

Instituto Superior de Psicologia Aplicada



**INTRAEMPREENDEDORISMO, REPUTAÇÃO E EMPENHAMENTO AFECTIVO:
QUE RELAÇÕES?**

Vanessa Valerieva Kojuharova

13388

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Psicologia

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2008

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

**INTRAEMPREENDEDORISMO, REPUTAÇÃO E EMPENHAMENTO AFECTIVO:
QUE RELAÇÕES?**

Vanessa Valerieva Kojuharova

Dissertação orientada por Patrícia Palma

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Psicologia

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2008

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

Agradecimentos

Embora a realização deste trabalho final dependa fundamentalmente do aluno, acredito que a sua concretização não é, de todo, possível sem a ajuda das pessoas que nos rodeiam. Não posso, portanto, deixar de expressar os meus agradecimentos:

- À Professora Patrícia Palma, pelo seu trabalho enquanto orientadora e por toda a ajuda prestada ao longo do desenvolvimento desta dissertação;
- Ao Professor Pedro Almeida, pelas suas aulas de Seminário de Estágio, pelo altruísmo com que prescinde do seu (escasso) tempo, pelo apoio incondicional que oferece a todos os seus alunos, pelo papel desempenha enquanto formador académico e mais importante que isso, enquanto formador de pessoas.
- A todos os Docentes do ISPA, em especial aos Docentes da Área da Psicologia Social e das Organizações, pelos conhecimentos que me transmitiram e pelo contributo importante que tiveram na minha formação;
- À Professora Teresa D'Oliveira, pela ajuda que me prestou, generosamente, numa altura em que as dúvidas e as incertezas em relação a este trabalho eram muito mais do que qualquer certeza;
- Ao Departamento de Estatística por, apesar de tão requisitado pelos alunos de dissertação, não fechar a porta a nenhum deles;
- Ao Representante da Marca em Portugal da empresa em que recolhi a amostra, pela forma como me recebeu, pela disponibilidade que demonstrou desde início e pelo interesse que revelou por este trabalho. É, sem dúvida, digna de realce a sua postura, especialmente por ter assistido à dificuldade de tantos colegas meus em conseguir a colaboração de uma organização;
- Aos três Directores de Loja, pela enorme ajuda que me prestaram na recolha dos dados e pela forma simpática e acolhedora com que sempre me receberam;

- A todos colaboradores que dispenderam o seu tempo no preenchimento dos questionários, muitas vezes fora do seu horário de expediente – sem eles a concretização deste trabalho não teria sido possível;
- A todos/as os/as colegas e amigos/as por nunca porem em causa as minhas capacidades, pelos incentivos e por toda a partilha de experiências e aprendizagens;
- Ao André, o meu namorado, por acreditar tanto em mim, pelo apoio, pela confiança e por estar presente em todos os momentos da minha vida, não tendo esta etapa constituído excepção.
- E porque os últimos neste caso são, sem dúvida, os primeiros: aos meus pais, pela paciência, pelo investimento, pelo orgulho, pelo amor incondicional e por acreditarem que posso chegar onde quiser. Sem eles, este percurso não teria sequer tido início.

A todos, o meu profundo e sincero Obrigado.

Resumo

O objectivo principal do presente estudo consiste em perceber de que forma se relacionam o intraempreendedorismo, a reputação e o empenhamento afectivo (EA). Foram recolhidas duas amostras (88 colaboradores e 93 clientes) numa empresa multinacional da área da restauração.

A reputação pode ser definida, de forma lata, como um conjunto de crenças sobre a capacidade da empresa conseguir satisfazer os interesses dos vários grupos que se relacionam com ela (Gabbioneta, Ravasi & Mazzola, 2007). O intraempreendedorismo pode ser definido, por sua vez, como o empreendedorismo em organizações existentes (Antoncic & Hisrich, 2003). As relações entre intraempreendedorismo e reputação (e.g. Lumpkin & Dess, 1996), intraempreendedorismo e EA (e.g. Holt, Rutherford & Clohessy, 2007) e reputação e EA (e.g. Wiedmann & Buxel, 2005) têm sido sugeridas na literatura.

Com o objectivo de testar as principais hipóteses foram utilizadas Correlações e a Regressão Linear. Verificou-se que o intraempreendedorismo tem um impacto positivo na reputação e no EA. Os resultados indicam ainda que a reputação tem um impacto positivo no EA e que possui um efeito mediador na relação entre intraempreendedorismo e EA.

Adicionalmente, verificou-se que a reputação tem um impacto positivo na fidelidade de clientes. Os resultados sugerem, também, que não existem diferenças na percepção da reputação de acordo com a idade e o género, mas que existem diferenças entre as percepções de grupos de interesse internos e externos à organização.

São tecidas considerações relevantes para as temáticas em estudo e as implicações dos resultados são discutidas.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo, Reputação, EA

Abstract

The main goal of the present investigation consists in understanding how intrapreneurship, reputation and affective commitment (AC) relate with each other. Two samples were collected (88 employees and 93 customers) from a multinational food service company.

Reputation can be broadly defined as a set of collectively held beliefs about a company's ability to satisfy the interests of its various stakeholders (Gabbioneta, Ravasi & Mazzola, 2007). On its turn, intrapreneurship can be defined as entrepreneurship in existing organizations (Antoncic & Hisrich, 2003). Relationships between intrapreneurship and reputation (e.g. Lumpkin & Dess, 1996), intrapreneurship and AC (e.g. Holt, Rutherford & Clohessy, 2007) and reputation and AC (e.g. Wiedmann & Buxel, 2005), have been suggested in literature.

For testing the main hypothesis, Correlations and Linear Regression were used. The results show that intrapreneurship has a positive impact on reputation and on AC. The results also indicate that reputation has a positive impact on AC and that it has a mediating effect on the relationship between intrapreneurship and AC.

Additionally, results suggest that reputation has a positive impact on customers loyalty. It was also verified that there are no differences on reputation's perceptions according to age and gender, but that there are differences between internal and external stakeholders' perceptions of reputation.

Relevant considerations are made about the topics in study and implications of results are discussed.

Key words: Intrapreneurship, Reputation, AC

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
Intraempreendedorismo.....	4
<i>Intraempreendedorismo e Inovação</i>	5
<i>Correntes de Pensamento e Características</i>	6
<i>Novos Negócios e Novas Unidades ou Firmas</i>	8
<i>Inovação de Produtos/Serviços e Inovação de Processo</i>	8
<i>Auto-Renovação</i>	8
<i>Propensão Para o Risco</i>	9
<i>Agressividade Competitiva</i>	9
<i>Proactividade</i>	10
Reputação.....	11
<i>Escolas de Pensamento</i>	12
<i>Identidade e Imagem</i>	13
<i>Enquadrando o Conceito</i>	15
<i>Perspectivas dos Indivíduos - Modelo Perceptual</i>	15
<i>Perspectiva do Negócio - Modelo Estratégico</i>	16
Empenhamento Afectivo.....	17
<i>Principais Abordagens</i>	18
Relações Entre As Variáveis em Estudo.....	19
MÉTODO	24
Caracterização da Organização.....	24
Amostra.....	25
Delineamento do estudo.....	28
Instrumentos.....	28
<i>Intraempreendedorismo</i>	29
<i>Reputação</i>	30
<i>Empenhamento Afectivo</i>	33
Procedimento.....	33
ANÁLISE DE RESULTADOS.....	34
Estudo das Qualidades Psicométricas das Escalas.....	34
<i>Fidelidade</i>	34
<i>Intraempreendedorismo</i>	35

<i>Reputação (versão colaboradores)</i>	36
<i>Reputação (versão clientes)</i>	36
<i>Empenhamento Afectivo</i>	37
Validade	37
<i>Intraempreendedorismo</i>	38
<i>Reputação (versão colaboradores)</i>	40
<i>Reputação (versão clientes)</i>	42
<i>Empenhamento Afectivo</i>	45
Sensibilidade	47
<i>Intraempreendedorismo</i>	47
<i>Reputação (versão colaboradores)</i>	49
<i>Reputação (versão clientes)</i>	50
<i>Empenhamento Afectivo</i>	51
Relações Entre as Variáveis em Estudo	52
<i>Análise de Correlação Linear H1</i>	53
<i>Pressupostos da Regressão Linear H1</i>	54
<i>Normalidade</i>	54
<i>Homocedasticidade</i>	55
<i>Normalidade dos resíduos</i>	55
<i>Análise de Outliers</i>	56
<i>Multicolinearidade</i>	56
<i>Regressão Linear Múltipla H1</i>	57
<i>Análise de Correlação Linear H2</i>	58
<i>Pressupostos da Regressão Linear H2</i>	59
<i>Normalidade</i>	59
<i>Homocedasticidade</i>	60
<i>Normalidade dos resíduos</i>	60
<i>Análise de Outliers</i>	61
<i>Multicolinearidade</i>	61
<i>Regressão Linear Múltipla H2</i>	61
<i>Análise de Correlação Linear H3</i>	62
<i>Pressupostos da Regressão Linear H3</i>	63
<i>Normalidade</i>	63

<i>Homocedasticidade</i> ...	63
<i>Normalidade dos resíduos</i> ...	64
<i>Análise de Outliers</i>	64
<i>Multicolinearidade</i> ...	65
<i>Regressão Linear Múltipla H3</i> ...	66
<i>Regressão Linear – Mediação H4</i> ...	67
<i>Diferenças entre grupos H5</i> ...	69
<i>Diferenças entre grupos H6</i> ...	69
<i>Diferenças entre grupos H7</i> ...	71
<i>Colaboradores</i> ...	71
<i>Clientes</i> ...	72
<i>Diferenças entre grupos H8</i> ...	73
DISCUSSÃO	73
CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS	83
ANEXOS	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificações do empreendedorismo a nível organizacional e suas características... ..	7
Quadro 2 - Definições de reputação de diferentes disciplinas presentes na literatura... ..	11
Quadro 3 - As Três Escolas de Pensamento do Paradigma da Reputação... ..	12
Quadro 4 - As duas principais abordagens à temática do empenhamento organizacional... ..	18
Quadro 5 - Qualidade da Fidelidade de uma escala... ..	35
Quadro 6 - Valor do KMO e recomendação relativamente à Análise Factorial... ..	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valores de <i>alpha</i> por dimensão da escala de intraempreendedorismo... .. .	35
Tabela 2 – Valores de <i>alpha</i> por dimensão da escala de reputação (versão colaboradores).....	36
Tabela 3 – Valores de <i>alpha</i> por dimensão da escala de reputação (versão clientes)... .. .	36
Tabela 4 – Valores de <i>alpha</i> por dimensão da escala de EA... .. .	37
Tabela 5 – Valor do KMO para a escala de intraempreendedorismo... .. .	38
Tabela 6 – Percentagem de variância explicada e acumulada dos factores extraídos da escala de intraempreendedorismo... .. .	39
Tabela 7 – Factores extraídos e saturação dos itens para a escala de intraempreendedorismo.	39
Tabela 8 – Valor do KMO para a escala de reputação (versão colaboradores)... .. .	41
Tabela 9 – Percentagem de variância explicada e acumulada dos factores extraídos da escala de reputação (versão colaboradores)	42
Tabela 10 – Factores extraídos e saturação dos itens para a escala de reputação (versão colaboradores)	42
Tabela 11 – Valor do KMO para a escala de reputação (versão clientes)... .. .	43
Tabela 12 – Percentagem de variância explicada e acumulada dos factores extraídos da escala de reputação (versão clientes)	43
Tabela 13 – Factores extraídos e saturação dos itens para a escala de reputação (versão clientes)	44
Tabela 14 – Valor do KMO para a escala de EA... .. .	45
Tabela 15 – Percentagem de variância explicada e acumulada dos factores extraídos da escala de EA... .. .	46
Tabela 16 – Factores extraídos e saturação dos itens para a escala de EA... .. .	46
Tabela 17 - Teste de <i>Kolmogorov- Smirnov</i> e coeficientes de Achatamento e Assimetria para a escala de intraempreendedorismo e respectivas dimensões... .. .	48
Tabela 18 - Teste de <i>Kolmogorov- Smirnov</i> e coeficientes de Achatamento e Assimetria para a escala de reputação e respectivas dimensões (versão colaboradores)	49
Tabela 19 - Teste de <i>Kolmogorov- Smirnov</i> e coeficientes de Achatamento e Assimetria para a escala de reputação e respectivas dimensões (versão clientes)	50
Tabela 20 - Teste de <i>Kolmogorov- Smirnov</i> e coeficientes de Achatamento e Assimetria para a escala de EA e respectivas dimensões... .. .	52

Tabela 21 – Coeficientes de correlação de Spearman para as variáveis intraempreendedorismo e reputação (perspectiva interna)	54
Tabela 22 – Matriz de correlação entre as variáveis independentes.	56
Tabela 23 – Tolerância das variáveis independentes em estudo.....	57
Tabela 24 – Análise da proporção de variância e da condição <i>index</i>	57
Tabela 25 – Resultados da RLM para a Hipótese 1... ..	58
Tabela 26 – Coeficientes de correlação de Spearman para as variáveis intraempreendedorismo e EA... ..	58
Tabela 27 – Resultados da RLM para a Hipótese 2... ..	62
Tabela 28 – Coeficientes de correlação de Spearman para as variáveis reputação (perspectiva interna) e EA... ..	62
Tabela 29 – Matriz de correlação entre as variáveis independentes.	65
Tabela 30 – Tolerância das variáveis independentes em estudo... ..	65
Tabela 31 – Análise da proporção de variância e da condição <i>index</i>	65
Tabela 32 – Resultados da RLM para a Hipótese 3... ..	66
Tabela 33 – Resultados Regressões - Mediação... ..	68
Tabela 34 – Valores dos testes K-S e Levene para a variável antiguidade dos colaboradores..	69
Tabela 35 – Valores dos testes K-S e Levene para a variável fidelidade dos clientes... ..	70
Tabela 36 – Teste Kruskall Wallis para a Hipótese 6... ..	70
Tabela 37 – Reputação de acordo com a variável demográfica sexo (colaboradores)....	71
Tabela 38 – Reputação de acordo com a variável demográfica idade (colaboradores).....	71
Tabela 39 – Reputação de acordo com a variável demográfica sexo (clientes)	72
Tabela 40 – Reputação de acordo com a variável demográfica idade (clientes)	72
Tabela 41 – Diferenças entre as perspectivas interna e externa do conceito de reputação... ..	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Integração dos modelos estratégico e perceptual – enquadrando a reputação num esquema “causal” de criação de valor (adaptado de Money & Hillenbrand, 2006)	17
Figura 2 – Distribuição de colaboradores e de clientes – género... ..	25
Figura 3 – Distribuição de colaboradores e clientes – idade... ..	26
Figura 4 – Distribuição de colaboradores – função... ..	26
Figura 5 – Distribuição de colaboradores – antiguidade... ..	27
Figura 6 – Distribuição de clientes – frequência de visitas mensais... ..	27
Figura 7 - Integração do <i>Reputation Quotient</i> no esquema “causal” de criação de valor (adaptado de Money & Hillenbrand, 2006)	31
Figura 8 - <i>Scree Plot</i> para a escala de intraempreendedorismo... ..	39
Figura 9 - <i>Scree Plot</i> para a escala de reputação (versão colaboradores)	41
Figura 10 - <i>Scree Plot</i> para a escala de reputação (versão clientes)	43
Figura 11 – <i>Scree Plot</i> para a escala de EA... ..	45
Figura 12 – Caixa de Bigodes para a escala de intraempreendedorismo... ..	48
Figura 13 – Caixa de Bigodes para a escala de reputação (versão colaboradores)	50
Figura 14 – Caixa de Bigodes para a escala de reputação (versão clientes)	51
Figura 15 – Caixa de Bigodes para a escala de EA... ..	52
Figura 16 – Distribuição da V.D. reputação (colaboradores)	54
Figura 17 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos... ..	55
Figura 18 – Gráfico da normalidade dos resíduos... ..	55
Figura 19 – Caixa de bigodes para os resíduos standardizados... ..	56
Figura 20 – Distribuição da V.D. EA (pré e pós logaritmização)	59
Figura 21 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos... ..	60
Figura 22 – Gráfico da normalidade dos resíduos... ..	60
Figura 23 – Caixa de bigodes para os resíduos standardizados... ..	61

Figura 24 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos... ..	63
Figura 25 – Gráfico da normalidade dos resíduos... ..	64
Figura 26 – Caixa de bigodes para os resíduos estandardizados... ..	64
Figura 27 – Esquema do efeito de mediação em estudo - Hipótese 4... ..	67
Figura 28 – Cálculo Estatística de Teste - Mediação... ..	68

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Questionário Intraempreendedorismo, Reputação e Empenhamento Afectivo	
(Versão Colaboradores)	93
ANEXO B: Questionário Reputação (Versão Clientes)	97
ANEXO C: Tradução, Retroversão e Pré-teste Verbal (Escala Intraempreendedorismo, Reputação e Empenhamento Afectivo)	99
ANEXO D: Dimensões das Escalas e Itens Correspondentes...	108
ANEXO E: Fidelidade...	109
ANEXO F: Validade...	123
ANEXO G: Sensibilidade...	133
ANEXO H: Análise de Correlação Linear...	142
ANEXO I: Regressão Linear Múltipla...	145
ANEXO J: Mediação (Hipótese 4)	150
ANEXO K: Diferenças Entre Grupos (Hipóteses 5, 6, 7 e 8)	151

INTRODUÇÃO

Os recursos não palpáveis, onde se incluem a reputação e a inovação - estreitamente relacionada com o intraempreendedorismo, estão entre os que mais influência exercem sobre a vantagem competitiva (Gabbioneta, Ravasi & Mazzola, 2007).

A globalização dos mercados resultou num aumento significativo da oferta dos mais variados produtos, num aumento da utilização da imprensa para fins publicitários e num aumento da variedade de canais utilizados para fazer chegar os produtos aos consumidores / clientes. Numa situação de mercado como esta, em que a concorrência é feroz, as organizações com melhor reputação têm maior probabilidade de atrair mais clientes, investidores e pessoal qualificado (Walsh & Wiedmann, 2004), acontecendo o mesmo com as organizações que adoptam uma postura empreendedora (Zahra, Nielsen & Bogner, 1999).

O conceito de intraempreendedorismo tem despertado interesse por entre a comunidade científica desde a década de oitenta e a sua importância para a sobrevivência das empresas tem sido largamente sublinhada (e.g. Burgelman, 1983, 1985; Miller & Friesen, 1982; Miller & Friesen, 1983; Zahra, 1986). São inúmeros os estudos que têm procurado relacionar o conceito com medidas financeiras, (e.g. Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1989; Fitsimmons, Douglas, Antoncic & Hisrich, 2005; Guth & Ginsberg, 1990; Schollhammer, 1982; Zahra, 1986; Zahra, 1993). Porém, a sua relação com medidas não financeiras tem sido alvo de pouca atenção. É objectivo deste trabalho relacionar o intraempreendedorismo com dois resultados não financeiros: a reputação organizacional e o empenhamento afectivo (EA) dos colaboradores.

Lumpkin e Dess (1996) sugerem que a relação entre intraempreendedorismo e medidas não financeiras, como é o caso da reputação, deve ser tomada em consideração e Dess, Lumpkin e McGee (1999) defendem que a reputação deve ser utilizada para melhor perceber os resultados do intraempreendedorismo. Holt, Rutherford e Clohessy, (2007) debruçaram-se sobre a relação entre intraempreendedorismo e EA dos colaboradores, tendo encontrado suporte empírico para uma relação positiva entre os conceitos.

A reputação é, como o intraempreendedorismo, um conceito recente uma vez que a sua explosão acontece apenas no final dos anos oitenta / início dos anos noventa (Schultz & Chernatony, 2002). No entanto, a literatura é unânime ao sublinhar a relevância do constructo na vida organizacional. A verdade é que as empresas estão dispostas, cada vez

mais, a pagar quantias consideráveis para manter e desenvolver uma boa reputação (Caruana, Cohen & Krentler, 2005). Este conceito, enquanto experienciado por vários grupos de interesse da organização, está a tornar-se cada vez mais importante, dado que exerce influência sobre resultados comerciais (e.g. vendas, lucros) e não-comerciais (e.g. EA dos colaboradores e confiança e fidelidade dos consumidores) (Walsh & Wiedmann, 2004). É também objectivo deste trabalho relacionar a reputação com o EA e a retenção dos colaboradores e ainda com a fidelidade dos consumidores. Wiedmann e Buxel (2005), advogam que uma das tendências comportamentais que resulta de uma reputação favorável é a estima excepcional por parte dos colaboradores relativamente à sua organização. A literatura que se debruça sobre a reputação enfatiza que os colaboradores permanecem durante mais tempo em organizações com melhores reputações (Markham, 1972; cit. por Chun, 2005). Fombrun, Gardberg e Barnett (2000) afirmam que o principal resultado, relacionado com clientes, que uma reputação forte pode trazer é a sua fidelidade – que origina compras repetidas.

As temáticas apresentadas apresentam-se como pertinentes, uma vez que o intraempreendedorismo e a reputação se encontram ainda na sua infância enquanto campos de estudo, sendo este facto, por si só, uma mais valia para a realização deste trabalho. Um dos benefícios chave do intraempreendedorismo é a aplicação de estratégias empreendedoras em combinações únicas, construídas sobre a distintividade que assegura a vantagem competitiva sobre outras empresas (Ramachandran et al., 2006). A reputação satisfaz com maior facilidade as condições necessárias à vantagem competitiva, pois é muito difícil ser imitada pela concorrência (Gabbioneta, Ravasi & Mazzola, 2007).

A vantagem competitiva é gerada quando a empresa adopta uma estratégia de criação de valor que não está a ser simultaneamente implementada por nenhum concorrente directo (Carmeli & Tishler, 2005), sendo as estratégias empreendedoras e as estratégias de melhoria e desenvolvimento da reputação organizacional exemplos disso. A importância da exploração destes conceitos reveste-se de importância, a nível prático, dada a sua relevância para as organizações: é importante perceber de que forma podem ser desenvolvidos e fomentados (estudo de antecedentes) e que benefícios podem trazer, ou seja, de que forma se materializa esta vantagem competitiva tão sublinhada pela literatura (estudo de resultados).

É, portanto, objectivo deste trabalho tentar perceber de que forma o intraempreendedorismo se relaciona com a reputação. Por outras palavras, pretende-se perceber se as empresas que adoptam posturas empreendedoras vincadas possuem melhores reputações. Procura-se ainda perceber se os colaboradores possuem níveis

superiores de EA relativamente a organizações com melhores reputações e e com níveis de intraempreendedorismo mais elevados. É estudado o efeito da reputação na relação entre intraempreendedorismo e EA. Adicionalmente, é explorada a forma como a percepção da reputação de uma empresa varia entre os seus principais grupos de interesse e de acordo com as variáveis demográficas sexo e idade.

O texto encontra-se organizado em três secções:

A primeira secção consiste numa revisão teórica acerca da problemática em estudo e subdivide-se em quatro partes.

- A primeira parte explora o tema do intraempreendedorismo;
- A segunda parte explora o tema da reputação;
- A terceira parte desenvolve resumidamente o tema do EA;
- A última estabelece possíveis relações, com base na literatura, entre as temáticas anteriores.

A segunda secção diz respeito ao método, onde se caracterizam a organização, a amostra, o delineamento do estudo e os instrumentos utilizados. É também fornecida uma descrição detalhada do procedimento.

A terceira secção prende-se com a análise de dados, onde se procede à verificação das qualidades métricas de cada instrumento utilizado e, posteriormente, à análise que tem por objectivo testar as hipóteses formuladas.

Finalmente, na última secção, são discutidos os resultados do estudo, de acordo com a literatura, assim como as implicações dos resultados obtidos. São ainda identificadas eventuais limitações do estudo e apontadas algumas sugestões para futuras investigações que se debrucem sobre este tema.

Intraempreendedorismo

Após ultrapassada a fase de *start-up*, a maioria das empresas tende a deixar de lado o seu espírito empreendedor. Ao atingirem um estágio de maturidade, perdem a capacidade de identificar oportunidades e de as explorar de forma inovadora. As iniciativas e o entusiasmo dão lugar a estruturas e sistemas e algumas das práticas começam a inibir a prossecução de novas oportunidades (Ramachandran, Devarajan & Ray, 2006).

Qualquer organização que não se encontra continuamente em desenvolvimento, que não adquire nem se adapta às novas tecnologias e à própria mudança, pode estar a cometer, nas palavras de Merrifield (1993), a decisão estratégica intencional de falir numa questão de alguns anos (cit. por Ramachandran et al., 2006).

Posto isto, é necessário que as organizações desenvolvam o seu capital empreendedor: que inovem e que sejam capazes de implementar mecanismos que promovam a identificação e exploração de novas oportunidades (Palma & Cunha, 2007). Esta capacidade de empreender não se coaduna apenas com as empresas recém-criadas, as organizações mais maduras e melhor estabelecidas no mercado devem adoptar, também, uma estratégia empreendedora (Rule & Irwin, 1988).

É neste contexto, para responder a esta necessidade, que nasce o intraempreendedorismo (Cunningham & Lisher, 1991). Este conceito tem despertado interesse por parte da comunidade científica desde a década de oitenta (e.g., Miller & Friesen, 1982; Miller & Friesen, 1983; Zahra, 1986; Burgelman, 1983, 1985). Aldrich e Baker (1997) defendem que este campo de pesquisa tem alcançado um progresso ainda limitado (cit. por Fernandes & Santos, 2008). De qualquer forma, tem-se tornado cada vez mais objecto de interesse, uma vez que, no panorama económico actual, as empresas enfrentam ambientes cada vez mais hostis e mais competitivos.

É, portanto, essencial inovar para enfrentar as investidas da concorrência no sentido de atingir níveis de desempenho competitivos. O intraempreendedorismo tem sido reconhecido como um elemento importante no desenvolvimento económico e organizacional, na performance e na criação de riqueza (Antoncic & Zorn, 2004). De acordo

com Holt et al. (2007), as organizações estabelecidas devem encorajar o empreendedorismo no seu interior para que consigam resultados positivos.

O conceito pode ser definido, de uma forma lata, como o empreendedorismo em organizações existentes. (Antoncic & Hisrich, 2003).

De acordo com Sharma e Chrisman (1999), esta definição, menos específica, reflecte melhor o estágio de desenvolvimento permaturo do campo e possibilita uma maior abertura a desenvolvimentos teóricos e empíricos na área.

Em estudos anteriores o intraempreendedorismo tem sido definido de várias formas: como um processo através do qual os indivíduos dentro das organizações buscam oportunidades independentemente dos recursos que controlam actualmente (Stevenson & Jarillo, 1990); como a propensão de uma organização enverdar por comportamentos inovadores, proactivos e com teor de risco, com o objectivo de atingir objectivos estratégicos e relacionados com a performance (Knight, 1997); como a criação de novas organizações por uma organização existente ou a instigação de renovação e inovação dentro de organizações existentes (Sharma & Chrisman, 1999).

Outros autores utilizaram definições mais limitadas, excluindo organizações mais pequenas e focado-se em grandes empresas (Burgelman, 1983, 1985; Kuratko, Hornsby, Naffziger & Montagno, 1993; Rule & Irwin, 1988; Schollhammer, 1982).

Neste trabalho sublinha-se a definição dada por Antoncic e Hisrich (2001), que defendem a ideia de que o intraempreendedorismo é o empreendedorismo em organizações existentes, referindo-se ao processo que ocorre dentro de uma empresa estabelecida, independentemente do seu tamanho, e conduz não só à criação de novos negócios mas também a outras actividades e orientações inovadoras, como é o caso do desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas.

É importante ainda referir que o termo “empreendedorismo corporativo”, muitas vezes presente na literatura, está mais associada a grandes empresas (*corporations*). O conceito, como já foi referido, diz respeito a todas as organizações, independentemente do seu tamanho, portanto, a designação mais adequada será “intraempreendedorismo” (Antoncic & Hisrich, 2003). A expressão “capital empreendedor” (Palma & Cunha, 2007), é, também, transversal a todas as empresas, não excluindo organizações com menores dimensões.

Intraempreendedorismo e Inovação

Talvez o conceito mais próximo do intraempreendedorismo seja a inovação organizacional. É relevante fazer a distinção entre ambos, uma vez que a inovação não pode ser separada nem do intraempreendedorismo, nem do empreendedorismo, o que pode levantar algumas questões. Isto deve-se ao facto de os três conceitos terem um *background* em comum (Antoncic & Hisrich, 2003). Esta base comum assenta na perspectiva mais abrangente da inovação: o conceito de inovação de Shumpter.

Joseph Sumpter (1934, 1942, cit. por Lumpkin & Dess, 1996) foi o primeiro a dar ênfase ao papel da inovação no contexto do empreendedorismo. Foi ainda este autor que deu vida ao processo económico denominado de “destruição criativa”. Shumpter defendia que a partir deste processo era criada riqueza quando existiam estruturas de mercado que eram destruídas a partir da introdução de novos bens ou serviços, que retiravam recursos a algumas empresas e alimentavam o crescimento de outras.

É o conceito de inovação de Shumpter que diferencia o comportamento de indivíduos empreendedores do de não empreendedores: “O empreendedor é caracterizado principalmente por adoptar comportamentos inovadores...” (Carland, Hoy, Boulton & Carland, 1984), tornando o intraempreendedorismo e a inovação quase inseparáveis (Antoncic & Hisrich, 2003).

Os dois conceitos focam-se na novidade – a inovação preocupa-se mais com produtos, tecnologia e inovações administrativas e o intraempreendedorismo relaciona-se mais com actividades e orientações emergentes que representam uma quebra com o habitual, e pode ou não estar relacionado com a inovação de produtos ou tecnologia (Antoncic & Hisrich, 2003).

O exposto significa, simplificando, que a inovação sob a perspectiva do intraempreendedorismo inclui elementos adicionais (e.g. criação de novas unidades ou firmas, actividades que se distanciam do habitual a nível estratégico ou pelo seu teor de risco). Neste sentido a inovação organizacional pode ser percebida como parte do intraempreendedorismo. O termo intraempreendedorismo é, portanto, mais apropriado que o de inovação uma vez que é uma forma mais precisa de descrever o tipo de inovação Shumpteriana a um nível organizacional (Antoncic & Hisrich, 2003).

Correntes de Pensamento e Características

Existem duas correntes principais no que diz respeito à classificação do empreendedorismo a um nível organizacional: a abordagem da orientação empreendedora e a abordagem do empreendedorismo corporativo (Antoncic & Hisrich, 2003).

A orientação empreendedora baseia-se no trabalho de Miller e Friesen (1983) que categorizaram o intraempreendedorismo como sendo uma forma de estratégia inovadora: “a estratégia é um processo interpretativo, reflectivo, criativo e inovador”. Covin e Slevin (1991), nomeraram o conceito de postura empreendedora e apontaram-lhe três características fundamentais: inovação, proactividade e propensão para o risco. Lumpkin e Dess (1996) voltaram a nomear o conceito, desta feita de orientação empreendedora, e estenderam-no ao incluir duas dimensões adicionais: a autonomia e a agressividade competitiva. Os autores citados neste parágrafo defendem, com base nos seus trabalhos, que o intraempreendedorismo é um conceito multidimensional.

A segunda corrente evidencia-se nos trabalhos de Guth e Ginsberg (1990) e Zahra (1993) e pode ser denominado de empreendedorismo corporativo. Esta abordagem é semelhante à anterior, acrescentando, no entanto, duas dimensões importantes: criação de novos negócios e renovação estratégica. A abordagem do empreendedorismo corporativo complementa, desta forma, a abordagem da orientação empreendedora (Antoncic & Hisrich, 2003). A informação principal referente a ambas as abordagens e respectivas características encontra-se resumida e organizada no Quadro 1 com o objectivo de facilitar a leitura.

Quadro 1 - Classificações do empreendedorismo a nível organizacional e suas características

Autores	Nome do conceito	Dimensões características	Definições
Miller e Friesen (1983)	Inovação (como dimensão de estratégia)	Novos produtos	Introdução de novos produtos e tecnologias, a procura de novas soluções para o Marketing e problemas de produção.
		Propensão para o risco e proactividade	Tentativa de liderar em oposição a seguir a concorrência.
Covin e Slevin (1986, 1991)	Postura empreendedora	Propensão para o risco	No que diz respeito a decisões de investimento e decisões estratégicas face à incerteza.
		Inovação	A extensão e frequência da inovação de produto e a relativa tendência para a liderança tecnológica.
		Proactividade	Propensão da empresa em competir com a concorrência de forma agressiva e proactiva.
Guth e Ginsberg (1990)	Empreendedorismo corporativo	Inovação interna ou criação de novos negócios	O nascimento de novos negócios dentro de organizações estabelecidas.
		Renovação estratégica	A transformação de organizações através da renovação de ideias-chave sobre as quais são construídas.

Zahra (1991, 1993)	Empreendedorismo corporativo	Inovação e criação de novos negócios	Criar novos negócios a partir de desenvolvimentos de mercado ou por apostar em inovações a nível de produto, processos, tecnologia e administração.
		Renovação estratégica	Redefinição de negócio, reorganização e introdução de mudanças inovadoras.
Lumpkin e Dess (1996)	Orientação empreendedora	Autonomia	Acção independente de um indivíduo ou equipa em levar avante uma ideia ou visão.
		Inovação	Tendência para apoiar ideias inovadoras, novidade, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos
		Propensão para o risco	Sentido de incerteza, probabilidade de perda ou resultados negativos, propensão para recorrer a créditos e investir recursos.
		Proactividade	Tomar iniciativa ao antecipar e perseguir novas oportunidades e ao participar em mercados emergentes.
		Agressividade competitiva	Propensão para desafiar a concorrência de forma intensa para melhorar a posição de mercado.
Knight (1997)	Orientação empreendedora	Inovação	Prossecação de soluções novas para os desafios da empresa, incluindo o desenvolvimento de ou melhoria de produtos e serviços, bem como de técnicas administrativas e tecnologias.
		Proactividade	Oposto à reactividade e está associado com uma postura agressiva relativamente à concorrência.

Fte.: Antoncic e Hisrich (2003)

O intraempreendedorismo, enquanto constructo multidimensional, assenta sobre a interacção de várias actividades (Hornsby, Naffziger, Kutrako & Montagno, 1993) e pode ser melhor percebido através do seu conteúdo e características. São descritas de seguida as principais dimensões que têm sido apontadas na literatura como fazendo parte do conceito.

Novos Negócios e Novas Unidades ou Firms

A criação de novos negócios é uma característica saliente do intraempreendedorismo uma vez que pode resultar na criação de novos negócios dentro de empresas estabelecidas (Stopford & Badenfuller, 1994).

Esta característica inclui a formação de unidades autónomas ou semi-autónomas mais formais, denominadas de empreendedorismo incubativo (Scollhammer, 1982), actividades geradoras de negócios (Guth & Ginsberg, 1990), criação corporativa de negócios (Sharma & Chrisman, 1999), entre outras terminologias.

Estas unidades podem residir dentro da organização – negócios internos, ou fora dela – negócios externos (Sharma & Chrisman, 1999). Todavia, a criação de novos negócios (negócios internos) pode ser vista como estando mais perto das actividades organizacionais do que a criação de novas unidades ou firms (negócios externos), isto porque a criação de

de novos negócios emerge dentro da estrutura da empresa, enquanto que a criação de novas unidades ou firmas vai alterar esta estrutura (Antoncic & Hisrich, 2003).

Inovação de Produtos/Serviços e Inovação de Processo

O intraempreendedorismo inclui o desenvolvimento de novos produtos, melhoria de produtos existentes e novos procedimentos e métodos de produção. Isto inclui o desenvolvimento de novas tecnologias, como defendido por vários autores (Covin & Slevin, 1991; Knight, 1997; Lumpkin & Dess, 1996)

Ambas as abordagens acima discutidas (orientação empreendedora e empreendedorismo corporativo) incluem na dimensão de inovação a inovação tecnológica e a inovação de produto/serviços.

À inovação tecnológica dá-se o nome de inovação de processo – uma vez que está relacionada com o processo de produção (Damanpour, 1996).

Auto-Renovação

A dimensão de auto-renovação reflecte a transformação de organizações a nível estratégico através da renovação de ideias-chave sobre as quais a organização foi construída (Guth & Ginsberg, 1990; Sharma & Chrisman, 1999; Zahra, 1993). Esta dimensão tem conotações de mudanças estratégicas e organizacionais e inclui a redefinição do conceito de negócio e a reorganização (Zahra, 1993). A renovação pressupõe que a organização altere rotinas e sistemas antigos (Zahra, Nielsen & Bogner, 1999). Schendel (1990), defende que o intraempreendedorismo envolve a renovação em oposição à estagnação.

