

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

ISABEL TAVARES SILVA

**O EFEITO DO ENGAJAMENTO E DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA
RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DINÂMICA GERENCIAL E O
DESEMPENHO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

CURITIBA

2022

ISABEL TAVARES SILVA

**O EFEITO DO ENGAJAMENTO E DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA
RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DINÂMICA GERENCIAL E O
DESEMPENHO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Heitor Takashi Kato.

CURITIBA

2022

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Edilene de Oliveira dos Santos CRB-9/1636

S586e
2022
Silva, Isabel Tavares
O efeito do engajamento e da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho nas empresas brasileiras / Isabel Tavares da Silva ; orientador: Heitor Takashi Kato. – 2022
88 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2022.
Bibliografia: p. 73-85

1. Administração de empresas. 2. Empreendedorismo. 3. Orientação. 4. Desempenho. I. Kato, Heitor Takashi. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título

CDD. 20. ed. – 658.04

TERMO DE APROVAÇÃO

O EFEITO DO ENGAJAMENTO E DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DINÂMICA GERENCIAL E O DESEMPENHO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS.

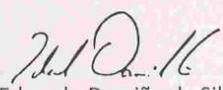
Por

ISABEL TAVARES SILVA

Dissertação aprovada em **30 de junho de 2022** como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.


Prof.ª Dra. Angela Cristiane Santos Pivoto
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração
Escola de Negócios PUCPR

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Orientador


Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
Examinador

Documento assinado digitalmente
gov.br RUBIA OLIVEIRA CORREA
Data: 30/06/2022 16:12:14-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof.ª Dra. Rubia Oliveira Corrêa
Examinadora

RESUMO

Os estudos sobre capacidades dinâmicas gerenciais apresentam ausência de conhecimento científico válido e confiável sendo essencialmente teórico (ADNER & HELFAT, 2003). Tendo como motivação a escassez de conhecimento aplicável a respeito do tema, essa pesquisa tem como objetivo geral verificar o efeito do engajamento e da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho nas empresas brasileiras. Desenvolveu-se um modelo estrutural de investigação perquirindo a compreensão observacional dos efeitos diretos, moderadores e mediadores dos construtos balizados, em revisão da literatura, das amostras coletadas. De natureza descritiva com técnicas quantitativas de análise de dados, um levantamento com corte de tempo transversal foi realizado e adotando o método estatístico de uma modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) por meio do *WarpPLS-based Structural Equation Modeling (SEM) Software stable version 8.0* aprofundou-se os resultados dessa investigação. Os dados coletados com o auxílio do *Qualtrics XM Platform Survey Software version 2022* contendo um número de casos (linhas) nos dados do modelo de 269 (sem corte delimitador de população e amostra) e 8 variáveis latentes pelo algoritmo de análise de modelo externo por Regressão PLS com opção de cálculo de efeitos mediadores em dois estágios, contribui empiricamente para a validação positiva e estatisticamente significativa de seis hipóteses da indagação dos efeitos diretos positivos do engajamento e da orientação empreendedora entre a relação da capacidade dinâmica gerencial e o desempenho nas empresas brasileiras.

Palavras-chave: capacidades dinâmicas gerenciais, orientação empreendedora, engajamento, desempenho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Framework</i> teórico	22
Figura 1.1 - <i>Framework</i> teórico da H1d	22
Figura 1.2 - <i>Framework</i> teórico da H2d	23
Figura 2 – Modelo estrutural	37
Figura 2.1 – Modelo estrutural da mediação do engajamento	38
Figura 2.2 – Modelo estrutural da mediação da orientação empreendedora	38
Figura 3 – Efeito direto do engajamento no desempenho	59
Figura 4 – Efeito direto do engajamento na orientação empreendedora	60
Figura 5 – Moderação do engajamento	61
Figura 6 – Efeito direto da orientação empreendedora no desempenho	62
Figura 7 – Efeito direto da orientação empreendedora no engajamento	63
Figura 8 – Moderação da orientação empreendedora	64
Figura 9 – Efeito direto da capacidade dinâmica gerencial no desempenho	65
Figura 10 – Efeito direto da capacidade dinâmica gerencial na orientação empreendedora	66
Figura 11 – Efeito direto da capacidade dinâmica gerencial no engajamento	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tamanho da empresa	28
Tabela 2 – Idade da empresa	29
Tabela 3 – Setor da empresa	29
Tabela 4 – Indicadores do Vigor	31
Tabela 5 – Indicadores da Dedicção	31
Tabela 6 – Indicadores da Inovatividade	32
Tabela 7 – Indicadores da Proatividade	33
Tabela 8 – Indicadores da Tomada de riscos	33
Tabela 9 – Indicadores da Cognição gerencial	34
Tabela 10 – Indicadores do Capital humano gerencial	35
Tabela 11 – Indicadores do Desempenho operacional	36
Tabela 12 – Indicadores do Desempenho financeiro	36
Tabela 13 – Combined loadings and cross-loadings	41
Tabela 14 – Correlations among latent variables with square roots of AVEs	42
Tabela 15 – Path coefficients and P values	44
Tabela 16 – General SEM Analysis Results	48
Tabela 17 – Latent variable coefficients	49

