



ISPA | Instituto Superior de Psicologia Aplicada

**CULTURA EMPREENDEDORA E
ENTREGA: DOIS ELEMENTOS PARA O
SUCESSO INDIVIDUAL?**

NEUZA SOFIA VITORINO MOREIRA

Orientador de Dissertação:

Prof. Dra. Patrícia Palma

Coordenador de Seminário de Dissertação:

Prof. Dra. Patrícia Palma

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

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

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

AGRADECIMENTOS

Por incrível que pareça, esta secção da tese é talvez das mais complicadas para mim. Saber que teria que fazer agradecimentos deu-me “dores de cabeça”; não é por achar que não tenho que agradecer a ninguém, bem pelo contrário, acho que nada na vida se conquista sozinho pois precisamos de outras pessoas para alcançar os nossos objectivos. Muitas vezes, um simples gesto pode mudar a nossa vida e contribuir para o nosso sucesso. O meu receio é esquecer-me de alguém. Desde já, peço desculpas se isso acontecer.

À orientadora da tese Professora Patrícia Palma, agradeço as ideias, a partilha do saber e as importantes contribuições para o trabalho e, pelo facto de estimular o meu interesse pelo conhecimento acerca deste novo tema.

Aos meus amigos de ontem, de hoje e, de amanhã: António, Bernardo, Carolina, Diogo, Francisco, Eduardo's e, Susana agradeço a amizade e a compreensão por aqueles momentos em que não pude estar presente ou, pelos imensos telefonemas que vos fiz a pedir ajuda. A vocês devo muitos sorrisos quando, na realidade, o que menos me apetecia fazer era sorrir, não me vou esquecer nunca de nenhum dos “nossos” momentos. À Ana, amiga de faculdade, a ela devo muita motivação e tardes inteiras a trabalhar na tese.

Agradeço à minha família pelo incentivo que me deram ao longo deste tempo e, principalmente, à minha mãe, avó e irmão pela paciência que dedicaram à *zombie* que me tornei durante parte do trabalho.

O meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação. E, ainda, a todos aqueles que não mencionei aqui e, que de forma directa ou indirecta, contribuíram para a minha formação e realização deste trabalho.

RESUMO:

O objectivo deste trabalho é investigar o papel da Cultura Organizacional Empreendedora no Desempenho Individual. Nesta relação, teve-se em conta outra variável: “Entrega”. Uma vez que a Cultura Organizacional Empreendedora é uma variável ainda pouco explorada, no campo do Empreendedorismo, é importante explorá-la e perceber quais são as suas características e a sua influência sobre outras variáveis.

A partir de uma amostra com 23 organizações empreendedoras, recorrendo-se ao teste de correlações e à Regressão Linear, os resultados mostram que a Cultura Organizacional Empreendedora não exerce impacto no Desempenho Individual, relacionando-se, neste caso, apenas com a Entrega. Contudo, o papel moderador da Entrega na relação entre Cultura Organizacional Empreendedora e Desempenho Individual também não foi confirmado. No final, estão enunciadas as principais implicações deste trabalho para a literatura.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Cultura Organizacional Empreendedora, Desempenho Individual, Entrega.

ABSTRACT:

The purpose of this work is to investigate the Organizational and Entrepreneurial Culture roles in Individual Performance. In this relation, we have to take into account another variable: self-giving. Once that the Organizational and Entrepreneurial Culture is still a less explored variable, in the field of Entrepreneurialism, it's important to explore it and realize which are their characteristics and influence on the other variables.

Based on a sample of 23 entrepreneurial organizations, using correlations tests and Linear Regression, the results show that Organizational and Entrepreneurial Culture don't have impact in Individual Performance, being, in this case, only part of self-giving. However, the moderating role of self-giving on the relationship between the Entrepreneurial Organizational Culture and Individual Performance, was also not confirmed. Finally, will be expressed the main implications of this work in literature.

Key-Words: Entrepreneurship, Entrepreneurial Organizational Culture, Individual Performance, Self-Giving.

ÍNDICE

Introdução	5
Revisão da Literatura	7
Empreendedorismo.....	7
Cultura Organizacional Empreendedora	12
Desempenho Individual	19
Entrega	22
Método	31
Design do Estudo	31
Caracterização dos Participantes	31
Instrumentos	33
Procedimento	35
Resultados	37
Qualidades Psicométricas	37
Teste de Hipóteses	46
Correlação de Pearson	46
Regressão Linear	47
Discussão	53
Conclusão	57
Referências Bibliográficas	59
Anexos	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Definições de Empreendedorismo	7
Tabela 2: Escola de Investigação do Empreendedorismo	8
Tabela 3: Dimensões da Orientação Empreendedora	10
Tabela 4: Definições de Cultura Organizacional	12
Tabela 5: Características da Cultura Organizacional Empreendedora	16
Tabela 6: Conceitos semelhantes da Entrega	23
Tabela 7: Dimensões da Entrega	24
Tabela 8: Características das Empresas segundo a OE	32
Tabela 9: Itens da Escala de Entrega segundo as suas dimensões	34
Tabela 10: Alfa de Cronbach Total das Escalas	37
Tabela 11, 12 e 13: Contribuição dos itens para a fidelidade das escalas	38
Tabela 14: KMO das escalas	39
Tabela 15: Matriz das Componentes Rodadas da Entrega (Análise Exploratória)	40
Tabela 16: Variância Total Explicada da Entrega a 5 factores	40
Tabela 17: Matriz das Componentes Rodadas da Entrega (Análise Confirmatória)	41
Tabela 18: Variância Total da Cultura Organizacional Empreendedora.....	42
Tabela 19: Matriz das Componentes Rodadas da Cultura Empreendedora	43
Tabela 20: Variância Total Explicada do Desempenho Individual	44
Tabela 21: Matriz das Componentes Rodadas do Desempenho	44
Tabela 22: Distribuição Normal das Escalas	45
Tabela 23: Estatística Descritiva das Escalas	46

Tabela 24: Normalização da Escala do Desempenho Individual	46
Tabela 25: Correlações Bivariadas de Pearson	47
Tabela 26: Pressupostos da Regressão Linear	48
Tabela 27: Verificação da Independência dos Resíduos	50
Tabela 28: Estatística Descritiva dos Resíduos	50
Tabela 29: Modelo da Regressão Linear	51
Tabela 30: ANOVA da Regressão	51
Tabela 31: Ajustamento do Modelo	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Efeito moderador da Entrega na relação entre a COE e o D.I	30
Figura 2: Faixa Etária dos Participantes	33
Figura 3: Função	33
Figura 4: <i>Scree Plot</i> da Entrega	41
Figura 5: <i>Scree Plot</i> da Cultura Organizacional Empreendedora	43
Figura 6: <i>Scree Plot</i> do Desempenho Individual	45
Figura 7: Distribuição dos Resíduos (v.d: Desempenho Individual).....	48
Figura 8: Distribuição dos Resíduos (v.d: Entrega).....	49

INTRODUÇÃO

O estudo do empreendedorismo e do empreendedor tem ganho ênfase em diversas áreas, desde os anos 70, nomeadamente, nos campos da Sociologia, da Psicologia, da Antropologia e, da Economia o que faz com que surjam diferentes ideias acerca dos seus antecedentes e consequentes. Este facto reflecte a complexidade da definição do conceito de empreendedorismo (Low & MacMillan, 1988; Salgado-Banda, 2007) cujas definições chegam a ser contraditórias (Gartner, 1988; Shane & Venkataraman, 2000) afirmando-se ainda que é um tema multidisciplinar e multi-nível podendo ser estudado consoante um dos seguintes níveis de análise: individual, grupal, organizacional, industrial e, social (Gartner, 2001; Low & MacMillan, 1988). Por não haver um consenso na literatura verifica-se uma dificuldade no progresso para a construção e testagem de uma teoria geral do empreendedorismo (Lumpkin & Dess, 1996).

O primeiro autor a referir-se ao termo de “empreendedor” foi Richard Cantillon, em 1755, que o considerava como sendo uma pessoa que se auto-emprega, que ajusta a sua actividade às exigências do mercado (Cantillon, 1755, cit. por Martín, 2006) ou, ainda, que paga um dado preço por um produto para o vender a preço incerto, tomando decisões sobre como obter e usar recursos assumindo o risco empresarial (Sarkar, 2007).

O problema que mais se verifica na literatura é que cada conceito abarca apenas um aspecto da sua complexidade e, desta forma, cada escola de investigação define o empreendedorismo de acordo com as suas referências teóricas (Low & MacMillan, 1988).

Contudo, por não existir uma única fundamentação teórica verifica-se uma fragmentação na teoria do empreendedorismo o que resulta em diversos estudos que abordam assuntos semelhantes mas com perspectivas teóricas divergentes. Começa, assim, a haver necessidade de teorias que facilitem a síntese de pesquisa existente e, de estudos que contornem estes *gaps* (Lumpkin & Dess, 1996; Thomas & Mueller, 2000). Os estudos do empreendedorismo são maioritariamente de natureza teórica e exploratória sendo que existem áreas onde o conhecimento ainda é pequeno (e.g. liderança e, cultura organizacional) na literatura do empreendedorismo (Dean et al, 2007).

Um dos principais objectivos de cada organização é ter sucesso mas, actualmente, o alcance dos objectivos e maior desempenho depende de diversos factores sendo que o empreendedorismo é encarado como um conceito chave para a mudança e desenvolvimento organizacional uma vez que quebra e muda regras estabelecidas dentro e fora da organização e, desta forma, a organização flexível, adaptativa e competitiva (Zahra, 1993). Uma das

variáveis que melhor deve suportar o empreendedorismo é a Cultura Organizacional sendo que é importante que as organizações empreendedoras tenham uma Cultura Organizacional na qual haja flexibilidade, inovação, confiança mútua, comunicação aberta e, outras características que nos permitam falarem de uma “Cultura Organizacional Empreendedora”. Este tema foi abordado na literatura tendo em conta Modelos de Cultura como o Cameron e Quinn (1999) de forma a identificar as características de uma Cultura Empreendedora sendo que ainda está pouco explorado e sofre uma grande lacuna (Duobiené & Pundziené, 2007; Palma, 2008).

Recentemente, foi introduzido na literatura um novo conceito “Entrega” que significa uma forma de dedicação à organização mostrando que é importante estudar as atitudes dos colaboradores / equipas e não apenas dos empreendedores propriamente ditos (Palma, 2008).

O presente trabalho pretende identificar as características de uma Cultura Organizacional Empreendedora e o seu impacto para o Desempenho Individual. Nesta relação, vai-se ter em conta a “Entrega” dos colaboradores uma vez que outros trabalhos mostram que as atitudes dos colaboradores têm influência sobre o desempenho (e.g. Carmelli et al, 2007; Meyer et al, 1989).

O objectivo deste trabalho é pertinente para a literatura uma vez que esta se encontra escassa em relação a estudos que relacionem a Cultura Organizacional Empreendedora com outras variáveis como o Desempenho e a Entrega e, também, porque a própria definição de Cultura Organizacional Empreendedora ainda não encontrou um consenso entre os diversos autores. Assim, pensa-se com este trabalho contribuir para o aumento do interesse do estudo desta variável e identificação das suas características pois, da mesma forma, que se encontram diferenças entre uma organização empreendedora e uma organização “tradicional”, também se deverão encontrar diferenças entre as suas Culturas Organizacionais.

REVISÃO DA LITERATURA

Empreendedorismo

O empreendedorismo tem sido considerado um factor importante para o desenvolvimento económico, criação de riqueza e postos de trabalho, oferecendo bens e serviços e, aumentando a prosperidade nacional, a competitividade e, o desempenho (Lee & Peterson, 2000; Tominc & Rebernik, 2007; Zahra, 1999).

Nos últimos anos tem havido um desenvolvimento na literatura do Empreendedorismo contudo o conceito central não está bem definido pois tem recebido diversas definições (Shane & Venkataraman, 2000). Seguidamente estão expostas algumas das muitas definições que têm surgido na literatura (tabela 1):

Tabela 1: Definições de Empreendedorismo

Autores	Definição
Schumpeter (1934)	Introdução de um produto inovador, organização ou processo. Conceito de “destruição criativa” que considera ser uma fonte de crescimento económico, uma vez, que a introdução de algo inovador destrói a estrutura existente criando uma nova
Kierzner (1973, 1999)	Capacidade de explorar novas oportunidades e tentar conduzir o mercado ao equilíbrio.
Gartner (1988)	Criação de novos negócios.
Thomas & Muller (2000)	Empreendedorismo, quer surja em firmas existentes como em <i>start-up</i> , supõe a expansão do negócio, cria novos postos de trabalho e, contribui para o crescimento económico

Fonte: Sondakh & Rajah (2006); Spencer et al (2008)

Na literatura verifica-se dois pontos de vista dominante do empreendedorismo: o de Schumpeter e Kierzner. O primeiro considera que o empreendedorismo consiste em fazer coisas que, normalmente, não são executadas na rotina diária e, introduziu, desta forma, o conceito de “destruição criativa” que considera ser uma fonte de crescimento económico uma vez que a introdução de algo inovador destrói a estrutura existente criando uma nova (O’Connor, 2004; Schumpeter, 1943, cit. por Salgado-Banda, 2007; Sondakh & Rajah, 2006). Por sua vez, Kirzner (1978) refere-se ao reconhecimento de oportunidades e diz que o empreendedor aprende com os erros do passado tentando corrigi-los de forma a conduzir o mercado ao equilíbrio (cit. por Martin, 2006; Spencer et al, 2008).

Actualmente, a definição mais consensual na literatura é que o empreendedorismo consiste na “descoberta, avaliação e, exploração de futuros bens e serviços. As oportunidades empreendedoras são situações nas quais se podem introduzir novos bens, serviços, materiais, mercados e, métodos” (Shane & Venkataraman, 2000). Estes autores tentaram encontrar um consenso na pesquisa do empreendedorismo dizendo o que se deve e não se deve focar (Gartner, 2001). Primeiro, existem algumas pessoas com mais capacidade do que outras para identificar e explorar oportunidades. Depois, o empreendedorismo não implica obrigatoriamente a criação de uma empresa. Por fim, deve-se focar na existência, descoberta e exploração de oportunidades e avaliar a influência dos indivíduos (Shane & Venkataraman, 2000).

O estudo do empreendedorismo tem interessado a diferentes escolas de investigação tendo cada uma as suas crenças e podendo ser categorizadas de acordo com os seus interesses: características pessoais, reconhecimento de oportunidades, acção, organização empreendedora e, adaptação (Cunningham & Lischeron, 1991) como se pode verificar seguidamente (tabela 2):

Tabela 2: Escolas de Investigação do Empreendedorismo

Escola de Investigação	Objecto de estudo
“Great Person”	Procura identificar comportamentos e traços existentes na personalidade dos empreendedores considerando esses “traços” como sendo “características temperamentais de um indivíduo que são estáveis ao longo do tempo” (McClelland, 1987)
Sociologia (Teoria Ecológica)	Consideram o contexto em que ocorre exploração de uma nova oportunidade ou produto. Assim, o que se tem que evidenciar é a tendência de algumas pessoas a responder a algumas situações e não se focar somente nas características estáveis que diferenciam as pessoas umas das outras (Aldrich, 1990)
Gestão Estratégica	Interessa-se pela rendibilidade e desempenho da pessoa no mercado (Brown et al, 2001)
Economia	Foca a distribuição do talento empreendedor em torno da produtividade e da não produtividade, ou seja, pretendem saber o impacto do empreendedor no crescimento económico (Baumol, 1996)
Escola Clássica	A característica principal do comportamento empreendedor é a inovação, a criatividade e, a descoberta.

Fonte: Cunningham & Lischeron (1991); Simões & Dominginhos (2006)

Apesar de existirem diversas áreas de investigação, todas elas se centram em três questões: porquê, quando e, como surgem as oportunidades para a criação de bens e serviços; porquê, quando e, como é que apenas algumas pessoas descobrem e exploram essas mesmas oportunidades e, porquê, quando e como diferentes modos de acção são usados para explorar oportunidades empreendedoras (Shane & Venkataraman, 2000).

As abordagens psicológicas do empreendedorismo procuram identificar comportamentos e traços existentes na personalidade dos empreendedores considerando estes “traços” como sendo “características temperamentais de um indivíduo que são estáveis ao longo do tempo”. Num dos estudos elaborados, nesta área, verificou-se que as pessoas com maior necessidade de realização (*need for achievement*) encaram melhor as oportunidades que surgem do que as tarefas quotidianas pois requerem maior responsabilidade e / ou risco. Esta hipótese conduziu ao interesse de outros factores que possam conduzir a um rápido crescimento económico (McClelland, 1987).

O termo empreendedor implica a configuração de traços psicológicos, atributos, atitudes e, valores de um indivíduo que está motivado para iniciar uma nova actividade. Não é apropriado utilizar os traços do empreendedor para fazer a sua caracterização (Gartner, 1988) mas na literatura encontra-se diversa investigação sobre o perfil do empreendedor de forma a se distinguir os “empreendedores” dos “não empreendedores”. O empreendedor é caracterizado como sendo alguém que demonstra iniciativa e pensamento criativo sendo que os traços que o melhor definem são a inovação, propensão ao risco, locus de controlo interno (crença de que conseguem levar outras pessoas a fazer algo) e, nível de energia (número de horas que se dedicam ao trabalho). Estes são os traços mais referidos na literatura da área da economia, psicologia e, sociologia (Thomas & Mueller, 2000).

O empreendedor faz parte de um processo complexo da criação de uma nova organização. Todavia, alguns pontos de vistas teóricos consideram que o primeiro nível de análise deve ser a organização (e.g. Brown, et al., 2001) e, que deve ser focado o que o empreendedor faz e não o que ele é. Um empreendedor é aquele que estabelece e dirige um negócio tendo um comportamento inovador e, introduz práticas estratégicas para o negócio (Carland et al., 1984).

No âmbito das teorias que se interessam pelas características organizacionais, emergiu o conceito de Orientação Empreendedora (OE) que consiste na forma como a actividade empreendedora é levada a cabo como, por exemplo, os métodos, as práticas e, os estilos de tomada de decisão (Covin & Slevin, 1991; Covin et al, 2006; Grande, 2008; Lee & Peterson, 2000; Morris & Kuratko, 2002). Assim sendo, as organizações que pretendem ter sucesso no

contexto do empreendedorismo precisam de assumir estas características (Lumpkin & Dess, 1996). Vários estudos sugerem que a OE influencia de forma positiva o desempenho sendo que quanto maior for a orientação empreendedora mais tendência a organização terá para ser bem sucedida (Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993).

Inicialmente, Miller (1983) conceptualizou a orientação empreendedora em três dimensões: comportamento inovador, propensão ao risco e, proactividade. Mais tarde, começou-se a falar de mais duas dimensões da orientação empreendedora sendo elas a autonomia e, a competitividade agressiva (Lumpkin & Dess, 1996). Na seguinte tabela estão apresentadas breves definições relativamente a cada uma das dimensões (tabela 3):

Tabela 3: Dimensões da “Orientação Empreendedora”

Dimensão	Definição
Comportamento inovador	Procura de novas ideias e, processos criativos que podem originar novos produtos, serviços ou processos tecnológicos. Relaciona-se com o número de recursos dedicados à pesquisa e desenvolvimento de novas oportunidades.
Propensão ao Risco	Comportamento do empreendedor em iniciar uma nova actividade desconhecida e incerta sem conhecer as suas consequências
Proactividade	Antecipação de problemas futuros, necessidades ou mudanças. Consiste no modo como a organização explora novas oportunidades, primeiro do que a concorrência, que podem estar ou não relacionadas com a sua linha de produtos actual
Autonomia	Acção independente do empreendedor e execução de uma forte liderança com o objectivo de concretizar um novo conceito de negócio. Assim sendo, quanto mais autónomo for o líder, mais empreendedora será a organização
Competitividade Agressiva	Tentativa dos empreendedores em serem melhores do que os seus concorrentes no mercado podendo optar por métodos não convencionais de competição

Fonte: Lumpkin & Dess, (1996); Silva et al.,(2008)

Estas dimensões ajudam a caracterizar o comportamento deste tipo de organizações (Lee & Peterson, 2000). Contudo, a Orientação assumida pela empresa é constrangida pelo ambiente externo que inclui os factores económicos, políticos e, sociais (Covin & Slevin, 1991).

A pesquisa sobre a Orientação Empreendedora tem-se focado em diferentes objectivos como na identificação dos seus antecedentes (e.g. Zahra et al, 2002), na identificação dos seus efeitos nas diversas dimensões da performance (e.g. Lee et al, 2001) e, na identificação de variáveis que moderam a relação entre Orientação Empreendedora e o desempenho (e.g. Fernandes & Santos, 2008).

O progresso na pesquisa do Empreendedorismo tem sido mais a nível teórico do que prático (Dean et. al, 2007). A maior parte dos estudos, nesta área, são longitudinais por ser mais eficaz em estabelecer causalidade, o que aumenta a necessidade de haver especialidade por parte dos pesquisadores (Low & MacMillan, 1988). Mais recentemente, os investigadores têm-se esforçado no desenvolvimento de teorias gerais que identifiquem o essencial ou elementos universais do comportamento empreendedor e cognitivo de modo a conceptualizarem um único domínio de investigação (Shane & Venkataraman, 2000).

Uma organização para ter sucesso não depende apenas dos comportamentos empreendedores mas também de uma estrutura e cultura organizacional apropriadas para suportar esses mesmos comportamentos tendo que haver um equilíbrio entre o tipo de estrutura e cultura e o comportamento empreendedor para o qual se avança (Covin & Slevin, 1991) de modo a conduzir para um maior desempenho e, conseqüentemente, para o crescimento organizacional (Hult et al, 2003).