Esta característica é ainda apontada por Stopford e Baden-Fuller (1994), que consideram as actividades relacionadas com a renovação como elementos importantes do intraempreendedorismo.

Propensão Para o Risco

A propensão para o risco tem sido vista como uma dimensão fundamental do empreendedorismo dentro de organizações existentes (Covin & Slevin, 1989, 1991; Knight, 1997).

O risco, enquanto possibilidade de perda, pode ser considerado como sendo uma característica inerente à inovação (Drucker, 1985), à criação de novos negócios ou a acções agressivas ou proactivas (Antoncic & Hisrich, 2003).

Este argumento de proximidade com as restantes dimensões, tem sido contestado por alguns trabalhos de investigação no passado que têm considerado esta dimensão como sendo uma característica distintiva do conceito de intraempreendedorismo (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996).

A propensão para o risco refere-se à rápida prossecução de oportunidades e a acções destemidas (Lumpkin & Dess, 1996). Estes autores dizem-nos ainda que a estratégia empreendedora reflecte um estilo destemido e directo na busca de novas oportunidades, com elementos de experimentação e tomada de risco.

Agressividade Competitiva

Esta característica refere-se à forma como a empresa se relaciona com a concorrência (Lumpkin & Dess, 1996).

Alguns dos autores que seguem a corrente de pensamento da orientação empreendedora (Covin & Slevin, 1989, 1991; Miller & Friesen, 1983) não fizeram distinção entre esta dimensão e a de proactividade, enquanto que os autores da corrente do empreendedorismo corporativo (Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1993) ignoram estas duas dimensões do intraempreendedorismo.

Lumpkin e Dess (1996) consideram a proactividade e a agressividade competitiva duas dimensões distintas uma vez que definem a primeira como sendo uma resposta a oportunidades de mercado e a última como sendo a forma como as empresas respondem a ameaças e exigências que existem no mercado. Por outras palavras, a proactividade pressupõe procura de algo novo e a agressividade pressupõe respostas a situações que já existem no ambiente.

Proactividade

Esta característica do intraempreendedorismo está relacionada com actividades pioneiras e com a capacidade da organização competir com as suas concorrentes de forma proactiva e agressiva (Covin & Slevin, 1991) e ainda com iniciativa na prossecução de novas oportunidades ou na entrada para novos mercados (Lumpkin & Dess, 1996). O modelo de Stopford e Baden-Fuller (1994) é também congruente com a existência desta dimensão, os autores afirmam que uma empresa é proactiva se não temer arriscar.

No estudo empírico levado a cabo por Antoncic e Hisrich (2001) a dimensão da proactividade inclui a propensão para o risco e a agressividade competitiva.

Estas características integram em si grande parte do trabalho realizado nesta área, especialmente o que se inclui nas duas correntes fundamentais do intraempreendedorismo (orientação empreendedora e empreendedorismo corporativo).

Algumas características, como a propensão para o risco (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996) e a agressividade competitiva (Lupkin & Dess, 1996), foram conceptualizadas por estes autores como sendo dimensões distintas. No entanto, Knight (1997; cit. por Antoncic & Hisrich, 2001) encontrou suporte empírico para a inclusão da agressividade competitiva e da propensão para o risco na dimensão de Proactividade, e também o fizeram os autores Antoncic e Hisrich em 2001. De acordo com estes últimos, com Fitsimmons, Douglas, Antoncic e Hisrich (2005) e com Bhardwaj, Sushil e Momaya (2007), a literatura desagua em quatro dimensões fundamentais do intraempreendedorismo: Proactividade, Auto-Renovação, Inovação e Criação de Novos Negócios.

A Proactividade reflecte a busca de uma postura competitiva melhorada e inclui a propensão para o risco e a agressividade competitiva. A Auto-Renovação enfatiza a reformulação estratégica, a reorganização e a mudança organizacional. A Inovação dá ênfase à criação de novos produtos, serviços e tecnologias. Finalmente, a Criação de Novos Negócios inclui a prossecução de novos negócios dentro da organização, relacionados com os produtos e mercados actuais da empresa (Antoncic & Hisrich, 2001).

O intraempreendedorismo é, então, caracterizado por quatro dimensões fundamentais que são distintivas o suficiente (discriminantes) e ao mesmo tempo semelhantes (convergentes), no sentido em que continuam a fazer parte do intraempreendedorismo em termos de inovação Shumpteriana, a base do conceito (Antoncic & Hisrich, 2001).

Uma vez desenvolvida a temática do intraempreendedorismo, as suas principais abordagens e características, é momento de introduzir e explorar o conceito de reputação.

Reputação

Tal como o intraempreendedorismo, a reputação é, ainda, um conceito relativamente recente no mundo académico. A sua explosão acontece no final dos anos oitenta / início dos anos noventa (Schultz & Chernatony, 2002) e nos últimos vinte anos tem-se verificado um aumento significativo de estudos relacionados com o tema (Gabbioneta, Ravasi & Mazzola, 2007).

Embora se tenha tornado bastante popular no mundo académico, a sua definição permanece pouco clara. Algumas definições presentes na literatura convergem ou sobrepõe-se, e outras são contraditórias (Chun, 2005). Este facto deve-se à existência de várias disciplinas interessadas na reputação (Quadro 2) e na consequente exploração de diferentes facetas do conceito (Fombrun & Van Riel, 1997).

Quadro 2 - Definições de reputação de diferentes disciplinas presentes na literatura

Disciplina	Definição de reputação
Contabilidade	A reputação é um bem abstracto (ou não palpável) ao qual é, ou deveria ser dada importância económica;
Economia	A reputação são os traços e os sinais que descrevem o comportamento provável de uma organização numa situação particular.
Marketing	O conceito é visto pela perspectiva do consumidor e são tidas em conta as formas de construir a reputação.
Comportamento Organizacional	É vista tendo em conta a experiência dos colaboradores, ou a percepção que qualquer outro grupo interno tem da organização.
Sociologia	A reputação relaciona-se com a performance da empresa relativamente às expectativas e às normas de um determinado contexto institucional.
Estratégia	O conceito é tido em conta como sendo constituído por benefícios (é muito difícil ser imitado pela concorrência, oferecendo vantagem competitiva) e por barreiras à mobilidade (uma vez que a reputação se baseia na percepção, torna-se difícil de gerir).

Ftes.: Fombrun, Gardberg e Sever (2000) e Chun (2005)

Tendo em conta as características apontadas por estas disciplinas, Fombrun e Rindova (1996; cit. por Fombrun & Van Riel, 1997) definiram reputação como a representação colectiva das acções e resultados passados de uma organização, que descrevem a sua capacidade de criar resultados valorizados por vários grupos relacionados com a organização ou grupos de interesse (*stakeholders*). Segundo os autores, a reputação engloba a percepção institucional e a do contexto em que se insere, isto é, a percepção que os colaboradores têm da empresa (perspectiva interna) e a percepção que outros grupos, externos à organização, possuem dela (perspectiva externa).

Schultz e Chernatony (2002), dizem-nos que o conceito é holístico, uma vez que diz respeito a toda a organização; estratégico, uma vez que molda a direcção futura da organização; relacional, uma vez que tem a sua base na rede de relações entre grupos de interesse internos e externos.

Escolas de Pensamento

De acordo com Chun (2005) é possível encontrar três escolas de pensamento relacionadas com o tema da reputação: avaliativa, impressional e relacional (Quadro 3). As diferenças entre estas escolas não se ligam tanto com as suas bases epistemológicas, mas antes com a forma como encaram os diferentes grupos que se relacionam com as organizações.

Quadro 3 - As três Escolas de pensamento do Paradigma da Reputação

Abordagens	Alvos principais	Preocupações fundamentais	Exemplos de Autores
Escola de Pensamento Avaliativa	Perspectiva de um grupo ligado à organização	Comportamento dos investidores; Rankings; Ligação entre reputação e resultados financeiros	Fryxell & Wang (1994); estudos anuais da revista <i>Fortune</i> ; Srivastava, McInish, Wood e Capraro (1997); Fombrun e Shanley (1990);
Escola de Pensamento Impressional	Perspectiva de um grupo ligado à organização	Marketing	Abratt (1989); Bromley (1993); Balmer (1997); Brown, Dacin, Pratt e Whetten (2005); Yoon, Guffey e Kijewski (1993); Weiss, Anderson e MacInnis (1999)
		Comp. Organizacional	Dutton, Dukerich e Harquail (1994); Dutton e Dukerich (1991); Gioia e Thomas (1996)
		Imprensa	Deephouse (2000)
Escola de Pensamento Relacional	Comparação de perspectivas de vários grupos ligados à organização (em especial grupos internos à organização vs. grupos externos à organização)	Perspectivas de vários grupos, de uma forma geral; Ligação entre perspectiva interna (identidade) e perspectiva externa (imagem).	Fombrun (1996); Post e Griffin (1997); Hatch e Schultz (2001); Davies e Chun (2002); Chun e Davies (2006); Fiol e Kovoov-Misra (1997)

Fte.: Chun (2005)

Enquanto que as escolas de pensamento avaliativa e impressional se preocupam fundamentalmente com a perspectiva de apenas um grupo de interesse, a escola de pensamento relacional tem em conta mais que um grupo e foca-se nas perspectivas interna e externa desses mesmos grupos. Esta escola de pensamento parece fornecer uma percepção relativamente nova do conceito de reputação (Chun, 2005).

Seguindo esta conceptualização, a reputação organizacional representa as percepções de vários grupos relacionados com a organização, sendo um constructo

multidimensional que agrega mais que uma perspectiva (Fombrun, Gardberg & Sever, 2000).

O exposto permite-nos ir de encontro à ideia de que as organizações não possuem apenas uma reputação, mas várias. A reputação inclui, portanto, uma perspectiva interna e uma perspectiva externa e a escola relacional vê o conceito como sendo o reflexo de ambas as perspectivas (Chun, 2005; Davies & Miles, 1998; Hatch & Schultz, 2001). Esta escola dá ênfase às diferenças entre estas perspectivas, mas defende também que as perspectivas externa e interna se encontram ligadas (Chun, 2005).

Identidade e Imagem

Existe alguma confusão na literatura acerca dos constituintes da reputação, e ainda acerca dos termos que deveriam ser utilizados para denominar cada um deles. A identidade e a imagem não são sinónimos do conceito de reputação, como tem sido referido na literatura (Markwick & Fill, 1997).

As pessoas podem construir imagens acerca de uma organização sem terem, necessariamente, tido contacto com ela. A imagem pode ser alterada de forma mais rápida através de publicidade, por exemplo, enquanto que a reputação está mais enraizada, pelo que exige mais tempo, e o esforço deve ser investido interna e externamente (Markwick & Fill, 1997). A reputação deve, portanto, ser vista como tendo em conta a percepção de grupos de interesse internos e externos, principalmente aqueles que mais importância têm para a organização: os colaboradores e os clientes (Hatch & Schultz, 2001).

A identidade organizacional é muitas vezes distinguida de identidade corporativa na literatura. Enquanto que a identidade organizacional é um termo usado em Comportamento Organizacional, a identidade corporativa, é popularmente usada no domínio do Marketing – esta última pode ser denominada de identidade desejada e refere-se à forma como a organização gostaria de ser vista (Chun, 2005).

A identidade organizacional responde às perguntas “Quem somos?” ou “Como nos vemos a nos mesmos?”, por outras palavras, diz respeito à percepção que os colaboradores têm da organização (Davies & Chun, 2002; Chun, 2005). A identidade no domínio da reputação refere-se ao que os membros internos pensam da organização e à forma como a percebem, aproximando-se mais do conceito de identidade organizacional (Hatch & Schultz, 1997; Davies & Chun, 2002; Chun, 2005).

A identidade é então parte da reputação, bem como a imagem. Esta última não é um sinónimo do conceito e refere-se à percepção que grupos externos à organização têm dela, especialmente os clientes. Idilicamente esta imagem deve estar alinhada com a identidade organizacional e ainda com a identidade desejada, ou seja, a forma como a gestão gostaria que a organização fosse vista (Chun, 2005).

A imagem externa começa dentro da organização, na forma como os colaboradores a percebem (Chun, 2005). O comportamento dos colaboradores afecta a imagem de uma organização, especialmente o comportamento dos colaboradores que contactam com os clientes de forma constante (Larkin & Larkin, 1996). Os grupos externos à organização podem desenvolver uma imagem desta com base na imagem que criaram dos colaboradores com que contactaram (King, 1991).

Estes factos devem ser alvo de particular atenção quando falamos de organizações prestadoras de serviços, como é o caso dos restaurantes, hotéis, estabelecimentos de ensino ou outros, em que o cliente interage com os colaboradores frequentemente (Davies & Miles, 1998).

De forma resumida, é importante perceber quais os elementos chave, os principais componentes da reputação: a imagem e a identidade. Davies e Chun (2002), referem-se à percepção externa da organização como imagem e à percepção interna da organização como identidade e é esta a terminologia adoptada neste trabalho. Dowling (2004), defende que se fosse possível colocar perguntas a uma organização, a pergunta “O que é que as pessoas pensam acerca de ti?” corresponderia à imagem e a pergunta “Quem és tu?” corresponderia à identidade.

Se se parte do pressuposto que a imagem e a identidade interagem, como já foi referido, uma mudança na imagem pode exigir uma mudança na identidade. A imagem e a identidade estão, portanto, interligadas e devem ser vistas como parte da reputação, para que esta seja percebida na sua totalidade.

A gestão da reputação tem por base, actualmente, a gestão dos riscos inerentes às relações que a organização estabelece com os seus diversos públicos (Gabbioneta et al., 2007). O capital reputacional flutua à mercê dos grupos de interesse, de acordo com a confiança que estes depositam ou retiram à organização (Fombrun, Garberg & Barnett, 2000). É útil ver o conceito como o sumário das perspectivas dos grupos de interesse mais importantes para a organização (Chun, 2005) e as amostras recolhidas pelos investigadores devem ser constituídas por mais que um grupo de *stakeholders* (Walsh & Wiedmann, 2004).

Enquadrando o Conceito

Se a competição é o motor da economia de mercado, a reputação e o combustível que o faz funcionar (Fombrun & Foss, 2001).

A reputação é vista como um bem não palpável, abstracto, que ajuda a criar valor para as organizações (Roberts & Dowling, 2002). Está entre as poucas ferramentas que as organizações podem utilizar para se diferenciarem (Snoj, Milfelner & Gabrijan, 2007) e tem uma relação positiva com a performance financeira das empresas (Carmeli & Tishler, 2005).

Uma reputação forte oferece à organização um recurso valioso que esta pode explorar para manter a sua posição no mercado. Contribui para um aumento da confiança e da credibilidade da organização, atraindo colaboradores, levando os indivíduos a comprar os seus produtos e a sentir-se seguros enquanto clientes, fazendo com que as pessoas não tenham vontade de boicotar a organização durante uma crise, etc. (Dowling, 2004).

O capital reputacional é um valor organizacional que se encontra em risco diariamente, nas interações que a organização estabelece com os seus diferentes grupos de interesse (Fombrun et al., 2000). Os bens não palpáveis, como é o caso deste conceito, são críticos no que diz respeito ao seu potencial para a criação de valor, também porque a sua natureza abstracta faz com que a sua replicação por organizações concorrentes seja consideravelmente difícil (Roberts & Dowling, 2002).

Perspectivas dos indivíduos - Modelo Perceptual

Com o objectivo de perceber o desenvolvimento e o valor da reputação para um negócio, tem sido sugerido que o conceito deve ser entendido no contexto dos seus antecedentes: o que pode ser feito para desenvolver uma boa reputação, e as suas consequências: o valor da reputação (Walsh & Wiedmann, 2004). A verdade é que um negócio só poderá criar valor através da reputação se perceber quais os seus antecedentes e as suas consequências.

O exposto descreve um modelo “causal”¹ simples (antecedentes, reputação, consequências), que será agora explorado num contexto perceptual – perspectivas dos indivíduos e num contexto estratégico – perspectiva do negócio.

Uma das maiores correntes conceptualiza a reputação tendo em conta os diferentes tipos de grupos de interesse (Money & Hillenbrand, 2006).

¹Opta-se por manter o termo “causal” adoptado pelos autores Monney e Hillenbrand (2006). Parece importante, no entanto, fazer a seguinte ressalva: em ciencias sociais e humanas, o estabelecimento de relações causa-efeito é duvidoso devido ao facto de ser fortemente improvável o controlo das múltiplas variáveis que estão na origem de diferentes comportamentos e situações. Esta terminologia parece ser utilizada pelos autores supracitados apenas para facilitar a compreensão do esquema de relações estabelecidas, e é esse o motivo pelo qual é mantido. É colocado entre aspas para que a sua interpretação não seja feita de forma literal pelo leitor.

Ao mesmo tempo que a reputação é um bem organizacional , é claramente um conceito presente na mente, ou cognição, dos *stakeholders* (Fombrun et al., 2000) construído ao longo do tempo a partir de repetidas impressões por parte dos grupos que se relacionam com a organização (Ou & Abratt, 2006). A reputação é conceptualizada como um constructo baseado na percepção do passado de uma organização e também como um constructo atitudinal, no que diz respeito à atracção que a organização exerce sobre as pessoas (Money & Hillenbrand, 2006).

Caruana, Cohen e Krentler (2005), defendem que a conceptualização e operacionalização da reputação enquanto construto atitudinal faz bastante sentido, uma vez que estende o valor da reputação e pode ajudar a perceber o conceito.

Uma das teorias que estão na base desta ideia é a de Fishbein e (1975, cit. por Money & Hillenbrand, 2006). Esta teoria mostra como conceitos como crenças, atitudes, intenções e comportamentos podem estar interligados.

Fishbein e Azjen (1975, cit. por Money & Hillenbrand, 2006) dizem-nos, simplificando, que as crenças podem ser formadas de três formas: com base na experiência e observação, com base na informação conseguida através de fontes externas e com base em processos de inferência. Nesta rede conceptual, as crenças determinam as atitudes das pessoas em relação a determinado objecto. As atitudes são por sua vez conceptualizadas como estando relacionadas com a intenção das pessoas se comportarem de determinada forma com o objecto em questão. Para além disto, cada intenção está relacionada com o comportamento que lhe corresponde.

É com base no exposto que Money e Hillenbrand (2006) integram o modelo perceptual e o modelo “causal” da reputação da seguinte forma: os antecedentes da reputação podem ser vistos como as experiências e observações dos grupos de interesse, a reputação pode ser conceptualizada como as crenças dos grupos de interesse acerca da organização e as consequências podem ser vistas como as intenções e comportamentos que os grupos de interesse têm relativamente à organização.

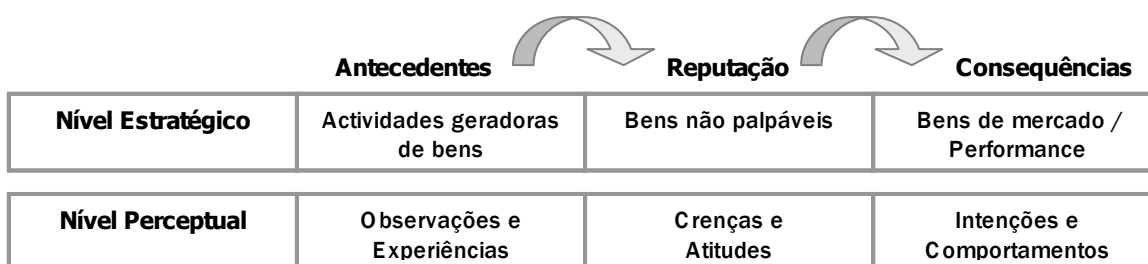
Perspectiva do Negócio - Modelo Estratégico

A um nível estratégico, a reputação é frequentemente integrada como sendo um bem, em modelos que procuram explicar a performance das organizações. A reputação pode ser vista como uma consequência (ou bem de mercado, nas palavras de Money e Hillenbrand (2006)) ou como mediadora ou moderadora da relação entre os antecedentes e as consequências (Wiedmann & Prauschke, 2005; cit. por Money & Hillenbrand, 2006).

Money e Hillenbrand (2006) integram o modelo “causal” e o modelo estratégico: os antecedentes são vistos a um nível estratégico como actividades geradoras de bens, a reputação é vista como um bem não palpável e as consequências são percebidas como bens de mercado e uma melhor performance da organização. Este raciocínio segue a linha de pensamento de vários autores que consideram a reputação como sendo um bem não palpável chave no sucesso organizacional (e.g. Roberts & Dowling, 2002; Snoj et al., 2007) Os bens não palpáveis são associados frequentemente ao preço das acções (*share price*) e os bens de mercado como a retenção de colaboradores, ou a fidelidade dos clientes, são frequentemente associados ao fluxo de caixa (*cash flow*) (MacMillan, Money, Downing & Hillenbrand, 2005). Seja como for, estes conceitos associam-se à criação de valor, e é este, em última análise, o grande objectivo das empresas.

É relevante, finalmente, juntar os três modelos que foram sendo integrados ao longo dos últimos parágrafos. Mais importante ainda, é a integração do modelo perceptual e do modelo estratégico, e tentar perceber de que forma se relacionam. A integração informaria o negócio sobre o que pode ser feito para desenvolver percepções positivas e, conseqüentemente, trazer benefícios para a empresa (Money & Hillenbrand, 2006). Estes autores, usando o modelo “causal” como base, fizeram esta integração, traduzindo-a em forma de diagrama (Figura 1).

Figura 1 – Integração dos modelos estratégico e perceptual – enquadrando a reputação num esquema “causal” de criação de valor (adaptado de Money & Hillenbrand, 2006)



Uma vez apresentada e aprofundada a temática da reputação, prossegue-se com introdução e desenvolvimento do conceito de EA.

Empenhamento Afectivo

Swales (cit. por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006) afirma que “será difícil encontrar na literatura sobre as organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o empenhamento”.

Este facto deve-se à estreita ligação entre empenhamento e competitividade das empresas. Inseridas em ambientes turbulentos, as organizações precisam de pessoas que demonstrem “amor à camisola” e que estejam dispostas a “ir mais além” (O’Reilly & Chatman, 1986; Cunha et al, 2006).

O empenhamento pode ser definido como “o laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização” (Cunha et al. 2006).

O constructo é multidimensional e é comumente aceite a distinção entre três dimensões, ou estados psicológicos fundamentais (Lee, Allen, Meyer & Rhee, 2001): afectiva, normativa e instrumental. Não existe uma exclusão mútua entre estas dimensões (Allen & Meyer, 1990). Por exemplo, um colaborador pode sentir necessidade de permanecer porque poderá não conseguir outro emprego com facilidade (Empenhamento Instrumental) mas pode ao mesmo tempo sentir-se emocionalmente ligado à sua organização e ter prazer em trabalhar ali (Empenhamento Afectivo - EA). Apesar de se relacionarem, uma vez que pertencem ao mesmo conceito, possuem antecedentes diferentes e correspondem a diferentes estados psicológicos, sendo por isso dimensões empiricamente separáveis (Allen & Meyer, 1990).

Principais Abordagens

Podem ser encontradas duas grandes abordagens relacionadas com o tema: a de O’Reilly e Chatman (1986) e a de Allen e Meyer (1990) resumidas no Quadro 4.

A abordagem de O’Reilly e Chatman (1986) não teve uma grande aceitação por parte do mundo académico. O oposto aconteceu com o trabalho realizado por Allen e Meyer (1990), que domina a investigação actual (Jaros, 2007).

Quadro 4 - As duas principais abordagens à temática do empenhamento organizacional

Autores	Categorias do empenhamento	Caracterização
O’Reilly e Chatman (1986)	Complacência	Relaciona-se com comportamentos que têm em vista a recepção de recompensas ou o evitamento de punições.
	Identificação	Envolve aceitação tendo em vista a satisfação de um desejo de afiliação para com a organização.
	Internalização	Comportamentos e atitudes relacionados com o ajustamento entre os

		valores do indivíduo e os valores organizacionais.
Allen e Meyer (1990)	Empenhamento Afectivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado e envolvido na organização (os colaboradores permanecem na organização porque assim o desejam).
	Empenhamento Normativo	Grau em que o colaborador possui um dever moral ou um sentido de obrigação de permanecer na organização (os colaboradores permanecem na organização porque sentem que devem permanecer).
	Empenhamento Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída (os colaboradores permanecem na organização porque têm necessidade de permanecer).

Ftes.: O'Reilly & Chatman (1986), Allen & Meyer (1990) e Cunha et al. (2006)

O'Reilly e Chatman (1986), apontam a evidência de que o empenhamento organizacional tem implicações no absentismo, no *turnover*, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania organizacional, na aceitação das mudanças e no desempenho dos colaboradores.

Goleman (1999; cit. por Cunha et al., 2006) sublinhou o exposto afirmando que quando as pessoas se encontram empenhadas no seu trabalho estão dispostas a fazer sacrifícios e a suportar condições de trabalho altamente exigentes. Para além disto, os colaboradores empenhados representam modelos de actuação para os restantes membros organizacionais.

No entanto, a vontade de contribuir para os objectivos organizacionais relaciona-se com a natureza do laço psicológico existente, sendo que é mais provável que se exerçam esforços veementes quando se deseja pertencer à organização (EA), do que quando há um sentido de obrigação (Empenhamento Normativo) ou necessidade (Empenhamento Instrumental). Por outras palavras, os colaboradores que estão emocionalmente ligados à organização e que possuem um EA vincado, adoptam mais comportamentos que interpretam como sendo do melhor interesse da organização (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998).

É isto mesmo que apoiam os diversos estudos realizados na área: parece claro que é a vertente afectiva que mais impacto tem nos resultados organizacionais desejáveis (Cunha et al., 2006).

Uma vez que o EA tem sido associado na literatura a níveis de motivação superiores e a uma maior eficácia organizacional (Holt et al. (2007), neste trabalho é estudada a dimensão de EA de forma isolado.

Relações Entre as Variáveis em Estudo

A literatura que aborda o intraempreendedorismo e a reputação é bastante escassa.

O empreendedorismo em organizações existentes tem sido estudado principalmente à luz da relação que possui com medidas financeiras, sendo a literatura neste campo muito vasta (e.g. Antoncic & Hisrish, 2001; Covin & Slevin, 1989; Fitsimmons et al., 2004; Guth & Ginsberg, 1990; Schollhammer, 1982; Zahra, 1986; Zahra, 1993). Shane e Venkatarman (2000), advogam, no entanto, que a performance financeira não é uma medida suficiente quando se pretende estudar os resultados do intraempreendedorismo.

Uma das dimensões do intraempreendedorismo é a Inovação, que inclui a inovação tecnológica e a inovação de produto. Vários estudos têm sugerido a existência de uma relação positiva entre Inovação e reputação: Howell (2005) afirma que um dos possíveis resultados da inovação é uma reputação prestigiada. O mesmo defende Aaker (2004), sendo mais específico ao dizer que a inovação de produto e a inovação tecnológica poderão influenciar a reputação. Jones (1996; cit. por Freund, 2006), verificou no seu estudo empírico que um dos maiores antecedentes da reputação é a Inovação.

A relação entre intraempreendedorismo e reputação tem sido sugerida em alguns trabalhos, tendo sido sublinhadas a relevância e a pertinência desta associação.

Lumpkin e Dess (1996) sugerem que a relação entre o intraempreendedorismo e medidas não-financeiras, como é o caso da reputação, deve ser tomada em consideração. Dess, Lumpkin e McGee (1999) defendem que a reputação deve ser utilizada para melhor perceber os resultados do intraempreendedorismo.

Kutrako, Ireland, Covin e Hornsby (2005) consideraram a reputação entre os grupos de interesse das organizações como um possível resultado de comportamentos empreendedores.

Num estudo recente, Heldzine e Miles (2007), sugeriram que uma perspectiva mais empreendedora em escolas de gestão poderia contribuir para obter e manter a reputação” e afirmaram que estudos futuros deveriam debruçar-se sobre os efeitos que a adopção de estratégias empreendedoras pode exercer sobre a criação de valor para grupos de interesse.

É com base no exposto que se formula a primeira hipótese deste trabalho:

H1: O intraempreendedorismo tem um impacto positivo na reputação (perspectiva interna).

Para além da reputação, existem outras medidas não-financeiras que devem ser tomadas em consideração quando falamos de intraempreendedorismo.

Ramachandran et al. (2006), afirmam que uma organização empreendedora institucionaliza práticas que estabelecem um ambiente organizacional em que a Inovação é aceite e considerada como sendo apropriada como resposta a problemas organizacionais. Os autores afirmam ainda que estas práticas fomentam o empenhamento e o entusiasmo por entre os colaboradores, ao criarem um sentido de partilha e empenho relativamente aos objectivos organizacionais.

Lumpkin & Dess (1996) sugeriram que o empenhamento dos colaboradores deve também ser estudado enquanto resultado do empreendedorismo em organizações existentes. Os colaboradores demonstram níveis superiores de EA quando percebem que a sua organização é capaz de lidar com a concorrência crescente de um contexto em mudança constante – Proactividade (Harrison & Hubbard, 1998; cit. por Clercq & Ritus, 2007).

Clercq e Ritus (2007) afirmam que um dos motivos que leva os colaboradores a mostrarem-se empenhados é a postura empreendedora da sua empresa. Holt et al. (2007) estudaram a relação entre o intraempreendedorismo e o EA dos colaboradores, tendo encontrado suporte empírico para uma relação positiva.

Desta forma pode supor-se o seguinte:

H2: O intraempreendedorismo tem um impacto positivo no EA dos colaboradores.

A reputação de uma empresa pode resultar em benefícios emocionais, como o EA dos colaboradores (Aaker, 2004).

A título de exemplo, Cochran (2001), afirma que a má publicidade que a Bridgestone influenciou os colaboradores e o seu empenhamento. De acordo com o mesmo autor, esta imagem negativa em praça pública afectou a moral e aumentou o *turnover* dentro da empresa.

A reputação resulta na capacidade da organização produzir valor para os seus diferentes grupos de interesse. Quando tal não acontece, os danos causados manifestam-se em lucros inferiores, numa menor capacidade de conseguir investidores e capital e numa atractividade inferior relativamente a potenciais e actuais colaboradores (Fombrun et al., 2000).

Os colaboradores preferem trabalhar em empresas com reputações elevadas, e preferem por isso trabalhar mais arduamente por remunerações inferiores (Roberts & Dowling, 2002).

O capital reputacional existe quando os gestores convencem os colaboradores a esforçarem-se no trabalho (Fombrun et al., 2000). As pessoas esforçam-se no trabalho e estão dispostas a fazer sacrifícios e a suportar condições de trabalho altamente exigentes quando estão empenhadas (Goleman, 1999; cit. por Cunha et al., 2006), especialmente quando o vínculo que possuem com a organização é de natureza afectiva (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998).

Wiedmann e Buxel (2005), advogam que uma das tendências comportamentais que resulta de uma boa reputação é a estima excepcional por parte dos colaboradores relativamente à sua organização. Porritt (2005), afirma que as empresas atraem sentimentos negativos por parte dos seus colaboradores se estes possuírem uma imagem negativa da sua organização. Carmeli, Gilat e Waldman (2007) consideram que o prestígio da empresa e a imagem que os colaboradores possuem dela têm um impacto positivo no afecto que estes últimos desenvolvem relativamente à empresa.

Weeks, Loe, Chonko e Wakefield (2004) defendem que a percepção de um clima ético por parte dos vendedores da empresa que estudaram se relaciona de forma positiva com o seu EA. Carmeli et al. (2007) advogam que a percepção dos colaboradores relativamente à Responsabilidade Social que a sua empresa possui tem um impacto positivo no afecto que nutrem relativamente à sua organização.

Clercq e Ritus (2007) encontraram suporte positivo para a relação entre a percepção que os colaboradores possuem relativamente ao seu Ambiente de Trabalho e no seu EA.

Perante o exposto, pode supor-se a existência da seguinte relação:

H3: A reputação (perspectiva interna) tem um impacto positivo no EA dos colaboradores.

De acordo com Baron e Kenny (1986), com Maroco (2003) e com Pestana e Gageiro (2005), para que a mediação exista é necessário que a variável independente (intraempreendedorismo) tenha um impacto positivo na variável mediadora (reputação), que a variável mediadora (reputação) tenha um impacto positivo na variável dependente (EA) e que a variável independente (intraempreendedorismo) tenha um impacto positivo na variável dependente (EA). Na tentativa de explorar um possível efeito mediador da variável

reputação na relação entre as variáveis intraempreendedorismo e EA é formulada a seguinte hipótese:

H4: A reputação (perspectiva interna) medeia a relação entre o intraempreendedorismo e o EA dos colaboradores.

A literatura que se debruça sobre a reputação enfatiza que os colaboradores permanecem durante mais tempo em organizações com melhores reputações (Markham, 1972 cit. por Chun, 2005).

Uma boa reputação leva a menores índices de *turnover* por parte dos colaboradores (Winkleman, 1999, cit. por Chun, 2005; Carmeli & Tishler, 2005).

Davies & Miles (1998) afirmam que uma reputação favorável contribui para a retenção de pessoal e Piper (2006) defende que os colaboradores tendem a permanecer mais tempo se a organização tiver uma boa reputação e um grande orgulho na sua marca.

Portanto:

H5: A reputação (perspectiva interna) tem um impacto positivo na retenção (antiguidade) dos colaboradores.

A reputação tem-se tornado cada vez mais relevante porque, para além de exercer influência sobre factores como vendas e lucros, também exerce influência sobre a confiança e a fidelidade dos consumidores (Walsh & Wiedmann, 2004; Wiedmann & Buxel, 2005).

Snoj et al., (2007) testaram a associação entre a reputação e a fidelidade dos clientes, tendo este resultado numa associação positiva. Caruana et al. (2005), defendem que a fidelização de clientes é um dos resultados da reputação.

A reputação é destruída quando os grupos de interesse retiram o seu apoio por perderem a confiança nos gestores, nos produtos ou no seu trabalho e o capital reputacional existe quando os gestores convencem os clientes a comprar os seus produtos e serviços (Fombrun et al., 2000).

O principal resultado, relativamente aos clientes, que uma reputação forte pode trazer é a sua fidelidade – que dá origem a compras repetidas e a recomendações (Fombrun et al., 2000).

Os consumidores valorizam associações e transacções com organizações com reputações fortes (Roberts & Dowling, 2002; Dowling, 2004).

Seguindo a linha de pensamento presente na literatura pode formular-se a seguinte hipótese:

H6: A reputação (perspectiva externa) tem um impacto positivo na fidelidade dos clientes (frequência de visitas às lojas).

A idade pode exercer influência sobre a reputação percebida uma vez que se encontra frequentemente ligada às experiências e aos sistemas de valores dos *stakeholders* (Walsh & Wiedmann, 2004).

Roper e Davies (2007) encontraram suporte empírico para uma diferença na percepção da reputação de acordo com variáveis demográficas e encontraram diferenças significativas de acordo com a idade e o género.

Será interessante explorar estas evidências teóricas e empíricas, e verificar se estendem ou não à presente amostra, através da seguinte hipótese:

H7: Existem diferenças nas percepções de reputação (perspectivas externas e interna) de acordo com a idade ou o género dos participantes.

Com o objectivo de criar e de manter uma reputação sustentável, uma das maiores preocupações das empresas deve ser a busca de concordância entre as percepções de reputação dos diferentes grupos de interesse (Wiedmann & Buxel, 2005).

Davies e Miles (1998, cit. por Chun, 2005) sugerem que se existir um *gap* entre as percepções interna e externa da reputação, este terá maior relevo nos casos em que existe um contacto acentuado entre cliente e colaborador.

A monitorização destes *gaps* entre o que pensam os colaboradores e os clientes pode assinalar potenciais problemas e ajudar na prevenção de crises reputacionais (Dowling, 1994, cit. por Chun, 2005). Os estudos empíricos que têm em consideração estas diferenças entre imagem e identidade são escassos (e.g. Davies & Chun, 2002; Roper & Davies, 2007).

A existência de *gaps* entre a perspectiva interna e a perspectiva externa é uma ameaça à reputação (Roper & Davies, 2007). Estas diferenças na percepção da reputação das empresas devem, portanto, ser estudadas e analisadas.

Neste trabalho explora-se a relação entre as perspectivas interna e externa da reputação com o objectivo de identificar possíveis diferenças que possibilitem uma reflexão posterior que seja, também, útil para a empresa em estudo.

