

## COMO OS GIGANTES APRENDEM A DANÇAR: O PAPEL MEDIADOR DO CAPITAL EMPREENDEDOR NA RELAÇÃO ENTRE CULTURA DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO

### Ana Sofia Monteiro

Instituto de Tecnologia Comportamental – INTEC  
ana.monteiro@intec.org.pt (Brasil)

### Patrícia Jardim da Palma

Doutoranda em Psicologia das Organizações da Universidade Nova de Lisboa, Portugal – UNL  
ppalma@iscsp.utl.pt (Portugal)

### Miguel Pereira Lopes

Doutor em Psicologia Aplicada pela Universidade Nova de Lisboa, Portugal – UNL  
Professor do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, Portugal – UTL  
mplopes@iscsp.utl.pt (Portugal)

## RESUMO

A literatura sugere que o Capital Empreendedor (CE) é mediador da relação entre a cultura de inovação e o desempenho. Contudo, apesar de vários modelos teóricos abordarem esta relação, a sua validação empírica está ainda por testar, sendo esse o principal objectivo deste estudo. Utilizando um *design* correlacional que incluiu 268 participantes de uma empresa de grande dimensão do sector bancário e recorrendo a análises com Modelos de Equações Estruturais, confirmou-se de forma significativa esse modelo de mediação. Tal confirmação traz importantes implicações para o contexto organizacional, salientando a pertinência de considerar um novo paradigma de gestão pela inovação centrada no Capital Empreendedor Organizacional.

**Palavras-chave:** Intra-empendedorismo; Capital Empreendedor; Cultura Organizacional; Desempenho.

## 1. INTRODUÇÃO

Tendo em conta que a progressiva globalização da economia está a criar profundas mudanças no funcionamento do mercado a nível mundial, salienta-se cada vez mais a importância de antecipar os resultados empresariais, para que as organizações sejam capazes de se adaptarem aos desafios do mercado, criarem valor para os seus clientes e desenvolverem uma vantagem competitiva (Thornberry, 2001).

O Capital Empreendedor (CE), baseado na capacidade da organização para identificar oportunidades e criar, é uma ferramenta que capacita a organização para elaborar estratégias, criar negócios, entrar em novos mercados e desenvolver os mercados existentes, contribuindo para a sustentabilidade e crescimento das empresas (Morris & Kuratko, 2002).

Mas, em termos práticos, como pode uma organização desenvolver inovação quando os seus colaboradores são pressionados para fazer mais com menos recursos? De facto, vários autores defendem que o contexto organizacional formata um *mindset* que facilita ou inibe os comportamentos empreendedores dos colaboradores. Neste campo, a Cultura Organizacional impõe o seu importante papel como antecedente do CE (Kuratko, 2007), que prepara e desenvolve os colaboradores nas suas actividades inovadoras, ao mesmo tempo que os protege e encoraja a aceitar os riscos associados à experimentação de algo novo.

O estado de arte do CE revela que a cultura é um elemento do ambiente organizacional presente em vários modelos teóricos, que poderá condicionar o desenvolvimento do CE nas organizações, pelo que é tornada como pertinente a necessidade de comprovar empiricamente esta relação. Assim, o objectivo deste estudo é avaliar qual a relevância dos comportamentos empreendedores para o desempenho dos colaboradores e da própria organização, suportados por uma cultura inovadora.

Na primeira secção, é apresentada uma revisão da literatura científica do CE, Cultura Organizacional e Desempenho, acompanhando alguns resultados pertinentes que suportam as relações hipotetizadas neste estudo. Na secção metodológica, é apresentada primeiramente uma análise descritiva e caracterizadora das correlações entre as variáveis em estudo. Posteriormente é analisada uma Análise Factorial Exploratória e Confirmatória, culminando no teste das hipóteses teóricas colocadas. Esta investigação termina com as conclusões e questões de discussão sobre as implicações do estudo a nível teórico, metodológico e prático.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O capital empreendedor

Num estado inicial, as organizações de um modo geral são empreendedoras, por possuírem uma adaptabilidade e flexibilidade que lhes atribui uma vantagem competitiva comparativamente a grandes organizações, mais burocráticas. No entanto, à medida que a organização vai crescendo, os seus processos e estruturas tornam-se mais complexos e regulamentados (Duobiené, 2008). A actual literatura acredita que o CE sobe ao palco nesta fase de maturação, para desenvolver a mudança e renovação organizacional, rasgando as regras e procedimentos estabelecidos (e.g. Covin & Miles, 1999). Neste processo, os factores internos organizacionais têm um papel central no encorajamento do CE (e.g. Zahra & Covin, 1995).

A divergência sobre quais os resultados necessários para que determinado evento seja considerado empreendedor suscitam duas principais abordagens. Os primeiros conceitos de CE apenas admitiam como resultado a criação efectiva de novos negócios e empresas (e.g. Baduerahianian & Abetti, 1995). No entanto, o crescimento do interesse pelos processos e práticas do CE levou a uma evolução conceptual mais abrangente, enquanto meio para criar valor de forma inovadora dentro da organização, que pode resultar tanto em novos negócios como em renovações estratégicas (Guth & Ginsberg, 1990), já que ambos se baseiam na procura de oportunidades e vantagens.

O modelo comportamental é adoptado neste estudo porque são os comportamentos organizacionais que promovem à empresa resultados empreendedores (Covin & Slevin, 1991). Aqui, as características organizacionais como a estrutura e cultura são antecedentes que possibilitam a manipulação destes comportamentos. Podem resumir-se a acções organizacionais orientadas para a procura de oportunidades, incluindo comportamentos proactivos no mercado, inovadores, de elaboração e desenvolvimento de estratégias e negócios, que promovam a mudança e renovação organizacional. Esta perspectiva, para além das vantagens em termos teóricos, possibilita também uma maior objectividade na operacionalização do constructo, já que os comportamentos são, por definição, uma manifestação avaliável (Covin & Slevin, 1991).

Esta abordagem dá luz ao conceito do CE como um processo baseado em comportamentos e acções organizacionais para identificar e explorar novas oportunidades de negócio, através de inovações de produtos, processos, serviços e tecnologias, que são usados com o propósito de

desenvolver uma postura proactiva, ao permitir renovar os mercados e estratégias existentes, para criar valor e vantagem competitiva.

A denominação de **Capital Empreendedor** utilizada neste estudo foi retirada de Palma (2007), enquanto tradução do conceito mais adaptada e incorporada no significado do empreendedorismo dentro das organizações. Pois, por detrás dos comportamentos empreendedores escondem-se qualidades deveras cruciais para a sobrevivência organizacional, podendo assim dizer-se que o Capital Empreendedor é um elemento tão importante como o Capital Humano, Financeiro e Social.

Passando para a visão dos conteúdos referentes à dimensionalidade do CE, existem 4 elementos essenciais que dão vida a este conceito: Criação de Negócios, Inovação, Renovação e Proactividade.