Ao reflectir-se sobre gestão, os autores interessam-se pela cultura organizacional cujo estudo tem como objectivos saber quais os mecanismos que racionalizam e tornam previsíveis os comportamentos organizacionais. Assim sendo, assumem-se duas posições: uma está mais preocupada com os resultados e as práticas de gestão e controlo assumindo que existe apenas uma cultura na organização podendo esta variável assumir-se como causa (contexto social), como efeito (desempenho, fusões) ou como factor moderador (práticas organizacionais vs eficácia). A outra perspectiva interessa-se mais pela diferenciação da cultura na organização argumentando que, no seio da mesma organização, surgem subculturas. Neste âmbito, ao estudar o significado inerente à disposição dos espaços físicos numa organização, os códigos de conduta, a arquitectura, as práticas de gestão, valores e crenças, pressupostos, entre outros, tenta-se identificar uma estrutura de significado que ligue os diferentes níveis de análise e reflecta sobre as práticas organizacionais e, simultaneamente, forneça sentido e lógica aos comportamentos individuais, no contexto organizacional (Ferreira et al, 2001). Desta forma, conhecer o tipo de Cultura Organizacional vigente numa organização empreendedora é importante para perceber a forma como se pode alcançar os objectivos da empresa (Chell, 2001).

Cultura Organizacional

O interesse pela cultura organizacional alargou, nos anos 80, uma vez que através deste conhecimento se poderia actuar de forma estratégica e mais eficiente dentro de uma organização. O estudo da cultura ajuda a compreender as relações de poder, as regras, os valores, as crenças e, os costumes organização (Cunha et al, 2006; Ferreira et al, 2001).

Contudo, as múltiplas definições existentes derivam das diversas abordagens e teorias sobre o conceito o que faz com que não haja consenso em muitos estudos (Alvesson, 2002). Seguidamente, estão expostas algumas definições existentes na literatura acerca da Cultura Organizacional (tabela 4).

Tabela 4: Definições de Cultura Organizacional

Autor	Definição
Jacques (1951)	A forma costumeira ou tradicional de pensar e de fazer as coisas partilhada por todos os membros de uma organização e que os novos membros têm que aprender e respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites ao serviço da firma
Deshpandé & Webster (1989)	Conjunto de valores e crenças que ajudam os indivíduos a perceber o funcionamento da organização e, as normas e comportamentos aceites (pp. 4)
Cook & Yanow (1993)	Conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão, são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos

Fonte: Cunha et al (2006); Chambel & Curral,(2008)

A definição mais aceite na literatura é a de Schein (1986, 1990) que encara a cultura organizacional como sendo o “conjunto de pressupostos básicos descobertos e / ou desenvolvidos através da aprendizagem de forma a lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna sendo transmitidos aos novos membros da organização como sendo a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a estes mesmos problemas”.

Para Schein (1986, 1992) é importante compreender a cultura organizacional pois é uma forma de entender a dinâmica interna de uma organização. Deste modo, propôs dez categorias de fenómenos que são partilhados por um dado grupo cultural: regularidade comportamentais que são observadas quando as pessoas interagem (linguagem que usam, costumes e tradições e, rituais); normas do grupo (os padrões implícitos e os valores que

evoluem nos grupos de trabalho); valores manifestos (princípios e valores enunciados); filosofia formal (princípios que guiam os comportamentos do grupo para com os outros e clientes); regras do jogo (regras implícitas para “sobreviver” na organização); clima (sentimento que é transmitido ao grupo pelo ambiente físico e pela maneira como os membros interagem uns com os outros, com os clientes ou com outros elementos externos à organização); habilidades inseridas (competências que os colaboradores demonstram para realizar certas tarefas); hábitos de pensar (pensamento e linguagem utilizada pelos membros de um grupo que são compartilhados e que guiam as percepções); significados partilhados (aquilo que os membros do grupo percebem quando interagem entre si) e, metáforas básicas ou símbolos integradores (ideias, sentimentos e imagens que o grupo desenvolve para se auto-definir que se expressam nos edifícios e em outros artefactos materiais do grupo). Estas dez características estão apresentadas pela ordem de profundidade. Neste sentido, o autor fala em níveis de profundidade da cultura referindo-se a três níveis: artefactos, valores e, pressupostos básicos. O nível mais acessível e observável é o dos artefactos que inclui o código de vestuário, o ambiente físico, a forma de comunicação, rituais e, histórias da organização. Outro nível representa os valores preconizados pela organização sendo eles os objectivos, estratégias e, comportamentos desejados. Por fim, o nível menos acessível é o dos pressupostos básicos que representa o contexto organizacional, ou seja, representa as crenças e valores que os empregados adquirem (Schein, 1990).

É preciso uma teoria que capture as semelhanças e diferenças entre as diferentes propostas de estudo da cultura organizacional. Contudo, evidenciam-se três abordagens teóricas a da integração, diferenciação e, fragmentação. A Perspectiva de Integração encara a cultura como sendo algo percebido e partilhado por todos os membros da organização. Por sua vez, a Perspectiva de Diferenciação considera que surgem subgrupos organizacionais com interpretações diferentes uns dos outros que podem coexistir em harmonia, em conflito ou indiferentes. E, ainda, a Perspectiva de Fragmentação que considera que como o ambiente está em constante mudança, os valores e os pressupostos também vão ser diferentes em cada momento (Martin & Meyerson, 1988, cit. por Frost et al, 1991). Estas teorias deviam ser consideradas complementares, contudo, a mais usada é a perspectiva da integração (Chambel & Currell, 2008).

A cultura é apreendida pelos membros organizacionais através da interacção, da experiência e, da exposição às práticas organizacionais e, ajuda os líderes a focarem-se nas assumções que dirigem a forma como as coisas são feitas na organização (Smircich, 1985, cit. por Nahm et al, 2004). O processo de socialização leva a que os membros da organização

saibam como agir em diversas situações (Cunha et al, 2006). Contudo, dentro da própria organização, as subunidades como departamentos funcionais, grupo de serviços, níveis hierárquicos ou mesmo as equipas de trabalho podem reflectir as suas próprias culturas (Cameron & Quinn, 1999).

Nas últimas décadas, muitos autores têm proposto diversas dimensões e atributos da cultura organizacional. Uma das razões para terem sido propostas diversas dimensões é devido ao facto da cultura organizacional ser um campo de pesquisa extenso, complexo e, ambíguo. Consequentemente, é impossível incluir todos os factores relevantes para diagnosticar e aceder à cultura. O modelo dos Valores Contrastantes é uma teoria testada empiricamente e tem validade empírica, ajudando a integrar muitas das dimensões propostas pelos vários autores. Neste modelo é proposto quatro tipos de cultura que resultam do cruzamento de dois eixos: orientação interna-externa e, flexibilidade-estabilidade. Assim, da intersecção dos dois eixos surgem a cultura do tipo clã (flexível; defende a coesão, participação, confiança e, trabalho de grupo), adocrática (inovadora; ênfase na autonomia), hierárquica (funciona em ambientes relativamente estáveis e, as tarefas são controladas e coordenadas pelo líder) e, de mercado (liderança orientada para a tarefa, alcance dos objectivos e, eficácia) (Cameron & Quinn, 1999).

Na tipologia de Cameron & Quin (1999), a adocracia é a que melhor reflecte aquilo que se considera ser uma cultura organizacional empreendedora pois é dinâmica, inovadora e tolerante ao risco, enfatiza o crescimento e a aquisição de novos recursos e, encoraja as iniciativas individuais e autónomas, adaptando-se em ambientes turbulentos e, em mudança. A única diferença entre estes dois tipos de cultura seria o facto de que a adocracia adapta-se à mudança externa e, o princípio do empreendedorismo não é a adaptação mas a criatividade (Duobiené & Pundziené, 2007).

Desenvolvimento de uma Cultura Organizacional Empreendedora:

No âmbito das teorias psicológicas, surgiu um foco do empreendedor no contexto organizacional examinando o papel do fundador na criação da cultura organizacional e, como as suas características individuais podem afectar os resultados organizacionais. Os fundadores das organizações são aqueles que vão ter uma maior influência nos valores e pressupostos partilhados que vão ser reforçados, mais tarde, pelos novos membros organizacionais (Schein, 1986). Sendo que um dos objectivos das organizações empreendedoras é o crescimento é preciso introduzir, desde o início, valores e crenças que suportem a inovação. Neste sentido, o empreendedor deve fornecer autonomia e liberdade aos seus colaboradores e, empregar

peças atentas a novas oportunidades, sendo responsável pelo desenvolvimento e manutenção de uma cultura com normas que suportem o comportamento empreendedor (Covin & Slevin, 1991; Russell, 1989). Num exemplo, da companhia *Smith Electronics* constata-se que o seu líder apesar de querer incentivar a inovação dos produtos estava mais preocupado em desenvolver a companhia do que com os seus colaboradores o que fez com que estes começassem a ficar desanimados e não contribuíssem para um maior desempenho da empresa (Feldman, 1988).

Há que considerar três conceitos chaves para identificar a importância da cultura organizacional para o desempenho: poder da cultura organizacional, a sustentabilidade estratégica e, a adaptação ao ambiente. O poder da cultura é descrito pela densidade das características organizacionais e, pela clareza dos valores e pressupostos (Nahavandi & Malekzadeh, 1993, cit. Duobiené & Pundziené, 2007). Outra característica a considerar acerca da cultura organizacional é a “sustentabilidade estratégica”, ou seja, se o empreendedorismo for visto como um objectivo estratégico, esse mesmo objectivo torna-se numa oportunidade, capacidade de aprendizagem, trabalho de equipa e, numa forma de resolver problemas e, assim, a cultura organizacional pode funcionar como suporte desta estratégia (Paulaskaité & Vanagas, 1998, cit. in Duobiené & Pundziené, 2007). Como a cultura abrange aspectos externos à organização tem que ser considerado a adaptação ao ambiente. O tipo de cultura que faz com que as organizações lidem de forma mais adequada às mudanças do ambiente tem maior possibilidade de terem um maior desempenho (Kotter & Heskett, 1992).

A cultura organizacional vigente assume um papel fundamental para motivar a actividade empreendedora (Russell & Russell, 1992). Assim, uma cultura organizacional empreendedora deverá ter normas e valores específicos como, por exemplo, inovação, criatividade, recursos externos e, tolerância ao risco sendo que estas variáveis devem conter crenças e atitudes dos membros organizacionais (Duobiené, 2008; Russell, 1999). Tendo em conta as dimensões da Orientação Empreendedora existem autores que relacionam cada uma delas com o que devia ser a cultura organizacional numa organização empreendedora. Sendo uma organização empreendedora autónoma, a sua cultura deve promover acção independente por parte de cada um de forma a terem auto-controlo sobre o que fazem. Para ser inovadora, a sua cultura deve permitir novas ideias e soluções, experimentação e, processos criativos que determinam a força desta dimensão. Relativamente, à propensão ao risco deve haver uma tolerância à ambiguidade e incerteza. A cultura deve ainda enfatizar a iniciativa dos colaboradores e encorajá-los a antecipar oportunidades e participarem em novos e emergentes mercados classificados como proactivos. Finalmente, a cultura organizacional deve estar

ainda orientada para a competitividade ou para melhorar a sua posição relativamente a outras organizações sendo esta dimensão importante para a sobrevivência e sucesso deste tipo de organizações (Lee & Peterson, 2000).

Existem autores que mencionam dez características da cultura organizacional empreendedora: tolerância ao risco; respeito pela própria actividade; ética, confiança e, responsabilidade; pessoas; reconhecimento das emoções; satisfação com o trabalho; liderança; foco nos valores dos clientes; atenção aos detalhes e, eficácia e eficiência (Cornwall & Perlman, 1990; cit. por Duobienė & Pundzienė, 2007) (tabela 5).

Tabela 5: Características da Cultura Organizacional Empreendedora

Tolerância ao Risco	Todas as inovações e possibilidades de pesquisa devem ser suportadas por todos os níveis hierárquicos da organização, desde um simples colaborador ao director geral.
Respeito pela própria actividade	Polivalência de cada membro organizacional, ou seja, cada um tem que saber o que os outros fazem para que haja respeito por cada actividade.
Ética, Confiança e, Responsabilidade	Empenhamento das pessoas na organização e, o respeito mútuo.
Pessoas	Todos os membros estão envolvidos na actividade da organização sendo considerados como o mais recurso importante da mesma.
Reconhecimento Emocional	A opinião de todos é ouvida e tida em conta.
Satisfação com o Trabalho	O trabalho não é distribuído aleatoriamente e, para cada tarefa existe um membro disposto a executá-la.
Liderança	Os colaboradores têm oportunidade de ter iniciativa, autonomia e assumir responsabilidades em algumas tarefas de grupo.
Foco nos Clientes	Tudo o que a organização faça deve ser válido tanto para clientes como para colaboradores de modo a que os objectivos sejam alcançados.
Atenção aos detalhes e acabamentos	Organização deve seguir o princípio de tentar fazer sempre melhor.
Eficácia e Eficiência	Controlo da eficácia, no dia-a-dia, tendo em conta a compatibilidade das inovações e o risco assumido. Verifica-se a importância do processo e dos resultados.

fonte: Duobienė & Pundzienė, 2007

A missão, estratégia e, objetivos têm um papel crucial na criação de uma cultura organizacional empreendedora (Jucevicius,1998; cit. por Duobiené & Pundziené, 2007). Um dos princípios da organização empreendedora é o trabalho de equipa e, assim sendo, a cultura organizacional empreendedora deve fornecer suporte e soluções inovadoras para problemas complexos. A criação de uma cultura organizacional empreendedora que inclua todas as características referidas anteriormente (Cornwall & Perlman, 1990; cit. por Duobiené & Pundziené) deve-se basear num sistema formal de suporte com atitudes específicas. Ou seja, às atitudes como, por exemplo, tolerância ao risco, respeito pela própria actividade, ética, confiança e, responsabilidade, entre outras, devem corresponder sistemas como estrutura organizacional flexível (poder e possibilidade em se tornarem melhores líderes encorajando uma maior responsabilidade, flexibilidade em mudar de objetivos e, melhores oportunidades de trabalho), trabalho de equipa (iniciativa e criação de um ambiente entusiástico), ambiente de trabalho (aposta-se na aprendizagem e formação dos colaboradores) e, compensação e reconhecimento de recompensas (pode ser feito através de remuneração mas, também, se deve recompensar através de oportunidades de liderança para todos e, com oportunidades de trabalho dinâmicas que estimulem e aumentem a motivação dos colaboradores em questão) (Zwell, 2000; cit por Duobiené, 2008).

A cultura além de funcionar como um guia para o comportamento dos colaboradores também influencia o trabalho cognitivo dos mesmos afectando a forma como reagem à competição do mercado. Neste sentido, considera-se que deve haver um foco numa cultura organizacional empreendedora onde existe uma expectativa de novas ideias e criatividade, encorajamento para o risco, tolerância para a falha, promove-se a aprendizagem, inovação e, a mudança contínua é encarada como sendo um conversor de oportunidades (Ireland et al, 2001). A cultura organizacional empreendedora pode ser encarada como um sistema de suporte complexo para a pesquisa contínua de exploração de novas oportunidades que se caracteriza, ainda, pela flexibilidade, confiança mútua e, comunicação aberta o que traz vantagem num mercado competitivo (Duobiené, 2008; Duobiené & Pundziené, 2007; Ireland et al, 2001).

Contudo, existe uma lacuna na literatura relativamente a este tema que foi ainda pouco explorado, embora alguns autores considerem que a cultura empreendedora é, inicialmente, constituída pelas características do empreendedor e, assumem uma orientação para a qualidade e necessidades do cliente (Palma, 2008; Payne & Joyner, 2006).

Como tinha já sido preconizado por Schein (1992) a “cultura organizacional é o conceito esquecido ou inadequadamente medido nos estudos organizacionais”. Uma

explicação alternativa para este facto é que alguns autores assumem que a Orientação Empreendedora por si só corresponde a uma característica da cultura organizacional (Lumpkin et al, 2007).

Ligação entre Cultura Organizacional e Desempenho: um desafio para a pesquisa?

A Cultura Organizacional é encarada como sendo “a força invisível por detrás do tangível e observável numa organização, energia social que conduz o indivíduo para a acção. A cultura é para a organização, o que a personalidade é para o sujeito oferecendo sentido, direcção e, mobilização” (Kilmann, 1989, cit. por Block, 2003) podendo representar uma fonte de vantagem competitiva quando suporta o comportamento empreendedor. Uma organização empreendedora terá maior desempenho quando a sua cultura enfatiza o equilíbrio entre o individual e o colectivo, isto é, facilita autonomia e colaboração de todos (Morris et al, 1993; cit. por Lumpkin et al., 2007).

Neste sentido, é uma das variáveis que mais tem recebido atenção na literatura do Comportamento Organizacional no que concerne aos factores que podem afectar o desempenho. Alguns autores consideram que cada organização tem a sua própria cultura, com valores e normas próprios (Barney, 1986; Alvesson, 2002) enquanto outros argumentam que as dimensões que definem a cultura são consistentes entre organizações (Christensen & Gordon, 1999). Algumas das dimensões culturais podem ser utilizadas como variáveis estratégicas para criar resultados positivos para a organização (Barney, 1986).

Esta relação tem suscitado o interesse dos autores mas, apesar dos diversos estudos, a evidência da influência da Cultura Organizacional sobre o desempenho está pouco sólida pois a operacionalização de cada uma das variáveis não é igual de estudo para estudo (Wilderom et al, 2000; Alvesson, 2002; Aschkanasy et al, 2000; Weinzimmer et al, 2008). Mas, apesar, de haver uma falha no estabelecimento da relação entre estas duas variáveis, não quer dizer que essa mesma relação não exista (Skoldberg, 1990; cit. por Alvesson, 2002, pp. 55).

Apesar de algumas inconsistências na literatura, anteriores formulações teóricas acerca dos factores que influenciam o desempenho mostram que a cultura organizacional pode ser um indicador importante para explicar o nível de desempenho individual e organizacional (Schein, 1992; Marcoulides & Heck, 1993) não se sabendo é ao certo se a sua influência será directa ou indirecta (Wilderom et al, 2000) sendo que os estudos deveriam estudar a ligação de aspectos específicos da cultura sobre o desempenho tendo em conta a intervenção de outras variáveis (Druckman et al, 1997).

Alguns estudos relacionam a “força” da Cultura com o Desempenho, quer organizacional, quer individual. Desta forma, fala-se da “força” da cultura sendo que uma Cultura forte com valores, crenças e comportamentos específicos vai apresentar um maior Desempenho quer individual quer organizacional (e.g. Dennison, 1984; Gordon & DiTomaso, 1992) mas, também, maior desempenho financeiro (Kotter & Desket, 1992). Por sua vez, Marcoulides e Heck (1993) utilizaram um modelo de equação estrutural onde consideraram que a Cultura Organizacional seria todos os factores intraorganizacionais que influenciam o Desempenho, sendo que esta definição de cultura constitui um dos obstáculos desse estudo. Ainda noutro estudo, de Dennison e Mishra (1995), verificou-se que as quatro dimensões da cultura do Modelo de Quin estão relacionadas positivamente com os diferentes tipos de Desempenho.

O grau pelo qual a Cultura condiciona certos comportamentos pode ter efeitos directos no Desempenho Individual. Contudo, o Desempenho depende de muitos factores e, o Desempenho Individual nem sempre se traduz em Desempenho Organizacional, ou vice-versa (Druckman et al, 1997). Seguidamente, será feita uma distinção de ambos os conceitos.

Desempenho Individual

Não existe um consenso acerca no que consiste realmente o Desempenho, o que se pode dever aos diversos autores que se interessam pelo tema surgindo ainda confusões com outros conceitos. De uma forma simples e introdutória, o Desempenho Organizacional pode ser definido como sendo a habilidade da organização em atingir os objectivos ou como sendo a relação entre os resultados e inputs necessários para alcançá-los surgindo mais como um conceito de medida, do que um conceito teórico (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Corvellec, 2003).

A maior parte dos estudos, desta área, define o Desempenho como sendo uma variável dependente e tentam identificar as variáveis que a possam influenciar. Todavia, as variáveis que são consideradas independentes, na sua maioria, não são directamente observáveis o que constitui mais um obstáculo para este campo de pesquisa (March & Sutton, 1997).

A diversidade de definições deve-se às diferentes disciplinas que se dedicam ao tema. A Economia concebe a performance como o rácio de outputs sobre os inputs. A Psicologia enfatiza os comportamentos dos indivíduos. A Gestão, por sua vez, identifica a produtividade como algo mais abrangente e dificilmente identificável (Pritchard, 1992).

Esta variável costuma ser operacionalizada em termos financeiros e / ou “não económicos” incluindo recursos objectivos e recursos subjectivos. As medidas mais utilizadas

são em termos financeiros como, por exemplo, as vendas, os lucros, os resultados residuais, crescimento de vendas, retorno das vendas, retorno do investimento e, custos laborais que correspondem às medidas objectivas (Gopalakrishnan, 2000). Contudo, o Desempenho não deve ser encarado apenas como um resultado (output) mas também deve ser visto como um processo do qual fazem parte os colaboradores da organização (Corvellec, 2003) e, desta forma, as medidas subjectivas incluem as avaliações de desempenho dos colaboradores e, o seu nível de satisfação (Sonnentag & Freese, 2002).

Porém, a diversidade em termos de operacionalização da variável faz com que os resultados encontrados sejam, na maioria das vezes, divergentes e inconclusivos (March & Sutton, 1997; Weinzimmer et al, 2008).

Para além do Desempenho Organizacional, a literatura refere-se ao Desempenho Individual que corresponde à forma como a pessoa contribui para o alcance dos objectivos da organização contendo os comportamentos e os resultados. Os comportamentos são aquilo que as pessoas fazem enquanto trabalham e que podem ser avaliados negativamente ou positivamente para a eficácia organizacional. Por sua vez, os resultados são as condições das pessoas ou coisas que são modificados pelo desempenho e que contribuem ou prejudicam o alcance dos objectivos (Motowidlo et al., 1997).

