,247
e15 <--> e16	7,076	,273
e13 <--> e26	6,157	-,188
e12 <--> Desempenho	5,050	-,080
e11 <--> e27	4,579	,144
e11 <--> e15	5,443	,232
e10 <--> e39	9,140	,274
e10 <--> e37	5,229	-,191
e9 <--> e13	4,511	-,221
e6 <--> e15	8,038	-,239
e6 <--> e14	5,141	,164
e6 <--> e8	4,814	,170
e5 <--> e30	5,775	,148
e4 <--> e32	5,906	,170
e4 <--> e31	6,937	,178
e4 <--> e10	6,355	,218
e4 <--> e5	5,730	-,198
e3 <--> e34	5,817	-,220
e3 <--> e10	4,835	,181
e1 <--> Resultados	4,440	,085

#### Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

#### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
r7	<--- e10proatividade1	7,041	,231
r6	<--- d6	8,619	,246
r6	<--- e5renovacao2	5,773	,168
r2	<--- d8	7,406	-,327

r2	<---	e17inovacao6	6,559	-,238
d13	<---	e16renovacao6	4,934	,144
d8	<---	e9renovacao4	5,159	,127
d7	<---	e7renovacao3	5,304	-,116
d6	<---	r6	5,970	,205
e4inovacao2	<---	e5renovacao2	5,081	,202
e5renovacao2	<---	r6	8,765	,287
e5renovacao2	<---	e4inovacao2	5,881	,208
e7renovacao3	<---	d7	6,468	-,338
e10proatividade1	<---	r7	6,538	,196
e10proatividade1	<---	e16renovacao6	4,653	,173
e11renovacao5	<---	d7	5,194	,239
e14proatividade2	<---	e5renovacao2	5,801	-,178
e15inovacao5	<---	d11	4,538	,195
e15inovacao5	<---	e16renovacao6	4,198	-,157
e16renovacao6	<---	d13	5,480	,257
e16renovacao6	<---	d12	6,229	,283
e19inovacao7	<---	r2	5,038	,199

## Anexo P – Índices de Ajustamento do Modelo Respecificado

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	55	326,407	270	,011	1,209
Saturated model	325	,000	0		
Independence model	25	955,102	300	,000	3,184

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,080	,822	,786	,683
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,250	,411	,362	,379

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,658	,620	,918	,904	,914
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,900	,592	,823
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	56,407	14,962	106,059
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	655,102	565,525	752,281

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3,051	,527	,140	,991
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	8,926	6,122	5,285	7,031

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,044	,023	,061	,702
Independence model	,143	,133	,153	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	436,407	471,715	583,924	638,924
Saturated model	650,000	858,642	1521,693	1846,693
Independence model	1005,102	1021,151	1072,155	1097,155

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4,079	3,691	4,543	4,409
Saturated model	6,075	6,075	6,075	8,025
Independence model	9,393	8,556	10,302	9,543

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	102	108
Independence model	39	41

## Anexo Q – Pesos dos itens nos respectivos factores

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
e19inovacao7	<---	Empreendedorismo	,475
e17inovacao6	<---	Empreendedorismo	,471
e15inovacao5	<---	Empreendedorismo	,712
e14proactividade2	<---	Empreendedorismo	,703
e13inovacao4	<---	Empreendedorismo	,545
e12criacao3	<---	Empreendedorismo	,509
e11renovacao5	<---	Empreendedorismo	,517
e9renovacao4	<---	Empreendedorismo	,535
e8criacao2	<---	Empreendedorismo	,552
e7renovacao3	<---	Empreendedorismo	,426
e6inovacao3	<---	Empreendedorismo	,568
e4inovacao2	<---	Empreendedorismo	,367
d6	<---	Desempenho	,440
d7	<---	Desempenho	,676
d8	<---	Desempenho	,605
d9	<---	Desempenho	,760
d10	<---	Desempenho	,669
d11	<---	Desempenho	,673
d12	<---	Desempenho	,564
d13	<---	Desempenho	,560
r1	<---	Resultados	,412
r2	<---	Resultados	,429
r5	<---	Resultados	,553
r6	<---	Resultados	,726
r7	<---	Resultados	,555