**Criação de Novos Negócios.** Constitui o elemento mais importante do CE, orientada para a redefinição dos produtos ou serviços da empresa e para o desenvolvimento de novos mercados (Zahra, 1991). Baseia-se na procura e entrada em novos negócios, com o objectivo final de atribuir benefícios quantificáveis à organização (Stopford & Baden-Fuller, 1994). Esta criação abrange todos os níveis de autonomia de negócios, desde a formação de novos departamentos a novas empresas autónomas ou semiautónomas.

**Inovação.** É outra componente do CE, que consiste na procura de soluções excepcionais, criativas e novas para problemas e necessidades da empresa, que resulta na criação e desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos, métodos, procedimentos e tecnologias (Antoncic & Hisrich, 2001).

**Renovação.** É a inovação orientada para o conceito e estratégias de negócio, reorganizando-os para uma melhor adaptação aos novos produtos e mercados (Zahra, 1991). Este processo de mudança organizacional é auto sustentável, já que a inovação leva estratégias mais adaptadas ao mercado, que por sua vez sustenta o desenvolvimento de novos produtos e negócios.

**Proactividade.** É o elemento empreendedor que leva as organizações a procurarem a liderança do mercado em vez de seguir a concorrência (Stopford & Baden-Fuller, 1994), com a preocupação de antecipar e agir sobre uma oportunidade empreendedora reconhecida nas áreas de negócio mais importantes (Covin & Slevin, 1986). Esta dimensão é congruente com uma estratégia assertiva e com uma postura agressiva (Lumpkin & Dess, 1996), que inclui um elevado nível de aceitação dos riscos relativos às novas experiências.

Estas quatro dimensões são tidas como cruciais para um CE fortemente preditor do crescimento do negócio (Baum et al., 2001). No entanto, uma vez que o comportamento empreendedor organizacional não pode ser desenvolvido como acto isolado, é necessário ter em conta os antecedentes responsáveis pelo desenvolvimento destes comportamentos no contexto organizacional,

de forma a salientar o seu impacto preditivo nos resultados financeiros e de crescimento organizacional.

## 2.2 Cultura de inovação e capital empreendedor

O interesse em estudar o efeito da cultura organizacional no CE nasce na literatura por vários autores apoiarem as implicações positivas que um ambiente interno sustentado na inovação tem no CE, enquanto, contrariamente, um ambiente que menospreze a inovação revela antecedentes de CE mais fracos.

Podendo a cultura ser definida como o resultado de uma construção social da realidade por atribuir significado e dar sentido a um evento organizacional em que as percepções, conhecimento prévio e os juízos sobre os eventos interagem para conferir significado às manifestações de cultura, o resultado é a criação de um mapa colectivo em cada colaborador, que define e descreve os eventos organizacionais mais relevantes, formula expectativas sobre as práticas e comportamentos organizacionais e procura uma explicação última para o porquê das coisas (Sackmann, 1991).

Ao estabelecer uma cultura onde a inovação é considerada uma resposta apropriada para os problemas organizacionais, os colaboradores desenvolvem um comprometimento e entusiasmo pela criação, que ajuda a desenvolver uma paixão pela criatividade e inovação (Russell, 1999).

Nos vários modelos de CE, a cultura organizacional é tida como um importante antecedente para desenvolver um ambiente propício ao empreendedorismo (e.g. Kuratko, 2007) já que influencia as iniciativas empreendedoras nas organizações inculcando uma vontade nos indivíduos para aceitarem a mudança empreendedora e ligarem-se livremente em actividades inovadoras.

De acordo com esta ideia, Cornwall e Perlman (1990) fundamentaram:

A cultura é um elemento determinante, e o primeiro passo para desenvolver, a actividade empreendedora na organização. A cultura toca e influencia tudo o que os indivíduos fazem. As culturas positivas são aquelas que permanecem de acordo com a visão, missão e estratégias da empresa. Nas organizações empreendedoras as culturas positivas suportam o empreendedorismo. Em outras organizações em que o empreendedorismo é menor, a cultura não suporta a aceitação do risco, procura de oportunidades e inovação. (pp. 132)

Assim, a cultura de inovação é a essência do CE, já que suporta as inovações institucionalizando-as numa visão de importantes actividades recompensadoras (Duobiené & Pundziené, 2007).

Na sequência dos estudos nesta área, surgiu o conceito de cultura empreendedora, baseada numa orientação externa e numa estrutura flexível, com num conjunto de valores e crenças que enfatizam a

inovação para sustentarem e desenvolverem o CE (Naman & Slevin, 1993). Ao enfatizar o cliente, a qualidade e a superioridade no serviço, promove um ambiente organizacional que incute nos colaboradores o espírito empreendedor para aumentar a vantagem competitiva no mercado (Ross, 1987).

Alguns estudos empíricos encontraram já relações significativas entre vários tipos de culturas e o CE, como por exemplo entre uma cultura orientada para a aprendizagem e uma cultura de partilha de conhecimentos (Calantone et al., 2002), assim como uma relação curvilínea, onde o equilíbrio entre uma cultura individualista e coletivista promove um maior nível de empreendedorismo nas organizações (Morris et al., 1993).

No entanto, apesar da consistência encontrada nos autores sobre a importância de uma cultura que suporte os comportamentos empreendedores, está ainda empiricamente por provar esta relação concreta (e.g. Kemelgor, 2002). Desta forma, torna-se urgente averiguar o papel específico de uma cultura inovadora no domínio do CE e na capacidade de adaptação das empresas ao seu ambiente, o que será testado através da seguinte hipótese:

*H1: A Cultura de Inovação tem um impacto positivo no Capital Empreendedor.*

### **2.3 Capital empreendedor e desempenho organizacional**

Quando as empresas com um elevado CE exploram as mudanças e oportunidades no mercado de forma rápida e proactiva, não só desenvolvem reputações fortes e positivas como também se distanciam dos seus rivais e aumentam o seu desempenho, vantagem competitiva e crescimento sustentado (Bhardwaj et al., 2007). Estes resultados são, assim, derivados da inovação, proactividade e aceitação de riscos (Lumpkin & Dess, 1996).

Neste sentido, vários autores defendem que o CE leva a melhores resultados organizacionais, em termos de crescimento e lucros (e.g. Antoncic, 2006), o que coloca o CE como parte do sucesso das organizações, já que lhes proporciona valor acrescentado através da inovação.

Para comprovar esta relação, foram desenvolvidos na literatura vários estudos quantitativos, que associam o CE ao crescimento organizacional e aumento da produtividade (e.g. Antoncic & Hisrich, 2001), corroborados nos seus efeitos a longo-prazo por estudos longitudinais (Zahra & Covin, 1995) e meta análises (Dess & Lumpkin, 2005). Por exemplo, Antoncic e Zorn (2004) encontraram em 477 empresas uma relação entre o CE (inovação de produtos, inovação tecnológica e criação de negócios) e o desempenho (crescimento e lucros -  $p < 0,05$ ). A consistência dos resultados leva a concluir que o

crescimento e os lucros podem ser acelerados pelo aumento da inovação de produtos e serviços, por uma orientação mais proactiva, foco no negócio e diversificação vertical de estratégias.