Devem ser consideradas duas dimensões: desempenho de tarefa (intrapapel) vs desempenho contextual (extrapapel). A primeira diz respeito aos comportamentos que contribuem para transformar os materiais em bens e serviços incluindo a produção, vendas e ensinamento e, às actividades finais dos serviços como a distribuição dos produtos, a comunicação oral, planeamento, coordenação, supervisão / liderança e, administração, e que são os comportamentos formalmente reconhecidos como parte do trabalho e onde os colaboradores sendo dependente da habilidade cognitiva do sujeito e variando de função para função (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Rotundo & Sackett, 2002; VanScooter, 2000). Por outro lado, o desempenho contextual remete para comportamentos que vão além das actividades prescritas (Motowidlo & VanScooter, 1994). Estes comportamentos são considerados discricionários porque o colaborador não foi contratado para fazer esta actividade (Bott et al, 2003) mas são reconhecidos como sendo importantes para a eficácia organizacional e para o desempenho individual (Borman & Motowidlo, 1997; Borman & VanScotter, 1994; Motowidlo et al, 1997). Este conceito, em trabalhos teóricos e empíricos, remete para comportamentos de cidadania (Organ, 1997), comportamentos prosociais (Brief & Motowidlo, 1986), comportamento extra papel (Katz, 1964) e, para espontaneidade organizacional (George & Brief, 1992). Consiste em cinco

categorias: extra-trabalho (fazer mais do que está formalmente prescrito), esforço (perseverança e conscienciosidade), cooperação (ajudar os colegas, os clientes e, ser altruísta), cumprir todas as regras e procedimentos (respeito pelos líderes e, comportamento cívico) e, suportar e defender os objectivos da organização (Borman & Motowidlo, 1997; Hatrup et al, 1998; London, 2003; Motowidlo et al, 1997).

Estas duas dimensões podem ser avaliadas de formas distintas o que mostra, mais uma vez, que a performance é um conceito multi-dimensional e, que as suas dimensões são independentes pois envolvem diferentes tipos de comportamentos, têm diferentes antecedentes e, contribuem de forma diferente para a avaliação do desempenho (Motowidlo & VanScooter, 1994). Neste caso, por exemplo, a experiência do colaborador e habilidade cognitiva explica o desempenho da tarefa mais do que a contextual, enquanto a personalidade influencia, em maior parte, a última (Borman & Motowidlo, 1997; George & Bettenhausen, 1990; Motowidlo & Van Scotter, 1994) mas ambas podem contribuir para o sucesso organizacional (MacKenzie et al, 1991). No presente trabalho, apenas vai ser estudado o desempenho de tarefa.

Antecedentes do Desempenho: Afinal o que falta estudar?

O Desempenho e as variáveis que o influenciam têm sido um dos grandes objectivos de estudo, nos últimos anos (Cunha et al, 2006). Têm sido identificadas características que influenciam o desempenho como, por exemplo, factores externos (características do sector de actividade) e factores internos à empresa (factores organizacionais) (Hansen & Wernerfelt, 1989). São vários os factores organizacionais que devem ser tidos em consideração incluindo elementos da organização de trabalho, estilos de liderança, processos de aprendizagem, entre outros (Boyett & Boyett, 1998). Por outro lado, devem ser considerados os comportamentos dos colaboradores pois são estes que vão dar origem ao Desempenho Individual. Desta forma, são importantes atitudes como, por exemplo, dedicação à organização, identificação e, empenho (Boyett & Boyett, 1998). Apesar de todas as tentativas verificadas ainda existe pouca evidência empírica acerca dos factores relacionados com os colaboradores que contribuem para um maior desempenho (Riketta, 2002).

Entrega

Num estudo recente onde se tentou perceber o impacto que a identidade organizacional una tem no crescimento verificou-se que as organizações empreendedoras podem seguir um dos seguintes tipos de dedicação por parte dos seus sócios e colaboradores: entrega, identificação, auto-exclusão e alienação que resultam da intersecção entre a identidade organizacional (una vs múltiplas) e a identidade pessoal e organizacional (congruência vs incongruência) (Palma, 2008). O presente estudo irá focar-se apenas no conceito da “Entrega”.

Este conceito corresponde a uma forma de dedicação dos sócios e colaboradores através do qual as pessoas se dedicam à organização de modo a contribuir para o seu crescimento verificando-se uma entrega diária ao projecto vigente com o objectivo de desenvolvê-lo e fazê-lo crescer. Desta forma, não são apenas os empreendedores que são importantes para o crescimento da organização mas, também, toda a equipa de colaboradores (Palma, 2008).

A Entrega resulta da interacção entre uma identidade organizacional una e uma congruência percebida entre a identidade pessoal e da organização. As organizações que apresentam este tipo de identidade são aquelas que têm uma maior taxa de crescimento – organizações de elevado crescimento (superiores a 100% por ano). Por outro lado, nas que apresentam outros tipos de dedicação à organização (identificação, auto-exclusão e, alienação) verificou-se um crescimento mais modesto (Palma, 2008).

Apesar de ser um conceito novo pode-se confundir com outros existentes na literatura como, por exemplo, chamamento, embrenhamento, plenitude e, identificação mas apresenta-se como sendo algo mais do que isso (Palma, 2008). Na seguinte tabela encontram-se as definições dos conceitos referidos:

Tabela 6: Conceitos semelhantes ao da entrega

Constructo	Definição	Autores
Chamamento <i>(calling)</i>	O trabalho é encarado como um chamamento havendo um forte sentido de missão cumprindo profundas necessidades e desejos pessoais	Mai & Akerson (2003)
Identificação	As características da pessoa são percebidas como sendo semelhantes às características da organização tornando-as numa auto-referência	Dutton et al (1994); Pratt, (1998)
Embrenhamento <i>(engagement)</i>	Grau de atenção, interesse e absorção no trabalho relativamente a um dado papel, o que faz com que a pessoa queira ir além do requerido	Kahn (1990); Armstrong (2007)
Plenitude <i>(flow)</i>	Estado de absorção profunda numa actividade que é intrinsecamente gratificante independentemente de se cumprir o objectivo proposto e que ocorre em momentos curtos e bem definidos no tempo, sendo de curto-prazo	Jackson & Csikszentmihalyi (1999); Nakamura & Csikszentmihalyi (2002)

Fonte: Palma (2008)

Fazendo uma análise comparativa da “Entrega” com os conceitos referidos na tabela, constata-se que o chamamento remete para uma relação que a pessoa desenvolve para com o seu trabalho tentando alcançar a auto-realização (Mai & Akerson, 2003). Enquanto na entrega as pessoas dedicam-se a um projecto com o objectivo de o fazer crescer e não tanto pelo prazer associado à realização de uma dada tarefa. Assim como a entrega, a identificação dura ao longo do tempo (Dutton et al, 1994) mas não remete para o alcance de um objectivo específico. A entrega, ao contrário do embrenhamento, pode-se expressar relativamente a mais do que um papel e actividade com o objectivo de fazer o projecto crescer. Difere da plenitude na medida em que as pessoas entregam-se ao projecto para o fazerem crescer e, expressa-se a longo prazo havendo dedicação ao projecto que vai para além do prazer imediato (Palma, 2008).

Outro conceito que deve aqui ser referido como sendo aproximado é o de empenhamento. O empenhamento é definido como “o nível da força com que o individuo se

identifica com a organização” (Porter et al, 1974). Desta forma, o empenhamento e a identificação são duas das variáveis que mais se baralham na literatura pois ambos se focalizam na relação entre o indivíduo e a organização. Uma das formas de distinguir estes dois conceitos é que a identificação remete para o facto de o indivíduo se identificar com a organização porque os seus objectivos são idênticos e sentem-se parte da família organizacional esforçando-se mais nas suas tarefas (Haslam & Turner, 2001; VanKnippenberg & VanSchie, 2000). Por seu lado, o empenhamento é uma atitude que, uma vez estabelecida, é relativamente estável e duradoura (VanDICK et al, 2005).

A “entrega” é constituída por cinco dimensões sendo elas: missão de vida, intemporalidade, auto-sacrifício, orientação para o perfeccionismo e, orientação para o crescimento (Palma, 2008). Cada uma das dimensões está descrita na seguinte tabela (tabela 7):

Tabela 7: Dimensões da “Entrega”

Missão de Vida	Descrições sobre o objectivo de vida estabelecido. Paixão pelo trabalho, similaridade entre a missão da organização e de vida.
Intemporalidade	Descrições sobre o prolongamento no tempo da entrega à organização. Duração da entrega, confiança na equipa.
Auto-Sacrifício	Descrições sobre o sacrifício pessoal dedicado à organização. Tempo, esforço, adiamento de actividades pessoais.
Orientação para o perfeccionismo	Descrições sobre a procura da excelência na execução dos trabalhos. Perfeição, revisão do trabalho, satisfação do cliente.
Orientação para o crescimento	Descrições sobre a necessidade de contribuir para o crescimento da organização. Contribuição pessoal, angariação de clientes.

Fonte: Palma, 2008

A primeira corresponde ao estabelecimento de um objectivo de vida pessoal que leva a uma dedicação à empresa havendo semelhanças entre a missão de vida e a missão seguida pela organização verificando-se “paixão pelo trabalho” (Palma, 2008).

A dimensão “intemporalidade” está relacionada com o facto de as pessoas se dedicarem à organização, ao longo do tempo, encarando os projectos organizacionais como se fossem os seus próprios projectos de vida verificando-se uma relação de confiança entre colaboradores e sócios. Nestas organizações de elevado crescimento constata-se ainda o espírito de “auto-sacrifício” dos seus colaboradores que trabalham mais horas do que o suposto de forma a contribuir para o sucesso e crescimento da organização adiando-se actividades pessoais (Palma, 2008).

A equipa demonstra preocupação na qualidade e superioridade do seu trabalho demonstrando uma “orientação para o perfeccionismo” em que tentam serem excelentes na execução dos trabalhos fazendo revisão do trabalho e, procurando a satisfação dos clientes. Finalmente, a última dimensão correspondente à entrega é a de “orientação para o crescimento”. Este tipo de orientação, como o próprio nome indica, remete para a dedicação dos sócios e dos colaboradores em adquirir clientes e dedicarem-se a todos os seus projectos de forma a contribuir para o alegado crescimento (Palma, 2008).

Para além do conceito ser novo e recente existem poucos estudos que se foquem nas equipas que trabalham em organizações empreendedoras e o seu impacto na performance (Chen, 2007; Teal & Hoffer, 2003). O tamanho da equipa está relacionado com o sucesso organizacional, ou seja, quanto maior a equipa mais recursos têm acesso. Também se sabe que a diversidade da equipa contribui para um maior crescimento organizacional (Chandler & Lyon, 2001). Apesar de o interesse por equipas empreendedoras já ser notável ainda existe muita pouca pesquisa sobre o contributo e os contributos destas equipas (Chen, 2007).

A aliança entre valores, colaboradores e resultados:

Na última década, os estudos que tentaram verificar a relação entre a cultura organizacional e o desempenho encontraram algumas características da cultura que podem influenciar o desempenho individual: tolerância ao risco, empenhamento, inovação e criatividade, orientação para o mercado, orientação estratégica, orientação para a acção e, desenvolvimento do empregado. A tolerância ao risco tem um impacto positivo na performance no presente e, para o futuro. A inovação é encarada pelos líderes da organização como sendo preditor de uma superior performance (e.g. Deshpandé et al, 1993; Hauser, 1998). A orientação para o mercado está relacionado com o facto de a organização conseguir criar valor tendo em conta as necessidades dos clientes (e.g. Narver & Slater, 1990) tendo uma influência no desempenho de cada colaborador, principalmente em pequenas organizações (Pelham & Wilson, 1996). A orientação estratégica é definida como sendo a capacidade da organização em ter um foco estratégico que se traduz numa maior produtividade dos seus colaboradores (Gatignon & Xuereb, 1997; cit. por Weinzimmer et al, 2008). A orientação para a acção corresponde à capacidade de controlar comportamentos que possibilitem o alcance dos objectivos desejados (Weinzimmer et al, 2008). A premissa do desenvolvimento do colaborador pressupõe que todos os empregados devem ter capacidades e conhecimentos adequados que permitam ajudar a organização a cumprir os objectivos a que se comprometeu sendo que deve haver aprendizagem e formação, a nível interno, para que

isso seja possível (Maurer et al, 2002). Assim sendo, uma cultura organizacional que contenha estas características provavelmente poderá ter um maior desempenho (Weinzimmer et al, 2008).

Russel (1989) identifica as dimensões da cultura organizacional que contribuem para tal em empresas empreendedoras: inovação (encarar a inovação como vantagem competitiva), normas criativas (encorajar a criatividade entre os membros organizacionais), recursos externos (encorajar a pesquisa de oportunidades inovadoras através de recursos externos), suporte de normas (facilitar recursos que sustentem as actividades empreendedoras), partilha de informação (os indivíduos e equipas devem partilhar informação entre si), tolerar os riscos (promover tolerância para os erros quando as ideias ou projectos não têm sucesso) e, implementação de normas.

Num estudo sobre o impacto da cultura para o desempenho verificou-se que as organizações empreendedoras tiveram um maior desempenho, ao longo de 12 anos sendo que todas elas assumem características da “dita” cultura organizacional empreendedora (Kotter & Heskett, 1992).

Num trabalho empírico executado com PME do sector de manufacturação com orientação para o cliente (colocam as necessidades dos clientes em primeiro lugar) tentou-se verificar se este tipo de orientação tem relação positiva com as crenças dos colaboradores, se estas têm impacto nas práticas e, se as práticas assumidas influenciam o desempenho (Nahm et al, 2004). Todas estas hipóteses foram consideradas verdadeiras sendo que esta constatação vai ao encontro de outro estudo similar levado a cabo Zammuto e Connor (1992). Neste caso, o desempenho era conceptualizado como sendo o crescimento de vendas, os lucros e, a posição competitiva alcançada. Estes factos sugerem que a cultura organizacional tem impacto na performance (Nahm et al, 2004).

Sendo estas características semelhantes às características que se assumem como pertencendo a um cultura organizacional empreendedora tentaremos verificar se:

Hipótese 1: A Cultura Organizacional Empreendedora tem influência no Desempenho Individual.

A relação entre a Cultura Organizacional e as atitudes dos trabalhadores tem sido examinada nas últimas décadas, contudo continua a ser pouco explorada empiricamente (Ravasi & Schultz, 2006). Os fundadores das empresas devem criar um tipo de cultura com missão, valores e, princípios que facilitem o desenvolvimento de um sentido de identidade e, de lealdade. Os valores desenvolvidos são “propostas” do tipo de comportamento ideal

reconhecido e sancionado pela organização e, tratam de salvaguardar o fundamental da cultura sendo que são estes mesmos valores que vão ajudar a que a pessoa se identifique ou não com a sua organização (Albert, 1998). Contudo, o processo de identificação do trabalhador com os elementos que constituem a cultura organizacional e que se convertem em desempenho não se dá automaticamente pois a existência de uma cultura organizacional e a justa retribuição do trabalho não bastam para garantir a motivação, a identificação, sentido de pertença ou empenho. Assim, o colaborador deve-se identificar com a cultura organizacional vigente e, depois com os valores, metas e objectivos da empresa de forma espontânea sem entrar em conflito com os seus próprios valores, metas e, objectivos pessoais (Pous, 2007).

O empenhamento é outra variável atitudinal que é muito estudada em relação à cultura organizacional. Foi, neste sentido, que Harris e Mossholder (1996) verificaram que a cultura organizacional influencia as atitudes dos indivíduos como é o caso do empenho e da identificação sendo que este tipo de comportamento é mais significativo em empresas com culturas organizacionais adocráticas (Odom et al., 1990), que é a considerada mais semelhante à Cultura Empreendedora.

Todavia, como já foi referido, o papel que a cultura organizacional exerce sobre as atitudes dos colaboradores está pouco estudado (Ravasi & Schultz, 2006) e, tendo em conta estas limitações e o facto de não haver nenhum estudo empírico que relacione a cultura organizacional empreendedora com as atitudes dos colaboradores será testada a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A cultura organizacional empreendedora influencia os comportamentos de “entrega” dos colaboradores.

Existem autores que tentam identificar a relação entre as atitudes dos colaboradores e o desempenho (e.g. Schneider et al, 2003). Sendo a entrega um conceito novo na literatura, serão utilizados estudos com os seus semelhantes já definidos anteriormente. Quando é atingido um estado de “flow” é também alcançado um maior desempenho pois há um maior foco e concentração na tarefa (Pepper, 2007).

Outra variável muito estudada pelos autores de Comportamento Organizacional tem sido o “empenhamento” que é caracterizado como sendo um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização sendo constituído por três componentes: afectiva que tem como estado psicológico o desejo (i.e., o indivíduo *quer ficar*), instrumental que tem como estado psicológico a necessidade (i.e., *precisa de ficar*) e normativa que tem como estado psicológico a obrigação (i.e., *sente que tem de ficar*) (Meyer & Allen, 1990; Meyer et

al, 1993). Meyer e seus colaboradores (1989) verificaram que o empenho afectivo, a identificação e o envolvimento dos colaboradores têm uma relação positiva com o desempenho de tarefa enquanto o empenho instrumental está negativamente relacionado com o desempenho individual. Por sua vez, Sinclair e os seus colegas (2005) encontraram uma relação positiva mas fraca entre o empenhamento afectivo e o desempenho de tarefa. A maior parte dos investigadores que se interessam pela relação destas duas variáveis utilizam como medida de desempenho de tarefa as avaliações dos supervisores, o que pode ser encarado como uma limitação aos estudos (Becker & Eveleth, 1995). O empenho afectivo é um melhor preditor do desempenho individual quando este último é medido através de questionários (Chen et al. 2007; Riketta, 2002).

Outro conceito semelhante ao de “entrega” é o de “*engagement*” (embrenhamento) que ocorre quando os sujeitos estão emocionalmente ligados uns aos outros, satisfeitos e orgulhosos com a organização pois sabem o que esta espera deles e empenham-se nas suas tarefas o que tem impacto no desempenho individual (Bakker et al, 2007; Kahn, 1990).

O grau pelo qual o sujeito se identifica com a organização pode ter consequências positivas tanto para o desempenho individual como para o organizacional (VanLeuwenn & VanKnippenberg, 1999). Alguns estudos encontraram uma relação fraca entre a identificação e o desempenho de tarefa e de contexto o que mostra a necessidade de explorar as atitudes dos sujeitos e as suas consequências para os resultados (Riketta, 2005), enquanto outros afirmam que os sujeitos que mais se identificam com a organização terão maior desempenho nas suas tarefas (Carmelli et al, 2007; Mael & Ashforth, 1995; Tyler, 1999; Van Knippenberg, 2000). Contudo, existem poucos estudos empíricos sobre este facto (Carmelli et al, 2007).

Tendo em conta estas suposições tentaremos verificar se:

Hipótese 3: A entrega dos colaboradores, em organizações empreendedoras, terá influência no Desempenho individual.

Não havendo um suporte teórico sólido acerca da relação existente entre a Cultura Organizacional e o Desempenho, existem autores que sugerem que há variáveis que devem ser tidas em conta quando se tenta estudar a relação entre Cultura e Desempenho como é o caso da identificação, lealdade e empenhamento (Druckman et al, 1997). O estudo da influência da Cultura sobre o Desempenho deverá usar variáveis intervenientes que vão modificar a forma como essa relação é “vivida”. A cultura afecta o desempenho porque afecta a maneira como as pessoas sentem, pensam e agem podendo ter implicações no desempenho

e, como molda o contexto no qual as pessoas trabalham e o ambiente no qual as organizações operam, constrange comportamentos individuais (Druckman et al, 1997).

As atitudes e valores de cada empregado, assim como o que entendem do clima e da cultura da sua empresa, podem ser variáveis importantes que afectam o desempenho individual (Marcoulides & Heck, 1993).

O modelo que Hansen e Wernerfelt (1989) tentaram validar, assumia que o clima tinha efeitos no comportamento do indivíduo e, também, no desempenho. A medida utilizada para avaliar o clima foi um instrumento de Taylor e Bowers (1972), que foi testado e desenvolvido pela Universidade de Michigan, sendo um questionário que captura as dimensões organizacionais do clima como a comunicação, recursos humanos, práticas, design do trabalho e, ênfase nos objectivos e resultados embora que, no estudo que está a ser referido, apenas foi utilizada a dimensão “Ênfase nos Recursos Humanos” que mede a percepção dos colaboradores no que diz respeito às condições da organização como, por exemplo, condições de trabalho e, “Ênfase nos Objectivos” que mede a percepção dos colaboradores acerca dos objectivos subjectivos e objectivos. Os resultados obtidos apontam para o facto de os factores organizacionais como é o caso do clima terem influência no desempenho, sendo que os comportamentos dos colaboradores são considerados como sendo moderadores. Contudo, a validação deste modelo sofre críticas no sentido em que as medidas utilizadas não foram as mais adequadas e, pelo facto de a amostra utilizada ter sido muito diversificada (e.g. sectores diferentes) (Hansen & Wernerfelt, 1989).

Alguns estudos mostram uma relação positiva entre o empenhamento e o desempenho (Mowday et al, 1982, cit. por Mathieu & Zajac, 1990) mas outros sugerem que o empenhamento pode ser uma variável moderadora, embora os estudos existentes não se foquem neste aspecto. Também March e Sutton (1997) consideram que é difícil conceptualizar de forma adequada o desempenho e correlacioná-lo com outras variáveis, uma vez que existem diferentes antecedentes para o mesmo e, não se deve esperar que a relação das atitudes dos colaboradores com o desempenho seja de forma directa mas mais como moderadora.

Uma vez que a literatura sofre uma lacuna no que diz respeito à cultura organizacional em organizações empreendedoras e, tendo em conta os resultados apontados pelo modelo anterior pretende-se, no presente trabalho, testar a seguinte hipótese (figura 2):

Hipótese 4: A entrega dos colaboradores modera a relação entre a Cultura Empreendedora e o Desempenho Individual.

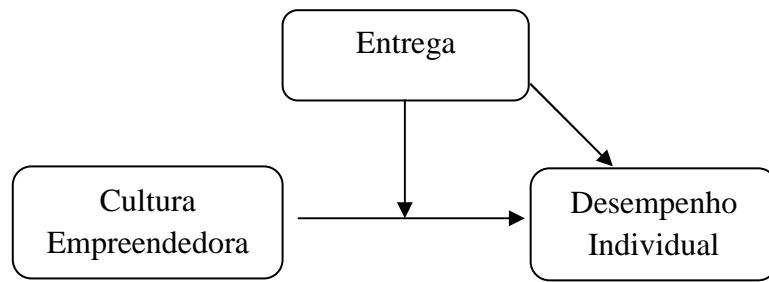


Figura 1: Efeito Moderador da Entrega na relação entre Cultura Organizacional Empreendedora e Desempenho Individual

Tendo em conta que a cultura organizacional empreendedora é uma variável ainda pouco explorada (Duobiené & Pundziené, 2007; Payne & Joyner, 2006), o objectivo desta investigação é verificar o impacto da cultura organizacional empreendedora no desempenho, tendo a “entrega” dos colaboradores como variável moderadora.