Idilicamente as perspectivas interna e externa da reputação deveriam estar alinhadas. Daves e Chun (2002) e Roper e Davies (2007) compararam as perspectivas externa e interna de diferentes organizações encontrando suporte empírico para a existência de diferenças. É com o objectivo de explorar possíveis *gaps* na percepção de reputação entre as amostras recolhidas que a última hipótese deste trabalho é formulada:

H8: Existem *gaps* entre a perspectiva interna (identidade) e a perspectiva externa (imagem) do conceito de reputação.

MÉTODO

Neste capítulo são dados a conhecer a organização onde foi recolhida a amostra, os participantes que contribuíram para a realização deste estudo, o *design* utilizado na investigação, os instrumentos adoptados e o procedimento.

Caracterização da Organização

O presente estudo foi realizado numa empresa multinacional do sector da restauração, com uma vasta cobertura nacional e internacional. A empresa insere-se, pelas suas características e área de actuação, num contexto extremamente competitivo. A introdução de novos produtos e as suas campanhas publicitárias são bastante divulgadas por entre o público em geral. Para além de ser interessante o estudo da reputação de uma empresa com longo historial, o facto de se encontrar bastante estabelecida no mercado faz com que o estudo do intraempreendedorismo (empreendedorismo em organizações estabelecidas) faça sentido.

Para além do exposto, esta empresa foi escolhida por ter demonstrado interesse neste trabalho e por se ter mostrado bastante disponível e cooperante no que diz respeito à recolha de dados.

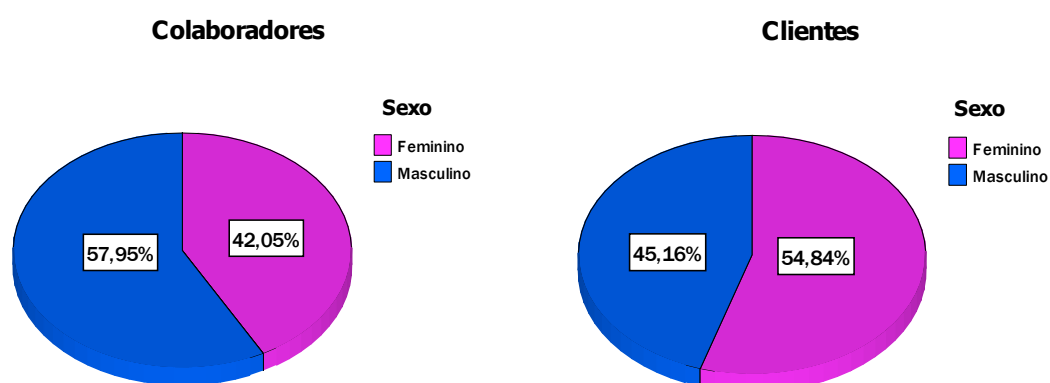
Amostra

A amostra dos colaboradores foi recolhida em três lojas da Grande Lisboa e a amostra da qual fazem parte os clientes foi recolhida no interior de apenas uma das lojas em questão.

Os participantes dividem-se em dois grupos: colaboradores e clientes, sendo que as suas dimensões são de 88 e 93 indivíduos, respectivamente.

Dos 88 colaboradores que participaram neste estudo, 37 (42%) são do sexo feminino e 51 (58%) são do sexo masculino. Quanto à amostra de 93 clientes, 51 (55%) são do sexo feminino e 42 (45%) são do sexo masculino. Estes dados encontram-se expressos na Figura 2.

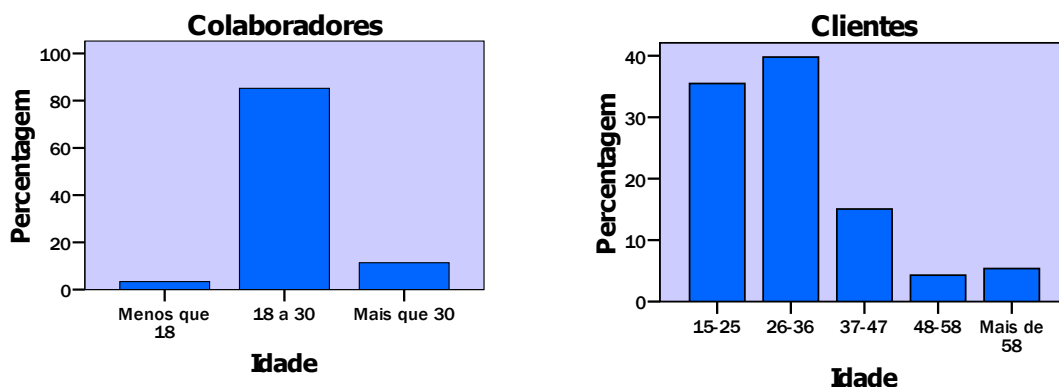
Figura 2 - Distribuição de colaboradores e de clientes - género



Relativamente à idade, os dados apresentam-se inseridos em intervalos etários. Os intervalos referentes à amostra dos colaboradores são mais alargados, uma vez que foram construídos por forma a garantir o anonimato dos participantes.

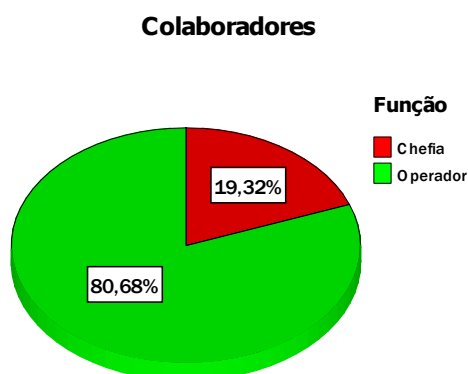
Através da observação dos dados apresentados na Figura 3 concluímos que 85% (75 indivíduos) dos colaboradores têm idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos. A maioria dos clientes têm, por sua vez, entre 26 e 36 anos (39,8% - 37 indivíduos) e entre 15 e 25 anos (36% - 33 indivíduos), o que significa que 75% dos clientes têm idades compreendidas entre os 15 e os 36 anos.

Figura 3 - Distribuição de colaboradores e clientes - idade



A amostra dos colaboradores foi ainda caracterizada de acordo com a distribuição por função (chefia / operador) e de acordo com a antiguidade na empresa.

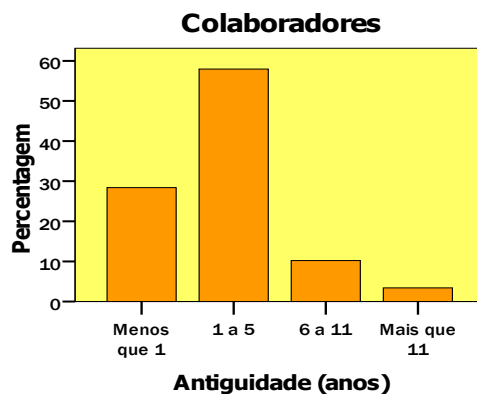
Figura 4 – Distribuição de colaboradores – função



Quanto à função, decorre da Figura 4 que 81% dos colaboradores são operadores (71 indivíduos), constituindo a esmagadora maioria da amostra, e que 20% (17 indivíduos) dos colaboradores ocupam a posição de chefia.

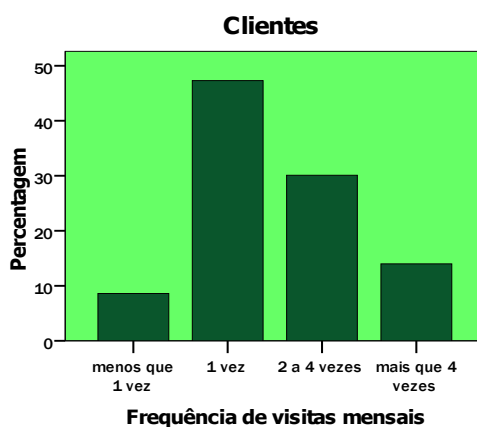
Em relação à antiguidade, pode-se observar na Figura 5 que mais de metade dos colaboradores se encontram na empresa de entre 1 a 5 anos (58% - 51 indivíduos). É ainda significativa a percentagem de pessoas que possui uma antiguidade inferior a 1 ano (28% - 25 indivíduos). Pode concluir-se que a grande maioria dos participantes tem uma antiguidade até 5 anos, representando 86% (76 indivíduos) da amostra.

Figura 5 – Distribuição de colaboradores – antiguidade



Aos clientes foi ainda formulada uma questão (Anexo B) que teve por objectivo acessar o número de vezes que costumam recorrer à prestação de serviços daquela empresa. Os participantes forneceram esta informação em termos absolutos, pelo que se procedeu à criação de quatro intervalos, considerando a distribuição da amostra.

Figura 6 - Distribuição de clientes - frequência de visitas mensais



Como se pode constatar através da observação da Figura 6, a maioria dos clientes costuma deslocar-se à empresa em questão 1 vez por mês (47% - 44 indivíduos). Uma percentagem considerável (30% - 28 indivíduos) afirma que costuma recorrer à prestação de serviços desta empresa de 2 a 4 vezes por mês. Perante o exposto pode concluir-se que a maioria dos clientes (77% - 72 indivíduos) procura os produtos da empresa 1 a 4 vezes por mês.

Delineamento do estudo

Este estudo segue uma abordagem quantitativa que está, de acordo com D'Oliveira (2007), associada aos estudos experimentais e ao teste de hipóteses. É um estudo fundamentalmente correlacional, ou explanatório, de acordo com Robson (1999; cit. por D'Oliveira, 2007), e os seus principais objectivos incidem sobre as relações que existem entre o intraempreendedorismo, a reputação e o EA. O tema da reputação é aprofundado e são exploradas relações existentes entre reputação e fidelidade de clientes e entre reputação e retenção de colaboradores.

Segundo Bryman e Cramer (2001), o plano correlacional é caracterizado pelo facto de o investigador não manipular qualquer variável e de todas as variáveis serem recolhidas no mesmo momento. De acordo com Murteira (1993; cit. por Pestana & Gageiro, 2005) a correlação indica que os fenómenos não estão indissolúvelmente ligados, mas sim que a intensidade de um é acompanhada tendencialmente (em média com maior frequência) pela intensidade do outro. Recorrendo à tipologia de Campbell e Stanley (1966; cit. Por D'Oliveira, 2007), nos estudos correlacionais são pesquisadas relações entre as variáveis em estudo e a definição de qual a causa e qual o efeito, é algo feito pelo investigador.

São ainda estudadas as diferenças existentes na percepção da reputação da empresa em questão de acordo com a idade e género dos participantes e procuram-se possíveis diferenças entre as perspectivas interna e externa do conceito. O estudo das diferenças na percepção de reputação de acordo com variáveis demográficas (sexo e idade) e de acordo com o facto dos participantes fazerem ou não parte da organização possui características que se inserem, segundo a tipologia apresentada por Robson (1999; cit. por D'Oliveira, 2007), nos estudos exploratórios. O pretendido passa por indagar características de acontecimentos ou situações - estudo exploratório, mais do que apresentar explicações para uma determinada realidade ou problema - estudos explanatórios (Robson, 1999; cit. por D'Oliveira, 2007).

Instrumentos

As três variáveis principais - intraempreendedorismo, reputação e EA - são operacionalizadas através de três escalas de auto-avaliação intergradadas num único

questionário (Anexo A). A excepção reside na reputação, cuja escala tem uma versão dirigida a clientes, com o objectivo de assegurar as perspectivas interna e externa do conceito (Anexo B).

A variável fidelidade de clientes é medida através da frequência mensal de visitas à loja, por parte dos clientes, sendo este considerado um indicador importante na mensuração desta variável (Spitzer, 2007). Por sua vez, a retenção de colaboradores é acessada através da sua antiguidade (Davies & Chun, 2002).

Intraempreendedorismo

Com o objectivo de medir o conceito de intraempreendedorismo foi utilizada uma escala desenvolvida por Antoncic e Hisrich (2001) com base nas duas escalas mais conhecidas e mais utilizadas para medir o conceito: a *ENTRESCALE* e a *Corporate Entrepreneurship Scale*.

A primeira escala - *ENTRESCALE* - faz parte da corrente da orientação empreendedora e foi desenvolvida por Khandwalla (1997), melhorada por Miller e Friesen (1978) e Covin e Slevin (1989) e validada para outras culturas por Knight (1997). De acordo com Knight (1997; cit. por Antoncic & Hisrich, 2001), esta escala procura medir a orientação empreendedora a nível organizacional de uma forma geral, e inclui duas dimensões fundamentais - Inovação e Proactividade.

A segunda medida - *Corporate Entrepreneurship Scale* - faz parte da corrente do empreendedorismo corporativo e foi desenvolvida e melhorada por Zahra (1991, 1993), tendo como objectivo medir o compromisso da empresa para com actividades relacionadas com o empreendedorismo corporativo. Esta escala tem em conta três dimensões - Criação de Novos Negócios, Inovação e Auto-Renovação (Zahra, 1993).

Apesar de, numa primeira impressão, as duas escalas parecerem competir no que diz respeito à mensuração do intraempreendedorismo, a verdade é que existem, de acordo com Antoncic e Hisrich (2001), razões pertinentes para a combinação das duas medidas.

Primeiro, afirmou-se que a *ENTRESCALE* mede a orientação empreendedora como um todo e a *Corporate Entrepreneurship Scale* mede as actividades empreendedoras dentro de uma organização (Knight, 1997). Para que tal fizesse sentido, cada uma das escalas deveria, então, conter itens que medem apenas a orientação empreendedora ou as actividades empreendedoras, o que não acontece com a *ENTRESCALE*, em que os itens medem não só a orientação, mas também as actividades empreendedoras existentes dentro de uma organização (Antoncic & Hisrich, 2001).

A segunda razão para combinar as duas escalas é o facto de se poderem complementar. Tal como se pode verificar, nenhuma das escalas engloba as quatro dimensões do intraempreendedorismo, sendo que ambas medem a Inovação, apenas a primeira mede a Proactividade e apenas a segunda mede a Criação de Novos Negócios e a Auto-renovação. Uma medida combinada seria mais completa, uma vez que inclui as quatro dimensões principais discutidas previamente, e mais parcimoniosa, uma vez que a redundância da dimensão de Inovação seria eliminada (Antoncic & Hisrich, 2001). Para além disto, a existência de uma medida única, que abarque as quatro dimensões, é mais útil no sentido em que as comparações entre diferentes estudos estariam facilitadas.

Os resultados do estudo destes autores, Antoncic e Hisrich (2001), podem ser generalizados até um certo ponto, uma vez que as amostras utilizadas foram extraídas de duas economias bastante contrastantes: os Estados Unidos – uma economia líder e a Eslovénina – uma economia em transição. A escala resultou num total de 25 itens.

Seguindo o conselho dos autores, neste estudo, opta-se por incluir os cinco itens referentes à inovação tecnológica excluídos na Análise Factorial Exploratória que realizaram. Em estudos anteriores (Covin & Slevin, 1991; Knight, 1997; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra, 1993) a inovação de produto e a inovação tecnológica foram incluídas numa só dimensão. Antoncic e Hisrich (2001) consideram que o facto de terem sido excluídos no seu estudo os cinco itens referentes à inovação tecnológica, não revela que os itens não sejam bons ou que não digam respeito ao conceito de intraempreendedorismo, mas antes que, nas amostras que estudaram, não se agruparam com os itens de inovação de produto.

A escala utilizada neste estudo possui, então, 30 itens agrupados em quatro dimensões: Inovação, Auto-Renovação, Criação de Novos Negócios e Proactividade, com alfas de 0,89, 0,92, 0,83 e 0,69, respectivamente. As respostas são avaliadas numa escala de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente).

Reputação

As medidas utilizadas para medir o conceito de reputação dependem, assim como a sua definição, do *background* dos investigadores. Na opinião de Fombrun e Foss (2001), as medidas de reputação têm proliferado, criando o caos e a confusão acerca dos atributos da reputação.

Uma das mais conhecidas e mais estabelecidas é o *Fortune's American Most Admired Companies*, utilizada pela imprensa para criar um *ranking* anual das empresas mais admiradas. Os inquiridos são analistas financeiros e directores de empresas a quem é pedido que coteem a reputação de empresas concorrentes (Chun, 2005). Fombrun e Foss

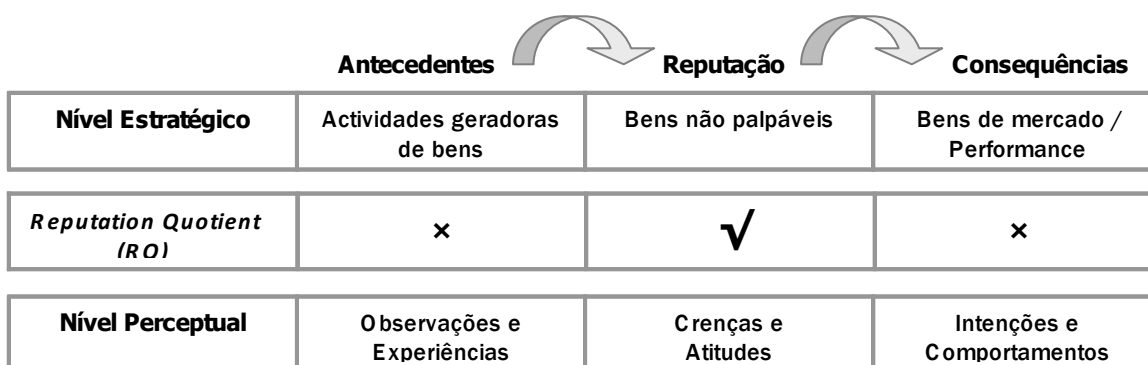
(2001) consideram que a visibilidade do conceito de reputação organizacional se deve em muito a este tipo de medidas sensacionalistas, embora se conheçam as suas limitações.

Algumas fraquezas têm sido apontadas às medidas tipo *ranking*: baseiam-se em pouco mais que a performance financeira, apesar de se considerar que a reputação não deve ser avaliada apenas com base neste factor (Caruana, 1997). Isto leva a alguma especulação no que diz respeito a outros factores que podem ser importantes no acesso a outras características do conceito. Sabe-se que a reputação é definida como o conjunto de comportamentos passados da organização e não apenas como o comportamento financeiro da organização. Walsh e Wiedmann (2004), afirmam que, para além de este tipo de medidas se basearem apenas na percepção de gestores *senior*, directores e analistas financeiros, estes avaliam a empresa num número limitado de critérios.

Outros estudos têm procurado medir a reputação usando o conceito de marca. As escalas de Kevin Keller ou David Aaker (e.g. Keller, 1993) tornaram-se populares. Uma das críticas que pode ser feita a este tipo de abordagem diz respeito ao facto de, assim como na definição de reputação, como já foi referido, existir alguma confusão de definição de conceitos como reputação, identidade e imagem. A segunda limitação diz respeito ao facto de se ter em conta a perspectiva de um grupo de interesse: os clientes (Davies, Chun, Silva & Roper, 2004; Chun, 2005).

As medidas apresentadas, entre outras fraquezas, têm-se preocupado com apenas uma perspectiva, apenas um grupo de interesse. Com o objectivo de contornar estas limitações, surge o *Reputation Quotient* (RQ), desenvolvido por Fombrun et al. (2000). De acordo com Walsh e Wiedmann (2004), o trabalho de Fombrun et al. (2000) deve ser alvo de particular interesse.

Figura 7 - Integração do *Reputation Quotient* num esquema “causal” de criação de valor (adaptado de Money & Hillenbrand, 2006)



Esta escala mede o conceito de reputação, apenas. A um nível estratégico oferece informação sobre os bens não palpáveis e a um nível perceptual mede as crenças e as atitudes dos indivíduos (Money & Hillenbrand, 2006).

Sozinho, o RQ não consegue medir os antecedentes e as consequências da reputação e poderá ter mais impacto quando usado em conjunto com outras medidas. Pode oferecer uma boa indicação da reputação actual da organização mas não identifica formas de melhorar a reputação ou o tipo de consequências que o conceito poderá trazer (Money & Hillenbrand, 2006).

Esta limitação pode ser ultrapassada usando outras medidas, tal como fizeram Davies e Chun em alguns estudos (e. g. Davies & Chun, 2002), em que incluíram medidas de satisfação de clientes e colaboradores, medidas de fidelidade dos clientes e medidas de antiguidade dos colaboradores. Os autores ofereceram deste modo a possibilidade de testar a relação da reputação com algumas das suas consequências.

Embora o estudo de antecedentes, reputação e consequências de forma isolada possa trazer alguns benefícios, a integração dos três por Money e Hillenbrand (2006) traz valor acrescentado. Através do esquema teórico que criaram consegue predizer-se de que forma as medidas existentes do conceito de reputação se enquadram no modelo causal. Desta forma realização de estudos que testem as ligações entre antecedentes, reputação e consequências encontra-se facilitado (Money & Hillenbrand, 2006).

Com o objectivo de medir o conceito de reputação foi, então, utilizado o RQ (*Reputation Quotient*) de Fombrun et al. (2000), uma escala de auto-avaliação que apresenta um alfa de 0,84. Na criação do questionário, foram analisados os dados de vários grupos e indústrias, e os resultados demonstraram que as pessoas justificam os seus sentimentos acerca das empresas utilizando um de vinte atributos que os autores agruparam em 6 dimensões:

1. Apelo Emocional: o quanto as pessoas gostam da organização, o quanto a admiram e respeitam;
2. Produtos e Serviços: percepção da qualidade, do valor e da confiança que se pode depositar nos produtos e serviços da organização;
3. Performance Financeira: percepção dos lucros, perspectivas de crescimento e do risco inerentes à empresa;
4. Visão e Liderança: o quanto a organização demonstra uma visão clara e uma liderança forte;

5. Ambiente de Trabalho: percepção da qualidade da gerência, percepção de quão bom é trabalhar para a empresa e percepção da qualidade dos colaboradores;
6. Responsabilidade Social: percepção da empresa enquanto “boa cidadã” no que diz respeito à forma como lida com a comunidade, colaboradores e ambiente.

Desde 1999, o *Reputation Institute* em associação com a *Harris Interactive* estudaram a reputação de mais de duzentas organizações com base em entrevistas com mais de cem mil pessoas, utilizando o RQ. Os resultados demonstraram que o instrumento é válido na mensuração da reputação e pode ser usado transversalmente, em vários países (Foss & Fombrun, 2001). Walsh e Wiedmann (2004) advogam, com base no estudo empírico que realizaram na Alemanha, que as influências culturais não perturbam as dimensões originais do questionário. O RQ é, portanto, uma medida válida, fidedigna e robusta (Gardberg & Fombrun, 2002). As respostas são avaliadas numa escala de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente).

Empenhamento Afectivo

Com o objectivo de medir o EA dos colaboradores foram administrados seis itens da conhecida medida desenvolvida por Allen e Meyer (1990). Para a totalidade da escala de empenhamento afectivo, no estudo levado a cabo por estes autores, correspondeu um *alpha* de 0,87.

Recentemente, Bergami e Bagozzi (2000; cit. por Carmell, Gilat & Weisberg, 2006), descobriram que o conceito de EA é constituído por dois factores: o EA que deriva de uma forte afeição relativamente à organização (EA – Amor) e o EA que deriva da satisfação de pertencer à organização (EA – Satisfação).

Carmell et al. (2006) obtiveram estas mesmas dimensões através da Análise Factorial que realizaram no seu estudo, no qual utilizaram os mesmos seis itens adoptados no presente trabalho. Para a primeira dimensão (EA – Amor) obtiveram um *alpha* de 0,73 e para a segunda dimensão (EA – Satisfação), obtiveram um *alpha* de 0,78. As respostas são avaliadas numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Procedimento

É importante salientar que as três escalas – intraempreendedorismo, reputação e EA – foram traduzidas, sujeitas à respectiva retroversão e a um pré-teste verbal, de modo a possibilitar a sua aplicação a uma amostra portuguesa (Hill & Hill, 2002). A escala de reputação foi adaptada a clientes e a colaboradores. Todos estes procedimentos foram realizados antes de se dar início ao processo de recolha de dados e podem ser apreciados em pormenor no Anexo C.

O contacto com a empresa em estudo foi feito pessoalmente através de contactos fornecidos ao investigador. Foi negociado entre o Representante da Marca em Portugal, a direcção de cada loja e o investigador o procedimento a adoptar na recolha de dados, visando a optimização dos recursos e a redução máxima do tempo dispendido pelos participantes.

Relativamente à amostra de colaboradores, na primeira e segunda lojas, a recolha de dados foi realizada pessoalmente, tendo os participantes preenchido os questionários na presença do investigador e a recolha sido feita imediatamente após o preenchimento, garantindo a confidencialidade da informação. Foram conjugadas várias visitas às lojas com o objectivo de conseguir a participação da grande maioria dos colaboradores. Na terceira loja, acordou-se que os questionários seriam entregues ao director de loja e recolhidos após um tempo estipulado, em envelopes selados.

Relativamente à amostra dos clientes, a recolha foi realizada no interior de uma das lojas, de forma presencial, a identificação do investigador foi apresentada a cada um dos participantes e foi reforçada a ideia de que os dados recolhidos servem apenas o propósito do presente estudo académico.

O processo teve início no início de Julho de 2008 e terminou no fim de Setembro do mesmo ano. Três dos questionários preenchidos por colaboradores não foram tidos em consideração por faltar informação, tendo sucedido o mesmo com 16 dos questionários preenchidos por clientes. O tratamento estatístico foi realizado com a versão 15 do programa SPSS.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta secção do trabalho encontra-se dividida em duas partes: a primeira debruça-se sobre as propriedades psicométricas das escalas utilizadas e a segunda inclui os testes às hipóteses formuladas.

Atendendo ao facto desta amostra ser constituída por dois grupos, os resultados para a escala de reputação, no que diz respeito à fidelidade, à validade e à sensibilidade, são apresentados de forma independente para colaboradores e clientes.

Estudo das Qualidades Psicométricas das Escalas

Fidelidade

De acordo com Hill e Hill (2002) o objectivo de qualquer instrumento é avaliar as características dos sujeitos, não podendo por tal ser ambíguo ou originar diferentes interpretações, mas sim ser interpretado de forma similar por todos.

Esta propriedade pode ser medida através de diferentes métodos, sendo o *Alpha de Cronbach* o utilizado neste trabalho, e que pode definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala utilizada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens que meçam a mesma característica (Pestana & Gageiro, 2005).

A determinação deste coeficiente tanto para o total da escala como para as respectivas dimensões, permite estimar a homogeneidade dos itens, isto é, até que ponto cada item da escala mede o mesmo conceito, ou a mesma ideia, de forma equivalente.

De modo a facilitar a interpretação dos resultados, são apresentadas no Quadro 5 as relações entre o *Alpha de Cronbach* e a qualidade da fidelidade das escalas, segundo Hill e Hill (2002).

Quadro 5 - Qualidade da fidelidade de uma escala

<i>Alpha de Cronbach</i>	Fidelidade
>.9	Excelente
.8 – .9	Boa
.7 – .8	Razoável
.6 – .7	Fraca
<.6	Inaceitável

Fte: Hill e Hill (2002)

Intraempreendedorismo

Para um N = 88 e um total de 30 itens, calculou-se o *Alfa de Cronbach*, obtendo-se um valor de $\alpha = .91$, o que traduz uma consistência interna excelente para a totalidade do instrumento (Anexo E).

Tabela 1 - Valores de *alpha* por dimensão da escala de intraempreendedorismo

Dimensões	Nº itens	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach se itens eliminados
Criação de Novos Negócios	4	.62	Não aumenta com a eliminação de qualquer item
Inovação	12	.81	Não aumenta com a eliminação de qualquer item
Auto-Renovação	11	.83	Não aumenta com a eliminação de qualquer item
Proactividade	3	.64	Não aumenta com a eliminação de qualquer item

Ao analisar a Tabela 1 e o Anexo E, com base no Quadro 5, constatou-se que as dimensões Inovação e Auto-Renovação possuem uma boa consistência interna, enquanto que as dimensões de Criação de Novos Negócios e de Proactividade possuem uma fidelidade fraca. Não foi necessário recorrer à eliminação de nenhum dos itens, uma vez que os valores de *alpha* das diferentes dimensões não sofrem aumentos significativos.

Reputação (versão colaboradores)

Para um N = 88 e um total de 20 itens, calculou-se o *Alfa de Cronbach*, obtendo-se um valor de $\alpha = .89$, o que traduz uma consistência interna boa para a totalidade do instrumento (anexo E).

Tabela 2 - Valores de *alpha* por dimensão da escala de reputação (versão colaboradores)

Dimensões	Nº itens	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach se itens eliminados
Apelo Emocional	3	.78	Não aumenta com a eliminação de qualquer item
Produtos e Serviços	4	.74	Não aumenta com a eliminação de qualquer item
Visão e Liderança	3	.61	Não aumenta com a eliminação de qualquer item
Ambiente de Trabalho	3	.57	Não aumenta com a eliminação de qualquer item
Responsabilidade Social e Ambiental	3	.53	.73 eliminando o item 16
Performance Financeira	4	.51	.54 eliminando o item 11

Ao analisar a Tabela 2 e o Anexo E, com base no Quadro 5, constatou-se que as dimensões Apelo Emocional e Produtos e Serviços possuem uma consistência interna razoável, enquanto que a dimensão Visão e Liderança possui uma consistência fraca. Optou-se por retirar o item 16, uma vez que o valor de *alpha* da dimensão Responsabilidade Social e Ambiental passa a ter um valor razoável.

Reputação (versão clientes)

Para um N = 93 e um total de 20 itens, calculou-se o *Alpha de Cronbach*, obtendo-se um valor de $\alpha = .87$, o que traduz uma consistência interna boa para a totalidade do instrumento (anexo E).

Tabela 3 – Valores de *alpha* por dimensão da escala de reputação (versão clientes)

Dimensões	Nº itens	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach se itens eliminados
Apelo Emocional	3	.74	.77 eliminando o item 3
Produtos e Serviços	4	.55	Não aumenta com a eliminação de qualquer item
Visão e Liderança	3	.49	Não aumenta com a eliminação de qualquer item
Ambiente de Trabalho	3	.48	Não aumenta com a eliminação de qualquer item
Responsabilidade Social e Ambient	3	.45	Não aumenta com a eliminação de qualquer item
Performance Financeira	4	.58	.61 eliminando o item 11

Ao analisar a Tabela 3 e o Anexo E, com base no Quadro 5, constatou-se que a dimensão Apelo Emocional possui uma consistência interna razoável, enquanto que as restantes dimensões revelam uma consistência interna inaceitável. Foi retirado o item 11, dado que o valor de *alpha* da dimensão Performance Financeira passa a ser aceitável.

Empenhamento Afectivo

Para um N=88 e um total de 6 itens, calculou-se o *Alfa de Cronbach*, obtendo-se um valor de $\alpha = .89$, o que traduz uma consistência interna boa para a totalidade do instrumento (anexo E).

Tabela 4 – Valores de *alpha* por dimensão da escala de EA

Dimensões	Nº itens	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach de itens eliminados
-----------	----------	-------------------	---------------------------------------

EA - Amor	3	.83	Não aumenta com a eliminação de qualquer item
EA - Satisfação	3	.86	.88 eliminando o item 2

Ao analisar a Tabela 4 e o Anexo E, com base no Quadro 5, constatou-se que as dimensões Amor e Satisfação possuem uma consistência interna boa. Não foi necessário recorrer à eliminação de nenhum dos itens, uma vez que os valores de *alpha* não sofrem aumentos significativos.

Validade

A validade refere-se à avaliação do grau em que uma determinada medida mede, de facto, o que se pretende medir (Bryman & Cramer, 1993). Um dos métodos utilizados para avaliar esta qualidade métrica é a Análise Factorial Exploratória. Esta é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para factores que de alguma forma controlam as variáveis originais (Maroco, 2003).

A análise factorial apenas tem utilidade na estimação de factores comuns, quando as correlações entre as variáveis originais são elevadas o suficiente. O teste de Esfericidade de Barlett pode ser utilizado neste sentido, contudo, é muito sensível à dimensão da amostra. O método de utilização mais popular é a “medida da adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin”, a qual mede a homogeneidade das variáveis (Maroco, 2003), cujas recomendações constam no Quadro 6, com o objectivo de facilitar a interpretação dos resultados.

Quadro 6 - Valor do KMO e recomendação relativamente à Análise Factorial

KMO	Análise Factorial
.9 – 1	Excelente
.8 – .9	Boa
.7 – .8	Média
.6 – .7	Medíocre
.5 – .6	Mau mas ainda aceitável
<.5	Inaceitável

Fte.: Maroco (2003)

O valor do KMO encontrado para a escala de intraempreendedorismo foi de .76, um valor médio que permite prosseguir com a Análise Factorial (Tabela 5 e Anexo F).

Tabela 5 – Valor do KMO para a escala de intraempreendedorismo

KMO		.76
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	1346.052
	Graus de liberdade	435
	<i>p-value</i>	0,00

Através da análise do *output Communalities* (Anexo F) verificou-se que todas as variáveis (itens) têm uma relação relativamente forte com os factores extraídos, isto porque possuem comunalidades compreendidas entre .51 e .85. Por comunalidade, segundo Pestana e Gageiro (2005), entende-se a variância total da variável que é explicada pelos factores comuns.

Seriam esperados quatro factores resultantes da Análise Factorial, esta resultou, no entanto, na extracção de sete factores com valores próprios superiores a 1. Dados suportados pela Tabela 6 demonstram que o primeiro factor explica 29.41% da variância e os restantes apresentam uma variância muito baixa. O total de variância explicada pelos sete factores é de 65.42% (tabela 6 e anexo F) O exposto significa que os itens não se diferenciaram, nesta amostra, em função das dimensões que mede esta escala. O plano pelo qual se optou é o do autor, uma vez que o presente plano factorial possui pouco significado teórico.

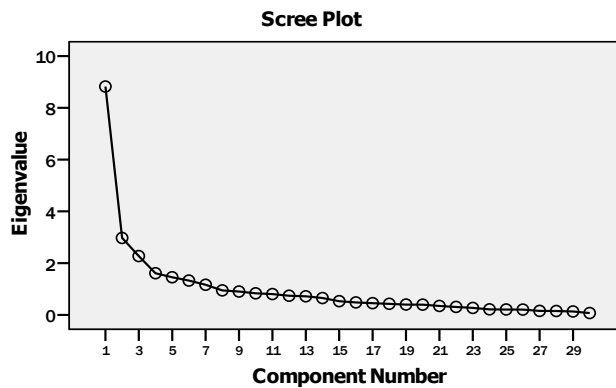
Tabela 6 – Percentagem de variância explicada e acumulada dos factores extraídos da escala de intraempreendedorismo

Intraempreendedorismo	Valor Próprio	%de Variância Explicada	%de Variância Acumulada
Factor 1	8.82	29.41	29.41
Factor 2	2.98	9.92	39.33
Factor 3	2.27	7.58	46.90
Factor 4	1.61	5.37	52.27
Factor 5	1.45	4.85	57.12

Factor 6	1.33	4.42	61.54
Factor 7	1.16	3.88	65.42

A partir da análise do *Scree Plot* (Figura 8) verificou-se uma maior incidência da primeira componente. A segunda e terceira componentes evidenciam-se, mas, a partir daí, os restantes factores passam despercebidos neste gráfico, uma vez que a linha se encontra quase na horizontal.

Figura 8 - *Scree Plot* para a escala de intraempreendedorismo



Seguidamente, verificou-se quais os itens saturados e os factores correspondentes, através da rotação da matriz dos componentes (*Rotated Component Matrix*). A rotação convergiu em 23 iterações (Tabela 7 e Anexo F).

Tabela 7 - Factores extraídos e saturação dos itens para a escala de intraempreendedorismo

ITENS	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Item 1			.65		.40		
Item 2		.63					.38
Item 3		.58	.39				
Item 4			.76				
Item 5						.31	.70
Item 6			.44	.37			.40
Item 7			.28				.58
Item 8					.38		.55
Item 9				.50	.41		
Item 10					.70		
Item 11	.43				.54		
Item 12	.89						
Item 13	.63	.45					
Item 14	.46			.49			

Item 15		.78					
Item 16			.75				
Item 17		.77					
Item 18		.40		.65			
Item 19		.68				.36	
Item 20		.22		.63			
Item 21	.26			.70			
Item 22	.55				.36		
Item 23			.38		.72		
Item 24	.71						.38
Item 25					.28	.58	
Item 26	.81						
Item 27			.67			.44	
Item 28				.43		.45	
Item 29	.32					.68	
Item 30			.45	.43			

Pôde constatar-se, após a observação da Tabela 7, que os itens 12, 13, 22, 24 e 26 saturam no primeiro factor, os itens 2, 3, 15, 17 e 19 saturam no segundo factor, os itens 1, 4, 16 e 27 saturam no terceiro factor, os itens 9, 18, 20 e 21 saturam no quarto factor, os itens 10, 11 e 23 saturam no quinto factor, os itens 25 e 29 saturam no sexto factor e os itens 5, 7 e 8 saturam no sétimo factor. Por sua vez, os itens 6, 14, 28 e 30 saturam em mais do que um dos factores resultantes. Estes quatro itens não são retirados uma vez que, tal como se pôde observar na Tabela 1 e Anexo E, os valores de *alpha* não aumentam significativamente com a eliminação de qualquer item.