Relativamente à possível ligação entre o CE e o desempenho individual, existem alguns autores que a confirmam, apesar da ausência de fundamentação empírica. É o exemplo de Neck e Colaboradores (1999), que explicam que o empreendedorismo leva a maiores níveis de resultados individuais, no sentido em que desenvolve o potencial e auto-confiança dos colaboradores para atingirem os seus objectivos de forma eficaz. Ainda, alguns autores defendem que ao inibir os comportamentos empreendedores com sistemas formais, de controlo e estruturas rígidas, o desempenho individual é limitado (e.g. Morris et al., 1993). Também, características individuais como a proactividade aumentam a probabilidade do colaborador realizar um trabalho eficaz através do processo empreendedor (Baum et al., 2001). Já que estas qualidades podem afectar a criação de negócios, poderão também guiar os esforços dos indivíduos nas organizações e influenciar a sua eficácia individual.

Em conclusão, os anteriores estudos permitem esperar que o CE influencie de forma positiva os resultados não só ao mesmo nível organizacional, mas afectando também os resultados individuais, em termos de desempenho.

*H2: O Capital Empreendedor tem um impacto positivo no Desempenho. O Desempenho é referente ao Desempenho Individual e Organizacional.*

## **2.4 Cultura organizacional, capital empreendedor e desempenho**

Uma das funções da cultura organizacional é a de vantagem competitiva sustentável, já que pode ser capaz de melhorar o desempenho individual, a eficácia e competitividade organizacional (Barney, 1986). Torna-se, então, pertinente conhecer quais os valores que tornam a cultura uma fonte de superioridade sustentada, já que definem a forma como os negócios são conduzidos e promovem a inovação e flexibilidade.

Vários estudos empíricos têm suportado esta relação, sendo que a maioria tenta relacionar um tipo ou valor específico cultural com resultados organizacionais (e.g. Gordon & DiTomaso, 1992).

Os principais *findings* levam a crer que uma cultura eficaz com valores “adaptativos” promove um desempenho financeiro superior a longo-prazo, como Kotter & Heskett (1992) demonstram no estudo longitudinal sobre as culturas de elevado desempenho, no qual encontraram um crescimento de

4 vezes na renovação organizacional, um crescimento de colaboradores de 8 vezes e um crescimento de lucros de 750 vezes, num período de 12 anos.

Seguindo para as culturas com orientação externa, vários autores defendem que estas levam a maiores níveis de desempenho organizacional, sendo a relação mais forte quanto mais dinâmicos e instáveis forem os mercados. De facto, Denison & Mishra (1995) encontraram evidências em 764 empresas de que as culturas com orientação externa, com ênfase na mudança e flexibilidade se relacionam com o desempenho organizacional ( $p < 0,001$ ) e crescimento de vendas ( $p < 0,01$ ). Esta vantagem é concretizada através de uma orientação para o mercado e inovação, com consequências económicas positivas.

Nesta linha de pensamento, poderá esperar-se que culturas com uma orientação externa que enfatizam a competitividade e diferenciação no mercado externo, orientadas para o cliente e para os resultados, irão promover melhor desempenho que culturas com uma orientação interna, orientada para o colaborador e para o ambiente organizacional interno.

Em concreto, a cultura de inovação, ao assentar numa orientação externa e numa estrutura flexível, poderá ter uma relação positiva no desempenho organizacional. Cameron e Freeman (1991) concluíram que a cultura de inovação se revelou mais eficaz quando se relacionou com um ambiente de forte concorrência. Holt e colaboradores (2007) defendem também que qualquer organização, ao longo do tempo, irá desenvolver uma orientação colectiva para o CE que se torna parte da cultura. De facto, encontraram um efeito significativo de mediação do CE entre o contexto e os resultados organizacionais. No entanto, são poucos os estudos que suportam empiricamente a relação de uma cultura de inovação com o desempenho organizacional.

Assim, torna-se pertinente averiguar se uma cultura de inovação, pela sua orientação para o mercado externo e flexibilidade, se relaciona com o desempenho organizacional na medida em que está mais atenta às mudanças e necessidades do mercado e possui uma flexibilidade que permite uma maior rapidez de resposta, através da inovação e criação de valor.

No que respeita à relação entre a cultura e o desempenho individual, a literatura indica que culturas mais orientadas para o individualismo têm uma relação mais estreita com este tipo de desempenho, enquanto culturas mais colectivistas suportam o trabalho em grupo e a coesão, pelo que poderá enfatizar o desempenho grupal e organizacional (Liu, 2008). No entanto, parece não existir literatura na relação específica entre uma cultura de inovação e o desempenho individual dos colaboradores. Mas, ao reflectir sobre os conhecimentos e características encontradas em cada um dos tipos de culturas contrastantes, pode dizer-se que uma cultura orientada para o mercado externo e para o cliente poderá contribuir para o desempenho individual dos colaboradores, no sentido de colocar



expectativas sobre os resultados individuais, como meio de atingir os resultados organizacionais esperados, relativamente a uma cultura orientada para o meio interno, que coloca em primeiro lugar o bem-estar e integração dos colaboradores.

Assim, torna-se preeminente a expectativa de que uma empresa com uma cultura baseada na inovação e na orientação para o meio externo promova nos seus colaboradores um positivo efeito de eficácia e eficiência no que respeita à concretização dos seus objectivos, ou seja, o desempenho individual.

Segundo estes pressupostos, espera-se então que:

*H3: A Cultura Organizacional tem impacto no Desempenho.*

*H3a: As culturas com uma Orientação Externa (Cultura de Inovação e de Objectivos) promovem melhores resultados no Desempenho Organizacional que culturas com uma Orientação Interna (Cultura de Regras e de Apoio).*

*H3b: A Cultura de Inovação tem impacto positivo no Desempenho. O Desempenho é referente ao Desempenho Individual e Organizacional.*

Numa reflexão sobre o remate final das perspectivas e estudos contemplados na presente análise de literatura, surge consequentemente a hipótese da existência de um modelo de mediação, já que o CE se apresenta como uma variável que medeia e potencia a relação existente entre a cultura de inovação e o desempenho, tanto em termos organizacionais como individuais.

Neste sentido, vários autores como Ireland e Colaboradores (2006) defendem que uma organização com uma cultura visionária de mudança promove um elevado CE, que cria oportunidades e melhora o desempenho. O modelo de mediação é ainda defendido por Covin e Slevin (1991), já que tem em conta a complexidade do CE e permite ir para além dos efeitos directos, pela incorporação de efeitos indirectos e contingenciais. Desta forma, o efeito do CE é incorporado no modelo, como variável interveniente que teoricamente antecede o desempenho e sucede a cultura de inovação. Assim:

*H4: O Impacto da Cultura de Inovação no Desempenho é mediado pelo Capital Empreendedor, tanto no que se refere ao Desempenho Individual como ao Desempenho Organizacional.*

### **3. MÉTODO**

#### **3.1 Design do estudo e caracterização dos participantes**

Este estudo segue uma abordagem quantitativa e confirmatória, que utiliza o método correlacional. A informação foi recolhida num único momento, sem manipulação das variáveis, segundo o método de amostragem por conveniência. Participaram no estudo 268 colaboradores de uma empresa pertencente ao sector bancário. A maioria dos participantes é do sexo masculino (54,1%), tem entre os 35 e 44 anos (41,8%), possui licenciatura (48,9%), encontra-se na organização há 6 - 10 anos (27,2%) e pertence na maioria à área de negócio da Banca Comercial (48,5%). Os respondentes são colaboradores tanto da sede em Lisboa como das sucursais a nível nacional. As ausências de resposta variaram entre os 2,2% e os 16%.