MÉTODO

Design do Estudo

O estudo tem uma abordagem quantitativa confirmatória uma vez que são estabelecidas algumas relações que à partida já se sabe que vão ser encontradas, com base em teoria (Robson, 2002). Sendo um estudo do tipo Relacional recorreu-se ao Método Correlacional para a confirmação das hipóteses, que permite avaliar a magnitude e a direcção da associação que existe entre as variáveis em estudo (Creswell, 2003; Punch, 2005).

O método de amostragem utilizado para a recolha de dados foi o de conveniência pelo que os resultados não devem ser generalizados para o Universo da população e não é possível evidenciar a representatividade da amostra em relação à população (Edwards, 1997; Maroco & Bispo, 2003).

Caracterização dos Participantes

Neste estudo avaliou-se colaboradores provenientes de vinte e três organizações empreendedoras, com menos de 6 anos de existência. A selecção destas empresas foi baseada na tipologia de Lumpkin e Dess (1996) que consideram que a orientação empreendedora apresenta as seguintes características: comportamento inovador, propensão ao risco, proactividade, autonomia e, competitividade agressiva. Depois de definidos estes critérios, as empresas foram seleccionadas por conveniência e, localizam-se em incubadoras situadas em Aveiro, Coimbra, Leiria e Lisboa tendo cada uma delas entre 3 a 21 colaboradores, que trabalham na área de empreendedorismo biológico, webmarketing e webdesign, comunicação, consultoria de software e, electrónica. A escolha por incubadoras deveu-se ao facto de serem “organizações que abrigam empreendimentos nascentes cujo projecto implica inovações” (Baêta et al, 2006). Seguidamente estão expostas características de algumas das empresas pertencentes à amostra e que estão relacionadas com o que se defende como exibindo uma Orientação Empreendedora. De forma, a manter o anonimato das empresas optou-se por facultar outro nome a cada uma aquando da sua caracterização, sendo que os nomes utilizados foram nomes de constelações de estrelas. Uma vez, que são muitas empresas apenas se escolheu, de forma aleatória, exemplos de algumas delas (tabela 8).

Tabela 8: Características das empresas segundo a OE

Dimensão	Característica
Comportamento inovador	“Diversificação de produtos e serviços fornecidos na área” (<i>Pegasus</i> , Aveiro) “Desenvolvimento e introdução de novos produtos e serviços no mercado” (<i>Apus</i> , Leiria)
Propensão ao risco	“Início de uma actividade nova e desconhecida com o objectivo principal de inovar a nível tecnológico e ter solidez financeira” (<i>Draco</i> , Aveiro) “A empresa nasceu da vontade de assumir uma atitude diferente no mercado” (<i>Fornax</i> , Lisboa)
Proactividade	“Dar resposta a necessidades do mercado através de novas soluções” (<i>Lynx</i> , Coimbra) “Aposta na criação de valor sustentável nos clientes, tendo uma atitude pró-activa” (<i>Delphinus</i> , Aveiro)
Autonomia	“Todos têm autonomia para acompanhar e garantir a continuidade dos projectos” (<i>Aquila</i> , Aveiro)
Competitividade Agressiva	“Postura agressiva que, por vezes, é considerada pelos seus concorrentes como sendo ‘anti-ética’” (<i>Taurus</i> , Lisboa) “Dar resposta à concorrência alcançando vantagem competitiva” (<i>Leo</i> , Coimbra)

A amostra é constituída por 151 participantes sendo que 88 são do sexo masculino e 63 do sexo feminino, correspondendo respectivamente a 58,3% e a 41,7%. A maioria pertence à faixa etária dos 30 aos 45 anos, estando expostas as percentagens no gráfico abaixo (figura 2). No que diz respeito às Habilitações Literárias, 79 participantes têm licenciatura (52,3%) e, 48 possuem Mestrado e / ou Pós-Graduação (31,8%) sendo que os restantes possuem o Secundário, o Bacharelato ou Doutoramento que correspondem, respectivamente, a 8,6%, 4% e, a 3,3%.

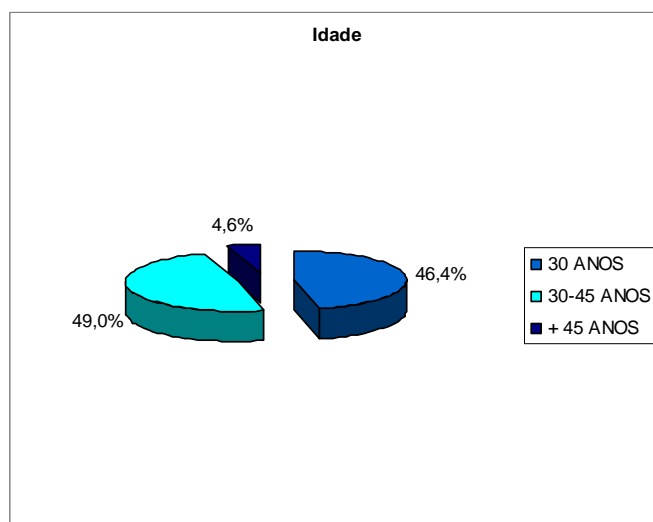


Figura 2: Faixa etária dos Participantes

Como já foi dito, anteriormente, as empresas têm no máximo seis anos de existência e, assim sendo, 78,1% está na empresa entre um e três anos sendo que, os restantes, trabalham nas respectivas empresas há menos de um ano ou há mais de quatro anos. Relativamente às funções desempenhadas, estas variam entre técnicos (80 pessoas), chefia (20 pessoas) e, sócio / gerente (51 pessoas), cujas percentagens estão ilustradas no seguinte gráfico (figura 3).

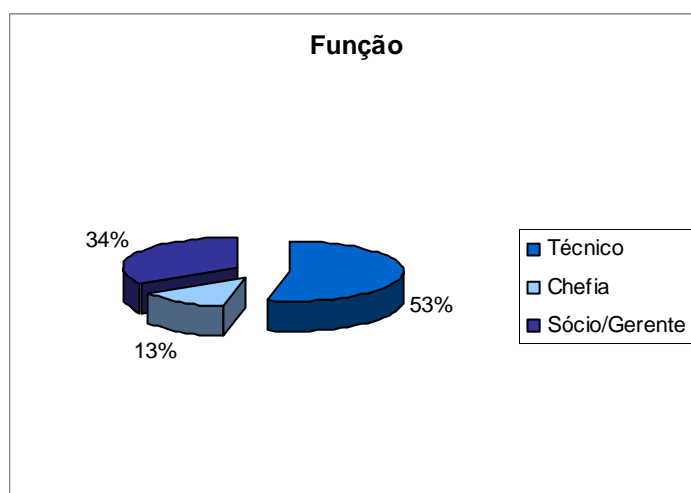


Figura 3: Função

Instrumentos

Os dados foram recolhidos através de questionários realizados a empreendedores e respectivos colaboradores. O questionário era composto por quatro secções que correspondiam a Dados Biográficos, Entrega, Cultura Organizacional Empreendedora e, Desempenho Individual.

Aquando da preparação das escalas que avaliavam a “Entrega” e a “Cultura Organizacional” foram efectuados pré-testes verbais.

A Entrega foi medida através de um instrumento previamente desenvolvido que inclui dez itens baseados na literatura, identificados em cinco dimensões (Palma, 2008). O instrumento foi construído por Neuza Moreira e Joana Amador. A escala era do tipo Lickert de cinco pontos (1- “discordo totalmente” a 5- “concordo totalmente”) e, é constituída por cinco dimensões (tabela 9; anexo A).

Tabela 9: Itens da Escala de Entrega segundo as suas dimensões

Dimensão	Itens
Missão de vida	1 e 8
Intemporalidade	2 e 5
Auto Sacrifício	4 e 6
Orientação para o Perfeccionismo	7 e 10
Orientação para o Crescimento	3 e 9

De forma a recolher os dados acerca do tipo de Cultura nas Organizações Empreendedoras foi elaborada uma escala com perguntas de resposta fechada composta por 20 itens, tendo em conta a revisão da literatura (Cornwall & Perlman, 1990; cit. por Duobiené & Pundziené, 2007) tendo sido construída por Neuza Moreira e Sandra Costa. A escala inclui dez dimensões: tolerância ao risco (itens 1 e 11), respeito pela própria actividade (itens 2 e 12), ética, confiança e responsabilidade (itens 3 e 13), pessoas (itens 4 e 14), reconhecimento emocional (itens 5 e 15), satisfação com o trabalho (itens 6 e 16), liderança (itens 7 e 17), clientes (itens 8 e 18), detalhes (itens 9 e 19) e, eficácia e eficiência (itens 10 e 20) (Anexo B). Todas estas afirmações estão associadas a uma escala de resposta do tipo Lickert com cinco tipos de respostas que variam entre 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) sendo que o item 6 é considerado como sendo um item invertido (“Os trabalhos são distribuídos aleatoriamente”).

A última secção é composta pela escala do Desempenho Individual, mais concretamente o Desempenho de Tarefa (Bott et al, 2003; Anexo C) composta por 9 itens com um alfa de 0,93. Esta escala é unidimensional e, foi traduzida e adaptada por estudos de Gomes.

Procedimento

Após a preparação do instrumento foi elaborado um pré-teste verbal à escala da Entrega e à escala de Cultura Organizacional Empreendedora com o objectivo de fazer uma análise das perguntas tentando perceber a qualidade geral da elaboração do questionário e se os itens estavam elaborados de forma adequada ou se havia dificuldade no entendimento das questões, sendo que este processo é um dos mais importantes antes da recolha dos dados (Czaja & Blair, 2005; Rea & Parker, 2002). O pré-teste verbal tem como principal intenção ajudar a aperfeiçoar a versão da escala avaliando a clareza da formulação dos itens, as possíveis resistências em responder a determinadas perguntas, a adequação e suficiência das opções de resposta e, o tempo necessário para o seu preenchimento (Czaja & Blair, 2005; Faerstein et al, 1999). Os resultados do pré-teste servem para melhorar o design e a implementação do instrumento (Czaja & Blair, 2005).

É sugerido que o pré-teste deve ser feito a um grupo de 8 a 13 pessoas pois é um número grande o suficiente para se ter diversos pontos de vista e, pequeno o suficiente para se obter o comentários de todos num curto espaço de tempo (Edwards, 1997).

Na administração dos pré-testes foram seguidos os passos sugeridos por Edwards (1997). Desta forma, informou-se os participantes que o objectivo da sessão era avaliar a clareza das questões, a ordem dos itens, as escalas de resposta e, a compreensão dos itens alternativos. Os participantes deveriam colocar um círculo à volta de qualquer item ou alternativa que achassem confuso, incompleto ou não aplicável (Edwards, 1997).

Inicialmente, desenvolveram-se 30 itens a partir da revisão da literatura (Cornwall & Perlman, 1990; cit. por Duobiené & Pundziené, 2007). Assim sendo, foi efectuado um pré-teste verbal à escala da Cultura Organizacional Empreendedora, no dia 7 de Março de 2009, a 13 pessoas, sete do sexo masculino e seis do sexo feminino, que possuíam o mesmo tipo de habilitações literárias (licenciatura) e, com idades compreendidas entre os 22 e 28 anos. Os participantes reuniram-se numa sala onde foram dadas informações acerca dos objectivos daquela escala e o que se pretendia que fosse feito. Cada participante preencheu o questionário e, posteriormente, foi feita uma análise, item a item onde cada um dava a sua opinião acerca dos itens que seriam menos compreensíveis ou ambíguos e propuseram novas soluções. Como é proposto por Faerstein e seus colaboradores (1999) existiam questões parecidas que correspondiam à mesma dimensão e, o objectivo era que os sujeitos indicassem aquela que melhor reflectia o pretendido ou que sugerissem uma nova forma de fazer aquela questão. No final, devido à repetição dos itens, foram retirados dez itens e somente um item sofreu alteração. Um dos itens correspondentes à dimensão “Respeito pela própria

actividade”, inicialmente, seria “Respeito a actividade de todos os membros desta empresa” e, durante o pré-teste, foi sugerido a seguinte estruturação: “Conheço e respeito o trabalho de todos os meus colegas”.

Por sua vez, também, a escala da “Entrega” foi sujeito a um pré-teste verbal onde participaram 11 pessoas, sendo que cinco pertenciam ao sexo masculino e seis ao sexo feminino, com habilitações literárias idênticas e, com idades compreendidas entre os 24 e os 35 anos. Esta escala também foi construída tendo como modelo a base teórica do conceito e as suas dimensões correspondentes (Palma, 2008). O procedimento foi idêntico ao da Cultura Organizacional Empreendedora, sugerido por Edwards (1997) e por Faerstein e seus colaboradores (1999), tendo ocorrido no dia 4 de Março de 2009. Desta forma, houve itens que foram retirados pois eram semelhantes a outros e considerou-se que não eram muito explícitos e, houve outros que foram alterados. Na dimensão “Missão de vida”, inicialmente, os itens seriam “Considero que o meu trabalho vai ao encontro daquilo que eu sou e do que procuro para a minha vida” e “A minha missão de vida é semelhante à missão da empresa em que trabalho” mas foram alterados para “O meu trabalho realiza-me” e “Identifico-me com a missão estabelecida por esta empresa”, respectivamente, pois considera-se que quanto mais simples a afirmação mais acessível ficará para todas as pessoas que poderem responder ao questionário.

Uma vez que as duas escalas referidas anteriormente são do tipo Lickert, os pontos de resposta teriam que ser no mínimo 5 e máximo 11. Como o número de pontos não influencia aquilo que se quer medir, optou-se por uma escala com 5 pontos sendo que a única sugestão era que devia haver valores de extremos (“Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”) que correspondessem a pontos numéricos da escala e, assim, identificar valores extremos torna-se mais fácil quando há menos pontos de resposta (Edwards, 1997).

Após a elaboração dos pré-testes, contactou-se diversas empresas empreendedoras, com o máximo de 6 anos de existência, via e-mail e por carta onde se apresentava o objectivo do estudo actual. Depois da manifestação de interesse por parte dos responsáveis de algumas empresas, estas foram contactadas de forma a combinar a melhor forma para a recolha de dados, garantindo-se que os dados obtidos seriam apenas para efeito do presente estudo e não seriam divulgados quaisquer dados acerca das empresas e dos respectivos membros, havendo confidencialidade e anonimato. Uma vez que as empresas se situavam em diferentes zonas do país ficou acordado que os questionários seriam colocados num site da internet elaborado para o efeito e, deste modo, seria mais fácil garantir a confidencialidade de cada um.

RESULTADOS

Nesta fase, apresentam-se as qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados. Posteriormente, serão expostos os resultados referentes às hipóteses previamente elaboradas.

Qualidades Psicométricas

Fidelidade

A fidelidade corresponde ao grau de confiança da medida podendo ser avaliada através da sua estabilidade temporal, equivalência das formas ou ao nível da sua consistência interna (Kline, 2000).

No presente trabalho apenas será avaliada a consistência interna que tem como objectivo determinar se todos os itens do teste se correlacionam entre si, se avaliam o mesmo atributo psicológico, sendo que, para isso, recorre-se ao Alfa de Cronbach que faz a correlação inter-item (Cronbach, 1996; Newman & McNeil, 1998). Desta forma, a consistência interna varia entre 0 e 1 e, a maioria dos autores, consideram que valores acima de 0,7 correspondem a uma fidelidade aceitável e, acima de 0,8 indica uma boa fidelidade (John & Benet-Martinez, 2000).

As escalas da Entrega e da Cultura Organizacional Empreendedora têm valores compreendidos entre 0,7 e 0,8 sendo uma consistência aceitável enquanto que a escala do Desempenho Individual possui um alfa superior a 0,8 como se pode verificar na seguinte tabela (tabela 10).

Tabela 10: Alfa de Cronbach Total das Escalas

Entrega	Cultura Empreendedora	Desempenho Individual
0,777	0,727	0,886

Verificando o valor do alfa caso algum item seja eliminado (tabela 11, 12 e, 13) verifica-se que o item 10, da escala da Entrega, e os itens 6, 8 e 16 da escala da Cultura Organizacional Empreendedora fazem com que o Alfa de Cronbach aumente caso sejam retirados mas apenas o item 8, na escala da Cultura Organizacional Empreendedora, quando retirado faz a consistência da escala aumentar significativamente mais de 5% (Anexo D -

Outputs). Deste modo, optou-se por eliminar o item 8 para as posteriores análises da qualidade psicométrica da escala.

Tabela 11, 12 e 13: Contribuição dos itens para a fidelidade das escalas

Itens da Entrega	Alfa*
Ent1	0,745
Ent2	0,767
Ent3	0,756
Ent4	0,742
Ent5	0,734
Ent6	0,770
Ent7	0,770
Ent8	0,758
Ent9	0,743
Ent10	0,792

Itens da Cultura	Alfa*
Cult1	0,708
Cult2	0,710
Cult3	0,712
Cult4	0,694
Cult5	0,700
Cult6	0,747
Cult7	0,711
Cult8	0,841
Cult9	0,726
Cult10	0,715
Cult11	0,691
Cult12	0,702
Cult13	0,716
Cult14	0,702
Cult15	0,696
Cult16	0,732
Cult17	0,708
Cult18	0,708
Cult19	0,711
Cult20	0,710

Itens do Desempenho	Alfa*
Desemp1	0,874
Desemp2	0,880
Desemp3	0,876
Desemp4	0,869
Desemp5	0,870
Desemp6	0,877
Desemp7	0,865
Desemp8	0,882
Desemp9	0,871

* Item se o alfa for removido

Validade

A validade diz respeito ao grau em que o teste mede aquilo que pretende medir. Existem três tipos de validade: validade de conteúdo, validade de constructo e, validade relativa ao critério (Kline, 2000). No presente trabalho não é possível avaliar a validade de conteúdo pois como remete para o facto de os itens serem ou não representativos daquilo que se pretende avaliar, não é passível de se fazer tratamento estatístico.

A validade de constructo remete para o facto de o teste avaliar com exactidão o atributo que pretende medir (Kline, 2000). Assim sendo, recorreu-se à Análise Factorial Exploratória para reconhecer a que factores pertencem cada uma das variáveis (Maroco, 2007).

Inicialmente, verificou-se o valor obtido no teste do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (tabela 14), para cada uma das escalas, para averiguar se era recomendável a execução da Análise Factorial (AF).

Tabela 14: KMO das escalas

Escalas	KMO
Entrega	0,762
Cultura Org. Empreendedora	0,833
Desempenho Individual	0,859

Como se pode conferir, na tabela anterior, na escala da Entrega o KMO assume um valor considerado médio (entre 0,7 e 0,8) enquanto que as restantes escalas assumem um bom valor (acima de 0,8) (Pereira, 2001) pelo que se pode deduzir que é recomendável efectuar a AF. O nível de significância é de 0,000 para as três escalas sendo que, como é inferior a 0,05, é possível a sua execução.

Outra medida de adequação dos dados à AF é a “Medida de Adequação da Amostragem” em que na Matriz Anti-Imagem verifica-se a diagonal principal (a) e, se não existirem valores inferiores a 0,5 não é preciso retirar nenhum item (Maroco, 2007). Neste caso, para as três escalas, verifica-se que nenhum dos itens obtém um valor inferior a 0,5 pelo que se pode utilizar todas as variáveis (Anexo E).

Executando a Análise Factorial Exploratória (AFE) correspondente aos itens da Entrega, foram extraídos, inicialmente, 3 factores, de acordo com a regra de retenção de factores com valores próprios superiores a um (Maroco, 2007) com uma variância total explicada de 63,3%. Na extracção dos três factores, os itens 1, 5 e 9 saturavam em dois

factores (anexo F) pelo que se optou por retirá-los e, executar, novamente, uma AFE. Neste caso, obteve-se, na mesma, três factores com uma variância total explicada de 69,03% (anexo G).

Analisando a seguinte tabela (tabela 15) verifica-se que o factor 1 é composto pelos itens da dimensão Auto Sacrifício (itens 4 e 6). Por sua vez, o factor 2 é composto pelos itens 3, 7 e 10 que estão relacionados com a Dedicção ao Trabalho e aos Clientes. Finalmente, o terceiro factor, corresponde aos itens 2 e 8 que indicam a Confiança nos Colegas e a Identificação com a Missão da Empresa.

Tabela 15: Matriz das Componentes Rodadas da Entrega (Análise Exploratória)

Itens	Componentes		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Ent4	0,821		
Ent6	0,906		
Ent3		0,759	
Ent7		0,678	
Ent10		0,708	
Ent2			0,914
Ent8			0,652

Método de Análise das Componentes Principais
 Rotação Varimax com Normalização de Kaiser
 5 Iterações

Uma vez que a literatura apoia a existência de 5 factores (Palma, 2008) executou-se uma AF forçada a 5 factores e, desta forma, a variância total explicada é de 78,86% (anexo H, tabela 16).

Tabela 16: Variância Total Explicada da Entrega a 5 factores

Factores	Valores Próprios	% Variância	% Variância acumulada
1	3,690	36,899	36,899
2	1,538	15,381	52,279
3	1,103	11,027	63,306
4	0,861	8,612	71,918
5	0,695	6,947	78,866

Para decidir o número de factores que se devia ter em conta analisou-se os pesos factoriais dos itens depois da rotação de factores e, o *scree plot*. No que diz respeito à extracção de 5 factores verifica-se que os itens 1, 5 e 9 são ambíguos, tal como aconteceu na primeira Análise Exploratória mas, agora, também o item 2 satura em dois factores (tabela 17).

Tabela 17: Matriz das Componentes Rodadas da Entrega (Análise Confirmatória)

Itens	Componentes				
	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
Ent4	0,859				
Ent5	0,491	0,441	0,450		
Ent6	0,906				
Ent1		0,476		0,407	
Ent2		0,734	0,401		
Ent8		0,845			
Ent3			0,856		
Ent9	0,509			0,531	
Ent10				0,884	
Ent7					0,909

Método de Análise das Componentes Principais; Rotação Varimax com Normalização Kaiser; 7 iterações.