Reputação (versão colaboradores)

Procedeu-se, também para esta escala, à análise do teste do KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*). O valor encontrado do KMO para a escala da reputação (colaboradores) foi de .78, um valor médio que permite prosseguir com a Análise Factorial (Tabela 8 e Anexo F).

Tabela 8 – Valor do KMO para a escala de reputação (versão colaboradores)

KMO		.78
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	821.88
	Gr aus de liberdade	190
	<i>p-value</i>	.00

Através da análise do output *Communalities* (anexo F) verificou-se que todas as variáveis têm uma relação relativamente forte com os factores extraídos, uma vez que possuem comunalidades compreendidas entre .47 e .85.

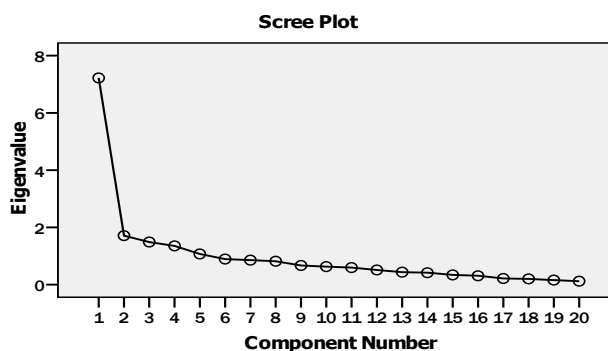
No caso desta escala, seriam esperados seis factores resultantes da Análise Factorial, esta resultou, no entanto, na extracção de cinco factores com valores próprios superiores a 1. Dados suportados pela Tabela 9 demonstram que o primeiro factor explica 36.11% da variância e os restantes apresentam uma variância muito baixa. O total de variância explicada pelos cinco factores é de 64.21% (Tabela 9 e Anexo F). O exposto significa que os itens não se diferenciaram, nesta amostra, em função das dimensões que mede esta escala. O plano pelo qual se optou é o do autor, uma vez que o presente plano factorial possui pouco significado teórico.

Tabela 9 – Percentagem de variância explicada e acumulada dos factores extraídos da escala de reputação (versão colaboradores)

Reputação (colaboradores)	Valor Próprio	%de Variância Explicada	%de Variância Acumulada
Factor 1	7.222	36.11	36.11
Factor 2	1.711	8.56	44.66
Factor 3	1.487	7.44	52.10
Factor 4	1.352	6.76	58.86
Factor 5	1.071	5.35	64.21

A partir da análise do *Scree Plot* (Figura 9) verifica-se uma maior incidência da primeira componente.

Figura 9 - *Scree Plot* para a escala de reputação (versão colaboradores)



Seguidamente, verificou-se quais os itens saturados e os factores correspondentes, através da rotação da matriz dos componentes (*Rotated Component Matrix*). A rotação convergiu em 7 iterações (Tabela 10 e Anexo F).

Tabela 10 – Factores extraídos e saturação dos itens para a escala de reputação (versão colaboradores)

ITENS	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Item 1		.62			.22
Item 2		.46			.73
Item 3		.76		.23	
Item 4		.49		.51	
Item 5	.48		.39		
Item 6		.48	.39		
Item 7					.88
Item 8				.79	.26
Item 9		.40		.64	
Item 10		.55	.62		
Item 11			.64		.30
Item 12	.35		.52		
Item 13	.24		.64		
Item 14	.62	.44			
Item 15	.48	.58			
Item 16	.41	.45			
Item 17	.71	.27			
Item 18	.74			.31	
Item 19	.77		.42		
Item 20	.72	.37			

Pôde constatar-se após a observação da Tabela 10 que os itens 5, 14, 17, 18, 19 e 20 saturam no primeiro factor, os itens 1, 3, 6 e 15 saturam no segundo factor, os itens 10, 11, 12 e 13 saturam no terceiro factor, os itens 8 e 9 saturam no quarto factor e os itens 2 e 7 saturam no quinto factor. Por sua vez os itens 4 e 16 saturam em mais do que um dos factores resultantes. Confirmou-se a necessidade de eliminar o item 16 dado que o valor de *alpha* da dimensão Responsabilidade Social e Ambiental aumenta significativamente com a sua eliminação, tal como se pôde verificar na Tabela 2 e Anexo E. Optou-se pela manutenção do item 4, uma vez que os valores de *alpha* não aumentam com a sua eliminação (Tabela 2 e Anexo E).

Reputação (versão clientes)

Procedeu-se, para a amostra dos clientes, à análise do teste do KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*). O valor encontrado do KMO para a escala da reputação (clientes) foi de .81, um valor bom que permite prosseguir com a Análise Factorial (Tabela 11 e Anexo F).

Tabela 11 – Valor do KMO para a escala de reputação (versão clientes)

KMO		.81
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	624.69
	Graus de liberdade	190
	<i>p-value</i>	.00

Através da análise do *output Communalities* (Anexo F) verificou-se que todas as variáveis têm uma relação relativamente forte com os factores extraídos, uma vez que possuem comunalidades compreendidas entre .45 e .83.

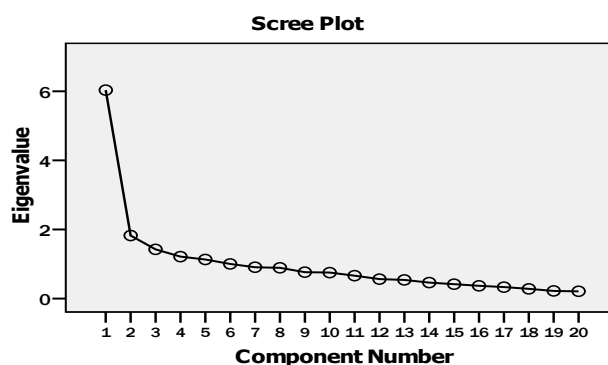
Tal como sugere a literatura, a Análise Factorial resultou na extracção de seis factores com valores próprios superiores a 1. Dados suportados pela Tabela 12 demonstram que o primeiro factor explica 30.17% da variância e os restantes apresentam uma variância muito baixa. O total de variância explicada pelos seis factores é de 63.15% (Tabela 12 e Anexo F).

Tabela 12 – Percentagem de variância explicada e acumulada dos factores extraídos da escala de reputação (versão clientes)

Reputação (clientes)	Valor Próprio	%de Variância Explicada	%de Variância Acumulada
Factor 1	6.03	30.17	30.17
Factor 2	1.83	9.13	39.29
Factor 3	1.43	7.12	46.42
Factor 4	1.21	6.07	52.49
Factor 5	1.13	5.66	58.15
Factor 6	1.00	5.01	63.15

A partir da análise do *Scree Plot* (Figura 10) verificou-se uma maior incidência da primeira componente.

Figura 10 - *Scree Plot* para a escala de reputação (versão clientes)



Seguidamente, verificou-se quais os itens saturados e os factores correspondentes, através da rotação da matriz dos componentes (*Rotated Component Matrix*). A rotação convergiu em 10 iterações (Tabela 13 e Anexo F).

Tabela 13 – Factores extraídos e saturação dos itens para a escala de reputação (versão clientes)

ITENS	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
Item 1			.27	.58		
Item 2			.23	.75		
Item 3	.37			.54		
Item 4		.54			.33	
Item 5	.31				.54	
Item 6			.63		.38	
Item 7						.85
Item 8			.72			.29
Item 9			.45		.36	
Item 10		.32	.71			
Item 11					.74	
Item 12		.79	.29			
Item 13		.73		.42		
Item 14	.72					
Item 15	.77					
Item 16	.70			.36		
Item 17		.52		.31		
Item 18	.36				.23	
Item 19	.48	.61				
Item 20	.81					

Embora a Análise Factorial tenha resultado em seis factores, constatou-se após a observação da Tabela 13 e do Anexo D que os itens não se agrupam de acordo com as dimensões originais, distribuindo-se pelos seis factores de outra forma. O exposto significa que os itens não se diferenciaram, nesta amostra, em função das dimensões que mede esta escala. Opta-se pelo plano do autor, novamente, pois o presente plano factorial possui

pouco significado teórico.

Pôde verificar-se, após observação da Tabela 13, que os itens 14, 15, 16, e 20 saturam no primeiro factor, os itens 4, 12, 13, 17 e 19 saturam no segundo factor, os itens 6, 8, 9 e 10 saturam no terceiro factor, os itens 1, 2 e 3 saturam no quarto factor, os itens 5 e 11 saturam no quinto factor e o item 7 satura no sexto factor. Por sua vez, o item 18 não satura em nenhum dos factores resultantes. Seguindo o critério utilizado previamente, este item não é retirado, uma vez que os valores de *alpha* não aumentam significativamente com a sua eliminação, tal como se pôde observar na Tabela 3 e Anexo E.

Empenhamento Afectivo

Procedeu-se, para a escala de EA, à análise do teste do KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*). O valor encontrado do KMO para esta escala foi de .85, um valor bom que permite prosseguir com a Análise Factorial (Tabela 14 e Anexo F).

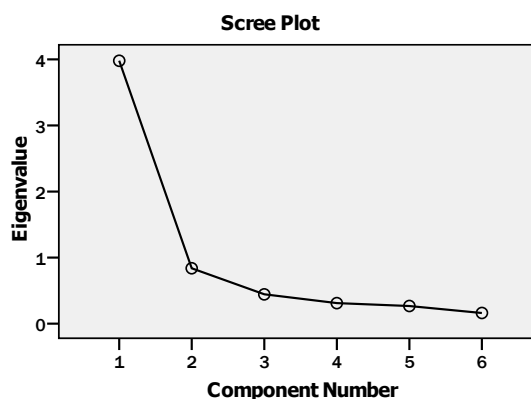
Tabela 14 – Valor do KMO para a escala de EA

KMO		.85
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	330.212
	Graus de liberdade	15
	<i>p-value</i>	.00

Através da análise do *output Communalities* (Anexo F) verificou-se que todas as variáveis têm uma relação relativamente forte com os factores extraídos, uma vez que possuem comunalidades compreendidas entre .45 e .81.

No caso desta escala, seriam esperados dois factores resultantes da Análise Factorial, esta resultou, no entanto, na extracção de um factor com valores próprios superiores a 1. Após a observação do *Scree Plot* (Figura 11), verificou-se que a linha de um possível segundo factor se evidencia por não estar na horizontal e que este segundo factor possui um valor relativamente próximo de 1. Para além disso, o primeiro factor apenas explica 66.33% da variância total (Tabela 15). Posto isto, e tendo em conta o facto de que plano original possui dois factores, decidiu-se forçar a Análise Factorial a dois factores.

Figura 11 – *Scree Plot* para a escala de EA



Após a análise do novo *output Communalities* (Anexo F), verificou-se que a relação das variáveis com os factores extraídos aumenta, situando-se entre os valores .71 e .86.

Dados suportados pela Tabela 15 demonstram que o primeiro factor explica 66.33% da variância e o segundo explica 13.96%, sendo o total de variância explicada pelos dois factores de 80.29% (Tabela 15 e Anexo F).

Tabela 15 – Percentagem de variância explicada e acumulada dos factores extraídos da escala de EA

Empenhamento Afectivo	Valor Próprio	%de Variância Explicada	%de Variância Acumulada
Factor 1	3.98	66.33	66.33
Factor 2	.81	13.96	80.29

Seguidamente, verificou-se quais os itens saturados e os factores correspondentes, através da rotação da matriz dos componentes (*Rotated Component Matrix*). A rotação convergiu em 3 iterações (Tabela 16 e Anexo F).

Tabela 16 – Factores extraídos e saturação dos itens para a escala de EA

ITENS	Factor 1	Factor 2
Item 1	.88	.07
Item 2	.11	.92
Item 3	.84	.32
Item 4	.70	.57
Item 5	.70	.47
Item 6	.49	.79

Constatou-se após a observação da Tabela 16 e do Anexo D que os itens se agrupam de acordo com as dimensões originais, distribuindo-se pelos dois factores de

acordo com o plano do autor, com excepção do item 4. No primeiro factor saturam os itens 1, 3, 4 e 5 e no segundo factor saturam os itens 2 e 6. Opta-se pela manutenção do item 4 no primeiro factor resultante deste estudo, uma vez que ali o seu valor de saturação é superior (.70). Nenhum dos itens é eliminado, dado que os valores de *alpha* de ambas as dimensões são bons, não aumentando significativamente com a eliminação de qualquer item (Tabela 4 e Anexo E).

Os nomes de ambas as dimensões são mantidos. A primeira (itens 1, 3, 4 e 5) continua a ter a designação de EA – Amor, uma vez que o item 4 (“Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta organização”) se relaciona também com os sentimentos de afecto/amor que o colaborador possui em relação à sua organização, possuindo este plano factorial significado teórico. A segunda dimensão continua a ter a designação de EA – Satisfação, passando, no entanto, a ser constituída por apenas dois itens (2 e 6). O exposto significa que apenas o item 4 não se diferenciou, nesta amostra, em função das dimensões que mede esta escala.

Sensibilidade

A sensibilidade representa a capacidade que um teste tem em discriminar os sujeitos, segundo o factor que está a ser avaliado.

Considera-se que a distribuição dos dados é sensível quando esta se assemelha à distribuição normal. A aferição da normalidade de uma escala pode ser realizada através do teste de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), este compara as frequências relativas acumuladas com as esperadas, o que se traduz num nível de significância que tem de ser superior a .05 para não se rejeitar a hipótese nula da normalidade da distribuição (Maroco, 2003).

Segundo Maroco (2003) os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto da normalidade desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas e que as dimensões das amostras não sejam muito pequenas. De acordo com o exposto, faz sentido analisar os dados não só em função do K-S, mas também das medidas de assimetria (*skewness*) e de achatamento (*kurtosis*).

Uma distribuição diz-se simétrica quando as medidas de localização (mediana, média e moda) têm o mesmo valor. A nível inferencial, a medida de assimetria usada no SPSS é dada pelo quociente entre *Skewness* e o seu *Std Error*. Se o valor obtido, para um nível de significância (n.s.) = .05, for inferior a -1.96 a distribuição diz-se assimétrica

negativa, ou enviezada à direita, se for superior a 1.96 a distribuição diz-se assimétrica positiva ou enviezada à esquerda (Pestana & Gageiro, 2005).

O achatamento ou curtose indica a intensidade das frequências à volta de um ponto central. A nível inferencial a medida de achatamento no SPSS é dada pelo quociente entre *Kurtosis* e o seu *Std Error*. Se o valor obtido, para $n.s. = .05$, for inferior a -1.96 a distribuição diz-se mais achatada que a normal, ou seja, platicúrtica, se for superior a 1.96 a distribuição diz-se menos achatada que a normal, ou seja, leptocúrtica (Pestana & Gageiro, 2005).

Nesta secção é também feita uma análise a possíveis *outliers* relativamente à totalidade das escalas em estudo, uma vez que podem representar erros de introdução de dados, caso em que devem ser eliminados, ou fazer parte do fenómeno em estudo, caso em que devem ser mantidos, assinalando-se a sua existência. Os *outliers* são observações aberrantes e podem classificar-se como severos ou moderados, consoante o seu afastamento em relação às outras observações seja mais ou menos pronunciado (Pestana & Gageiro, 2005).

Intraempreendedorismo

Para aferir a normalidade dos resultados, procedeu-se à aplicação do teste não paramétrico *Kolmogorov-Smirnov* e ao cálculo dos coeficientes de Achatamento e Assimetria. De modo a simplificar a análise, procedeu-se à compilação dos resultados do total da escala e dos resultados por dimensão na Tabela 17 (Anexo G).

Tabela 17 - Teste de *Kolmogorov-Smirnov* e coeficientes de Achatamento e Assimetria para a escala de *intraempreendedorismo* e respectivas dimensões

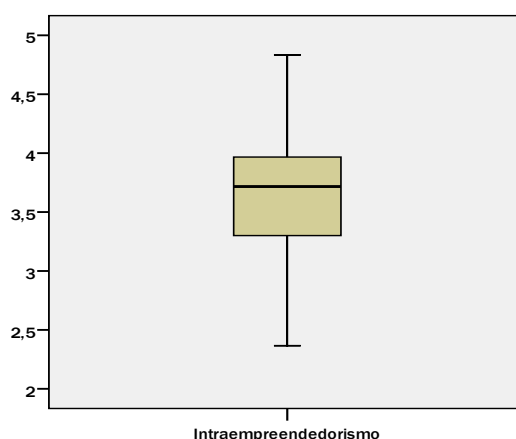
		<i>K-S</i>	<i>p-values</i>	Achatamento (<i>Kurtosis/Std Error</i>)	Assimetria (<i>Skewness/Std Error</i>)
Totalidade Escala Intraempreendedorismo		.099	.03	.04	-1.32
Dimensões	Criação de Novos Negócios	.143	.00	-.72	.85
	Inovação	.138	.00	1.56	-2.07
	Auto- Renovação	.119	.00	0.12	-1.81
	Proactividade	.116	.00	-1.53	-0.77

Se forem considerados os resultados do teste de *K-S* pode concluir-se, após

apreciação da Tabela 17 e do Anexo G, que, para um $n.s. = .05$, nem a escala de intraempreendedorismo, nem qualquer das suas dimensões seguem distribuição normal, uma vez que todos os p -values resultantes são inferiores ao nível de significância referido.

Tal como dito previamente, para que a distribuição seja considerada normal, tanto os valores do Coeficiente de Curtose como de Assimetria, devem estar dentro de intervalo $]-1,96; + 1,96[$ (Pestana & Gageiro, 2005). Todos os valores se encontram dentro deste intervalo, com exceção do coeficiente de Assimetria para a dimensão de Inovação, que se revela inferior a $-1,96$, o que traduz uma distribuição assimétrica negativa, ou envezada à direita. Se se tiverem, portanto, em consideração os coeficientes de Assimetria e Achatamento, apenas a dimensão de Inovação não possui distribuição normal.

Figura 12 - Caixa de Bigodes para a escala de intraempreendedorismo



A Figura 12 revela a inexistência de *outliers* relativamente à escala de intraempreendedorismo..

Reputação (versão colaboradores)

Para aferir a normalidade dos resultados, procedeu-se, mais uma vez, à aplicação do teste não paramétrico *Kolmogorov-Smirnov* e ao cálculo dos coeficientes de Achatamento e Assimetria. De modo a simplificar a análise, procedeu-se à compilação dos resultados do total da escala e dos resultados por dimensão na Tabela 18 (Anexo G).

Tabela 18 - Teste de *Kolmogorov-Smirnov* e coeficientes de Achatamento e Assimetria para a escala de reputação e respectivas dimensões (versão colaboradores)

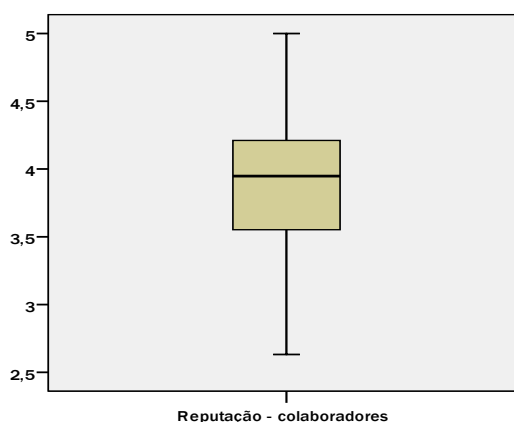
	<i>K-S</i>	<i>p-values</i>	Achatamento (<i>Kurtosis/Std Error</i>)	Assimetria (<i>Skewness/Std Error</i>)

Totalidade Escala Reputação (colaboradores)		.074	.20	.01	.14
Dimensões	Apelo Emocional	.182	.00	-2.48	1
	Produtos e Serviços	.127	.00	-1.71	-1.47
	Visão e Liderança	.146	.00	-.44	.20
	Ambiente de Trabalho	.169	.00	-.85	.14
	Resp. Social e Ambiental	.147	.00	-.79	-.87
	Performance Financeira	.141	.00	-.83	-.89

Se forem considerados os resultados do teste de K-S pode concluir-se, após apreciação da Tabela 18 e do Anexo G, que, para um $n.s. = .05$, a escala de reputação possui distribuição normal ($p\text{-value} > .05$) e que todas as suas dimensões possuem distribuições não normais, uma vez os $p\text{-values}$ resultantes para cada uma delas são inferiores ao nível de significância referido.

Tal como dito previamente, para que a distribuição seja considerada normal, tanto os valores do Coeficiente de Curtose como de Assimetria, devem estar dentro de intervalo $]-1.96; + 1.96[$ (Pestana & Gageiro, 2005). Todos os valores se encontram dentro deste intervalo, com excepção do coeficiente de Achatamento para a dimensão de Apelo Emocional, que se revela inferior a -1.96 , o que traduz uma distribuição mais achatada que a normal, ou seja, platicúrtica. Se se tiverem, portanto, em consideração os coeficientes de Assimetria e Achatamento, apenas a dimensão de Apelo Emocional não possui distribuição normal.

Figura 13 – Caixa de Bigodes para a escala de reputação (versão colaboradores)



A Figura 13 revela a inexistência de *outliers* relativamente à escala de reputação (versão colaboradores).

Reputação (versão clientes)

Para aferir a normalidade dos resultados, procedeu-se, novamente, à aplicação do teste não paramétrico *Kolmogorov-Smirnov* e ao cálculo dos coeficientes de Achatamento e Assimetria. De modo a simplificar a análise, procedeu-se à compilação dos resultados do total da escala e dos resultados por dimensão na Tabela 19 (Anexo G).

Tabela 19 - Teste de *Kolmogorov-Smirnov* e coeficientes de Achatamento e Assimetria para a escala de reputação e respectivas dimensões (versão clientes)

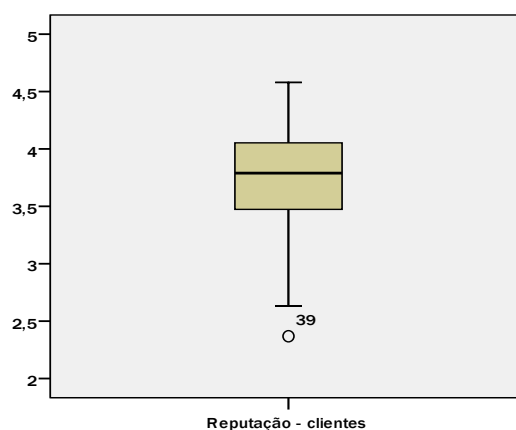
		<i>K-S</i>	<i>p-values</i>	Achatamento (<i>Kurtosis/Std Error</i>)	Assimetria (<i>Skewness/Std Error</i>)
Totalidade Escala Reputação (clientes)		.103	.02	1.95	-2.1
Dimensões	Apelo Emocional	.178	.00	4.93	-3.35
	Produtos e Serviços	.150	.00	4.74	-2.24
	Visão e Liderança	.186	.00	1.53	-.44
	Ambiente de Trabalho	.148	.00	.57	-1.29
	Resp. Social e Ambiental	.143	.00	-.78	.07
	Performance Financeira	.144	.00	-.22	-.62

Se forem considerados os resultados do teste de *K-S* pode concluir-se, após apreciação da Tabela 19 e do Anexo G, que, para um $n.s. = .05$, nem a escala de reputação (clientes), nem qualquer das suas dimensões seguem distribuição normal, uma vez que todos os *p-values* resultantes são inferiores ao nível de significância referido.

Os valores de Achatamento das dimensões Apelo Emocional e Produtos e Serviços possuem valores superiores a 1,96, o que significa que ambas as distribuições são menos achatadas que a normal, ou seja, leptocúrticas. Por sua vez, os valores de Assimetria destas dimensões, bem como da totalidade da escala, possuem valores inferiores a -1,96, o que significa que as suas distribuições são assimétricas negativas, ou enviezadas à direita.

Se se tiverem, no entanto, em consideração os coeficientes de Assimetria e Achatamento, as restantes dimensões (Visão e Liderança, Ambiente de Trabalho, Responsabilidade Social e Ambiental e Performance Financeira) possuem distribuição normal, uma vez que os seus valores de Assimetria e Achatamento se encontram inseridos no intervalo $]-1.96; + 1.96[$.

Figura 14 – Caixa de Bigodes para a escala de reputação (versão clientes)



A Figura 14 revela a existência de um *outlier* moderado abaixo do primeiro quartil. Procedeu-se à busca de um erro de introdução de dados através da confirmação dos dados constantes no questionário em questão. Uma vez que não foram detectados erros de introdução de dados, supõe-se que o *outlier* faça parte do fenómeno em estudo, optando-se pela sua manutenção.

Empenhamento Afectivo

Para aferir a normalidade dos resultados, procedeu-se, mais uma vez, à aplicação do teste não paramétrico *Kolmogorov-Smirnov* e ao cálculo dos coeficientes de Achatamento e Assimetria. De modo a simplificar a análise, procedeu-se à compilação dos resultados do total da escala e dos resultados por dimensão na Tabela 20 (Anexo G).

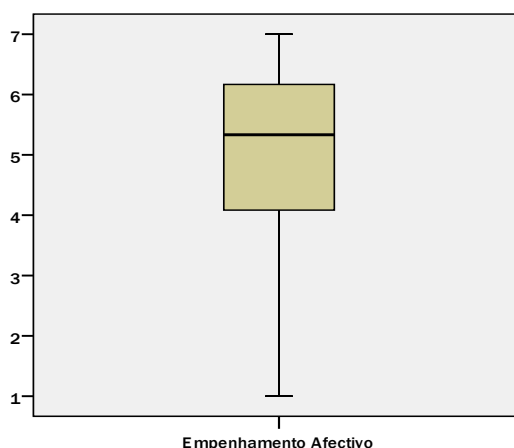
Tabela 20 - Teste de *Kolmogorov-Smirnov* e coeficientes de Achatamento e Assimetria para a escala de EA e respectivas dimensões

		<i>K-S</i>	<i>p-values</i>	Achatamento (<i>Kurtosis/Std Error</i>)	Assimetria (<i>Skewness/Std Error</i>)
Totalidade Escala EA		.100	.03	-.20	-2.27
Dimensões	EA - Amor	.096	.04	.11	-2.69
	EA - Satisfação	.167	.00	.56	-3.29

Se forem considerados os resultados do teste de K-S pode concluir-se, após apreciação da Tabela 20 e do Anexo G, que, para um $n.s. = .05$, nem a escala de EA nem qualquer das suas dimensões seguem distribuição normal, uma vez que todos os p -values resultantes são inferiores ao nível de significância referido.

Os resultados do teste de K-S são corroborados pelos valores de Assimetria das dimensões e da totalidade da escala, uma vez que todos são inferiores a -1.96 , o que significa que as suas distribuições são assimétricas negativas, ou envezadas à direita.

Figura 15 – Caixa de Bigodes para a escala de EA



A Figura 15 revela a inexistência de *outliers* relativamente à escala de EA.

Relações Entre as Variáveis em Estudo

Tal como referido anteriormente, pretende-se com o presente trabalho estudar oito hipóteses, sendo nesta secção apresentadas as técnicas utilizadas e os resultados referentes a cada uma das hipóteses em estudo.

As medidas de associação quantificam a intensidade e a direcção da associação entre duas variáveis. Uma correlação mede apenas esta associação, sem qualquer relação de causa e efeito entre ambas. Dois dos coeficientes de correlação mais utilizados são o coeficiente de correlação de *Pearson* (R) e o coeficiente de correlação de *Spearman* ($Ró$). O primeiro mede a intensidade e a direcção de tipo linear entre duas variáveis contínuas com distribuição normal bivariada. O segundo é uma medida de associação não-paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais e não exige, à partida, nenhum

pressuposto sobre a forma de distribuição das variáveis (Maroco, 2003). Atente-se ainda que o coeficiente de correlação, tanto o de Pearson como o de Spearman, variam entre $]-1; 1[$, e que quanto mais próximos estiverem de 1 (positivo ou negativo) mais forte é a associação e quanto mais próxima de zero mais fraca se torna a associação. Segundo Pestana e Gageiro (2005), abaixo de .20 a correlação é muito baixa; de .20 a .39 é baixa; entre .40 e .69 é moderada; de .70 a .89 é alta; e de .90 a 1 é muito alta.

A regressão é um modelo estatístico utilizado para prever o comportamento de uma variável quantitativa (variável dependente) a partir de uma ou mais variáveis de intervalo ou rácio (variáveis independentes). Quando existe apenas uma variável independente o modelo designa-se por regressão linear simples (RLS) e quando existem mais que uma variáveis independentes o modelo designa-se por regressão linear múltipla (RLM). Na regressão, a correlação que mede o grau de associação entre as variáveis é usada para prever a variável dependente. Quanto maior for a correlação melhor é a previsão, quanto menor for a correlação maior é a margem de erro da previsão (Pestana & Gageiro, 2005).

H1: O Intraempreendedorismo tem um impacto positivo na reputação (perspectiva interna).

Análise de Correlação Linear H1

Com o objectivo de testar a primeira hipótese procedeu-se à análise de possíveis correlações entre a totalidade das escalas das variáveis em estudo e das respectivas dimensões. Uma vez que, de acordo com os testes de K-S realizados na secção anterior, a grande maioria das variáveis não possui distribuição normal, o coeficiente de correlação utilizado foi o de Spearman. Pestana e Gageiro (2005) afirmam que este deve ser utilizado como alternativa ao coeficiente de correlação de Pearson quando os pressupostos de normalidade das variáveis em estudo são violados.

Tabela 21 - Coeficientes de correlação de Spearman para as variáveis intraempreendedorismo e reputação (perspectiva interna)

	Reputação	Apelo Emoc.	Produtos Serviços	Visão Lider.	Amb. Trab.	Resp. Soc. Amb.	Perf. Financ.
Intraempreendedorismo	.64(**)	.48(**)	.59(**)	.51(**)	.38(**)	.44(**)	.45(**)
CNNegócios	.37(**)	.35(**)	.29(**)	.29(**)	n.s.	.34(**)	.31(**)
Inovação	.54(**)	.37(**)	.54(**)	.41(**)	.28(**)	.42(**)	.39(**)
Auto-Renovação	.62(**)	.47(**)	.57(**)	.48(**)	.40(**)	.44(**)	.40(**)
Proactividade	.64(**)	.53(**)	.63(**)	.57(**)	.38(**)	n.s.	.53(**)

Nota: * Nível de significância $p < .05$
 ** Nível de significância $p < .01$
 (n.s.) não significativo

Pôde concluir-se, após observação da Tabela 21 e do Anexo G, que apenas dois dos valores de correlação se revelam não significativos (entre Criação de Novos Negócios e Ambiente de Trabalho; entre Proactividade e Responsabilidade Social e Ambiental). A correlação entre intraempreendedorismo e reputação é positiva, significativa e moderada (.64). As restantes correlações variam entre os valores .29 (correlação baixa) e .64 (correlação moderada) e são todas positivas e significativas.

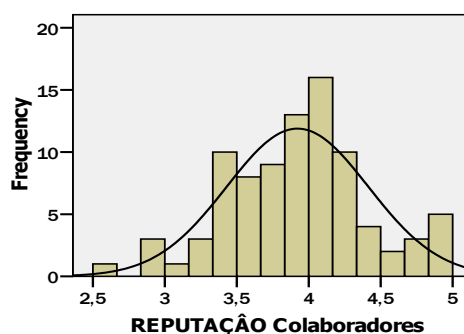
Considerando o exposto, optou-se por realizar a análise dos dados através de RLM para se verificar o efeito do contributo de cada variável independente (Criação de Novos Negócios, Inovação, Auto-Renovação e Proactividade) na explicação da variância da reputação. No entanto, antes da análise de regressão, procedeu-se à verificação dos pressupostos sugeridos por Pestana e Gageiro (2005).

Pressupostos da Regressão Linear H1

Normalidade

É possível constatar, através da observação da Figura 16, que se verifica a normalidade da variável dependente (V.D.) reputação (colaboradores).

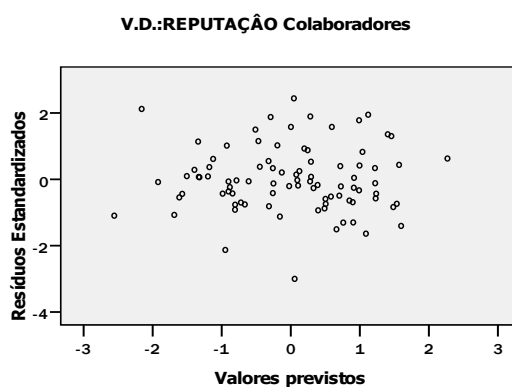
Figura 16 – Distribuição da V.D. reputação (colaboradores)



Homocedasticidade

A homocedasticidade prende-se com a variância constante dos resíduos, ou seja, uma dispersão é homocedástica quando o padrão de distribuição dos pontos em relação à linha não apresenta um padrão claro (Bryman & Cramer, 1993). Quando se dá o caso oposto, e o padrão apresenta heterocedasticidade, o uso da regressão linear simples é questionável (Bryman & Cramer, 1993).

Figura 17 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

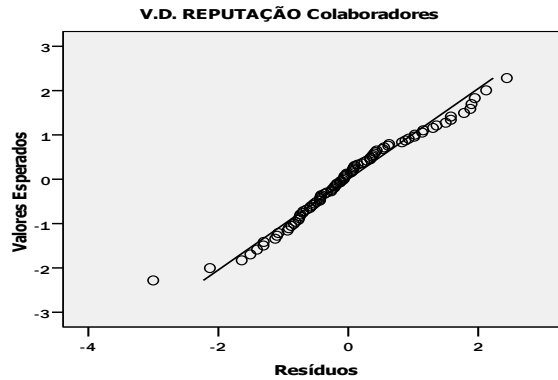


Pode observar-se na Figura 17 que a maioria dos pontos do gráfico não apresentam um padrão definido, o que permite concluir que se cumpre o pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

Normalidade dos resíduos

A distribuição dos resíduos foi analisada através do teste de K-S e do gráfico da normalidade dos resíduos. Ao serem considerados os resultados do teste de K-S pode concluir-se, após apreciação do Anexo I, que, para um $n.s. = .05$, os resíduos seguem distribuição normal uma vez que o *p-value* (.15) resultante é superior ao nível de significância referido.

Figura 18 – Gráfico da normalidade dos resíduos

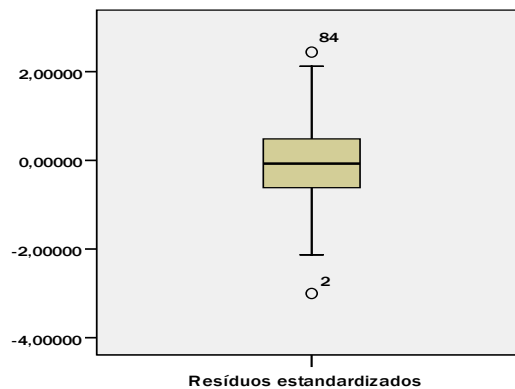


Da análise da Figura 18, observa-se que, na sua globalidade, os resíduos estandardizados se distribuem mais ou menos tendo em consideração o eixo representativo da distribuição normal.

Análise de Outliers

Os *outliers* utilizados na verificação deste pressuposto dizem respeito a observações extremas, não características, que apresentam resíduos que são consideravelmente superiores aos resíduos das outras observações (Maroco, 2003).

Figura 19 – Caixa de bigodes para os resíduos estandardizados



Uma vez que os dois *outliers* que se podem observar na Figura 19 não se devem a erros de introdução de dados e não existem evidências de que não sejam membros válidos da população, opta-se pela sua manutenção (Pestana & G ageiro, 2005).

Multicolinearidade

O modelo de regressão linear múltipla pressupõe que as variáveis explicativas são linearmente independentes, isto é, que não se verifica a multicolinearidade (Pestana &

Gageiro, 2005). A intensidade da multicolinearidade é analisada essencialmente através das correlações entre as variáveis independentes, pela tolerância e VIF e ainda pela proporção de variância de cada coeficiente *Beta*.

Tabela 22 – Matriz de correlação entre as variáveis independentes.