### 3.2 Procedimento

No processo de elaboração do instrumento, foi realizado um estudo preliminar verbal e numérico. As escalas de CE e desempenho organizacional foram retiradas dos seus estudos originais e submetidas ao processo de tradução – retradução, cujo estudo preliminar verbal permitiu verificar a adaptação destas escalas à população e cultura portuguesa. O estudo preliminar numérico permitiu conhecer as qualidades métricas de todas as escalas e antecipar potenciais problemas de pouca pureza factorial dos itens.

Os questionários foram enviados via e-mail a cerca de 1300 colaboradores, tendo sido obtida uma taxa de retorno de 20,6% (268 colaboradores). O preenchimento foi realizado em formato de papel e reenviado em envelope selado, como mais uma forma de permitir o seu anonimato e confidencialidade das suas respostas.

### 3.3 Medidas

**Capital Empreendedor.** A escala utilizada tem um total de 30 itens (Antoncic & Hisrich, 2001), sendo apresentada a sua versão traduzida em Anexo I. A medida original foi validada em 192 empresas de 2 diferentes países, com boa capacidade de generalização. Foram retirados os itens específicos culturais e mantidos os itens relativos à inovação tecnológica. Foram, ainda, adaptados os itens de forma a avaliar não só a inovação de produtos mas também de serviços. A escala inclui 4 dimensões: Criação de Novos Negócios ( $\alpha=0,83$ ), Inovação ( $\alpha=0,89$ ), Renovação ( $\alpha=0,92$ ) e Proactividade ( $\alpha=0,69$ ). As dimensões possuem uma convergência inter-dimensional e uma validade diferencial moderadamente boa.

**Cultura Organizacional.** Foi utilizada a escala de Deshpandé e Colaboradores (1993), com 16 itens. Esta escala avalia a cultura segundo o Modelo dos Valores Contrastantes, que demonstra ser o mais indicado pela sua capacidade de caracterizar tipologias culturais por dimensões comuns. Engloba as seguintes dimensões: Cultura de Inovação ( $\alpha=0,66$ ); Cultura de Objectivos ( $\alpha=0,82$ ); Cultura de Apoio ( $\alpha=0,42$ ) e Cultura de Regras ( $\alpha=0,71$ ). As dimensões possuem uma fidelidade aceitável para o estudo, com a excepção da Cultura de Apoio, mantida por fazer parte do modelo conceptual.

**Desempenho Individual.** Foi utilizada a escala de Svyantek e Colaboradores (2003) com 9 itens unidimensionais ( $\alpha=0,93$ ), relativa à avaliação do desempenho intra-papel, referente aos comportamentos que os colaboradores devem aprender a adquirir, uma vez que são componentes essenciais ao seu trabalho e presentes no descritivo de funções.

**Desempenho Organizacional.** Esta escala foi retirada de Reisel e Colaboradores (2007), constituída por 6 itens que identificam o factor ( $\alpha=0,84$ ). É uma medida relativa, que avalia *o nível no qual a organização atinge melhores resultados no mercado que os seus concorrentes* (Homburg et al., 2002; pp.46) e é utilizada para se referir à globalidade de resultados medidos, como a cota de mercado, lucros, taxa de crescimento, introdução de novos produtos ou serviços, satisfação e retenção dos clientes actuais, e atracção de novos clientes.

Todas as escalas foram avaliadas num intervalo de 7 pontos que vão desde “Discordo Fortemente” a “Concordo Totalmente” já que esta amplitude permite capturar de forma adequadamente discriminativa a informação necessária.

## 4. RESULTADOS

Esta secção está organizada no sentido de responder às questões de investigação colocadas no presente estudo, sendo que primeiramente são apresentadas as qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados, de forma a assegurar que a fiabilidade dos resultados. Seguidamente, é realizado o teste de hipóteses segundo dois tipos de tratamento estatístico, recorrendo ao Modelo de Equações Estruturais, para estimar a adequação do modelo teórico aos dados recolhidos, e teste T-Student para avaliar a significância da diferença de médias entre indivíduos que percebem um maior e menor desempenho organizacional, nos 4 tipos de cultura.

### 4.1 Análise descritiva e psicométrica

Numa análise descritiva global, os valores médios, desvio-padrão e respectivas correlações das variáveis são apresentadas na Tabela 1. As médias das variáveis encontram-se entre os 4,51 e 6,14 valores. Ainda, a variabilidade de respostas encontra-se na generalidade em torno de 1 valor, com exceção do desempenho individual com menor variabilidade (d.p.=0,65), o que demonstra uma concordância dos respondentes com o elevado nível de desempenho médio individual demonstrado (M=6,14).

Nas dimensões do CE, verificam-se elevados níveis de Criação de Negócios (M=5,49) e Inovação (M=5,48), com uma maior preponderância de uma Cultura de Inovação (M=5,31). A Cultura de Apoio e Regras parecem enunciar maiores divergências quanto à sua existência na organização (d.p.=1,23; d.p.=1,16) e menores níveis médios (M=4,51; M=4,82). Todas as variáveis se apresentam como significativamente relacionadas ( $p < 0,01$ ).

	Média	d.p.	$\alpha$	Z	Sig.	1**	2**	3**	4**	5**	6**	7**	8**	9**
1.Criação de Negócios	5,49	1,00	0,92	0,10	0,00									
2.Inovação	5,48	0,98	0,97	0,10	0,00	0,86								
3.Renovação	5,22	1,06	0,97	0,08	0,00	0,79	0,87							
4.Proactividade	5,40	1,01	0,83	0,10	0,00	0,80	0,78	0,77						
5.C. Apoio	4,51	1,23	0,89	0,08	0,00	0,46	0,52	0,58	0,48					
6.C. Regras	4,82	1,16	0,89	0,09	0,00	0,44	0,53	0,49	0,44	0,74				
7.C. Inovação	5,31	1,05	0,91	0,11	0,00	0,66	0,70	0,78	0,66	0,65	0,50			
8.C. Objectivos	5,05	1,05	0,85	0,08	0,00	0,57	0,63	0,66	0,54	0,68	0,63	0,75		
9.D. Individual	6,14	0,65	0,95	0,09	0,00	0,40	0,41	0,45	0,33	0,35	0,30	0,39	0,37	
10.D. Organizacional	5,38	0,97	0,93	0,11	0,00	0,67	0,72	0,76	0,66	0,59	0,48	0,76	0,66	0,38

\*\* Todas as variáveis apresentam correlações significativas ( $p < 0,01$ )

**Tabela 1** - Médias, desvio-padrão, fiabilidade e correlações entre as variáveis e dimensões

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na avaliação da fiabilidade interna, todas as escalas demonstraram sem exceção uma consistência interna das escalas boa e muito boa, assim como uma significativa fiabilidade individual de todos os itens ( $\lambda_{ij} > 0,5$ ), com um peso factorial estandardizado entre 0,7 e 0,9 valores. A fiabilidade de constructo foi avaliada com a fiabilidade compósita, na qual se verifica que os instrumentos utilizados no modelo avaliam de forma consistente e fiável os factores ( $FC_j \geq 0,7$ ; Hair et al., 1998).