Fazendo a análise do *scree plot*, de acordo com a regra de retenção dos factores com valores próprios superiores a 1, foram retidos 3 factores embora um dos factores apresente valores que pouco passam do mínimo considerado de valor próprio 1 (figura 4).

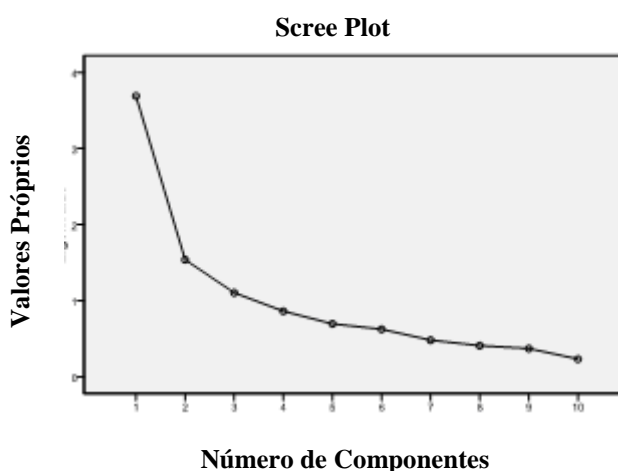


Figura 4: Scree Plot da Entrega

No que concerne à validade da escala da Cultura Organizacional Empreendedora, a Análise Factorial Exploratória, com o limiar de 1 valor próprio, extraiu 5 factores com uma variância total explicada de 59, 839%. Contudo, como os itens 13 e 17 saturavam em dois factores e, o item 6 não obteve valores superiores a 0,4 (anexo I) optou-se por repetir a AFE sem esses três itens e sem o item 8 que já tinha sido eliminado aquando da análise da Fidelidade.

Na nova AFE, os itens 1 e 12 passaram a ser, também, ambíguos (anexo J) pelo que se fez mais uma tentativa recorrendo de novo à Análise Factorial, sem estes itens.

Desta vez, já sem todos os itens referidos anteriormente, obteve-se, novamente, cinco factores com uma variância total explicada de 68,76% (tabela 18).

Tabela 18: Variância Total Explicada da Cultura Organizacional Empreendedora

Factores	Valores Próprios	% Variância	% Variância Acumulada
1	4,530	32,356	32, 356
2	1,603	11,448	43,804
3	1,370	9,785	53,589
4	1,120	7,997	61,586
5	1,005	7,177	68,763

Como se pode verificar posteriormente (tabela 19), o factor 1 é composto pelos itens 4, 5, 7, 11 e 15 que estão relacionados com o Reconhecimento e Autonomia no trabalho; o factor 2 é constituído pelos itens 18, 19 e 20 que correspondem à Qualidade do Produto e Satisfação do Cliente; os itens 2, 3 e 14 pertencem ao factor 3 e, apontam para o Respeito e Confiança nos Colegas; o factor 4 é composto pelos itens 10 e 16 que remete para a Inovação e Diferenciação e, finalmente, o factor 5 é constituído apenas pelo item 9 que tem a ver com Auto-Confiança (outputs – Anexo K).

Tabela 19: Matriz das Componentes Rodadas da Cultura Organizacional Empreendedora

	Factores				
	1	2	3	4	5
Cultura4	0,824				
Cultura5	0,759				
Cultura7	0,595				
Cultura11	0,802				
Cultura15	0,726				
Cultura18		0,805			
Cultura19		0,771			
Cultura20		0,747			
Cultura2			0,855		
Cultura3			0,866		
Cultura14			0,648		
Cultura10				0,454	
Cultura16				0,876	
Cultura9					0,933

Uma vez que a literatura acerca da Cultura Organizacional Empreendedora é, totalmente, exploratória e é baseada na opinião de autores (Cornwall & Perlman, 1990; cit. por Duobiené & Pundziené, 2007) e não tem estudos empíricos, optou-se por não se fazer a Análise Confirmatória forçada a dez factores.

Analisando o *scree plot* (figura 5) verifica-se que, com valores próprios superiores a 1, existem 5 factores, no entanto, constata-se um declive maior em apenas 3 factores.

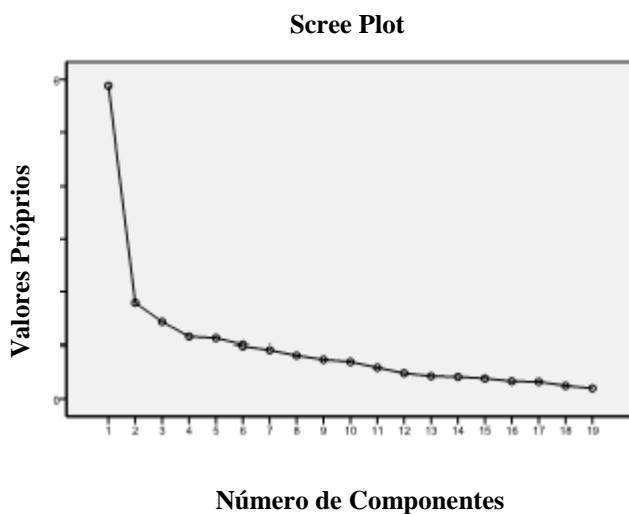


Figura 5: Scree Plot da Cultura Empreendedora

Por fim, relativamente, ao Desempenho Individual, identificou-se dois factores com uma variância total explicada de 66,86%. O item 2 e 7 possuíam pesos factoriais semelhantes nas duas componentes, embora seja maior no primeiro factor (anexo L) mas, mesmo assim, optou-se por se eliminar estes dois itens da análise e, na nova AFE foi extraído somente um factor com uma variância total explicada de 58,887% (tabela 20).

Tabela 20: Variância Total Explicada do Desempenho Individual

Factor	Valores Próprios	% Variância	% Variância Acumulada
1	3, 86	55, 09	55,09
2	1, 06	15,13	70,21

Na matriz (tabela 21; anexo M) verifica-se que os itens 5 e 6 pertencem ao factor 2 e, os restantes correspondem ao primeiro factor. Este facto pode fazer sentido, uma vez que, os itens 5 e 6 estão mais voltados para a Aptência Profissional enquanto os restantes remetem, de forma mais directa, para o Desempenho.

Tabela 21: Matriz das Componentes Rodadas do Desempenho

	Componentes	
	1	2
Desempenho 1	0,706	
Desempenho 3	0,765	
Desempenho 4	0,851	
Desempenho 8	0,679	
Desempenho 9	0,741	
Desempenho 5		0,918
Desempenho 6		0,918

Método de Análise das Componentes Principais; Rotação Varimax com Normalização Kaiser; 3 iterações.

Uma vez que a literatura defende a existência de um factor (Bott et al, 2003), fez-se a análise do *scree plot* onde se verifica que, para valores próprios superiores a 1, existe um corte mais significativo para um só factor.

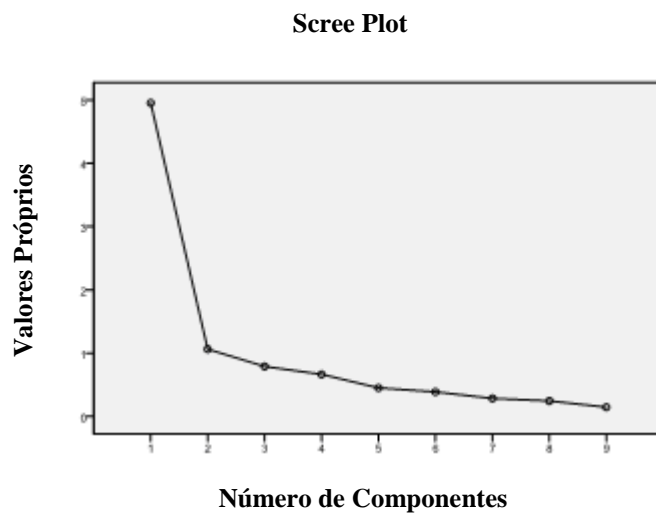


Figura 6: Scree Plot do Desempenho Individual

Sensibilidade

Esta qualidade psicométrica diz respeito à capacidade da escala em discriminar os resultados do sujeito na prova (Kline, 2000). Pode-se avaliar a sensibilidade através do teste de normalidade e dos coeficientes de achatamento e de assimetria.

Nas escalas da Entrega e da Cultura Organizacional Empreendedora verificou-se uma distribuição normal. Por sua vez, a escala do Desempenho Individual não apresenta normalidade, quando é considerado os valores usais de significância de 0,01 ou 0,05 (tabela 22).

Tabela 22: Distribuição Normal das Escalas

Escalas	E.T. K-S	Valor-p
Entrega	1,315	0,063
Cultura Org. Empreendedora	0,956	0,320
Desempenho Individual	1,913	0,001

De acordo com os valores de assimetria e de curtose apresentados na seguinte tabela verifica-se que, nas escalas da Entrega e da Cultura, apenas o valor do Coeficiente de Achatamento está dentro do intervalo de $[-1,96; 1,96]$. Por sua vez, os valores de assimetria e de achatamento da Escala do Desempenho Individual apresentam valores fora do intervalo, o

que pressupõe uma distribuição não normal como já se tinha verificado anteriormente (tabela 23; outputs - anexo N).

Tabela 23: Estatística Descritiva das Escalas

Escalas	Média	Desvio Padrão	Coef. Assim.	Coef. Achat.
Entrega	28,31	3,33	-3,55	- 1,56
Cult. Org. Empr.	56,46	6,23	- 2,95	1,57
Desemp. Indiv.	42,05	4,81	-7,32	7,71

Uma vez que a variável Desempenho Individual não tem distribuição normal tentou-se normalizar a mesma com o objectivo de, posteriormente, se poder recorrer a Teste Paramétricos na verificação das Hipóteses. A normalização da variável foi feita através do logaritmo de base 10, transformando-se, desta forma, cada um dos itens e, posteriormente, verificou-se novamente a normalidade da escala. Neste caso, para a variável transformada, como o valor-p é superior a 0,01 considera-se a escala do Desempenho Individual como tendo distribuição normal (tabela 24; anexo O).

Tabela 24: Normalização da Escala do Desempenho Individual

Escala	K-S	Valor-p
Desempenho Individual	1,609	0,011

Teste de Hipóteses

Desta forma, vai-se, seguidamente, verificar as hipóteses, anteriormente propostas. Uma vez que todas as escalas têm distribuição normal recorre-se a testes paramétricos que são mais potentes (Maroco, 2007).

Correlação de Pearson

De modo a testar cada umas das hipóteses definidas recorreu-se ao método das correlações. Como todas as escalas possuem distribuição normal, recorreu-se ao teste de correlação de Pearson que mede a direcção da associação de tipo linear entre variáveis quantitativas (Maroco, 2007).

Verificando-se as correlações existentes entre as escalas (tabela 25; anexo P), apenas a Hipótese 2 (H2) é confirmada, sugerindo-se que a Cultura Organizacional Empreendedora está relacionada com a Entrega ($p < 0,01$). A correlação apresentada entre estas duas variáveis é de $r = 0,588$. Verificou-se, ainda, que a Cultura Organizacional Empreendedora e o Desempenho Individual não estão associados ($r = 0,080$) assim como, a Entrega e o Desempenho ($r = 0,116$) também não estão.

Tabela 25: Correlações bivariadas de Pearson

Variáveis		Cultura	Desempenho	Entrega
Cultura	Corr. Pearson	1	0,080	0,588**
	Valor-P		0,336	0,000
Desempenho	Corr. Pearson	0,080	1	0,116
	Valor-P	0,336		0,161
Entrega	Corr. Pearson	0,588**	0,116	1
	Valor - P	0,000	0,161	

** Correlação é significativa a 0,01

Regressão Linear

Uma vez que a correlação apenas estuda o grau de associação entre as duas variáveis cuja relação pode ou não de ser de dependência funcional recorreu-se à regressão que permite modelar as relações entre variáveis e possibilita a previsão da variável dependente para valores não observados da variável independente mas dentro do seu domínio (Maroco & Bispo, 2003).

Verificação de Pressupostos:

Quando é definido o modelo de regressão linear, os erros ou resíduos do modelo servem para estimar os coeficientes de regressão e, também, para validar os pressupostos de aplicação do modelo linear (tabela 26). Neste sentido, irá-se verificar se os erros possuem distribuição normal e se são independentes (Maroco, 2007) de forma a averiguar se a aplicação do modelo é totalmente correcta.

Tabela 26: Pressupostos da Regressão Linear

Pressuposto	Hipóteses
Distribuição dos Erros	H0: Os erros possuem distribuição normal Vs H1: Os erros não possuem distribuição normal
Independência dos Resíduos	H0: Não existe auto-correlação entre os resíduos Vs H1: Existe auto-correlação entre os resíduos

O tipo de distribuição da variável em estudo pode ser verificada através do teste de Kolmogrov-Smirnov onde se obteve um valor de p de 0,016 para a relação entre a Cultura Organizacional Empreendedora e o Desempenho Individual e, um valor de p igual a 0,012 para a relação entre a Entrega e o Desempenho Individual que, sendo superior ao nível de significância de 0,01 (anexo Q) conclui-se que têm distribuição normal. Outra forma de analisar a distribuição dos erros é através do gráfico da Probabilidade Normal (figura 7). Quando o desempenho é considerado como sendo a variável dependente (H1 e H3), os resíduos apresentam-se maioritariamente acima da diagonal principal.

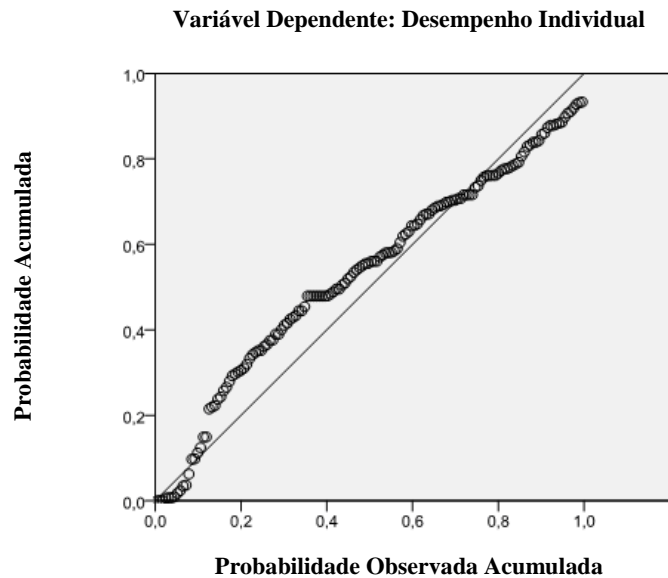


Figura 7: Distribuição dos Resíduos (variável dependente: Desempenho Individual)

Para a hipótese em que a Entrega é considerada como sendo a variável dependente, através da observação do gráfico da distribuição dos erros (figura 8) deduz-se que possuem distribuição normal. Também, analisando o valor do p no teste de Kolmogrov-Smirnov,

verifica-se que, como o valor de p é de 0,308 pode-se assumir que os erros possuem distribuição normal.

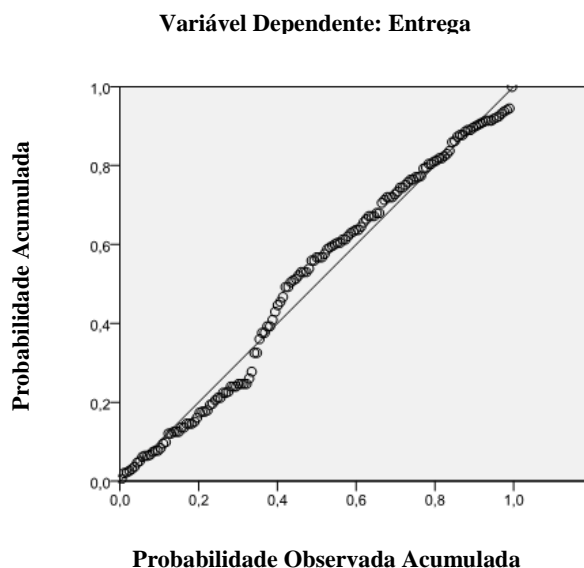


Figura 8: Distribuição dos Resíduos (variável dependente: entrega; variável independente: cultura organizacional empreendedora)

Em relação ao pressuposto de que os resíduos devem ser independentes recorre-se à estatística de Durbin-Watson (d). Dizer que os resíduos são independentes significa que a magnitude de um resíduo não influencia a magnitude do resíduo seguinte, ou seja, verifica-se se existe auto-correlação entre os resíduos do modelo (Maroco, 2007). Uma vez que o programa estatístico utilizado não reproduz o valor de p associado a esta estatística de teste, de uma forma um pouco empírica, sugerida por Durbin e Watson (1971, cit. por Maroco, 2007), rejeita-se a hipótese de que “não existe auto-correlação” se a estatística de teste for semelhante a 2. Na seguinte tabela estão expostos os valores associados a cada modelo. Quando o desempenho é considerado a variável dependente do modelo, os valores do teste de Durbin-Watson não são muito próximos de 2 o que faz com que se questione se os resíduos serão de facto independentes e, desta forma, apenas para o modelo que associa a Cultura Organizacional Empreendedora à Entrega se pode deduzir que os resíduos são independentes (tabela 27).

Tabela 27: Verificação da independência dos resíduos

Variável Independente	Variável Dependente	Durbin-Watson
Cultura	Desempenho	1,645
Cultura	Entrega	2,140
Entrega	Desempenho	1,597

Analisando a estatística descritiva dos resíduos relativas a cada uma das hipóteses propostas, no presente trabalho, pode-se encontrar mais do que um outlier em todos os modelos (tabela 28; outputs - anexo Q) uma vez que, observando os valores mínimos e máximos dos resíduos existem observações com valores observados no *student deleted residual*.

Tabela 28: Estatística Descritiva dos Resíduos

Variável Independente	Variável Dependente	Resíduos			Student Deleted Residual	
		Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo
Cultura	Desempenho	-1,55	0,49	0,000	-5,14	1,51
Cultura	Entrega	-6,85	8,80	0,000	-2,59	3,50
Entrega	Desempenho	-1,54	0,52	0,000	-5,12	1,62

Desta forma, apenas para o modelo com as variáveis Cultura Organizacional Empreendedora e Entrega os pressupostos são cumpridos.

Aplicação do Modelo de Regressão Linear:

Tendo-se verificado, anteriormente, com recurso à correlação, que das variáveis em estudo apenas a cultura e a entrega estavam associadas, decidiu-se na mesma verificar os pressupostos da Regressão para todas as variáveis. Como era de esperar, os pressupostos apenas foram válidos para a hipótese “a cultura influencia a entrega” e, por isso, será aplicada a Regressão Linear apenas neste caso.

Sendo o Coeficiente de Determinação Ajustado igual a 0,438 pode-se afirmar que 43,8% da variabilidade total da Entrega é explicada pela Cultura Organizacional Empreendedora (tabela 29).

Tabela 29: Modelo da Regressão Linear

R	Coefficiente de Determinação	Coefficiente de Determinação Ajustado
0,558	0,346	0,341

Preditor: Cultura Organizacional Empreendedora

Variável Dependente: Entrega

Para saber se o modelo ajustado é significativo recorre-se à Anova da Regressão. Correspondendo o valor de F a 78,690 com 1 e 149 graus de liberdade associados e, um valor de p de 0,000 (tabela 30), para um nível de significância de 0,05, considera-se o modelo significativo.

Tabela 30: Anova da Regressão

Modelo	Soma dos Quadrados	df	F	Sig
Regressão	575,90	1	78,69	0,000*
Resíduo	1090,47	149		
Total	1666,37	150		

*preditor: Cultura Organizacional Empreendedora

Variável Dependente: Entrega

Neste caso, o modelo ajustado é $11,609+0,395$ (tabela 31; outputs - anexo R). Sendo possível verificar que, para um nível de significância de 0,05, a variável cultura afecta significativamente a entrega ($B= 0,395$; $p = 0,000$) e, o modelo é significativo explicando 43% da variabilidade da entrega, como já tinha verificado.

Tabela 31: Ajustamento do Modelo

	Coefficiente não estandardizado	Coefficiente Estandarizados	T	Sig.
	B	Beta		
Cultura	10,578		5,260	0,000
	0,314	0,588	8,871	0,000

Moderação com o Modelo de Regressão Linear:

Dizer que uma variável é moderadora significa assumir que altera a relação entre a variável dependente e a variável independente (Baron & Kenny, 1986; James & Brett, 1984). Um método estatístico que serve para analisar esta interacção é o Modelo de Regressão (Maroco, 2007).

Uma das hipóteses definidas para o presente trabalho foi que a Entrega seria uma variável moderadora entre a Cultura Empreendedora e o Desempenho Individual. Contudo, como não se verificou uma relação linear entre estas duas últimas variáveis, não se pode admitir que existe uma variável moderadora entre elas. Assim sendo, esta última hipótese não será testada estatisticamente pois não cumpre os requisitos para tal, assumindo-se que não existe moderação entre a Cultura Empreendedora e o Desempenho Individual.

DISCUSSÃO

O presente trabalho tinha como objectivo investigar a relação entre a Cultura Organizacional Empreendedora e o Desempenho Individual e, a relação de cada uma com uma nova variável introduzida, na literatura, a Entrega.

A importância deste estudo passa pelo facto de investigar sobre a Cultura Organizacional vigente em organizações empreendedoras sendo que este tipo de cultura tem sido pouco explorado e investigado (Payne & Joyner, 2006). Assim sendo, procurou-se perceber se a relação entre a Cultura Organizacional Empreendedora e o Desempenho Individual seria moderado pelos comportamentos de entrega dos colaboradores.

Apesar da importância que se denota na literatura da Cultura Organizacional verifica-se que existe um desacordo em torno do seu conceito (Ogbonna & Harris, 1998). Assim sendo, teve-se em conta, desde o início, de que existe uma lacuna na literatura a nível da exploração da relação entre estas variáveis (Alvesson 2006) e, também, do próprio significado de Cultura Organizacional Empreendedora (Palma, 2008; Payne & Joyner, 2006) sendo que o estudo no qual se baseou para a definição das dimensões da Cultura Organizacional Empreendedora era somente de natureza teórica e exploratória (Cornwall & Perlman, 1990; cit. por Duobiené & Pundziené, 2007).

