



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

Empresas Familiares e Não Familiares:

*Da subtileza do “Silêncio” à ousadia da “Orientação
Empreendedora”*

RAQUEL PIRES RODRIGUES

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR DUARTE NUNO GONÇALVES PIMENTEL

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR PEDRO HENRIQUE GARCIA LOPES DE ALMEIDA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Duarte Nuno Gonçalves Pimentel, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

“*Eu vou mudar o mundo*”, assim diziam os comboios e autocarros por onde passava. Quando nos dizem que podemos mudar o mundo, parece utopia, fantasia e ilustrações. O ISPA e a sua capacidade de incutir sonhos fizeram-me tornar uma fiel amante de Psicologia. Quero agradecer a esta casa – que foi mais que uma segunda casa – pela poesia, inspiração e profecia.

Quero agradecer em especial ao meu orientador – Prof. Doutor Duarte Pimentel – por ter embarcado nesta aventura comigo, por acreditar em mim e por me ter desafiado em todas as fases deste processo. Obrigada pela inspiração.

Obrigada à Prof. Doutora Ana Sabino, por todas as aulas que me faziam ficar presa à cadeira de tão interessantes que eram. Obrigada em especial por me ter incutido interesse por um tema tão importante de ser estudado.

Aos professores de todas as quintas-feiras – Prof. Doutor Pedro Almeida e Prof. Filipe Loureiro – obrigada pelas rodinhas de partilha, pelos momentos de apaziguamento e companheirismo. Obrigada por me ensinarem que aprendemos muito a ouvir.

À faculdade que me acolheu num país vizinho – *UAB* – obrigada pelo papel fundamental no meu crescimento.

À minha *Ohana* – pai, mãe, tio, tia, prima, avós – obrigada por serem um exemplo tão digno de que a luta desencadeia conquista. Sei que seremos sempre uma equipa.

Às minhas amigas que retratam o jardim da minha vida, obrigada por serem tão presentes.

Obrigada ao amor, que me completou em todos os eixos que me rodeiam e que contribuiu para que vivesse a vida sob outros prismas, tornando-a assim, mais bela.

À empresa familiar de onde nasci e me desenvolvi – *HotCold, Lda* – obrigada pelos anos de ensinamento e por me terem proporcionado um despertar fulminante para estudar o tema que retrato nas próximas páginas.

Obrigada à empresa que me proporcionou a oportunidade de ter a minha primeira experiência profissional “além das quatro paredes” – Sede *McDonald’s*. E ainda, obrigada à minha querida equipa de RH que me acolheu como parte da sua casa desde o primeiro dia – 17 de setembro de 2018. Sei que, uma grande história começou aqui!

Por fim, obrigada à ONGD que mudou a minha forma de ver o mundo – *GASTagus*. A todas as pessoas que me receberam na Ilha do Maio (Cabo Verde), e me permitiram ser eu na minha essência mais pura, um obrigada muito especial.

*Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si,
levam um pouco de nós.*
Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo estudar a orientação empreendedora e silêncio em dois contextos: empresas familiares e não familiares. Assim, foram estabelecidos 4 objetivos – (1) verificar, se tal como encontrado na literatura, as empresas não familiares apresentam níveis de orientação empreendedora diferentes aos das empresas familiares; (2) explorar se existem diferenças na percepção de silêncio em empresas familiares e não familiares; (3) aferir se a percepção de silêncio nos colaboradores tem influência na orientação empreendedora, e por fim, (4) perceber se a influência entre a percepção de silêncio nos colaboradores e orientação empreendedora, varia entre empresas familiares e não familiares. A amostra contou com 245 colaboradores, 99 de empresas familiares e 146 de empresas não familiares, que responderam de forma voluntária ao questionário partilhado *online*.

Os resultados demonstraram que, na presente amostra, não foram encontradas diferenças significativas entre empresas familiares e não familiares no que diz respeito à orientação empreendedora. Relativamente à variável silêncio, foram encontradas diferenças significativas entre empresas familiares e não familiares, sendo que as empresas familiares revelaram maiores níveis de silêncio. Por último, não foi encontrada qualquer influência entre percepção de silêncio nos colaboradores e orientação empreendedora, e essa influência não variou entre empresas familiares e não familiares.

Palavras-chaves: Silêncio, Orientação Empreendedora, Empresas familiares, Empresas não familiares.

ABSTRACT

The aim of this study is to bring more insight about entrepreneurial orientation and silence in two contexts: family and non-family businesses. Thus, four objectives were proposed - (1) verify if, as argued in the literature, family and non-family businesses present different levels of entrepreneurial orientation; (2) explore if there are differences in the perception of silence in family and non-family businesses; (3) assess whether the perception of silence of the employees has an influence on entrepreneurial orientation, and finally, (4) understand if the influence between the perception of silence of the employees and entrepreneurial orientation differs between family and non-family businesses. The sample included 245 employees, 99 from family businesses and 146 from non-family businesses, who answered voluntarily to an online questionnaire.

The results showed that there are no significant differences between family and non-family businesses in terms of entrepreneurial orientation. Regarding the silence variable, significant differences were found between family and non-family businesses, and family businesses revealed higher levels of silence. Finally, no influence was found between perceived silence on employees and entrepreneurial orientation, and this influence did not differ between family and non-family business.

Keywords: Silence, Entrepreneurial Orientation, Family Business, Non-Family Business

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	12
REVISÃO DA LITERATURA.....	15
Empresas Familiares e Não Familiares: dois universos antagônicos?	15
A subtileza do Silêncio	20
A ousadia da Orientação Empreendedora	28
MÉTODO.....	34
Delineamento.....	34
Participantes.....	34
Instrumentos	36
Procedimento	38
RESULTADOS	40
Escala Silêncio.....	40
Validade - Análise Fatorial Confirmatória	40
Fiabilidade.....	41
Sensibilidade	42
Escala Orientação Empreendedora	42
Validade – Análise Fatorial Confirmatória.....	42
Fiabilidade.....	44
Sensibilidade	44
Comparação entre médias.....	45
Estatística descritiva das variáveis em estudo	53
Correlações	56
Teste de Hipóteses	59
DISCUSSÃO.....	64
CONCLUSÕES.....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS.....	82
ANEXO A - Questionário	83

ANEXO B – Estatística Descritiva da amostra.....	89
ANEXO C – Qualidades Métricas da escala de Silêncio.....	93
ANEXO D – Qualidade métricas da escala de Orientação Empreendedora.....	98
ANEXO E - Comparação entre médias.....	101
ANEXO F – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	115
ANEXO G – Correlações.....	116
ANEXO H – Questões Exploratórias e Testes de Hipóteses	118

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Definições Empresas Familiares	16
Tabela 2 - Variáveis estudadas referente ao contexto em estudo.....	18
Tabela 3 - Tabela síntese dos diferentes <i>inputs</i> sobre o Silêncio 1970-1980.....	22
Tabela 4 – Tabela síntese dos diferentes <i>inputs</i> sobre o Silêncio 1980-2000	24
Tabela 5 – Tabela síntese dos diferentes <i>inputs</i> sobre o Silêncio 2000 em diante.....	25
Tabela 6 – O Silêncio como um construto autónomo e individual	26
Tabela 7 – As diferentes dimensões das medidas mais usadas no construto – Silêncio do colaborador.....	27
Tabela 8 – Definições Orientação Empreendedora.....	29
Tabela 9 – Variáveis estudadas com a Orientação Empreendedora.....	30
Tabela 10 – A perspetiva de promoção ou bloqueio do Empreendedorismo nas Empresas familiares.....	32
Tabela 11 - Análise Fatorial Confirmatória Escala Silêncio.....	40
Tabela 12 – Análise Fatorial Confirmatória Escala Silêncio a 2 fatores	41
Tabela 13 - Fiabilidade da Escala do Silêncio	41
Tabela 14 – Sensibilidade da escala do Silêncio.....	42
Tabela 15 - Análise Fatorial Confirmatória Escala Orientação Empreendedora	43
Tabela 16 - Análise Fatorial Confirmatória Escala Orientação Empreendedora a 2 fatores.....	43
Tabela 17 - Fiabilidade da Escala da Orientação Empreendedora.....	44
Tabela 18 – Sensibilidade da escala de Orientação Empreendedora	45
Tabela 19 – Teste <i>Levene</i> variáveis em estudo	45
Tabela 20 – Resultados do teste ANOVA Univariada - apenas para diferenças significativas.....	48
Tabela 21 – Médias e Desvios Padrões com fator chefia e variáveis Silêncio de Rejeição, Orientação Empreendedora e Proatividade Inovadora.....	48
Tabela 22 – Médias e Desvios Padrões com fator Familiaridade e variáveis Silêncio, Silêncio de Rejeição e Orientação Empreendedora	49
Tabela 23 – Resultados ANCOVA - Variáveis dependentes onde a Idade revelou diferenças significativas	52
Tabela 24 - Resultados ANCOVA - Variáveis dependentes onde a Antiguidade revelou diferenças significativas	52
Tabela 25 – Mínimos, Máximos, Médias e Desvios Padrões das escalas e dimensões em estudo	54

Tabela 26 – Médias e Desvios Padrões das escalas e dimensões em estudo face aos grupos em estudo.....	55
Tabela 27 – Correlações de Pearson entre as variáveis.....	56
Tabela 28 - Correlações de Pearson Grupo de Empresas Não Familiares	57
Tabela 29 - Correlações de Pearson Grupo de Empresas Familiares.....	58
Tabela 30 – Resultados Teste <i>T-student</i> H1	60
Tabela 31 – Resultados Teste <i>T-student</i> Q1	61
Tabela 32 – Resultado Regressão Linear Q2	62
Tabela 33 - Resultado Regressão Linear Q3 – Empresas Familiares e Não Familiares	62
Tabela 34 – Escala do Silêncio de Dyne e colaboradores (2003) traduzida para População Portuguesa por Sabino (2015).	83
Tabela 35 – Escala de Orientação Empreendedora de Covin e Slevin (1989) traduzida para População Portuguesa por Pimentel e colaboradores (2017).	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico tipo de Empresa e Orientação Empreendedora.....	50
Figura 2 – Gráfico tipo de Empresa e Proatividade Inovadora	51
Figura 3 – Gráfico tipo de Empresa e Assunção ao Risco	51

INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam mais de 60% de todas as empresas da Europa e variam desde microempresas até grandes grupos internacionais. Tome-se como exemplo do último caso, o grupo “*Ferrero Rocher*”, que juntamente com outras empresas familiares, se encontram no topo da lista de instituições com mais reputação - dado adquirido por uma organização internacional de pesquisa e consultoria, *Reputation Institute* (Deephouse & Jaskiewicz, 2013).

Da mesma forma, em Portugal de acordo com a Associação Portuguesa de Empresas Familiares (2014), embora não existam estatísticas precisas, estima-se que entre 70 a 80% de todo o tecido empresarial, seja de natureza familiar, sendo responsáveis por 50% do emprego e por cerca de 60% do Produto Interno Bruto.

O impacto das empresas familiares no mundo inteiro, tem desencadeado um elevado leque de estudos em diversas áreas de conhecimento, como a Psicologia, Gestão, Economia e Sociologia. Na presente dissertação serão estudados dois constructos, nunca antes estudados em conjunto nos grupos em questão: o Silêncio do colaborador e a Orientação Empreendedora, nas empresas familiares e não familiares.

O Silêncio toma o lugar de estratégia comportamental, podendo ser considerado uma habilidade, onde existe a retenção de informação/ opiniões, relativamente à organização em que o indivíduo colabora (Dyne, Ang, & Botero, 2003). Apesar do Silêncio, poder tomar variadíssimos propósitos, colocou-se inicialmente uma associação com um estado de sutileza, devido ao facto de se poder associar este substantivo à capacidade de lidar com situações difíceis, habilmente.

O Silêncio toma o lugar de estratégia comportamental, ou seja, é observado como um dos “comportamentos que os indivíduos adotam de forma consciente e deliberada, como reação ao declínio da satisfação com o trabalho” (Sabino, 2015, p. 18).

Apesar, de à primeira vista, ser associado a aspetos menos positivos, segundo Perlow e Williams (2003), o silêncio está ligado a algumas virtudes - como a modéstia, respeito, prudência e conveniência. Algumas regras, profundamente enraizadas, fazem com que as pessoas se silenciem para evitar embaraços, confrontos e alguns possíveis perigos.

Há um velho ditado citado pelos autores supramencionados, que resume as virtudes do Silêncio (p.3): “*Better to be quiet and thought a fool than to talk and be known as one!*”

As virtudes sociais relacionadas com a estratégia comportamental do Silêncio são reforçadas como formas de sobrevivência. Muitas organizações transmitem uma mensagem - verbal ou não verbal - de que “estar na linha”, é a maneira mais segura de manter os empregos e promover as suas carreiras (Perlow & Williams, 2003).

Já a Orientação Empreendedora é definida como estratégica/ postura onde a empresa exhibe comportamentos inovadores, proativos e de assunção ao risco (Covin & Slevin, 1989). Assim Orientação Empreendedora é, no seu significado mais lato, a iniciativa de implementar, necessitando de uma porção de ousadia.

Segundo Kalakota e Robinson (2001), para sobreviverem aos dias de hoje, as organizações têm de viver num estado de perpétua transformação, criando continuamente, um estado de mudança. Deste modo, as organizações têm de ser capazes de construir a partir do *status quo*, um desconforto saudável de forma a desenvolverem a capacidade para detetarem as tendências atuais antes da concorrência, tomarem decisões rápidas e serem suficientemente ágeis de modo a criarem novos modelos de negócio (Kalakota & Robinson, 2001).

No atual ambiente global em rápida mudança, as empresas precisam de identificar e explorar oportunidades de crescimento dentro do seu mercado. A maioria dos executivos reconhecem a necessidade das suas organizações em obterem, cada vez mais, uma orientação empreendedora, a fim de enfrentar este desafio (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014).

Deste modo, a presente dissertação conta com 4 objetivos – (1) verificar, se tal como encontrado na literatura, as empresas não familiares apresentam níveis de Orientação Empreendedora diferentes aos das empresas familiares; (2) explorar se existem diferenças na perceção de Silêncio em empresas familiares e não familiares; (3) aferir se a perceção de Silêncio nos colaboradores tem influência na Orientação Empreendedora. e por fim, (4) perceber se a influência entre a perceção de Silêncio nos colaboradores e Orientação Empreendedora, varia entre empresas familiares e não familiares.

O estudo dos construtos Silêncio e Orientação Empreendedora assume-se como um contributo importante para a literatura, primeiramente, por serem construtos praticamente antagônicos e por nunca terem sido estudados em simultâneo. Além do mencionado, o Silêncio toma um lugar de construto micro (de nível individual) – pois retrata o Silêncio do colaborador, e Orientação Empreendedora pode ser considerado um construto mais macro (de nível organizacional).

Assim, considera-se a presente dissertação inovadora, pois estuda o impacto de uma variável micro num contexto macro.

Por fim, a natureza comparativa deste estudo, torna-o metodologicamente interessante, pois contribui com mais conhecimento para o conjunto de estudos de diversos *outcomes* sobre as diferenças/ semelhanças entre os dois grupos em estudo.

A presente dissertação encontra-se organizada em 5 secções: (1) Introdução – onde é apresentada e enquadrada a pertinência deste estudo; (2) Revisão da Literatura – onde é feito um levantamento bibliográfico sobre o contexto e variáveis; (3) Método – onde são apresentados o Delineamento, Participantes, Instrumentos e Procedimento; (4) Resultados – onde é demonstrado os resultados encontrados após efetuar diferentes testes fase às hipóteses e questões em estudo; e (5) Discussão – onde se conclui e discute os resultados encontrados.

REVISÃO DA LITERATURA

Empresas Familiares e Não Familiares: dois universos antagônicos?

Diversos autores têm procurado explorar as diferenças e semelhanças entre estas duas tipologias de empresas (e.g., Morck & Yeung, 2003; Zellweger & Astrachan, 2008; Alderson, 2011; Pérez-González, 2006; Miller, Minichilli, & Corbetta, 2013; Schröder, Schmitt-Rodermund, & Arnaud, 2011; Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Classen, Carree, Van Gils, & Peters, 2014; Nekhili, Chakroun, & Chtioui, 2018; Pimentel, Couto, & Scholten, 2017; Pimentel, Scholten & Couto, 2018; Li, 2018; Azoury, Daou, & Sleiaty, 2013; Williams & Mullane, 2019; Khanin, Turel, & Mahto, 2012).

Por sua vez, antes de mergulhar na comparação entre estes dois grupos, é de elevada relevância, distingui-los. Primeiramente, é importante considerar que uma empresa familiar, segundo Chua, Chrisman e Sharma (1999), tem de ter pelo menos 75% das ações como propriedade da família, sendo que, é a unidade familiar que é responsável pela gestão da empresa.

A unidade familiar pode promover vantagens em termos de sobrevivência e desempenho para os seus membros individuais e para o grupo como um todo. Assim, não é de surpreender, que as empresas familiares representem três quartos de todas as empresas globais (Goody, 1996).

As empresas familiares são interessantes de ser estudadas devido ao seu papel central nas economias, mas também numa ótica dinâmica que deriva da conjunção única de dois sistemas diferentes mas semelhantes na sua natureza e objetivos: família e negócio (Pimentel, Scholten, & Couto, 2018).

Por sua vez, embora o envolvimento da família promova vantagens substanciais, também revela problemas que têm impedido a sobrevivência e crescimento destas empresas (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001).

A presença do parentesco familiar é, em grande parte, baseado numa ordem moral de tratar o outro altruisticamente devido à existência de relações genealógicas ou vínculos fortes. Sendo este facto antagónico à lógica económica dos mercados modernos (Stewart, 2003).

Manter relações intra e intergeracionais, baseadas no altruísmo dentro de uma empresa familiar, é diferente de cultivar relações comerciais e de interesse próprio. No contexto familiar, os diferentes elementos são orientados para a proteção e sobrevivência (Pimentel et al., 2018)

O campo das empresas familiares tem sido incorporado na literatura como um tema crucial há relativamente pouco tempo (Chua, Chrisman & Steier, 2003). Uma razão pela qual as empresas familiares não têm sido mais amplamente aceites como um tópico de pesquisa, é o facto de não haver uma definição amplamente aceite que permita identificar o que constitui e diferencia uma empresa familiar. Deste modo, a tabela 1, expõe diferentes definições de diversos autores.

Tabela 1- Definições Empresas Familiares

Autores	Definição proposta
Barnes & Hershon (1976)	Gestão e propriedade de uma família.
Rosenblatt et al. (1985)	Qualquer empresa na qual a propriedade e controlo maioritário está detido por uma única família. Dois ou mais membros da família estão ou estiveram, em algum momento, envolvidos no negócio.
Westhead (1997)	As empresas familiares situam-se em torno de aspetos e objetivos: controlo familiar sobre a empresa; inclusão da família na gestão; transferência da propriedade para a próxima geração; independência financeira da família/ negócio e sobrevivência dos negócios da família como preocupação contínua.
Chua, Chrisman, & Sharma, (1999)	Uma empresa é classificada como empresa familiar se, pelo menos 75% das ações, são de propriedade da família e é a unidade familiar que é responsável pela gestão da empresa. As variáveis de envolvimento familiar são fracas predictoras do comportamento da empresa familiar. A Visão, intenções e comportamento de uma empresa são o que deve ser usado para distinguir empresas familiares de não familiares.
Klein (2000)	Definição de uma medida de influência familiar, “Influência Substancial Familiar” (SFI) - composto por três elementos e pode ser quantificado usando a participação da família no capital da empresa. A empresa pode ser considerada uma empresa familiar se a soma desses elementos é maior que um.
Astrachan, Klein, & Smyrniotis (2002)	Desenvolvimento da escala F-PEC, que se baseia numa definição que vai além da propriedade e avalia a influência da família no negócio. Toma três variáveis fundamentais em conta: poder, experiência e cultura.

Anderson e Reeb (2003)	Quando uma família ou uma pessoa privada controla 20% ou mais dos direitos de voto.
Villalonga e Amit (2006)	Empresas nas quais um ou mais membros da família são diretores, ou pelo menos possuem 5% do património da empresa, individualmente ou em grupo.
Leach (2007)	Empresas onde os membros da família possuem, pelo menos, 50% dos negócios.
Azoury, Daou, & Sleiaty (2013)	Dois ou mais membros da administração são membros de uma família. Toda a equipa que é parte da família está envolvida no sucesso da empresa. Sistema familiar - A relação pessoal é primordial, as regras são informais, os membros são recompensados por o que são, a sucessão é causada por morte divórcio ou doença, a autoridade é baseada na posição da família e o compromisso é baseado na identidade da pessoa com a família. Sistema não familiar - Lucro, receitas, crescimento, relações impessoais, regras escritas e formais, avaliação baseada no desempenho, autoridade baseada na posição na organização e o compromisso baseado em recompensas.
Poza, 2009, cit. por (Pimentel et al., 2018)	As empresas familiares distinguem-se principalmente devido à relação entre a família e os negócios e sobre o tipo de orientação que os membros da família exercem como proprietários, gerentes e acionistas.

Fonte: Elaboração Própria

Algo ser antagónico representa um adjetivo que retrata o contrário/ oposto entre dois conceitos. Assim sendo, coloca-se a questão, se de facto, as empresas familiares e não familiares são dois universos antagónicos.

Alderson (2011), sugere que as características das empresas familiares são partilhadas com as particularidades das famílias, incluindo uma orientação para dentro e um ambiente de partilha. Já as empresas não familiares, tendem a ser orientadas para o exterior, com base em tarefas e metas, que por norma não envolvem emoção. Nesse sentido, o autor considera, que estes dois sistemas de organizações são diametralmente opostos entre si.

Considerou-se que a maior diferença entre estes dois universos está relacionada com a riqueza socio-emocional. O presente conceito, refere-se a aspetos não financeiros da empresa que dão resposta às necessidades da família (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011).

As empresas familiares têm uma grande preocupação em preservar e aumentar aspetos de riqueza sócio emocional, abdicando de um foco exclusivo na gestão do negócio e maximização de retornos financeiros. Este facto, pode desencadear decisões que não estão a contribuir para o sucesso da empresa (Chrisman, Memili, & Misra, 2014).

Os funcionários não-familiares podem observar estas decisões como estratégias idiossincráticas da empresa, tornando-a menos atraente enquanto entidade empregadora (Chrisman, Memili, & Misra, 2014).

Têm sido encontradas diferenças em vários *outcomes*, tome-se como exemplo, os construtos estudados na tabela 2.

Tabela 2 - Variáveis estudadas referente ao contexto em estudo

Variável	Resultados encontrados
Gestão	<p>Os grupos de empresas familiares podem diminuir o incentivo para inovar devido ao excesso de controlo (Morck & Yeung, 2003).</p> <p>As descobertas indicam que as empresas familiares podem ser particularmente difíceis de vender ou comprar quando a empresa apresenta riqueza socio-emocional para com os proprietários da família (Zellweger & Astrachan, 2008).</p> <p>A tomada de decisão, e conseqüentemente, a gestão do negócio torna-se mais complicada quando a família está envolvida. Os problemas familiares podem ser projetados para o negócio e vice-versa. Assim, o autor considera que as preocupações habituais da gestão de um negócio, como: investimento, finanças, emprego e reputação, podem confundir-se com as preocupações familiares (Alderson, 2011).</p>
Liderança	<p>Declínios no desempenho são particularmente proeminentes em empresas que nomeiam CEO's familiares que não percorreram uma graduação seletiva na instituição. Em contraste, nas empresas que promovem CEO's não familiares não foram encontradas evidências de mudanças negativas no desempenho. (Pérez-González, 2006)</p> <p>Existe um debate acentuado sobre o desempenho das empresas familiares e os impulsionadores do seu desempenho. O presente estudo defende que os CEO's familiares terão um desempenho superior em empresas menores, com propriedades mais concentradas. Em contrapartida, revelam um desempenho inferior em empresas maiores, com propriedades mais dispersas (Miller et al., 2013).</p>
Carreira	<p>Os autores evidenciaram que as influências individuais e de socialização dos adolescentes com negócios de família (como por exemplo, personalidade, identificação, gênero, recompensa percebida, entre outros) tem um impacto direto nas intenções de sucessão de jovens adolescente aos negócios familiares (Schröder et al., 2011).</p>

Reputação	Quando o nome da família faz parte do nome da empresa, a reputação é maior porque os membros da família estão particularmente motivados para ter uma reputação alta. A família também precisa de poder organizacional para ter uma reputação favorável; o nível de propriedade familiar e a presença do conselho familiar devem ser associadas a reputações (Deephouse & Jaskiewicz, 2013).
Inovação	Enquanto as PME's familiares têm maior propensão a investir em inovação (dependendo do investimento), estas empresas fazem-no menos intensamente (Classen et al., 2014).
Liderança Feminina e Desempenho Empresarial	Empresas familiares, são mais propícias à liderança transformacional e oferecem às mulheres um clima mais apropriado para exercer a função de presidente do que CEO. Em contraste, as mulheres CEO's apresentam melhor desempenho em empresas não familiares. (Nekhili et al., 2018).
Desempenho Financeiro	Empresas familiares apresentam desempenhos financeiro menores, e consequentemente, menor taxa de crescimento do que as empresas não familiares (Pimentel, et al., 2017) Empresas familiares, são comumente caracterizadas por ter uma visão que coloca as necessidades e preferências pessoais e/ou familiares acima do desempenho financeiro da empresa, crescimento ou maximização do lucro (Getz & Nilsson, 2004; Getz e Carlsen, 2005 cit por. Pimentel et al., 2017). Análises longitudinais em empresas públicas de propriedade familiar, demonstram uma relação positiva entre a rotatividade de CEO's e o baixo desempenho financeiro da empresa. A relação positiva é tão mais forte quanto maior é a propriedade não familiar (Li, 2018).
Conflito trabalho-família	O conflito entre o trabalho-família afeta significativamente tanto o trabalho como a satisfação. Os resultados variam dependendo se os proprietários trabalham ou não com membros da sua família direta (níveis significativamente mais altos de conflito quando a relação é direta) (Boles, 1996). Os valores familiares e de negócio podem ser divergentes e resultarem em conflitos (Steier, Chua, & Chrisman, 2009).
Sucessão	O desempenho das empresas familiares diminui ao longo de cada geração de sucessão de liderança intrafamiliar. Deste modo, as empresas familiares beneficiam, caso exista uma melhor compreensão das práticas que permitem a preparação dos potenciais herdeiros para a sucessão da liderança (Williams & Mullane, 2019).
Satisfação	Empresas familiares, dada a sua natureza centrada no valor, orientação interna e ambiente de partilha (Alderson, 2011) tendem a preocupar-se mais com o bem-estar dos seus funcionários, em comparação com empresas não familiares, promovendo a satisfação no trabalho (Azoury et al., 2013; Pimentel, 2018).

Fonte: Elaboração Própria

Como demonstrado anteriormente, existem várias definições daquilo que é uma empresa familiar e existem muitas variáveis estudadas e testadas para analisar as diferenças e semelhanças dentro dos dois sistemas em estudo.

A presente dissertação tem como principal interesse, estudar dois construtos, nunca antes estudados em simultâneo no contexto das empresas familiares e não familiares: “Silêncio” e “Orientação Empreendedora”.

A subtileza do Silêncio

Ignorado por um longo período de tempo, o Silêncio emerge como uma área de elevado interesse na comunidade científica. A sua relevância adveio das diferentes consequências que são encontradas na sua presença. Encontram-se advertências nos colaboradores - como *stress*, angústia, baixa autoestima e dissonância cognitiva. Destacam-se consequências também nas organizações – absentismo, rotatividade, baixa produtividade, e ainda, na sociedade - ausência de denúncias de determinadas ilegalidades cometidas pelas organizações (Moura-Paula, 2014).