A validade de constructo foi avaliada com a validade factorial, validade convergente e validade discriminante. Na validade factorial, todos os pesos dos factores nos itens se apresentam significativos,

entre 0,7 e 0,9. Na validade convergente, verificou-se que todos os itens que definem cada factor saturam no mesmo e que o seu comportamento é explicado essencialmente por esse constructo ( $VEM_j \geq 0,5$ ). Na avaliação da validade divergente, o teste da diferença dos Qui-quadrados demonstrou que não houve diferenças significativas entre as dimensões de CE, com a excepção da relação entre a proactividade e inovação ( $p=0,006$ ) e a criação de negócios ( $p=0,013$ ). Os restantes factores não são distintos, o que se explica por teoricamente fazerem parte do mesmo constructo, o CE. Pelo contrário, verificaram-se diferenças na validade divergente de todas as dimensões do CE relativamente à cultura de inovação e desempenho organizacional.

Conclusivamente, considera-se que os anteriores valores revelam uma boa fiabilidade compósita e validade de constructo, que constituem indicadores de constructos fiáveis e válidos (Fornell & Laker, 1981).

Na análise da sensibilidade, procedeu-se à análise da distribuição normal das variáveis através do índice de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Em todas as escalas, não se verificou uma distribuição normal segundo a significância de 0,05 no teste de K-S (Tabela 1). Na análise dos coeficientes de assimetria e achatamento, verifica-se que a ausência de normalidade se deve a uma assimetria negativa e desvio leptocúrtico das variáveis.

#### **4.2 Análise factorial confirmatória**

Para analisar a congruência da estrutura factorial dos itens nos factores postulados teoricamente, foi conduzida uma Análise Factorial Confirmatória (AFC) através da função de discrepância da Máxima Verosimilhança. Pela sua estatística de teste demonstrar um ajustamento sofrível ( $X^2/df = 3,241$ ) e pela baixa qualidade dos índices de ajustamento (Tabela 2), procedeu-se ao refinamento do modelo, considerando-se as trajectórias e/ou correlações com  $LM > 11$  ( $p < 0,001$ ). Foram retirados sequencialmente os itens com maiores índices de modificação e com maior número de correlações de erros. Foi o caso dos itens 2, 7, 20, 23 e 24 (Anexo I), cuja remoção melhorou o  $X^2$  em 855,6 valores.

A reespecificação do modelo demonstrou uma melhoria da sua qualidade de ajustamento aos dados (Tabela 2), esta modificação é significativamente melhor que o modelo original ( $X^2_{dif} = 1146(195)$ ;  $p < 0,001$ ). O  $X^2$  apresenta-se já próximo do aceitável, assim como o GFI e RMSEA. O CFI e PCFI e PGFI revelam um bom ajustamento. Os índices da teoria da informação demonstram também que o modelo modificado apresenta melhoria.

Ao adicionar o CE como factor de segunda ordem, verifica-se que as relações com as suas dimensões se apresentam significativas ( $p < 0,001$ ).

Modelo	X2/df	CFI	PCFI	GFI	PGFI	RMSEA	AIC	BCC	BIC	ECVI
Inicial	3,241	0,868	0,806	0,636	0,563	0,092	2540,044	2574,513	2881,188	9,513
Reespecificado	2,275	0,933	0,831	0,781	0,657	0,069	1405,929	1437,097	1765,027	5,266

**Tabela 2** - Índices de ajustamento antes e após reespecificação do modelo

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.3 Comparação entre médias

Na verificação da hipótese (H2a) das culturas com orientação externa (cultura de inovação e de objectivos) promoverem melhores resultados no desempenho organizacional que culturas com uma orientação interna (cultura de regras e de apoio), foi concluído através do teste T-Student que existem diferenças significativas ( $p < 0,001$ ) entre as médias das 4 culturas entre indivíduos com elevado (25% de observações mais elevadas) e baixo desempenho (25% de observações mais baixas), pelo que se conclui que os indivíduos com elevado desempenho demonstraram uma percepção significativamente maior sobre os níveis de todos os tipos de cultura ( $p < 0,001$ ).

As culturas de inovação e de objectivos possuem uma associação mais forte com o desempenho do que as culturas de apoio e regras, sendo que a cultura de inovação apresenta a correlação mais próxima de 1 ( $r = 0,756$ ), seguida da cultura de objectivos ( $r = 0,658$ ), de apoio ( $r = 0,59$ ) e de regras ( $r = 0,478$ ). Estes resultados revelam que as culturas com orientação externa têm um maior impacto positivo que culturas com uma orientação interna no desempenho organizacional.

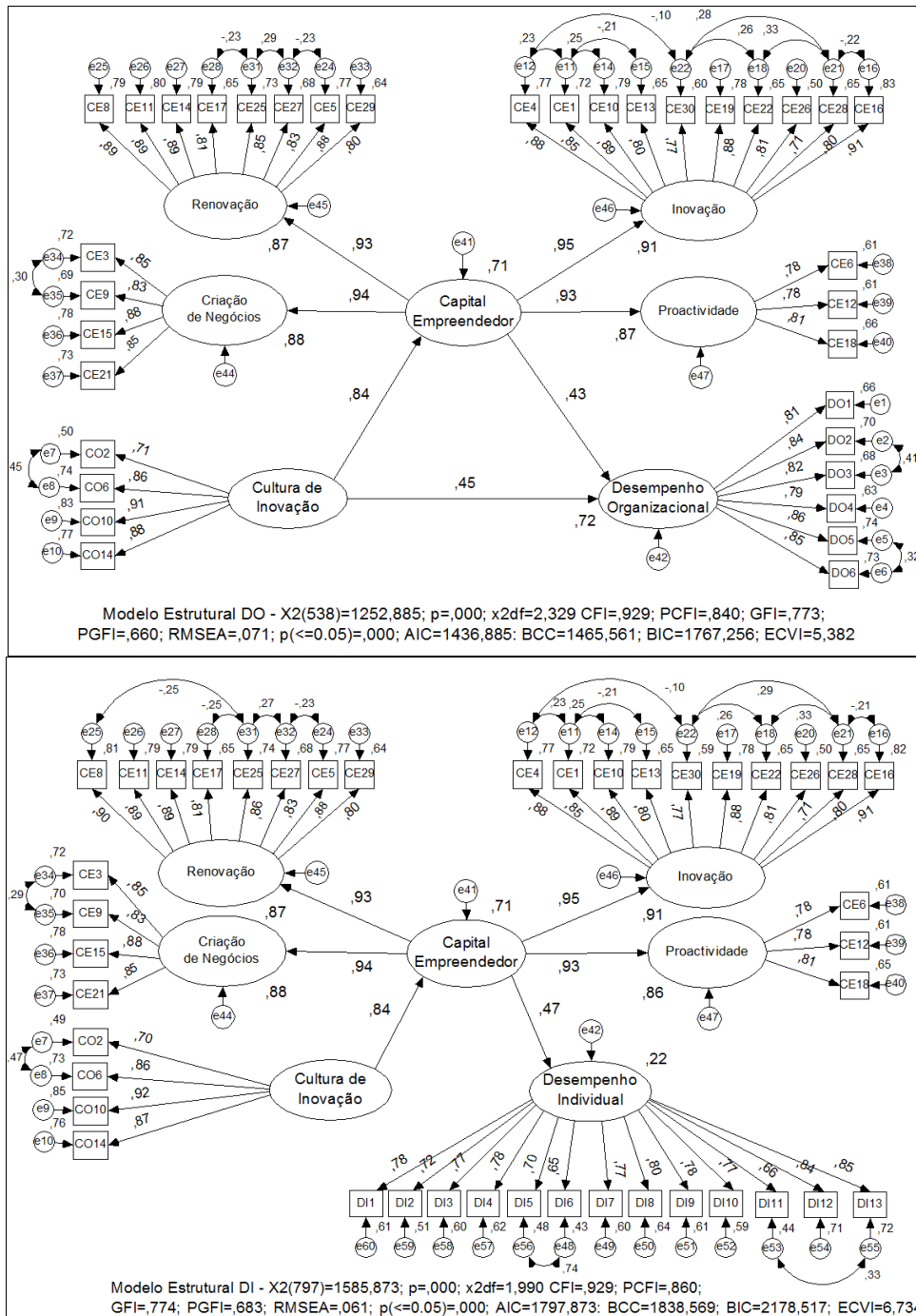
### 4.4 Relação entre o capital empreendedor, cultura de inovação e desempenho