	Inovação	Auto-Renovação	Proactividade
Criação Novos Negócios	.66(**)	.62(**)	.42(**)
Inovação		.77(**)	.50(**)
Auto-Renovação			.44(**)

Nota: * Nível de significância $p < .05$

** Nível de significância $p < .01$

(n.s.) não significativo

Através da análise da Tabela 22 e do Anexo I, pode concluir-se que não se verifica a existência de multicolinearidade, dado que as correlações entre as variáveis independentes são inferiores a .90 (Pestana & Gageiro, 2005).

Tabela 23– Tolerância das variáveis independentes em estudo.

Variáveis	Tolerância	VIF
Criação Novos Negócios	.53	1.90
Inovação	.34	2.98
Auto-Renovação	.38	2.60
Proactividade	.74	1.36

Ao analisar a Tabela 23 e o Anexo I, verifica-se a não existência de multicolinearidade, uma vez que nenhum dos valores de tolerância é inferior a .02 e nenhum dos valores VIF é superior a 10 (Pestana & Gageiro, 2005).

Analisando a Tabela 24 constata-se que o parâmetro condição *index* apresenta valores superiores a 30, contudo nenhuma componente contribui substancialmente (em 90% ou mais) para a variância de duas ou mais variáveis (Pestana & Gageiro, 2005).

Uma vez que todos os pressupostos estão cumpridos optou-se por avançar para RLM.

Tabela 24 – Análise da proporção de variância e da condição *index*

Dimensão	Valor próprio	Condição <i>Index</i>	Criação Novos Negócios	Inovação	Auto-Renovação	Proactividade
1	.02	16.57	.23	.01	.07	.32
2	.01	20.65	.12	.01	.03	.62
3	.01	21.38	.60	.03	.34	.04

4	.01	32.42	.04	.95	.56	.02
---	-----	-------	-----	-----	-----	-----

Regressão Linear Múltipla H1

Analisando a Tabela 25 e o Anexo I verifica-se que o R^2_a (coeficiente de determinação múltiplo ajustado), que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de .50 o que traduz que 50% da variabilidade total em Y (reputação – colaboradores) é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo. Observa-se ainda que o valor de $F = 22.57$ tem uma estatística de teste com um $p\text{-value} < .05$ pelo que se pode afirmar que o modelo é significativo ($n.s. = .05$). Desta forma, o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$\text{Rep.} = -.00 (\text{CNN}) - .03 (\text{Inov.}) + .46 (\text{AR}) + .42 (\text{Pro.})$$

Tabela 25 – Resultados da RLM para a Hipótese 1

Variáveis	Beta	T	Sig.
Criação Novos Negócios	-.00	-0.020	.98
Inovação	-.03	-0.250	.80
Auto-Renovação	.46	3.737	.00
Proactividade	.42	4.781	.00
$R^2 = .52$; $R^2_a = .50$; $F(22.57)$, $p = .00$			

Salienta-se que apenas as variáveis Auto-Renovação e Proactividade são significativas para o modelo ($n.s. = .05$), contribuindo para a explicação da reputação.

Após efectuada a análise da correlação linear e da RLM podemos concluir que a primeira hipótese se confirma.

H2: O intraempreendedorismo tem um impacto positivo no EA dos colaboradores.

Análise de Correlação Linear H2

Com o objectivo de testar a segunda hipótese procedeu-se, novamente, à análise de possíveis correlações entre a totalidade das escalas das variáveis em estudo e das respectivas dimensões. Uma vez que, de acordo com os testes de K-S realizados na secção anterior, a grande maioria das variáveis não possuem distribuições normais, o

coeficiente de correlação utilizado foi o de Spearman (Pestana & Gageiro, 2005).

Tabela 26 - Coeficientes de correlação de Spearman para as variáveis intraempreendedorismo e EA

	Empenhamento Afectivo	EA - Amor	EA - Satisfação
Intraempreendedorismo	.51(**)	.54(**)	.36(**)
CNNegócios	.36(**)	.40(**)	n.s.
Inovação	.44(**)	.47(**)	.33(**)
Auto-Renovação	.43(**)	.46(**)	.30(**)
Proactividade	.57(**)	.56(**)	.49(**)

Nota: * Nível de significância $p < .05$

** Nível de significância $p < .01$

(n.s.) não significativo

Pode concluir-se, após observação da Tabela 26 e do Anexo G, que apenas um dos valores de correlação se revela não significativo (entre Criação de Novos Negócios e EA - Satisfação). A correlação entre intraempreendedorismo e EA é positiva, significativa e moderada (.51). As restantes correlações variam entre os valores .30 (correlação baixa) e .57 (correlação moderada) e são todas positivas e significativas.

Considerando o exposto, optou-se por realizar a análise dos dados através de RLM para se verificar o efeito do contributo de cada variável independente (Criação de Novos Negócios, Inovação, Auto-Renovação e Proactividade) na explicação da variância do EA. No entanto, antes da análise de regressão, procedeu-se, novamente, à verificação dos pressupostos sugeridos por Pestana e Gageiro (2005).

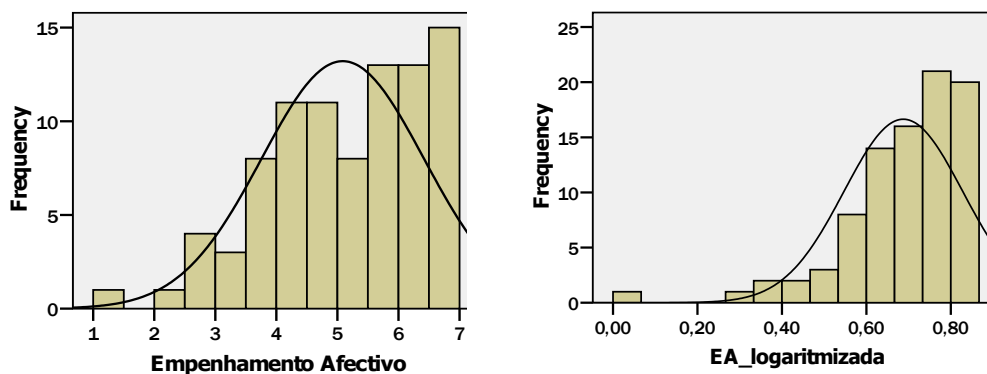
Pressupostos da Regressão Linear H2

Normalidade

Considerando o lado esquerdo da Figura 20, constata-se que a variável EA não apresenta uma distribuição normal. Posto isto, procedeu-se à logaritmização da variável com o objectivo de conseguir a sua normalização. Como se pode verificar na Figura 20, do lado direito, e através da observação do Anexo I, o procedimento não se revelou frutífero uma vez que a distribuição da variável se revela não normal, mesmo após logaritmização. O *p-value* obtido continua a ser inferior ao nível de significância ($n.s. = .05 > p\text{-value} = .00$) (Anexo I). Não sendo este o único procedimento aplicável, no que diz respeito à transformação de variáveis, levaram-se a cabo mais dois procedimentos ($1/EA$ e \sqrt{EA}) na

tentativa de encontrar uma solução mais harmoniosa, como aconselhado em Pestana e Gageiro (2005). Para um $n.s. = .05$, nenhum destes procedimentos resultou na reposição da normalidade da variável dependente EA, dado que os p -values resultantes são ambos inferiores ao nível de significância referido, tal como se pode observar no Anexo I.

Figura 20 – Distribuição da V.D. EA (pré e pós logaritmização)

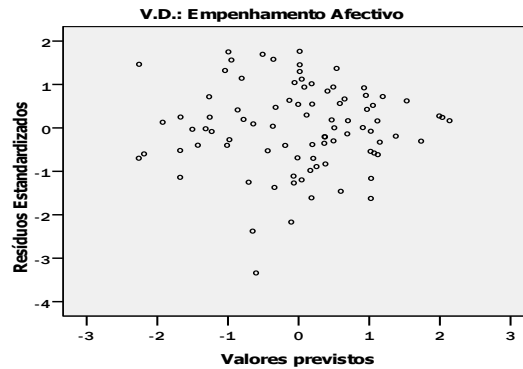


Murteira et al. (2001), afirmam que os pressupostos fundamentais do modelo de regressão são aqueles testados de seguida. Ainda de acordo com os mesmos autores, os resultados do modelo de regressão linear prescindem, desde que se respeitem os pressupostos de homocedasticidade e ausência de correlação, da especificação da distribuição em causa, sendo, no entanto, necessária cautela na interpretação dos resultados. Decidiu-se, portanto, avançar.

Homocedasticidade

A figura 21 representa o pressuposto de homogeneidade das variâncias. Pode observar-se que a maioria dos pontos do gráfico não apresentam um padrão definido, o que permite concluir que se cumpre o pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

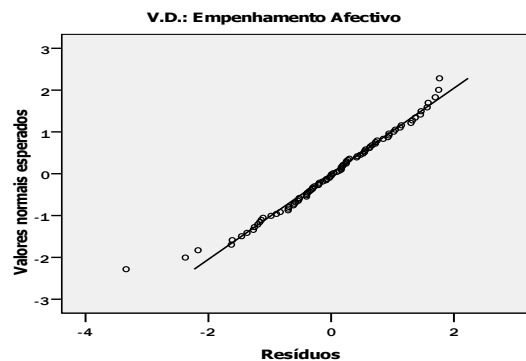
Figura 21 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos



Normalidade dos resíduos

A distribuição dos resíduos foi analisada através do teste de K-S e do gráfico da normalidade dos resíduos. Ao serem considerados os resultados do teste de K-S pode concluir-se, após apreciação do Anexo I, que, para um $n.s. = .05$, os resíduos seguem distribuição normal uma vez que o $p\text{-value}$ (.20) resultante é superior ao nível de significância referido.

Figura 22 – Gráfico da normalidade dos resíduos

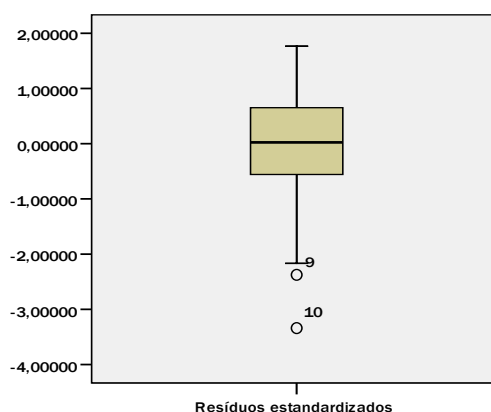


A análise da Figura22, revela que, na sua globalidade, os resíduos estandardizados se distribuem mais ou menos tendo em consideração o eixo representativo da distribuição normal.

Análise de Outliers

Uma vez que os dois *outliers* que se podem observar na Figura 23 não se devem a erros de introdução de dados e não existem evidências de que não sejam membros válidos da população, optou-se pela sua manutenção (Pestana & Gageiro, 2005).

Figura 23 – Caixa de bigodes para os resíduos estandardizados



Multicolinearidade

Tendo este pressuposto sido verificado acima, volta a sublinhar-se que se verificou a não existência de multicolinearidade das variáveis independentes (Tabelas 22, 23 e 24; Anexo I).

Uma vez cumpridos todos os pressupostos, à exceção da normalidade da distribuição da variável dependente, optou-se por prosseguir com a RLM.

Regressão Linear Múltipla H2

Analisando a Tabela 27 e o Anexo I, verifica-se que o R^2 a (coeficiente de determinação múltiplo ajustado), que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de .34 o que traduz que 34% da variabilidade total em Y (EA) é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo. Observa-se ainda que o valor de $F = 12.34$ tem uma estatística de teste com um $p\text{-value} < .05$ pelo que se pode afirmar que o modelo é significativo ($n.s. = .05$). Desta forma, o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$EA = .09 (CNN) + .19 (Inov.) + .03 (AR) + .42 (Pro.)$$

Tabela 27 – Resultados da RLM para a Hipótese 2

Variáveis	Beta	T	Sig.
Criação Novos Negócios	.09	.71	.48
Inovação	.19	1.29	.20
Auto-Renovação	.03	.19	.85
Proactividade	.42	4.14	.00

$$R^2 = .37; R^2_a = .34; F(12.34), p = .00$$

Salienta-se que apenas a variável Proactividade é significativa para o modelo (n.s. = .05), contribuindo para a explicação do EA.

Após efectuada a análise da correlação linear e da RLM podemos concluir que a hipótese 2 se confirma.

H3: A reputação (perspectiva interna) tem um impacto positivo no EA dos colaboradores.

Análise de Correlação Linear H3

Com o objectivo de testar a terceira hipótese procedeu-se, mais uma vez, à análise de possíveis correlações entre a totalidade das escalas das variáveis em estudo e das respectivas dimensões. Uma vez que, de acordo com os testes de K-S realizados na secção anterior, a grande maioria das variáveis não possuem distribuições normais, o coeficiente de correlação utilizado foi o de Spearman.

Tabela 28 - Coeficientes de correlação de Spearman para as variáveis reputação (perspectiva interna) e EA

	Empenhamento Afectivo	EA – Amor	EA-Satisfação
Reputação	.58 (**)	.58 (**)	.47 (**)
Apelo Emocional	.53 (**)	.53 (**)	.42 (**)
Produtos e Serviços	.56 (**)	.55 (**)	.49 (**)
Visão e Liderança	.47 (**)	.49 (**)	.34 (**)
Ambiente de Trabalho	.40 (**)	.39 (**)	.30 (**)
Resp. Social e Ambiental	.30 (**)	.34 (**)	n.s.
Performance Financeira	.38 (**)	.36 (**)	.34 (**)

Nota: * Nível de significância $p < .05$
 ** Nível de significância $p < .01$
 (n.s.) não significativo

Pode concluir-se, após observação da Tabela 28 e do Anexo G, que apenas um dos valores de correlação se revela não significativo (entre Responsabilidade Social e Ambiental e EA – Satisfação). A correlação entre reputação e EA é positiva, significativa e moderada (.58). As restantes correlações variam entre os valores .30 (correlação baixa) e .58 (correlação moderada) e são todas positivas e significativas.

Considerando o exposto, optou-se por realizar a análise dos dados através de RLM para se verificar o efeito do contributo de cada variável independente (Apelo Emocional, Produtos e Serviços, Visão e Liderança, Ambiente de Trabalho, Responsabilidade Social e Ambiental, Performance Financeira) na explicação da variância do EA. No entanto, antes da análise de regressão, procedeu-se, mais uma vez, à verificação dos pressupostos sugeridos por Pestana e Gageiro (2005).

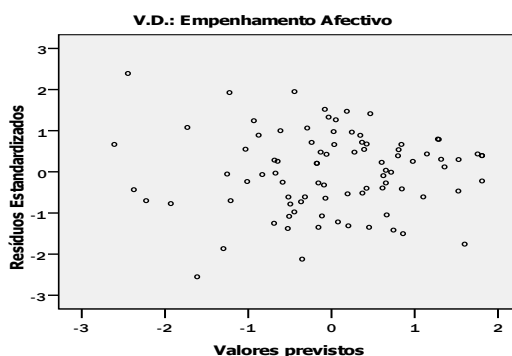
Pressupostos da Regressão Linear H3

Normalidade

Tendo este pressuposto sido testado anteriormente (Figura 20), sublinha-se que a variável EA não apresenta distribuição normal. Decide-se avançar mais uma vez, considerando os argumentos expostos acima e sublinhando, mais uma vez, a necessidade de cautela na interpretação de resultados.

Homocedasticidade

Figura 24 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos



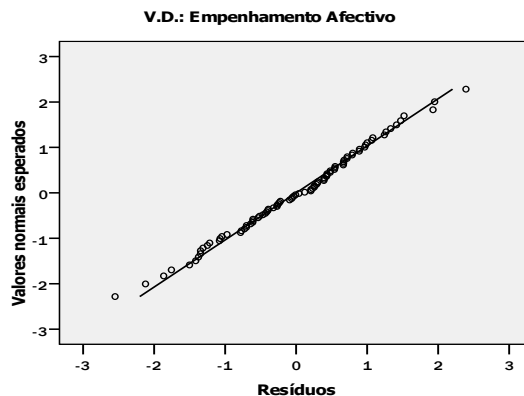
Pode observar-se na Figura 24 que a maioria dos pontos do gráfico não apresentam um padrão definido, o que permite concluir que se cumpre o pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

Normalidade dos resíduos

A distribuição dos resíduos foi analisada através do teste de K-S e do gráfico da normalidade dos resíduos. Ao serem considerados os resultados do teste de K-S pode

concluir-se, após apreciação do Anexo I, que, para um $n.s. = .05$, os resíduos seguem distribuição normal uma vez que o $p\text{-value}$ (.20) resultante é superior ao nível de significância referido.

Figura 25 – Gráfico da normalidade dos resíduos

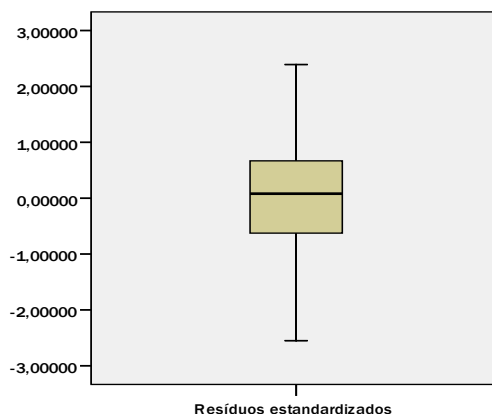


A análise da Figura 25 revela que, na sua globalidade, os resíduos estandardizados se distribuem mais ou menos tendo em consideração o eixo representativo da distribuição normal.

Análise de Outliers

Pode confirmar-se, após observação da Figura 26, a não existência de *outliers*.

Figura 26 – Caixa de bigodes para os resíduos estandardizados



Multicolinearidade

Tabela 29 – Matriz de correlação entre as variáveis independentes.

	Produtos e Serviços	Visão e Liderança	Ambiente de Trabalho	Resp. Social e Ambiental	Performance Financeira
Apelo Emocional	.62**	.76**	.75**	.39**	.46**
Produtos e Serviços		.70**	.52**	.36**	.62**
Visão e Liderança			.65**	.31**	.56**
Ambiente de Trabalho				.43**	.40**
Resp. Social e Ambiental					.31**

Nota: * Nível de significância $p < .05$

**Nível de significância $p < .01$

(n.s.) não significativo

Através da análise da Tabela 29 e do Anexo I, pode concluir-se que não se verifica a existência de multicolinearidade, uma vez que as correlações entre as variáveis independentes são inferiores a .90 (Pestana & Gageiro, 2005).

Tabela 30 – Tolerância das variáveis independentes em estudo

Variáveis	Tolerância	VIF
Apelo Emocional	.31	3.27
Produtos e Serviços	.42	2.41
Visão e Liderança	.32	3.12
Ambiente de Trabalho	.40	2.49
Resp. Social e Ambiental	.77	1.30
Performance Financeira	.58	1.74

Após análise da Tabela 30 e do Anexo I, verifica-se a não existência de multicolinearidade, uma vez que nenhum dos valores de tolerância é inferior a .20 e nenhum dos valores VIF é superior a 10 (Pestana & Gageiro, 2005).

Analisando a Tabela 31 constata-se que o parâmetro condição *index* apresenta valores superiores a 30, contudo nenhuma componente contribui substancialmente (em 90% ou mais) para a variância de duas ou mais variáveis (Pestana & Gageiro, 2005).

Tabela 31 – Análise da proporção de variância e da condição *index*

Dimensão	Valor próprio	Condição <i>Índex</i>	Ap. Emoc.	Prod. Serv.	Visão Lider.	Amb. Trab.	Resp. Social e Ambiental	Perf. Finan.
1	.04	13.28	.00	.01	.01	.00	.83	.01

2	.02	19.57	.14	.00	.01	.09	.00	.11
3	.01	22.65	.00	.41	.00	.12	.01	.02
4	.01	32.72	.13	.50	.01	.07	.00	.62
5	.01	33.57	.23	.01	.13	.70	.04	.22
6	.01	38.09	.50	.07	.84	.02	.02	.02

Uma vez que todos os pressupostos estão cumpridos, à excepção da normalidade da variável dependente, optou-se por avançar para análise de RLM.

Regressão Linear Múltipla H3

Analisando a Tabela 32 e o Anexo I verifica-se que o R^2 (coeficiente de determinação múltiplo ajustado), que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de .34 o que significa que 34% da variabilidade total em Y (EA) é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo. Observa-se ainda que o valor de $F = 8.353$ tem uma estatística de teste com um $p\text{-value} < .05$ pelo que se pode afirmar que o modelo é significativo ($n.s. = .05$). Desta forma, o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$EA = .29 (AE) + .39 (PS) - .06 (VL) + .07 (AT) + .05 (RSA) - .03 (PF)$$

Tabela 32 – Resultados da RLM para a Hipótese 3

Variáveis	Beta	T	Sig.
Apelo Emocional	.29	1.837	.07
Produtos Serviços	.39	2.864	.01
Visão Liderança	-.06	-.354	.72
Ambiente Trabalho	.07	.47	.64
Resp. Social e Ambiental	.05	.49	.62
Performance Financeira	-.03	-.29	.77
$R^2 = .38$; $R^2_a = .34$; $F(8.353)$, $p = .00$			

Salienta-se que apenas a variável **Produtos e Serviços** é significativa para o modelo ($n.s. = .05$), contribuindo para a explicação do EA.

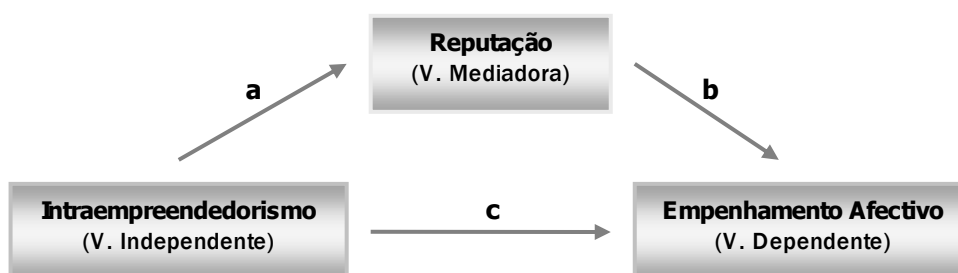
Após efectuada a análise da correlação linear e da RLM podemos concluir que a hipótese 3 se confirma.

H4: A reputação (perspectiva interna) medeia a relação entre o intraempreendedorismo e o EA dos colaboradores.

A mediação diz respeito ao processo que produz determinado efeito enquanto que a moderação diz respeito aos factores que afectam a magnitude desse efeito (Judd, McClelland & Kenny, 2001). Ao contrário da relação mediação – onde a variável independente é causalmente antecedente da variável mediadora – na moderação não existe relação entre a variável independente e a moderadora (Baron & Kenny, 1986). Por outras palavras, na moderação a variável moderadora e a independente encontram-se ao mesmo nível, enquanto que na relação de mediação a variável independente é, habitualmente, causa da variável mediadora.

Para que a mediação exista é necessário que se verifiquem as seguintes relações entre as variáveis em estudo (Figura 27): a) variável independente (intraempreendedorismo) ter um impacto positivo na variável mediadora (reputação); b) a variável mediadora (reputação) ter um impacto positivo na variável dependente (EA); c) a variável independente (intraempreendedorismo) ter impacto positivo na variável dependente (EA). De acordo com Baron e Kenny (1986), com Maroco (2003) e com Pestana e Gageiro (2005), é esta a corrente de relações que define a mediação.

Figura 27 – Esquema do efeito de mediação em estudo - Hipótese 4



O esquema representado na Figura 27 corresponde às relações estudadas nas primeiras três hipóteses deste trabalho, através de correlações e da RLM. Uma vez confirmadas as três primeiras hipóteses, a análise de um possível efeito de mediação parece fazer ainda mais sentido.

Regressão Linear – Mediação H4

Para testar a hipótese 4, procedeu-se como descrito em Maroco (2003). Realizou-se uma primeira regressão com a variável EA como dependente e as variáveis intraempreendedorismo e reputação (colaboradores) como independentes. De seguida realizou-se uma segunda regressão, desta feita com a variável reputação (colaboradores) como dependente e a variável intraempreendedorismo como independente. Os resultados de ambas as regressões podem ser apreciados na Tabela 33 e no Anexo J. Da Tabela 33 decorre que os modelos em estudo em ambas as regressões são significativos, uma vez que são inferiores ao nível de significância (.05).

Tabela 33 – Resultados Regressões - Mediação

		Valores utilizados no cálculo da estatística de teste			Beta	T	Sig.
1ª REGRESSÃO	V.I Intraempreendedorismo e Reputação; V.D.: EA	$\beta=1.15$	$S\beta= .30$	Intra.	.25	2.23	.03
	$R^2= .38; R^2a = .36; F(25.80), p = .00$			Rep.	.43	3.81	.00
2ª REGRESSÃO	V.I: Intraempreendedorismo; V.D.: Reputação	$\alpha= .65$	$S\alpha= .08$	Intra.	.64	7.76	.00
	$R^2= .41; R^2a = .41; F(60.224), p = .00$						

Seguidamente, calculou-se a estatística de teste (Figura 28).

Figura 28 – Cálculo Estatística de Teste - Mediação

$$Z = \frac{\alpha \beta}{\sqrt{\beta^2 S_{\alpha}^2 + \alpha^2 S_{\beta}^2 + S_{\alpha}^2 S_{\beta}^2}} = \frac{.65 * 1.15}{\sqrt{1.15^2 * .08^2 + .65^2 * .30^2 + .08^2 * .30^2}} = 3,40$$

Após o cálculo do *p-value* correspondente à estatística de teste obteve-se o valor de .00. Uma vez que este valor é inferior ao nível de significância (.05), o presente modelo é significativo. Conclui-se, desta forma, que a reputação (colaboradores) possui um efeito mediador na relação entre intraempreendedorismo e EA, confirmando-se, conseqüentemente, a quarta hipótese.

H5: A reputação (perspectiva interna) tem um impacto positivo na retenção (antiguidade) dos colaboradores.

Diferenças entre grupos H5

Para que se possa proceder à utilização de testes paramétricos é necessária a verificação simultânea das condições de normalidade e de homogeneidade das variâncias populacionais.

Para a verificação da normalidade foi aplicado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* e para aferir a homogeneidade das variâncias dos níveis do factor em estudo foi utilizado o teste de *Levene*, que, de acordo com Maroco (2003), é o mais apropriado.

Uma vez que num dos níveis do factor antiguidade dos colaboradores (mais que 11 anos) apenas existem três sujeitos, optou-se por agregar este último ao nível que o antecede (de 6 a 11 anos).

Tabela 34 - Valores dos testes K-S e Levene para a variável antiguidade dos colaboradores

Antiguidade (colaboradores)	N	K-S	<i>p-values</i>	<i>Levene</i>	<i>p-value</i>
Menos que 1 ano	25	.091	.20	.099	.91
De 1 a 5 anos	51	.091	.20		
Mais que 6 anos	12	.154	.20		

Pode constatar-se após a observação da Tabela 34 e do Anexo K que os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias estão cumpridos, uma vez que todos os *p-values* > .05. Procedeu-se à aplicação do teste paramétrico ANOVA *one-way*, obtendo-se um *p-value* = .83 > .05, o que significa que as médias dos factores de classificação em estudo não diferem significativamente (Anexo K). O quadro de comparações múltiplas (Anexo K) revela a não existência de *p-values* significativos no que

diz respeito às diferenças entre as médias dos factores de classificação. O exposto significa que a quinta hipótese não é confirmada.

H6: A reputação (perspectiva externa) tem um impacto positivo na fidelidade dos clientes (frequência de visitas às lojas).

Diferenças entre grupos H6

Procedeu-se, também para esta hipótese, à verificação dos pressupostos de aplicação de testes paramétricos.

Tabela 35 – Valores dos testes K-S e Levene para a variável fidelidade dos clientes

Fidelidade (visitas mensais – clientes)	N	K-S	p-values	Levene	p-value
Menos que 1 vez	8	.201	.33	1.002	.40
1 vez	44	.145	.03		
2 a 4 vezes	28	.125	.11		
Mais que 4 vezes	13	.230	.01		

Tal como se pode observar na Tabela 35 e no Anexo K, dois dos níveis do factor (1 vez e Mais que 4 vezes) não possuem distribuição normal dado que os respectivos *p-values* são inferiores ao nível de significância (.05). Uma vez violado este pressuposto, procedeu-se à aplicação do teste não paramétrico *Kruskall Wallis*, em alternativa ao teste paramétrico ANOVA *one way* (Maroco & Bispo, 2003).

Tabela 36 – Teste Kruskall Wallis para a Hipótese 6

Fidelidade (visitas mensais – clientes)	N	Ordem Média	K-W	p-value
Menos que 1 vez	8	29,69	12.82	.01
1 vez	44	40,72		
2 a 4 vezes	28	53,80		
Mais que 4 vezes	13	64,27		

Através da observação da Tabela 36 e do Anexo K, constata-se que o *p-value* correspondente à estatística de teste (.01) é inferior ao nível de significância (.05), pelo que se pode afirmar que existem diferenças entre as classes estudo. Se se considerarem os valores das medianas de cada nível do factor fidelidade, verifica-se que estes aumentam com o número de visitas. O exposto leva a concluir que os clientes que recorrem com mais frequência à prestação de serviços da empresa em estudo tendem a considerar que esta possui uma melhor reputação. Confirma-se, portanto, a hipótese 6.

H7: Existem diferenças nas percepções de reputação (perspectivas externas e interna) de acordo com a idade ou o género dos participantes

Diferenças entre grupos H7

Procedeu-se, novamente, à verificação dos pressupostos de aplicação de testes paramétricos. Uma vez que se acedeu às perspectivas interna (colaboradores) e externa (clientes) do conceito de reputação, a análise é feita de forma separada.

Colaboradores

Pode constatar-se após a observação da Tabela 37 e do Anexo K que os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias estão cumpridos, uma vez que todos os *p-values* > 0,05. Procedeu-se à aplicação do teste *T-Student* para a comparação de duas médias populacionais, obtendo-se um *p-value* = .41 > .05, o que significa que as médias dos factores de classificação em estudo não diferem significativamente (Tabela 37 e Anexo K). O exposto significa que a percepção da reputação da empresa em estudo não difere de acordo com o sexo dos colaboradores.

Tabela 37 – Reputação de acordo com a variável demográfica sexo (colaboradores)

Sexo	N	Médias	K-S	<i>p-values</i>	<i>Levene</i>	<i>p-value</i>	<i>T-test</i>	<i>p-value</i>
Feminino	37	3.97	.098	.20	.424	.52	.822	.41
Masculino	51	3.89	.065	.20				

Uma vez que num dos níveis do factor idade dos colaboradores (menos que 18) apenas existem três sujeitos, optou-se por agregar este último ao nível seguinte (18 a 30), originando uma nova classe: menos que 30.

Tabela 38 – Reputação de acordo com a variável demográfica idade (colaboradores)

Idade	N	Médias	K-S	<i>p-values</i>	Levene	<i>p-value</i>	<i>T-test</i>	<i>p-value</i>
Menos que 30	78	3.91	.070	.20	1.048	.31	-.636	.53
Mais que 30	10	4.02	.185	.20				

Pode constatar-se após a observação da Tabela 38 e do Anexo K que os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias estão cumpridos, uma vez que todos os *p-values* > .05. Procedeu-se à aplicação do teste *T-Student* para a comparação de duas médias populacionais, obtendo-se um *p-value* = .53 > .05, o que significa que as médias dos factores de classificação em estudo não diferem significativamente (Tabela 37 e Anexo K). O exposto significa que a percepção da reputação da empresa em estudo não difere de acordo com a idade dos colaboradores.

Cientes

Pode constatar-se após a observação da Tabela 39 e do Anexo K que os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias estão cumpridos, uma vez que todos os *p-values* > .05. Procedeu-se à aplicação do teste *T-Student* para a comparação de duas médias populacionais, obtendo-se um *p-value* = .52 > .05, o que significa que as médias dos factores de classificação em estudo não diferem significativamente (Tabela 39 e Anexo K). O exposto significa que a percepção da reputação da empresa em estudo não difere de acordo com o sexo dos clientes.

Tabela 39 – Reputação de acordo com a variável demográfica sexo (clientes)

Sexo	N	Médias	K-S	<i>p-values</i>	Levene	<i>p-value</i>	<i>T-test</i>	<i>p-value</i>
Feminino	51	3.73	.105	.20	.043	.84	-.647	.52
Masculino	42	3.78	.102	.20				

Uma vez que em dois dos níveis do factor idade dos clientes (48 a 58 e mais que 58) as frequências são reduzidas, optou-se por agregá-los numa classe (mais que 47).

Tal como se pode observar na Tabela 40 e no Anexo K, um dos níveis do factor (26 a 36) não possui distribuição normal (*p-value* = .03 < .05). Uma vez violado este pressuposto,

procedeu-se à aplicação do teste não paramétrico *Kruskall Wallis*, em alternativa ao teste paramétrico ANOVA *one way* (Maroco & Bispo, 2003).

Tabela 40 – Reputação de acordo com a variável demográfica idade (clientes)

Idade	N	Ordem Média	K-S	p-values	K-W	p-value
15 a 25	33	51.61	.092	.20	6.335	.10
26 a 36	37	38.58	.151	.03		
37 a 47	14	51.75	.147	.20		
Mais que 47	9	57.33	.162	.20		

Através da observação da Tabela 40 e do Anexo K, constatou-se que o *p-value* correspondente à estatística de teste (.10) é superior ao nível de significância (.05), pelo que não se pode afirmar que existam diferenças entre as classes em estudo. O exposto significa que a percepção da reputação da empresa em estudo não difere de acordo com a idade dos clientes.

Perante o exposto, conclui-se que a percepção da reputação não difere de acordo com as variáveis demográficas sexo e idade, nem na amostra de colaboradores, nem na amostra de clientes. A sétima hipótese não é, consequentemente, confirmada.

H8: Existem *gaps* entre a perspectiva interna (identidade) e a perspectiva externa (imagem) do conceito de reputação.

Diferenças entre grupos H8

Procedeu-se, mais uma vez, à verificação dos pressupostos de aplicação de testes paramétricos.

Tabela 41 – Diferenças entre as perspectivas interna e externa do conceito de reputação

Amostras	N	Ordem Média	K-S	p-values	W-M-W	p-value
Clientes	93	82.17	.103	.02	-2.333	.02
Colaboradores	88	100.33	.074	.20		

Tal como se pode observar na Tabela 41 e no Anexo K, a distribuição dos clientes viola o pressuposto da normalidade. Procedeu-se à aplicação do teste não paramétrico *Wilcoxon-Mann-Whitney*, em alternativa ao teste paramétrico *T-Student* (Maroco & Bispo, 2003).

Através da observação da Tabela 41 e do Anexo K, constata-se que o *p-value* correspondente à estatística de teste (.02) é inferior ao nível de significância (.05), pelo que se pode afirmar que existem diferenças entre os grupos em estudo. Se se considerarem os valores médios de clientes e colaboradores, verifica-se que estes diferem, sendo o valor superior na amostra de colaboradores. O exposto leva a concluir que existem diferenças entre as perspectivas interna e externa da reputação, pelo que se pode afirmar que a oitava hipótese é confirmada.

DISCUSSÃO

Com este capítulo pretende-se analisar os resultados anteriormente apresentados e reflectir sobre os mesmos, tendo em conta a teoria exposta e as hipóteses de investigação.

A primeira hipótese teve como objectivo perceber se o intraempreendedorismo tem um impacto positivo na reputação. Esta hipótese foi confirmada e as relações encontradas entre os conceitos e as respectivas dimensões, revelaram-se na sua grande maioria positivos e significativos.

A necessidade de estudar a relação entre intraempreendedorismo e reputação tem sido sublinhada pelos teóricos do intraempreendedorismo. Num estudo recente, Heldzine e Miles (2007), sugeriram que estudos futuros deveriam debruçar-se sobre os efeitos que a adopção de estratégias empreendedoras pode exercer sobre a criação de valor para os grupos de interesse das organizações. Os trabalhos de Lumpkin e Dess (1996) e Dess et al. (1999), defenderam, também, que a reputação deve ser utilizada para melhor perceber os resultados do intraempreendedorismo. Kutrako et al. (2005) consideraram a reputação, entre os grupos de interesse das organizações, como um possível resultado de comportamentos empreendedores.

Esta relação, entre intraempreendedorismo e reputação, estende-se para além da sugestão dada pela teoria, sendo uma das justificações dadas por práticos para o sucesso das suas organizações. O CEO (*Chief Executive Officer*) Gary Tooker (cit. por

Rahul, 1995), explica o sucesso reputacional da conhecida empresa Motorola da seguinte forma: “Tu queres substituir-te a ti mesmo através de novos processos e novas tecnologias, antes que alguém o faça. O sucesso advém de um foco constante na renovação” (p. 2).