Os colaboradores podem partilhar ideias, informações e opiniões de modo a construir formas de melhorar as organizações. Por vezes, os funcionários expressam as suas ideias, informações e opiniões, outras vezes, optam pelo silêncio e retêm as suas ideias (Dyne et al., 2003).

Considerou-se relevante dividir o Silêncio numa ótica temporal. Realizou-se um levantamento bibliográfico com base no artigo de Moura-Paula (2014) onde o silêncio encontra-se emparelhado em três grupos de pesquisa de silêncio e voz nas organizações. A divisão dá-se da seguinte forma: (1) 1970-1980; (2) – 1980-2000 e (3) 2000 em diante.

A primeira divisão teve como objetivo atribuir um conceito à voz; na segunda, o foco foi o estudo dos comportamentos que levavam os colaboradores a usar a voz (*to speak up*); a terceira, passa a estudar o uso da voz em diversas situações, dando um maior foco ao silêncio (Greenberg & Edwards, 2009).

Década de 70 a 80: Atribuição de um conceito à voz

O autor Albert Hirschman (1970), foi o primeiro cientista social a considerar a voz como resposta à insatisfação com as organizações (Greenberg & Edwards, 2009).

Hirschman capturou atenção de cientistas políticos, sociólogos e outros interessados nas forças políticas, históricas e sociais que afetam o comportamento organizacional. A sua análise ligava as demandas contextuais às respostas organizacionais e, conseqüentemente, ao desempenho (Greenberg & Edwards, 2009). Este autor teve a iniciativa de investigar como os trabalhadores reagiam quando se sentiam insatisfeitos com as organizações. O autor considerou que podem existir dois tipos de manifestações: (1) Saída – terminar o relacionamento com a organização; (2) Voz – proferir a mudança do que consideram incorreto. Hirschman frisou ainda, que a voz envolve mais custos do que a saída, embora ambas as opções sejam fontes de *feedback* para as organizações. O autor acrescentou que as variáveis referidas anteriormente dependem de uma terceira variável – (3) Lealdade - Ligação à organização: inconsciente, consciente/ passiva, consciente/ ativa (Hirschman, 1970).

A lealdade inconsciente consiste em não refletir sobre as questões sentidas. Já a lealdade consciente/ passiva passa por sofrer em silêncio com a esperança que a situação melhore. A lealdade consciente/ ativa consiste em expor abertamente as questões numa procura de mudança. Na ótica do autor, em nenhum momento uma pessoa leal, opta pela saída (Greenberg & Edwards, 2009). Greenberg e Edwards em 2009, consideram que os estudos de Hirschman sobre as reações de insatisfação nos colaboradores com as organizações associados a 3 variáveis (Saída, Voz e Lealdade) estabeleceram parâmetros importantes para investigações futuras sobre a voz e o silêncio.

Tome-se como exemplo, o autor Barry (1974) que considerou necessário ter em conta se o individuo acredita que o desempenho pode ser melhorado – ou seja, se a qualidade do produto ou serviço pode ser restaurada ou aumentada para corresponder às expectativas dos membros. Se as pessoas acreditam na possibilidade de melhoria ficam, se não acreditam nessa possibilidade abandonam a organização. Após a primeira escolha feita (ficar ou sair), uma segunda escolha é tomada: silêncio *versus* protesto. Barry (1974) apontou que Hirschman concentrou os quatro desfechos possíveis em apenas dois, apontando assim, uma melhoria ao seu modelo. Para o autor, a lealdade toma o lugar de um construto que influencia os 4 desfechos mencionados. A presença da lealdade poderá alterar a decisão do sujeito, fazendo com que o individuo tome uma decisão menos racional.

Segundo Birch (1975), o argumento de Hirschman (1970) sobre lealdade é redundante – o autor considera que não há evidência da existência de lealdade pelo facto da pessoa em causa ter optado por ficar em vez de sair. Birch (1975) considerou lealdade um conceito intimamente ligado à fidelidade.

O autor supramencionado, considera que um “leal membro do partido” é um indivíduo que aceita o que os seus líderes decidem e não opta pelo papel do “crítico constante”. Assim, quando um membro opta por contrapor o seu líder, é considerado desleal. Para este autor o indivíduo pode optar por sair da instituição em silêncio porque lhe é leal (opinião contrastante à visão de Hirschman).

Na mesma época que Hirschman (1973) desenvolve os seus estudos, Rosen e Tesser (1970) apresentam um conceito chave para o estudo do silêncio nas organizações: *MUM effect* (efeito mudo). Segundo os autores, o conceito diz respeito à relutância em comunicar algo que se considera nocivo para determinado recetor. No contexto mais organizacional, este efeito recai sobre a necessidade do funcionário prever as consequências do que irá transmitir ao recetor da mensagem.

Nesta época foi também estudado o silêncio como um fenómeno que surge devido ao medo de isolamento ou dúvida (Noelle-Neumann, 1974). Segundo a autora, caso as pessoas sintam que a opinião pública oferece pouco suporte sobre as suas opiniões, optam por não dar uso à sua voz.

Em contrapartida, autores que se basearam nos estudos da autora, afirmam que se o suporte público sobre a opinião do indivíduo for sentido como forte, as pessoas apresentam os seus pontos de vista com bastante confiança em prol do medo (Moura-Paula, 2014).

Tabela 3 - Tabela síntese dos diferentes *inputs* sobre o Silêncio 1970-1980

Autores	Contributos e <i>inputs</i>
Hirschman (1970)	Saída; Voz; Lealdade (sem opção de sair)
Barry (1974)	Acrescentou a questão: “Acredita na possibilidade de mudança?”
Birch (1975)	Lealdade com associação a fidelidade
Rosen & Tesser (1970)	Relutância na comunicação daquilo que é nocivo
Noelle-Neumann (1974)	Medo; Isolamento

Fonte: Elaboração Própria

Década de 80 a 2000: Estudo dos comportamentos que levaram os colaboradores a usar a voz (*to speak up*)

A Denúncia de irregularidades organizacionais (*whistleblowing*), foi um conceito importante que emergiu na época mencionada. Em 1989, surgiu nos Estados Unidos uma legislação - *Whistleblower Protection Act* – que protegia as pessoas que denunciavam desvios éticos nas organizações (Greenberg & Edwards, 2009). *Whistleblowing*, é uma palavra criada pela nossa crescente consciência dos conflitos éticos encontrados no trabalho. Deste modo, os denunciantes soavam um alarme dentro da própria organização em que trabalhavam, com o objetivo de destacar a negligência ou os abusos que ameaçavam o interesse público.

Nesta época considerou-se que o silêncio é uma escolha em diversas questões organizacionais. Os colaboradores indicam que não se sentem à vontade para falar com colegas com maior posição hierárquica, sendo que a razão mais citada é o medo de ser rotulado de forma negativa e, como consequência, prejudicar o seu eixo de relacionamentos. Estas consequências podem explicar o motivo pelo qual o silêncio é mais comum do que a denúncia (Morrison, & Milliken, 2000).

Graham acrescentou um conceito relevante na época em causa - Discordância Organizacional baseada em princípios - definiu este conceito como um esforço dos indivíduos no local de trabalho para protestar e/ ou mudar o *status quo* organizacional devido à sua conscienciosa objeção à política ou prática atual (cit por. Shahinpoor & Matt, 2007).

Muitas vezes o funcionário tem como objetivo contribuir para o bem-estar da organização e assim fornecer meios para melhorar a empresa, contudo, vários estudos demonstram que os gerentes são geralmente mais aversos a críticas ou discordâncias baseadas em princípios. Assim, quando as organizações se opõem a estas críticas, sofrem consequências que poderiam ter sido evitadas, criando um ambiente antiético e tóxico para os funcionários. (Shahinpoor & Matt, 2007).

Nesta época existiam vários casos de assédio sexual que as organizações não atribuíam o devido valor – síndrome do Surdo (Peirce, Smolinski, & Rosen, 1998). O facto das organizações ignorarem estas questões, desencadeou diferentes consequências em vários níveis: elevados custos, reputação da organização e impacto nos resultados. Todas estas consequências levaram as organizações a tardar na resposta às diferentes situações, e consequentemente, a forçar as vítimas a procurar ajuda perante o sistema judicial.

Rusbult, Zembrodt e Gunn (1982), desenvolveram o modelo de Hirschman (1970) e adaptaram-no ao contexto das relações românticas. Até à data, tinham sido mencionados os construtos: voz, saída e lealdade. Os autores acrescentaram a negligência, criando o Modelo EVLN. Segundo os autores, quando uma relação romântica é vivenciada e a satisfação diminui, escolhe-se uma de quatro opções possíveis – a primeira opção é sair (*exit*), a segunda é usar a voz (*voice*), a terceira é sofrer em silêncio (*loyalty*), e a última é ser negligente e permanecer numa relação mesmo estando insatisfeito (*negligence*).

Posteriormente, foi dado um passo mais à frente e criou-se o modelo EVLN numa perspectiva organizacional, e assim, nasce o modelo EVLN para as organizações (Farrell, 1983). O autor supramencionado, mencionou comportamentos silenciosos para descrever a lealdade e reforçou que o silêncio é mais do que lealdade, uma vez que os comportamentos relacionados com o silêncio revelam-se idênticos à negligência.

Boroff e Lewin (1997), defenderam o silêncio como o oposto da voz e não como uma estratégia comportamental em si.

Tabela 4 – Tabela síntese dos diferentes *inputs* sobre o Silêncio 1980-2000

Autores	Contributos e <i>inputs</i>
Rusbult et al. (1982)	Criação do Modelo EVLN (relações românticas): Saída; Voz; Lealdade; Negligência
Farrell (1983)	Criação do Modelo EVLN (ótica organizacional): Saída; Voz; Lealdade; Negligência
Boroff & Lewin (1997)	Silêncio = Oposto da voz Silêncio não é uma estratégia comportamental.

Fonte: Elaboração Própria

Década 2000 em diante: Uso da voz em diversas situações e Silêncio

A partir de 2000, o Silêncio tomou um lugar mais abrangente, e não apenas como a ausência de voz. Por sua vez, nesta época pouco foi desenvolvido sobre a sua operacionalização ou pesquisas empíricas relativas a fatores independentes, dependentes ou moderadores (Greenberg & Edwards, 2009).

Morrison e Milliken (2000) foram os primeiros a introduzir o conceito de Silêncio organizacional. Detetaram-se variáveis contextuais que criam condições ao silêncio e exploram uma dinâmica coletiva que cria a percepção compartilhada de que falar é insensato.

O silêncio é o resultado de uma barreira crítica à mudança e ao desenvolvimento organizacional bem como uma força desmoralizante. O foco dos autores supramencionados, não é o estudo das mudanças em contextos pluralistas, mas sim sobre as falhas de mudança organizacional devido ao silêncio (Morrison & Milliken, 2000).

O modelo dos autores supramencionados indica que, quando os membros da gestão da organização aderem às suposições que promovem o silêncio, torna-se especialmente difícil responder adequadamente à diversidade de valores, crenças e características que têm impacto na força de trabalho. Assim, o modelo associa acentuadamente o silêncio organizacional à própria organização defendendo que uma organização caracterizada pelo silêncio não é uma escolha dos colaboradores, mas sim um fenómeno que nasce do contexto organizacional (Morrison & Milliken, 2000).

Ainda nesta época, os autores Kish-Gephart, Detert, Treviño e Edmondson (2009), recorreram a áreas de estudo variadas como – psicologia evolucionista, neurociências, sociologia e antropologia para explicar o medo como uma emoção discreta mas com bastantes efeitos sobre o silêncio. Assim, os autores destacam a emoção medo como a natureza e origem do silêncio.

Nesta época o silêncio foi ainda estudado numa ótica cultural, os autores Huang, de Vliert, e der Vegt (2005), estudaram as diferenças face ao silêncio mediante diferentes culturas. Concluíram que países com maior distância de poder, resultam em funcionários que expressam menos preocupações. Por sua vez, na presença de mecanismos informais de comunicação é comprovado um declínio de silêncio organizacional.

Tabela 5 – Tabela síntese dos diferentes *inputs* sobre o Silêncio 2000 em diante.

Autores	Contributos e <i>inputs</i>
Morrison & Milliken (2000)	Introdução do conceito de silêncio organizacional.
Kish-Gephart et al (2009)	O medo como emoção associada ao silêncio.
Huang et al. (2005)	O impacto do silêncio mediante diferentes culturas.

Fonte: Elaboração Própria

Até 2000, foi possível constatar o estudo do silêncio numa ótica organizacional. Por sua vez, a relação entre cognições individuais e pensamento social, permite concluir que as representações sociais têm uma base de regulações de meta-sistemas cognitivas de ordem social no sistema cognitivo individual (Doise, Clemence & Lorenzi-Cioldi, 1992 cit por. Camargo, 2007). Se as representações sociais são baseadas naquilo que o individuo tem de mais individual, faz sentido que tenha emergido uma necessidade de estudar o silêncio numa ótica individual – o silêncio como o colaborador o vive – *employee silence*.

Assim, revela-se importante salientar os estudos que olharam o silêncio como um construto autónomo e individual, expressos na tabela 6.

Tabela 6 – O Silêncio como um construto autónomo e individual

Autores	Levantamento bibliográfico
Pinder & Harlos (2001)	<p>Os autores consideram que o colaborador opta pelo silêncio quando escolhe não expressar os seus estados cognitivos, emocionais e/ou comportamentais relacionados com a organização perante pessoas que têm poder para modificar a situação.</p> <p>Os autores reconhecem duas dimensões no silêncio do colaborador: silêncio submisso – posição passiva através da não partilha de informação por se encontrar resignado (conformado com a situação). E silêncio defensivo, onde o sujeito toma uma posição ativa de retenção de informação para se auto proteger devido ao medo das consequências das suas manifestações.</p>
Dyne et al. (2003)	<p>Os autores basearam-se em Morrison e Milliken (2000) e Pinder e Harlos (2001). Estes autores classificaram o silêncio dos colaboradores em: aquiescente – retenção de ideias relevantes em função de um sentimento de resignação; e quiescente – silêncio defensivo e fruto de uma estratégia deliberada sobre ideias que devem ou não ser retidas.</p> <p>Baseando-se na cidadania organizacional, os autores acrescentam a dimensão de silêncio pró-social, que consiste na retenção de informações ou ideias com o intuito de beneficiar outrem ou a própria organização.</p>
Knoll & van Dick (2013)	<p>Defendem ainda uma quarta dimensão – o silêncio oportunista – consiste na presença de retenção estratégica de ideias/ informações relacionadas com o trabalho com o objetivo de obter alguma vantagem mesmo que existam dados relevantes para outrem ou para a organização.</p>
Brinsfield (2013)	<p>Além das dimensões mencionadas nos estudos dos autores anteriormente mencionados, Brinsfield (2013) apontou seis dimensões face ao construto do silêncio do colaborador. Defendeu a existência do silêncio desviante que se revela quando se omite informação importante sobre determinada tarefa onde existem colegas/ superiores hierárquicos que necessitam da mesma. O silêncio relacional, que se refere à retenção de informação com o intuito de não denegrir as relações interpessoais. O silêncio defensivo que segue a lógica anteriormente apresentada (Pinder & Harlos, 2001).</p>

	O silêncio difuso, que se manifesta perante a insegurança do colaborador, fazendo com que o mesmo retenha informação. O silêncio ineficaz que nasce da crença de que a partilha de informação não iria ter qualquer impacto positivo no caso de ser divulgada, e por último, o silêncio <i>disengaged</i> que acontece quando o colaborador não está envolvido na organização.
--	--

Fonte: Elaboração Própria

Tal como é possível observar na tabela 6, apesar de atualmente o Silêncio tomar uma definição mais consensual do que nas épocas anteriores, a sua estrutura ainda não está estabilizada, e deste modo, é possível encontrar estudos com estruturas fatoriais muito díspares (e.g., Pinder & Harlos, 2001; Dyne et al., 2003; Knoll & van Dick, 2013; Brinsfield, 2013)

Atualmente as medidas mais usadas são as de Dyne et al., (2003), Knoll e van Dick (2013) e Brinsfield (2013). Assim a tabela 7, surge de modo a destacar as suas grandes diferenças em termos estruturais.

Tabela 7 – As diferentes dimensões das medidas mais usadas no construto – Silêncio do colaborador.

Dimensões do Silêncio	Dyne et al. (2003)	Knoll & van Dick (2013)	Brinsfield (2013)
Aquiescente/ Submisso	X	X	
Quiescente/ Defensivo	X	X	
Pró-Social	X	X	
Oportunista		X	
Desviante			X
Relacional			X
Defensivo			X
Difuso			X
Ineficaz			X
<i>Disengaged</i>			X

Fonte: Elaboração Própria

Dyne e colaboradores (2003), com a evolução do estudo do Silêncio, propõem 3 dimensões aquando do estudo deste construto: silêncio submisso (SS), silêncio defensivo (SD) e silêncio prosocial (SP). Em suma, o SS, consiste numa posição passiva de não partilhar informação por o indivíduo se encontrar resignado (conformado com a situação). O SD, é caracterizado por o sujeito tomar uma posição ativa de retenção de informação para se auto-protéger devido ao medo das consequências das suas manifestações. O SP, consiste na retenção de informações ou ideias com o intuito de beneficiar outrem ou a própria organização (Dyne et al., 2003; Pinder e Harlos, 2001).

Por sua vez, Sabino (2015) aquando da adaptação deste instrumento para a população Portuguesa, encontrou uma estrutura fatorial que aponta para a bidimensionalidade do construto.

A autora, apresentou resultados que defendem que a população Portuguesa tende a fundir o silêncio submisso (SS) com o silêncio defensivo (SD), assim atribuiu o nome de Silêncio de Rejeição (SR) a esta fusão. Já a segunda dimensão, considerou que seria composta pelos itens do SP e denominou de Silêncio de Adesão (SA).

Assim, considera-se relevante estudar esta variável no contexto das empresas familiares e não familiares pelo facto de se tratar de uma variável com impacto direto no indivíduo, nas organizações e na sociedade, tal como visto anteriormente. Deste modo é de elevada relevância perceber se esta variável tem efeito nestes dois contextos. Além do mencionado, o silêncio é uma variável que nunca foi estudada nestes dois grupos e deste modo, o seu estudo neste contexto acrescenta valor a esta área de pesquisa.

A ousadia da Orientação Empreendedora

Uma organização é uma entidade viva, que tem como objetivo fundamental sobreviver. Na sua permanente interação com o meio envolvente, a empresa tem de se certificar que produz bens e/ou serviços que correspondem ao pretendido pelos consumidores, considerando condições competitivas (Da Camara, Guerra & Rodrigues, 2010). Embora o Empreendedorismo esteja ainda numa procura de questões conceituais centrais, têm sido desenvolvidas certas áreas deste construto. Assim, tem existido um grande fluxo de pesquisas sobre aquela que é a génese e a motriz do empreendedorismo – A Orientação Empreendedora (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009).

Os principais executivos reconhecem a necessidade das suas organizações em obterem, cada vez mais, uma Orientação Empreendedora, a fim de enfrentar os desafios orientados para a mudança (Kuratko et al., 2014).

Tal como sugerido anteriormente, é interessante olhar a Orientação Empreendedora numa ótica evolutiva. Inicialmente, o foco de pesquisa centrou-se essencialmente no estudo dos empreendedores numa dimensão individual – o seu contexto e processos de criação de novas empresas (pequenas e médias empresas) (Low & MacMillan, 1988).

Atualmente, as organizações procuram mecanismos com foco na promoção do empreendedorismo como uma solução a determinados desafios de um ambiente socioeconómico incerto, complexo e dinâmico (Pimentel et al., 2017). Assim, os estudos recentes são focados na Orientação Empreendedora da organização, e não nos empreendedores. Têm sido encontradas várias definições para o presente construto, tome-se como exemplo, as definições apresentadas na tabela 8.

Tabela 8 – Definições Orientação Empreendedora

Autor	Definição proposta
Miller (1983)	O conceito resulta dos estudos de Miller (1983), no qual o empreendedorismo nas empresas é considerado presente quando a empresa está voltada para a inovação de produtos no mercado, realizando iniciativas arriscadas e inovações de forma pró-ativa, na tentativa de derrotar os seus concorrentes.
Covin & Slevin (1989)	A Orientação Empreendedora é entendida como uma estratégia empreendedora que se concentra num estilo de tomada de decisão inovadora, com assunção ao risco e pró-ativa, focando-se na procura de oportunidades. Cada organização está situada ao longo de um eixo contínuo que varia desde o mais conservador (baixa Orientação Empreendedora) até à empresa mais empreendedora (alta Orientação Empreendedora) (Covin e Slevin, 1989). Assim, empresas com altos níveis de Orientação Empreendedora acompanham-se de uma elevada vontade de inovar, assumir riscos e ser mais pró-ativas do que os concorrentes (Covin & Slevin, 1991).
Lumpkin (1996)	Refere-se aos processos de elaboração de estratégias que fornecem às organizações uma base para decisões e ações empreendedoras. Os autores consideram a existência de duas dimensões salientes para a variável Orientação Empreendedora (com base na pesquisa anterior de Miller, 1983): agressividade e autonomia. 1. Agressividade - Esforço da empresa para superar os concorrentes. Caracterizada por uma forte postura ofensiva ou respostas agressivas a ameaças competitivas. 2. Autonomia - Ação independente executada por líderes ou membros das equipas empreendedoras para atribuir uma nova ideia.

<p>Miller & Le Breton-Miller (2011)</p>	<p>Segundo os autores, a pesquisa convergiu-se em três dimensões-chave: inovação, assunção ao risco e proatividade.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inovação - Criatividade, novas ideias, testes que podem resultar em novos produtos e/ ou oportunidades de serviços e melhorias nos processos e sistemas (Hage, 1980, cit. pot. Pimentel et al., 2017). 2. Assunção ao risco - Vontade de se aventurar no desconhecido sem conhecimento de resultados prováveis. Entrar em mercados não testados com riscos financeiros (Covin & Slevin, 1991). 3. Proatividade - Procurar oportunidades e rivalidade competitiva na antecipação da criação da mudança de forma a moldar o negócio ao meio ambiente (Lumpkin & Dess, 2001, cit. pot. Pimentel et al., 2017)
<p>Covin, Green, & Slevin (2006)</p>	<p>Tem existido algum debate na literatura sobre a dimensionalidade da Orientação Empreendedora. Alguns estudiosos argumentaram que a Orientação Empreendedora é mais realista sob um conceito unidimensional (e.g., Covin & Slevin, 1989). A teorização mais recente sugere que as dimensões da Orientação Empreendedora podem ocorrer em diferentes combinações. Assim, cada combinação representa um aspeto diferente e independente do conceito multidimensional de OE (Covin et al., 2006).</p> <p>Os pesquisadores, frequentemente adotam uma visão unidimensional da Orientação Empreendedora, embora se tenha detetado que o uso de perspectiva multidimensional tem aumentado nos últimos anos (Wales, Gupta, & Mousa, 2013).</p>

Fonte: Elaboração Própria

A ampla influência da Orientação Empreendedora também pode ser observada em áreas vizinhas, como por exemplo, o *marketing* empreendedor. Várias pesquisas associaram a Orientação Empreendedora a diferentes variáveis com o objetivo de perceber o seu papel nas organizações (Wales et al., 2013). A tabela 9, expõe um conjunto de variáveis já estudadas em relação à Orientação Empreendedora.

Tabela 9 – Variáveis estudadas com a Orientação Empreendedora

Variável	Resultados encontrados
<p>Desempenho</p>	<p>Após realizar uma meta análise, foram encontrados resultados que indicam que a correlação entre Orientação Empreendedora e desempenho é moderadamente grande e que a presente relação é robusta a diferentes operacionalizações de construtos chaves e contextos culturais (Rauch et al., 2009).</p>
<p>Compromisso Organizacional</p>	<p>Os colaboradores com elevado compromisso organizacional, mostram um maior sentimento de fidelidade perante a organização, sendo este sentimento tão maior quanto mais se sentem comprometidos com a organização. Assim, os autores encontraram nos seus resultados que os funcionários apresentam um maior compromisso quando a empresa apresenta elevados níveis de Orientação Empreendedora (De Clercq & Rius, 2007).</p>

Inovação	Os autores, analisaram dois modos de inovação – geração e adoção. Construíram o seu modelo teórico baseando-se na literatura sobre Orientação Empreendedora. Os autores concluíram que mais de metade da sua amostra adota inovações de outras empresas. Os autores defenderam que a proatividade e o risco influenciam o número de inovações e em que medida as empresas favorecem a criação em detrimento da adoção (Pérez-Luño, Wiklund, & Cabrera, 2011).
Estratégia	Os autores examinaram três variáveis do processo estratégico – participação na tomada de decisão estratégica, modo de formação da estratégia e aprendizagem a partir do erro - em relação à variável Orientação Empreendedora. Os resultados indicaram um efeito positivo da Orientação Empreendedora no crescimento das vendas. As percepções de proficiência em aprender com os erros estratégicos afetaram as taxas de crescimento das empresas em diferentes extremos do contínuo da Orientação Empreendedora (Covin et al., 2006).
Liderança	Os autores defendem que diferentes estilos de liderança podem afetar o desempenho dos negócios. A liderança transformacional numa empresa com elevados níveis de Orientação Empreendedora pode contribuir para melhorar o desempenho nos negócios (Antoncic et al., 2008).

Fonte: Elaboração Própria

Recentemente, a Orientação Empreendedora tem sido vista como crítica para o sucesso e sobrevivência das empresas familiares através da sucessão entre gerações (Nieto, Santamaria, & Fernandez, 2015).

A Orientação Empreendedora permite que uma empresa possa explorar a sua vantagem competitiva atual enquanto explora novas oportunidades, e ainda, promove o empreendedorismo (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005).

Num ambiente de mudança contínua, com produtos e modelos de negócio com ciclos de vida curtos, os lucros e operações necessários são incertos. Assim, as empresas sentem-se obrigadas a uma procura constante de oportunidades. Deste modo, é necessário que as empresas procurem comportamentos empreendedores para sobreviverem (Rauch et al., 2009).

A investigação sobre o empreendedorismo em empresas familiares está dividida em duas perspetivas – a perspetiva onde este tipo de organizações representa um contexto em que o empreendedorismo é promovido (e.g., Aldrich & Cliff, 2003; Eddleston et al., 2007; Zellweger, 2007) e a perspetiva onde o empreendedorismo é bloqueado (e.g., Covin & Slevin, 1991; 2001; Sharma et al., 1997).

Investigadores argumentaram que a cultura e a estrutura de poder das empresas familiares podem influenciar consideravelmente o grau de atividades empreendedoras (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004). Na tabela 10, irão estar expostas as duas perspectivas (promoção *versus* bloqueio) e os diferentes autores que as defenderam.

Tabela 10 – A perspectiva de promoção ou bloqueio do Empreendedorismo nas Empresas familiares.

Promoção do Empreendedorismo nas Empresas familiares	Bloqueio do Empreendedorismo nas Empresas familiares
<ul style="list-style-type: none"> • As empresas familiares fazem parte de um ambiente propício a altos níveis de empreendedorismo (Aldrich & Cliff, 2003). • Cenários únicos para o empreendedorismo florescer: - A unidade de família (Eddleston, Kellermanns, & Sarathy, 2007). - A orientação a longo prazo (Zellweger, 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> • A confiança no planeamento de longo prazo é contrária à natureza proativa do processo empreendedor. Um mandato de longo prazo é ideal para os conservadores e empresas menos empreendedoras (Covin & Slevin, 1991) • De acordo com Aronoff e Ward (1997), as empresas familiares são conservadoras e resistentes a mudanças, devido ao risco percebido de perda da riqueza familiar criada durante um longo período de tempo (Sharma et al., 1997 cit por. Pimentel et al., 2017).