A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho está pouco explicada na literatura, uma vez que, devido às diversas medidas utilizadas e a definição dos próprios conceitos, os resultados encontrados são, na maioria das vezes, divergentes (Aschkanasy et al, 2002; Wilderom et al, 2000).

Também, as causas e antecedentes do Desempenho continuam a ser difíceis de definir devido às definições encontradas e, também, às medidas utilizadas para o seu estudo (March & Sutton, 1997). Diversos autores sugerem que deve haver uma maior investigação em torno das atitudes dos colaboradores que podem contribuir para o desempenho, contudo estes estudos ainda continuam pouco explorados e apresentam diversas limitações (Cunha et al, 2006).

Ao analisar as qualidades métricas das escalas utilizadas, neste trabalho, pode-se verificar que todas elas apresentam uma fidelidade aceitável ($\alpha > 0,70$) em relação à sua consistência interna. No que diz respeito, à validade apresentam todas uma significativa validade de constructo. Relativamente, à sensibilidade recorreu-se aos coeficientes de assimetria e de achatamento e, ao teste de Kolmogorov-Smirnov para testar a distribuição da

escalas pelo que se verificou que, a escala do Desempenho não apresentava distribuição normal, inicialmente, optando-se por normalizar a variável.

Desta forma, como uma das hipóteses sugeriu-se que a Cultura Organizacional Empreendedora tem influência sobre o Desempenho Individual. Apesar de não terem sido encontrados estudos com a primeira variável existem evidências na literatura que sugerem uma relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho, quer individual como organizacional (Marcoulides & Heck, 1993; Nahm et al, 2004; Zammuto & Connor, 1992). Contudo, verifica-se uma inconsistência na literatura acerca desta relação (Weinzimmer et al, 2008) pois enquanto alguns autores sugerem que as variáveis culturais podem funcionar como uma estratégia traduzindo-se em desempenho individual (Barney, 1986), existem outros que questionam a relação entre estas duas variáveis (Ogbonna & Harris, 1998). Os resultados referentes a esta hipótese mostram que não existe uma relação significativa ($p > 0,01$) entre as variáveis. Desta forma, a Hipótese 1 não foi confirmada sugerindo que o tipo de Cultura Organizacional Empreendedora não influencia o Desempenho por si só.

Tendo em conta que a cultura deve promover, entre outras coisas, a autonomia e um ambiente propício para correr riscos (Lumpkin et al, 2007), o facto de, neste caso, esta não promover o desempenho individual pode-se dever a várias questões ainda pouco exploradas na literatura (Payne & Joiner, 2006) e, também, ao facto de a própria Cultura Organizacional Empreendedora ainda não estar bem definida e conceptualizada neste âmbito, podendo-se confundir com a Cultura Organizacional “tradicional” embora deva haver distinção entre uma e outra uma vez que as empresas “tradicionalis” e as empreendedoras assumem características distintas e, por isso, também, valores distintos. Outra explicação, para o facto de não se ter encontrado qualquer tipo de relação pode ser devido ao facto de os colaboradores terem uma percepção errada acerca da Cultura Organizacional do local onde trabalham e, isso, pode não contribuir para qualquer tipo de melhoria de desempenho (Russel, 1989). Ainda, outros autores referem que, para se encontrar alguma relação entre Cultura e Desempenho Individual deve-se considerar outras variáveis que podem contribuir também para o desempenho, quando tidas em conta no estudo dessa relação, como é o caso do clima organizacional, a integração / diferenciação e, a liderança (Mohan, 1993).

Os resultados, deste estudo, não vão ao encontro do preconizado por Kotter e Heskett (1992) que sugeriram que empresas com Culturas Organizacionais com características empreendedoras apresentariam maior desempenho. Outros autores ainda referem que, da mesma forma, que a Cultura Organizacional pode criar vantagem competitiva e facilitar interacção individual, da mesma forma, também a pode limitar (Krefting & Frost, 1985).

A segunda hipótese refere-se à relação entre a Cultura Organizacional Empreendedora e a Entrega. Sendo que a Entrega é uma variável introduzida recentemente na literatura teve-se em conta a relação sugerida, por diversos autores, entre a Cultura Organizacional e o comportamento dos colaboradores semelhantes aos da Entrega como é o caso da Identificação e do Empenhamento (Albert, 1998). Contudo, existem referências na literatura de que a possível relação entre a Cultura Organizacional e as atitudes dos colaboradores ainda está pouco explorada pelo que será importante mais um avanço a este nível (Ravas & Schultz, 2006). No presente estudo, é evidente uma relação significativa entre a Cultura Organizacional Empreendedora e a Entrega ($p < 0,01$) sendo que, com o recurso à Regressão Linear, verificou-se que 34,1% da variabilidade total da Entrega é explicada pela Cultura Organizacional Empreendedora. Estes resultados podem ser explicados pelo facto da própria variável Entrega ter sido “descoberta” no âmbito de organizações empreendedoras (Palma, 2008). Assim, a partir do momento em que os colaboradores percebem a Cultura Organizacional vigente mostram uma dedicação diária ao seu trabalho que se traduz na entrega ao mesmo de modo a contribuir para o crescimento e sucesso da empresa.

Relativamente à relação da Entrega com o Desempenho, a hipótese também não foi confirmada. Neste estudo, não se verificou uma relação directa significativa ($p > 0,01$) o que leva a questionar se a Entrega dos colaboradores ao seu trabalho é realmente uma das causas do Desempenho Individual ou não. Para as organizações é importante que os indivíduos se dediquem ao seu trabalho, isto é, mostrem uma “entrega” de modo a melhorar o seu desempenho. Neste caso, os resultados não mostram nenhum tipo de relação entre a entrega e o desempenho o que é incongruente ao preconizado por outros autores que afirmam que uma maior dedicação e comprometimento com o trabalho leva a um maior desempenho e, conseqüentemente, a mais recompensas (Sonnetag & Freese, 2002).

Mas, por outro lado, alguns autores tinham verificado uma relação entre o Desempenho e as atitudes dos colaboradores, como é o caso da identificação, do empenhamento (Larson & Fukami, 1984) e do “embrenhamento” (Mael & Ashforth, 1995) apesar que, em alguns casos, esta relação era fraca (VanKnippenberg, 2000) ou a influência dessas atitudes dos colaboradores sobre o desempenho não eram assim tão directas e significativas, na maior parte das situações (Allen & Meyer, 1996; Mathieu & Zajac, 1990).

A variável desempenho é muito estudada na literatura, contudo enfrenta diversos problemas e a sua relação com outras variáveis é controversa. A falta de relação significativa encontrada pode-se dever ao facto de não terem sido controladas outras variáveis que, também, possam exercer controlo sobre o Desempenho (March & Sutton, 1997).

Quanto à última hipótese colocada (H4) de que a Entrega funcionaria como moderador entre a relação da Cultura Organizacional Empreendedora e do Desempenho, o mesmo não pôde ser testado, já que não se verificou uma relação directa significativa entre a Cultura e o Desempenho. Esta hipótese tinha sido proposta, uma vez que, vários autores já tinham sugerido a influência de variáveis, como o empenhamento, na relação existente entre a Cultura Organizacional e o Desempenho Individual (Marcoulides & Heck, 1993). Se a Entrega fosse considerada um moderador na relação entre a Cultura Organizacional Empreendedora e o Desempenho Individual, significaria que, na sua presença, a magnitude desta relação poderia aumentar ou diminuir (Baron & Kenny, 1986).

Estes resultados vão ao encontro da opinião de alguns autores de que a associação entre as variáveis está mal estabelecida e explorada o que se pode dever aos instrumentos utilizados para as medir (Alvesson, 2002).

Assim sendo, apenas se confirmou uma das hipóteses que mostra a influência da Cultura Organizacional Empreendedora sobre a Entrega significando que a cultura vigente na empresa pode influenciar os comportamentos dos seus colaboradores, como já tinha sido visto anteriormente (Ravasi & Schultz, 2006).

Contudo, os restantes resultados foram inconclusivos para o avanço da literatura nesta área, uma vez que, assim como em outros estudos, a relação entre a Cultura e o Desempenho não foi verificada (Alvesson 2002) apesar de se acreditar que as práticas culturais influenciam o desempenho (Nahm et al, 2004). Assim sendo, a sugestão de que a relação entre a cultura e o desempenho era moderada por outra variável (March & Sutton, 1997) também ficou sem efeito.

CONCLUSÃO

Esta investigação pretendia contribuir para o estudo da relação entre a Cultura Organizacional Empreendedora, o Desempenho Individual e, a descoberta de uma possível variável moderadora entre a relação dos mesmos, a Entrega.

Neste sentido, elaborou-se um instrumento para a variável Cultura Organizacional Empreendedora e outro para a Entrega baseado na literatura de ambos os conceitos.

Baseados em estudos que sugerem que a Cultura e o Desempenho estão relacionados (Dennison, 1990) foi proposto que a Entrega moderava essa relação. Todavia, os resultados encontrados mostraram que a Cultura e o Desempenho não têm uma relação directa significativa e, apenas se assumiu relação entre a Cultura Organizacional Empreendedora e a Entrega.

Contudo, este estudo apresenta algumas limitações que podem ser ultrapassados em estudos posteriores. Em relação à amostra, esta era representada por várias empresas sendo que os dados não foram isolados, isto é, juntou-se os dados provenientes de todas as empresas e, neste caso, bastaria uma das empresas não apresentar as características desejadas que contaminaria todos os resultados. Todavia, era complicado fazer comparação entre empresas empreendedoras uma vez que, a sua maioria, são empresas pequenas com poucos colaboradores. Por outro lado, poderia ter sido utilizado, antes do recolher dos dados, uma escala desenvolvida por Covin & Slevin (1991) para verificar se as empresas do estudo apresentavam Orientação Empreendedora sendo verdadeiramente empreendedoras ou não. Ainda em relação à amostra, esta foi por conveniência o que faz com que os resultados não possam ser extrapolados para o universo da população (Maroco & Bispo, 2003).

Outra limitação encontrada, no presente trabalho, foi a validação dos instrumentos elaborados uma vez que apenas foi elaborado o pré-teste verbal, deixando de parte o pré-teste numérico que se revela uma técnica importante na fase da elaboração das escalas pois ajuda a avaliar as qualidades métricas da escala de forma mais confiável.

Finalmente, na verificação dos resultados teria sido mais interessante ter-se recorrido ao Modelo das Equações Estruturais para testar as hipóteses propostas em vez de se ter utilizado a Regressão Linear. Contudo, para além desta técnica ser utilizada com grandes amostras (superiores a 200) sugere-se, também, que não seja utilizada para explorar relações entre variáveis (Pilati & Laros, 2007). Como, neste caso, não existiam evidências empíricas para todas as hipóteses e as relações entre as variáveis não seria adequado utilizar este modelo. Todavia, a partir do momento em que se verificou que não havia relações directas

lineares entre algumas variáveis não se devia ter efectuado o modelo da Regressão Linear, porém, optou-se por utilizá-lo apenas para levar a cabo os nossos objectivos.

Uma dificuldade sentida na realização deste estudo foi o facto de existirem poucos estudos que se refiram de forma adequada à Cultura Organizacional Empreendedora e a não existência de estudos onde a relação entre as variáveis seja a mesma havendo divergência nesta área.

Apesar das suas limitações, este estudo mostra-se importante e pertinente para a pesquisa pois, uma vez que, a literatura nesta área e acerca das relações entre as variáveis é escassa, torna-se essencial suscitar o interesse para este campo de pesquisa e para futuras investigações que sejam relevantes para a área organizacional.

A nível teórico, contribui para o aumento do interesse da Cultura Organizacional Empreendedora que é uma variável ainda por descobrir e com tanto para explorar. Alguns autores consideram que a Orientação Empreendedora seria o tipo de Cultura Organizacional Empreendedor (Wiklund, 1999) e, no presente trabalho, tentou-se distinguir os dois conceitos apresentando características distintas para um e para outro. Contudo, poderia ter sido interessante ter-se relacionado a Orientação Empreendedora da empresa com a sua cultura e o Desempenho Individual dos colaboradores. Neste sentido, a implicação teórica mais importante, neste estudo, é que a Cultura Organizacional Empreendedora influencia a Entrega mas, os resultados acerca do Desempenho continuam a ser inconclusivos e complexos.

A nível prático mostra ser necessário rever as práticas que levam a um maior desempenho, quer individual quer organizacional, para, deste modo, ser possível alcançar melhorias no ambiente cada vez mais incerto que nos rodeia. As organizações empreendedoras que têm as características como autonomia, propensão ao risco, entre outras, conseguem influenciar a entrega dos seus colaboradores, sendo importante explorar a sua importância para os resultados.

Neste aspecto, o facto de ter sido estudado o Desempenho Individual pode ter sido um senão para o objectivo do estudo. Assim, em vez do Desempenho Individual, seria interessante, no futuro, verificar a relação da Cultura Organizacional Empreendedora e da Entrega com o Desempenho Organizacional ou com o Crescimento Organizacional. Seria ainda interessante, através de um estudo exploratório e qualitativo, identificar as variáveis culturais que distinguem as organizações empreendedoras das empresas “tradicionalistas” e, explorar, assim que vantagens competitivas a Cultura Empreendedora pode oferecer além do Desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, S. (1998). The definition and metadefinition of identity. In D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*: 1-13. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aldrich, H. (1990). Using an ecological perspective to study organizational founding rates. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (3): 7-24.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, p. 252-276.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Armstrong, M. (2007). Engagement and Organizational Commitment (pp. 135-146). In A handbook of employee reward management and practice. Kogan Page Publishers.
- Aschkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. & Peterson, M. (2000). *Handbook of Organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Baêta, A.M., Borges, C.V. & Tremblay, D.G. (2006). Empreendedorismo nas incubadoras: Reflexões sobre tendências actuais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1), 7-18.
- Bakker, A.B., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boot work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274-284.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture can it be a source of competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11 (3): 656-665.

- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Becker, T. & Eveleth, D. (1995). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of management proceedings*, 307-311
- Block, S.R. (2003). *Why non-profits fail: overcoming founder's syndrome, fundphobia, and other obstacles to success*. Jossey-Bass: John-Wiley.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10 (2): 99-109.
- Borman, S.J. & Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Bott, J.P., Syantek, D.J, Goodman, S.A. & Bernal, D.S. (2003). Expanding the performance domain: who says nice guys finish last? *The International Journal of Organizational Analysis*, 11 (2): 137-152.
- Boyett, J. & Boyett, J. (1998). *The guru guide*. New York: John Wiley & Sons.
- Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-726.
- Brown, T.H., Davidsson, P. & Wiklund, J., (2001). An operationlisation of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour. *Strategic Management Journal*, vol. 22, 953-968.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass: John Wileys and Sons.

- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. & Carland, J.C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, 9 (2): 354-359.
- Carmelli, A., Gilat, G. & Waldman, D.A. (2007). The role perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44 (6), 972-992.
- Chambel, M. J. & Cural, L. (2008). *Psicologia Organizacional – da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chandler, G.N. & Lyon, D.W. (2001). Entrepreneurial Teams in New Ventures: Composition, Turnover and Performance. *Academy of Management Proceedings*, pA1-A6.
- Chell, E. (2001). *Entrepreneurship: globalization, innovation and development*. Cengage Learning EMEA.
- Chen, M.H. (2007). Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams. *Creativity and Innovation Management*, 16 (3), 239-249.
- Chen, S., Lin, P., Lu, C. & Tsao, C. (2007). The moderation effect of HR strenght on the relationship between employee commitment and job performance. *Social Behavior and Personality*, 35 (8), 1121-1138.
- Christensen, E.W. & Gordon, G.G. (1999). An exploration of industry, culture and revenue growth. *Organization Studies*, 20: 397-422.
- Corvellec, H. (2003). Narratives of organizational performances. Em B. Czarniawska e P. Gagliardi (Eds.), *Advances in Organization Studies - Narratives we organize by*. John Benjamins Publishing Company: Amsterdan / Philadelphia. Pp. 115-134.

- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (1): 7-25.
- 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*, January, 57-81.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Cronbach, L.J. (1996). *Fundamentos de Testagem Psicológica*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C & Cardoso, C.C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5^a ed.) Lisboa: Editora RH.
- Cunningham, J.B. & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 45-61.
- Czaja, R. & Blair, J. (2005). *Designing Surveys: A Guide to Decisions and Procedures*. Thousand Oaks, London: Pine Forge Press.
- Dean, M.A., Shook, C.L. & Payne, G.T. (2007). The Past, Present, and Future of Entrepreneurship Research: Data Analytic Trends and Training. *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, pp. 601-618.
- Dennison, D.R. (1984). Bringing Corporate Culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13 (2): 5-22.
- Dennison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Dennison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2): 204-223.

- Deshpandé, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, vol.57, January, 23-27.
- Deshpandé, R. & Webster, F.E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53, Janeiro, 3-15.
- Druckman, D., Singer, J.E. & VanCott, H.P. (1997). *Enhancing Organizational Performance*. U.S.A: Academic Press.
- Duobiené, J. (2008). The role of Organizational Culture in sustaining Corporate Entrepreneurship. *Economics and Management*, 13, 350-356.
- Duobiené, J. & Pundziené, A. (2007). Development of entrepreneurial organizational culture. *Economics and Management*, 12, 507-515.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Edwards, J.E. (1997). *How to conduct organizational surveys: a step-by-step guide*. Thousand Oaks: Sage.
- Faerstein, E., Lopes, C. S., Valente, K., Plá, M. A. S. & Ferreira, M. B. (1999). Pré-testes de um Questionário Multidimensional Autopreenchível: a Experiência do Estudo Pró-Saúde UERJ. *Revista de Saúde Coletiva*, 9 (2): 117-130.
- Feldman, S. (1988). How organizational culture can affect innovation. *Organizational Dynamics*, 17, 1, 57-68.
- Fernandes, D. D. H. & Santos, C. P. (2008). Orientação Empreendedora: um estudos sobre as consequências do Empreendedorismo nas Organizações. *RAE – Eletrônica*, 7(1), art. 6. Acedido a 10 de Dezembro 2008 através de:

<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4435&Secao=ARTIGOS&Volume=7&numero=1&Ano=2008>

- Ferreira, J.M.C, Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill
- Frost, P.J., Moore, L.F. & Louis, M.R. (1991). *Reframing Organizational Culture* (pp. 1-5). Thousand Oaks: Sage.
- Gartner, W. (1988). "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12 (4): 11-32.
- Gartner, W. (2001). Is there an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25 (4): 27-39.
- George, J.M. & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance and turnover: a group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- George, J.M. & Brief, A.P. (1992). Feeling good, doing good: a conceptual analysis of the mood at work, organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310-329.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the links between dimensions of Innovation and Organizational Performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 11 (1): 137-153.
- Gordon, G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29 (6), 783-798.
- Grande, J. (2008). Linking entrepreneurial orientation and dynamic capabilities: research issues and alternatives models. Em A. Fayolle e P. Kyro (Eds), *The dynamics between Entrepreneurship, Environment and Education*, pp. 220-244.

- Hansen, G.S. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of Firm Performance: the relative importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 10, 399-411.
- Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22, 527-547.
- Haslam, S.A. & Turner, J.C. (2001). Social Identity, organizations and leadership. In M.E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and Research* (pp. 25-65). Mahwah: Erlbaum.
- Hattrup, K., O'Connell, M.S. & Wingate, P.H. (1998). Prediction of Multidimensional Criteria: Distinguishing Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 11 (4): 305-319.
- Hauser, M. (1998). Organizational culture and innovativeness of firms – an integrative view. *International Journal of Technology Management*, 16 (1): 239-255.
- Hult, G., Snow, C. & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29 (3), 401-426.
- Ireland, R., Hitt, M., Camp, S. & Sexton, D. (2001). Integrating Entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 49-63.
- Jackson, S.A. & Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow in sports: the keys to optimal experiences and performances*. Human Kinetics.
- James, L.R. & Brett, J.M. (1984). Mediators, Moderators, and Tests for Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69 (2): 307-321.

- John, O.P. & Benet-Martínez, V. (2000). Measurement: Reliability, Construct Validation and Scale Construction. In Reis, H. T. & Judd, C. M. (Eds.), *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology* (339-369). New York: Cambridge University Press.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33: 692-724.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Kierzner, I.M. (1978). *Competition & Entrepreneurship*. Chicago, University of Chicago Press.
- Kline, P. (2000). *The Handbook of Psychological Testing* (2nd ed). New York: Routledge.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Krefting, L.A. & Frost, P.J. (1985). Untangling webs, surfing waves and wildcatting: a multiple metaphor perspective on managing culture. In P.J. Frost et al (eds), *Organization Culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Larson, E.W. & Fukami, C.V. (1984). Relationships between worker behavior and commitment to the organization and union. *Academy of Management Proceedings*, pp. 222-226.
- Lee, C., Lee, K. & Pennings, J.M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7): 615-640.
- Lee, S. M. & Peterson, S. J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 35 (4), 401-416.

- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement* (2nd Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Low, M.B. & MacMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14 (2), 139-161.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Lumpkin, G.T., Wales, W.J. & Ensley, M.D. (2007). Assessing the context for corporate entrepreneurship – The role of entrepreneurial orientation. In M. Minnit, A. Zacharakis, S. Spinelli, M.P. Rice & T.G. Habbershon (eds.), *Entrepreneurship – The Engine of Growth*, vol.1. London: Praeger.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 123-150.
- Mael, F. & Ashforth, B.E. (1995). Loyal from day one: biodata, organizational identification and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Mai, R.P. & Akerson, A. (2003). *The leader as communicator*. New York: Amacon.
- March, J.G. & Sutton, R.I. (1997). Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, 8 (6): 698-706.
- Marcoulides, G.A. & Heck, R.H. (1993). Organizational Culture and Performance: proposing and testing a model. *Organization Science*, 4 (2): 209-225.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa: Climepsi Editores.