No sentido de testar o ajustamento do modelo de mediação, assim como verificar a Modelo de Equações Estruturais (MEE). Foi realizada uma imputação dos *missings* através do método de Estimação-Maximização. A normalidade encontra-se dentro do intervalo uma vez que o seu valor é menor que 2. Verificou-se ausência de multicolineariedade, todas as dimensões apresentam um VIF inferior a 10 e uma Tolerância (TOL) superior a 0,1. O modelo apresenta-se ainda como sobre-identificado, com pelo menos 5 sujeitos por parâmetro a estimar.

Este modelo revela 3 relações directas, da cultura de inovação sobre o CE ( $\beta_{CE.CI} = 0,845$ ) e sobre o desempenho ( $\beta_{DO.CI} = 0,454$ ), e do CE sobre o desempenho ( $\beta_{DO.CE} = 0,429$ ). Revela também a relação indirecta da cultura no desempenho através da mediação do CE ( $\beta_{CE.CI \times DO.CE} = 0,363$ ), com um efeito

total no desempenho ( $\beta_{dir+indir}=0,817$ ). Todas as relações directas demonstram ser significativas ( $p<0,001$ ). A significância da relação de mediação, analisada através do Teste de Sobel, também é significativa ( $p<0,001$ ).

Em conclusão, o presente modelo (Figura 1) revela uma relação significativa de mediação do CE entre a cultura inovadora e o desempenho organizacional, que explica 72% da sua variabilidade. Ainda, verificou-se um impacto positivo desta cultura, que por si explica 71% do CE.



**Figura 1 e 2 - Modelo estrutural do Desempenho Organizacional e Individual**

Fonte: Elaborado pelos autores.

O mesmo procedimento foi realizado para o modelo estrutural com o desempenho individual como variável dependente. Nas relações entre os factores latentes no modelo, observou-se que o peso de regressão da cultura de inovação na predição do desempenho individual não é significativamente diferente de zero ( $p=0,621$ ). A estimação do modelo sem esta relação levou ao aumento da significância da relação entre o CE e o desempenho individual ( $p<0,001$ ).

Por fim, verifica-se a significância das relações directas entre a Cultura de Inovação e CE ( $\beta_{CE,CI}=0,843$ ;  $p<0,001$ ) e entre o CE e o desempenho individual ( $\beta_{DI,CE}=0,466$ ;  $p<0,001$ ). Ainda, o efeito indirecto da Cultura de Inovação no desempenho individual também demonstra ser significativo ( $\beta_{CE,CI} \times \beta_{DI,CE}=0,393$ ;  $p<0,001$ ).

De facto, observou-se um modelo de mediação puro entre a cultura inovadora e o desempenho individual através do CE, uma vez que não se encontrou uma relação directa significativa entre esta cultura e o desempenho, sendo que este efeito explica 71% da variabilidade do CE e 22% da variabilidade do desempenho individual (Figura 2).

Em conclusão, a generalidade das hipóteses foi confirmada, tendo sido demonstrado um efeito positivo directo entre uma cultura inovadora e o desempenho organizacional, assim como um efeito de mediação através do CE para ambos os desempenhos organizacional e individual. O presente modelo teórico assegura assim um ajustamento moderadamente bom aos dados e é uma plausível explicação para as relações encontradas, sendo possível afirmar o efeito do CE como mediador da relação entre a cultura inovadora e o desempenho.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O interesse neste estudo passou por conhecer a relevância dos comportamentos empreendedores nas organizações, ancorados numa cultura inovadora, e o seu impacto no desempenho dos colaboradores e da própria organização comparativamente à sua concorrência. Ainda, procurou-se entender como as culturas baseadas numa orientação externa levam a melhores resultados de desempenho organizacional comparativamente a culturas baseadas numa orientação interna.

Neste estudo, hipotetizou-se que a cultura de inovação tem um impacto positivo no CE, no sentido em que um ambiente onde a inovação é considerada uma resposta apropriada para os problemas organizacionais, os colaboradores desenvolvem um comprometimento e entusiasmo pela criação, que ajuda a desenvolver uma cultura de criatividade e a paixão inovadora (Russell, 1999). A cultura de inovação é a essência do CE, já que suporta as inovações institucionalizando-as numa visão de importantes actividades recompensadoras (Duobiené & Pundziené, 2007). Os resultados



encontrados evidenciam esta relação, sendo que se encontrou nos dois modelos estruturais uma relação directa significativa ( $p < 0,001$ ). Assim, a Hipótese 1 foi confirmada e sustenta os vários modelos teóricos encontrados, pelo que se pode afirmar que esta cultura orienta a organização para o dinamismo e empreendedorismo, onde os líderes agem de forma inovadora e aceitam riscos, sob a alçada de valores que enfatizam o crescimento e aquisição de recursos para apostar na criação e liderança do mercado.