Fonte: Elaboração Própria

Em suma, as empresas familiares são um contexto único para o empreendedorismo – por sua vez, as suas particularidades, recursos e capacidades podem limitar ou facilitar atividades empreendedoras (Casillas & Moreno, 2010).

Contudo, como visto anteriormente, os níveis de Orientação Empreendedora já foram estudados face às empresas familiares e não familiares. A literatura tem demonstrado elevada discordância de opiniões face ao presente tema.

Vários estudos argumentam que as empresas familiares são aversas ao risco e focadas na preservação da riqueza, impedindo-as de apresentarem níveis altos de Orientação Empreendedora (Le Breton-Miller & Miller, 2006; Lumpkin e Brigham, 2011; Lumpkin, Brigham, & Moss, 2010; Naldi *et al.*; Zellweger, 2007 cit. por. Boling, Pieper, & Covin, 2016). Por sua vez, Pimentel e colaboradores (2017), colocam a hipótese de que as empresas familiares têm uma Orientação Empreendedora mais baixa do que as empresas não familiares. Os autores reforçam ainda uma noção proeminente na literatura, que afirma que as empresas familiares, são aversas ao risco, relutantes à inovação e reticentes à mudança.

Assim, criou-se a primeira hipótese do presente estudo:

H1. Empresas não familiares apresentam níveis de Orientação Empreendedora superiores aos das empresas familiares.

Todavia, o constructo do silêncio nunca foi estudado no âmbito das diferenças entre empresas familiares e não familiares, nesse sentido, criou-se a primeira questão exploratória:

QE1. Será que a percepção de Silêncio difere entre colaboradores de empresas familiares e de empresas não familiares?

De seguida, considera-se importante estudar a influência da percepção do silêncio na Orientação Empreendedora. Nunca foi estudado diretamente a influência de um construto no outro, criando-se a segunda questão do estudo:

QE2. Será que a percepção de Silêncio dos colaboradores tem influência na Orientação Empreendedora?

Por último, considerou-se importante e interessante perceber se a influência mencionada anteriormente, varia entre os dois grupos em estudo. Assim, criou-se a terceira e última questão exploratória:

QE3. Será que a influência entre a percepção de Silêncio e orientação empreendedora, varia entre empresas familiares e não familiares?

MÉTODO

Delineamento

Considera-se o presente estudo quantitativo, além do mencionado, o estudo é considerado comparativo, porque apesar das empresas familiares e não familiares serem consideradas variáveis de contexto, o objetivo do presente estudo, é precisamente, comparar os dois grupos relativamente à Orientação Empreendedora e ao Silêncio. Uma vez que o presente estudo é pioneiro nesta área, não existindo nenhum antecedente nestes moldes, pode ser descrito como tendo um carácter exploratório (Vilelas, 2009).

Participantes

Um total de 245 participantes preencheram o questionário *online*, providenciando os dados necessários para a realização da presente dissertação (n=245) (Anexo B). Destes participantes, 99 (40.4%) pertencem a empresas familiares e 146 (59.6%) a empresas não familiares, 143 (58.4%) são do sexo feminino e 102 (41.6%) do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 18 e os 63 anos (M=34.05 e SD=11.87).

Além do mencionado, considera-se pertinente acrescentar que 39 (15.9%) pertencem a uma “nano” empresa (menos do que 5 colaboradores), 37 (15.1%) pertencem a uma “micro” empresa (menos do que 10 colaboradores), 45 (18.4%) pertencem a uma “pequena” empresa (menos do que 50 colaboradores), 31 (12.7%) pertencem a uma “média” empresa (menos do que 250 colaboradores), 22 (9%) pertencem a uma “grande” empresa (mais do que 250 colaboradores) e por fim, 71 (29%) pertencem a uma Mega empresa (mais do que 1000 colaboradores).

Foram incluídos na amostra, indivíduos com graus de escolaridade divergentes. Assim sendo, 36 (14.7%) participantes têm formação inferior ao 12º ano de escolaridade, 58 (23.7%) têm o 12º ano concluído, 12 (4.9%) têm *Bacharelato*, 71 (29%) licenciatura, 62 (25.3%) Mestrado e 6 (2.4%) o doutoramento.

Quanto ao contrato de trabalho existente no emprego, 19 (7.8%) estão em estágio profissional, 61 (24.9%) trabalham por prestação de serviços, 21 (8.6%) têm contrato a termo incerto, 4 (1.6%) têm contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário (ETT), 39 (15.9%) têm contrato a tempo certo, e por fim, 101 (41.2%) indivíduos têm contrato sem termo.

Os trabalhadores têm uma média de 7 anos de antiguidade nas organizações de pertença atual.

A título de detalhar mais informações sobre os participantes do presente estudo, analisou-se alguns dados face ao facto de os participantes pertencerem (ou não) a uma empresa familiar (Anexo B).

Dos 245 participantes, 67 (27.3%) apresentavam cargos de chefia, 178 (72.7%) não. Além do mencionado, os participantes com cargos de chefia, apresentam uma média de 9 anos neste cargo. Face às empresas familiares, contou-se com 36 (36.4%) colaboradores com cargos de chefia e 63 (63.6%) sem qualquer tipo de cargo de chefia. E nas empresas não familiares, 31(21.2%) participantes desempenham cargos de chefia e 115 (78.8%) não.

No que toca ao sexo dos participantes, no grupo das empresas familiares, 56.6% do grupo eram participantes do sexo feminino e 43.4% eram do sexo masculino. No que toca ao grupo das empresas não familiares, 59.6% eram do sexo feminino e 40.4% eram do sexo masculino.

Relativamente às habilitações literárias, face ao grupo das empresas familiares, as percentagens mais acentuadas encontram-se nas habilitações inferiores ao 12º ano (27.3%) e licenciatura (27.3%). Já no grupo das empresas não familiares, as percentagens mais acentuadas encontram-se nas habilitações literárias de mestrado (32,2%) e licenciatura (30.1%).

No que toca ao contrato de trabalho, relativamente ao grupo das empresas familiares, as percentagens mais acentuadas encontram-se na Prestação de Serviços (Recibos Verdes) (41.4%) e Contrato sem termo (efetivo) (31.3%). Já no grupo das empresas não familiares, as percentagens mais acentuadas encontram-se no Contrato sem termo (efetivo) (47.9%) e Contrato a termo certo (a prazo) (18.5%).

Relativamente ao tipo de empresa onde os participantes trabalham, face ao grupo das empresas familiares, as percentagens mais acentuadas encontram-se no tipo de empresa micro (30.3%) e nano (24.2%). Já no grupo das empresas não familiares, as percentagens mais acentuadas encontram-se no tipo de empresa mega (45.2%) e média (15.1%).

Não existiu qualquer tipo de incentivo à participação dos indivíduos. Serviu como critério de inclusão o facto de estar empregado e como fator de exclusão a idade inferior a 18 anos.

Instrumentos

Silêncio

Para medir o silêncio, tal como referido anteriormente, optou-se por aplicar a escala de Dyne e colaboradores (2003). Posteriormente, Sabino em 2015, utilizou o método de tradução/ retrotradução para traduzir a escala original para Português (Anexo A). Os resultados foram comparados com a escala proposta por Rego (2013). De seguida, foi solicitado a um grupo de peritos a análise da adequabilidade da escala e um pré-teste seguido de *focus-group* (cit. por Sabino, 2015).

A escala original de Dyne e colaboradores (2003), é constituída por 15 itens, com 3 dimensões: silêncio submisso (SS), silêncio defensivo (SD) e silêncio prosocial (SP). Tome-se como exemplo de item para casa dimensão, os seguintes: SS - “1. Não estou disposto a fazer sugestões de mudança porque estou pouco empenhado”; SD – “6. Não falo, nem sugiro ideias de mudança porque tenho medo”, e por fim, SP – “11. Retenho informação confidencial, porque sou cooperante”.

Cada dimensão tem o mesmo número de itens, estando desta forma, distribuídos equitativamente – 5 itens por dimensão. Os itens são apresentados através de uma escala de *Likert* de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”.

Tal como mencionado anteriormente, Dyne e colaboradores (2003) propõe 3 dimensões aquando do estudo do silêncio. Por sua vez, Sabino (2015) após adaptar o instrumento para a População Portuguesa, encontrou resultados que apontam para a bidimensionalidade do constructo.

Face aos resultados do estudo de Sabino (2015), a autora renomeou as dimensões e considerou a existência da primeira dimensão que é composta pelos itens do SS e do SD e denominou de Silêncio de Rejeição (SR). Já a segunda dimensão, considerou que seria composta pelos itens do SP e denominou de Silêncio de Adesão (SA). Assim, Sabino e colaboradores (2017), defenderam uma estrutura fatorial bidimensional com 22 itens - 14 referentes ao silêncio de rejeição ($\alpha=0,92$) e 8 ao silêncio de adesão ($\alpha=0,79$). Os itens são apresentados numa escala tipo *likert*, de 1 “Discordo Totalmente” a 7 “Concordo Totalmente”.

Orientação Empreendedora

Para medir a Orientação Empreendedora optou-se por aplicar a escala proposta por Covin e Slevin (1989) designada por OEQ - *Entrepreneurial Orientation Questionnaire* - Versão Portuguesa por Pimentel e colaboradores (2017) (Anexo A).

Considera-se que cerca de 80% dos estudos sobre Orientação Empreendedora optam pelo instrumento mencionado, atribuindo-lhe deste modo alta fiabilidade e aumentando a comparabilidade dos resultados (Wales et al., 2013). Outros autores foram de encontro aos resultados do estudo anterior e verificaram através de uma meta análise, que o instrumento de Covin e Slevin (1989), é o mais utilizado para medir Orientação Empreendedora (Rauch et al., 2009). O presente instrumento não foi concebido para um contexto de empresas familiares, contudo provou ser uma medida válida e fiável para medir Orientação Empreendedora em contextos de negócios diferentes, nomeadamente no contexto de pequenas e médias empresas que é muito semelhante ao contexto trabalhado nesta dissertação (Covin & Lumpkin, 2011, cit. por. Pimentel et al., 2017).

A presente escala é constituída por 9 itens e três dimensões: Proatividade, Inovação e Assunção ao risco. Tome-se como exemplo de item para casa dimensão, os seguintes: Proatividade – “1. Nos últimos 3 anos, a nossa empresa tem desenvolvido muitos produtos e/ou serviços novos.”; Inovação – “5. A nossa empresa faz uma forte aposta em projetos de alto risco com retornos incertos.”; Assunção ao risco – “8. A nossa empresa tem um forte ênfase em I&D (Investigação e Desenvolvimento) e inovação, em vez de se centrar na comercialização dos produtos e/ou serviços atuais.”.

Cada dimensão tem o mesmo número de itens, estando desta forma, distribuídos equitativamente – 3 itens por dimensão. Os itens são apresentados através de uma escala de *Likert* de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”. Assim, o participante deve responder a cada item em que medida considera que o mesmo reflete uma estratégia utilizada por si na organização.

Procedimento

As escalas mencionadas anteriormente (Orientação Empreendedora e Silêncio) e o questionário demográfico foram aplicados em formato eletrónico através do *google docs* entre Janeiro e Maio de 2019. A divulgação do questionário foi realizada através de redes sociais como: *Linkedin* e *Facebook*. O questionário foi ainda enviado por correio eletrónico para empresas em Portugal, utilizando *mailing lists* já existentes.

O questionário contou com questões demográficas como: idade, sexo, escolaridade, vínculo laboral, antiguidade na função, categoria da empresa (nano, micro, pequena, média, grande ou mega), posição de chefia e duração, e por fim, tipo de empresa à qual o participante pertence (familiar *versus* não familiar), acompanhado de uma definição útil para que o participante estivesse familiarizado com o conceito daquilo que é uma empresa familiar.

Logo de seguida, inicia-se a escala de Silêncio do Colaborador desenvolvido por Dyne *et al.* (2003) e adaptada para a população Portuguesa por Sabino (2015). Por fim, aplica-se a escala de Orientação Empreendedora proposta por Covin e Slevin (1989), e adaptada para a população Portuguesa por Pimentel e colaboradores (2017).

Na introdução do questionário, os participantes foram informados sobre os aspetos que iriam ser testados, foi-lhes garantida a confidencialidade dos seus dados, foi mencionado que não existem respostas certas ou erradas sendo que é conveniente que sejam o mais sinceros possível, posteriormente foi mencionado o tempo aproximado no preenchimento das questões demográficas/ escalas. De seguida, cada secção do questionário, foi acompanhada de um paragrafo com uma instrução para o preenchimento.

Após terminada a recolha de dados, deu-se início à análise dos mesmos. Primeiramente efetuou-se uma Análise Fatorial Confirmatória da estrutura das duas escalas em estudo – Orientação Empreendedora e Silêncio, utilizando o programa *AMOS* (versão 24). Segundo Maroco (2018), a Análise Fatorial Confirmatória tem como objetivo, partir de uma teoria e confirmar se determinadas dimensões (fatores latentes) são responsáveis pelo comportamento de determinadas variáveis observadas (itens). Tomou-se a decisão de optar por uma Análise Fatorial Confirmatória para ambas as escalas, abdicando da Análise Fatorial Exploratória, porque ambas as escalas já tinham sido aplicadas em Portugal e tinham revelado bons valores psicométricos. De modo a analisar outras qualidades métricas, como a fiabilidade e sensibilidade, utilizou-se o programa *IBM SPSS Statistics 24*.

Para estudar a fiabilidade foi calculado o *Alpha de Cronbach*, para cada escala e respetivas dimensões, com valores de $\alpha > .70$. Relativamente à sensibilidade, verificou-se se os itens e as dimensões das escalas respeitavam os pressupostos de normalidade, através da observação da localização da mediana e através dos valores absolutos de assimetria e achatamento ($<|3|$ e $<|7|$, respetivamente), por fim, observou-se se as respostas estavam distribuídas por todas as categorias (Kline, 1998).

Posteriormente, efetuou-se uma comparação entre médias para um melhor detalhe de análise. Nesta secção foram realizados 3 níveis de análise do Modelo Linear Generalizado: (1) MANOVA (análise de variância multivariada) – técnica que mede as diferenças para duas ou mais variáveis dependentes com base num conjunto de variáveis categóricas (variáveis essas que atuam como independentes) (Hair, 2014). (2) ANOVA Univariada – técnica usada para responder à questão onde estão as diferenças encontradas (Maroco, 2018). Seguido de um teste *Post-Hoc; LSD – Least Significant Difference*, por ser um teste conservador e menos dado a resultados espúrios (3) ANCOVA – técnica para testar variáveis contínuas, consideradas covariáveis.

De seguida foi realizada uma secção sobre as estatísticas descritivas das variáveis em estudo, seguido de correlações de Pearson entre as variáveis de modo a estudar a direção e a intensidade das relações. As questões de investigação e hipóteses em estudo foram testadas através de *T-Student* e Regressões Lineares.

A título de conclusão da presente secção, considera-se relevante mencionar todos os aspetos que foram controlados de modo a minimizar possíveis limitações e de forma a contribuir para o sucesso de possíveis replicações.

Um dos aspetos que foi controlado e continuamente valorizado foi o equilíbrio de participantes de empresas familiares e não familiares de modo a que a comparação entre grupos fosse possível. Assim, todo o projeto desenvolvido antes da execução da dissertação, garantiu um tempo adequado para a recolha de dados de modo a ter acesso a vários participantes de ambos os grupos.

Além do mencionado, foi garantido que os instrumentos utilizados na dissertação tinham boas qualidades psicométricas. Acrescenta-se ainda, que foi dada especial atenção à escolha das escalas e à sua respetiva quantidade de itens, sendo que, existiu a preocupação de escolher escalas que não fossem exaustivas para o participante.

De modo a realizar diferentes análises, foi garantido que o número de participantes por grupo era equilibrado, assim reorganizou-se as categorias referentes às habilitações literárias através do esquema de codificação ISCED (única necessidade de reorganização).

RESULTADOS

De modo a dar início a esta secção, começou-se por testar as qualidades métricas das escalas da presente dissertação.

Escala Silêncio

Validade - Análise Fatorial Confirmatória

Realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória através do *software AMOS* (Arbuckle, 1982), com o objetivo de confirmar a estrutura fatorial da Escala Silêncio a três dimensões (Silêncio Submisso, Silêncio Defensivo e Silêncio Prosocial). Foi desenvolvido um modelo a três fatores (M3), estabelecendo-se posteriormente os respetivos diagramas de caminho. Nenhum item foi invertido pois a escala não contém itens invertidos. Assim, a dimensão Silêncio Submisso é composta pelos itens S1, S2, S3, S4 e S5; a dimensão do Silêncio Defensivo é composta pelos itens S6, S7, S8, S9 e S10; e por fim, a dimensão do Silêncio Prosocial é composta pelos itens S11, S12, S13, S14 e S15.

Após realizar a Análise Fatorial Confirmatória, verificou-se que todos os índices de ajustamento são adequados ($\chi^2/df \leq 5.00$; CFI > .90; GFI > .90; TLI < 1; RMSEA < .08), com exceção do índice GFI e RMSEA que se encontram exatamente igual ao valor base (Tabela 11; Anexo C). Não existiu a necessidade de se retirarem itens, pois nenhum apresentou um baixo peso fatorial (Anexo C).

Tabela 11 - Análise Fatorial Confirmatória Escala Silêncio

MODELO	χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
3 Fatores	2.48	.95	.90	.94	.08

Devido ao índice GFI/ RMSEA e à elevada correlação entre Silêncio Submisso e Silêncio Defensivo, optou-se por realizar uma nova análise a dois fatores (M2) constituída pelos seguintes fatores: Silêncio de Rejeição (composto pelos itens S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9 e S10) – que resulta de uma fusão entre o Silêncio Submisso e Silêncio Defensivo ($r=0.84$) (Anexo C), e Silêncio de Adesão (composto pelos itens S11, S12, S13, S14 e S15).

É relevante mencionar que a estrutura bidimensional segue a lógica dos estudos de Sabino (2015), sendo que a nomenclatura atribuída aos fatores Silêncio de Rejeição e Adesão, seguem os nomes atribuídos pela autora nos seus estudos.

Realizada a análise, verificou-se que os índices de ajustamento do modelo a dois fatores (M2) são adequados ($\chi^2/df \leq 5.00$; CFI > .90; GFI > .90; TLI < 1; RMSEA < .08), o que significa que os participantes perceberam a escala como sendo composta por dois fatores.

Tabela 12 – Análise Fatorial Confirmatória Escala Silêncio a 2 fatores

MODELO	χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
2 Fatores	2.40	.96	.91	.94	.08

Fiabilidade

Após a realização da análise Fatorial Confirmatória da Escala de Silêncio, prossegue-se agora, para a análise da Fiabilidade. Verifica-se que esta escala apresenta um *Alpha de Cronbach* geral no valor de 0.84 (Anexo C), pelo que se pode concluir que tem uma boa consistência interna (Maroco, 2018). Posteriormente, de modo a obter um melhor detalhe de análise, prossegue-se para a análise da Fiabilidade para cada uma das dimensões do Silêncio. Assim, de acordo com a tabela 13, verifica-se que o *Alpha de Cronbach* da dimensão Silêncio de Rejeição é 0.93 (Tabela 13; Anexo C), deste modo, considera-se que esta dimensão mostra uma excelente consistência interna (Maroco, 2018), comprovando a respetiva fiabilidade. Já na dimensão Silêncio de Adesão, o *Alpha de Cronbach* é 0.84 (Tabela 13; Anexo C), assim considera-se que esta dimensão mostra uma boa consistência interna (Maroco, 2018), comprovando mais uma vez, a respetiva fiabilidade.

Tabela 13 - Fiabilidade da Escala do Silêncio

Escala	Dimensões	α	Classificação
Silêncio	Silêncio de Rejeição	.93	Excelente
	Silêncio de Adesão	.84	Boa

Sensibilidade

Na escala do Silêncio, os itens S6, S7, S8, S9, S10 apresentam uma mediana localizada no extremo mínimo (1) e os itens S14 e S15 apresentam uma mediana localizada no extremo máximo (7), sendo que os itens apresentam respostas em todas as categorias.

Os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente, o que significa que nenhum valor viola grosseiramente a normalidade (Kline, 1998).

No que diz respeito à verificação da distribuição Normal, optou-se por não recorrer ao teste de *Kolmogorov-Smirnov* devido às suas limitações perante amostras superiores a 30 (Maroco, 2018).

De qualquer das formas, os respetivos valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7, o que significa que se pode considerar que a normalidade não foi violada (Kline, 1998), sendo passível de assumir normalidade nas próximas análises estatísticas (Tabela 14, Anexo C.).

Tabela 14 – Sensibilidade da escala do Silêncio

Dimensão	Assimetria	Achatamento
Silêncio	.38	1.38
Silêncio de Rejeição	1.10	.85
Silêncio de Adesão	-1.19	1.07

Escala Orientação Empreendedora

Validade – Análise Fatorial Confirmatória

Realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória através do *software AMOS* (Arbuckle, 1982), com o objetivo de confirmar a estrutura fatorial da Escala Orientação Empreendedora a três dimensões (Proatividade, Inovação e Assunção ao Risco).

Foi desenvolvido um modelo a três fatores (M3), estabelecendo-se posteriormente os respetivos diagramas de caminho. Nenhum item foi invertido pois a escala não contém itens invertidos.

Assim, a dimensão Proatividade é composta pelos itens OE1, OE3, OE4; a dimensão da Inovação é composta pelos itens OE2, OE8, OE9; e por fim, a dimensão da Assunção ao risco é composta pelos itens OE5, OE6 e OE7.

Após realizar a Análise Fatorial Confirmatória, verificou-se que todos os índices de ajustamento são adequados ($\chi^2/df \leq 5.00$; CFI > .90; GFI > .90; TLI < 1; RMSEA < .08), com exceção do índice CFI e RMSEA que se encontram exatamente igual ao valor base e acima do valor base, respetivamente (Tabela 15; Anexo D). Não existiu a necessidade de se retirarem itens, pois nenhum item apresentou um baixo peso fatorial (Anexo D).

Tabela 15 - Análise Fatorial Confirmatória Escala Orientação Empreendedora

MODELO	χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
3 Fatores	5.00	.90	.91	.84	.13

Devido ao índice CFI/ RMSEA e à elevada correlação entre Proatividade e Inovação, optou-se por realizar uma nova análise a dois fatores (M2) constituída pelos seguintes fatores: Proatividade Inovadora (composta pelos itens OE1, OE2, OE3, OE4, OE8, OE9) – que resulta de uma fusão entre Proatividade e Inovação ($r=0.93$) e Assunção ao risco (constituído pelos seguintes itens OE5, OE6 e OE7). É relevante mencionar que tal como mencionado em secções anteriores, tem existido um elevado debate na literatura sobre a dimensionalidade da Orientação Empreendedora. A bidimensionalidade encontrada, levou à necessidade de criar um nome para a fusão entre proatividade e inovação, tendo sido atribuído nesta dissertação o nome de proatividade inovadora, como mencionado anteriormente.

Realizada a análise, verificou-se que os índices de ajustamento do modelo a dois fatores (M2) são adequados ($\chi^2/df \leq 5.00$; CFI > .90; GFI > .90; TLI < 1; RMSEA < .08), o que significa que os participantes percecionaram a escala como sendo composta por dois fatores.

Tabela 16 - Análise Fatorial Confirmatória Escala Orientação Empreendedora a 2 fatores

MODELO	χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
2 Fatores	1.63	.98	.96	.97	.05

Fiabilidade

Após a realização da análise Fatorial Confirmatória da Escala de Orientação Empreendedora, prossegue-se agora, para a análise da Fiabilidade.

Verifica-se que esta escala apresenta um *Alpha de Cronbach* geral no valor de 0.86 (Anexo D), pelo que se pode concluir que tem uma boa consistência interna (Maroco, 2018). Posteriormente, de modo a obter um melhor detalhe de análise, prossegue-se para a análise da Fiabilidade para cada uma das dimensões da Orientação Empreendedora.

Assim, de acordo com a tabela 17, verifica-se que o *Alpha de Cronbach* da dimensão Proatividade inovadora é 0.83 (Tabela 17; Anexo D), deste modo, considera-se que esta dimensão mostra uma boa consistência interna (Maroco, 2018), comprovando a respetiva fiabilidade. Já na dimensão Assunção ao Risco, o *Alpha de Cronbach* é 0.77 (Tabela 17; Anexo D), assim considera-se que esta dimensão mostra uma consistência interna média (Maroco, 2018), comprovando mais uma vez, a respetiva fiabilidade.

Tabela 17 - Fiabilidade da Escala da Orientação Empreendedora

Escala	Dimensões	α	Classificação
Orientação Empreendedora	Proatividade Inovadora	.83	Boa
	Assunção ao Risco	.77	Média

Sensibilidade

Na escala de Orientação Empreendedora, nenhum dos itens apresenta uma mediana localizada nos extremos, sendo que todos os itens têm resposta em todas as categorias.

Os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente, o que significa que nenhum valor viola grosseiramente a normalidade (Kline, 1998).

No que diz respeito à verificação da distribuição Normal, optou-se por não recorrer ao teste de *Kolmogorov-Smirnov* devido às suas limitações perante amostras superiores a 30 (Maroco, 2018).

De qualquer das formas, os respetivos valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7, o que significa que se pode considerar que a normalidade não foi violada (Kline, 1998), sendo passível de assumir normalidade nas próximas análises estatísticas (Tabela 18, Anexo D.).

Tabela 18 – Sensibilidade da escala de Orientação Empreendedora

Dimensão	Assimetria	Achatamento
Orientação Empreendedora	-.19	-.31
Proatividade Inovadora	-.11	-.59
Assunção ao Risco	-.14	-.39

Comparação entre médias

De modo a termos acesso a um melhor detalhe de análise, recorreu-se à comparação entre médias. Segundo Maroco (2018), o teorema de limite central assume que em amostras superiores a 30, a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal, deste modo, nesta secção não será verificada a normalidade para efeito de verificação de pressupostos. Por sua vez, foi testado a homogeneidade de variâncias através do teste *Levene* (Tabela 19, Anexo E), e observou-se que em todas as dimensões foi verificado homogeneidade de variâncias, exceto na escala do Silêncio.

Tabela 19 – Teste *Levene* variáveis em estudo

Variável	<i>p</i>
Silêncio	.046
Silêncio Adesão	.519
Silêncio Rejeição	.153
Orientação Empreendedora	.380
Proatividade Inovadora	.535
Assunção ao Risco	.245

Por sua vez, o valor 0.046 é muito próximo a 0.05, deste modo, assumiu-se que em todas as dimensões foi verificado homogeneidade de variâncias.

Primeiramente, de modo a ser possível comparações entre grupos, reorganizou-se as categorias referentes às habilitações literárias, visto que existiam grupos pequenos (e.g., Doutoramento). Utilizou-se o esquema de codificação ISCED no nível de agregação superior, que divide os níveis de ensino em 3 patamares – baixo, médio, alto. O patamar mais baixo, considera as pessoas que concluíram os estudos até ao 9º ano, o patamar médio considera as pessoas que frequentaram os estudos até ao 12º ano, e por fim, o patamar alto são as pessoas que obtiveram qualquer grau de ensino superior ao 12º ano (e.g., *bacharelato*, licenciatura, mestrado e doutoramento) (Eurostat Statistic Explained, 2018).