- Martín, M.A.G. (2006). "Entrepreneurship", crecimiento economic y ética. *Estudios de Economía Aplicada*, 24(2): 389-406.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Maurer, T., Pierce, H. & Shore, L. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: a three dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27 (3): 432-444.
- McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Meyer, J. P. & Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Applied Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 538-551.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R. & Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- Mohan, M. L. (1993). *Organizational Communication and cultural vision: approaches for analysis*. New York: Sunny Press
- Morris, M.H. & Kuratko, D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Fort Worth, Tx: Harcourt College Publishers.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. & Schmit, M.J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10 (2): 71-83.

- Motowidlo, S.J. & Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance.
- Nahm, A., Vonderembse, M. A. & Koufteros, X. A. (2004). The impact of Organizational Culture on Time-Based Manufacturing and Performance. *Decision Sciences*, 35 (4), 579-607.
- Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In C.R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 89-105). New York: Oxford University Press.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The effect of market-orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 50 (3): 20-35.
- Newman, I. & McNeil, K.A. (1998). *Conducting survey research in the social sciences*. Boston: University Press of America, Inc.
- O'Connor, D.E. (2004). *The basics of economics*. Greenwood Publishing Group.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R. & Dunn, M.G. (1990). Organizational culture, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14 (2): 157-179.
- Ogbonna, E. & Harris, L.C. (1988). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7: 485-501.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2): 85-97.
- Palma, P. (2008). *Todos diferentes ou todos iguais? O Desenvolvimento da Identidade nas Organizações Empreendedoras de Baixo e de Elevado Crescimento*. Tese de Doutorado em Psicologia Aplicada com Especialização em Psicologia das

Organizações. Universidade Nova de Lisboa, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Payne, D. & Joyner, B. (2006). Successful U.S. entrepreneurs: Identifying ethical decision-making and social responsibility behaviors. *Journal of Business Ethics*, 65 (3): 203-217.

Pelham, A.M. & Wilson, D.T.. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24, pp. 27-43.

Pepper, J. (2007). *What really matters*. Yale University Press.

Pereira, J.C.R. (2001). *Análise de dados qualitativos*. São Paulo: Edusp.

Pilati, R. & Laros, J.A. (2007). Modelos de Equações Estruturais em Psicologia: Conceitos e Aplicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23 (2), 205-216.

Porter, L.W., Steers, R.M, Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Pous, G.C. (2007). Cultura Organizacional e identidad. *Hospitalidad – ESDAI*, Enero-Junio, 25-45.

Pratt, M.G. (1998). To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification. In D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: building theory through conversations* (pp. 171 – 290). Sage.

Pritchard, R.D. (1992). Organizational productivity. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational Psychology* (p. 443-472). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Punch, K. (2005). *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 433-458.
- Rea, L. M. & Parker, R. A. (2002). *Metodologia de Pesquisa – Do Planejamento à Execução*. Cengage Learning Editores.
- Riketta, M. (2002). Atitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358- 384.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: a resource for social scientists and practitioner-researchers*. Wiley-Blackwell.
- Rotundo, M. & Sackett, P.R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1): 66-80.
- Russell, R. (1989). How Organizational Culture can help to institutionalize the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 2, nº3, 7-15.
- Russell, R.D. (1999). Developing a process model of a intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 65-84.
- Russell, R.D. & Russel, C. (1992). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 2 (3), 7-15.

- Salgado-Banda, H.S. (2007). Entrepreneurship and Economic Growth: an Empirical Analysis. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 12, nº 1, 3-29.
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Porto: Escolar Editora.
- Schein, E.H. (1986). What you need to know about Organizational Culture. *Training and Development Journal*, 40 (1), 30-33.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (3rd Ed.). Jossey-Bass Psychology Press.
- Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B. & Salvaggio, A. N. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? *Journal of Applied Psychology*, 88 (5): 836-851.
- Shane, S. & Venkataraman S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25 (1): 217-226.
- Silva, M.A., Correia, M.F., Scholten, M. & Gomes, L.F. (2008). Cultura nacional e orientação empreendedora: Um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1): 65-84.
- Simões, V. & Dominginhos, P. (2006). Empreendedor, oportunidade, projecto: o trinómio do empreendedorismo. Em J. Gomes, M.P. Cunha e A. Rego (eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão – 21 temas e debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH.
- Sinclair, R., Tucker, J., Cullen, J. & Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1280-1287.

- Sondakh, D. F. & Rajah, K. K. (2006). Developing an Entrepreneurship Culture – Greenwish Experience. *Entrepreneurship and Innovation*, 7 (4), 231-241.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. Em S. Sonnentag (ed), *Psychological Management of Individual Performance*, 3-25. Wiley.
- Spencer, A.S., Kirchhoff, B.A. & White, C. (2008). Entrepreneurship, Innovation and Wealth Distribution. *International Small Business Journal*, vol. 26, 1, 9-26.
- Taylor, J.C. & Bowers, D.G. (1972). *Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaires instrument*. Oxford, England: U. Michigan.
- Teal, E.J. & Hofer, C.W. (2003). The Determinants of New Venture Success: Strategy, Industry Structure, and the Founding Entrepreneurial Team. *The Journal of Private Equity*, 6 (4): 38-51.
- Thomas, A.S. & Mueller, S.L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, 31 (2): 287-301.
- Tominc, P. & Rebernik, M. (2007). Growth Aspirations and Cultural Support for Entrepreneurship: a Comparison of Post-Socialist Countries. *Small Business Economics*, 28 (2/3): 239-255.
- Tyler, T.R. (1999). Why people cooperate with organization: an identity-based perspective. *Research in organizational behavior*, 21, 201-246.
- VanDICK, R., Christ, V.W. & Tissington, P.A. (2005). To be(long) or not to be(long): social identification in organizational contexts. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 131 (3), 189-218.
- VanKnippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 357-371.

- VanKnippenberg, D. & Van Schie, E.C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Van Scotter, J.R. (2000). Relationship of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 79-95.
- Weinzimmer, L.G., Franczak, J.L. & Michel, E.J. (2008). Culture-Performance Research: Challenges and Future Directions. *Journal of Academy of Business and Economics*, 8 (4): 152-162.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the Entrepreneurial Orientation – Performance relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24, 37-48.
- Wilderom, C.P.M & Glunk, U. & Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. In *Handbook of Organizational Culture and Climate*, edited by N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M. Peterson, 193-209. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zahra, S.A. (1999). The changing rules of global competitiveness in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 13 (1): 36-42.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. & El-Hagrassey, G. M. (2002). Competitive Analysis and New Performance: understanding the impact of Strategic Uncertainty and Venture Origin. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (1): 1-28.
- Zammuto, R. F. & O'Connor, E. J. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The role of organizational design and culture. *Academy of Management Review*, 17 (4), 701-728.

ANEXOS

ANEXO A

Escala da Entrega

Assinale, por favor, o seu grau de concordância face a cada afirmação e de acordo com a escala.

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
------------------------	-------------	------------------------------	-------------	------------------------

1 2 3 4 5

1	O meu trabalho realiza-me.					
2	Confio totalmente na equipa com quem trabalho.					
3	Faço de tudo para conseguir angariar e fidelizar novos clientes.					
4	Trabalho muito nesta empresa para além do horário previsto no contrato.					
5	Dedico-me muito para que esta empresa evolua.					
6	Passo muito tempo na empresa, adiando muitas vezes compromissos pessoais.					
7	O mais importante é garantir a satisfação do cliente.					
8	Identifico-me com a missão estabelecida pela empresa.					
9	Contribuo muito para o crescimento desta empresa.					
10	Faço uma revisão de todo o meu trabalho.					

ANEXO B

Escala da Cultura Organizacional Empreendedora

Assinale, por favor, o seu grau de concordância face a cada afirmação e de acordo com a escala.

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
------------------------	-------------	------------------------------	-------------	------------------------

1 2 3 4 5

1	A minha organização incentiva-me a arriscar nas decisões a tomar.					
2	Conheço e respeito o trabalho de todos os membros desta empresa.					
3	Confio no trabalho de todos os meus colegas.					
4	Os meus superiores compreendem que os trabalhadores são o recurso mais importante da empresa.					
5	A minha opinião é ouvida e tida em consideração.					
6	Os trabalhos são distribuídos aleatoriamente					
7	Tenho possibilidades em assumir a liderança em algumas actividades realizadas em grupo.					
8	Um dos nossos principais objectivos é ter um serviço excelente para os clientes.					
9	Acredito que tudo aquilo que faço pode ser melhorado.					
10	Somos sempre os primeiros a introduzir novos produtos no mercado.					
11	Quando tenho uma ideia nova, os meus superiores incentivam-me a colocá-la em prática.					
12	O trabalho de todos os colaboradores desta empresa contribui para os resultados finais.					
13	Empenho-me em tudo o que faço aqui dentro.					
14	Todos os colaboradores estão envolvidos na actividade da empresa.					
15	O meu trabalho é reconhecido.					
16	Cada pessoa desempenha uma tarefa específica dentro desta empresa.					
17	Esta organização permite-me ser autónomo naquilo que faço.					
18	Temos em conta as necessidades e opiniões dos nossos clientes.					
19	Devemos ter sempre atenção ao detalhe de forma a conseguirmos melhorar o produto final.					
20	Inovamos nos processos e nos resultados.					

ANEXO C

Escala do Desempenho Individual

Assinale, por favor, o seu grau de concordância face a cada afirmação e de acordo com a escala.

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Sempre
-------	---	---	---	---	---	---	---	--------

1	Cumpro os objectivos da função
2	Atinjo os critérios para ser promovido
3	Demonstro conhecimento em todas as tarefas relacionadas com a minha função
4	Preencho todos os requisitos da minha função
5	Seria capaz de gerir responsabilidade acima da que me é conferida habitualmente
6	Sinto-me preparado para desempenhar um papel de nível superior
7	Sou competente em todas as áreas do meu trabalho, e desempenho as tarefas com competência
8	De uma forma geral, demonstro bom desempenho, realizando as minhas funções conforme seria expectável
9	Planeio e organizo de forma a atingir os objectivos da função e cumprir os prazos estipulados

ANEXO D

Fidelidade das Escalas

Escala: Entrega

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	151	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	151	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,777	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Entrega1	37,0795	17,314	,566	,745
Entrega2	37,2053	18,018	,376	,767
Entrega3	37,0199	17,020	,459	,756
Entrega4	37,4702	15,557	,556	,742
Entrega5	36,8477	17,103	,700	,734
Entrega6	37,8344	16,206	,408	,770
Entrega7	36,9868	18,653	,338	,770
Entrega8	37,0662	18,009	,448	,758
Entrega9	36,9404	17,523	,619	,743
Entrega10	37,0530	19,371	,162	,792

Escala: Cultura Organizacional Empreendedora

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	151	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	151	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	20

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

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cultura1	76,0066	66,793	,428	,370	,708
Cultura2	75,7881	67,875	,424	,569	,710
Cultura3	76,0265	67,959	,377	,543	,712
Cultura4	76,1325	63,916	,598	,571	,694
Cultura5	75,8609	65,734	,559	,548	,700
Cultura6	78,1258	76,364	-,294	,154	,747
Cultura7	75,8079	68,050	,423	,365	,711
Cultura8	75,1523	59,130	,072	,134	,841
Cultura9	75,3642	71,566	,153	,248	,726
Cultura10	76,5629	68,008	,319	,220	,715
Cultura11	76,0927	63,685	,666	,691	,691
Cultura12	75,7152	65,912	,527	,489	,702
Cultura13	75,4238	69,499	,365	,379	,716
Cultura14	76,1258	65,177	,472	,508	,702
Cultura15	75,9603	64,372	,583	,569	,696
Cultura16	76,0795	71,434	,080	,175	,732
Cultura17	75,7351	67,516	,481	,471	,708
Cultura18	75,5563	67,115	,439	,440	,708
Cultura19	75,4570	68,263	,431	,431	,711
Cultura20	75,8940	67,309	,396	,404	,710

Escala: Desempenho Individual

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	151	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	151	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Desempenho1	47,8609	31,001	,649	,874
Desempenho2	48,2053	29,124	,578	,880
Desempenho3	47,8609	30,681	,620	,876
Desempenho4	48,0596	28,270	,696	,869
Desempenho5	48,1589	28,081	,683	,870
Desempenho6	48,2119	27,755	,628	,877
Desempenho7	47,8477	30,130	,806	,865
Desempenho8	47,8609	30,081	,538	,882
Desempenho9	47,9868	30,626	,699	,871

ANEXO E

Validade – Adequação dos dados à AFE

Escala: Entrega

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO):

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,762
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	472,442
	Df
	45
	Sig.
	,000

Medida de Adequação da Amostragem:

Anti-image Matrices

		Entrega1	Entrega2	Entrega3	Entrega4	Entrega5	Entrega6	Entrega7	Entrega8	Entrega9	Entrega10
Anti-image Covariance	Entrega1	,585	-,037	-,101	,010	-,138	,018	-,010	-,087	-,126	-,070
	Entrega2	-,037	,655	-,077	-,088	-,083	,119	,162	-,239	-,039	-,038
	Entrega3	-,101	-,077	,625	-,095	-,077	,094	-,170	,050	-,014	-,174
	Entrega4	,010	-,088	-,095	,408	-,115	-,264	,039	,043	,014	,056
	Entrega5	-,138	-,083	-,077	-,115	,460	,001	-,070	-,059	-,109	,033
	Entrega6	,018	,119	,094	-,264	,001	,430	-,026	-,108	-,126	,031
	Entrega7	-,010	,162	-,170	,039	-,070	-,026	,764	-,126	-,081	-,033
	Entrega8	-,087	-,239	,050	,043	-,059	-,108	-,126	,668	-,005	,074
	Entrega9	-,126	-,039	-,014	,014	-,109	-,126	-,081	-,005	,568	-,121
	Entrega10	-,070	-,038	-,174	,056	,033	,031	-,033	,074	-,121	,806
Anti-image Correlation	Entrega1	,868 ^a	-,059	-,167	,020	-,266	,036	-,015	-,138	-,219	-,101
	Entrega2	-,059	,690 ^a	-,121	-,170	-,152	,223	,229	-,361	-,064	-,052
	Entrega3	-,167	-,121	,773 ^a	-,188	-,143	,181	-,247	,077	-,023	-,245
	Entrega4	,020	-,170	-,188	,687 ^a	-,266	-,630	,071	,083	,028	,097
	Entrega5	-,266	-,152	-,143	-,266	,862 ^a	,002	-,118	-,106	-,213	,055
	Entrega6	,036	,223	,181	-,630	,002	,617 ^a	-,046	-,201	-,255	,054
	Entrega7	-,015	,229	-,247	,071	-,118	-,046	,733 ^a	-,176	-,124	-,043
	Entrega8	-,138	-,361	,077	,083	-,106	-,201	-,176	,760 ^a	-,008	,100
	Entrega9	-,219	-,064	-,023	,028	-,213	-,255	-,124	-,008	,857 ^a	-,179
	Entrega10	-,101	-,052	-,245	,097	,055	,054	-,043	,100	-,179	,691 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Escala: Cultura Organizacional Empreendedora

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO):

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,833
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1007,373
	Df	171
	Sig.	,000

Escala: Desempenho Individual

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO):

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,859
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	770,120
	Df	36
	Sig.	,000

Medida de Adequação da Amostragem:

		Desem1	Desem2	Desem3	Desem4	Desem5	Desem6	Desem7	Desem8	Desem9
Anti-image Covariance	Desem1	,523	,054	-,072	-,080	-,025	-,016	-,080	-,014	-,055
	Desem2	,054	,594	-,073	-,061	-,128	,071	-,046	-,002	-,051
	Desem3	-,072	-,073	,448	-,197	,058	-,065	-,050	,045	,012
	Desem4	-,080	-,061	-,197	,380	,013	-,008	-,024	-,063	-,064
	Desem5	-,025	-,128	,058	,013	,254	-,204	-,038	-,016	-,015
	Desem6	-,016	,071	-,065	-,008	-,204	,292	-,022	,032	,011
	Desem7	-,080	-,046	-,050	-,024	-,038	-,022	,317	-,121	-,122
	Desem8	-,014	-,002	,045	-,063	-,016	,032	-,121	,592	-,104
	Desem9	-,055	-,051	,012	-,064	-,015	,011	-,122	-,104	,435
Anti-image Correlation	Desem1	,942 ^a	,096	-,148	-,180	-,067	-,042	-,196	-,025	-,115
	Desem2	,096	,883 ^a	-,142	-,127	-,328	,171	-,106	-,003	-,100
	Desem3	-,148	-,142	,839 ^a	-,476	,171	-,181	-,133	,087	,028
	Desem4	-,180	-,127	-,476	,877 ^a	,042	-,024	-,070	-,133	-,159
	Desem5	-,067	-,328	,171	,042	,744 ^a	-,748	-,135	-,041	-,046
	Desem6	-,042	,171	-,181	-,024	-,748	,749 ^a	-,074	,076	,031
	Desem7	-,196	-,106	-,133	-,070	-,135	-,074	,909 ^a	-,279	-,329
	Desem8	-,025	-,003	,087	-,133	-,041	,076	-,279	,907 ^a	-,206
	Desem9	-,115	-,100	,028	-,159	-,046	,031	-,329	-,206	,917 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

ANEXO F

Análise Factorial Exploratória da Entrega

Escala: Entrega

Communalities

	Initial	Extraction
Entrega1	1,000	,577
Entrega2	1,000	,792
Entrega3	1,000	,585
Entrega4	1,000	,713
Entrega5	1,000	,672
Entrega6	1,000	,812
Entrega7	1,000	,527
Entrega8	1,000	,520
Entrega9	1,000	,572
Entrega10	1,000	,560

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,690	36,899	36,899	3,690	36,899	36,899	2,291	22,912
2	1,538	15,381	52,279	1,538	15,381	52,279	2,142	21,419	44,331
3	1,103	11,027	63,306	1,103	11,027	63,306	1,897	18,975	63,306
4	,861	8,612	71,918						
5	,695	6,947	78,866						
6	,623	6,235	85,101						
7	,481	4,807	89,908						
8	,408	4,082	93,990						
9	,370	3,696	97,686						
10	,231	2,314	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Entrega1	,221	,545	,481
Entrega2	-,018	,078	,886
Entrega3	,054	,713	,272
Entrega4	,803	,063	,253
Entrega5	,507	,416	,492
Entrega6	,900	-,029	,030
Entrega7	,313	,633	-,168
Entrega8	,337	,044	,636
Entrega9	,498	,509	,256
Entrega10	-,261	,700	,036

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

ANEXO G

Análise Factorial Exploratória da Entrega (sem itens 1, 5 e 9)

Communalities

	Initial	Extraction
Entrega2	1,000	,846
Entrega3	1,000	,665
Entrega4	1,000	,749
Entrega6	1,000	,824
Entrega7	1,000	,605
Entrega8	1,000	,567
Entrega10	1,000	,577

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Com pone nt	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	2,278	32,541	32,541	2,278	32,541	32,541	1,828	26,120
2	1,476	21,087	53,628	1,476	21,087	53,628	1,561	22,295	48,415
3	1,078	15,405	69,033	1,078	15,405	69,033	1,443	20,618	69,033
4	,856	12,236	81,269						
5	,641	9,162	90,431						
6	,424	6,054	96,484						
7	,246	3,516	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Entrega2	-,003	,102	,914
Entrega3	,090	,759	,284
Entrega4	,821	,087	,259
Entrega6	,906	-,030	,045
Entrega7	,345	,678	-,161
Entrega8	,371	,069	,652
Entrega10	-,261	,708	,086

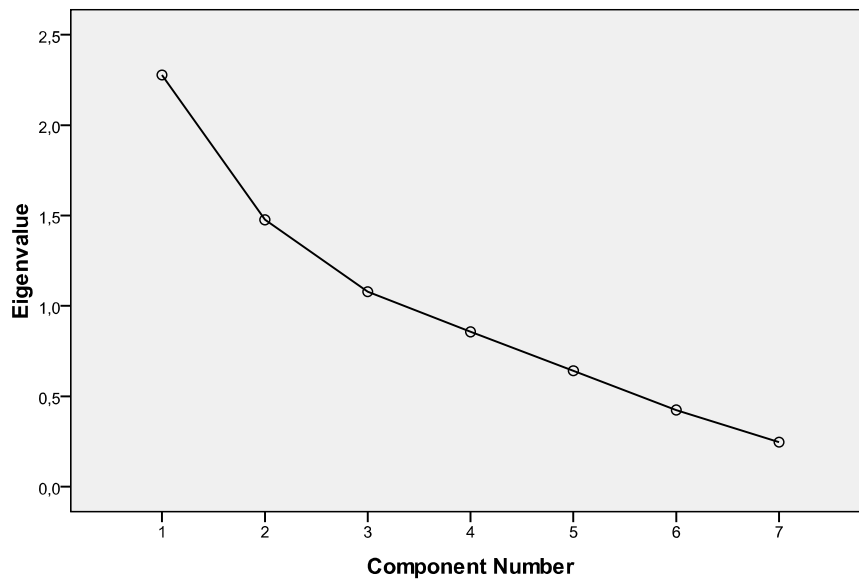
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Scree Plot



ANEXO H

Análise Factorial da Entrega forçada a 5 factores

Communalities

	Initial	Extraction
Entrega1	1,000	,587
Entrega2	1,000	,804
Entrega3	1,000	,846
Entrega4	1,000	,854
Entrega5	1,000	,691
Entrega6	1,000	,853
Entrega7	1,000	,892
Entrega8	1,000	,820
Entrega9	1,000	,706
Entrega10	1,000	,833

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,690	36,899	36,899	3,690	36,899	36,899	2,168	21,678
2	1,538	15,381	52,279	1,538	15,381	52,279	1,817	18,172	39,850
3	1,103	11,027	63,306	1,103	11,027	63,306	1,409	14,094	53,944
4	,861	8,612	71,918	,861	8,612	71,918	1,321	13,214	67,158
5	,695	6,947	78,866	,695	6,947	78,866	1,171	11,708	78,866
6	,623	6,235	85,101						
7	,481	4,807	89,908						
8	,408	4,082	93,990						
9	,370	3,696	97,686						
10	,231	2,314	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Entrega1	,212	,476	,340	,407	,186
Entrega2	,031	,734	,401	,054	-,317
Entrega3	,069	,082	,856	,231	,220
Entrega4	,859	,129	,300	-,073	-,052
Entrega5	,491	,441	,450	,151	,173
Entrega6	,906	,083	-,120	-,009	,107
Entrega7	,081	,085	,214	,081	,909
Entrega8	,188	,845	-,101	-,036	,245
Entrega9	,509	,322	,066	,531	,238
Entrega10	-,128	-,047	,181	,884	,002