Rahul (1995) entrevistou inúmeros CEO's de várias empresas, apontadas como possuidoras de excelentes reputações, e afirma, com base no que ouviu, que as chaves para o sucesso mais apontadas são: a introdução de novos produtos, a capacidade de organizar os colaboradores de formas inovadoras e flexíveis, a inovação na forma como se faz, na forma como se distribui e até na forma como se gere a empresa. Estas são, indubitavelmente, características do intraempreendedorismo. Os resultados obtidos neste trabalho oferecem suporte empírico para as explicações fornecidas para o sucesso destas e de outras empresas e materializam, desta forma, a relação sugerida pela literatura, através de dados empíricos.

É importante referir que a relação entre Inovação e reputação tem suporte empírico na literatura (e.g. Jones, 1996; cit. por Freund, 2006), não tendo esta dimensão tido uma contribuição estatisticamente significativa para a explicação da reputação neste estudo. Para além da Auto-Renovação, sugerida pelos práticos como explicação para o sucesso reputacional das suas organizações, a Proactividade revelou ter, também, um impacto estatisticamente significativo na reputação. Estes resultados suportam a ideia de que a reputação das empresas é influenciada, em parte, pela postura que estas adoptam relativamente às suas concorrentes, no que diz respeito à competitividade, à agressividade e à capacidade de assumir riscos com que enfrentam o contexto em que inserem. As pessoas nutrem, portanto, uma admiração maior por empresas com uma atitude proactiva. Faz sentido que esta postura contribua para uma reputação forte, na medida em que a proactividade se associa fortemente a um estilo de negócio destemido e dinâmico, em oposição a um estilo de negócio reactivo, que, conseqüentemente, é menos valorizado no contexto competitivo actual em que as empresas têm, obrigatoriamente, que se destacar de alguma forma.

A segunda hipótese deste estudo foi também confirmada. O intraempreendedorismo tem um impacto positivo no EA dos colaboradores, de acordo com os resultados obtidos. Estes não são surpreendentes, uma vez que estão de acordo com o defendido pela literatura (e.g. Lumpkin & Dess, 1996; Ramachandran et al., 2006; Holt et al., 2007) e têm a sua relevância dado que, embora vários resultados tenham sido hipotetizados pelos teóricos do intraempreendedorismo, poucos são os estudos empíricos

realizados para perceber o verdadeiro impacto das práticas empreendedoras, em especial no que diz respeito aos sentimentos e actividades dos colaboradores (Clercq & Ritus, 2007).

As relações encontradas entre os conceitos e as respectivas dimensões revelaram-se, na sua grande maioria, positivas e significativas. O exposto faz sentido se se tiver em consideração que o nível de orientação empreendedora de uma empresa pode reflectir-se na forma mais ou menos inovadora como uma empresa é gerida, o que vai afectar a forma como os colaboradores se sentem no seu dia-a-dia.

A orientação empreendedora pressupõe que os colaboradores sejam encorajados a monitorizar mudanças no contexto através de novos produtos ou outras áreas de mercado, e o seu envolvimento nesta “monitorização” desenvolve a sua confiança e a percepção de que “estão a marcar a diferença”. Isto vai contribuir, em última análise, para a ligação que os colaboradores possuem com a organização em que trabalham e para uma crescente vontade de dispender ainda mais esforços para atingir os objectivos organizacionais (Clercq & Ritus, 2007).

Uma organização empreendedora institucionaliza práticas que estabelecem um ambiente organizacional em que a inovação, de uma forma geral, é aceite e considerada como sendo apropriada como resposta a problemas organizacionais (Ramachandran et al., 2006). Estes últimos autores afirmam ainda que estas práticas fomentam o empenhamento e o entusiasmo por entre os colaboradores, ao criarem um sentido de partilha e empenho relativamente aos objectivos organizacionais.

A dimensão de Proactividade mostrou-se estatisticamente significativa também na explicação do EA. Este resultado é interessante uma vez que na relação entre intraempreendedorismo e reputação esta dimensão mostrou ter também uma contribuição significativa. Se uma postura proactiva (dinâmica, destemida, competitiva) contribui para a explicação da admiração que as pessoas desenvolvem por uma organização, faz sentido, pelos mesmos motivos explicitados acima, que a ligação emocional seja também fortalecida se a empresa adoptar este tipo de atitude.

A maioria dos estudos empíricos realizados no domínio da reputação não foram para além da exploração de relações entre reputação e performance financeira (Freund, 2006) pelo que a relação entre a reputação e EA estudada na terceira hipótese se mostrou pertinente, tendo sido confirmada. As relações entre os conceitos e as respectivas dimensões revelaram-se, mais uma vez, na sua grande maioria, positivos e

significativos. Os resultados vão de encontro ao sugerido pela literatura, no que diz respeito ao impacto positivo que a reputação tem no EA dos colaboradores.

O capital reputacional existe quando os gestores convencem os colaboradores a esforçarem-se no trabalho (Fombrun et al., 2000) e as pessoas esforçam-se e estão dispostas a fazer sacrifícios e a suportar condições de trabalho altamente exigentes quando estão empenhadas (Goleman, 1999; cit. por Cunha et al., 2006), especialmente quando o vínculo que possuem com a organização é de natureza afectiva (Meyer et al., 1998). Wiedmann e Buxel (2005), afirmam que uma das tendências comportamentais que resulta de uma boa reputação é a estima excepcional por parte dos colaboradores relativamente à sua organização.

A dimensão de Produtos e Serviços revelou ser significativa na explicação do EA. O exposto faz sentido uma vez que esta dimensão está fortemente relacionada com a qualidade dos produtos da empresa (Fombrun et al., 2000). Carmeli et al. (2007) advogam que a ligação emocional que os colaboradores desenvolvem em relação à empresa se baseia no nível de responsabilidade que a organização demonstra no que diz respeito à forma como trata os seus colaboradores e à qualidade dos produtos que desenvolve.

A quarta hipótese supôs a existência de um efeito mediador por parte da reputação na relação entre intraempreendedorismo e EA. Esta foi fundamentada com base nas relações sugeridas pela literatura relativamente às três hipóteses anteriores, cujos resultados confirmatórios revelaram estar em conformidade com a tríade relacional que está na base do modelo de mediação. De acordo com Baron e Kenny (1986), com Maroco (2003) e com Pestana e Gageiro (2005), para que a mediação exista é necessário que a variável independente (intraempreendedorismo) tenha um impacto positivo na variável mediadora (reputação), que a variável mediadora (reputação) tenha um impacto positivo na variável dependente (EA) e que a variável independente (intraempreendedorismo) tenha um impacto positivo na variável dependente (EA).

De acordo com Baron e Kenny (1989), as variáveis mediadoras traduzem o porquê de uma determinada relação entre duas variáveis, ou explicam como é que determinada variável influencia uma outra. Por outras palavras, a mediação diz respeito ao processo que produz determinado efeito (Judd et al., 2001).

Com base no exposto, é provável que o modelo proposto por este trabalho faça sentido: é possível que a reputação de determinada empresa explique, em parte, o porquê da relação entre intraempreendedorismo e EA. Se uma empresa possuir níveis de intraempreendedorismo elevados e uma reputação desfavorável (se se caracterizar por

baixos padrões morais no diz respeito à forma como trata as pessoas, se for irresponsável socialmente, se os seus produtos possuírem fraca qualidade, ou se induzir sentimentos de desconfiança) é possível que o EA dos colaboradores dessa mesma empresa seja inferior do que se esta possuísse uma reputação forte e digna de admiração.

O intraempreendedorismo, por si só, dificilmente constituiria a explicação da totalidade da variabilidade do EA. Em ciências sociais e humanas são tratados fenómenos que possuem múltiplas causas e a perspectiva mais realista é a de que na relação entre intraempreendedorismo (V.I.) e EA (V.D.) existam muitas mais variáveis mediadoras para além da reputação (Baron & Kenny), a variável mediadora proposta neste modelo. De qualquer forma, é concebível que a reputação explique parcialmente, através do seu efeito mediador, o processo do modelo proposto.

A quinta hipótese deste trabalho procurou confirmar o sugerido pela literatura, relativamente ao impacto positivo que a reputação exerce sobre a retenção de colaboradores (e.g. Carmeli & Tishler, 2005; Piper, 2006). A ideia subjacente a esta hipótese é a de que os colaboradores permanecem mais tempo em empresas com reputações favoráveis. Os resultados obtidos nesta amostra não foram de encontro ao esperado. Isto pode estar relacionado, a título de exemplo, com questões de instrumentação, ou com outras limitações deste estudo, que serão oportunamente referidas.

Pode supôr-se uma explicação adicional para estes resultados: nos últimos anos tem-se verificado uma maior tendência de “saltar de emprego em emprego”, uma vez que a segurança que um “trabalho para a vida” pressupõe é cada vez menos valorizada em detrimento de novas oportunidades de aprendizagem que contribuam para a empregabilidade das pessoas (Freund, 2006). Esta tendência é aplicável à área da restauração, em empresas multinacionais, conhecida pela rotatividade de colaboradores. Isto pode verificar-se através dos dados que caracterizam a amostra: 85% das pessoas possuem idades entre os 18 e os 30 e 86% possuem uma antiguidade inferior a 6 anos. Estes números revelam também que a amostra de colaboradores com antiguidades superiores a cinco anos é bastante reduzida, podendo não ser representativa.

A sexta hipótese deste trabalho teve como objectivo avaliar a relação entre reputação (perspectiva externa) e fidelidade de clientes (número de visitas mensais à loja). Esta hipótese foi confirmada, o que significa que os colaboradores que percebem a reputação da empresa como sendo mais favorável recorrem em maior número de vezes à sua prestação de serviços. Estes resultados não foram surpreendentes dado que há evidências empíricas na literatura que suportam esta relação (e.g. Snoj et al., 2007). Já foi

afirmado que o principal resultado, relativamente aos clientes, que uma reputação forte pode trazer é realmente a sua fidelidade – que dá origem a compras repetidas e a recomendações (Fombrun et al., 2000). Roberts e Dowling (2002) e Dowling (2004) referiram e que os consumidores valorizam associações e transacções com organizações com reputações fortes. E, mais recentemente, Boutler (2008) afirmou que as empresas mais lucrativas possuem as maiores percentagens de clientes fiéis, e essa fidelidade é cultivada através de uma reputação forte (Boutler, 2008).

A sétima hipótese deste trabalho é de carácter exploratório e foi seu objectivo encontrar possíveis diferenças na percepção da reputação da empresa em estudo de acordo com as variáveis demográficas idade e género, em ambas as amostras recolhidas (clientes e colaboradores). Esta hipótese não foi confirmada, uma vez que não foram encontradas diferenças nem na amostra de colaboradores (88), nem na amostra de clientes (93) . Os resultados obtidos não são estranhos a estudos anteriores: Freund e Carmeli (2003; cit. por Freund, 2008) não encontraram diferenças significativas na percepção da reputação de acordo com o género e a idade, assim como Caruana et al. (2005). Roper & Davies (2007), encontraram, no entanto, suporte empírico para a diferença na percepção de reputação de acordo com a idade e o género dos participantes e defendem, com base nos seus resultados, que o tipo de comunicação adoptado pela empresa deve ter em consideração as necessidades de todos os grupos e foi a confirmação desta ideia que esta hipótese procurou conseguir, sem sucesso.

Supõe-se que esta inconsistência relativamente à percepção da reputação de acordo com o género ou a idade possa estar relacionada com o tipo de empresas em estudo ou a com a utilização de um tipo de comunicação indiferenciada por parte de algumas empresas, o que pode resultar em percepções mais homogéneas de uma mesma empresa. Se, por exemplo, o tipo de produtos comercializados forem mais direccionados para mulheres ou se os esforços comunicacionais da uma organização forem dirigidos apenas a um grupo etário, esta terá, provavelmente, uma melhor reputação dentro do grupo em questão.

A oitava hipótese deste trabalho, também de carácter exploratório, propôs a existência de diferenças entre a perspectiva externa e a interna do conceito de reputação. A hipótese foi confirmada, sendo a empresa melhor percebida por colaboradores do que por clientes. O facto de a hipótese anterior ter sido infirmada é interessante pois significa que, apesar da percepção da reputação ser aparentemente imune, nesta amostra, às variáveis demográficas, a verdade é que não o é se tivermos em conta os diferentes grupos de interesse da organização. Como já foi referido, Roper e Davies (2007), encontraram suporte empírico para a diferença na percepção de reputação de acordo com a idade e o

género dos participantes e também de acordo com o facto de pertencerem a diferentes grupos de interesse da organização. Fundamentando-se nos seus resultados, postularam que o tipo de comunicação adoptado pela empresa deve ter em consideração as necessidades de todos os grupos. Estes resultados demonstram que esta suposição é plausível. É possível que a diferença de percepções encontrada na presente amostra se deva a um tipo de comunicação menos adequado ou a uma abordagem menos apropriada relativamente a clientes ou a uma comunicação indiferenciada para diferentes grupos de interesse, com diferentes necessidades. Para além do exposto, estes resultados suportam a existência de “várias reputações”, não de acordo com variáveis demográficas (Roper & Davies, 2007) mas de acordo com diferentes grupos de *stakeholders* (Fombrun, Gardberg e Sever, 2000).

CONCLUSÃO

Os resultados obtidos no presente trabalho suportam a existência de relações positivas entre intraempreendedorismo e reputação, Intraempreendedorismo e EA, reputação e EA, reputação e fidelidade de clientes e são ainda encontradas diferenças entre a percepção da reputação entre grupos de interesse internos e externos à organização, nomeadamente colaboradores e clientes. A hipótese que pressupunha a existência de um impacto positivo por parte da reputação sobre a retenção de colaboradores não foi confirmada. O mesmo sucedeu com a hipótese que defendia a existência de diferentes percepções da reputação de acordo com as variáveis demográficas género e idade.

Este estudo contribuiu para a teoria, numa primeira análise, pelo facto de as variáveis intraempreendedorismo e reputação serem conceitos muito recentes e os respectivos campos de estudo se encontrarem ainda pouco explorados. Não foram encontrados trabalhos que oferecessem suporte empírico à relação entre intraempreendedorismo e reputação, tendo sido sublinhada, no entanto, a necessidade de explorar esta relação (e.g. Heldzine & Miles, 2007; Lumpkin & Dess, 1996).

As relações entre ambas as variáveis com o EA dos colaboradores foi também relevante por ter sido sublinhada a necessidade de estudos que explorem resultados para além dos financeiros, dada a sua escassez (e. g. Freund, 2006; Lumpkin & Dess, 1996; Shane & Venkatarman, 2000).

Para além disso, o modelo de mediação estudado resultou num possível processo explicativo para o EA dos colaboradores enquanto efeito desejado.

A relação proposta entre intraempreendedorismo e reputação é, como já foi sublinhado, parcamente referida na literatura, e tem implicações importantes a nível prático. Actualmente, não é apenas a oportunidade que bate à porta das empresas, a concorrência também o faz (Rahul, 1995). Por outras palavras, é preciso, cada vez mais, que as empresas se diferenciem dos seus concorrentes directos: a vantagem competitiva é gerada quando a empresa adopta uma estratégia de criação de valor que não está a ser simultaneamente implementada (Carmeli & Tishler, 2005). É sempre melhor que as organizações se foquem no que as diferencia, em vez de reagir às estratégias e iniciativas da concorrência (Boutler, 2008).

Quando uma empresa possui uma reputação forte significa que se torna mais atraente aos olhos dos seus vários grupos de interesse (Freund, 2006). A aposta numa reputação forte resulta na apreciação da empresa por clientes e colaboradores, o que resulta na vantagem competitiva desejada (Freund, 2006). Uma boa reputação ajuda a atrair capital e a gerar preços elevados para as suas acções, através da redução de risco percebido e da capacidade de enfrentar a incerteza dos mercados de uma forma mais capaz que as organizações com reputação inferior (Gabbioneta et al., 2007). No presente estudo, ao se ter encontrado suporte empírico para a relação entre intraempreendedorismo e reputação, materializa-se mais uma forma de promover a reputação dentro das empresas.

O'Reilly e Chatman (1986), apontam a evidência de que o EA tem implicações no absentismo, no *turnover*, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania organizacional, na aceitação das mudanças e no desempenho dos colaboradores. Um dos resultados mais importantes do EA é a energia que os indivíduos investem na prossecução dos resultados esperados pelos seus empregadores (Clercq & Ritus, 2007). Os colaboradores com altos índices de EA estão intrinsecamente mais dispostos a exercer esforços para o bem da organização (Liou, 2008). O EA é, por estes motivos, um resultado que gestores e organizações devem procurar conseguir, sendo que é importante descobrir formas de o promover. Este objectivo foi conseguido no presente trabalho, uma vez que, tanto o intraempreendedorismo como a reputação, revelaram ter um impacto positivo e significativo no EA dos colaboradores.

Os resultados obtidos relativamente ao modelo de mediação sugerem que a reputação ajuda a explicar a relação entre intraempreendedorismo e EA. A nível prático, estes resultados são importantes, uma vez que revelam que os esforços para a promoção

do EA não devem ser direccionados apenas para práticas empreendedoras, devendo sê-lo também para práticas que promovam, desenvolvam e mantenham uma reputação forte.

As diferenças de percepção da reputação entre clientes e colaboradores suportam a ideia de que existem “várias reputações” de uma mesma empresa, reforçando a pertinência da adequação do tipo de comunicação e dos esforços de promoção às necessidades dos diferentes grupos de *stakeholders*.

A conjugação de duas perspectivas da reputação da empresa em estudo permitiu relacionar o conceito com dois resultados importantes: a antiguidade e a fidelidade, de colaboradores e clientes, respectivamente. Confirmou-se que a fidelidade é influenciada pela forma como os colaboradores percebem a reputação da empresa. A maioria dos clientes têm sido tradicionalmente vistos como “transacções” de curta duração, ao invés de relações a longo prazo. Esta perspectiva tem-se alterado ao longo do tempo, e as organizações começaram a ver os benefícios que se podem retirar de uma relação duradoura com os seus clientes, apostando não no seu valor transaccional momentâneo mas antes no valor que o cliente possui durante toda a sua vida (Spitzer, 2007). A fidelização de clientes tem sido, portanto, um resultado desejado pelas empresas. Este trabalho confirma que este objectivo pode ser conseguido através da projecção de uma imagem favorável junto dos clientes.

Apesar dos resultados deste trabalho se terem revelado interessantes, é importante fazer referência às suas limitações. A primeira relaciona-se com as qualidades métricas das escalas de intraempreendedorismo e reputação: após a realização da Análise Factorial Exploratória, verificou-se que os itens se agruparam em dimensões sem significado teórico. Consequentemente, os quadros teóricos adoptados foram os dos respectivos autores. A validade ficou, portanto, comprometida, uma vez que os itens não se diferenciaram em função das dimensões medidas pelas escalas. A fidelidade, por sua vez, resultou em valores muito baixos, não para a totalidade das escalas mas para algumas das suas dimensões.

Relativamente à aplicação da RL, é de salientar que a variável EA viola o pressuposto de normalidade, pelo que se devem interpretar os resultados de forma cautelosa também por este motivo.

O exposto, e o facto de não se ter aprofundado a caracterização da amostra (e.g. levantamento das habilitações académicas), compromete a generalização de resultados.

Adicionalmente, a utilização de escalas de auto-avaliação possui limitações largamente discutidas, relacionadas com a desejabilidade social, que são também aplicáveis neste caso.

Davies e Chun (2007) acreditam que uma empresa que é percebida melhor pelos seus colaboradores do que pelos seus clientes tem uma maior tendência para crescer, sucedendo o oposto quando os clientes possuem uma melhor percepção da empresa do que os colaboradores. Ou seja, quanto melhor a percepção dos colaboradores relativamente à reputação, maior é a tendência para a empresa crescer (em termos de lucros), uma vez que a percepção que os clientes possuem desta é altamente influenciada pelo seu contacto com os colaboradores. Seria interessante investigar se o exposto se verifica na empresa em estudo, uma vez que a percepção dos clientes é superior à dos colaboradores. Sugere-se, portanto, um estudo longitudinal, que permita perceber de que forma as percepções de clientes e colaboradores se influenciam mutuamente.

Seria também interessante explorar, em estudos futuros, as dimensões da reputação mais influenciadas pelo intraempreendedorismo, as dimensões que exercem maior impacto na fidelidade de clientes e testar o efeito mediador de todas as dimensões da reputação na relação entre intraempreendedorismo e EA.

A sugestão mais pertinente prende-se com a necessidade de melhorar as escalas utilizadas para que a mensuração das variáveis não fique comprometida.

Apesar de todas as questões assinaladas, em termos gerais, este foi um estudo algo audaz por se ter debruçado sobre conceitos onde ainda não existe consenso entre os investigadores, quer a nível de definição quer a nível de mensuração. Os resultados foram interessantes e espera-se que tenham conseguido aguçar a curiosidade de futuros investigadores.

REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46 (3), 6-18.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Antoncic, B. & Hisrich, D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.

Antoncic, B. & Hisrich, D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24.

Antoncic, B. & Zorn, O. (2004). The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: An empirical examination. *Managing Global Transitions*, 2 (1), 5-24.

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), 1173-1181.

Bhardwaj, B. R., Sushil & Momaya, K. (2007). Corporate entrepreneurship model: a source of competitiveness. *IIMB Management Review*, 19, 131-145.

Boulter, J. (2007). Ten commitments to profitability. *CMA Management*, 82 (3), 18-20.

Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais - introdução às técnicas utilizando o SPSS*, 2ª Ed. Oeiras: Celta Editora.

Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Management Science*, 29 (12), 1349-1364.

Burgelman, R. A. (1985). Managing the new venture division: Research findings and implications for strategic management. *Strategic Management Journal*, 6, 39-54.

Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9 (2), 354-359.

Carmeli, A., Gilat, G. & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44 (6), 972-992.

Carmeli, A., Gilat, G. & Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*, 9 (2), 92-104.

Carmeli, A. & Tishler, A. (2005). Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8 (1), 13-30.

Caruana, A. (1997). Corporate reputation: Concept and measurement. *Journal of Product & Brand Management*, 6 (2), 109-118.

Caruana, A., Cohen, C. & Krentler, K. (2005). Corporate reputation and shareholders intentions: An attitudinal perspective. *Brand Management*, 13 (6), 429-440.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7, 91-109.

Chun, R. (2006). Innovation and reputation: An ethical perspective. *Creativity and Innovation Management*, 15 (1), 63-73.

Clercq, D. & Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45 (1), 167-190.

Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate and social responsibility and employee commitment. *Business and Ethics: A European Review*, 16 (1), 19-33.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.

Cningham, J. B. & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29, 45-61.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). Ligação pessoa-organização: Ajustamentos e divórcios. In *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª Edição) (pp. 205-252). Lisboa: RH.

D'Oliveira, T. (2007) *Teses e dissertações, recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*, 2ª Ed. Lisboa: RH editora.

Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42 (5), 693-716.

Davies, G. & Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), 144-158.

Davies, G. & Chun, R. (2007). To thine own staff be agreeable. *Harvard Business Review*, 85 (6), 30-32.

Davies, G., Chun, R., Silva, R. V. & Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organizational reputation. *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 125-146.

Davies, G. & Miles, L. (1998). Reputation Management: Theory versus Practice. *Corporate Reputation Review*, 2 (1), 16-27.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & McGee (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 85-102.

Dobson, S. (2006). Great reputations. *Marketing Magazine*, 111 (17), 14-18.

Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours?. *California Management Review*, 46 (3), 19-36.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.

Eby, L. T., Freeman, M. D., Rush, M. C. & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.

Fernandes, D. D., & Santos, C. P. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *ERA - Eletrônica*, 7.

Fitsimmons, J., Douglas, E., Antoncic, B. & Hisrich, R. (2005). Intrapreneurship in Australian firms. *Journal of Management and Organization*, 11 (1), 1-25.

Fombrun, C. J. & Foss, C. B. (2001). The reputation quotient, part 1: Developing a reputation quotient. *The Gauge*, 14 (3), 1-4.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105 (1), 85-106.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: A measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7 (4), 241-255.

Fombrun, C., & Van Reel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), 5-13.

Freund, A. (2006). Work and workplace attitudes on social workers: Do they predict organizational reputation?. *Business and Society Review*, 111 (1), 67-87.

Gabbioneta, C., Ravasi, D. & Mazzola, P. (2007). Exploring the drivers of corporate reputation: A study of Italian securities analysts. *Corporate Reputation Review*, 9 (2), 99-123.

Gardberg, N. A. & Fombrun, C. J. (2002). The global reputation quotient: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4 (4), 303-307.

Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.

Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 32 (5/6), 356-365.

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand?. *Harvard Business Review*, 79 (2), 128-134.

Hazeldine, M. & Miles, M. (2007). Measuring entrepreneurship in business schools. *Journal of Education for Business*, 12, 234-239.

Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*, 2ª Ed. Lisboa: Sílabo.

Holt, D. T., Rutherford, M. W. & Clohessy, G. R. (2007). Corporate entrepreneurship: an empirical look at individual characteristics, context, and process. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4), 40-54.

Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kutrako, D. F. & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ?, 29-37.

Howell, J. M. (2005). The right stuff: Identifying and developing effective champions of innovation. *Academy of Management Executive*, 19 (2), 108-119.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The icfai Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 7-25.

Judd, C. M., McClelland, G. H. & Kenny, D. A. (2001). Estimating and testing mediation and moderation in within-subject designs. *Psychological Methods*, 6 (2), 115-134.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing costumer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.

King, S. (1991). Brand-building in the 1990s. *Journal of Marketing Management*, 7, 3-13.

Knight, G. A. (1997). Firm orientation and strategy under regional market integration: A study of Canadian firms. *The International Executive*, 39 (3), 351-374).

Kurakto, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level manager's entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, ?, 699-716.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. & Montagno, R. V. (1993). Implement Entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58 (1), 28-33, 39.

Larkin, T. J. & Larkin, S. (1996). Reaching and changing frontline employees. *Harvard*

Business Review, Maio-Junho, 95-107.

Lloyd, B., Heifeldt, J. & Wolf, F. (2008). Corporate and social responsibility from the employee's perspective: An empirical organizational analysis. *Review of Business Research*, 8 (3), 17-24.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurship orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 2 (1), 135-172.

MacMillan, K., Money, K., Downing, S. & Hillenbrand, C. (2005). Reputation in relationships: Measuring experiences, emotions and behaviours. *Corporate Reputation Review*, 8 (3), 214-232.

Markwick, N. & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 396-409.

Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*, 2ª Ed. Lisboa: Sílabo.

Maroco, J. & Bispo, R. (2003). *Estatística Aplicada às ciências sociais e humanas*, 1ª Ed. Lisboa: Climepsi.

Meyer, J. P., Paunonen, S. P., Gellaty, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39 (1/2), 83-93.

Miller, D. & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.

Money, K., Hillenbrand, C. (2006). Using reputation measurement to create value: An analysis and integration of existing measures. *Journal of General Management*, 32 (1), 1-12.

Murteira, B, Ribeiro, C. S., Silva, J. A. Pimenta, C. 2001. Introdução à estatística. Amadora: McGraw-Hill.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.

Ou, W. & Abratt, R. (2006). Diagnosing the relationship between corporate reputation and retail patronage. *Corporate Reputation Review*, 9 (4), 243-257.

Palma, P. J. & Cunha, M. P. (2007). Estratégias para o desenvolvimento do capital empreendedor organizacional. *RH Magazine*, nº 53, Nov/Dez, 28-36.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais - a complementaridade do SPSS*, 4ª Ed. Lisboa: Sílabo.

Porritt, D. (2005). The reputational failure of financial success: The "bottom line backlash" effect. *Corporate Reputation Review*, 8 (3), 198-213.

Rahul, J. (1995). Corporate reputations. *Fortune*, 131 (4), 54-64.

Ramachandran, K., Devarajan, T. P. & Ray, S. (2006). Corporate entrepreneurship: how?. *Vikalpa*, 31, 85-97.

Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.

Roper, S. & Davies, G. (2007). The corporate brand: Dealing with multiple stakeholders. *Journal of Marketing Management*, 23 (1-2), 75-90.

Rule, E. G. (1988). Fostering Intrapreneurship: The new competitive edge. *The Journal of*

business strategy, 9 (3), 44-47.

Schendel, D. (1990). Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 1-3.

Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In Kent, C. A., Sexton, D. L. & Vesper, K. H. (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 209-229). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schultz, M. & Chernatony, L. (2002). Introduction the challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), 105-112.

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

Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 11-27.

Shwu-Ru, L. (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. *Nursing Forum*, 43 (3), 116-125..

Snoj, B., Milfelner, B. & Gabrijan, V. (2007). An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, raputational resources, and company performance in the transitional economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24, 151-164.

Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.

Stopford, J. M. & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, 521-536.

Walsh, G. & Wiedmann, K. P. (2004). A conceptualization of corporate reputation in Germany: An evaluation and extension of the RQ. *Corporate Reputation Review*, 6 (4), 304-

312.

Weeks, W. A., Loe, T. W., Chonko, L. B. & Wakefield. (2004). The effect of perceived ethical climate on the search for sales for excellence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24 (3), 199-214.

Wiedmann, K. P. & Buxel, H. (2005). Corporate reputation management in Germany: Results of an empirical study. *Corporate Reputation Review*, 8 (2), 145-163.

Zahra, S. A. (1986). A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance. *Academy of Management Proceedings*, 14, 71-75.

Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.

Zahra, S. A., Nielsen, A. P. & Bogner, W. C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 169-189.

Anexos

ANEXO A

Questionário Intraempreendedorismo, Reputação e Empenhamiento Afectivo
(Versão colaboradores)



Instituto Superior de Psicologia Aplicada

O meu nome é Vanessa Kojuharova e sou aluna do Instituto Superior de Psicologia Aplicada. O questionário que irá preencher de seguida (não demora mais que 6 minutos) faz parte da elaboração de uma tese de mestrado na área da Psicologia das Organizações. A temática do estudo relaciona-se com a inovação dentro das organizações e com os benefícios que daí resultam.

Ser-lhe-ão apresentadas questões distribuídas por três grupos diferentes. Solicito-lhe que responda a todas as questões com sinceridade e espontaneidade. Não existem respostas correctas nem erradas, apenas a sua opinião e é ela a fonte de interesse. Os dados recolhidos servem apenas o propósito deste estudo e são totalmente confidenciais, pelo que não se deve identificar em nenhuma parte deste questionário.

Agradeço sinceramente a sua valiosa colaboração, sem a qual a realização deste trabalho não seria possível.

Grupo I	Os itens apresentados de seguida relacionam-se com as características de inovação da empresa em que trabalha. Responda assinalando com um círculo o grau em que concorda com cada uma das afirmações. Utilize, por favor, a seguinte escala de 1 a 5:				
	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
	1	2	3	4	5

A empresa em que trabalho...

	Discordo forte- mente		Não concordo nem discordo		Concordo forte- mente
1) ...introduz novos produtos no mercado.	1	2	3	4	5
2) ...recompensa as ideias e projectos inovadores dos colaboradores.	1	2	3	4	5
3) ...dá ênfase ao desenvolvimento de novos produtos.	1	2	3	4	5
4) ...tem tendência para assumir riscos.	1	2	3	4	5
5) ...procura novas oportunidades em novos mercados, relacionadas com o seu próprio negócio.	1	2	3	4	5
6) ...tem uma postura competitiva em relação à concorrência.	1	2	3	4	5
7) ...revê e melhora o seu conceito de negócio.	1	2	3	4	5
8) ...encontra novos nichos (oportunidades de negócio) nos seus mercados actuais para os seus produtos.	1	2	3	4	5
9) ...disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projectos experimentais.	1	2	3	4	5
10) ...obtem elevados rendimentos a partir de produtos que não existiam há três anos atrás.	1	2	3	4	5
11) ...reorganiza os departamentos com o objectivo de aumentar a inovação.	1	2	3	4	5
12) ...investe no desenvolvimento de tecnologias para seu próprio usufruto.	1	2	3	4	5
13) ...dá importância à inovação tecnológica.	1	2	3	4	5
14) ...Entra em novos negócios oferecendo novas linhas de produtos.	1	2	3	4	5
15) ...estabelece procedimentos que têm por objectivo conseguir dos colaboradores ideias inovadoras.	1	2	3	4	5
16) ...actualiza e modifica os seus produtos.	1	2	3	4	5
17) ...possui procedimentos para analisar ideias inovadoras dos colaboradores.	1	2	3	4	5
18) ...investe em actividades para desenvolver novos produtos.	1	2	3	4	5

19) ...recompensa os colaboradores pela sua criatividade e inovação.	1	2	3	4	5
20) ...adopta tecnologias desenvolvidas por outras companhias ou indústrias.	1	2	3	4	5
21) ...promove e coordena actividades entre os departamentos para aumentar a inovação.	1	2	3	4	5
22) ...adopta estruturas organizacionais flexíveis tendo em vista o aumento da inovação.	1	2	3	4	5
23) ...acrescenta novos produtos ao mercado.	1	2	3	4	5
24) ...desenvolve tecnologias pioneiras na sua área de negócio.	1	2	3	4	5
25) ...dá formação aos colaboradores no que diz respeito a técnicas criativas (ou inovadoras).	1	2	3	4	5
26) ...dá importância à criação de tecnologias para seu próprio usufruto.	1	2	3	4	5
27) ...introduz novas linhas de produtos no mercado.	1	2	3	4	5
28) ...aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles.	1	2	3	4	5
29) ...cria novas áreas de negócio no seu mercado.	1	2	3	4	5
30) ...tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura dinâmica, agressiva e destemida).	1	2	3	4	5

Grupo II	Os itens apresentados de seguida relacionam-se com a forma como vê a sua empresa. Responda assinalando com um círculo o grau em que concorda com cada uma das afirmações. Utilize, por favor, a seguinte escala de 1 a 5:				
	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
	1	2	3	4	5

A empresa em que trabalho...

	Discordo forte- mente		Não concordo nem discordo		Concordo forte- mente
1) ...é bem gerida.	1	2	3	4	5
2) ...suporta boas causas.	1	2	3	4	5
3) ...é digna de admiração e respeito.	1	2	3	4	5
4) ...reconhece e aproveita as oportunidades de mercado.	1	2	3	4	5
5) ...oferece produtos e serviços que valem o seu preço.	1	2	3	4	5
6) ...é uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.	1	2	3	4	5
7) ...é responsável relativamente a questões ambientais.	1	2	3	4	5
8) ...desenvolve produtos e serviços inovadores.	1	2	3	4	5
9) ...oferece produtos e serviços de alta qualidade.	1	2	3	4	5
10) ...possui uma visão clara do seu futuro.	1	2	3	4	5
11) ... é um investimento de baixo risco.	1	2	3	4	5
12) ...defende os seus produtos e serviços.	1	2	3	4	5
13) ...tem um longo historial de rentabilidade.	1	2	3	4	5
14) ...é uma empresa com bons colaboradores.	1	2	3	4	5
15) ...é digna de confiança.	1	2	3	4	5

16) ...possui elevados valores morais no que diz respeito à forma como trata as pessoas.	1	2	3	4	5
17) ...tem uma liderança excelente.	1	2	3	4	5
18) ...é uma boa empresa para trabalhar.	1	2	3	4	5
19) ...tende a superar as suas concorrentes.	1	2	3	4	5
20) ...transmite-me bons sentimentos.	1	2	3	4	5

Grupo III	Este grupo refere-se aos seus sentimentos relativamente à empresa em que trabalha. Responda assinalando com um círculo o grau em que concorda com cada uma das afirmações. Utilize, por favor, a seguinte escala de 1 a 7:						
	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7

	<u>Discordo totalmente</u>			<u>Não concordo nem discordo</u>			<u>Concordo totalmente</u>
1) Eu sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
2) Eu <u>não</u> me sinto como “parte da família” dentro da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3) Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
4) Eu <u>não</u> me sinto “emocionalmente ligado/a” a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5) Tenho prazer em falar sobre a minha empresa com pessoas de fora.	1	2	3	4	5	6	7
6) <u>Não</u> tenho um grande sentimento de pertença em relação a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7

Sexo: Feminino Masculino

Idade: Menos que 18 18 a 30 Mais que 30

Função: Chefia Operador

Antiguidade na empresa:

- Menos que 1 ano

- 6 a 11 anos

- 1 a 5 anos

- Mais que 11

ANEXO B

Questionário Reputação

(Versão clientes)



Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Este questionário destina-se à realização de uma tese de mestrado na área da Psicologia das Organizações. Os dados recolhidos servem apenas o propósito deste estudo e são totalmente confidenciais, pelo que não se deve identificar em nenhuma parte deste questionário.

Agradeço sinceramente a sua valiosa colaboração, sem a qual a realização deste trabalho não seria possível.