Após verificados os pressupostos e feita a reorganização das categorias das habilitações literárias – única necessidade de reorganização detetada, realizou-se uma MANOVA (análise de variância multivariada) do Modelo Linear Generalizado. Uma primeira opção seria efetuar uma ANOVA para cada variável dependente, no entanto, não seria a opção mais potente, uma vez que ao efetuar duas ANOVAS, assume-se, erradamente, que as duas variáveis dependentes são ortogonais, assumindo que não existe qualquer tipo de relação entre estas (Maroco, 2018).

A análise de variância multivariada (MANOVA) é uma extensão da análise de variância (ANOVA) para acomodar mais de uma variável dependente. É uma técnica que mede as diferenças para duas ou mais variáveis dependentes com base num conjunto de variáveis categóricas, variáveis essas que atuam como independentes (Hair, 2014).

Em muitos casos, a MANOVA deteta diferenças que não seriam detetadas à partida por múltiplas ANOVAS. Na análise de variância multivariada (MANOVA), as variáveis dependentes são consideradas simultaneamente, organizadas de forma composta e com os efeitos associados a cada variável ponderada pela correlação existente entre estas (Anexo E) (Maroco, 2018).

Ao contrário da ANOVA, onde a estatística de teste F é a mais potente para comparar duas ou mais médias, na MANOVA existem várias estatísticas de teste que podem ser utilizadas. As estatísticas mais comuns para avaliar as hipóteses da MANOVA são, *Lambda de Wilks*, o traço de *Pillai*, o traço de *Hotteling* e o método de *Roy* (Maroco, 2018). Na análise das hipóteses do presente teste, será considerado o traço de *Pillai*, porque é considerada a estatística de teste mais robusta e poderosa (French, Macedo, Poulsen, Waterson, & Yu, 2008).

Deste modo, efetuou-se uma análise de variância multivariada (MANOVA) do Modelo Linear Generalizado, para avaliar se os fatores sob estudo tiveram um efeito estatisticamente significativo sobre alguma variável dependente.

A MANOVA revelou que o fator “Sexo” não apresentou efeito significativo sobre pelo menos uma variável dependente (Traço de Pillai = .027; $F(5, 223) = 1.229$; $p = .297$; $\eta^2 = .432$) (Anexo E).

Já o fator “Chefia” apresentou um efeito estatisticamente significativo sobre pelo menos uma variável dependente (Traço de Pillai = .064; $F(5, 223) = 3.066$; $p = .011$; $\eta^2 = .865$) (Anexo E).

O fator “Familiaridade” também apresentou um efeito estatisticamente significativo sobre pelo menos uma variável dependente (Traço de Pillai = .079; $F(5, 223) = 3.830$; $p = .002$; $\eta^2 = .937$) (Anexo E).

O fator “Habilitações Literárias” não apresentou efeito significativo sobre pelo menos uma variável dependente (Traço de Pillai = .073; $F(10, 448) = 1.687$; $p = .081$; $\eta^2 = .808$) (Anexo E).

O fator “Contrato” não apresentou efeito significativo sobre pelo menos uma variável dependente (Traço de Pillai = .071; $F(25, 1135) = .651$; $p = .905$; $\eta^2 = .596$) (Anexo E).

O fator “Empresa” apresentou um efeito estatisticamente significativo sobre pelo menos uma variável dependente (Traço de Pillai = .229; $F(25, 1135) = 2.180$; $p = .001$; $\eta^2 = .999$) (Anexo E).

Relativamente aos fatores “Idade” e “Antiguidade”, os mesmos serão analisados posteriormente, visto tratarem-se de variáveis contínuas.

Assim, concluiu-se que dos fatores que foram possíveis de analisar na análise de variância multivariada (MANOVA), apenas os fatores Chefia, Familiaridade e tipo de Empresa revelaram efeitos estatisticamente significativos.

De um modo geral, em inferência multivariada, começa-se a análise com uma MANOVA (Maroco, 2018) – tal como elaborado na presente dissertação. Porém, quando a MANOVA é significativa – tal como verificado nos fatores Chefia, Familiaridade e tipo de Empresa – continua-se sem saber qual ou quais das variáveis são diferentes, e se são diferentes em qual ou quais dos grupos o são.

Assim, de modo a responder à questão onde estão as diferenças encontradas, prossegue-se para um teste de ANOVA Univariada do Modelo Linear Generalizado – *Tests for Between-Subjects Effects* (Anexo E) – este teste resume uma cadeia de ANOVAs relativas às variáveis dependentes (Maroco, 2018). A próxima tabela (Tabela 20) resume os fatores e variáveis dependentes onde foram encontradas diferenças. O “sexo”, “habilitações literárias” e “contrato” estão incluídas no modelo, mas não foram reportadas na próxima tabela, por não terem revelado efeitos significativos, mas podem ser consultados (Anexo E).

Já a “Idade” e “Antiguidade”, serão analisados posteriormente, visto tratarem-se de variáveis contínuas.

Tabela 20 – Resultados do teste ANOVA Univariada - apenas para diferenças significativas

Fator	Variável Dependente	<i>p</i>
Chefia	Silêncio Rejeição	.004
	Orientação Empreendedora	.044
	Proatividade Inovadora	.048
Familiaridade	Silêncio	.009
	Silêncio Rejeição	.001
	Orientação Empreendedora	.046
Tipo de Empresa	Orientação Empreendedora	.000
	Proatividade Inovadora	.000
	Assunção ao Risco	.037

É de salientar, que no presente teste - ANOVA Univariada – as habilitações literárias revelaram diferenças significativas (Anexo E), por sua vez, como o mesmo não foi verificado na MANOVA, não serão consideradas essas diferenças, pelo facto da MANOVA ser um teste mais potente.

De modo a obter uma análise mais profunda, irão ser apresentados dados com médias e desvios padrões apenas para as variáveis e fatores onde foram encontradas diferenças (reportado em Tabela 21).

Tabela 21 – Médias e Desvios Padrões com fator chefia e variáveis Silêncio de Rejeição, Orientação Empreendedora e Proatividade Inovadora

Chefia	Silêncio Rejeição	Orientação Empreendedora	Proatividade Inovadora
Não	Média	2.352	2.953
	Desvio Padrão	1.227	.953
Sim	Média	1.875	3.213
	Desvio Padrão	1.181	.817

Relativamente ao fator chefia e à variável silêncio de rejeição, tal como é possível observar na tabela 21, os participantes com cargos de Chefia apresentam menos Silêncio de Rejeição (M=1.875; DP=1.181) do que participantes sem cargos de Chefia (M=2.352; DP=1.227).

Relativamente ao fator chefia e à variável Orientação Empreendedora, tal como é possível observar na tabela 21, os participantes com cargos de Chefia apresentam mais Orientação empreendedora (M=3.128; DP=.773) do que os participantes sem cargos de Chefia (M=2.892; DP=.846).

Relativamente ao fator chefia e à variável proatividade inovadora, tal como é possível observar na tabela 21, os participantes com cargos de Chefia apresentam mais proatividade inovadora (M=3.213; DP=.817) do que os participantes sem cargos de Chefia (M=2.953; DP=.953).

Tabela 22 – Médias e Desvios Padrões com fator Familiaridade e variáveis Silêncio, Silêncio de Rejeição e Orientação Empreendedora

Familiaridade		Silêncio	Silêncio Rejeição	Orientação Empreendedora
Não Familiar	Média	3.060	1.859	2.900
	Desvio Padrão	.798	1.038	.907
Familiar	Média	3.615	2.758	2.898
	Desvio Padrão	1.001	1.301	.707

Relativamente ao fator familiaridade e à variável Silêncio, tal como é possível observar na tabela 22, os participantes de empresas familiares apresentam mais silêncio (M=3.615; DP=1.001) do que os participantes de empresas não familiares (M=3.060; DP=.798).

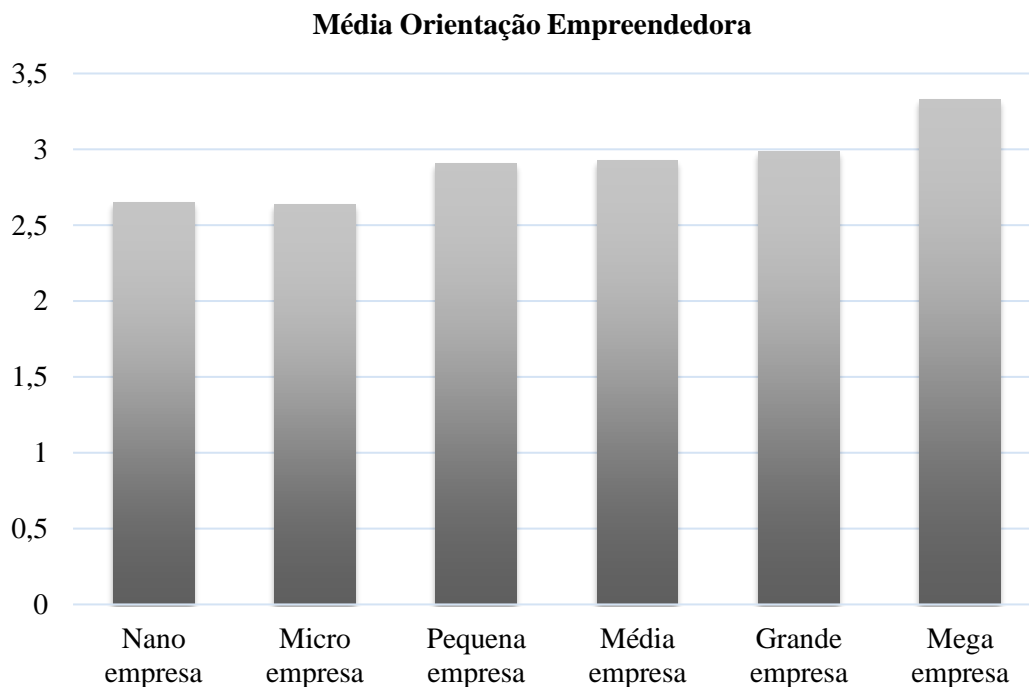
Relativamente ao fator familiaridade e à variável Silêncio de Rejeição, tal como é possível observar na tabela 22, os participantes de empresas familiares apresentam mais Silêncio de Rejeição (M=2.758; DP=1.301) do que participantes de empresas não familiares (M=1.859; DP=1.038).

Relativamente ao fator familiaridade e à variável Orientação Empreendedora, tal como é possível observar na tabela 22, os participantes de empresas familiares apresentam níveis menores de Orientação Empreendedora ($M=2.898$; $DP=.707$) em relação aos participantes de empresas não familiares ($M=2.900$; $DP=.907$) – apesar de ser uma diferença muito ténue (> 0.046).

Posteriormente, foi realizado um teste *Post-Hoc* relativamente ao tipo de empresa, de modo a verificar-se quais os grupos que diferem. O teste *Post Hoc* utilizado foi o teste de *LSD – Least Significant Difference*, por ser um teste conservador e menos dado a resultados espúrios (Hair, 2014) (Anexo E).

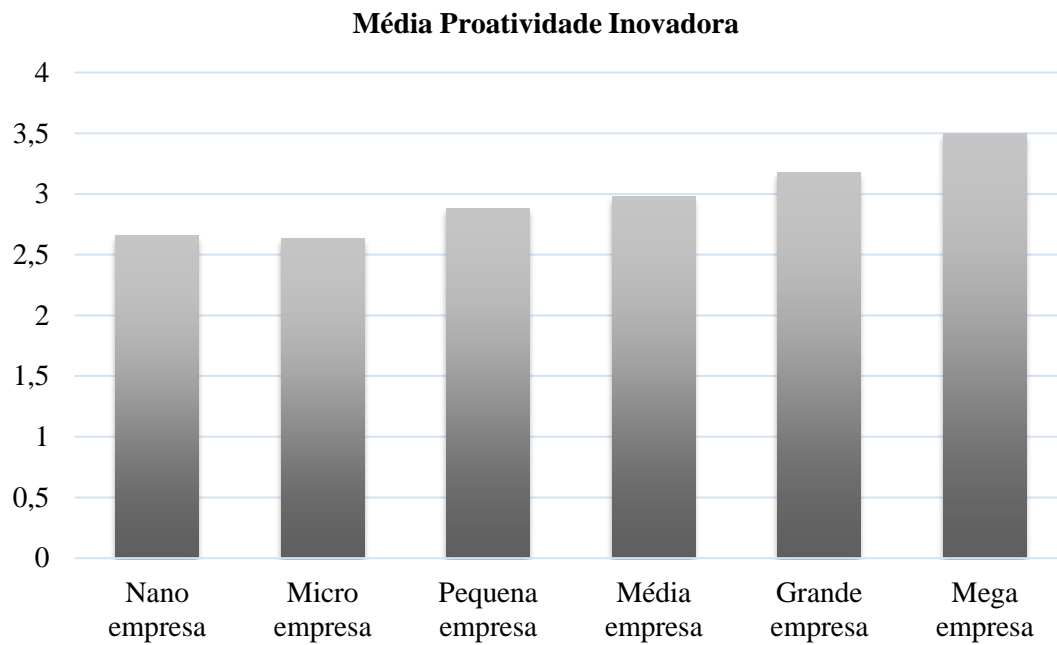
De seguida, de modo a ser possível realizar uma leitura mais clara irão ser expostos gráficos referente às diferenças encontradas relativamente ao fator tipo de empresa – nano, micro, pequena, média, grande e mega relativamente às variáveis Orientação Empreendedora, proatividade inovadora e assunção ao risco – variáveis onde foram encontradas diferenças (Tabela 20).

Figura 1 – Gráfico tipo de Empresa e Orientação Empreendedora



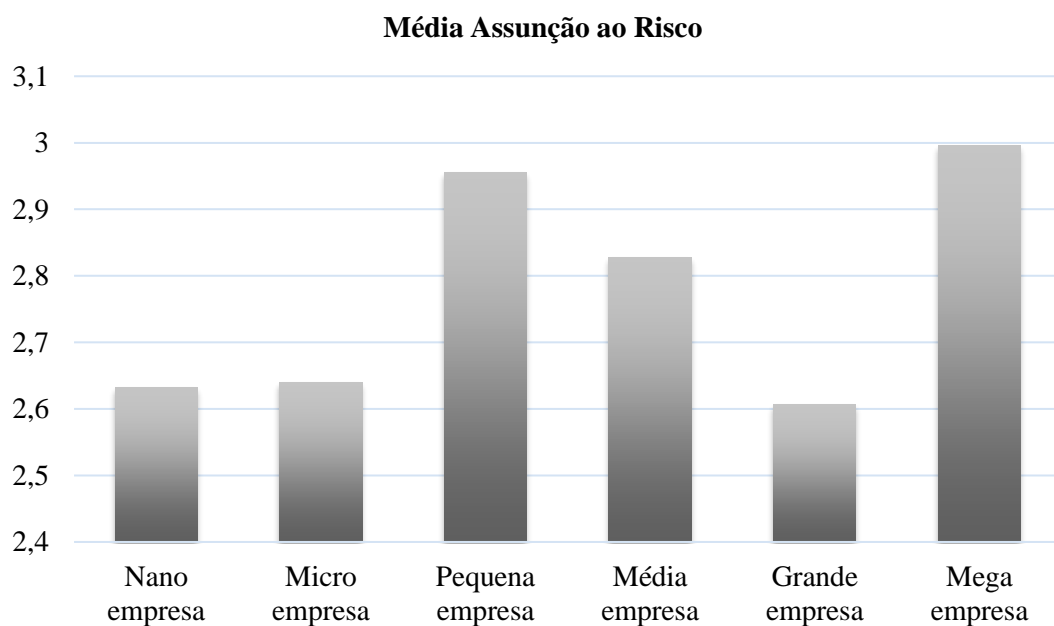
Relativamente à Orientação Empreendedora face ao tipo de Empresa, denota-se na Figura 1, que conforme o tamanho da empresa vai aumentando, a Orientação empreendedora também aumenta.

Figura 2 – Gráfico tipo de Empresa e Proatividade Inovadora



Relativamente à Proatividade Inovadora, tal como observado na Figura 2, denota-se que conforme o tamanho da empresa aumenta, maior é a proatividade inovadora (segue a mesma lógica que a Orientação Empreendedora).

Figura 3 – Gráfico tipo de Empresa e Assunção ao Risco



Por fim, relativamente à dimensão Assunção ao Risco, tal como observado na Figura 3, existe uma maior assunção ao risco nas Pequenas e Megas Empresas, sendo que a assunção é menor nas Nanos, Micros e Grandes. Nesta dimensão não foi demonstrado um aumento conforme o tamanho da empresa, ao contrário das anteriores.

Tal como mencionado anteriormente, as variáveis “Idade” e “Antiguidade” não foram analisadas até então, por se tratarem de variáveis contínuas. Deste modo, realizou-se uma ANCOVA para se testar variáveis contínuas, consideradas covariáveis - ainda dentro do Modelo Linear Generalizado. À semelhança da ANOVA, as variáveis dependentes devem seguir distribuição normal e as variâncias têm de ser homogêneas - (pressupostos já verificados anteriormente na presente secção).

Quando nos deparamos com variáveis contínuas e queremos realizar uma ANOVA, uma solução seria converter a variável (e.g., em medianas), mas este processo é considerado insatisfatório porque muitas das informações contidas na variável são perdidas após a conversão. Uma segunda abordagem, e mais robusta, é incluir estas variáveis como covariáveis. Deste modo, procedimentos semelhantes à regressão linear são aplicados de modo a remover variações na variável associada a uma ou mais covariáveis. Deste modo, dá-se uma análise na variável dependente ajustada e dá-se a remoção dos efeitos das covariáveis. Assim, quando usada com a ANOVA, a análise denomina-se análise de covariância (ANCOVA) – ou seja, a ANCOVA é tal como a MANOVA, uma extensão da ANOVA do Modelo Linear Generalizado (Hair, 2014).

Tabela 23 – Resultados ANCOVA - Variáveis dependentes onde a Idade revelou diferenças significativas

Variável Dependente	<i>p</i>	<i>B</i>
Silêncio Adesão	.020	-.030
Orientação Empreendedora	.013	.017
Proatividade Inovadora	.006	.021

Tabela 24 - Resultados ANCOVA - Variáveis dependentes onde a Antiguidade revelou diferenças significativas

Variável Dependente	<i>p</i>	<i>B</i>
Silêncio Adesão	.007	.045
Orientação Empreendedora	.033	-.019

As tabelas 23 e 24, mostram que no que toca ao Silêncio de Adesão, verifica-se que o mesmo diminui com a idade mas aumenta com a antiguidade, ou seja, as pessoas quanto mais velhas menos protegem informações confidenciais, por sua vez, quanto mais tempo estão na organização, mais silêncio de adesão praticam. Relativamente à Orientação Empreendedora, os dados revelam que quanto mais velha a pessoa é, mais Orientação Empreendedora revela, por sua vez, se estiver na organização há muitos anos, a Orientação Empreendedora tende a diminuir. Foram também encontradas diferenças significativas na proatividade inovadora relativamente à idade – quanto mais velhas as pessoas são, maiores níveis desta dimensão revelam.

Estatística descritiva das variáveis em estudo

Realizou-se uma análise estatística descritiva das dimensões das escalas em estudo (Tabela 25, Anexo F) que permitiu perceber a posição das respostas dadas pelos 245 participantes.

O Silêncio (MD=3.28; DP=.92) situa-se abaixo do ponto central (4), o que significa que os participantes apresentam um silêncio percecionado baixo, por sua vez, a média encontra-se perto do ponto central. O Silêncio de Rejeição (MD=2.22; DP=1.23) situa-se abaixo do ponto central (4), o que significa que os participantes têm uma perceção reduzida de silêncio de rejeição. O Silêncio de Adesão (MD=5.41; DP=1.46) situa-se acima do valor médio (4). Por sua vez, esta dimensão, segundo a sua definição, toma uma posição mais positiva.

Já a Orientação Empreendedora (MD=2.96; DP=.83) situa-se abaixo do ponto central (3), por sua vez, a média encontra-se muito perto do ponto central, ou seja, os participantes percecionam ter níveis médios de Orientação Empreendedora. A Proatividade Inovadora (MD=3.02; DP=.92) encontra-se exatamente no ponto central (3), assim os participantes percecionam ter níveis médios de proatividade. Por fim, a Assunção ao risco (MD=2.82; DP=.93) situa-se abaixo do ponto central (3), por sua vez, a média encontra-se muito perto do ponto central.

Tabela 25 – Mínimos, Máximos, Médias e Desvios Padrões das escalas e dimensões em estudo

Variável	Mínimos	Máximos	Média	DP
Silêncio	1.00	7.00	3.284	.925
Silêncio Rejeição	1.00	7.00	2.222	1.231
Silêncio Adesão	1.00	7.00	5.410	1.464
Orientação Empreendedora	1.00	5.00	2.957	.832
Proatividade Inovadora	1.00	5.00	3.025	.923
Risco	1.00	5.00	2.820	.935

- Empresas Não Familiares:

No que diz respeito à media das respostas dadas pelos participantes do grupo das empresas não familiares, foi possível verificar que o Silêncio ($M=3.06$; $DP=.80$) se encontra abaixo do ponto central (4), pelo que se pode concluir que neste grupo os participantes silenciam-se pouco, apesar de se encontrarem perto do ponto central. Quanto ao Silêncio de Rejeição ($M=1.86$; $DP=1.04$), o mesmo encontra-se muito abaixo do ponto central (4), o que significa que os participantes deste grupo socorrem-se muito pouco do silêncio de Rejeição.

Face ao Silêncio de Adesão ($M=5.46$; $DP=1.40$) o mesmo encontra-se acima do ponto central (4), o que revela que os participantes deste grupo protegem fortemente as informações da sua organização (silêncio numa ótica mais positiva).

Relativamente à Orientação Empreendedora ($M=3$; $DP=.91$), a média encontra-se exatamente igual ao ponto central (3), assim concluiu-se que os participantes deste grupo, apresentam níveis médios de Orientação Empreendedora. Face à dimensão Proatividade Inovadora ($M=3.10$; $DP=1$), a média encontra-se ligeiramente acima do ponto central (3), o que significa que os participantes deste grupo, apresentam níveis médios da dimensão em questão. Por fim, face à dimensão Assunção ao Risco ($MD=2.79$; $DP=1$), os participantes deste grupo, apresentam níveis inferiores face ao ponto central (3), apesar de se encontrarem muito perto deste valor, logo poderá concluir-se que apresentam níveis médios desta dimensão (Tabela 25).

- Empresas Familiares:

No que diz respeito à média das respostas dadas pelos participantes do grupo das empresas familiares, foi possível verificar que o Silêncio (M=3.61; DP=1) apresenta-se abaixo apesar de estar perto do ponto central (4), o que significa que os participantes deste grupo apresentam níveis médios de Silêncio. Relativamente ao Silêncio de Rejeição (M=2.76; DP=1.30), o mesmo encontra-se abaixo do ponto central (4), o que significa que os participantes deste grupo socorrem-se pouco do silêncio de Rejeição.

Relativamente ao Silêncio de Adesão (M=5.33; DP=1.55), o mesmo encontra-se acima do ponto central (4), o que revela que os participantes deste grupo protegem fortemente as informações da sua organização (silêncio numa ótica mais positiva). Face à Orientação Empreendedora (M=2.90; DP=0.71), a média encontra-se muito perto do ponto central (3), assim concluiu-se que os participantes deste grupo, apresentam níveis médios de Orientação Empreendedora. Relativamente à Proatividade Inovadora (M=2.91; DP=0.80), a média encontra-se ligeiramente abaixo do ponto central (3), o que significa que os participantes deste grupo, apresentam níveis médios da dimensão em questão.

Por fim, face à dimensão Assunção ao Risco (M=2.87; DP=0.83), os participantes deste grupo, apresentam níveis inferiores face ao ponto central (3), apesar de se encontrarem muito perto deste valor, logo poderá concluir-se que apresentam níveis médios desta dimensão (Tabela 26).

Tabela 26 – Médias e Desvios Padrões das escalas e dimensões em estudo face aos grupos em estudo

	Não Familiar				Familiar			
	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mínimo	Máximo	Média	DP
Silêncio	1.00	7.00	3.06	.80	1.00	6.53	3.61	1.00
Silêncio Rejeição	1.00	7.00	1.86	1.04	1.00	6.30	2.76	1.30
Silêncio Adesão	1.00	7.00	5.46	1.40	1.00	7.00	5.33	1.55
O.E	1.00	5.00	3.00	.91	1.44	4.67	2.90	.71
Proat.Inov.	1.00	5.00	3.10	1.00	1.17	5.00	2.91	.80
Risco	1.00	5.00	2.79	1.00	1.00	5.00	2.87	.83

Correlações

Com o objetivo de se estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis, recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (Tabela 27; Anexo G).

Tabela 27 – Correlações de *Pearson* entre as variáveis

	1	1.1	1.2	2	2.1	2.2
1. Silêncio	1					
1.1. Silêncio Rejeição	.850**	1				
1.2. Silêncio Adesão	.465**	-.071	1			
2. Orientação Empreendedora	.015	-.042	.099	1		
2.1. Proatividade Inovadora	-.032	-.094	.096	.951**	1	
2.2. Risco	.105	.074	.074	.791**	.562**	1

Através do cálculo das correlações de *Pearson* (Tabela 27, Anexo G), é possível observar que a Variável Silêncio está positiva e significativamente relacionada com o Silêncio de Rejeição - correlação considerada muito forte ($r=.850$; $p<.000$), ou seja, isto significa que quanto maior é o silêncio percebido dos participantes, maior é o silêncio de rejeição. Relativamente à correlação entre a escala de Silêncio e Silêncio de Adesão, a mesma revela-se moderada, ou seja é positiva e significativa mas a um nível mais moderado ($r=.465$; $p<.000$), o que significa que na presença de silêncio, o silêncio de adesão também se faz sentir, por sua vez não com tanta intensidade como no caso do silêncio de rejeição.

Deste modo, concluiu-se que as sub-dimensões da escala de silêncio correlacionam-se com o *score* total da escala.

Relativamente à escala de Orientação Empreendedora, é de notar uma correlação muito forte com proatividade inovadora ($r=.951$; $p<.000$), ou seja, quanto maior o nível de Orientação Empreendedora dos participantes maior é a sua proatividade inovadora, visto que esta correlação está muito perto de 1, quase que é possível de afirmar que variam no mesmo sentido. Face à correlação entre Orientação Empreendedora e Assunção ao risco é notável uma correlação muito forte ($r=.791$; $p<.000$), ou seja, quanto maior o nível de Orientação Empreendedora dos participantes maior é a capacidade de arriscar, por sua vez o valor da presente correlação encontra-se distante de 1. Deste modo, concluiu-se que as sub-dimensões da escala de Orientação Empreendedora correlacionam-se com o *score* total da escala.

É importante mencionar que existe uma ausência de correlação entre as duas variáveis em estudo (Silêncio e Orientação Empreendedora) ($r=.015$; $p<.000$).

Posteriormente, apresentam-se as presentes correlações face aos grupos em estudo – familiar e não familiar.

- Empresas Não Familiares

Tabela 28 - Correlações de Pearson Grupo de Empresas Não Familiares

	1.	1.1	2.	1.2	2.1	2.2
1. Silêncio	1					
1.1.Silêncio Adesão	.505**	1				
2. Orientação Empreendedora	.029	.062	1			
1.2.Silêncio Rejeição	.812**	-.094	-.009	1		
2.1 Proatividade Inovadora	-.021	.073	.957**	-.074	1	
2.2. Risco	.119	.022	.815**	.122	.612**	1

No que toca às correlações do grupo das empresas não familiares, através do cálculo das correlações de Pearson (Tabela 28, Anexo G), é possível observar que a Variável Silêncio está positiva e significativamente relacionada com o Silêncio de Rejeição - correlação considerada muito forte ($r=.812$; $p<.000$), ou seja, isto significa que quanto maior é o silêncio percebido dos participantes deste grupo, maior é o silêncio de rejeição.