No impacto do CE sobre o desempenho (*H2*), assume-se na literatura que as empresas com um elevado CE exploram eficazmente as oportunidades no mercado, aumentando assim o seu desempenho, vantagem competitiva e crescimento sustentado (Bhardwaj et al., 2007). Esta relação torna-se pertinente neste estudo uma vez que permite avaliar o desempenho organizacional através de uma medida perceptiva e relativa ao mercado externo nos colaboradores de todos os níveis de gestão e dentro do sector bancário. Estudos que, ao relacionar o CE com o desempenho, utilizam medidas objectivas e perceptivas revelaram uniformemente uma relação significativa, que está em concordância com os resultados encontrados neste estudo, confirmando a importância dos comportamentos empreendedores na condução de maiores níveis de desempenho, tanto em termos organizacionais como individuais ( $p < 0,001$ ). Neck e Colaboradores (1999) enunciam que o CE leva a melhores resultados individuais, já que desenvolve o potencial de auto-confiança para atingir eficazmente os objectivos, também, ao inibir os comportamentos empreendedores, o desempenho individual é limitado.

A Hipótese 3, referente ao estudo da relação entre a cultura e o desempenho, defende que a cultura pode ser uma viável fonte de vantagem competitiva, já que pode ter implicações ao nível do desempenho individual e competitividade organizacional (Barney, 1986). Neste estudo, foi confirmada a diferença significativa entre os grupos com maior e menor desempenho ( $p < 0,001$ ), demonstrando que existe uma relação entre os tipos de cultura e o desempenho organizacional. Ao averiguar as correlações, verificou-se que as maiores correlações encontradas foram relativas às culturas com orientação externa (*H3a*). Uma explicação possível é o facto de estas culturas promoverem a obtenção antecipada das informações sobre o mercado para desenvolver produtos em função do mesmo, no sentido de adaptar o seu funcionamento e objectivos para melhor satisfazer as necessidades do mercado e superar a concorrência (Deshpandé et al., 1993).

No que se refere ao impacto directo da cultura de inovação no desempenho (*H3b*), verifica-se que esta cultura coloca ênfase na flexibilidade e tolerância, cuja liderança consiste na capacidade de correr riscos, promove uma base que desenvolve o desempenho organizacional (Denison & Spreitzer, 1991). De facto, a literatura suporta a relação positiva significativa encontrada neste estudo entre a

cultura de inovação e o desempenho organizacional ( $p < 0,001$ ). Já no que respeita à relação da cultura de inovação com o desempenho individual, seria de esperar que uma cultura orientada para o mercado externo e para o cliente poderia contribuir para o desempenho individual já que colocaria expectativas sobre os resultados individuais como meio de atingir os resultados organizacionais esperados. No entanto, os resultados encontrados demonstraram uma relação directa insignificante entre estas variáveis. Morris e Kuratko (2002) enunciam que variabilidades características do nível individual poderão influenciar esta relação, já que se trata de uma relação entre uma variável organizacional e individual. Os resultados demonstram que uma cultura inovadora não é condição suficiente para desenvolver o desempenho a nível individual, pois o maior dos obstáculos na implementação de uma cultura são as pessoas, que a um nível pessoal detêm características como a resistência à mudança, julgamentos subjectivos, motivação e satisfação, que podem intervir nesta relação.

Assim, os resultados deste estudo confirmaram parcialmente a hipótese (*H3b*), já que se encontrou um impacto significativo da cultura no desempenho organizacional, o que não se verificou para o desempenho individual.

Por fim, na avaliação do efeito de mediação do CE na cultura e desempenho (*H4*), verificou-se que o CE potencia significativamente a relação entre a cultura e desempenho, tanto em termo organizacionais como individuais, uma vez que se encontrou neste estudo em ambos os modelos uma relação indirecta significativa ( $p < 0,001$ ). Este facto torna-se ainda mais pertinente no modelo que contempla o desempenho individual, já que não existe relação directa cultura inovadora e este desempenho mas, quando adicionado o CE ao modelo, apresenta-se uma interessante relação indirecta significativa ( $p < 0,001$ ).

Em conclusão, a generalidade das hipóteses foram confirmadas, pelo que se pode afirmar que a cultura inovadora é preditora do CE e do desempenho organizacional, reconhecida pelos principais modelos teóricos apresentados na literatura (Kuratko, 2007), e confirmada empiricamente na sua importância para desenvolver o CE das empresas, com implicações diferentes para o desempenho organizacional e dos colaboradores. Com o objectivo de desenvolver este desempenho em termos de competitividade no mercado, a implementação de valores que cultivem a inovação poderá por si só ser positiva.

## **6. CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS**

Após a reflexão sobre os resultados encontrados, surgem algumas implicações a vários níveis, aliadas a limitações e sugestões para futuros estudos. A hipótese sobre o impacto dos diferentes tipos

de cultura no desempenho organizacional foi realizada neste estudo em apenas uma instituição, tendo em conta as subculturas existentes e as medidas perceptivas sobre o desempenho da empresa, cujos resultados levam a crer que poderá haver uma relação entre a orientação externa das culturas e o desempenho da empresa, que leva à necessidade de futuros estudos que abordem esta relação englobando as culturas em diferentes organizações.

Efectivamente, o presente estudo corrobora as premissas teóricas de estudos anteriores que demonstram o contributo de uma orientação inovadora para a competitividade da organização e o alinhamento da sua cultura com a visão organizacional, assegurando o capital empreendedor através da inovação promovida pelas pessoas (Piscopo, 2010).

Em termos metodológicos, este estudo revelou escalas com boas qualidades métricas, com boa fiabilidade compósita e validade de constructo, que constituem indicadores de constructos fiáveis e válidos (Fornell & Laker, 1981).

. Uma das limitações a este nível assenta em alguns problemas no ajustamento dos dados ao modelo teórico, o que poderá ter sido devido à influência de variáveis paralelas ao estudo que não foram avaliadas no modelo.

O seu *design* correlacional é outra limitação, que não possibilita um pressuposto de causalidade, pelo que um estudo experimental ou quasi-experimental é sugerido para colmatar esta limitação.

Outra recomendação é a replicação do estudo no universo organizacional, para verificação dos resultados encontrados em organizações de diferentes sectores. Ainda, sugere-se a utilização de medidas objectivas de crescimento, produtividade, rentabilidade, eficácia e eficiência, como medidas objectivas do desempenho organizacional e individual.

Apesar das suas limitações, a presente investigação revelou-se pertinente já que abordou um tema contemporâneo e de grande aplicabilidade para as empresas no contexto actual económico, visto que responde a um novo paradigma para alcançar a vantagem competitiva sustentável, pois representa uma nova necessidade de estruturar as práticas de gestão orientadas para o sucesso e desenvolvimento do CE (Morris & Kuratko, 2002). Ao sustentar empiricamente um modelo teórico, contribuiu para um conhecimento mais aprofundado sobre os condicionantes pertinentes para o desencadear de um processo empreendedor, com repercussões positivas importantes para as organizações.

Assim, este estudo leva a pertinentes implicações práticas no contexto organizacional, pois o CE demonstra ser um importante preditor do desempenho organizacional, em termos relativos ao mercado. As empresas que florescerem uma cultura inovadora, com valores conducentes ao desenvolvimento do Capital Empreendedor, terão maior propensão a desenvolver o seu desempenho relativo ao mercado. As organizações com um elevado CE envolvem-se em novos negócios, são proactivas, inovadoras,

com uma facilidade constante de mudança, adaptação e renovação, desenvolvendo assim o seu poder de reacção nas economias instáveis, numa procura constante de maiores expectativas relativas ao crescimento organizacional.