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

ANEXO I

Análise Factorial Exploratória da Cultura Organizacional Empreendedora

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	5,880	30,949	30,949	5,880	30,949	30,949	3,555	18,711
2	1,790	9,421	40,370	1,790	9,421	40,370	2,713	14,280	32,991
3	1,428	7,518	47,888	1,428	7,518	47,888	2,238	11,780	44,772
4	1,150	6,053	53,941	1,150	6,053	53,941	1,569	8,258	53,029
5	1,121	5,898	59,839	1,121	5,898	59,839	1,294	6,810	59,839
6	,997	5,249	65,088						
7	,927	4,878	69,966						
8	,824	4,339	74,305						
9	,746	3,928	78,233						
10	,703	3,701	81,935						
11	,594	3,126	85,060						
12	,487	2,562	87,623						
13	,432	2,275	89,898						
14	,419	2,206	92,104						
15	,389	2,046	94,150						
16	,335	1,765	95,915						
17	,325	1,711	97,626						
18	,250	1,315	98,941						
19	,201	1,059	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Cultura1	,420	,144	,142	,187	,103
Cultura2	,073	,828	,065	,250	-,025
Cultura3	,070	,842	,051	,092	-,030
Cultura4	,778	,181	,033	,044	,158
Cultura5	,732	,198	,120	,271	-,063
Cultura6	-,198	-,221	-,028	-,202	-,346
Cultura7	,645	,052	,178	,006	-,192
Cultura9	,022	,036	,053	,826	,053
Cultura10	,341	-,093	,304	-,079	,487
Cultura11	,779	,124	,255	,211	,111
Cultura12	,386	,620	,089	-,058	,075
Cultura13	,241	,082	,404	,550	,087
Cultura14	,232	,673	,164	-,061	,192
Cultura15	,684	,255	,191	,059	,171
Cultura16	-,147	,070	-,005	,099	,852
Cultura17	,462	,426	,171	,050	,076
Cultura18	,179	,038	,790	,163	,052
Cultura19	,157	,131	,761	,236	-,072
Cultura20	,169	,188	,732	-,059	,161

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

ANEXO J

Análise Factorial Exploratória da Cultura Organizacional Empreendedora (sem os itens 6, 8, 13 e 17)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	5,152	32,197	32,197	5,152	32,197	32,197	3,356	20,977
2	1,725	10,783	42,980	1,725	10,783	42,980	2,521	15,757	36,734
3	1,377	8,608	51,589	1,377	8,608	51,589	2,130	13,311	50,045
4	1,124	7,027	58,616	1,124	7,027	58,616	1,265	7,905	57,950
5	1,082	6,761	65,377	1,082	6,761	65,377	1,188	7,426	65,377
6	,801	5,004	70,380						
7	,790	4,938	75,318						
8	,729	4,557	79,875						
9	,626	3,913	83,788						
10	,533	3,331	87,119						
11	,478	2,986	90,105						
12	,427	2,669	92,774						
13	,357	2,229	95,003						
14	,334	2,085	97,088						
15	,256	1,603	98,691						
16	,209	1,309	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Cultura1	,439	,127	,155	,501	,109
Cultura2	,072	,818	,090	,248	-,053
Cultura3	,068	,841	,061	,066	-,054
Cultura4	,802	,204	,037	,006	,097
Cultura5	,741	,202	,132	,208	-,128
Cultura7	,599	,020	,213	,019	-,306
Cultura9	,071	,043	,114	,858	,046
Cultura10	,390	-,062	,297	-,197	,446
Cultura11	,791	,120	,268	,201	,068
Cultura12	,406	,649	,077	-,072	,062
Cultura14	,252	,693	,163	-,076	,159
Cultura15	,705	,268	,181	,007	,133
Cultura16	-,084	,070	,007	,165	,876
Cultura18	,187	,034	,805	,147	,037
Cultura19	,169	,138	,769	,163	-,094
Cultura20	,160	,166	,744	-,043	,143

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

ANEXO K

Análise Factorial Exploratória da Cultura Organizacional Empreendedora (sem os itens 1, 6, 8, 12, 13 e 17)

Total de Variância Explicada:**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,530	32,356	32,356	4,530	32,356	32,356	3,144	22,454	22,454
2	1,603	11,448	43,804	1,603	11,448	43,804	2,111	15,079	37,533
3	1,370	9,785	53,589	1,370	9,785	53,589	2,110	15,072	52,605
4	1,120	7,997	61,586	1,120	7,997	61,586	1,187	8,476	61,081
5	1,005	7,177	68,763	1,005	7,177	68,763	1,075	7,682	68,763
6	,781	5,579	74,342						
7	,763	5,449	79,791						
8	,639	4,564	84,355						
9	,521	3,721	88,076						
10	,441	3,148	91,224						
11	,383	2,739	93,963						
12	,341	2,434	96,397						
13	,261	1,867	98,264						
14	,243	1,736	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Matriz das Componentes Rodadas:

Rotated Component Matrix^a

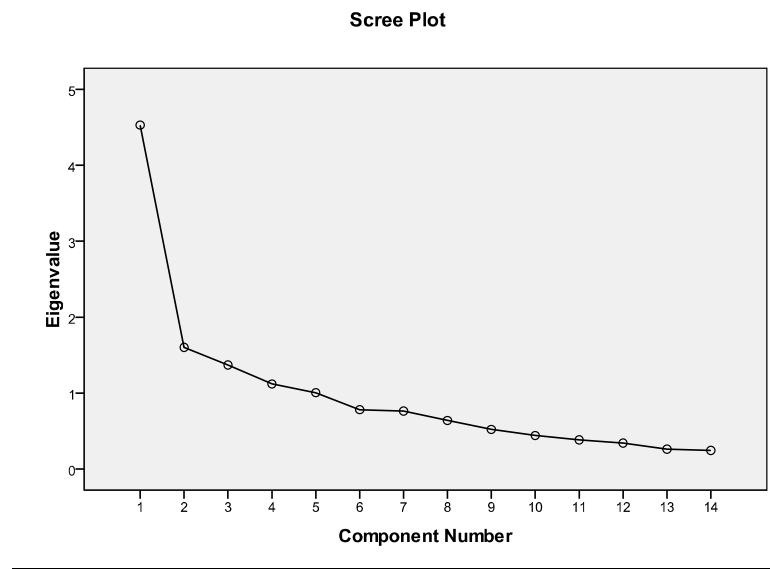
	Component				
	1	2	3	4	5
Cultura2	,121	,090	,855	-,034	,168
Cultura3	,121	,048	,866	-,030	,025
Cultura4	,824	,027	,169	,111	,018
Cultura5	,759	,137	,213	-,119	,116
Cultura7	,595	,225	,003	-,310	-,032
Cultura9	,121	,128	,062	,069	,933
Cultura10	,386	,274	-,097	,454	-,174
Cultura11	,802	,277	,086	,077	,167
Cultura14	,263	,176	,648	,158	-,122
Cultura15	,726	,174	,245	,148	-,027
Cultura16	-,077	,010	,083	,876	,121
Cultura18	,197	,805	,019	,049	,155
Cultura19	,183	,771	,130	-,082	,161
Cultura20	,157	,747	,175	,145	-,149

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Scree Plot:



ANEXO L

Análise Factorial Exploratória do Desempenho Individual

Total de Variância Explicada:

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	4,953	55,031	55,031	4,953	55,031	55,031	3,651	40,570
2	1,065	11,834	66,865	1,065	11,834	66,865	2,367	26,295	66,865
3	,791	8,790	75,655						
4	,667	7,406	83,061						
5	,453	5,031	88,092						
6	,390	4,332	92,424						
7	,287	3,190	95,615						
8	,247	2,739	98,354						
9	,148	1,646	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Matriz das Componentes Rodadas:

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Desempenho1	,690	,311
Desempenho2	,484	,466
Desempenho3	,742	,186
Desempenho4	,832	,190
Desempenho5	,251	,923
Desempenho6	,225	,900
Desempenho7	,740	,457
Desempenho8	,689	,148
Desempenho9	,749	,300

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

ANEXO M

Análise Factorial Exploratória do Desempenho Individual (sem item 2 e 7)

Total de Variância Explicada:

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,856	55,087	55,087	3,856	55,087	55,087	2,946	42,080
2	1,059	15,128	70,214	1,059	15,128	70,214	1,969	28,135	70,214
3	,770	11,006	81,221						
4	,474	6,770	87,990						
5	,402	5,746	93,736						
6	,273	3,903	97,639						
7	,165	2,361	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Matriz das Componentes Rodadas:

Rotated Component Matrix^a

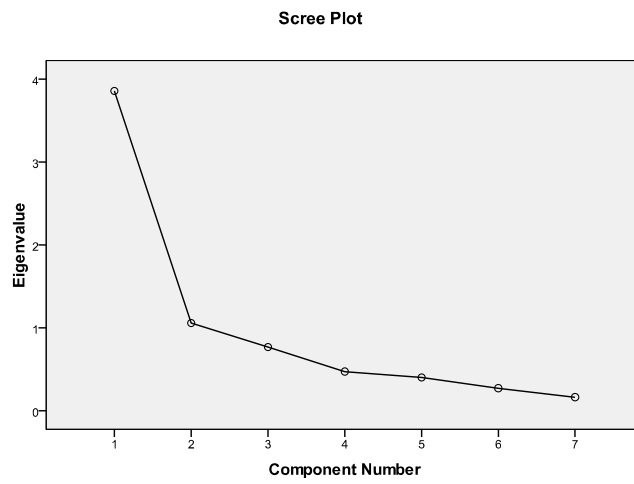
	Component	
	1	2
Desempenho1	,706	,331
Desempenho3	,765	,179
Desempenho4	,851	,184
Desempenho5	,258	,918
Desempenho6	,247	,918
Desempenho8	,679	,151
Desempenho9	,741	,294

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Scree Plot:



ANEXO N

Sensibilidade

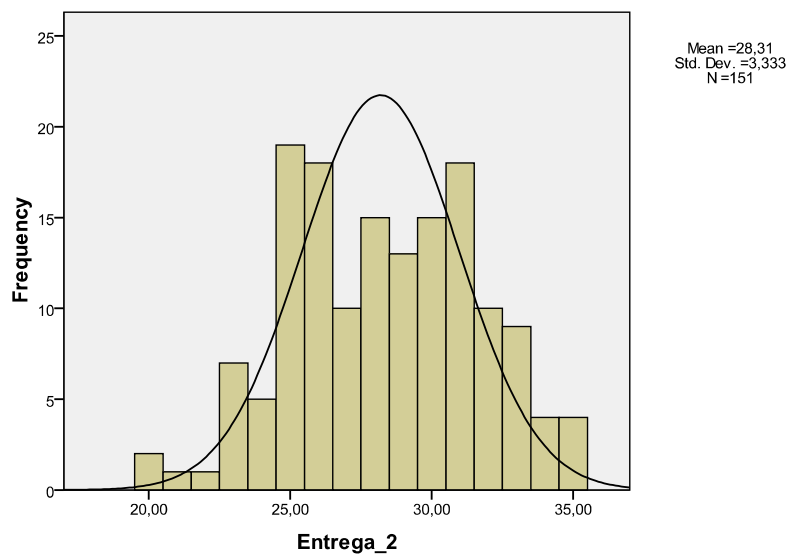
Escala: Entrega

Statistics

Entrega_2

N	Valid	151
	Missing	0
Mean		28,3113
Std. Deviation		3,33304
Variance		11,109
Skewness		-,070
Std. Error of Skewness		,197
Kurtosis		-,611
Std. Error of Kurtosis		,392
Percentiles	10	24,0000
	25	26,0000
	50	28,0000
	75	31,0000

Histogram



Teste de Normalidade:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Entrega_2
N		151
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	28,3113
	Std. Deviation	3,33304
Most Extreme Differences	Absolute	,107
	Positive	,107
	Negative	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		1,315
Asymp. Sig. (2-tailed)		,063

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Escala: Cultura Organizacional Empreendedora

Statistics

cultura_new		
N	Valid	151
	Missing	0
Mean		56,4570
Median		56,0000
Std. Deviation		6,23831
Variance		38,916
Skewness		-,582
Std. Error of Skewness		,197
Kurtosis		,617
Std. Error of Kurtosis		,392
Percentiles	10	49,0000
	25	53,0000
	50	56,0000
	75	61,0000

Teste de Normalidade:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		cultura_new
N		151
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	56,4570
	Std. Deviation	6,23831
Most Extreme Differences	Absolute	,078
	Positive	,056
	Negative	-,078
Kolmogorov-Smirnov Z		,956
Asymp. Sig. (2-tailed)		,320

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Escala do Desempenho Individual:

Statistics

Desempenho_new		
N	Valid	151
	Missing	0
Mean		42,0464
Std. Deviation		4,81434
Skewness		-1,443
Std. Error of Skewness		,197
Kurtosis		3,023
Std. Error of Kurtosis		,392
Percentiles	10	36,2000
	25	40,0000
	50	42,0000
	75	45,0000

Teste de Normalidade:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Desempenho_new
N		151
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	42,0464
	Std. Deviation	4,81434
Most Extreme Differences	Absolute	,156
	Positive	,079
	Negative	-,156
Kolmogorov-Smirnov Z		1,913
Asymp. Sig. (2-tailed)		,001

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ANEXO O

Normalização da Escala do Desempenho Individual

Estatística Descritiva para a Escala do Desempenho:

Statistics

Desemp_normalizado		
N	Valid	148
	Missing	3
Median		5,3468
Mode		5,27
Std. Deviation		,32921
Variance		,108
Skewness		-1,666
Std. Error of Skewness		,199
Kurtosis		4,323
Std. Error of Kurtosis		,396
Percentiles	10	4,8892
	25	5,1796
	50	5,3468
	75	5,5018
	90	5,6357

Teste de Normalidade para o Desempenho Individual:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Desemp_normalizado
N		148
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	5,2946
	Std. Deviation	,32921
Most Extreme Differences	Absolute	,132
	Positive	,081
	Negative	-,132
Kolmogorov-Smirnov Z		1,609
Asymp. Sig. (2-tailed)		,011

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ANEXO P

Correlações de Pearson

Correlações Bi-Variadas de Pearson:

		Correlations		
		cultura_new	Desemp_normalizado	Entrega_2
cultura_new	Pearson Correlation	1	,080	,588**
	Sig. (2-tailed)		,336	,000
	N	151	148	151
Desemp_normalizado	Pearson Correlation	,080	1	,116
	Sig. (2-tailed)	,336		,161
	N	148	148	148
Entrega_2	Pearson Correlation	,588**	,116	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,161	
	N	151	148	151

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

ANEXO Q

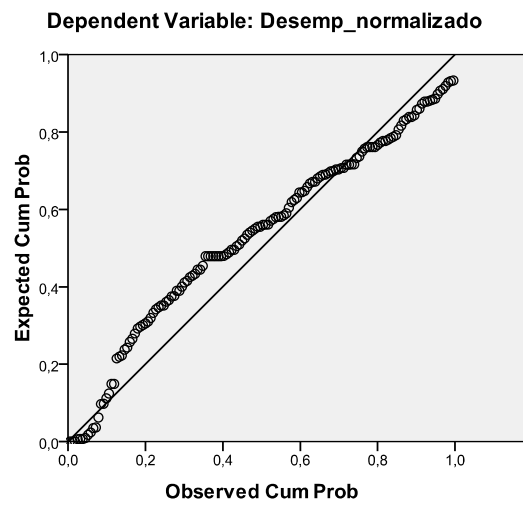
Pressupostos da Regressão Linear

Pressuposto da Distribuição dos Erros:

Variável Dependente: Desempenho Individual

Variável Independente: Cultura Organizacional Empreendedora

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		148
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,32816079
Most Extreme Differences	Absolute	,128
	Positive	,066
	Negative	-,128
Kolmogorov-Smirnov Z		1,553
Asymp. Sig. (2-tailed)		,016

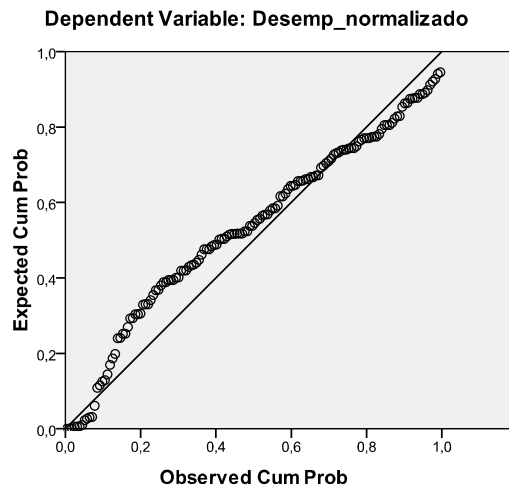
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Variável Dependente: Desempenho Individual

Variável Independente: Entrega

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		148
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,32698919
Most Extreme Differences	Absolute	,131
	Positive	,068
	Negative	-,131
Kolmogorov-Smirnov Z		1,598
Asymp. Sig. (2-tailed)		,012

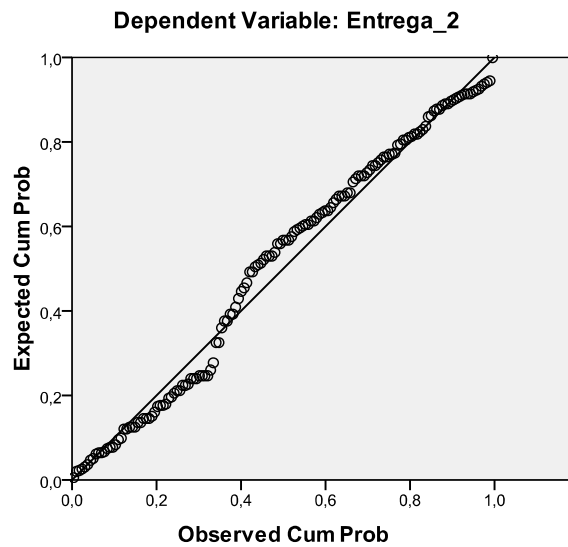
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Variável Dependente: Entrega

Variável Independente: Cultura Organizacional Empreendedora

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		151
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,69625600
Most Extreme Differences	Absolute	,079
	Positive	,079
	Negative	-,076
Kolmogorov-Smirnov Z		,966
Asymp. Sig. (2-tailed)		,308

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Pressuposto da Independência dos Resíduos:

Variável Dependente: Desempenho Individual

Variável Independente: Cultura Organizacional Empreendedora

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,080 ^a	,006	,000	,32928	1,645

a. Predictors: (Constant), cultura_new

b. Dependent Variable: Desemp_normalizado

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	5,2124	5,3472	5,2946	,02621	148
Std. Predicted Value	-3,138	2,006	,000	1,000	148
Standard Error of Predicted Value	,027	,089	,036	,012	148
Adjusted Predicted Value	5,1840	5,3531	5,2943	,02714	148
Residual	-1,54827	,49398	,00000	,32816	148
Std. Residual	-4,702	1,500	,000	,997	148
Stud. Residual	-4,742	1,508	,000	1,003	148
Deleted Residual	-1,57457	,49915	,00033	,33248	148
Stud. Deleted Residual	-5,138	1,515	-,005	1,026	148
Mahal. Distance	,006	9,849	,993	1,623	148
Cook's Distance	,000	,191	,007	,019	148
Centered Leverage Value	,000	,067	,007	,011	148

a. Dependent Variable: Desemp_normalizado

Variável Dependente: Desempenho Individual

Variável Independente: Entrega

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,116 ^a	,013	,007	,32811	1,597

a. Predictors: (Constant), Entrega_2

b. Dependent Variable: Desemp_normalizado

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	5,1992	5,3713	5,2946	,03814	148
Std. Predicted Value	-2,502	2,010	,000	1,000	148
Standard Error of Predicted Value	,027	,073	,037	,010	148
Adjusted Predicted Value	5,1916	5,3742	5,2943	,03835	148
Residual	-1,54189	,52447	,00000	,32699	148
Std. Residual	-4,699	1,598	,000	,997	148
Stud. Residual	-4,731	1,613	,001	1,003	148
Deleted Residual	-1,56305	,53421	,00033	,33098	148
Stud. Deleted Residual	-5,124	1,622	-,005	1,026	148
Mahal. Distance	,009	6,262	,993	1,175	148
Cook's Distance	,000	,154	,006	,015	148
Centered Leverage Value	,000	,043	,007	,008	148

a. Dependent Variable: Desemp_normalizado

Variável Dependente: Entrega

Variável Independente: Cultura Organizacional Empreendedora

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,588 ^a	,346	,341	2,70529	2,140

a. Predictors: (Constant), cultura_new

b. Dependent Variable: Entrega_2

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	22,1999	32,2510	28,3113	1,95942	151
Std. Predicted Value	-3,119	2,011	,000	1,000	151
Standard Error of Predicted Value	,221	,723	,296	,096	151
Adjusted Predicted Value	21,5225	32,4334	28,3051	1,97089	151
Residual	-6,85364	8,80008	,00000	2,69626	151
Std. Residual	-2,533	3,253	,000	,997	151
Stud. Residual	-2,542	3,376	,001	1,005	151
Deleted Residual	-6,90185	9,47748	,00614	2,74392	151
Stud. Deleted Residual	-2,591	3,501	,001	1,012	151
Mahal. Distance	,005	9,728	,993	1,594	151
Cook's Distance	,000	,439	,009	,036	151
Centered Leverage Value	,000	,065	,007	,011	151

a. Dependent Variable: Entrega_2

ANEXO R

Modelo de Regressão Linear

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	cultura_new ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Entrega_2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,588 ^a	,346	,341	2,70529	2,140

a. Predictors: (Constant), cultura_new

b. Dependent Variable: Entrega_2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	575,901	1	575,901	78,690	,000 ^a
	Residual	1090,469	149	7,319		
	Total	1666,371	150			

a. Predictors: (Constant), cultura_new

b. Dependent Variable: Entrega_2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,578	2,011		5,260	,000
	cultura_new	,314	,035	,588	8,871	,000

a. Dependent Variable: Entrega_2