Tabela 18 – Total effects of moderating effects	53
Tabela 19 – Path coefficients and P values of moderating effects	54
Tabela 20 – Indirect effects of mediating effects	56
Tabela 21 – Total effects of mediating effects	57
Tabela 22 – Path coefficients and P values of mediating effects	58
Tabela 23 – Hipóteses do estudo	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	3
1.2.1 Objetivo geral	3
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 JUSTIFICATIVA	5
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1 ENGAJAMENTO FUNCIONAL	6
2.1.1 Vigor	9
2.1.2 Dedicção	10
2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	10
2.2.1 Inovatividade	11
2.2.2 Proatividade	12
2.2.3 Tomada de riscos	12
2.3 CAPACIDADE DINÂMICA GERENCIAL	13
2.3.1 Cognição gerencial	13
2.3.2 Capital humano gerencial	14
2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	16
2.5 FRAMEWORK TEÓRICO E HIPÓTESES DO ESTUDO	18
3 METODOLOGIA	24
3.1 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	24
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	26
4 RESULTADOS	28
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	28
4.2 ANÁLISE DOS CONTRUTOS E SEUS INDICADORES	30
4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	37
4.4 ANÁLISE DO FRAMEWORK TEÓRICO E DAS HIPÓTESES DO ESTUDO	49
4.4.1 Efeitos moderadores	51
4.4.2 Efeitos mediadores	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	72
REFERÊNCIAS	73

1 INTRODUÇÃO

Questionamentos que focam nas perspectivas dos funcionários proporcionam uma compreensão aprofundada sobre como os colaboradores de uma empresa afetam diretamente o desempenho das organizações (SCHAUFELI & BAKKER, 2010; FLETCHER & ROBINSON, 2013; NA-NAH, PUKKEEREE & CHAIPRASIT, 2020). Gestores com pensamento empreendedor e com cognição-perceptiva gerencial condutoras de direcionamentos estratégicos positivos geram um valor único oferecido às organizações, amiudadamente com base em iniciativas próprias voltadas para a diferenciação e o talento, fonte primária de recurso intangível para as empresas (LUMPKIN & DESS, 1996; WALES; GUPTA & MOUSA, 2013; HAYTON, 2003; MEHTA, 2011). Ambos, exercem aspectos primordiais para a estratégia e competitividade no desempenho de quaisquer negócios (BITITCI et al., 2012; HELFAT & MARTIN, 2015; AMBROSINI & ALTINTAS, 2019). Como isso é aplicado, implementado e evidenciado no cenário das empresas brasileiras é a impelida aspiração dessa dissertação.

O estudo aplica a abordagem das capacidades dinâmicas gerenciais a fim de alicerçar como o entendimento do engajamento e da orientação empreendedora afetam a variação do desempenho das organizações, examinando o impacto disso a nível operacional e financeiro, nas relações entre esses construtos. O conceito de capacidades dinâmicas gerenciais assumiu notoriedade na literatura emergente a respeito do assunto, como microfundamentos das capacidades dinâmicas de TEECE, PISANO & SHUAN, 1991, por ADNER & HELFAT em 2003 na publicação de seu emblemático artigo, onde reconheceram que alguns gestores podem desenvolver capacidades dinâmicas gerenciais “*para construir, integrar, reconfigurar e reposicionar competitivamente os recursos organizacionais e as competências*” (página 1012) [tradução livre de ADNER R. & HELFAT. C. E. (2003). *Corporate effects and dynamic managerial capabilities. Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 1011-1025]. À medida que a literatura de capacidades dinâmicas gerenciais continua a se desenvolver, torna-se claro que existem meios pelos quais as organizações reconfiguram seus recursos de maneiras que não se encaixam perfeitamente “redondo” nas definições formais da teoria, mas que vão além do que é considerado simples definição geral. Sendo que quando se considera os comportamentos e as habilidades intrínsecas individuais das pessoas de uma organização empresarial, essas capacidades dinâmicas que envolvem comportamentos, não mais se tornam um conceito padronizado, mais sim, sujeitas a visão de outras abordagens complementares que também são assunto essencial na literatura de estratégia em organizações.