Os itens apresentados de seguida relacionam-se com a forma como vê esta empresa.
Responda assinalando com um círculo o grau em que concorda com cada uma das afirmações. Utilize, por favor, a seguinte escala de 1 a 5:

Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

Esta empresa...

	Discordo fortemente		Não concordo nem discordo		Concordo fortemente
1) ...é bem gerida.	1	2	3	4	5
2) ...suporta boas causas.	1	2	3	4	5
3) ...é digna de admiração e respeito.	1	2	3	4	5
4) ...reconhece e aproveita as oportunidades de mercado.	1	2	3	4	5
5) ...oferece produtos e serviços que valem o seu preço.	1	2	3	4	5
6) ...é uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.	1	2	3	4	5
7) ...é responsável relativamente a questões ambientais.	1	2	3	4	5
8) ...desenvolve produtos e serviços inovadores.	1	2	3	4	5
9) ...oferece produtos e serviços de alta qualidade.	1	2	3	4	5
10) ...possui uma visão clara do seu futuro.	1	2	3	4	5
11) ... parece um investimento de baixo risco.	1	2	3	4	5
12) ...defende os seus produtos e serviços.	1	2	3	4	5
13) ...tem um longo historial de rentabilidade.	1	2	3	4	5
14) ...é vista como uma empresa com bons colaboradores.	1	2	3	4	5
15) ...é digna de confiança.	1	2	3	4	5
16) ...possui elevados valores morais no que diz respeito à forma como trata as pessoas.	1	2	3	4	5
17) ...tem uma liderança excelente.	1	2	3	4	5
18) ...é vista como uma boa empresa para trabalhar.	1	2	3	4	5
19) ...tende a superar as suas concorrentes.	1	2	3	4	5
20) ...transmite-me bons sentimentos.	1	2	3	4	5

Sexo: Feminino Masculino

Idade: 15 a 25 26 a 36 37 a 47 48 a 58 Mais de 58

Quantas vezes por mês, em média, recorre à prestação de serviços desta empresa? _____

ANEXO C

Tradução, Retroversão e Pré-teste Verbal (Escala Intraempreendedorismo, Reputação e Empenhamo Afectivo)

- Procedeu-se à tradução da escala do Intraempreendedorismo:

1-Broadening business lines in current industries.

Cria novas areas de negócio no seu mercado.

2-Pursuing new businesses in new industries that are related to current business.

Procura novos negócios em novos mercados, que estão relacionados com o seu negócio alvo.

3-Finding new niches for products in current markets.

Encontra, nos seus mercados, novos nichos (oportunidades de negócio) para os seus produtos.

4-Entering new businesses by offering new lines and products.

Entra em novos negócios oferecendo novas linhas e produtos.

5-Company's emphasis on developing new products.

Dá ênfase ao desenvolvimento de novos produtos.

6-Company's spending on new product development activities.

Investe em actividades para desenvolver novos produtos.

7-The number of new products added by the company.

Acrescenta novos produtos ao mercado.

8-The number of new products introduced by the company.

Introduz novos produtos no mercado.

9-Investment in developing proprietary technologies.

Investe no desenvolvimento de tecnologias para seu próprio usufruto.

10-Emphasis on creating proprietary technology.

Dá importância à criação de de tecnologias para seu próprio usufruto.

11-Adoption of technologies developed by other companies or industries.

Adopta tecnologias desenvolvidas por outras companhias ou indústrias.

12-Company's emphasis on technological innovation.

Dá importância à inovação tecnológica.

13-Company's emphasis on pioneering technological developments in its industry.

Desenvolve tecnologias pioneiras na sua area de negócio.

14-Percent of the company's revenue generated from products that did not exist three ears earlier.

O btém elevados rendimentos em relação a produtos que não existiam há três aos atrás.

15-Product lines.

Introduz novas linhas de produtos no mercado.

16-Product changes.

Actualiza e modifica os seus produtos.

17-Revising the business concept.

Revê e melhora o seu conceito de negócio.

18-Reorganizing units and divisions to increase innovation.

Reorganiza os departamentos para aumentar a inovação.

19-Coordinated activities among units to enhance company innovation.

Promove actividades coordenadas entre os departamentos para aumentar a sua inovação.

20-Increasing the autonomy (independence) of different units to enhance their innovation.

Aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles.

21-Adopting flexible organizational structures to increase innovation.

Adopta estruturas organizacionais flexíveis para aumentar a inovação.

22-Training employees in creativity techniques.

Treina os colaboradores com técnicas de criatividade.

23-Rewarding employees for creativity and innovation.

Recompensa os colaboradores pela sua criatividade e inovação.

24-Establishing procedures to solicit employee ideas for innovation.

Estabelece procedimentos para procurar ideias inovadoras dos colaboradores.

25-Establishing procedures to examine new innovation ideas.

Estabelece procedimentos para examinar ideias inovadoras dos colaboradores.

26-Designating formal idea (project or venture) champions.

Recompensa as ideias e projectos inovadores dos colaboradores.

27-Making resources available for experimental projects.

Disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projectos experimentais.

28-Competitive posture ("undo-the-competitors posture).

Tem uma postura competitiva em relação à concorrência.

29-Risk-taking proclivity.

Tem tendência para assumir riscos.

30-Decision-making style (bold, aggressive posture).

Tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura arrojada e agressiva).

Após terem sido traduzidos os itens, foi pedido a uma pessoa com vastos conhecimentos de Língua Portuguesa e de Língua Inglesa que realizasse a retroversão de todos eles.

Os itens reformulados foram os seguintes:

3-Finding new niches for products in current markets.

Encontra novos nichos (oportunidades de negócio) nos seus mercados actuais para os seus produtos.

14-Percent of the company's revenue generated from products that did not exist three years earlier.

Obtém elevados rendimentos a partir de produtos que não existiam há três anos atrás.

18-Reorganizing units and divisions to increase innovation.

Reorganiza os departamentos com o objectivo de aumentar a inovação.

19-Coordinated activities among units to enhance company innovation.

Promove e coordena actividades entre os departamentos para aumentar a inovação.

21-Adopting flexible organizational structures to increase innovation.

Adopta estruturas organizacionais flexíveis tendo em vista o aumento da inovação.

22-Training employees in creativity techniques.

Dá formação aos colaboradores no que diz respeito a técnicas criativas.

24-Establishing procedures to solicit employee ideas for innovation.

Estabelece procedimentos que têm por objectivo conseguir dos colaboradores ideias inovadoras.

Após a tradução e a retroversão da escala foi realizado um pré teste verbal, com 8 pessoas, durante o qual foram revistos os itens um a um e foram sugeridas as seguintes reformulações para uma melhor compreensão dos itens:

2-Pursuing new businesses in new industries that are related to current business.

Procura novas oportunidades em novos mercados, relacionadas com o seu próprio negócio.

4-Entering new businesses by offering new lines and products.

Entra em novos negócios oferecendo novas linhas de produtos.

22-Training employees in creativity techniques.

Dá formação aos colaboradores no que diz respeito a técnicas criativas (ou inovadoras).

25-Estabilishing procedures to examine new innovation ideas.

Possui procedimentos para analisar ideias inovadoras dos colaboradores.

30-Decision-making style (bold, aggressive posture).

Tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura dinâmica, agressiva e destemida).

- Procedeu-se à tradução da escala da Reputação:

1-I have a good feeling about this company.

Eu tenho um bom pressentimento em relação a esta empresa.

2-Admire and respect this company.

Eu respeito e admiro esta empresa.

3-Trust this company.

Eu confio nesta empresa.

4-Stands behind its products and services.

Esta empresa defende os seus produtos e services.

5-Develops innovative products and services.

Esta empresa desenvolve produtos e services inovadores.

6-Offers high quality products and services.

Esta empresa oferece produtos de alta qualidade.

7-Offers products and services that are good value for money.

Esta empresa oferece produtos que valem o seu preço.

8-Has excellent leadership.

Esta empresa tem uma liderança excelente.

9-Has a clear vision for its future.

Esta empresa possui uma visão clara do seu futuro.

10-Recognizes and takes advantage of market opportunities.

Esta empresa reconhece e aproveita as oportunidades de mercado.

11-Is well managed.

Esta empresa é bem gerida.

12-Looks like a good company to work for.

Esta empresa parece uma boa empresa para trabalhar.

13-Looks like a company that would have good employees.

Parece uma empresa com bons colaboradores.

14-Supports good causes.

Esta empresa suporta boas causas.

15-Is an environmentally responsible company.

Esta empresa é responsável relativamente a questões ambientais.

16-Maintains high standards in the way it treats people.

Esta empresa mantém elevados valores no que diz respeito à forma como trata as pessoas.

17-Has a strong record of profitability.

Esta empresa tem um longo historial de rentabilidade.

18-Looks like a low risk investment.

Esta empresa parece um investimento de baixo risco.

19-Tends to outperform its competitors.

Esta empresa tende a superar as suas concorrentes.

20-Looks like a company with strong prospects for future growth.

Esta empresa parece uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.

Após terem sido traduzidos os itens, foi pedido a uma pessoa com vastos conhecimentos de Língua Portuguesa e de Língua Inglesa que realizasse a retroversão de todos eles.

O item reformulado foi o seguinte:

16-Maintains high standards in the way it treats people.

Esta empresa possui elevados valores morais no que diz respeito à forma como trata as pessoas.

Após a tradução e a retroversão da escala foi realizado um pré teste verbal, com 8 pessoas, durante o qual foram revistos os itens um a um e foram sugeridas as seguintes reformulações para uma melhor compreensão dos itens (a escala foi adaptada a colaboradores e a clientes):

1-I have a good feeling about this company.

A empresa em que trabalho / Esta empresa transmite-me bons sentimentos.

2-I admire and respect this company.

A empresa em que trabalho / Esta empresa é digna de admiração e respeito.

3-I trust this company.

A empresa em que trabalho / Esta empresa é digna de confiança.

12-Looks like a good company to work for.

Colaboradores: A empresa em que trabalho é uma boa empresa para trabalhar.

Clientes: Esta empresa é vista como uma boa empresa para trabalhar.

13-Looks like a company that would have good employees.

Colaboradores: A empresa em que trabalho é uma empresa com bons colaboradores.

Clientes: Esta empresa é vista como uma empresa com bons colaboradores.

18-Looks like a low risk investment.

Colaboradores: A empresa em que trabalho é um investimento de baixo risco.

20-Looks like a company with strong prospects for future growth.

Colaboradores: A empresa em que trabalho é uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.

Cientes: Esta empresa é uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.

Para além das pequenas alterações presentes nestes itens, é de salientar que todos os itens do questionário entregue aos colaboradores passaram a iniciar-se com a expressão “A empresa em que trabalho...” e todos os itens do questionário entregue aos clientes passaram a iniciar-se com a expressão “Esta empresa...”.

- Procedeu-se à tradução da escala do Empenhamento Afectivo:

1-I enjoy discussing my organization with people outside it.

Tenho prazer em falar sobre a minha organização com pessoas de fora.

2-I really feel as if this organization’s problems are my own.

Eu sinto os problemas da minha organização como se fossem meus.

3-This organization has a great deal of personal meaning for me.

Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

4-I do not feel like “part of the family” at my organization.

Eu não me sinto como “parte da família” dentro da minha organização.

5-I do not feel “emotionally attached” to this organization.

Eu não me sinto “emocionalmente ligado/a” a esta organização.

6-I do not feel a strong sense of belonging to my organization.

Não tenho um grande sentimento de pertença em relação a esta organização.

Após terem sido traduzidos os itens, foi pedido a uma pessoa com vastos conhecimentos de Língua Portuguesa e de Língua Inglesa que realizasse a retroversão de todos eles. Não foi necessário fazer nenhuma reformulação.

Após a tradução e a retroversão da escala foi realizado um pré teste verbal, com 8 pessoas, durante o qual foram revistos os itens um a um. Não foram sugeridas alterações que parecessem necessárias a uma melhor compreensão dos mesmos.

ANEXO D

Dimensões das Escalas e Itens Correspondentes (Intraempreendedorismo, Reputação e Empenramento Afectivo)

Escala Intraempreendedorismo

Dimensões	Itens
Criação de Novos Negócios	29; 5; 8; 14
Inovação	3; 18; 23; 1; 12; 26; 13; 20; 24; 10; 27; 16
Auto-Renovação	7; 11; 21; 28; 22; 25; 19; 15; 17; 2; 9
Proactividade	6; 4; 30

Escala Reputação (ambas as versões – colaboradores e clientes)

Dimensões	Itens
Apelo Emocional	20; 3; 15
Produtos e Serviços	12; 8; 9; 5
Visão e Liderança	17; 10; 4
Ambiente de Trabalho	1; 18; 14
Resp. Social e Ambiental	2; 7; 16
Performance Financeira	13; 11; 19; 6

Escala Empenhamento Afectivo

Dimensões	Itens
Empenhamento Afectivo – Amor	5; 1; 3
Empenhamento Afectivo - Satisfação	2; 4; 6

ANEXO E

Fidelidade

(Intraempreendedorismo, Reputação e Empenhamento Afectivo)

Escala Intraempreendedorismo

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...introduz novos produtos no mercado.	104,58	199,695	,449	,911
...recompensa as ideias e projectos inovadores dos colaboradores.	105,55	196,917	,492	,910
...dá ênfase ao desenvolvimento de novos produtos.	104,51	199,149	,483	,910
...tem tendência para assumir riscos.	104,92	200,833	,379	,912
...procura novas oportunidades em novos mercados, relacionadas com o seu próprio negócio.	105,05	200,573	,381	,912
...tem uma postura competitiva em relação à concorrência.	104,15	202,702	,459	,911
...revê e melhora o seu conceito de negócio.	104,48	202,505	,433	,911
...encontra novos nichos (oportunidades de negócio) nos seus mercados actuais para os seus produtos.	104,93	198,662	,486	,910
...disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projectos experimentais.	105,27	196,201	,523	,910
...obtem elevados rendimentos a partir de produtos que não existiam há três anos atrás.	104,68	198,541	,432	,911
...reorganiza os departamentos com o objectivo de aumentar a inovação.	104,99	198,218	,535	,910
...investe no desenvolvimento de tecnologias para seu próprio usufruto.	105,35	198,024	,403	,912
...dá importância à inovação tecnológica.	105,31	193,916	,556	,909
...Entra em novos negócios oferecendo novas linhas de produtos.	104,98	194,827	,556	,909
...estabelece procedimentos que têm por objectivo conseguir dos colaboradores ideias inovadoras.	105,40	195,874	,493	,910

...actualiza e modifica os seus produtos.	104,50	198,529	,568	,909
...possui procedimentos para analisar ideias inovadoras dos colaboradores.	105,56	194,089	,558	,909
...investe em actividades para desenvolver novos produtos.	104,95	193,906	,564	,909
...recompensa os colaboradores pela sua criatividade e inovação.	105,76	195,333	,485	,910
...adopta tecnologias desenvolvidas por outras companhias ou indústrias.	105,32	202,679	,374	,912
...promove e coordena actividades entre os departamentos para aumentar a inovação.	105,11	196,309	,602	,908
...adopta estruturas organizacionais flexíveis tendo em vista o aumento da inovação.	105,17	196,833	,602	,909
...acrescenta novos produtos ao mercado.	104,40	197,576	,587	,909
...desenvolve tecnologias pioneiras na sua área de negócio.	105,26	200,586	,374	,912
...dá formação aos colaboradores no que diz respeito a técnicas criativas (ou inovadoras).	104,73	197,580	,484	,910
...dá importância à criação de tecnologias para seu próprio usufruto.	105,23	197,764	,460	,911
...introduz novas linhas de produtos no mercado.	104,60	198,081	,589	,909
...aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles.	105,02	201,701	,518	,910
...cria novas áreas de negócio no seu mercado.	105,13	199,076	,492	,910
...tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura dinâmica, agressiva e destemida).	104,59	200,359	,418	,911

Dimensões Intraempreendedorismo

Criação de Novos Negócios

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,615	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...cria novas áreas de negócio no seu mercado.	10,85	3,874	,507	,469
...procura novas oportunidades em novos mercados, relacionadas com o seu próprio negócio.	10,77	4,224	,307	,610
...encontra novos nichos (oportunidades de negócio) nos seus mercados actuais para os seus produtos.	10,66	3,813	,489	,477
...Entra em novos negócios oferecendo novas linhas de produtos.	10,70	4,004	,309	,617

Inovação**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...dá ênfase ao desenvolvimento de novos produtos.	40,44	34,112	,428	,795
...investe em actividades para desenvolver novos produtos.	40,89	32,355	,472	,792
...acrescenta novos produtos ao mercado.	40,33	33,120	,576	,784
...investe no desenvolvimento de tecnologias para seu próprio usufruto.	41,28	33,056	,390	,801
...dá importância à criação de tecnologias para seu próprio usufruto.	41,16	32,779	,474	,791
...dá importância à inovação tecnológica.	41,24	31,701	,524	,786
...adopta tecnologias desenvolvidas por outras companhias ou indústrias.	41,25	35,891	,283	,806
...desenvolve tecnologias pioneiras na sua área de negócio.	41,19	34,525	,331	,804
...obtem elevados rendimentos a partir de produtos que não existiam há três anos atrás.	40,61	33,435	,412	,797

...introduz novas linhas de produtos no mercado.	40,53	33,562	,552	,786
...actualiza e modifica os seus produtos.	40,43	33,214	,593	,783
...introduz novos produtos no mercado.	40,51	33,448	,486	,790

Auto-Renovação

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...revê e melhora o seu conceito de negócio.	33,47	34,665	,341	,829
...reorganiza os departamentos com o objectivo de aumentar a inovação.	33,98	33,287	,408	,825
...promove e coordena actividades entre os departamentos para aumentar a inovação.	34,10	31,426	,599	,809
...aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles.	34,01	34,356	,422	,824
...adopta estruturas organizacionais flexíveis tendo em vista o aumento da inovação.	34,16	32,434	,510	,817
...dá formação aos colaboradores no que diz respeito a técnicas criativas (ou inovadoras).	33,72	32,505	,413	,825
...recompensa os colaboradores pela sua criatividade e inovação.	34,75	30,282	,529	,815
...estabelece procedimentos que têm por objectivo conseguir dos colaboradores ideias inovadoras.	34,39	30,401	,553	,812
...possui procedimentos para analisar ideias inovadoras dos colaboradores.	34,55	29,561	,636	,804
...recompensa as ideias e projectos inovadores dos colaboradores.	34,53	30,734	,568	,811
...disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projectos experimentais.	34,26	30,931	,554	,812

Proactividade

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,635	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...tem uma postura competitiva em relação à concorrência.	7,69	2,215	,461	,546
...tem tendência para assumir riscos.	8,47	1,631	,442	,551
...tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura dinâmica, agressiva e destemida).	8,14	1,682	,463	,512

Escala Reputação (versão colaboradores)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...é bem gerida.	74,24	90,506	,487	,892
...suporta boas causas.	74,89	88,654	,477	,892
...é digna de admiração e respeito.	74,30	88,647	,625	,888
...reconhece e aproveita as oportunidades de mercado.	74,26	89,988	,535	,891
...oferece produtos e serviços que valem o seu preço.	74,56	84,319	,648	,887

...é uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.	74,33	88,821	,515	,891
...é responsável relativamente a questões ambientais.	74,75	90,144	,367	,896
...desenvolve produtos e serviços inovadores.	74,53	88,252	,532	,891
...oferece produtos e serviços de alta qualidade.	74,44	86,617	,621	,888
...possui uma visão clara do seu futuro.	74,43	88,478	,603	,889
... é um investimento de baixo risco.	75,07	95,053	,126	,902
...defende os seus produtos e serviços.	73,99	91,736	,532	,891
...tem um longo historial de rentabilidade.	73,88	92,938	,327	,896
...é uma empresa com bons colaboradores.	74,20	90,303	,467	,892
...é digna de confiança.	74,15	88,449	,639	,888
...possui elevados valores morais no que diz respeito à forma como trata as pessoas.	74,52	87,494	,469	,893
...tem uma liderança excelente.	74,35	89,012	,620	,889
...é uma boa empresa para trabalhar.	74,66	86,434	,593	,889
...tende a superar as suas concorrentes.	74,11	89,113	,591	,889
...transmite-me bons sentimentos.	74,60	84,357	,749	,884

Dimensões Reputação (versão colaboradores)

Apelo Emocional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,775	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...transmite-me bons sentimentos.	8,22	1,665	,662	,647
...é digna de admiração e respeito.	7,91	2,313	,547	,762

...é digna de confiança.	7,76	2,138	,647	,663
--------------------------	------	-------	------	------

Produtos e Serviços

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,735	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...defende os seus produtos e serviços.	11,45	5,170	,530	,698
...desenvolve produtos e serviços inovadores.	12,00	4,276	,495	,693
...oferece produtos e serviços de alta qualidade.	11,91	3,808	,638	,606
...oferece produtos e serviços que valem o seu preço.	12,02	3,701	,516	,694

Visão e Liderança

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,610	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...tem uma liderança excelente.	7,97	1,551	,431	,493

...possui uma visão clara do seu futuro.	8,05	1,446	,417	,513
...reconhece e aproveita as oportunidades de mercado.	7,88	1,559	,408	,525

Ambiente de Trabalho

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,565	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...é bem gerida.	7,80	2,119	,342	,513
...é uma boa empresa para trabalhar.	8,22	1,482	,432	,372
...é uma empresa com bons colaboradores.	7,76	1,977	,364	,480

Responsabilidade Social e Ambiental

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,530	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...suporta boas causas.	7,39	2,240	,544	,100
...é responsável relativamente a questões	7,25	2,511	,375	,376

ambientais.				
...possui elevados valores morais no que diz respeito à forma como trata as pessoas.	7,02	2,942	,159	,725

Performance Financeira

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,505	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...tem um longo historial de rentabilidade.	11,48	2,804	,377	,369
... é um investimento de baixo risco.	12,67	2,890	,187	,541
...tende a superar as suas concorrentes.	11,72	2,734	,384	,360
...é uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.	11,93	2,708	,273	,458

Escala Reputação (versão clientes)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	93	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...é bem gerida.	70,62	62,650	,512	,859
...suporta boas causas.	71,26	64,998	,314	,865
...é digna de admiração e respeito.	70,71	61,947	,574	,857
...reconhece e aproveita as oportunidades de mercado.	70,53	63,056	,375	,863
...oferece produtos e serviços que valem o seu preço.	70,51	62,731	,412	,862
...é uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.	70,38	60,216	,550	,856
...é responsável relativamente a questões ambientais.	71,22	64,714	,223	,869
...desenvolve produtos e serviços inovadores.	70,74	61,389	,506	,858
...oferece produtos e serviços de alta qualidade.	70,61	61,740	,562	,857
...possui uma visão clara do seu futuro.	70,96	61,998	,403	,862
... parece um investimento de baixo risco.	71,32	61,612	,312	,869
...defende os seus produtos e serviços.	70,54	63,838	,406	,862
...tem um longo historial de rentabilidade.	70,62	61,542	,449	,860
...é vista como uma empresa com bons colaboradores.	70,74	62,172	,449	,860
...é digna de confiança.	70,57	61,574	,531	,858
...possui elevados valores morais no que diz respeito à forma como trata as pessoas.	70,69	59,282	,633	,853
...tem uma liderança excelente.	70,99	60,054	,599	,855
...é vista como uma boa empresa para trabalhar.	71,04	62,520	,356	,864
...tende a superar as suas concorrentes.	70,44	60,445	,619	,854
...transmite-me bons sentimentos.	70,91	60,188	,558	,856

Dimensões Reputação (versão clientes)

Apelo Emocional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	93	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

,739	3
------	---

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...transmite-me bons sentimentos.	7,71	1,339	,613	,601
...é digna de admiração e respeito.	7,51	1,992	,458	,765
...é digna de confiança.	7,37	1,539	,647	,554

Produtos e Serviços

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	93	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,553	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...defende os seus produtos e serviços.	11,62	2,542	,242	,551
...desenvolve produtos e serviços inovadores.	11,83	1,861	,432	,392
...oferece produtos e serviços de alta qualidade.	11,70	2,169	,380	,447
...oferece produtos e serviços que valem o seu preço.	11,59	2,157	,304	,511

Visão e Liderança

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	93	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,493	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...tem uma liderança excelente.	7,51	1,535	,363	,301
...possui uma visão clara do seu futuro.	7,47	1,513	,314	,388
...reconhece e aproveita as oportunidades de mercado.	7,04	1,802	,258	,476

Ambiente de Trabalho

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	93	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,484	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...é bem gerida.	7,20	1,577	,364	,314
...é vista como uma boa empresa para trabalhar.	7,62	1,259	,277	,450
...é vista como uma empresa com bons colaboradores.	7,32	1,438	,291	,406

Responsabilidade Social e Ambiental

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	93	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

,450	3
------	---

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...suporta boas causas.	7,09	1,666	,242	,418
...é responsável relativamente a questões ambientais.	7,04	1,216	,287	,331
...possui elevados valores morais no que diz respeito à forma como trata as pessoas.	6,52	1,079	,316	,276

Performance Financeira

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	93	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,580	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...tem um longo historial de rentabilidade.	11,34	3,793	,334	,530
... parece um investimento de baixo risco.	12,04	3,302	,276	,607
...tende a superar as suas concorrentes.	11,16	3,593	,511	,414
...é uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.	11,10	3,632	,384	,492

Escala Empenhamento Afectivo

Case Processing Summary

		N	%

Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eu sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus.	26,18	45,254	,608	,893
Eu sinto-me como "parte da família" dentro desta esta empresa.	25,02	48,436	,553	,898
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	25,63	44,191	,766	,866
Eu sinto-me "emocionalmente ligado/a" a esta empresa.	25,14	42,165	,832	,854
Tenho prazer em falar sobre a minha empresa com pessoas de fora.	25,52	47,195	,752	,871
Tenho um grande sentimento de pertença em relação a esta empresa.	25,13	43,375	,809	,859

Dimensões Empenhamento Afectivo

EA - Amor

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,827	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tenho prazer em falar sobre a minha empresa com pessoas de fora.	9,24	10,023	,662	,794

Eu sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus.	9,90	7,725	,664	,798
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	9,34	8,089	,757	,688

EA - Satisfação

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	88	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eu sinto-me como "parte da família" dentro desta esta empresa.	10,78	10,079	,638	,883
Eu sinto-me "emocionalmente ligado/a" a esta empresa.	10,90	9,012	,717	,814
Tenho um grande sentimento de pertença em relação a esta empresa.	10,89	8,493	,847	,688

ANEXO F

Validade

(Intraempreendedorismo, Reputação e Empenhamento Afectivo)

Escala Intraempreendedorismo

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,757
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1346,052
	df	435
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
...introduz novos produtos no mercado.	1,000	,702

...recompensa as ideias e projectos inovadores dos colaboradores.	1,000	,683
...dá ênfase ao desenvolvimento de novos produtos.	1,000	,626
...tem tendência para assumir riscos.	1,000	,636
...procura novas oportunidades em novos mercados, relacionadas com o seu próprio negócio.	1,000	,649
...tem uma postura competitiva em relação à concorrência.	1,000	,510
...revê e melhora o seu conceito de negócio.	1,000	,512
...encontra novos nichos (oportunidades de negócio) nos seus mercados actuais para os seus produtos.	1,000	,602
...disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projectos experimentais.	1,000	,527
...obtem elevados rendimentos a partir de produtos que não existiam há três anos atrás.	1,000	,665
...reorganiza os departamentos com o objectivo de aumentar a inovação.	1,000	,672
...investe no desenvolvimento de tecnologias para seu próprio usufruto.	1,000	,849
...dá importância à inovação tecnológica.	1,000	,674
...Entra em novos negócios oferecendo novas linhas de produtos.	1,000	,675
...estabelece procedimentos que têm por objectivo conseguir dos colaboradores ideias inovadoras.	1,000	,731
...actualiza e modifica os seus produtos.	1,000	,753
...possui procedimentos para analisar ideias inovadoras dos colaboradores.	1,000	,788
...investe em actividades para desenvolver novos produtos.	1,000	,677
...recompensa os colaboradores pela sua criatividade e inovação.	1,000	,659
...adopta tecnologias desenvolvidas por outras companhias ou indústrias.	1,000	,522
...promove e coordena actividades entre os departamentos para aumentar a inovação.	1,000	,684
...adopta estruturas organizacionais flexíveis tendo em vista o aumento da inovação.	1,000	,633
...acrescenta novos produtos ao mercado.	1,000	,738
...desenvolve tecnologias pioneiras na sua área de negócio.	1,000	,653

...dá formação aos colaboradores no que diz respeito a técnicas criativas (ou inovadoras).	1,000	,524
...dá importância à criação de tecnologias para seu próprio usufruto.	1,000	,800
...introduz novas linhas de produtos no mercado.	1,000	,737
...aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles.	1,000	,539
...cria novas áreas de negócio no seu mercado.	1,000	,643
...tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura dinâmica, agressiva e destemida).	1,000	,564

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	8,823	29,409	29,409	8,823	29,409	29,409	3,627	12,090	12,090
2	2,975	9,916	39,325	2,975	9,916	39,325	3,290	10,967	23,057
3	2,273	7,577	46,902	2,273	7,577	46,902	3,184	10,615	33,672
4	1,611	5,371	52,273	1,611	5,371	52,273	2,960	9,868	43,539
5	1,454	4,848	57,121	1,454	4,848	57,121	2,488	8,293	51,833
6	1,327	4,423	61,544	1,327	4,423	61,544	2,110	7,034	58,867
7	1,164	3,879	65,423	1,164	3,879	65,423	1,967	6,556	65,423
8	,948	3,161	68,584						
9	,904	3,013	71,597						
10	,835	2,783	74,380						
11	,805	2,685	77,065						
12	,742	2,473	79,538						
13	,718	2,394	81,932						
14	,654	2,179	84,111						
15	,531	1,770	85,881						
16	,484	1,612	87,493						
17	,455	1,516	89,009						
18	,430	1,432	90,441						
19	,400	1,335	91,776						
20	,398	1,327	93,103						
21	,346	1,154	94,257						
22	,308	1,028	95,285						
23	,272	,905	96,190						
24	,215	,716	96,906						
25	,209	,696	97,602						
26	,207	,690	98,292						
27	,156	,521	98,813						
28	,152	,506	99,319						
29	,132	,441	99,759						
30	,072	,241	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
...introduz novos produtos no mercado.	,104	,228	,651	-,013	,403	-,210	,089
...recompensa as ideias e projectos inovadores dos colaboradores.	,088	,634	-,133	,029	,340	,163	,337
...dá ênfase ao desenvolvimento de novos produtos.	-,008	,582	,397	,155	,257	-,184	,072
...tem tendência para assumir riscos.	,020	-,022	,763	,108	,091	,008	,181
...procura novas oportunidades em novos mercados, relacionadas com o seu próprio negócio.	,073	,225	,075	-,079	,059	,308	,695
...tem uma postura competitiva em relação à concorrência.	,038	,140	,443	,369	-,028	-,017	,395
...revê e melhora o seu conceito de negócio.	,197	,176	,281	,153	-,045	-,014	,581
...encontra novos nichos (oportunidades de negócio) nos seus mercados actuais para os seus produtos.	,316	-,037	,038	,127	,383	,185	,550
...disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projectos experimentais.	,077	,286	,023	,501	,412	,132	,011
...obtem elevados rendimentos a partir de produtos que não existiam há três anos atrás.	-,091	,163	,248	,096	,704	,249	-,048
...reorganiza os departamentos com o objectivo de aumentar a inovação.	,431	-,062	,069	,381	,543	-,049	,186
...investe no desenvolvimento de tecnologias para seu próprio usufruto.	,892	,183	-,088	,018	,002	,103	-,019
...dá importância à inovação tecnológica.	,630	,446	,088	,039	,135	,204	-,094
...Entra em novos negócios oferecendo novas linhas de produtos.	,457	-,067	,295	,494	,243	,224	-,147
...estabelece procedimentos que têm por objectivo conseguir dos colaboradores ideias inovadoras.	,126	,781	,176	,137	,061	-,156	,166
...actualiza e modifica os seus produtos.	,062	,155	,746	,120	,272	,282	-,037
...possui procedimentos para analisar ideias inovadoras dos colaboradores.	,086	,770	,172	,382	-,043	,093	-,022
...investe em actividades para desenvolver novos produtos.	,027	,403	,170	,645	,172	,171	-,103
...recompensa os colaboradores pela sua criatividade e inovação.	,105	,683	-,064	,174	,007	,359	,132

...adopta tecnologias desenvolvidas por outras companhias ou indústrias.	-,143	,223	,221	,616	-,066	,084	,111
...promove e coordena actividades entre os departamentos para aumentar a inovação.	,263	,238	,028	,698	,240	,013	,113
...adopta estruturas organizacionais flexíveis tendo em vista o aumento da inovação.	,552	,095	,084	,331	,360	-,037	,266
...acrescenta novos produtos ao mercado.	,098	,122	,380	,110	,717	,191	,085
...desenvolve tecnologias pioneiras na sua área de negócio.	,713	,009	,038	-,009	,022	-,031	,376
...dá formação aos colaboradores no que diz respeito a técnicas criativas (ou inovadoras).	,100	,216	,131	,043	,283	,578	,186
...dá importância à criação de tecnologias para seu próprio usufruto.	,812	,009	,114	,001	-,058	,317	,155
...introduz novas linhas de produtos no mercado.	,130	,068	,665	,256	,102	,443	,027
...aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles.	,315	-,072	,151	,425	,143	,445	,110
...cria novas áreas de negócio no seu mercado.	,323	,000	,073	,206	,117	,677	,137
...tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura dinâmica, agressiva e destemida).	-,134	,035	,446	,431	-,037	,298	,264

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 23 iterations.