Relativamente à correlação entre a escala de Silêncio e Silêncio de Adesão, a mesma revela-se forte, apesar de a um nível muito perto do moderado ($r=.505$; $p<.000$), o que significa que na presença de silêncio, o silêncio de adesão também se faz sentir, por sua vez não com tanta intensidade como no caso do silêncio de rejeição.

Relativamente à escala de Orientação Empreendedora, é de notar uma correlação muito forte com proatividade inovadora ($r=.957$; $p<.000$), ou seja, quanto maior o nível de Orientação Empreendedora dos participantes deste grupo, maior é a sua proatividade inovadora, visto que esta correlação está muito perto de 1, quase que é possível de afirmar que variam no mesmo sentido.

Face à correlação entre Orientação Empreendedora e Assunção ao risco é notável uma correlação muito forte ($r=.815$; $p<.000$), ou seja, quanto maior o nível de Orientação Empreendedora dos participantes maior é a capacidade de arriscar, por sua vez o valor da presente correlação encontra-se distante de 1.

- Empresas Familiares

Tabela 29 - Correlações de Pearson Grupo de Empresas Familiares

	1.	1.1.	2.	1.2.	2.1	2.2
1. Silêncio	1					
1.1 Silêncio Adesão	.499**	1				
2. Orientação Empreendedora	.045	.160	1			
1.2 Silêncio Rejeição	.856**	-.021	-.044	1		
2.1. Proatividade Inovadora	.022	.127	.938**	-.051	1	
2.2. Risco	.072	.164	.749**	-.014	.474**	1

No que toca às correlações do grupo das empresas familiares, através do cálculo das correlações de Pearson (Tabela 29, Anexo G), é possível observar que a Variável Silêncio está positiva e significativamente relacionada com o Silêncio de Rejeição - correlação considerada muito forte ($r=.856$; $p<.000<\alpha=.01$), ou seja, isto significa que quanto maior é o silêncio percebido dos participantes deste grupo, maior é o silêncio de rejeição.

Relativamente à correlação entre a escala de Silêncio e Silêncio de Adesão, a mesma revela-se moderada, ou seja é positiva e significativa mas a um nível mais moderado ($r=.499$; $p<.000<\alpha=.01$), o que significa que na presença de silêncio, o silêncio de adesão também se faz sentir, por sua vez não com tanta intensidade como no caso do silêncio de rejeição.

Relativamente à escala de Orientação Empreendedora, é de notar uma correlação muito forte com proatividade inovadora ($r=.938$; $p<.000<\alpha=.01$), ou seja, quanto maior o nível de Orientação Empreendedora dos participantes deste grupo, maior é a sua proatividade inovadora, visto que esta correlação está muito perto de 1, quase que é possível de afirmar que variam no mesmo sentido.

Face à correlação entre Orientação Empreendedora e Assunção ao risco é notável uma correlação forte ($r=.749$; $p<.000<\alpha=.01$), ou seja, quanto maior o nível de Orientação Empreendedora dos participantes maior é a capacidade de arriscar, por sua vez o valor da presente correlação encontra-se distante de 1.

Teste de Hipóteses

Após a análise das qualidades psicométricas das escalas usadas na presente dissertação e restantes análises, é pertinente verificar as hipóteses e questões exploratórias formuladas. Os testes necessários foram testados através da análise no *SPSS* (versão 25).

De modo a verificar a Hipótese 1 e Questão 1, o teste mais adequado é um teste *T-Student*. Este teste serve para testar se as médias de duas populações são ou não significativamente diferentes. Este teste requer que as duas amostras tenham sido obtidas aleatoriamente de duas populações e que as variáveis dependentes possuam distribuição normal e variâncias homogéneas (Maroco, 2018).

H1: Empresas não familiares apresentam níveis de orientação empreendedora superiores aos das empresas familiares.

Primeiramente verificou-se a Normalidade e Homogeneidade das variâncias (Anexo H). Como cada grupo é constituído por mais do que 30 participantes, segundo o teorema do limite central, a amostra tende para a normalidade (Maroco, 2018). Deste modo, irá ser assumido Normalidade para todas as hipóteses e questões da presente dissertação.

Por sua vez, é pertinente testar a Homogeneidade de Variâncias, deste modo observou-se através do teste de *Levene*, que o pressuposto de homogeneidade de variâncias não se verificou ($p=.006 < .05$) (Anexo H).

Segundo Maroco (2018), quando o pressuposto de homogeneidade de variâncias não é válido, para além das alternativas não paramétricas, existem outros testes alternativos à estatística F (ou *T-student*) quando se comparam apenas 2 grupos (que é o caso da presente dissertação). De uma forma geral, estes testes corrigem os graus de liberdade das estimativas das variâncias entre os grupos e dentro dos grupos. Por sua vez, a eficácia e robustez destes testes dependem, essencialmente, da dimensão dos grupos.

Deste modo, recorreu-se ao teste *T-student* com correção de *Welch*, que é geralmente recomendado como alternativa aos testes paramétricos clássicos na presença de heterocedasticidade.

Tabela 30 – Resultados Teste *T-student* H1

Variável/ Dimensão	t	p	gl	Média Emp. familiares	Média Emp. Não familiares
Orientação Empreendedora	.952	.342	238.289	2.898	2.996
Proatividade Inovadora	1.611	.108	236.270	2.914	3.099
Assunção ao Risco	-.618	.537	243	2.865	2.790

Após a realização do teste *T-student* com correção de *Welch* (Anexo H), verifica-se que não existem diferenças significativas relativamente à Orientação Empreendedora entre empresas familiares e não familiares ($t(238,289) = .952$; $p = .342$) (Tabela 30, Anexo H).

De modo a termos acesso a um melhor detalhe de análise, apesar de não ser um objetivo do nosso estudo, irão ser testadas as dimensões da Orientação Empreendedora – Proatividade Inovadora e Assunção ao Risco.

Face à Proatividade Inovadora, observou-se através do teste de *Levene*, que o pressuposto de homogeneidade de variâncias não se verificou ($p = .007 < .05$) (Anexo H). Deste modo, irá recorrer-se mais uma vez, ao teste *T-student* com correção de *Welch*.

Após a realização do teste *T-student* com correção de *Welch* para a Dimensão Proatividade Inovadora (Anexo H), verifica-se que não existem diferenças significativas relativamente a esta dimensão entre empresas familiares e não familiares ($t(236,265) = 1.611$; $p = .108$) (Tabela 30, Anexo H).

Face à Assunção ao Risco, observou-se através do teste de *Levene*, que o pressuposto de homogeneidade de variâncias foi verificado ($p = .069 > .05$) (Anexo H). Deste modo, irá recorrer-se ao teste *T-student*.

Após a realização do teste *T-student* para a Dimensão Assunção ao Risco (Anexo H), verifica-se que não existem diferenças significativas relativamente a esta dimensão entre empresas familiares e não familiares ($t(243) = -.618$; $p = .537$) (Tabela 30, Anexo H).

Q1: Será que a percepção de silêncio difere entre colaboradores de empresas familiares e de empresas não familiares?

De forma a verificar a primeira questão, primeiramente verificou-se a Normalidade e Homogeneidade das variâncias. Tal como na hipótese anterior, irá ser assumido normalidade devido ao facto dos grupos serem superiores a 30.

Tabela 31 – Resultados Teste *T-student* Q1

Variável/ Dimensão	<i>t</i>	<i>p</i>	gl	Média Emp. familiares	Média Emp. Não familiares
Silêncio	-4.61	.000	178.36	3.615	3.060
Silêncio de Rejeição	-5.748	.000	178.396	2.758	1.858
Silêncio de Adesão	.708	.480	243	5.329	5.464

Mais uma vez, não foi verificado homogeneidade de variâncias ($p=.002 < .05$) (Anexo H). Deste modo, irá recorrer-se mais uma vez, ao teste *T-student* com correção de *Welch*. Após a realização do teste *T-student* com correção de *Welch* (Anexo H), verifica-se que existem diferenças significativas relativamente ao Silêncio entre empresas familiares ($M = 3.615$, $DP = 1.001$) e não familiares ($M = 3.060$, $DP = .798$) ($t(178,36) = -4.61$; $p = .000$) (Tabela 31, Anexo H).

De modo a termos acesso a um melhor detalhe de análise, apesar de não ser um objetivo do nosso estudo, irão ser testadas as dimensões do Silêncio – Silêncio de Rejeição e Silêncio de Adesão.

Face à dimensão Silêncio de Rejeição, observou-se através do teste de *Levene*, que o pressuposto de homogeneidade de variâncias não se verificou ($p=.001 < .05$) (Anexo H). Deste modo, irá recorrer-se mais uma vez, ao teste *T-student* com correção de *Welch*.

Após a realização do teste *T-student* com correção de *Welch* (Anexo H), verifica-se que existem diferenças significativas relativamente ao Silêncio de Rejeição entre empresas familiares ($M = 2.758$, $DP = 1.301$) e não familiares ($M = 1.858$, $DP = 2.758$) ($t(178,396) = -5.748$; $p = .000$) (Tabela 31, Anexo H).

Por fim, face à dimensão de Silêncio de adesão, verificou-se através do teste de *Levene*, que o pressuposto de homogeneidade de variâncias verificou-se ($p=.252 > .05$) (Anexo H). Deste modo, irá recorrer-se ao teste *T-student*.

Após a realização do teste *T-student* para a Silêncio de Adesão (Anexo H), verifica-se que não existem diferenças significativas relativamente a esta dimensão entre empresas familiares e não familiares ($t(243) = .708$; $p = .480$) (Tabela 31, Anexo H).

Q2: Será que a percepção de Silêncio dos colaboradores tem influência na Orientação Empreendedora?

De modo a testar a questão 2, efetuou-se uma regressão linear simples (Tabela 32, Anexo H). A regressão linear simples consiste num conjunto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações funcionais (não necessariamente de causa-e-efeito) entre variáveis. Por relação funcional entende-se por perceber a relação que possa ser modelada por uma função matemática (Maroco, 2018).

Tabela 32 – Resultado Regressão Linear Q2

Variável Preditora	Variável Critério	R ²	F	β	t	p
Silêncio	Orientação Empreendedora	.000	.057	.014	.239	.811

A partir dos resultados da tabela 32 (Anexo H), é possível concluir que o silêncio dos colaboradores ($F(1,243)=.057$; $t=.239$; $\beta=.014$; $R^2=.000$) não está relacionado com a sua Orientação Empreendedora. A variável preditora silêncio, consegue explicar aproximadamente 0% da variabilidade da variável critério – Orientação Empreendedora.

Q3: Será que a influência entre a percepção de Silêncio e Orientação Empreendedora, varia entre empresas familiares e não familiares?

De modo a testar a questão 3, efetuaram-se regressões lineares simples para ambos os grupos – familiar e não familiar (Tabela 33, Anexo H).

Tabela 33 - Resultado Regressão Linear Q3 – Empresas Familiares e Não Familiares

Tipo Empresa	Variável Preditora	Variável Critério	R ²	F	β	t	p
Familiar	Silêncio	Orientação Empreendedora	.002	.193	.031	.440	.661
Não Familiar	Silêncio	Orientação Empreendedora	.001	.118	.033	.344	.732

A partir dos resultados da tabela 33 (Anexo H), é possível concluir que o silêncio dos colaboradores ($F(1,97)=.193$; $t=.440$; $\beta=.031$; $R^2y=.002$) não influencia a sua Orientação Empreendedora no Grupo das Empresas Familiares. A variável preditora silêncio, consegue explicar 0.2% da variabilidade da variável critério – Orientação Empreendedora, no Grupo das Empresas Familiares.

A partir dos resultados da tabela 33 (Anexo H), é possível concluir que o silêncio dos colaboradores ($F(1, 144)=.118$; $t=.344$; $\beta=.033$; $R^2=.001$) não influencia a sua Orientação Empreendedora no Grupo de Empresas Não Familiares. A variável preditora silêncio, consegue explicar 0.1% da variabilidade da variável critério – Orientação Empreendedora, no Grupo das Empresas Não Familiares.

Deste modo, é possível concluir que não existe influencia entre a percepção de silêncio e Orientação Empreendedora em nenhum dos grupos (empresas familiares e não familiares), logo não existe diferenças de efeito.

DISCUSSÃO

A presente dissertação contou com quatro objetivos, (1) verificar, se tal como encontrado na literatura, as empresas não familiares apresentam níveis de Orientação Empreendedora diferentes aos das empresas familiares; (2) explorar se existem diferenças na percepção de Silêncio em empresas familiares e não familiares; (3) aferir se a percepção de Silêncio nos colaboradores tem influência na Orientação Empreendedora, e por fim, (4) perceber se a influência entre a percepção de Silêncio nos colaboradores e Orientação Empreendedora, varia entre empresas familiares e não familiares.

Tal como debatido anteriormente, a investigação sobre o empreendedorismo em empresas familiares está dividida em duas perspetivas – a perspetiva onde este tipo de organizações representa um contexto em que o empreendedorismo é promovido (e.g., Aldrich & Cliff, 2003; Eddleston *et al.*, 2007; Zellweger, 2007) e a perspetiva onde o empreendedorismo é bloqueado (e.g., Covin & Slevin, 1991; Sharma *et al.*, 1997; Pimentel *et al.*, 2017). Deste modo, a literatura tem demonstrado elevada discordância de opiniões face ao presente tema.

Por sua vez, vários estudos argumentam que as empresas familiares são aversas ao risco e focadas na preservação da riqueza, impedindo-as de apresentarem níveis altos de Orientação Empreendedora (Le Breton-Miller & Miller, 2006; Lumpkin e Brigham, 2011; Lumpkin, Brigham, & Moss, 2010; Naldi *et al.*; Zellweger, 2007 cit. por. Boling, Pieper, & Covin, 2016).

Assim, formulou-se a primeira hipótese: “*Empresas não familiares apresentam níveis de Orientação Empreendedora superiores aos das empresas familiares*”, baseada na perspetiva que o empreendedorismo em empresas familiares é bloqueado (e.g., Covin & Slevin, 1991; 2001; Sharma *et al.*, 1997) e no estudo de Pimentel e colaboradores (2017), onde os resultados demonstraram níveis de Orientação Empreendedora superiores nas empresas não familiares. Por sua vez, o mesmo não se verificou na presente dissertação, sendo que não foram encontradas diferenças significativas relativamente à Orientação Empreendedora entre empresas familiares e não familiares.

Como visto anteriormente, num ambiente de mudança contínua, com produtos e modelos de negócio com ciclos de vida curtos, os lucros e operações necessários são incertos. Assim, as empresas sentem-se obrigadas a uma procura constante de oportunidades. Deste modo, é necessário que as empresas procurem comportamentos empreendedores para sobreviverem (Rauch *et al.*, 2009).

Assim, poderá considerar-se que para sobreviverem aos dias de hoje, qualquer organização tem de desenvolver comportamentos empreendedores, independentemente da tipologia de empresa. Deste modo, o presente facto, pode ser uma possível explicação para os resultados encontrados.

Segundo Casillas e Moreno (2010), as empresas familiares são um contexto único para o empreendedorismo – por sua vez, as suas particularidades, recursos e capacidades podem limitar ou facilitar atividades empreendedoras. Deste modo, pode-se colocar a suposição que os participantes de empresas familiares da presente dissertação, fazem parte de organizações que apesar de serem familiares, têm recursos e capacidades que permitem o desenvolvimento de um ambiente empreendedor, representando uma possível explicação para os resultados encontrados.

Existem investigadores que argumentam que a cultura e a estrutura de poder das empresas familiares podem influenciar consideravelmente o grau de atividades empreendedoras (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004). Tal como visto noutras secções da presente dissertação, dos 245 participantes do estudo, 67 (27.3%) apresentavam cargos de chefia e 178 (72.7%) não. Sendo que, além do mencionado, também foi observado que os participantes com cargos de chefia apresentam mais Orientação Empreendedora. Deste modo, pode-se supor que se o número de pessoas com cargos de chefia *versus* sem cargos de chefia fosse mais equilibrado, os valores de Orientação Empreendedora face aos grupos em estudo poderiam ser diferentes, representando uma possível explicação para os resultados encontrados.

Posteriormente, prosseguiu-se para a primeira questão exploratória do estudo: “*Será que a percepção de Silêncio difere entre colaboradores de empresas familiares e de empresas não familiares?*”. Face a esta questão, foram encontradas diferenças significativas, sendo que o grupo de empresas familiares demonstrou maiores níveis de silêncio em contraste com as empresas não familiares.

Como mencionado anteriormente, a variável silêncio até aos dias de hoje, nunca foi alvo de estudo na comparação entre empresas familiares e não familiares. Assim, a formulação da questão exploratória foi baseada em particularidades dos grupos em estudo, que apontam para uma tendência dos colaboradores destes diferentes contextos (familiar *versus* não familiar) face à estratégia comportamental do silêncio. Deste modo, esses indícios serão apresentados de seguida.

A presença do parentesco familiar é, em grande parte, baseado numa ordem moral de tratar o outro altruisticamente devido à existência de relações genealógicas/ vínculos fortes (Stewart, 2003). Manter relações baseadas no altruísmo, demonstra que num contexto familiar, os diferentes elementos são orientados para a proteção e sobrevivência (Pimentel et al., 2018). Segundo Perlow e Williams (2003), algumas regras, profundamente enraizadas, fazem com que as pessoas se silenciem para evitar embaraços, confrontos e alguns possíveis perigos.

Deste modo pode-se supor que este ambiente, baseado no altruísmo e direcionado para a proteção e sobrevivência, seja propício à estratégia comportamental do silêncio. Assim, esta conjectura poderá representar uma possível explicação para os resultados encontrados.

Segundo Azoury, Daou e Sleiaty (2013), dentro de um sistema familiar, a sucessão é causada por morte, divórcio ou doença, a autoridade é baseada na posição da família e o compromisso é baseado na identidade da pessoa com a família. Mais uma vez, pode-se supor que num ambiente onde a posição que o colaborador ocupa é baseado no seu papel perante a família, seja um ambiente que desencadeia o silêncio dos colaboradores, representando uma possível explicação para os resultados encontrados.

O conflito entre o trabalho-família afeta significativamente tanto o trabalho como a satisfação (Boles, 1996). Os resultados variam dependendo se os proprietários trabalham ou não com membros da sua família direta (níveis significativamente mais altos de conflito quando a relação é direta) (Boles, 1996). Assim sendo, poderá presumir-se que a existência de conflito num contexto familiar desencadeie a estratégia comportamental do silêncio, sendo uma possível explicação para os resultados encontrados.

Posteriormente, prosseguiu-se para a segunda questão exploratória do estudo: “*Será que a percepção de Silêncio dos colaboradores tem influência na Orientação Empreendedora?*”. Face a esta questão, os resultados demonstraram que o silêncio não tem influência na Orientação Empreendedora.

Considerou-se pertinente analisar esta questão por o silêncio ser uma variável de carácter mais individualizado, e por isso, mais micro. E a Orientação Empreendedora ser uma variável organizacional, e portanto, mais macro.

Até ao ano 2000, o estudo do silêncio foi realizado numa ótica mais organizacional – silêncio organizacional. Por sua vez, alguns autores (e.g. Pinder & Harlos, 2001; Dyne et al., 2003; Knoll & van Dick, 2013; Brinsfield, 2013) começaram a considerar pertinente estudar o silêncio como o colaborador o vive – *employee silence*.

Segundo Moura-Paula (2014), o silêncio emerge como uma área de elevado interesse na comunidade científica por apresentar consequências em diferentes níveis – nos colaboradores, nas organizações e na sociedade. Perante as diferentes consequências apresentadas, seria expectável que independentemente do nível de silêncio do sujeito, existisse uma influência na Orientação Empreendedora. Por sua vez, como visto anteriormente, os resultados não seguiram este sentido.

Uma das justificações para os resultados encontrados poderá ser o facto dos participantes não permitirem que uma variável de foro mais individual (silêncio) influencie uma variável mais organizacional (Orientação Empreendedora), isto poderá ser resultante de estratégias de *coping* (e.g. reinterpretação positiva) adotadas pelos participantes – em casos em que o silêncio se faça sentir (Carver, Scheier & Weintraub, 1989).

Outra possível justificação para os resultados da segunda questão exploratória é a sobrevivência do individuo na organização. Presume-se que o individuo tem consciência que a demonstração visível de silêncio poderá prejudicá-lo na organização. Assim permanece-se ativo, independentemente do que poderá estar a sentir. A Orientação Empreendedora é útil para a organização e nenhuma empresa quer que os seus colaboradores sejam passivos perante o empreendedorismo da organização. Assim, poderá presumir-se que indivíduos que se socorrem da estratégia comportamental do silêncio consigam manter bons níveis de orientação empreendedora, a fim de não perder os seus postos de trabalho.

Além do mencionado, presume-se que outra justificação para os resultados encontrados seja o facto de 72.7% da amostra não apresentar nenhum cargo de chefia. Esta métrica demonstra que a maioria dos participantes do presente estudo tem alguém a quem tem de reportar. Deste modo, os indivíduos poderão sentir uma necessidade de mostrar competências como resiliência e proatividade à sua chefia mantendo bons níveis de orientação empreendedora, mesmo quando se socorrem da estratégia comportamental do silêncio.

Seguidamente, prosseguiu-se para a terceira e última questão exploratória do estudo: *“Será que a influência entre a percepção de Silêncio e Orientação Empreendedora, varia entre empresas familiares e não familiares?”* Face a esta questão, os resultados demonstraram que o silêncio não tem influência na Orientação Empreendedora em nenhum dos grupos (empresas familiares e não familiares), logo não existe diferenças de efeito.

Visto que não foi detetada influência na amostra global, a ausência de influência também se refletiu aquando do estudo dos grupos em separado.

Tomou-se a liberdade de estudar se esta influência variava entre empresas familiares e não familiares pois são dois sistemas/ contextos com algumas semelhanças, mas também com muitas diferenças, tal como verificado ao longo das diferentes secções da presente dissertação. Tome-se como exemplo o autor Alderson (2011), que sugere que estes dois sistemas de organizações são diametralmente opostos entre si. Deste modo, considerou-se conveniente testar esta influência em separado para cada um dos grupos.

Como visto em secções anteriores, a título de detalhar mais informações sobre os participantes do presente estudo, analisou-se alguns dados face ao facto de os participantes pertencerem (ou não) a uma empresa familiar.

Tal como visto anteriormente, o facto de os participantes terem ou não um cargo de chefia poderá impactar a influência do silêncio na orientação empreendedora. É de notar que em ambos os contextos (familiar e não familiar), predominavam os participantes sem cargo de chefia (mais de 60%). Assim, considera-se que este facto poderá ter influenciado os resultados, visto que tal como mencionado anteriormente, o colaborador poderá querer mostrar competências e não permitir que a estratégia comportamental do silêncio influencie a sua orientação empreendedora.

Um dado semelhante em ambos os grupos é o facto dos participantes terem maioritariamente um contrato sem termo. O facto dos participantes de empresas familiares e não familiares estarem efetivas poderá aumentar o seu envolvimento com a organização e ter um impacto direto na sua orientação empreendedora (mesmo que a estratégia comportamental do silêncio se faça sentir).

Limitações e Estudos Futuros

Este estudo, como qualquer outro trabalho de investigação, apresenta algumas limitações que deverão ser tidas em consideração em futuros estudos.

As primeiras limitações identificadas dizem respeito ao processo de recolha de dados. Os participantes foram selecionados a partir de uma amostragem por conveniência e o processo foi o não probabilístico. Além do mencionado, o questionário foi aplicado num único momento (podendo conduzir a respostas sujeitas a interpretações momentâneas) e através da *internet*.

A limitação primordial da amostragem por conveniência é o facto de não permitir assumir que os resultados encontrados dizem respeito à população em geral (Hill & Hill, 2016).

Outra limitação, é o facto do questionário ser composto por 2 escalas com perguntas fechadas e de resposta obrigatória, o que condiciona as respostas do participante para conclusões simplistas (Hill & Hill, 2016). Deste modo, sugere-se que em estudos futuros sejam colmatados os aspetos identificados de modo a ser possível generalizar os resultados.

Outra limitação, prende-se com o facto de não ter sido controlado nas questões demográficas, se o mesmo participante era simultaneamente colaborador e membro da família. Este facto é importante de controlar de forma a diferenciar os colaboradores que pertencem a uma empresa familiar e fazem parte da família e colaboradores que pertencem a uma empresa familiar, mas não fazem parte da família – e se possível, avaliar se existem diferenças.

Algo que também não foi controlado foi a possibilidade do mesmo participante responder ao questionário mais que uma vez, visto que no *Google Forms* não é possível controlar esta questão. Sugere-se que em estudos futuros sejam utilizados programas (e.g. *survey monkey*) que não permitam a repetição de respostas do mesmo participante pois poderá enviesar os resultados.

Outra limitação identificada foi o equilíbrio entre pessoas com cargos de chefia e sem cargos de chefia. Assim sendo, em estudos futuros deverá ser tido em conta este equilíbrio, principalmente se uma das variáveis em estudo for a Orientação Empreendedora.

De acordo com Gouveia e colaboradores (2009), quando se utilizam instrumentos de auto-relato, ou seja, escalas onde o participante tem de fornecer informações sobre si mesmo (e.g. afirmar se tem determinados comportamentos, características pessoais ou sentimentos), é importante considerar o fenómeno de desejabilidade social. No caso da presente dissertação, a escala do silêncio poderá ter promovido este fenómeno, especialmente na dimensão silêncio de adesão. O facto do colaborador afirmar que “protege as informações confidenciais da organização” é o socialmente mais desejável e muitas vezes, se não o fizer, poderá ser acusado/ julgado pela organização. Deste modo, deverá ser considerado que o participante poderá ter fornecido informações distorcidas acerca da realidade, procurando dar uma resposta mais perto do socialmente desejável (fenómeno de desejabilidade social).

Na secção dos resultados foi efetuada uma comparação de médias de modo a obter um melhor detalhe de análise face aos resultados e de modo a adquirir uma base de trabalho para estudos futuros.

Assim, no seguimento dos resultados encontrados e numa ótica de estudos futuros é conveniente que se continue a recolher dados sobre a posição hierárquica, se pertence ou não a uma empresa familiar, a que tipo de empresa está vinculado, idade e antiguidade.

Estas variáveis revelaram diferenças estatisticamente significativas, e seria interessante observar se as diferenças encontradas serão consistentes em diferentes estudos.

Continuando numa ótica de estudos futuros, seria conveniente aplicar este estudo a diferentes culturas de modo a perceber se os participantes mudam a sua perceção de silêncio e Orientação Empreendedora nos dois tipos de grupos, em diferentes culturas.

Além do mencionado, também seria interessante ampliar este estudo para o setor público e comparar com as empresas familiares e não familiares.

Por fim, visto que a variável silêncio revelou diferenças significativas nos grupos em estudo e que as empresas familiares demonstraram níveis mais elevados de silêncio, seria pertinente observar as consequências desta variável nas organizações familiares (e.g. ansiedade, *stress*, depressão) e analisar as repercussões do silêncio na saúde do colaborador. Chama-se especial atenção para o facto de esta análise incluir diferentes áreas da Psicologia (organizacional – contexto empresarial, clínica/ saúde – repercussões clínicas do silêncio).