## Anexo R – Pesos de Regressão do Modelo Respecificado

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Desempenho	<---	Empreendedorismo	,458	,152	3,008	,003	par_25
Resultados	<---	Empreendedorismo	,283	,145	1,955	,051	par_26
Resultados	<---	Desempenho	,099	,148	,666	,505	par_27
e19inovacao7	<---	Empreendedorismo	1,000				
e17inovacao6	<---	Empreendedorismo	,930	,260	3,584	***	par_1
e15inovacao5	<---	Empreendedorismo	1,475	,330	4,466	***	par_2
e14proactividade2	<---	Empreendedorismo	1,520	,343	4,429	***	par_3
e13inovacao4	<---	Empreendedorismo	1,083	,277	3,913	***	par_4
e12criacao3	<---	Empreendedorismo	1,005	,269	3,738	***	par_5
e11renovacao5	<---	Empreendedorismo	1,029	,271	3,796	***	par_6
e9renovacao4	<---	Empreendedorismo	1,178	,304	3,873	***	par_7
e8criacao2	<---	Empreendedorismo	1,144	,290	3,941	***	par_8
e7renovacao3	<---	Empreendedorismo	1,025	,306	3,352	***	par_9
e6inovacao3	<---	Empreendedorismo	1,089	,273	3,984	***	par_10
e4inovacao2	<---	Empreendedorismo	,777	,258	3,014	,003	par_11
d6	<---	Desempenho	1,000				
d7	<---	Desempenho	1,372	,335	4,093	***	par_12
d8	<---	Desempenho	1,181	,302	3,906	***	par_13
d9	<---	Desempenho	1,734	,406	4,267	***	par_14
d10	<---	Desempenho	1,495	,367	4,076	***	par_15
d11	<---	Desempenho	1,486	,364	4,086	***	par_16
d12	<---	Desempenho	1,124	,297	3,780	***	par_17
d13	<---	Desempenho	1,155	,307	3,767	***	par_18
r1	<---	Resultados	1,000				
r2	<---	Resultados	1,198	,425	2,816	,005	par_19
r5	<---	Resultados	1,508	,475	3,176	,001	par_20
r6	<---	Resultados	1,866	,549	3,401	***	par_21
r7	<---	Resultados	1,647	,518	3,180	,001	par_22

## Anexo S – Pesos de Regressão do Modelo Estrutural Final

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Desempenho	<---	Empreendedorismo	,457	,151	3,020	,003	par_25
Resultados	<---	Empreendedorismo	,336	,136	2,481	,013	par_26
e19inovacao7	<---	Empreendedorismo	1,000				
e17inovacao6	<---	Empreendedorismo	,925	,257	3,597	***	par_1
e15inovacao5	<---	Empreendedorismo	1,462	,326	4,487	***	par_2
e14proactividade2	<---	Empreendedorismo	1,509	,339	4,453	***	par_3
e13inovacao4	<---	Empreendedorismo	1,077	,274	3,932	***	par_4
e12criacao3	<---	Empreendedorismo	,995	,266	3,745	***	par_5
e11renovacao5	<---	Empreendedorismo	1,024	,268	3,815	***	par_6
e9renovacao4	<---	Empreendedorismo	1,172	,301	3,894	***	par_7
e8criacao2	<---	Empreendedorismo	1,135	,287	3,955	***	par_8
e7renovacao3	<---	Empreendedorismo	1,017	,303	3,359	***	par_9
e6inovacao3	<---	Empreendedorismo	1,083	,270	4,003	***	par_10
e4inovacao2	<---	Empreendedorismo	,776	,256	3,031	,002	par_11
d6	<---	Desempenho	1,000				
d7	<---	Desempenho	1,380	,339	4,073	***	par_12
d8	<---	Desempenho	1,187	,305	3,888	***	par_13
d9	<---	Desempenho	1,743	,411	4,244	***	par_14
d10	<---	Desempenho	1,505	,371	4,059	***	par_15
d11	<---	Desempenho	1,493	,367	4,065	***	par_16
d12	<---	Desempenho	1,130	,300	3,764	***	par_17
d13	<---	Desempenho	1,161	,309	3,752	***	par_18
r1	<---	Resultados	1,000				
r2	<---	Resultados	1,208	,428	2,821	,005	par_19
r5	<---	Resultados	1,522	,479	3,176	,001	par_20
r6	<---	Resultados	1,835	,542	3,384	***	par_21
r7	<---	Resultados	1,663	,523	3,181	,001	par_22

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Desempenho	<---	Empreendedorismo	,590
Resultados	<---	Empreendedorismo	,464
e19inovacao7	<---	Empreendedorismo	,478
e17inovacao6	<---	Empreendedorismo	,471
e15inovacao5	<---	Empreendedorismo	,710
e14proactividade2	<---	Empreendedorismo	,702
e13inovacao4	<---	Empreendedorismo	,545
e12criacao3	<---	Empreendedorismo	,506

		Estimate
e11renovacao5	<--- Empreendedorismo	,518
e9renovacao4	<--- Empreendedorismo	,536
e8criacao2	<--- Empreendedorismo	,551
e7renovacao3	<--- Empreendedorismo	,425
e6inovacao3	<--- Empreendedorismo	,568
e4inovacao2	<--- Empreendedorismo	,368
d6	<--- Desempenho	,437
d7	<--- Desempenho	,676
d8	<--- Desempenho	,605
d9	<--- Desempenho	,760
d10	<--- Desempenho	,670
d11	<--- Desempenho	,673
d12	<--- Desempenho	,564
d13	<--- Desempenho	,561
r1	<--- Resultados	,412
r2	<--- Resultados	,433
r5	<--- Resultados	,558
r6	<--- Resultados	,714
r7	<--- Resultados	,560