Escaia Reputação (versão colaboradores)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,775
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	821,875
	df	190
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
...é bem gerida.	1,000	,466
...suporta boas causas.	1,000	,753
...é digna de admiração e respeito.	1,000	,682
...reconhece e aproveita as oportunidades de mercado.	1,000	,635
...oferece produtos e serviços que valem o seu preço.	1,000	,569

...é uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.	1,000	,498
...é responsável relativamente a questões ambientais.	1,000	,852
...desenvolve produtos e serviços inovadores.	1,000	,749
...oferece produtos e serviços de alta qualidade.	1,000	,684
...possui uma visão clara do seu futuro.	1,000	,722
... é um investimento de baixo risco.	1,000	,533
...defende os seus produtos e serviços.	1,000	,514
...tem um longo historial de rentabilidade.	1,000	,485
...é uma empresa com bons colaboradores.	1,000	,690
...é digna de confiança.	1,000	,598
...possui elevados valores morais no que diz respeito à forma como trata as pessoas.	1,000	,522
...tem uma liderança excelente.	1,000	,614
...é uma boa empresa para trabalhar.	1,000	,733
...tende a superar as suas concorrentes.	1,000	,811
...transmite-me bons sentimentos.	1,000	,734

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	7,222	36,108	36,108	7,222	36,108	36,108	3,679	18,396	18,396
2	1,711	8,556	44,664	1,711	8,556	44,664	3,154	15,769	34,165
3	1,487	7,435	52,099	1,487	7,435	52,099	2,181	10,903	45,068
4	1,352	6,760	58,859	1,352	6,760	58,859	2,107	10,537	55,605
5	1,071	5,353	64,212	1,071	5,353	64,212	1,721	8,607	64,212
6	,893	4,465	68,677						
7	,855	4,277	72,953						
8	,816	4,082	77,035						
9	,669	3,344	80,379						
10	,628	3,138	83,518						
11	,595	2,977	86,495						
12	,512	2,558	89,053						
13	,435	2,174	91,227						
14	,415	2,076	93,302						
15	,339	1,694	94,997						
16	,308	1,542	96,539						
17	,214	1,072	97,611						
18	,201	1,007	98,617						
19	,157	,787	99,404						
20	,119	,596	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
...é bem gerida.	,157	,616	,058	,108	,219
...suporta boas causas.	,136	,456	,019	,025	,725
...é digna de admiração e respeito.	,200	,757	,087	,231	,086
...reconhece e aproveita as oportunidades de mercado.	,303	,489	,012	,507	-,216
...oferece produtos e serviços que valem o seu preço.	,482	,274	,393	,327	-,007
...é uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.	,036	,475	,397	,299	,158
...é responsável relativamente a questões ambientais.	,180	-,002	,144	,135	,884
...desenvolve produtos e serviços inovadores.	,142	,155	,131	,788	,258
...oferece produtos e serviços de alta qualidade.	,197	,402	,271	,640	,002
...possui uma visão clara do seu futuro.	,173	,548	,620	,053	,073
... é um investimento de baixo risco.	-,168	-,007	,639	-,055	,304
...defende os seus produtos e serviços.	,353	,090	,517	,324	,095
...tem um longo historial de rentabilidade.	,235	,003	,637	,105	-,113
...é uma empresa com bons colaboradores.	,618	,435	,085	-,329	,059
...é digna de confiança.	,481	,584	,041	,146	,045
...possui elevados valores morais no que diz respeito à forma como trata as pessoas.	,413	,448	-,207	,322	-,062
...tem uma liderança excelente.	,706	,269	,140	,054	,143
...é uma boa empresa para trabalhar.	,743	,141	-,107	,312	,231
...tende a superar as suas concorrentes.	,771	-,042	,420	,193	-,031
...transmite-me bons sentimentos.	,716	,368	,146	,216	,134

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

A. Rotation converged in 10 iterations.

Escala Reputação (versão clientes)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	624,692
	df	190
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
...é bem gerida.	1,000	,502
...suporta boas causas.	1,000	,665
...é digna de admiração e respeito.	1,000	,606
...reconhece e aproveita as oportunidades de mercado.	1,000	,452
...oferece produtos e serviços que valem o seu preço.	1,000	,447
...é uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.	1,000	,640
...é responsável relativamente a questões ambientais.	1,000	,825
...desenvolve produtos e serviços inovadores.	1,000	,694
...oferece produtos e serviços de alta qualidade.	1,000	,576
...possui uma visão clara do seu futuro.	1,000	,638
... parece um investimento de baixo risco.	1,000	,583
...defende os seus produtos e serviços.	1,000	,725
...tem um longo historial de rentabilidade.	1,000	,732
...é vista como uma empresa com bons colaboradores.	1,000	,620
...é digna de confiança.	1,000	,664
...possui elevados valores morais no que diz respeito à forma como trata as pessoas.	1,000	,733
...tem uma liderança excelente.	1,000	,534
...é vista como uma boa empresa para trabalhar.	1,000	,513
...tende a superar as suas concorrentes.	1,000	,706
...transmite-me bons sentimentos.	1,000	,775

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	6,034	30,168	30,168	6,034	30,168	30,168	3,153	15,766	15,766
2	1,825	9,125	39,293	1,825	9,125	39,293	2,384	11,921	27,687
3	1,425	7,123	46,416	1,425	7,123	46,416	2,105	10,523	38,210
4	1,214	6,072	52,488	1,214	6,072	52,488	1,964	9,819	48,028
5	1,131	5,656	58,145	1,131	5,656	58,145	1,758	8,792	56,820
6	1,002	5,009	63,154	1,002	5,009	63,154	1,267	6,334	63,154
7	,908	4,539	67,693						
8	,890	4,451	72,145						
9	,764	3,820	75,964						
10	,752	3,762	79,726						
11	,662	3,311	83,037						
12	,563	2,813	85,850						

13	,540	2,701	88,551						
14	,462	2,311	90,862						
15	,417	2,083	92,945						
16	,369	1,844	94,790						
17	,332	1,658	96,448						
18	,281	1,405	97,853						
19	,220	1,102	98,955						
20	,209	1,045	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
...é bem gerida.	,163	,127	,266	,583	,197	,101
...suporta boas causas.	,084	-,003	,233	,752	-,195	,021
...é digna de admiração e respeito.	,368	,208	,001	,535	,358	-,112
...reconhece e aproveita as oportunidades de mercado.	-,032	,544	,208	,021	,326	-,076
...oferece produtos e serviços que valem o seu preço.	,305	,057	,237	-,062	,537	,038
...é uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.	,077	,164	,633	,249	,378	-,039
...é responsável relativamente a questões ambientais.	,031	,057	,171	,154	,200	,853
...desenvolve produtos e serviços inovadores.	,265	,095	,718	,111	,055	,289
...oferece produtos e serviços de alta qualidade.	,311	,008	,452	,357	,361	-,130
...possui uma visão clara do seu futuro.	,021	,315	,707	,166	-,083	-,067
... parece um investimento de baixo risco.	,027	,172	-,027	,076	,735	,080
...defende os seus produtos e serviços.	,052	,787	,294	-,092	-,048	,075
...tem um longo historial de rentabilidade.	,130	,726	-,099	,422	,018	-,001
...é vista como uma empresa com bons colaboradores.	,723	,093	,091	,215	-,161	,093
...é digna de confiança.	,767	,104	,071	,073	,190	-,134
...possui elevados valores morais no que diz respeito à forma como trata as pessoas.	,696	,209	,001	,363	,174	,207
...tem uma liderança excelente.	,302	,522	,150	,305	,205	,113
...é vista como uma boa empresa para trabalhar.	,357	,012	,174	,207	,228	-,511
...tende a superar as suas concorrentes.	,481	,611	,132	-,055	,284	,027
...transmite-me bons sentimentos.	,806	,040	,222	,022	,163	-,216

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 7 iterations.

Escaia Empenhamento Afectivo

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling	,850
--	------

Adequacy.		
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	330,212
	df	15
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Eu sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus.	1,000	,521
Eu sinto-me como "parte da família" dentro desta esta empresa.	1,000	,452
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1,000	,718
Eu sinto-me "emocionalmente ligado/a" a esta empresa.	1,000	,808
Tenho prazer em falar sobre a minha empresa com pessoas de fora.	1,000	,705
Tenho um grande sentimento de pertença em relação a esta empresa.	1,000	,776

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities (2 factores)

	Initial	Extraction
Eu sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus.	1,000	,777
Eu sinto-me como "parte da família" dentro desta esta empresa.	1,000	,855
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1,000	,800
Eu sinto-me "emocionalmente ligado/a" a esta empresa.	1,000	,808
Tenho prazer em falar sobre a minha empresa com pessoas de fora.	1,000	,713
Tenho um grande sentimento de pertença em relação a esta empresa.	1,000	,864

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	3,980	66,332	66,332	3,980	66,332	66,332	2,696	44,928	44,928
2	,838	13,961	80,294	,838	13,961	80,294	2,122	35,365	80,294
3	,444	7,395	87,688						
4	,310	5,174	92,862						
5	,267	4,449	97,311						
6	,161	2,689	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
Eu sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus.	,879	,072
Eu sinto-me como "parte da família" dentro desta esta empresa.	,111	,918
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	,835	,322
Eu sinto-me "emocionalmente ligado/a" a esta empresa.	,695	,570
Tenho prazer em falar sobre a minha empresa com pessoas de fora.	,703	,468
Tenho um grande sentimento de pertença em relação a esta empresa.	,488	,791

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

ANEXO G
Sensibilidade
(Intraempreendedorismo, Reputação e Empenhamento Afectivo)

Escala Intraempreendedorismo

Descriptives

			Statistic	Std. Error
INTRAEMPREENDE DORISMO_m	Mean		3,62	,052
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,52	
		Upper Bound	3,72	
	5% Trimmed Mean		3,63	
	Median		3,72	
	Variance		,235	
	Std. Deviation		,485	
	Minimum		2	
	Maximum		5	
	Range		2	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		-,340	,257
	Kurtosis		,018	,508

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
INTRAEMPREENDE DORISMO_m	,099	88	,032	,980	88	,178

a. Lilliefors Significance Correction

Dimensões Intraempreendedorismo
(Criação Novos Negócios; Inovação; Auto-Renovação; Proactividade)

Descriptives

			Statistic	Std. Error
CNN_m	Mean		3,58	,067
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,45	
		Upper Bound	3,72	

Skewness	-,198	,257
Kurtosis	-,779	,508

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CNN_m	,143	88	,000	,967	88	,025
Inovação_m	,138	88	,000	,976	88	,095
AutoRenovação_m	,119	88	,004	,976	88	,097
Proactividade_m	,116	88	,005	,949	88	,002

a Lilliefors Significance Correction

Escala Reputação (versão colaboradores)

Descriptives

			Statistic	Std. Error
REPUTAÇÃO_m	Mean		3,92	,052
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,82	
		Upper Bound	4,03	
	5% Trimmed Mean		3,93	
	Median		3,95	
	Variance		,242	
	Std. Deviation		,492	
	Minimum		3	
	Maximum		5	
	Range		2	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		,003	,257
	Kurtosis		,072	,508

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
REPUTAÇÃO_m	,074	88	,200(*)	,987	88	,519

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Dimensões Reputação – Versão Colaboradores

(Apelo Emocional; Produtos e Serviços; Visão e Liderança; Ambiente de Trabalho;

Responsabilidade Social e Ambiental; Performance Financeira)

Descriptives

			Statistic	Std. Error
ApeloEmocional_m	Mean		3,98	,072
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,84	
		Upper Bound		

		Upper Bound	4,12	
	5% Trimmed Mean		4,02	
	Median		4,00	
	Variance		,458	
	Std. Deviation		,677	
	Minimum		2	
	Maximum		5	
	Range		3	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		-,638	,257
	Kurtosis		,508	,508
ProdutosServiços_m	Mean		3,95	,070
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,81	
		Upper Bound	4,09	
	5% Trimmed Mean		3,96	
	Median		4,00	
	Variance		,433	
	Std. Deviation		,658	
	Minimum		3	
	Maximum		5	
	Range		3	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		-,044	,257
	Kurtosis		-,747	,508
VisãoLiderança_m	Mean		3,98	,060
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,86	
		Upper Bound	4,10	
	5% Trimmed Mean		3,99	
	Median		4,00	
	Variance		,318	
	Std. Deviation		,564	
	Minimum		2	
	Maximum		5	
	Range		3	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		-,113	,257
	Kurtosis		,103	,508
AmbienteTrabalho_m	Mean		3,96	,066
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,83	
		Upper Bound	4,09	
	5% Trimmed Mean		3,98	
	Median		4,00	
	Variance		,382	
	Std. Deviation		,618	
	Minimum		2	
	Maximum		5	

ResponsabilidadeSA_m	Range		3		
	Interquartile Range		1		
	Skewness		-,218	,257	
	Kurtosis		,070	,508	
	Mean		3,51	,091	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		3,33	
		Upper Bound		3,69	
	5% Trimmed Mean		3,53		
	Median		3,50		
	Variance		,736		
	Std. Deviation		,858		
	Minimum		2		
	Maximum		5		
	Range		4		
Interquartile Range		1			
Skewness		-,204	,257		
PerformanceFinanceira_m	Kurtosis		-,444	,508	
	Mean		3,98	,055	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		3,87	
		Upper Bound		4,09	
	5% Trimmed Mean		3,98		
	Median		4,00		
	Variance		,266		
	Std. Deviation		,515		
	Minimum		3		
	Maximum		5		
	Range		2		
	Interquartile Range		1		
	Skewness		-,213	,257	
	Kurtosis		-,450	,508	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ApeloEmocional_m	,182	88	,000	,934	88	,000
ProdutosServiços_m	,127	88	,001	,956	88	,005
VisãoLiderança_m	,146	88	,000	,954	88	,004
AmbienteTrabalho_m	,169	88	,000	,943	88	,001
ResponsabilidadeSA_m	,147	88	,000	,953	88	,003
PerformanceFinanceira_m	,141	88	,000	,961	88	,009

a. Lilliefors Significance Correction

Escala Reputação (versão clientes)

Descriptives

			Statistic	Std. Error
REPUTAÇÃO_C_m	Mean		3,75	,043
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,67	
		Upper Bound	3,84	
	5% Trimmed Mean		3,77	
	Median		3,79	
	Variance		,171	
	Std. Deviation		,413	
	Minimum		2	
	Maximum		5	
	Range		2	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		-,525	,250
	Kurtosis		,963	,495

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
REPUTAÇÃO_C_m	,103	93	,017	,966	93	,016

a. Lilliefors Significance Correction

Dimensões Reputação – Versão Clientes

(Apelo Emocional; Produtos e Serviços; Visão e Liderança; Ambiente de Trabalho; Responsabilidade Social e Ambiental; Performance Financeira)

Descriptives

			Statistic	Std. Error
ApeloEmocional_m	Mean		3,76	,062
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,64	
		Upper Bound	3,89	
	5% Trimmed Mean		3,79	
	Median		3,67	
	Variance		,359	
	Std. Deviation		,599	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Range		4	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		-,838	,250

ProdutosServiços_m	Kurtosis		2,441	,495	
	Mean		3,90	,048	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,80		
		Upper Bound	3,99		
	5% Trimmed Mean		3,90		
	Median		4,00		
	Variance		,211		
	Std. Deviation		,459		
	Minimum		2		
	Maximum		5		
	Range		3		
	Interquartile Range		1		
	Skewness		-,561	,250	
	Kurtosis		2,345	,495	
VisãoLiderança_m	Mean		3,67	,059	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,55		
		Upper Bound	3,79		
	5% Trimmed Mean		3,68		
	Median		3,67		
	Variance		,322		
	Std. Deviation		,568		
	Minimum		2		
	Maximum		5		
	Range		3		
	Interquartile Range		1		
	Skewness		-,111	,250	
	Kurtosis		,758	,495	
	AmbienteTrabalho_m	Mean		3,69	,055
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,58		
		Upper Bound	3,80		
5% Trimmed Mean			3,70		
Median			3,67		
Variance			,283		
Std. Deviation			,532		
Minimum			2		
Maximum			5		
Range			3		
Interquartile Range			1		
Skewness			-,322	,250	
Kurtosis			,284	,495	
ResponsabilidadeSA_m		Mean		3,44	,053
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,34		
		Upper Bound	3,55		
	5% Trimmed Mean		3,45		
	Median		3,33		

	Variance		,259	
	Std. Deviation		,509	
	Minimum		2	
	Maximum		5	
	Range		2	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		,017	,250
	Kurtosis		-,385	,495
PerformanceFinanceira_m	Mean		4,01	,063
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,89	
		Upper Bound	4,14	
	5% Trimmed Mean		4,03	
	Median		4,00	
	Variance		,367	
	Std. Deviation		,606	
	Minimum		2	
	Maximum		5	
	Range		3	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		-,154	,250
	Kurtosis		-,110	,495

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ApeloEmocional_m	,178	93	,000	,929	93	,000
ProdutosServiços_m	,150	93	,000	,944	93	,001
VisãoLiderança_m	,186	93	,000	,924	93	,000
AmbienteTrabalho_m	,148	93	,000	,952	93	,002
ResponsabilidadeSA_m	,143	93	,000	,949	93	,001
PerformanceFinanceira_m	,144	93	,000	,945	93	,001

a. Lilliefors Significance Correction

Escala Empenhamento Afectivo

Descriptives

		Statistic	Std. Error
EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m	Mean	5,09	,142
	95% Confidence Interval for Mean	4,81	
		5,37	
	5% Trimmed Mean	5,15	
	Median	5,33	
	Variance	1,766	
	Std. Deviation	1,329	
	Minimum	1	

Maximum	7	
Range	6	
Interquartile Range	2	
Skewness	-,583	,257
Kurtosis	-,102	,508

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m	,100	88	,029	,958	88	,006

a Lilliefors Significance Correction

Dimensões Empenhamento Afectivo

(EA - Amor; EA - Satisfação)

Descriptives

			Statistic	Std. Error
EA_Amor_m	Mean		4,91	,151
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,61	
		Upper Bound	5,21	
	5% Trimmed Mean		4,98	
	Median		5,13	
	Variance		1,993	
	Std. Deviation		1,412	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Range		6	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		-,691	,257
	Kurtosis		,057	,508
	EA_Satisfação_m	Mean		5,45
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	5,13	
		Upper Bound	5,77	
5% Trimmed Mean			5,58	
Median			5,50	
Variance			2,253	
Std. Deviation			1,501	
Minimum			1	
Maximum			7	
Range			6	
Interquartile Range			3	
Skewness			-,846	,257
Kurtosis			,285	,508

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EA_Amor_m	,096	88	,043	,954	88	,003
EA_Satisfação_m	,167	88	,000	,883	88	,000

a. Lilliefors Significance Correction

ANEXO H

Análise de Correlação Linear

Hipótese 1

			INTRAE MPREEN DEDORI SMO_m	REPUTA ÇÃO_m	CNN_m	Inovação _m	AutoReno vação_m	Proactivid ade_m	ApeloEm ocional_ m	Produtos Serviços_ m	VisãoLide rança_m	Ambiente Trabalho _m	Respons abilidade SA_m	Performa nceFinan ceira_m
Spear man's rho	INTRAE MPREEN DEDORI SMO_m	Correlation Coefficient	1,000	,638(**)	,734(**)	,918(**)	,926(**)	,587(**)	,484(**)	,592(**)	,505(**)	,381(**)	,442(**)	,451(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	REPUTA ÇÃO_m	Correlation Coefficient	,638(**)	1,000	,370(**)	,544(**)	,619(**)	,644(**)	,822(**)	,864(**)	,828(**)	,730(**)	,491(**)	,734(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	CNN_m	Correlation Coefficient	,734(**)	,370(**)	1,000	,593(**)	,599(**)	,383(**)	,350(**)	,294(**)	,294(**)	,180	,344(**)	,306(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,001	,005	,005	,093	,001	,004
		N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	Inovação _m	Correlation Coefficient	,918(**)	,544(**)	,593(**)	1,000	,784(**)	,490(**)	,367(**)	,536(**)	,411(**)	,282(**)	,415(**)	,387(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	AutoReno vação_m	Correlation Coefficient	,926(**)	,619(**)	,599(**)	,784(**)	1,000	,461(**)	,471(**)	,567(**)	,482(**)	,403(**)	,437(**)	,401(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	Proactivid ade_m	Correlation Coefficient	,587(**)	,644(**)	,383(**)	,490(**)	,461(**)	1,000	,531(**)	,626(**)	,567(**)	,377(**)	,172	,533(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,108	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	ApeloEm ocional_ m	Correlation Coefficient	,484(**)	,822(**)	,350(**)	,367(**)	,471(**)	,531(**)	1,000	,582(**)	,724(**)	,757(**)	,306(**)	,491(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,004	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	Produtos Serviços_ m	Correlation Coefficient	,592(**)	,864(**)	,294(**)	,536(**)	,567(**)	,626(**)	,582(**)	1,000	,700(**)	,491(**)	,348(**)	,635(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,001	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88

VisãoLide rança_m	Correlation Coefficient	,505(**)	,828(**)	,294(**)	,411(**)	,482(**)	,567(**)	,724(**)	,700(**)	1,000	,619(**)	,244(*)	,564(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,022	,000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Ambiente Trabalho _m	Correlation Coefficient	,381(**)	,730(**)	,180	,282(**)	,403(**)	,377(**)	,757(**)	,491(**)	,619(**)	1,000	,292(**)	,396(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,093	,008	,000	,000	,000	,000	,000	.	,006	,000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Respons abilidade SA_m	Correlation Coefficient	,442(**)	,491(**)	,344(**)	,415(**)	,437(**)	,172	,306(**)	,348(**)	,244(*)	,292(**)	1,000	,281(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,108	,004	,001	,022	,006	.	,008
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Performa nceFinan ceira_m	Correlation Coefficient	,451(**)	,734(**)	,306(**)	,387(**)	,401(**)	,533(**)	,491(**)	,635(**)	,564(**)	,396(**)	,281(**)	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	.
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88

Hipótese 2

			INTRAE MPREEN DEDORI SMO_m	EMPENH AMENTO _AFECTI VO_m	CNN_m	Inovação _m	AutoReno vação_m	Proactivid ade_m	EA_Amor _m	EA_Satisf ação_m
Spear man's rho	INTRAE MPREEN DEDORI SMO_m	Correlatio n Coefficien t	1,000	,508(**)	,734(**)	,918(**)	,926(**)	,587(**)	,539(**)	,361(**)
		Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
		N	88	88	88	88	88	88	88	88
	EMPENH AMENTO _AFECTI VO_m	Correlatio n Coefficien t	,508(**)	1,000	,362(**)	,442(**)	,431(**)	,574(**)	,962(**)	,878(**)
		Sig. (2- tailed)	,000	.	,001	,000	,000	,000	,000	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88
	CNN_m	Correlatio n Coefficien t	,734(**)	,362(**)	1,000	,593(**)	,599(**)	,383(**)	,404(**)	,192
		Sig. (2- tailed)	,000	,001	.	,000	,000	,000	,000	,074
		N	88	88	88	88	88	88	88	88
	Inovação _m	Correlatio n Coefficien t	,918(**)	,442(**)	,593(**)	1,000	,784(**)	,490(**)	,470(**)	,333(**)
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,001
		N	88	88	88	88	88	88	88	88
	AutoReno vação_m	Correlatio n Coefficien t	,926(**)	,431(**)	,599(**)	,784(**)	1,000	,461(**)	,455(**)	,295(**)
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,005
		N	88	88	88	88	88	88	88	88
	Proactivid ade_m	Correlatio n Coefficien t	,587(**)	,574(**)	,383(**)	,490(**)	,461(**)	1,000	,559(**)	,487(**)
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88
	EA_Amor _m	Correlatio n Coefficien t	,539(**)	,962(**)	,404(**)	,470(**)	,455(**)	,559(**)	1,000	,737(**)
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88
	EA_Satisf ação_m	Correlatio n Coefficien t	,361(**)	,878(**)	,192	,333(**)	,295(**)	,487(**)	,737(**)	1,000

t									
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,074	,001	,005	,000	,000	.	.
N	88	88	88	88	88	88	88	88	88

Hipótese 3

			REPUTAÇÃO_m	EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m	ApeloEmocional_m	ProdutosServiços_m	VisãoLiderança_m	AmbienteTrabalho_m	ResponsabilidadeSA_m	PerformanceFinanceira_m	EA_Amor_m	EA_Satisfação_m
Spearman's rho	REPUTAÇÃO_m	Correlation Coefficient	1,000	,579(**)	,822(**)	,864(**)	,828(**)	,730(**)	,491(**)	,734(**)	,581(**)	,467(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m	Correlation Coefficient	,579(**)	1,000	,528(**)	,560(**)	,470(**)	,396(**)	,302(**)	,383(**)	,962(**)	,878(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	ApeloEmocional_m	Correlation Coefficient	,822(**)	,528(**)	1,000	,582(**)	,724(**)	,757(**)	,306(**)	,491(**)	,526(**)	,424(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	ProdutosServiços_m	Correlation Coefficient	,864(**)	,560(**)	,582(**)	1,000	,700(**)	,491(**)	,348(**)	,635(**)	,548(**)	,493(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,001	,000	,000	,000
		N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
VisãoLiderança_m	Correlation Coefficient	,828(**)	,470(**)	,724(**)	,700(**)	1,000	,619(**)	,244(*)	,564(**)	,490(**)	,339(**)	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,022	,000	,000	,001	
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	
AmbienteTrabalho_m	Correlation Coefficient	,730(**)	,396(**)	,757(**)	,491(**)	,619(**)	1,000	,292(**)	,396(**)	,391(**)	,304(**)	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,006	,000	,000	,004	
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	
ResponsabilidadeSA_m	Correlation Coefficient	,491(**)	,302(**)	,306(**)	,348(**)	,244(*)	,292(**)	1,000	,281(**)	,343(**)	,136	
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,004	,001	,022	,006	.	,008	,001	,205	
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	
PerformanceFinanceira_m	Correlation Coefficient	,734(**)	,383(**)	,491(**)	,635(**)	,564(**)	,396(**)	,281(**)	1,000	,360(**)	,336(**)	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	.	,001	,001	
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	
EA_Amor_m	Correlation Coefficient	,581(**)	,962(**)	,526(**)	,548(**)	,490(**)	,391(**)	,343(**)	,360(**)	1,000	,737(**)	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	.	,000	
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	
EA_Satisfação_m	Correlation Coefficient	,467(**)	,878(**)	,424(**)	,493(**)	,339(**)	,304(**)	,136	,336(**)	,737(**)	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,004	,205	,001	,000	.	

N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

ANEXO I

Regressão Linear Múltipla

Hipótese 1

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,085	88	,154	,980	88	,192

a Lilliefors Significance Correction

Correlations

		CNN_m	Inovação_m	AutoRenovação_m	Proactividade_m
CNN_m	Pearson Correlation	1	,661(**)	,619(**)	,418(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	88	88	88	88
Inovação_m	Pearson Correlation	,661(**)	1	,770(**)	,497(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	88	88	88	88
AutoRenovação_m	Pearson Correlation	,619(**)	,770(**)	1	,437(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	88	88	88	88
Proactividade_m	Pearson Correlation	,418(**)	,497(**)	,437(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	88	88	88	88

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

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,722(a)	,521	,498	,349

a Predictors: (Constant), Proactividade_m, CNN_m, AutoRenovação_m, Inovação_m

b Dependent Variable: REPUTAÇÃO_m

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,986	4	2,747	22,572	,000(a)
	Residual	10,100	83	,122		
	Total	21,086	87			

a Predictors: (Constant), Proactividade_m, CNN_m, AutoRenovação_m, Inovação_m

b Dependent Variable: REPUTAÇÃO_m

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,314	,300		4,383	,000		
	CNN_m	-,002	,082	-,002	-,020	,984	,525	1,903
	Inovação_m	-,031	,124	-,033	-,250	,803	,335	2,984
	AutoRenovação_m	,403	,108	,458	3,737	,000	,384	2,603
	Proactividade_m	,334	,070	,424	4,781	,000	,735	1,360

a. Dependent Variable: REPUTAÇÃO_m

Collinearity Diagnostics^a

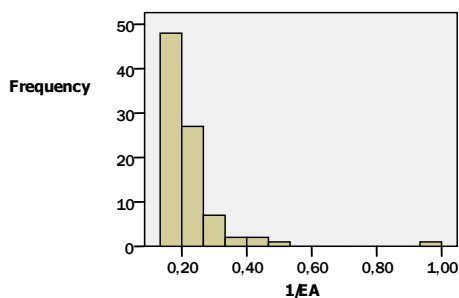
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	CNN_m	Inovação_m	Auto Renovação_m	Proactividade_m
1	1	4,955	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,018	16,569	,19	,23	,01	,07	,32
	3	,012	20,649	,57	,12	,01	,03	,62
	4	,011	21,380	,18	,60	,03	,34	,04
	5	,005	32,417	,06	,04	,95	,56	,02

a. Dependent Variable: REPUTAÇÃO_m

Hipótese 2**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EAllog	,131	88	,001	,854	88	,000

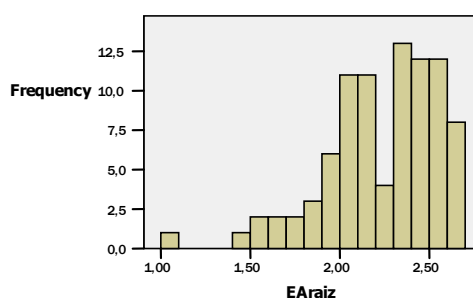
a Lilliefors Significance Correction



Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
1/EA	,239	88	,000	,571	88	,000

a Lilliefors Significance Correction



Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EAraiz	,110	88	,011	,924	88	,000

a Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,056	88	,200(*)	,978	88	,137

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,611(a)	,373	,343	1,078

a Predictors: (Constant), Proactividade_m, CNN_m, AutoRenovação_m, Inovação_m

b Dependent Variable: EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57,293	4	14,323	12,336	,000(a)
	Residual	96,373	83	1,161		
	Total	153,665	87			

a Predictors: (Constant), Proactividade_m, CNN_m, AutoRenovação_m, Inovação_m

b Dependent Variable: EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,212	,926		-1,309	,194		
	CNN_m	,180	,255	,085	,706	,482	,525	1,903
	Inovação_m	,492	,383	,193	1,285	,203	,335	2,984
	AutoRenovação_m	,063	,333	,026	,189	,851	,384	2,603
	Proactividade_m	,893	,216	,419	4,136	,000	,735	1,360

a. Dependent Variable: EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m

Collinearity Diagnostics

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	CNN_m	Inovação_m	Auto Renovação_m	Proactividade_m
1	1	4,955	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,018	16,569	,19	,23	,01	,07	,32
	3	,012	20,649	,57	,12	,01	,03	,62
	4	,011	21,380	,18	,60	,03	,34	,04
	5	,005	32,417	,06	,04	,95	,56	,02

a. Dependent Variable: EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m

Hipótese 3

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,074	88	,200(*)	,994	88	,973

* This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		Apelo Emocional_m	Produtos Serviços_m	Visão Liderança_m	Ambiente Trabalho_m	ResponsabilidadeSA_m	Performance Financeira_m
ApeloEmocional_m	Pearson Correlation	1	,624**	,756**	,747**	,387**	,460**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
ProdutosServiços_m	Pearson Correlation	,624**	1	,695**	,521**	,363**	,621**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000
	N	88	88	88	88	88	88
VisãoLiderança_m	Pearson Correlation	,756**	,695**	1	,651**	,310**	,560**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,003	,000
	N	88	88	88	88	88	88
AmbienteTrabalho_m	Pearson Correlation	,747**	,521**	,651**	1	,431**	,389**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
ResponsabilidadeSA_m	Pearson Correlation	,387**	,363**	,310**	,431**	1	,309**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,003	,000		,003
	N	88	88	88	88	88	88
PerformanceFinanceira_m	Pearson Correlation	,460**	,621**	,560**	,389**	,309**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,003	
	N	88	88	88	88	88	88

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

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618(a)	,382	,336	1,083

a Predictors: (Constant), PerformanceFinanceira_m, ResponsabilidadeSA_m, AmbienteTrabalho_m, ProdutosServiços_m, VisãoLiderança_m, ApeloEmocional_m

b Dependent Variable: EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58,736	6	9,789	8,353	,000(a)
	Residual	94,930	81	1,172		
	Total	153,665	87			

a Predictors: (Constant), PerformanceFinanceira_m, ResponsabilidadeSA_m, AmbienteTrabalho_m, ProdutosServiços_m, VisãoLiderança_m, ApeloEmocional_m

b Dependent Variable: EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,237	1,023		-,231	,818		
	ApeloEmocional_m	,570	,310	,290	1,837	,070	,306	3,273
	ProdutosServiços_m	,784	,274	,388	2,864	,005	,415	2,408
	VisãoLiderança_m	-,129	,364	-,055	-,354	,724	,320	3,120
	AmbienteTrabalho_m	,139	,296	,065	,469	,640	,402	2,488
	ResponsabilidadeSA_m	,076	,154	,049	,493	,623	,771	1,297
	PerformanceFinanceira_m	-,087	,297	-,034	-,294	,770	,576	1,735

a. Dependent Variable: EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m

Collinearity Diagnostiçs

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	Apelo Emocional_m	Produtos Servicos_m	Visão Liderança_m	Ambiente Trabalho_m	ResponsabilidadeSA_m	Performance Financeira_m
1	1	6,912	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,039	13,284	,01	,00	,01	,01	,00	,93	,01
	3	,018	19,566	,21	,14	,00	,01	,09	,00	,11
	4	,013	22,645	,27	,00	,41	,00	,12	,01	,02
	5	,006	32,724	,25	,13	,50	,01	,07	,00	,62
	6	,006	33,567	,19	,23	,01	,13	,70	,04	,22
	7	,005	38,089	,07	,50	,07	,84	,02	,02	,02

a. Dependent Variable: EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m

ANEXO J
Mediação (Hipótese 4)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,615(a)	,378	,363	1,061

a Predictors: (Constant), REPUTAÇÃO_m, INTRAEMPREENDEDORISMO_m

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58,046	2	29,023	25,800	,000(a)
	Residual	95,620	85	1,125		

Total	153,665	87		
-------	---------	----	--	--

a Predictors: (Constant), REPUTAÇÃO_m, INTRAEMPREENDEDORISMO_m

b Dependent Variable: EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	-1,877	,977		-1,921	,058
	INTRAEMPREENDEDORISMO_m	,681	,306	,248	2,226	,029
	REPUTAÇÃO_m	1,147	,301	,425	3,809	,000

a Dependent Variable: EMPENHAMENTO_AFECTIVO_m

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,642(a)	,412	,405	,380

a Predictors: (Constant), INTRAEMPREENDEDORISMO_m

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1,563	,307		5,096	,000
	INTRAEMPREENDEDORISMO_m	,652	,084	,642	7,760	,000

a Dependent Variable: REPUTAÇÃO_m

ANEXO K

Diferenças Entre Grupos

(Hipóteses 5, 6, 7 e 8)

Hipótese 5

Tests of Normality

AntiguidadeAgregada	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.

REPUTAÇÃO_m	1	,091	25	,200(*)	,963	25	,468
	2	,091	51	,200(*)	,980	51	,547
	3	,154	12	,200(*)	,958	12	,758

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
REPUTAÇÃO_m	Based on Mean	,099	2	85	,905
	Based on Median	,101	2	85	,904
	Based on Median and with adjusted df	,101	2	80,411	,904
	Based on trimmed mean	,102	2	85	,903

ANOVA

REPUTAÇÃO_m

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,094	2	,047	,190	,827
Within Groups	20,992	85	,247		
Total	21,086	87			

Hipótese 6

Tests of Normality

Frequência		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
REPUTAÇÃO_C_m	menos que uma vez por mês	,201	8	,200(*)	,907	8	,334
	uma vez por mês	,145	44	,021	,941	44	,025
	duas a quatro vezes por mês	,125	28	,200(*)	,939	28	,107
	mais de quatro vezes por mês	,230	13	,058	,792	13	,006

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
REPUTAÇÃO_C_m	Based on Mean	1,002	3	89	,396
	Based on Median	,873	3	89	,458
	Based on Median and with adjusted df	,873	3	83,073	,459
	Based on trimmed mean	1,010	3	89	,392

Ranks

Frequência		N	Mean Rank
REPUTAÇÃO_C_m	menos que uma vez por mês	8	29,69
	uma vez por mês	44	40,72

duas a quatro vezes por mês	28	53,80
mais que quatro vezes por mês	13	64,27
Total	93	

Test Statistics(a,b)

	REPUTAÇÃO_C_m
Chi-Square	12,820
df	3
Asymp. Sig.	,005

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Frequência

Hipótese 7

Colaboradores

Tests of Normality

Sexo	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
REPUTAÇÃO_m Feminino	,098	37	,200(*)	,988	37	,957
REPUTAÇÃO_m Masculino	,065	51	,200(*)	,985	51	,769

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
REPUTAÇÃO_m Equal variances assumed	,424	,516	,822	86	,414	,088	,107	-,124	,299	
REPUTAÇÃO_m Equal variances not assumed			,835	81,812	,406	,088	,105	-,121	,296	

Tests of Normality

IdadeAgregada	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
REPUTAÇÃO_m 1,00	,070	78	,200(*)	,989	78	,744
REPUTAÇÃO_m 2,00	,185	10	,200(*)	,917	10	,329

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
REPUTAÇÃO_m	Equal variances assumed	1,048	,309	-,636	86	,526	-,106	,166	-,435	,224
	Equal variances not assumed			-,721	12,417	,484	-,106	,146	-,423	,212

Clientes

Tests of Normality

Sexo		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
REPUTAÇÃO_C_m	Feminino	,105	51	,200(*)	,972	51	,257
	Masculino	,102	42	,200(*)	,940	42	,028

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
REPUTAÇÃO_C_m	Equal variances assumed	,043	,837	-,647	91	,519	-,056	,086	-,227	,116
	Equal variances not assumed			-,643	85,561	,522	-,056	,087	-,228	,117

Tests of Normality

IdadeAgregada		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
REPUTAÇÃO_C_m	1,00	,092	33	,200(*)	,981	33	,827
	2,00	,151	37	,032	,960	37	,202
	3,00	,147	14	,200(*)	,959	14	,713
	4,00	,162	9	,200(*)	,947	9	,654

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
REPUTAÇÃO_C_m	Based on Mean	1,134	3	89	,340
	Based on Median	1,161	3	89	,329
	Based on Median and with adjusted df	1,161	3	77,149	,330
	Based on trimmed mean	1,109	3	89	,350

Ranks

	IdadeAgregada	N	Mean Rank
REPUTAÇÃO_C_m	1,00	33	51,61
	2,00	37	38,58

3,00	14	51,75
4,00	9	57,33
Total	93	

Test Statistics(a,b)

	REPUTAÇÃO_C_m
Chi-Square	6,335
df	3
Asymp. Sig.	,096

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: IdadeAgregada

Hipótese 8

Tests of Normality

Grupos	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Reputação Clientes	,103	93	,017	,966	93	,016
Colaboradores	,074	88	,200(*)	,987	88	,519

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Ranks

Grupos	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Reputação clientes	93	82,17	7642,00
Colaboradores	88	100,33	8829,00
Total	181		

Test Statistics(a)

	Reputação
Mann-Whitney U	3271,000
Wilcoxon W	7642,000
Z	-2,333
Asymp. Sig. (2-tailed)	,020

a Grouping Variable: Grupos