Implicações Práticas

Primeiramente, considera-se que uma das implicações práticas é o facto de terem sido estudadas duas variáveis em simultâneo que nunca foram estudadas no contexto organizacional. Além das variáveis nunca terem sido estudadas em simultâneo nestes grupos, uma das variáveis em estudo – silêncio – nunca foi estudada face aos grupos de empresas familiares e não familiares, deste modo, considera-se um contributo importante para a literatura. Além do mencionado, considera-se a presente dissertação inovadora, pois estuda o impacto de uma variável micro numa variável macro.

Relativamente ao contexto organizacional, considera-se que os resultados da presente dissertação revelam dados pertinentes para todos os colaboradores com impacto direto nos Recursos Humanos (e.g. gestores, diretores, consultores, técnicos de RH, psicólogos organizacionais, gestores de recursos humanos, entre outros). Face ao facto da Orientação Empreendedora apresentar valores médios nos dois contextos em estudo, considera-se como um contributo pertinente para os colaboradores com impacto direto nos Recursos Humanos de uma organização, pois poderão adaptar as suas práticas a estes resultados (caso ainda não o tenham feito) e continuar a promover estes comportamentos empreendedores de modo a que as empresas sobrevivam.

Deste modo, considera-se um *input* positivo o facto de ambos os grupos apresentarem valores adequados de Orientação Empreendedora.

Face ao silêncio, os resultados encontrados são convenientes para o mundo organizacional pois podem funcionar como um alerta para ambos os contextos (familiar e não familiar).

Para o contexto das empresas familiares pode ser observado como um alerta de modo a criar práticas para melhorar o bem-estar do colaborador (e.g. ouvir mais a sua opinião, incluí-lo na tomada de decisão).

Para o contexto das empresas não familiares considera-se que estes dados também são pertinentes, porque apesar da média de silêncio ser superior nas empresas familiares, nas empresas não familiares o silêncio também se fez sentir, apesar de não ser tão significativo. Deste modo, também deverão ser implementadas práticas que promovam a voz do colaborador neste contexto.

Como visto anteriormente, as consequências do silêncio são avassaladoras em diferentes níveis – individual, organizacional e social – deste modo, o declínio dos níveis desta variável terá um impacto direto no bem-estar do colaborador. As implicações práticas face a esta variável prendem-se essencialmente com o colaborador e as suas repercussões ao nível da saúde e de doenças causadas pelo trabalho (e.g. *burnout*). Deste modo, ao ser possível identificar o silêncio como uma problemática, será conveniente adotar ações para prevenir as suas consequências, adotando soluções preventivas e não remediativas.

CONCLUSÕES

Com este estudo pode-se concluir que os participantes que trabalham em empresas familiares apresentam maiores níveis de silêncio do que os colaboradores de empresas não familiares. Por outro lado, não foram identificadas diferenças face à Orientação Empreendedora nos dois grupos em estudo.

Além do mencionado, concluiu-se que não existe influência por parte do silêncio na Orientação Empreendedora e que essa influência não varia consoante o tipo de empresa – familiar ou não familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alderson, K. J. (2011). *Understanding The Family Business*. Business Expert Press.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)
- Anderson, R. C., Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance. *Wiley Online Library*. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Antončič, B., Žižmond, E., Avramovic, Z., Dibbon, D., Goddard, T., Gough, N., (2008). *International Research Journal*. 116.
- Arbuckle, J. L. (1982). *AMOS users guide: version 3.6*. Chicago, IL: SPSS, 1997. *Research*, 19, 491-504.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*. 14.
- Associação Portuguesa de Empresas Familiares (2014). “Associação das Empresas familiares” consultado em: <http://www.empresasfamiliares.pt/> (Acedido em Dezembro 01, 2018).
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1–2), 11–29. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002>
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). *Transferring Power in The Family Business*. 26.
- Barry, B. (1974). Review article: ‘Exit, Voice, and Loyalty’. *British Journal of Political Science*, 4(1), 79-107. <https://doi:10.1017/s0007123400009376>.
- Birch, A. H. (1975). Economic Models in Political Science: The Case of ‘Exit Voice, and Loyalty’. *British Journal of Political Science*, 5(01), 69. <https://doi.org/10.1017/S0007123400008048>

- Boles, J. S. (1996). Influences of Work-Family Conflict on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Quitting Intentions Among Business Owners: The Case of Family-Operated Businesses. *Family Business Review*, 9(1), 61–74. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00061.x>
- Boling, J. R., Pieper, T. M., & Covin, J. G. (2016). CEO Tenure and Entrepreneurial Orientation Within Family and Nonfamily Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 891–913. <https://doi.org/10.1111/etap.12150>
- Boroff, K., & Lewin, D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51(1), 50-63. <https://doi:10.2307/2525034>
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures: *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671–697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Da Camara, P.B., Guerra, P.B., e Rodrigues, J.V. (2010). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Camargo, B. V. (2007). *João Fernando Rech Wachelke*. 12.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: a theoretically based approach. *Journal of personality and social psychology*, 56(2), 267.
- Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 265–291. <https://doi.org/10.1080/08985621003726135>
- Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. (2014). Nonfamily Managers, Family Firms, and the Winner’s Curse: The Influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1103–1127. <https://doi.org/10.1111/etap.12014>

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Steier, L. P. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00012>
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9490-z>
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007). Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467–490. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00223.x>
- Deepphouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories: Corporate Reputation in Family Firms. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/joms.12015>

- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2007). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, 0(0), <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00717.x>
- Eurostat Statistics Explained (2018). “Eurostat Statistics Explained” consultado em: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main_Page (Acedido em Julho 07, 2019)
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 13.
- French, A., Macedo, M., Poulsen, J., Waterson, T., & Yu, A. (2008). *Multivariate Analysis of Variance (MANOVA)*. 8.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>
- Goody, J. (1996). *The East in the West*. Cambridge University Press.
- Gouveia, V. V., Guerra, V. M., Sousa, D. M. F. S., Walberto S., & Costa, J. M. (2009). Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne: Evidências da sua validade fatorial e consistência interna. *Avaliação Psicológica*, 8(1), 87-98.
- Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). *Voice and Silence in Organizations*. Emerald Group Publishing.
- Hair, J. F. (Ed.). (2014). *Multivariate data analysis* (7. ed., Pearson new internat. ed). Harlow: Pearson.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2016). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo

- Hirschman, A. O. (1973). *Saída, voz e lealdade: reações ao declínio de firmas, organizações e estados*. São Paulo: Perspectiva.
- Huang, X., de Vliert, E. V., & der Vegt, G. V. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459–482. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x>
- Kalakota, R., & Robinson, M. (2001). *E-business 2.0: Roadmap for success*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Klein, S. B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157–181. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00157.x>
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). E T P A Model of Middle- & Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x>
- Leach, P. (2007). *Family Businesses: The Essentials*. London: Profile Books

- Li, S. (2018). Increased non-family ownership in family-owned firms: How does it affect CEO turnover-performance sensitivity? *Strategic Management Journal*, 39(13), 3434–3457. <https://doi.org/10.1002/smj.2955>
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139–161. <https://doi.org/10.1177/014920638801400202>
- Lumpkin, G. T. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 39.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o spss statistics 25*. (7^a ed.). Pêro Pinheiro: ReporNumber.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2011). Governance, Social Identity, and Entrepreneurial Orientation in Closely Held Public Companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1051–1076. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00447.x>
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1002/smj.2024>
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00015>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Moura-Paula, M. J. de. (2014). Silêncio nas organizações: Uma revisão e discussão da literatura. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 15–44. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p15-44>
- Nekhili, M., Chakroun, H., & Chtioui, T. (2018). Women’s Leadership and Firm Performance: Family Versus Nonfamily Firms. *Journal of Business Ethics*, 153(2), 291–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3340-2>

- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382–399. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12075>
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence a Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43–51. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 41–54. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1109049>
- Pérez-González, F. (2006). *Inherited Control and Firm Performance*. 51.
- Pérez-Luño, A., Wiklund, J., & Cabrera, R. V. (2011). The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 555–571. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.03.001>
- Perlow, L.A., & Williams, S. (2003). “Is Silence Killing Your Company?” consultado em: <https://hbr.org/2003/05/is-silence-killing-your-company> (Acedido em Dezembro 22, 2018)
- Pimentel, D. N. G. (2016). A family matter? Business profile decision and entrepreneurship in family business: The case of the Azores (Doctoral dissertation, Universidade dos Acores (Portugal))
- Pimentel, D. (2018). Non-family employees: levels of job satisfaction and organizational justice in small and medium-sized family and non-family firms. *European Journal of Family Business*, 8 (2), 93-102. <http://dx.doi.org/10.24310/ejfbejfb.v8i2.5178>
- Pimentel, D., Couto, J. P. & Scholten, M. (2017). Entrepreneurial Orientation in Family Firms: Looking at a European Outermost Region. *Journal of Enterprising Culture*, 25 (4), 441-460. <https://doi.org/10.1142/S0218495817500169>
- Pimentel, D., Scholten, M. & Couto, J. P. (2017). Profiling family firms in the autonomous region of the Azores. *Revista portuguesa de estudos regionais*, 46, 91-107.

- Pimentel, D., Scholten, M. & Couto, J. P. (2018). Fast or slow? Decision making styles in small family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 8 (2), 113-125. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2017-0007>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20, pp. 331–369). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry*, 33(3), 253. <https://doi.org/10.2307/2786156>
- Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The family in business*. San Francisco: Jossey-Bass
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). *Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements*. 13
- Sabino, A. (2015) Comprometimento organizacional e estratégias comportamentais: da abordagem clássica ao papel mediador do silêncio (Dissertação de doutoramento não publicada). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/12747>
- Sabino, A., Dias, D., & Cesário, F. (2017, Novembro). Escala do Silêncio: Estudo Exploratório. Trabalho apresentado na Conferência Internacional de GRH em Língua Portuguesa – ISEG 2017, Lisboa, Portugal.
- Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., & Arnaud, N. (2011). Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background. *Family Business Review*, 24(4), 305–321. <https://doi.org/10.1177/0894486511416977>

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48.
- Steier, L. P., Chua, J.H., Chrisman, J.J. (2009). *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00338.x>
- Stewart, A. (2003). Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business\$. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 383–396. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00016>
- Vilelas, J. (2009). *Investigação, O processo de Construção do Conhecimento*. Edições Sílabo
- Villalonga, B., Amit, R. (2006). How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value? *Journal of financial Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>
- Westhead, Paul. (1997). Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(2), 127–158. <https://doi.org/10.1080/08985629700000007>
- Williams, R. I., & Mullane, J. (2019). Family leadership succession and firm performance: The moderating effect of tacit idiosyncratic firm knowledge. *Knowledge and Process Management*, 26(1), 32–40. <https://doi.org/10.1002/kpm.1594>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). & Family vs. Non-Family Firms: A Resource- Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19.

Zellweger, T. (2007). Time Horizon, Costs of Equity Capital, and Generic Investment Strategies of Firms. *Family Business Review*, 20(1), 1–15.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00080.x>

Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363.
<https://doi.org/10.1177/08944865080210040106>

ANEXOS

ANEXO A - Questionário

Tabela 34 – Escala do Silêncio de Dyne e colaboradores (2003) traduzida para População Portuguesa por Sabino (2015).

Dimensão	Codif.	Ítem
Silêncio Submisso	S1	1. Não estou disposto a fazer sugestões de mudança porque estou pouco empenhado
	S2	2. Retenho ideias passivamente porque estou resignado
	S3	3. Passivamente, guardo ideias para a solução de problemas para mim próprio
	S4	4. Mantenho para mim ideias de melhoria porque tenho pouca autoconfiança para fazer a diferença
	S5	5. Retenho ideias sobre como melhorar o trabalho á minha volta porque estou pouco empenhado
Silêncio Defensivo	S6	6. Não falo, nem sugiro ideias de mudança porque tenho medo
	S7	7. Retenho informação relevante porque tenho medo
	S8	8. Omito factos importantes de modo a proteger-me
	S9	9. Evito expressar ideias de melhoria para me auto-proteger
	S10	10. Retenho a solução para os problemas porque tenho medo
Silêncio Prosocial	S11	11. Retenho informação confidencial, porque sou cooperante
	S12	12. Protejo informação para que a organização beneficie
	S13	13. Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais
	S14	14. Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a Organização
	S15	15. Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização

Tabela 35 – Escala de Orientação Empreendedora de Covin e Slevin (1989) traduzida para População Portuguesa por Pimentel e colaboradores (2017).

Dimensão	Condifi.	Ítems
Proatividade	OE1	1. Nos últimos 3 anos, a nossa empresa tem desenvolvido muitos produtos e/ou serviços novos.
	OE3	3. Para enfrentar a concorrência, a nossa empresa normalmente adota ações agressivas perante os concorrentes.
	OE4	4. A nossa empresa procura adotar uma postura muito competitiva como forma de ultrapassar os concorrentes.
	OE5	5. A nossa empresa faz uma forte aposta em projetos de alto risco com retornos incertos.
Inovação	OE6	6. A fim de alcançar os objetivos da empresa, o ambiente de negócios, obriga a nossa empresa a adotar medidas fortes e destemidas.
	OE7	7. Em situações de tomada de decisão incerta, a nossa empresa adota uma posição destemida de modo a aumentar as hipóteses de explorar potenciais oportunidades.
	OE8	8. A nossa empresa tem um forte ênfase em I&D (Investigação e Desenvolvimento) e inovação, em vez de se centrar na comercialização dos produtos e/ou serviços atuais.
Assunção ao risco	OE9	9. Na nossa empresa, as alterações e inovações nos novos produtos e/ou serviços são bastante radicais.
	OE2	2. A nossa empresa é frequentemente a primeira a introduzir novos produtos e/ou serviços.

“Empresas Familiares e Não Familiares”



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

O meu nome é Raquel Rodrigues, estudante do ISPA - Instituto Universitário das Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. No âmbito da minha dissertação de mestrado, na área de Psicologia Social e das Organizações, estou a realizar um estudo acerca de diferentes aspectos de empresas familiares e não familiares. Peço a sua colaboração para o preenchimento deste questionário no qual é garantida a sua confidencialidade e anonimato. Os dados que serão recolhidos, irão ser tratados estatisticamente apenas para fins académicos. Deste modo, tente responder de forma sincera e expressando a sua verdadeira opinião. Acredite que a sua colaboração é fundamental para a realização da presente dissertação. O questionário tem a duração de 5 minutos. Obrigada!

Para qualquer esclarecimento, não hesite em contactar:

23273@alunos.ispa.pt

Peço-lhe que preencha os seguintes dados (apenas para controlo estatístico):

Idade: _____

Sexo: M ___ F ___

Nível de escolaridade até ao momento:

Estudos concluídos inferiores ao 12º ano _____

12º ano concluído _____

Bacharelato _____

Licenciatura _____

Mestrado _____

Doutoramento _____

Qual é o seu vínculo laboral/ Contrato de trabalho:

Contrato Sem Termo (Efetivo) _____

Contrato a Termo Certo (A prazo) _____

Contrato a Termo Incerto _____

Contrato a Termo Certo Por Empresa de Trabalho Temporário (ETT) _____

Prestação de Serviços (Recibos Verdes) _____

Estágio Profissional _____

Antiguidade na Função (Em anos): _____

Categoria da Empresa:

Menos do que 5 colaboradores (“Nano” empresa) _____

Menos do que 10 colaboradores (Micro empresa) _____

Menos do que 50 colaboradores (Pequena empresa) _____

Menos do que 250 colaboradores (Média empresa) _____

Mais do que 250 colaboradores (Grande empresa) _____

Mais do que 1000 colaboradores (“Mega” empresa) _____

Atualmente, na função que executa, desempenha algum cargo de chefia?

Sim ____

Não ____

Se respondeu sim à questão anterior, mencione por favor, há quanto tempo desempenha uma função de chefia (Em anos): ____

Tipo de empresa a que pertence: Definição útil: “São consideradas Empresas Familiares aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, sendo que, alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa.” **A que tipo de empresa está ligado?** Familiar: ____

Não Familiar: ____

Instruções: A presente secção mede diferentes aspetos de empresas familiares e não familiares. Não há respostas certas ou erradas, seja sincero e responda de acordo com a sua primeira reação. Por favor, responda a TODAS as questões. As suas respostas são inteiramente confidenciais. Assinale com uma cruz no número de 1 a 7 que melhor indicar o seu grau de concordância com cada uma das afirmações.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1. Não estou disposto a fazer sugestões de mudança porque estou pouco empenhado.	1 2 3 4 5 6 7
2. Retenho ideias passivamente porque estou resignado.	1 2 3 4 5 6 7
3. Passivamente, guardo ideias para a solução de problemas para mim próprio.	1 2 3 4 5 6 7
4. Mantenho para mim ideias de melhoria porque tenho pouca autoconfiança para fazer a diferença.	1 2 3 4 5 6 7
5. Retenho ideias sobre como melhorar o trabalho à minha volta porque estou pouco empenhado.	1 2 3 4 5 6 7
6. Não falo, nem sugiro ideias de mudança porque tenho medo.	1 2 3 4 5 6 7
7. Retenho informação relevante porque tenho medo.	1 2 3 4 5 6 7
8. Omito factos importantes de modo a proteger-me.	1 2 3 4 5 6 7
9. Evito expressar ideias de melhoria para me auto-proteger.	1 2 3 4 5 6 7
10. Retenho a solução para os problemas porque tenho medo.	1 2 3 4 5 6 7
11. Retenho informação confidencial, porque sou cooperante.	1 2 3 4 5 6 7
12. Protejo informação para que a organização beneficie.	1 2 3 4 5 6 7
13. Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais.	1 2 3 4 5 6 7
14. Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a Organização.	1 2 3 4 5 6 7
15. Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização.	1 2 3 4 5 6 7

Instruções: A presente secção mede diferentes aspetos de empresas familiares e não familiares. Não há respostas certas ou erradas, seja sincero e responda de acordo com a sua primeira reação. Por favor, responda a TODAS as questões. As suas respostas são inteiramente confidenciais. Assinale com uma cruz no número de 1 a 5 que melhor indicar o seu grau de concordância com cada uma das afirmações.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1. Nos últimos 3 anos, a nossa empresa tem desenvolvido muitos produtos e/ou serviços novos.	1	2	3	4	5
2. A nossa empresa é frequentemente a primeira a introduzir novos produtos e/ou serviços.	1	2	3	4	5
3. Para enfrentar a concorrência, a nossa empresa normalmente adota ações agressivas perante os concorrentes.	1	2	3	4	5
4. A nossa empresa procura adotar uma postura muito competitiva como forma de ultrapassar os concorrentes.	1	2	3	4	5
5. A nossa empresa faz uma forte aposta em projetos de alto risco com retornos incertos.	1	2	3	4	5
6. A fim de alcançar os objetivos da empresa, o ambiente de negócios, obriga a nossa empresa a adotar medidas fortes e destemidas.	1	2	3	4	5
7. Em situações de tomada de decisão incerta, a nossa empresa adota uma posição destemida de modo a aumentar as hipóteses de explorar potenciais oportunidades.	1	2	3	4	5
8. A nossa empresa tem um forte ênfase em I&D (Investigação e Desenvolvimento) e inovação, em vez de se centrar na comercialização dos produtos e/ou serviços atuais.	1	2	3	4	5
9. Na nossa empresa, as alterações e inovações nos novos produtos e/ou serviços são bastante radicais.	1	2	3	4	5

ANEXO B – Estatística Descritiva da amostra

Idade

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	245	18	63	34,05	11,870
Valid N (listwise)	245				

Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	143	58,4	58,4	58,4
Masculino	102	41,6	41,6	100,0
Total	245	100,0	100,0	

HabLit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Inferior ao 12º ano	36	14,7	14,7	14,7
12º ano	58	23,7	23,7	38,4
Bacharelato	12	4,9	4,9	43,3
Licenciatura	71	29,0	29,0	72,2
Mestrado	62	25,3	25,3	97,6
Doutoramento	6	2,4	2,4	100,0
Total	245	100,0	100,0	

Antiguidade

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antiguidade	245	,17	45,00	6,9872	9,06752
Valid N (listwise)	245				

Vínculo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Estágio Profissional	19	7,8	7,8	7,8
Prestação de Serviços (Recibos Verdes)	61	24,9	24,9	32,7
Contrato a termo Incerto	21	8,6	8,6	41,2
Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário (ETT)	4	1,6	1,6	42,9
Contrato a termo certo (a prazo)	39	15,9	15,9	58,8
Contrato sem termo (efetivo)	101	41,2	41,2	100,0
Total	245	100,0	100,0	

Empresa					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nano empresa	39	15,9	15,9	15,9
	Micro empresa	37	15,1	15,1	31,0
	Pequena empresa	45	18,4	18,4	49,4
	Média empresa	31	12,7	12,7	62,0
	Grande empresa	22	9,0	9,0	71,0
	Mega empresa	71	29,0	29,0	100,0
	Total	245	100,0	100,0	

Chefia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	178	72,7	72,7	72,7
	Sim	67	27,3	27,3	100,0
	Total	245	100,0	100,0	

Anos Chefia					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AnosChefia	67	1	28	8,64	8,026
Valid N (listwise)	67				

Familiaridade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não Familiar	146	59,6	59,6	59,6
	Familiar	99	40,4	40,4	100,0
	Total	245	100,0	100,0	

Sexo * Familiaridade Crosstabulation					
		Familiaridade			
			Não Familiar	Familiar	Total
Sexo	Feminino	Count	87	56	143
		% within Familiaridade	59,6%	56,6%	58,4%
	Masculino	Count	59	43	102
		% within Familiaridade	40,4%	43,4%	41,6%
Total		Count	146	99	245
		% within Familiaridade	100,0%	100,0%	100,0%

HabLit * Familiaridade Crosstabulation

		Familiaridade			
		Não Familiar	Familiar	Total	
HabLit	Inferior ao 12º ano	Count	9	27	36
		% within Familiaridade	6,2%	27,3%	14,7%
	12º ano	Count	34	24	58
		% within Familiaridade	23,3%	24,2%	23,7%
	Bacharelato	Count	8	4	12
		% within Familiaridade	5,5%	4,0%	4,9%
	Licenciatura	Count	44	27	71
		% within Familiaridade	30,1%	27,3%	29,0%
	Mestrado	Count	47	15	62
		% within Familiaridade	32,2%	15,2%	25,3%
	Doutoramento	Count	4	2	6
		% within Familiaridade	2,7%	2,0%	2,4%
Total		Count	146	99	245
		% within Familiaridade	100,0%	100,0%	100,0%

Contrato * Familiaridade Crosstabulation

		Familiaridade			
		Não Familiar	Familiar	Total	
Contrato	Estágio Profissional	Count	14	5	19
		% within Familiaridade	9,6%	5,1%	7,8%
	Prestação de Serviços (Recibos Verdes)	Count	20	41	61
		% within Familiaridade	13,7%	41,4%	24,9%
	Contrato a termo Incerto	Count	14	7	21
		% within Familiaridade	9,6%	7,1%	8,6%
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário (ETT)	Count	1	3	4
		% within Familiaridade	0,7%	3,0%	1,6%
	Contrato a termo certo (a prazo)	Count	27	12	39
		% within Familiaridade	18,5%	12,1%	15,9%
	Contrato sem termo (efetivo)	Count	70	31	101
		% within Familiaridade	47,9%	31,3%	41,2%
Total		Count	146	99	245

% within 100,0% 100,0% 100,0%

Familiaridade

Empresa * Familiaridade Crosstabulation

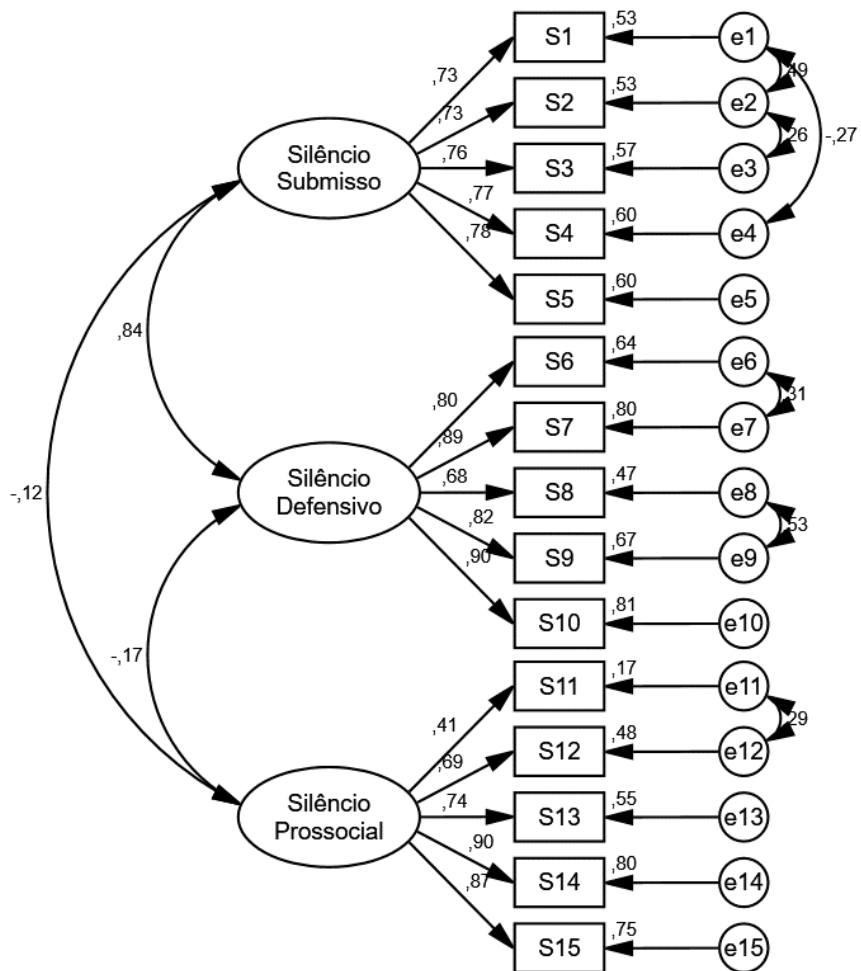
		Familiaridade			
		Não Familiar	Familiar	Total	
Empresa	Nano empresa	Count	15	24	39
		% within Familiaridade	10,3%	24,2%	15,9%
	Micro empresa	Count	7	30	37
		% within Familiaridade	4,8%	30,3%	15,1%
	Pequena empresa	Count	18	27	45
		% within Familiaridade	12,3%	27,3%	18,4%
	Média empresa	Count	22	9	31
		% within Familiaridade	15,1%	9,1%	12,7%
	Grande empresa	Count	18	4	22
		% within Familiaridade	12,3%	4,0%	9,0%
	Mega empresa	Count	66	5	71
		% within Familiaridade	45,2%	5,1%	29,0%
Total		Count	146	99	245
		% within Familiaridade	100,0%	100,0%	100,0%