Em conclusão, o real valor do CE está na sua forma de operar e criar sucesso, podendo ser desencadeado através de uma gestão para a inovação, dotando a organização de um capital dinâmico e positivo que a mantém saudável ao reforçar a sua segurança no mercado. Por estas implicações, poderá dizer-se que a aliança entre a cultura inovadora, o CE e o desempenho são notas indispensáveis que formam a tríade nuclear, no sentido em que a cultura é uma importante componente do ambiente interno organizacional que sustenta este capital, que por sua vez demonstra ter um importante papel na diferenciação das organizações nos seus mercados.

## REFERÊNCIAS

- Antoncic, B. (2006). Impacts of diversification and corporate entrepreneurship strategy making on growth and profitability: a normative model. *Journal of Enterprising Culture*, 14(1), 49-63.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- 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), 5-14.
- Baduerahanian, L. & Abetti, P.A. (1995). Case study the rise and fall of the merlin-gerin foundry business. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 477-494.
- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Baum J.R., Locke, E.A. & Smith, K.G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Bhardwaj, B.R., Sushil & Momaya, K. (2007). Corporate entrepreneurship model: A source of competitiveness. *IIMB Management Review*, 131-145.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Cameron, K. S. & Freeman, S. L. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5.

- Cornwall, J. R. & Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Homewood, IL: Irwin Publishing.
- Covin J.G. & Slevin, D.P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In: R. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson & K.H. Vesper (Eds). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. MA: Babson College Wellesley. (628–639).
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J.O. & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 47-63.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D.R. & Spreitzen, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Duobiené, J. (2008). The role of organizational culture in sustaining corporate entrepreneurship. *Economics & Management*, 350-356.
- Duobiené, J. & Pundziené, A. (2007). *Economics & Management*, Dez, 507-515.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 39-50.
- Gordon, G.G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Management Journal*, 11(4), 5-15.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Holt, D.T., Rutherford, M.W. & Clohessy, G.R. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 40-54.
- Homburg, C., Workman, J.P. & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38-60.

- Ireland, R. D., Kuratko D. F., & Morris M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17.
- Kemelgor, B.H. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in Netherlands and the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 67-87.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kuratko, D. F. (2007). *Corporate entrepreneurship*. (Vol.3:2). USA: Now Publishers.
- Liu, A.M. (2008). Wa! The wu wei academic librarian. *Library Management*, 29(1/2), 104-115.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Morris, M. H., & Kuratko D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship*. USA:Thompson South-Western.
- Morris, M.H., Avila, R.A. & Allen, J.A. (1993). Individualism and the modern corporation: Implications for innovation and entrepreneurship. *Journal of Management*, 19(3), 595-612.
- Naman, J.L. & Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Neck, C.P., Neck, H.M., Manz, C.C. & Godwin, J. (1999). "I think I can; I think I can" A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficiency, and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6), 477-501.
- Palma, P. J. (2007). *Capital empreendedor: ferramenta estratégica para a competitividade*. Working Paper INTEC & ISPA.
- Piscopo, M. R. (2010). Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, 7(1), 132-150.
- Reisel, W.D., Chia, S-L., Maloles, C.M. & Slocum, J.W. (2007). The effects of job insecurity on satisfaction and perceived organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 106-116.
- Ross, J.E. (1987). Intrapreneurship and corporate culture. *Industrial Management*, 29(1), 22-26.
- Russell, R.D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 65-84.
- Sackmann, S.A. (1991). Uncovering culture in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*. 27(3), 295-317.
- Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 23(3), 11-27.

Stopford, J.M. & Badden-Fuller, C.W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.

Svyantek, D.J., Bott, J.P., Goodman, S.A. & Bernal, D.S. (2003). Expanding the performance domain: who says nice guys finish last? *International Journal of Organizational Analysis*, 11(2), 137-152.

Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron?. *European Management Journal*, 19(5), 256-533.

Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-268.

Zahra, S.A. & Covin, J.C. (1995) Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-59.

## **HOW THE GIANTS LEARN TO DANCE: THE ROLE OF MEDIATOR ENTREPRENEUR IN RELATION BETWEEN CAPITAL CULTURE OF INNOVATION AND PERFORMANCE**

### **ABSTRACT**

The literature suggests that Corporate Entrepreneurship (CE) mediates the relationship between an innovative culture and performance. However, despite several theoretical models predicting this relationship, its empirical validation is yet to be tested. That is the main goal of the present study. Relying on a correlational design with 268 participants of a large banking company and using Structural Equation Modeling analysis, it was confirmed the existence of a significant mediation model. This provides important implications for the promotion of Intrapreneurship in organizational contexts and highlights the imperative of considering a new management paradigm centered on corporate entrepreneurship.

**Key-Words:** Intrapreneurship; Corporate Entrepreneurship; Corporate Culture; Performance.

---

Data do recebimento do artigo: 17/05/2012

Data do aceite de publicação: 15/09/2012

## ANEXO

A minha empresa...	
1	...dá ênfase ao desenvolvimento de novos produtos/serviços.
2	...revê e melhora o seu conceito de negócio.
3	...cria novas áreas de negócio no seu mercado.
4	...investe em actividades para desenvolver novos produtos/serviços.
5	...reorganiza os departamentos para aumentar a inovação.
6	...tem uma postura competitiva relativamente à concorrência.
7	...acrescenta novos produtos/serviços no mercado.
8	...promove actividades coordenadas entre os departamentos para aumentar a sua inovação.
9	...procura novos negócios em novos mercados, que estão relacionados com o seu negócio alvo.
10	...introduz novos produtos/serviços no mercado.
11	...aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles.
12	...tem tendência para assumir riscos.
13	...obtem elevados rendimentos em relação a produtos/serviços que não existiam há 3 anos atrás.
14	...adopta uma estrutura organizacional flexível para aumentar a inovação.
15	...encontra, nos seus mercados, nichos (oportunidades de negócio) para novos produtos/serviços.
16	...introduz novas linhas de produtos/serviços no mercado.
17	...treina os colaboradores com técnicas de criatividade.
18	...tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura dinâmica, agressiva e destemida).
19	...actualiza e modifica os seus produtos/serviços.
20	...recompensa os colaboradores pela sua criatividade e inovação.
21	...entra em novos negócios, oferecendo novas linhas de produtos/serviços.
22	...investe no desenvolvimento de tecnologias, para o seu próprio usufruto.
23	...estabelece procedimentos para procurar ideias inovadoras dos colaboradores.
24	...dá importância à criação de tecnologias, para o seu próprio usufruto.
25	...tem procedimentos para examinar as ideias inovadoras dos colaboradores.
26	...adopta tecnologias desenvolvidas por outras empresas.
27	...recompensa as ideias e projectos inovadores dos colaboradores.
28	...dá importância à inovação tecnológica.
29	...disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projectos experimentais.
30	...desenvolve tecnologias pioneiras na sua área de negócio.

### Anexo I - Escala de Intra-empendedorismo

Fonte: Antoncic & Hisrich (2001)