Chefia * Familiaridade Crosstabulation

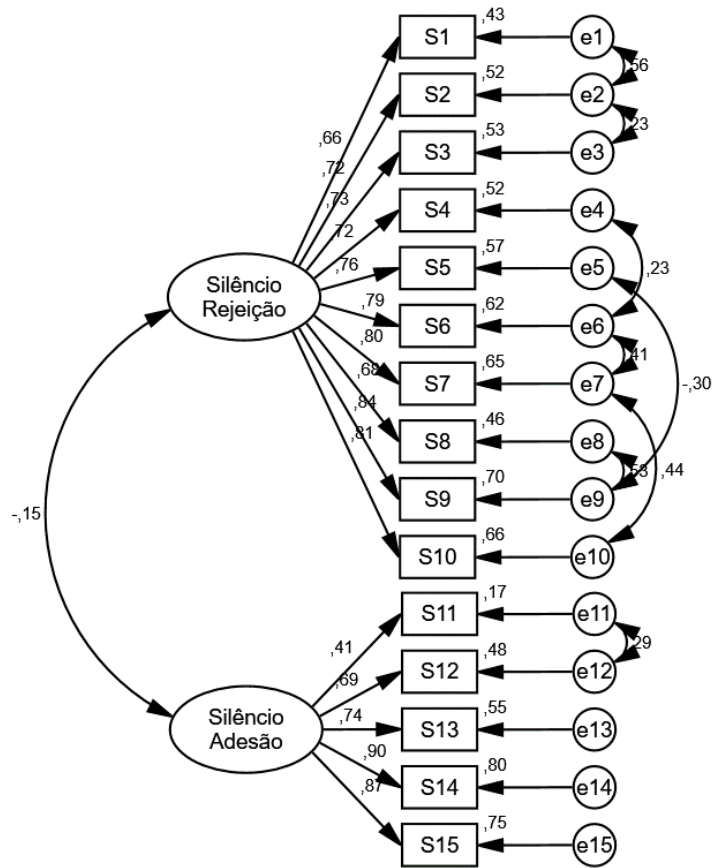
		Familiaridade			
		Não Familiar	Familiar	Total	
Chefia	Não	Count	115	63	178
		% within Familiaridade	78,8%	63,6%	72,7%
	Sim	Count	31	36	67
		% within Familiaridade	21,2%	36,4%	27,3%
Total		Count	146	99	245
		% within Familiaridade	100,0%	100,0%	100,0%

ANEXO C – Qualidades Métricas da escala de Silêncio

Validade – Análise Fatorial Confirmatória



X²(81)=201,172; p=,000; X²df=2,484
 ;CFI=,952; GFI=,900; TLI=,938
 ;;RMSEA=,078; p(rmsea<=0,05)=,001



$\chi^2(81)=194,208; p=,000; \chi^2_{df}=2,398$
 $;CFI=,955; GFI=,906; TLI=,942$
 $;RMSEA=,076; p(rmsea \leq 0,05)=,001$

Fiabilidade

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,837	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	46,92	167,826	,487	,825
S2	46,91	164,131	,586	,819
S3	46,62	164,416	,558	,821
S4	46,87	161,847	,637	,816
S5	47,04	165,080	,622	,818
S6	47,18	165,935	,632	,818
S7	47,36	167,666	,641	,818
S8	47,13	168,879	,548	,823
S9	47,14	165,825	,645	,817
S10	47,26	166,538	,649	,818
S11	44,62	171,033	,289	,842
S12	44,09	174,213	,277	,840
S13	43,80	175,021	,271	,840
S14	43,42	181,016	,198	,842
S15	43,35	183,695	,144	,845

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,930	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	19,87	123,193	,668	,926
S2	19,86	121,374	,733	,923
S3	19,58	120,909	,721	,924
S4	19,82	123,044	,678	,926
S5	19,99	124,164	,721	,923
S6	20,13	124,089	,761	,921
S7	20,31	125,444	,787	,921
S8	20,09	126,833	,669	,926
S9	20,09	123,508	,793	,920
S10	20,21	124,692	,783	,921

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,843	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S11	22,40	36,430	,467	,870
S12	21,87	33,799	,699	,797
S13	21,58	34,252	,701	,796
S14	21,21	36,592	,726	,794
S15	21,13	37,114	,725	,796

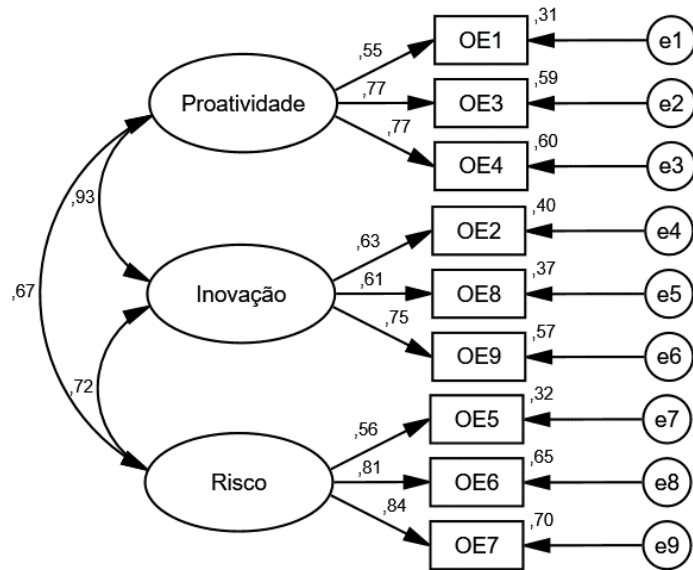
Sensibilidade

Statistics										
	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis	Minimum		
S1	245	0	2,00	1,153	,156	,113	,310	1	7	
S2	245	0	2,00	1,202	,156	,348	,310	1	7	
S3	245	0	2,00	,822	,156	-,469	,310	1	7	
S4	245	0	2,00	1,131	,156	,190	,310	1	7	
S5	245	0	2,00	1,220	,156	,430	,310	1	7	
S6	245	0	1,00	1,488	,156	1,730	,310	1	7	
S7	245	0	1,00	1,785	,156	2,850	,310	1	7	
S8	245	0	1,00	1,294	,156	,815	,310	1	7	
S9	245	0	1,00	1,372	,156	1,430	,310	1	7	
S10	245	0	1,00	1,555	,156	1,934	,310	1	7	
S11	245	0	5,00	-,577	,156	-1,079	,310	1	7	
S12	245	0	6,00	-,890	,156	-,360	,310	1	7	
S13	245	0	6,00	-1,213	,156	,282	,310	1	7	
S14	245	0	7,00	-1,559	,156	1,736	,310	1	7	
S15	245	0	7,00	-1,701	,156	2,180	,310	1	7	

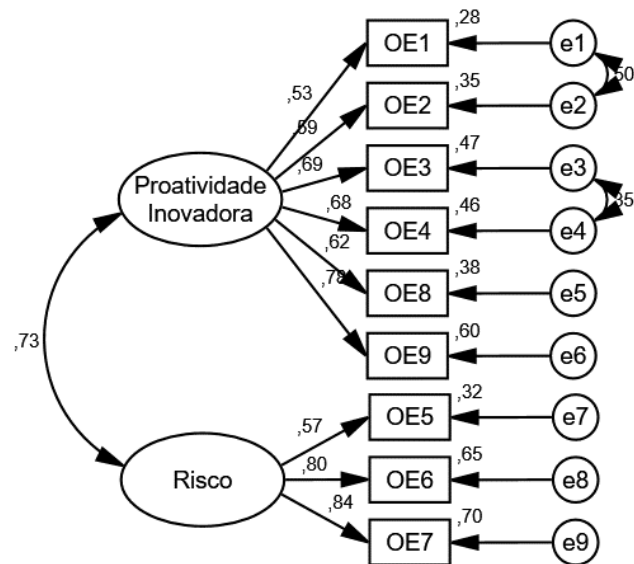
Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Silêncio	245	1,00	7,00	3,2844	,92468	,377	,156	1,384	,310
SRejeição	245	1,00	7,00	2,2216	1,23115	1,099	,156	,846	,310
SAdesão	245	1,00	7,00	5,4098	1,46396	-1,194	,156	1,070	,310
Valid N (listwise)	245								

ANEXO D – Qualidade métricas da escala de Orientação Empreendedora

Validade – Análise Fatorial Confirmatória



$X^2(24)=119,888$; $p=,000$; $X^2df=4,995$
 ;CFI=,890; GFI=,907; TLI=,835
 ;;RMSEA=,128; $p(rmsea\leq 0,05)=,000$



$X^2(24)=39,211$; $p=,026$; $X^2df=1,634$
 ;CFI=,983; GFI=,964; TLI=,974
 ;;RMSEA=,051; $p(rmsea\leq 0,05)=,445$

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OE1	23,05	46,009	,517	,850
OE2	23,38	44,359	,592	,842
OE3	24,00	44,070	,639	,838
OE4	23,42	43,646	,647	,837
OE5	24,16	47,514	,440	,857
OE6	23,61	45,420	,608	,841
OE7	23,59	45,743	,624	,840
OE8	23,71	44,082	,529	,850
OE9	23,93	44,507	,684	,834

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,830	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OE1	14,59	22,538	,578	,808
OE2	14,92	21,756	,616	,800
OE3	15,54	22,085	,614	,800
OE4	14,96	21,711	,630	,797
OE8	15,25	21,657	,535	,820
OE9	15,47	22,471	,654	,794

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,770	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
OE5	6,02	4,114	,498	,809
OE6	5,46	3,741	,646	,641
OE7	5,44	3,838	,677	,611

Sensibilidade

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis	Minimum		
OE1	245	0	4,00	-,475	,156	-,659	,310	1	5	
OE2	245	0	3,00	-,184	,156	-,969	,310	1	5	
OE3	245	0	3,00	,258	,156	-,920	,310	1	5	
OE4	245	0	3,00	-,136	,156	-,992	,310	1	5	
OE5	245	0	2,00	,332	,156	-,900	,310	1	5	
OE6	245	0	3,00	-,136	,156	-,658	,310	1	5	
OE7	245	0	3,00	-,191	,156	-,508	,310	1	5	
OE8	245	0	3,00	,093	,156	-1,251	,310	1	5	
OE9	245	0	3,00	,154	,156	-,683	,310	1	5	

Descriptive Statistics

	Minimum	Maximum	Mean	Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Deviation	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
OEmpreendedora	1,00	5,00	2,9565	,83155	-,188	,156	-,308	,310
ProatInovadora	1,00	5,00	3,0245	,92333	-,111	,156	-,591	,310
Risco	1,00	5,00	2,8204	,93478	-,139	,156	-,394	,310
Valid N (listwise)								

ANEXO E - Comparação entre médias

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
Sexo	0	Feminino	143
	1	Masculino	102
Chefia	0	Não	178
	1	Sim	67
Familiaridade	0	Não Familiar	146
	1	Familiar	99
HabLit_REC	1,00	Baixo	36
	2,00	Medio	58
	3,00	Alto	151
Empresa	1	Nano empresa	39
	2	Micro empresa	37
	3	Pequena empresa	45
	4	Média empresa	31
	5	Grande empresa	22
	6	Mega empresa	71
Contrato	1	Estágio Profissional	19
	2	Prestação de Serviços (Recibos Verdes)	61
	3	Contrato a termo Incerto	21
	4	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário (ETT)	4
	5	Contrato a termo certo (a prazo)	39
	6	Contrato sem termo (efetivo)	101

Multivariate Tests^a								
Effect		Hypothesis					Noncent. Parameter	Observed Power ^d
		Value	F	df	Error df	Sig.		
Intercept	Pillai's Trace	,615	71,272 ^b	5,000	223,000	,000	356,360	1,000
	Wilks' Lambda	,385	71,272 ^b	5,000	223,000	,000	356,360	1,000
	Hotelling's Trace	1,598	71,272 ^b	5,000	223,000	,000	356,360	1,000
	Roy's Largest	1,598	71,272 ^b	5,000	223,000	,000	356,360	1,000
	Root							
Sexo	Pillai's Trace	,027	1,229 ^b	5,000	223,000	,297	6,143	,432
	Wilks' Lambda	,973	1,229 ^b	5,000	223,000	,297	6,143	,432
	Hotelling's Trace	,028	1,229 ^b	5,000	223,000	,297	6,143	,432
	Roy's Largest	,028	1,229 ^b	5,000	223,000	,297	6,143	,432
	Root							
<u>Chefia</u>	Pillai's Trace	,064	3,066 ^b	5,000	223,000	,011	15,331	,865

	Wilks' Lambda	,936	3,066 ^b	5,000	223,000	,011	15,331	,865
	Hotelling's Trace	,069	3,066 ^b	5,000	223,000	,011	15,331	,865
	Roy's Largest	,069	3,066 ^b	5,000	223,000	,011	15,331	,865
	Root							
Familiaridade	Pillai's Trace	,079	3,830 ^b	5,000	223,000	,002	19,151	,937
	Wilks' Lambda	,921	3,830 ^b	5,000	223,000	,002	19,151	,937
	Hotelling's Trace	,086	3,830 ^b	5,000	223,000	,002	19,151	,937
	Roy's Largest	,086	3,830 ^b	5,000	223,000	,002	19,151	,937
	Root							
HabLit_REC	Pillai's Trace	,073	1,687	10,000	448,000	,081	16,866	,808
	Wilks' Lambda	,929	1,685 ^b	10,000	446,000	,082	16,848	,808
	Hotelling's Trace	,076	1,683	10,000	444,000	,082	16,829	,807
	Roy's Largest	,054	2,427 ^c	5,000	224,000	,036	12,133	,762
	Root							
Idade	Pillai's Trace	,080	3,889 ^b	5,000	223,000	,002	19,444	,940
	Wilks' Lambda	,920	3,889 ^b	5,000	223,000	,002	19,444	,940
	Hotelling's Trace	,087	3,889 ^b	5,000	223,000	,002	19,444	,940
	Roy's Largest	,087	3,889 ^b	5,000	223,000	,002	19,444	,940
	Root							
Antiguidade	Pillai's Trace	,073	3,531 ^b	5,000	223,000	,004	17,657	,914
	Wilks' Lambda	,927	3,531 ^b	5,000	223,000	,004	17,657	,914
	Hotelling's Trace	,079	3,531 ^b	5,000	223,000	,004	17,657	,914
	Roy's Largest	,079	3,531 ^b	5,000	223,000	,004	17,657	,914
	Root							
Contrato	Pillai's Trace	,071	,651	25,000	1135,000	,905	16,284	,596
	Wilks' Lambda	,931	,649	25,000	829,910	,906	12,026	,431
	Hotelling's Trace	,073	,648	25,000	1107,000	,907	16,201	,592
	Roy's Largest	,048	2,190 ^c	5,000	227,000	,056	10,951	,711
	Root							
Empresa	Pillai's Trace	,229	2,180	25,000	1135,000	,001	54,493	,999
	Wilks' Lambda	,781	2,281	25,000	829,910	,000	41,997	,986
	Hotelling's Trace	,267	2,364	25,000	1107,000	,000	59,102	,999
	Roy's Largest	,211	9,592 ^c	5,000	227,000	,000	47,959	1,000
	Root							

a. Design: Intercept + Sexo + Chefia + Familiaridade + HabLit_REC + Idade + Antiguidade + Contrato + Empresa

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Computed using alpha = ,05

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

	F	df1	df2	Sig.
Silêncio	1,381	151	93	,046
SAdesão	,994	151	93	,519
OEmpreendedora	1,062	151	93	,380
SRejeição	1,216	151	93	,153
Proatividade Inovadora	,986	151	93	,535
Assunção ao Risco	1,141	151	93	,245

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Sexo + Chefia + Familiaridade + HabLit_REC + Idade + Antiguidade + Contrato + Empresa

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares		Mean Square			Noncent. Parameter	Observed Power ⁱ
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
Corrected Model	Silêncio	43,611 ^a	17	2,565	3,529	,000	59,992	1,000
	SAdesão	39,082 ^d	17	2,299	1,079	,376	18,335	,729
	OEmpreendedora	31,048 ^e	17	1,826	3,011	,000	51,193	,999
	SRejeição	109,269 ^f	17	6,428	5,600	,000	95,193	1,000
	Proatividade Inovadora	45,542 ^g	17	2,679	3,743	,000	63,628	1,000
	Assunção ao Risco	20,589 ^h	17	1,211	1,427	,125	24,263	,870
Intercept	Silêncio	156,334	1	156,334	215,054	,000	215,054	1,000
	SAdesão	448,563	1	448,563	210,443	,000	210,443	1,000
	OEmpreendedora	71,968	1	71,968	118,664	,000	118,664	1,000
	SRejeição	66,674	1	66,674	58,085	,000	58,085	1,000
	Proatividade Inovadora	66,448	1	66,448	92,836	,000	92,836	1,000
	Assunção ao Risco	83,669	1	83,669	98,602	,000	98,602	1,000
Sexo	Silêncio	1,617	1	1,617	2,224	,137	2,224	,318
	SAdesão	,923	1	,923	,433	,511	,433	,100
	OEmpreendedora	,002	1	,002	,004	,951	,004	,050
	SRejeição	2,037	1	2,037	1,774	,184	1,774	,264
	Proatividade Inovadora	,245	1	,245	,342	,559	,342	,090
	Assunção ao Risco	1,282	1	1,282	1,511	,220	1,511	,232
Chefia	Silêncio	1,905	1	1,905	2,621	,107	2,621	,364
	SAdesão	4,741	1	4,741	2,224	,137	2,224	,318
	OEmpreendedora	2,487	1	2,487	4,100	,044	4,100	,523

	SRejeição	9,981	1	9,981	8,695	,004	8,695	,836
	Proavidade	2,827	1	2,827	3,949	,048	3,949	,508
	Inovadora							
	Assunção ao Risco	1,872	1	1,872	2,206	,139	2,206	,316
Familiaridade	Silêncio	5,012	1	5,012	6,894	,009	6,894	,744
	SAdesão	,258	1	,258	,121	,728	,121	,064
	OEmpreendedora	2,451	1	2,451	4,042	,046	4,042	,517
	SRejeição	13,047	1	13,047	11,366	,001	11,366	,919
	Proavidade	2,710	1	2,710	3,786	,053	3,786	,491
	Inovadora							
	Assunção ao Risco	1,973	1	1,973	2,325	,129	2,325	,330
HabLit_REC	Silêncio	7,810	2	3,905	5,372	,005	10,743	,839
	SAdesão	3,497	2	1,749	,820	,442	1,641	,189
	OEmpreendedora	,139	2	,069	,115	,892	,229	,067
	SRejeição	12,532	2	6,266	5,459	,005	10,918	,845
	Proavidade	,154	2	,077	,108	,898	,216	,066
	Inovadora							
	Assunção ao Risco	2,184	2	1,092	1,287	,278	2,574	,277
Idade	Silêncio	,558	1	,558	,767	,382	,767	,141
	SAdesão	11,737	1	11,737	5,506	,020	5,506	,647
	OEmpreendedora	3,777	1	3,777	6,228	,013	6,228	,700
	SRejeição	,351	1	,351	,306	,581	,306	,085
	Proavidade	5,448	1	5,448	7,611	,006	7,611	,784
	Inovadora							
	Assunção ao Risco	1,351	1	1,351	1,593	,208	1,593	,242
Antiguidade	Silêncio	1,605	1	1,605	2,208	,139	2,208	,316
	SAdesão	15,859	1	15,859	7,440	,007	7,440	,775
	OEmpreendedora	2,800	1	2,800	4,616	,033	4,616	,571
	SRejeição	,008	1	,008	,007	,933	,007	,051
	Proavidade	2,675	1	2,675	3,737	,054	3,737	,486
	Inovadora							
	Assunção ao Risco	3,058	1	3,058	3,604	,059	3,604	,472
Contrato	Silêncio	3,678	5	,736	1,012	,411	5,059	,358
	SAdesão	1,257	5	,251	,118	,988	,590	,077
	OEmpreendedora	1,126	5	,225	,371	,868	1,856	,145
	SRejeição	11,255	5	2,251	1,961	,085	9,805	,655
	Proavidade	1,347	5	,269	,376	,865	1,882	,147
	Inovadora							
	Assunção ao Risco	2,038	5	,408	,480	,791	2,402	,179
Empresa	Silêncio	2,342	5	,468	,644	,666	3,222	,232
	SAdesão	8,802	5	1,760	,826	,532	4,130	,294

	OEmpreendedora	20,090	5	4,018	6,625	,000	33,125	,998
	SRejeição	4,766	5	,953	,830	,529	4,152	,295
	Proavidade	27,810	5	5,562	7,771	,000	38,854	,999
	Inovadora							
	Assunção ao Risco	10,230	5	2,046	2,411	,037	12,056	,759
Error	Silêncio	165,019	227	,727				
	SAdesão	483,855	227	2,132				
	OEmpreendedora	137,673	227	,606				
	SRejeição	260,566	227	1,148				
	Proavidade	162,477	227	,716				
	Inovadora							
	Assunção ao Risco	192,620	227	,849				
Total	Silêncio	2851,440	245					
	SAdesão	7693,080	245					
	OEmpreendedora	2310,185	245					
	SRejeição	1579,070	245					
	Proavidade	2449,167	245					
	Inovadora							
	Assunção ao Risco	2162,111	245					
Corrected Total	Silêncio	208,630	244					
	SAdesão	522,936	244					
	OEmpreendedora	168,721	244					
	SRejeição	369,835	244					
	Proavidade	208,020	244					
	Inovadora							
	Assunção ao Risco	213,209	244					

a. R Squared = ,209 (Adjusted R Squared = ,150)

b. R Squared = ,280 (Adjusted R Squared = ,226)

c. R Squared = ,258 (Adjusted R Squared = ,202)

d. R Squared = ,075 (Adjusted R Squared = ,005)

e. R Squared = ,184 (Adjusted R Squared = ,123)

f. R Squared = ,295 (Adjusted R Squared = ,243)

g. R Squared = ,219 (Adjusted R Squared = ,160)

h. R Squared = ,097 (Adjusted R Squared = ,029)

i. Computed using alpha = ,05

Parameter Estimates

Dependent Variable	Parameter	Std.		t	Sig.	95% Confidence Interval		Noncent. Parameter	Observed Power ^b
		B	Error			Lower Bound	Upper Bound		
Silêncio	Intercept	3,213	,340	9,459	,000	2,544	3,883	9,459	1,000
	[Sexo=0]	-,171	,114	-1,491	,137	-,396	,055	1,491	,318
	[Sexo=1]	0 ^a
	[Chefia=0]	,239	,148	1,619	,107	-,052	,530	1,619	,364
	[Chefia=1]	0 ^a
	[Familiaridade=0]	-,368	,140	-2,626	,009	-,644	-,092	2,626	,744
	[Familiaridade=1]	0 ^a
	[HabLit_REC=1,00]	,567	,185	3,069	,002	,203	,931	3,069	,863
	[HabLit_REC=2,00]	,300	,145	2,073	,039	,015	,586	2,073	,542
	[HabLit_REC=3,00]	0 ^a
	Idade	-,007	,008	-,876	,382	-,022	,008	,876	,141
	Antiguidade	,014	,010	1,486	,139	-,005	,034	1,486	,316
	[Contrato=1]	,209	,241	,865	,388	-,267	,685	,865	,138
	[Contrato=2]	,236	,165	1,433	,153	-,089	,560	1,433	,297
	[Contrato=3]	,010	,217	,045	,964	-,417	,437	,045	,050
	[Contrato=4]	,816	,457	1,784	,076	-,085	1,716	1,784	,427
	[Contrato=5]	,173	,182	,946	,345	-,187	,532	,946	,156
	[Contrato=6]	0 ^a
	[Empresa=1]	-,020	,205	-,098	,922	-,425	,384	,098	,051
	[Empresa=2]	,033	,207	,161	,872	-,374	,441	,161	,053
[Empresa=3]	,265	,185	1,433	,153	-,099	,629	1,433	,297	
[Empresa=4]	,047	,191	,247	,805	-,329	,424	,247	,057	
[Empresa=5]	,159	,211	,755	,451	-,256	,574	,755	,117	
[Empresa=6]	0 ^a	
SAdesão	Intercept	6,604	,582	11,354	,000	5,458	7,751	11,354	1,000
	[Sexo=0]	-,129	,196	-,658	,511	-,515	,257	,658	,100
	[Sexo=1]	0 ^a
	[Chefia=0]	-,377	,253	-1,491	,137	-,875	,121	1,491	,318
	[Chefia=1]	0 ^a
	[Familiaridade=0]	,084	,240	,348	,728	-,390	,557	,348	,064
	[Familiaridade=1]	0 ^a
	[HabLit_REC=1,00]	,380	,316	1,200	,231	-,244	1,003	1,200	,223
	[HabLit_REC=2,00]	-,010	,248	-,040	,968	-,499	,479	,040	,050
[HabLit_REC=3,00]	0 ^a	

Idade		-,030	,013	-2,347	,020	-,056	-,005	2,347	,647
Antiguidade		,045	,017	2,728	,007	,013	,078	2,728	,775
[Contrato=1]		,014	,413	,033	,974	-,801	,828	,033	,050
[Contrato=2]		-,060	,282	-,214	,831	-,616	,495	,214	,055
[Contrato=3]		,089	,371	,241	,810	-,642	,821	,241	,057
[Contrato=4]		-,455	,783	-,582	,561	-1,997	1,087	,582	,089
[Contrato=5]		-,094	,312	-,301	,764	-,709	,521	,301	,060
[Contrato=6]		0 ^a
[Empresa=1]		-,555	,352	-1,579	,116	-1,248	,138	1,579	,349
[Empresa=2]		-,377	,354	-1,066	,288	-1,075	,320	1,066	,186
[Empresa=3]		-,139	,316	-,440	,661	-,762	,484	,440	,072
[Empresa=4]		-,341	,327	-1,043	,298	-,986	,303	1,043	,180
[Empresa=5]		,156	,360	,433	,666	-,554	,866	,433	,072
[Empresa=6]		0 ^a
OEmpreendedora	Intercept	3,335	,310	10,749	,000	2,724	3,947	10,749	1,000
	[Sexo=0]	-,006	,105	-,061	,951	-,212	,200	,061	,050
	[Sexo=1]	0 ^a
	[Chefia=0]	-,273	,135	-2,025	,044	-,539	-,007	2,025	,523
	[Chefia=1]	0 ^a
	[Familiaridade=0]	-,257	,128	-2,010	,046	-,510	-,005	2,010	,517
	[Familiaridade=1]	0 ^a
	[HabLit_REC=1,00]	,081	,169	,478	,633	-,252	,413	,478	,076
	[HabLit_REC=2,00]	,017	,132	,130	,897	-,244	,278	,130	,052
	[HabLit_REC=3,00]	0 ^a
	Idade	,017	,007	2,496	,013	,004	,031	2,496	,700
	Antiguidade	-,019	,009	-2,149	,033	-,037	-,002	2,149	,571
	[Contrato=1]	,104	,220	,472	,638	-,330	,538	,472	,076
	[Contrato=2]	,034	,150	,227	,820	-,262	,330	,227	,056
	[Contrato=3]	-,165	,198	-,833	,406	-,555	,225	,833	,132
	[Contrato=4]	-,308	,417	-,738	,461	-1,131	,514	,738	,114
	[Contrato=5]	,015	,167	,091	,927	-,313	,344	,091	,051
	[Contrato=6]	0 ^a
	[Empresa=1]	-,951	,188	-5,074	,000	-1,321	-,582	5,074	,999
	[Empresa=2]	-,916	,189	-4,850	,000	-1,288	-,544	4,850	,998
	[Empresa=3]	-,628	,169	-3,720	,000	-,960	-,295	3,720	,959
	[Empresa=4]	-,404	,174	-2,315	,021	-,748	-,060	2,315	,635
	[Empresa=5]	-,423	,192	-2,199	,029	-,802	-,044	2,199	,591
	[Empresa=6]	0 ^a
SRejeição	Intercept	1,518	,427	3,556	,000	,677	2,359	3,556	,943
	[Sexo=0]	-,191	,144	-1,332	,184	-,475	,092	1,332	,264
	[Sexo=1]	0 ^a

[Chefia=0]		,547	,185	2,949	,004	,181	,912	2,949	,836
[Chefia=1]		0 ^a
[Familiaridade=0]		-,594	,176	-3,371	,001	-,941	-,247	3,371	,919
[Familiaridade=1]		0 ^a
[HabLit_REC=1,00]		,661	,232	2,845	,005	,203	1,118	2,845	,809
[HabLit_REC=2,00]		,456	,182	2,502	,013	,097	,814	2,502	,702
[HabLit_REC=3,00]		0 ^a
Idade		,005	,010	,553	,581	-,013	,024	,553	,085
Antiguidade		-,001	,012	-,085	,933	-,025	,023	,085	,051
[Contrato=1]		,307	,303	1,011	,313	-,291	,904	1,011	,172
[Contrato=2]		,384	,207	1,856	,065	-,024	,792	1,856	,456
[Contrato=3]		-,030	,272	-,110	,912	-,567	,507	,110	,051
[Contrato=4]		1,451	,574	2,527	,012	,319	2,583	2,527	,711
[Contrato=5]		,306	,229	1,334	,183	-,146	,757	1,334	,264
[Contrato=6]		0 ^a
[Empresa=1]		,248	,258	,959	,338	-,261	,756	,959	,159
[Empresa=2]		,239	,260	,919	,359	-,273	,750	,919	,150
[Empresa=3]		,467	,232	2,010	,046	,009	,924	2,010	,517
[Empresa=4]		,241	,240	1,006	,316	-,232	,714	1,006	,170
[Empresa=5]		,160	,265	,607	,545	-,361	,682	,607	,093
[Empresa=6]		0 ^a
Proatividade	Intercept	3,352	,337	9,945	,000	2,688	4,016	9,945	1,000
Inovadora	[Sexo=0]	,066	,114	,585	,559	-,157	,290	,585	,090
	[Sexo=1]	0 ^a
	[Chefia=0]	-,291	,146	-1,987	,048	-,580	-,002	1,987	,508
	[Chefia=1]	0 ^a
	[Familiaridade=0]	-,271	,139	-1,946	,053	-,545	,003	1,946	,491
	[Familiaridade=1]	0 ^a
	[HabLit_REC=1,00]	-,011	,183	-,060	,952	-,372	,350	,060	,050
	[HabLit_REC=2,00]	,060	,144	,417	,677	-,223	,343	,417	,070
	[HabLit_REC=3,00]	0 ^a
	Idade	,021	,008	2,759	,006	,006	,036	2,759	,784
	Antiguidade	-,019	,010	-1,933	,054	-,038	,000	1,933	,486
	[Contrato=1]	,059	,240	,247	,805	-,413	,531	,247	,057
	[Contrato=2]	,061	,163	,373	,710	-,261	,383	,373	,066
	[Contrato=3]	-,122	,215	-,568	,570	-,546	,302	,568	,087
	[Contrato=4]	-,473	,453	-1,043	,298	-1,367	,420	1,043	,180
	[Contrato=5]	-,006	,181	-,034	,973	-,363	,351	,034	,050
	[Contrato=6]	0 ^a
	[Empresa=1]	-	,204	-5,443	,000	-1,510	-,707	5,443	1,000
				1,109					

	[Empresa=2]	-	,205	-5,236	,000	-1,478	-,670	5,236	,999
		1,074							
	[Empresa=3]	-,788	,183	-4,301	,000	-1,149	-,427	4,301	,990
	[Empresa=4]	-,507	,190	-2,675	,008	-,880	-,134	2,675	,759
	[Empresa=5]	-,395	,209	-1,892	,060	-,807	,016	1,892	,470
	[Empresa=6]	0 ^a
Assunção ao	Intercept	3,301	,367	8,995	,000	2,578	4,024	8,995	1,000
Risco	[Sexo=0]	-,152	,124	-1,229	,220	-,396	,092	1,229	,232
	[Sexo=1]	0 ^a
	[Chefia=0]	-,237	,159	-1,485	,139	-,551	,077	1,485	,316
	[Chefia=1]	0 ^a
	[Familiaridade=0]	-,231	,152	-1,525	,129	-,530	,068	1,525	,330
	[Familiaridade=1]	0 ^a
	[HabLit_REC=1,00]	,264	,200	1,323	,187	-,129	,657	1,323	,261
	[HabLit_REC=2,00]	-,068	,157	-,437	,663	-,377	,240	,437	,072
	[HabLit_REC=3,00]	0 ^a
	Idade	,010	,008	1,262	,208	-,006	,026	1,262	,242
	Antiguidade	-,020	,010	-1,898	,059	-,041	,001	1,898	,472
	[Contrato=1]	,194	,261	,743	,458	-,320	,708	,743	,115
	[Contrato=2]	-,019	,178	-,109	,914	-,370	,331	,109	,051
	[Contrato=3]	-,250	,234	-1,068	,287	-,712	,211	1,068	,186
	[Contrato=4]	,022	,494	,044	,965	-,951	,995	,044	,050
	[Contrato=5]	,058	,197	,294	,769	-,330	,446	,294	,060
	[Contrato=6]	0 ^a
	[Empresa=1]	-,637	,222	-2,870	,004	-1,074	-,200	2,870	,815
	[Empresa=2]	-,599	,223	-2,683	,008	-1,039	-,159	2,683	,762
	[Empresa=3]	-,306	,200	-1,535	,126	-,700	,087	1,535	,333
	[Empresa=4]	-,198	,206	-,958	,339	-,604	,209	,958	,159
	[Empresa=5]	-,478	,227	-2,101	,037	-,926	-,030	2,101	,553
	[Empresa=6]	0 ^a

a. This parameter is set to zero because it is redundant. b. Computed using alpha = ,05

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) Empresa	(J) Empresa	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Silêncio	Nano empresa	Micro empresa	-,0773	,19577	,693	-,4631	,3084
		Pequena empresa	-,1337	,18663	,475	-,5014	,2341
		Média empresa	,2501	,20526	,224	-,1543	,6546
		Grande empresa	,3065	,22746	,179	-,1416	,7547
		Mega empresa	,4261*	,17003	,013	,0911	,7611
	Micro empresa	Nano empresa	,0773	,19577	,693	-,3084	,4631
		Pequena empresa	-,0563	,18931	,766	-,4294	,3167
		Média empresa	,3275	,20771	,116	-,0818	,7367
		Grande empresa	,3839	,22966	,096	-,0687	,8364
		Mega empresa	,5034*	,17297	,004	,1626	,8442
	Pequena empresa	Nano empresa	,1337	,18663	,475	-,2341	,5014
		Micro empresa	,0563	,18931	,766	-,3167	,4294
		Média empresa	,3838	,19911	,055	-,0085	,7761
		Grande empresa	,4402*	,22192	,048	,0029	,8775
		Mega empresa	,5597*	,16254	,001	,2395	,8800
	Média empresa	Nano empresa	-,2501	,20526	,224	-,6546	,1543
		Micro empresa	-,3275	,20771	,116	-,7367	,0818
		Pequena empresa	-,3838	,19911	,055	-,7761	,0085
		Grande empresa	,0564	,23781	,813	-,4122	,5250
		Mega empresa	,1760	,18364	,339	-,1859	,5378
Grande empresa	Nano empresa	-,3065	,22746	,179	-,7547	,1416	
	Micro empresa	-,3839	,22966	,096	-,8364	,0687	
	Pequena empresa	-,4402*	,22192	,048	-,8775	-,0029	
	Média empresa	-,0564	,23781	,813	-,5250	,4122	
	Mega empresa	,1195	,20815	,566	-,2906	,5297	
Mega empresa	Nano empresa	-,4261*	,17003	,013	-,7611	-,0911	
	Micro empresa	-,5034*	,17297	,004	-,8442	-,1626	

		Pequena empresa	-,5597*	,16254	,001	-,8800	-,2395
		Média empresa	-,1760	,18364	,339	-,5378	,1859
		Grande empresa	-,1195	,20815	,566	-,5297	,2906
SAdesão	Nano empresa	Micro empresa	-,1337	,33936	,694	-,8024	,5349
		Pequena empresa	-,3190	,32351	,325	-,9564	,3185
		Média empresa	,0131	,35581	,971	-,6880	,7141
		Grande empresa	-,5347	,39428	,176	-1,3116	,2421
		Mega empresa	-,3806	,29473	,198	-,9613	,2001
	Micro empresa	Nano empresa	,1337	,33936	,694	-,5349	,8024
		Pequena empresa	-,1852	,32816	,573	-,8318	,4614
		Média empresa	,1468	,36004	,684	-,5626	,8562
		Grande empresa	-,4010	,39810	,315	-1,1854	,3834
		Mega empresa	-,2468	,29982	,411	-,8376	,3439
	Pequena empresa	Nano empresa	,3190	,32351	,325	-,3185	,9564
		Micro empresa	,1852	,32816	,573	-,4614	,8318
		Média empresa	,3320	,34515	,337	-,3480	1,0121
		Grande empresa	-,2158	,38468	,575	-,9737	,5422
		Mega empresa	-,0616	,28176	,827	-,6168	,4936
	Média empresa	Nano empresa	-,0131	,35581	,971	-,7141	,6880
		Micro empresa	-,1468	,36004	,684	-,8562	,5626
		Pequena empresa	-,3320	,34515	,337	-1,0121	,3480
		Grande empresa	-,5478	,41222	,185	-1,3600	,2644
		Mega empresa	-,3936	,31833	,218	-1,0209	,2336
	Grande empresa	Nano empresa	,5347	,39428	,176	-,2421	1,3116
		Micro empresa	,4010	,39810	,315	-,3834	1,1854
		Pequena empresa	,2158	,38468	,575	-,5422	,9737
		Média empresa	,5478	,41222	,185	-,2644	1,3600
		Mega empresa	,1542	,36081	,670	-,5568	,8651
	Mega empresa	Nano empresa	,3806	,29473	,198	-,2001	,9613
		Micro empresa	,2468	,29982	,411	-,3439	,8376
		Pequena empresa	,0616	,28176	,827	-,4936	,6168
		Média empresa	,3936	,31833	,218	-,2336	1,0209
		Grande empresa	-,1542	,36081	,670	-,8651	,5568
OEmpreendedora	Nano empresa	Micro empresa	,0131	,18052	,942	-,3426	,3688

		Pequena empresa	-,2594	,17209	,133	-,5985	,0796
		Média empresa	-,2816	,18927	,138	-,6545	,0914
		Grande empresa	-,3381	,20974	,108	-,7514	,0751
		Mega empresa	-,6835*	,15678	,000	-,9924	-,3746
Micro empresa		Nano empresa	-,0131	,18052	,942	-,3688	,3426
		Pequena empresa	-,2725	,17456	,120	-,6165	,0714
		Média empresa	-,2947	,19153	,125	-,6721	,0827
		Grande empresa	-,3512	,21177	,099	-,7685	,0661
		Mega empresa	-,6966*	,15949	,000	-1,0108	-,3823
Pequena empresa		Nano empresa	,2594	,17209	,133	-,0796	,5985
		Micro empresa	,2725	,17456	,120	-,0714	,6165
		Média empresa	-,0221	,18360	,904	-,3839	,3396
		Grande empresa	-,0787	,20463	,701	-,4819	,3245
		Mega empresa	-,4240*	,14988	,005	-,7194	-,1287
Média empresa		Nano empresa	,2816	,18927	,138	-,0914	,6545
		Micro empresa	,2947	,19153	,125	-,0827	,6721
		Pequena empresa	,0221	,18360	,904	-,3396	,3839
		Grande empresa	-,0565	,21928	,797	-,4886	,3755
		Mega empresa	-,4019*	,16933	,018	-,7355	-,0682
Grande empresa		Nano empresa	,3381	,20974	,108	-,0751	,7514
		Micro empresa	,3512	,21177	,099	-,0661	,7685
		Pequena empresa	,0787	,20463	,701	-,3245	,4819
		Média empresa	,0565	,21928	,797	-,3755	,4886
		Mega empresa	-,3454	,19194	,073	-,7235	,0328
Mega empresa		Nano empresa	,6835*	,15678	,000	,3746	,9924
		Micro empresa	,6966*	,15949	,000	,3823	1,0108
		Pequena empresa	,4240*	,14988	,005	,1287	,7194
		Média empresa	,4019*	,16933	,018	,0682	,7355
		Grande empresa	,3454	,19194	,073	-,0328	,7235
SRejeição	Nano empresa	Micro empresa	-,0491	,24505	,841	-,5320	,4337
		Pequena empresa	-,0410	,23360	,861	-,5013	,4193
		Média empresa	,3687	,25693	,153	-,1376	,8749
		Grande empresa	,7272*	,28471	,011	,1662	1,2881
		Mega empresa	,8294*	,21282	,000	,4101	1,2487
	Micro empresa	Nano empresa	,0491	,24505	,841	-,4337	,5320

	Pequena empresa		,0081	,23696	,973	- ,4588	,4750
	Média empresa		,4178	,25999	,109	- ,0945	,9301
	Grande empresa		,7763*	,28747	,007	,2099	1,3427
	Mega empresa		,8785*	,21650	,000	,4519	1,3051
Pequena empresa	Nano empresa		,0410	,23360	,861	- ,4193	,5013
	Micro empresa		- ,0081	,23696	,973	- ,4750	,4588
	Média empresa		,4097	,24923	,102	- ,0814	,9008
	Grande empresa		,7682*	,27778	,006	,2209	1,3155
	Mega empresa		,8704*	,20346	,000	,4695	1,2713
Média empresa	Nano empresa		- ,3687	,25693	,153	- ,8749	,1376
	Micro empresa		- ,4178	,25999	,109	- ,9301	,0945
	Pequena empresa		- ,4097	,24923	,102	- ,9008	,0814
	Grande empresa		,3585	,29766	,230	- ,2280	,9450
	Mega empresa		,4607*	,22986	,046	,0078	,9137
Grande empresa	Nano empresa		- ,7272*	,28471	,011	- 1,2881	- ,1662
	Micro empresa		- ,7763*	,28747	,007	- 1,3427	- ,2099
	Pequena empresa		- ,7682*	,27778	,006	- 1,3155	- ,2209
	Média empresa		- ,3585	,29766	,230	- ,9450	,2280
	Mega empresa		,1022	,26054	,695	- ,4111	,6156
Mega empresa	Nano empresa		- ,8294*	,21282	,000	- 1,2487	- ,4101
	Micro empresa		- ,8785*	,21650	,000	- 1,3051	- ,4519
	Pequena empresa		- ,8704*	,20346	,000	- 1,2713	- ,4695
	Média empresa		- ,4607*	,22986	,046	- ,9137	- ,0078
	Grande empresa		- ,1022	,26054	,695	- ,6156	,4111
Proavidade Inovadora	Nano empresa	Micro empresa	,0232	,19653	,906	- ,3640	,4104
	Pequena empresa		- ,2276	,18735	,226	- ,5968	,1415
	Média empresa		- ,3246	,20606	,117	- ,7307	,0814
	Grande empresa		- ,5204*	,22833	,024	- ,9703	- ,0705
	Mega empresa		- ,8438*	,17068	,000	- 1,1801	- ,5075
Micro empresa	Nano empresa		- ,0232	,19653	,906	- ,4104	,3640
	Pequena empresa		- ,2509	,19004	,188	- ,6253	,1236
	Média empresa		- ,3479	,20851	,097	- ,7587	,0630
	Grande empresa		- ,5436*	,23055	,019	- ,9979	- ,0893
	Mega empresa		- ,8670*	,17363	,000	- 1,2091	- ,5249
	Nano empresa		,2276	,18735	,226	- ,1415	,5968

Pequena empresa	Micro empresa	,2509	,19004	,188	-,1236	,6253	
	Média empresa	-,0970	,19988	,628	-,4909	,2968	
	Grande empresa	-,2928	,22278	,190	-,7317	,1462	
	Mega empresa	-,6162*	,16317	,000	-,9377	-,2947	
Média empresa	Nano empresa	,3246	,20606	,117	-,0814	,7307	
	Micro empresa	,3479	,20851	,097	-,0630	,7587	
	Pequena empresa	,0970	,19988	,628	-,2968	,4909	
	Grande empresa	-,1957	,23872	,413	-,6661	,2746	
	Mega empresa	-,5192*	,18435	,005	-,8824	-,1559	
Grande empresa	Nano empresa	,5204*	,22833	,024	,0705	,9703	
	Micro empresa	,5436*	,23055	,019	,0893	,9979	
	Pequena empresa	,2928	,22278	,190	-,1462	,7317	
	Média empresa	,1957	,23872	,413	-,2746	,6661	
	Mega empresa	-,3234	,20895	,123	-,7351	,0883	
Mega empresa	Nano empresa	,8438*	,17068	,000	,5075	1,1801	
	Micro empresa	,8670*	,17363	,000	,5249	1,2091	
	Pequena empresa	,6162*	,16317	,000	,2947	,9377	
	Média empresa	,5192*	,18435	,005	,1559	,8824	
	Grande empresa	,3234	,20895	,123	-,0883	,7351	
Assunção ao Risco	Nano empresa	Micro empresa	-,0072	,21214	,973	-,4252	,4108
	Pequena empresa	-,3231	,20223	,112	-,7216	,0754	
	Média empresa	-,1955	,22243	,380	-,6337	,2428	
	Grande empresa	,0264	,24648	,915	-,4592	,5121	
	Mega empresa	-,3628	,18424	,050	-,7259	,0002	
Micro empresa	Nano empresa	,0072	,21214	,973	-,4108	,4252	
	Pequena empresa	-,3159	,20514	,125	-,7201	,0883	
	Média empresa	-,1883	,22507	,404	-,6318	,2552	
	Grande empresa	,0336	,24887	,893	-,4568	,5239	
	Mega empresa	-,3557	,18743	,059	-,7250	,0136	
Pequena empresa	Nano empresa	,3231	,20223	,112	-,0754	,7216	
	Micro empresa	,3159	,20514	,125	-,0883	,7201	
	Média empresa	,1276	,21576	,555	-,2975	,5527	
	Grande empresa	,3495	,24048	,147	-,1243	,8233	
	Mega empresa	-,0397	,17614	,822	-,3868	,3073	

Média empresa	Nano empresa	,1955	,22243	,380	-,2428	,6337
	Micro empresa	,1883	,22507	,404	-,2552	,6318
	Pequena empresa	-,1276	,21576	,555	-,5527	,2975
	Grande empresa	,2219	,25769	,390	-,2859	,7296
	Mega empresa	-,1673	,19900	,401	-,5594	,2247
Grande empresa	Nano empresa	-,0264	,24648	,915	-,5121	,4592
	Micro empresa	-,0336	,24887	,893	-,5239	,4568
	Pequena empresa	-,3495	,24048	,147	-,8233	,1243
	Média empresa	-,2219	,25769	,390	-,7296	,2859
	Mega empresa	-,3892	,22556	,086	-,8337	,0552
Mega empresa	Nano empresa	,3628	,18424	,050	-,0002	,7259
	Micro empresa	,3557	,18743	,059	-,0136	,7250
	Pequena empresa	,0397	,17614	,822	-,3073	,3868
	Média empresa	,1673	,19900	,401	-,2247	,5594
	Grande empresa	,3892	,22556	,086	-,0552	,8337

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,854. *. The mean difference is significant at the ,05 level.

ANEXO F – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Silêncio	245	1,00	7,00	3,2844	,92468
SRejeição	245	1,00	7,00	2,2216	1,23115
SAdesão	245	1,00	7,00	5,4098	1,46396
OEmpreendedora	245	1,00	5,00	2,9565	,83155
Proatinovadora	245	1,00	5,00	3,0245	,92333
Risco	245	1,00	5,00	2,8204	,93478
Valid N (listwise)	245				

ANEXO G – Correlações

		Correlations					
		1	1.1	1.2	2	2.1	2.2
1. Silêncio	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	245					
1.1. SRejeição	Pearson Correlation	,850**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000					
	N	245	245				
1.2. SAdesão	Pearson Correlation	,465**	-,071	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,269				
	N	245	245	245			
2. OEmpreendedora	Pearson Correlation	,015	-,042	,099	1		
	Sig. (2-tailed)	,811	,517	,122			
	N	245	245	245	245		
2.1. Proatividade Inovadora	Pearson Correlation	-,032	-,094	,096	,951**	1	
	Sig. (2-tailed)	,613	,143	,133	,000		
	N	245	245	245	245	245	
2.2. Risco	Pearson Correlation	,105	,074	,074	,791**	,562**	1
	Sig. (2-tailed)	,101	,246	,249	,000	,000	
	N	245	245	245	245	245	245

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

Correlações = Grupo Empresas Não Familiares

		1.	1.1	2.	1.2	2.1.	2.2
2. Silêncio	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	146					
2.1. SAdesão	Pearson Correlation	,505**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000					
	N	146	146				
2. OEmpreendedora	Pearson Correlation	,029	,062	1			
	Sig. (2-tailed)	,732	,457				
	N	146	146	146			
2.2. SRejeição	Pearson Correlation	,812**	-,094	-,009	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,258	,915			
	N	146	146	146	146		
2.1 Proatividade Inovadora	Pearson Correlation	-,021	,073	,957**	-,074	1	
	Sig. (2-tailed)	,804	,378	,000	,377		

		N	146	146	146	146	146	
2.2. Risco	Pearson Correlation		,119	,022	,815**	,122	,612**	1
	Sig. (2-tailed)		,152	,788	,000	,142	,000	
	N		146	146	146	146	146	146

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

a. Familiaridade = Não Familiar

Correlações = Grupo Empresas Familiar

		1.	1.1	2.	1.2.	2.1	2.2
1. Silêncio	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	99					
1.1 SAdesão	Pearson Correlation	,499**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000					
	N	99	99				
2. OEmpreendedora	Pearson Correlation	,045	,160	1			
	Sig. (2-tailed)	,661	,114				
	N	99	99	99			
1.2 SRejeição	Pearson Correlation	,856**	-,021	-,044	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,840	,667			
	N	99	99	99	99		
2.1. Proatividade Inovadora	Pearson Correlation	,022	,127	,938**	-,051	1	
	Sig. (2-tailed)	,833	,211	,000	,618		
	N	99	99	99	99	99	
2.2. Risco	Pearson Correlation	,072	,164	,749**	-,014	,474**	1
	Sig. (2-tailed)	,476	,105	,000	,890	,000	
	N	99	99	99	99	99	99

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

a. Familiaridade = Familiar

ANEXO H – Questões Exploratórias e Testes de Hipóteses

Hipótese 1:

Group Statistics

	Familiaridade	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OEmpreendedora	Não Familiar	146	2,9962	,90685	,07505
	Familiar	99	2,8979	,70643	,07100

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
OEmpreendedora	Equal variances assumed	7,749	,006	,908	243	,365	,09833	,10830	-	,31166
	Equal variances not assumed			,952	238,289	,342	,09833	,10331	-	,30185

Hipótese 1 – com as Dimensões Orientação Empreendedora:

Group Statistics					
	Familiaridade	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Proat inovadora	Não Familiar	146	3,0993	,99550	,08239
	Familiar	99	2,9141	,79730	,08013
Risco	Não Familiar	146	2,7900	1,00039	,08279
	Familiar	99	2,8653	,83152	,08357

Independent Samples Test										
		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
									Lower	Upper
Proat inovadora	Equal variances assumed	7,414	,007	1,545	243	,124	,18517	,11987	-	,42129
	Equal variances not assumed			1,611	236,265	,108	,18517	,11493	-	,41159
Risco	Equal variances assumed	3,340	,069	-,618	243	,537	-,07537	,12186	-	,16466
	Equal variances not assumed			-,641	233,046	,522	-,07537	,11764	-	,15641

Questão 1:

Group Statistics

	Familiaridade	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Silêncio	Não Familiar	146	3,0603	,79813	,06605
	Familiar	99	3,6148	1,00061	,10057

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
									Lower	Upper
Silêncio	Equal variances assumed	9,48	,002	-4,81	243	,000	-,55	,12	-,78	-,33
	Equal variances not assumed			-4,61	178,36	,000	-,55	,12	-,79	-,32

Questão 1 – com as Dimensões Silêncio:

Group Statistics

	Familiaridade	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SRejeição	Não Familiar	146	1,8582	1,03802	,08591
	Familiar	99	2,7576	1,30103	,13076
SAdesão	Não Familiar	146	5,4644	1,40461	,11625
	Familiar	99	5,3293	1,55112	,15589

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
									Lower	Upper
SRejeição	Equal variances assumed	11,463	,001	-	243	,000	-,89936	,14990	-	-
	Equal variances not assumed			-	178,396	,000	-,89936	,15645	-	-
SAdesão	Equal variances assumed	1,320	,252	,708	243	,480	,13509	,19079	-,24073	,51091
	Equal variances not assumed			,695	196,270	,488	,13509	,19446	-,24842	,51860

Questão 2:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,015 ^a	,000	-,004	,83316

a. Predictors: (Constant), Silêncio

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,040	1	,040	,057	,811 ^b
Residual	168,681	243	,694		
Total	168,721	244			

a. Dependent Variable: OEmpreendedora

b. Predictors: (Constant), Silêncio

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2,911	,197		14,794	,000
Silêncio	,014	,058	,015	,239	,811

a. Dependent Variable: OEmpreendedora

Questão 2 – com as dimensões do Silêncio:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,105 ^a	,011	,003	,83038

a. Predictors: (Constant), SAdesão, SRejeição

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,855	2	,927	1,345	,263 ^b
Residual	166,866	242	,690		
Total	168,721	244			

a. Dependent Variable: OEmpreendedora

b. Predictors: (Constant), SAdesão, SRejeição

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,712	,231		11,722	,000		
SRejeição	-,023	,043	-,035	-,542	,588	,995	1,005
SAdesão	,055	,036	,096	1,506	,133	,995	1,005

a. Dependent Variable: OEmpreendedora

Questão 3: Questão 3 – Familiar

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,045 ^a	,002	-,008	,70935

a. Predictors: (Constant), Silêncio

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,097	1	,097	,193	,661 ^b
Residual	48,808	97	,503		
Total	48,906	98			

a. Dependent Variable: OEmpreendedora

b. Predictors: (Constant), Silêncio

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,784	,268			10,369	,000
Silêncio	,031	,072	,045		,440	,661

a. Dependent Variable: OEmpreendedora

Questão 3 – Familiar – com as dimensões do Silêncio

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,165 ^a	,027	,007	,70399

a. Predictors: (Constant), SAdesão, SRejeição

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,328	2	,664	1,340	,267 ^b
Residual	47,578	96	,496		
Total	48,906	98			

a. Dependent Variable: OEmpreendedora

b. Predictors: (Constant), SAdesão, SRejeição

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,573	,298		8,626	,000		
SRejeição	-,022	,055	-,040	-,402	,689	1,000	1,000
SAdesão	,072	,046	,159	1,578	,118	1,000	1,000

a. Dependent Variable: OEmpreendedora

Questão 3 – Não Familiar**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,029 ^a	,001	-,006	,90962

a. Predictors: (Constant), Silêncio

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,098	1	,098	,118	,732 ^b
Residual	119,147	144	,827		
Total	119,245	145			

a. Dependent Variable: OEmpreendedora

b. Predictors: (Constant), Silêncio

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	2,897	,299		9,679	,000
Silêncio	,033	,095	,029	,344	,732

a. Dependent Variable: OEmpreendedora

Questão 3 – Não Familiar – com as dimensões do Silêncio

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,062 ^a	,004	-,010	,91141

a. Predictors: (Constant), SAdesão, SRejeição

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,460	2	,230	,277	,759 ^b
	Residual	118,785	143	,831		
	Total	119,245	145			

a. Dependent Variable: OEmpreendedora

b. Predictors: (Constant), SAdesão, SRejeição

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,783	,345		8,059	,000		
SRejeição	-,003	,073	-,003	-,037	,970	,991	1,009
SAdesão	,040	,054	,062	,736	,463	,991	1,009

a. Dependent Variable: OEmpreendedora