A orientação empreendedora (OE) é tipicamente considerada uma precursora da inovação e do empreendedorismo, sendo, esse último, a implementação bem sucedida de uma ideia criativa e, assim, em ambientes organizacionais pode ser definida como a liberdade e flexibilidade para desenvolver e implementar iniciativas empreendedoras (COVIN & SLEVIN, 1991; LUMPKIN & DESS, 1996; COVIN & WALES, 2012; WALES; GUPTA & MOUSA, 2013). A partir do artigo primário *The correlates of entrepreneurship in three types of firms* publicado no *Management Science*, MILLER (1983) iniciou uma abordagem empreendedora para a criação de estratégias, sugerindo que empresas empreendedoras são aquelas que perseguem a inovação, entram agressivamente em novos mercados e aceitam uma medida de risco na busca de novas oportunidades. No entanto, tempos depois, COVIN & SLEVIN (1991) observaram que a abordagem de MILLER (1983) só poderia ser alcançada se existissem comportamentos empreendedores que preenchessem as condições necessárias para uma empresa se tornar uma organização empreendedora, reconceituando a construção de empreendedorismo de MILLER (1983) para uma “orientação empreendedora” como sendo “*uma postura empreendedora daqueles que têm um perfil comportamental particular recorrente*” (página 8) e “... sendo o comportamento, elemento central e essencial para o processo de empreendedorismo” (página 8) [tradução livre de COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. (1991). *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26].

Depois que COVIN & SLEVIN (1991) ofereceram uma alternativa perceptiva sobre o domínio conceitual do empreendedorismo no nível do indivíduo, outros autores apareceram para aprofundar essa visão como LUMPKIN & DESS, 1996; COVIN & WALES, 2011; WALES; GUPTA & MOUSA, 2013 etc. Nesse estudo, buscou-se enfatizar as abordagens da orientação empreendedora do ponto de vista do indivíduo, mais especificamente do gestor-empendedor, e não no nível macro-organizacional. Conforme observado por LUMPKIN & DESS (1996) a OE é fundamentalmente um fenômeno comportamental ou que se apresenta como algum tipo de atitude, filosofia ou disposição dos tomadores de decisão. Como a atitude é uma manifestação de crenças, percepções e efeitos cognitivos (ANDERSON et al., 2014) pode ser provável que o mesmo fenômeno que encoraja o comportamento do gestor-empendedor causalmente se relaciona com a atitude do funcionário ou vise e versa.

O primeiro conceito apresentado pela literatura para a definição do envolvimento dos funcionários no processo organizacional foi de KAHN (1990) que define o engajamento dos funcionários como “*o aproveitamento de membros da organização para suas funções de*

trabalho; no engajamento, as pessoas empregam e expressam a si mesmas cognitivamente, emocionalmente e fisicamente durante as performances das funções” (página 7) [tradução livre de TRUSS, C.; SHANTZ, A.; SOANE, E.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R. (2013). *Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669].

Para KAHN (1990) o aspecto cognitivo do engajamento diz respeito às crenças dos funcionários sobre a organização, seus líderes e as condições de trabalho. O aspecto emocional do engajamento diz respeito a como os funcionários se sentem positiva ou negativamente em relação a organização e seus líderes. O aspecto físico do engajamento diz respeito às energias físicas exercidas pelos indivíduos para cumprir suas funções. Desse modo, de acordo com KAHN (1990) o engajamento significa estar psicologicamente e fisicamente presente quando ocupando e desempenhando uma função organizacional. MAY, GILSON & HARTER (2004) descobriram a importância da concepção do trabalho, da adequação de função e das relações de apoio como aspectos enriquecedores da participação dos colaboradores em atividades organizacionais. Posteriormente, TRUSS et al. (2013) definem o engajamento dos funcionários simplesmente como um estado psicológico abrangendo as três dimensões de engajamento discutidas por KAHN (1990) e adicionando a isso uma tendência de compromisso organizacional, fazendo do engajamento um construto pluriconceitual.

Assim, o problema de pesquisa elucidado: **Qual o efeito do engajamento e da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho nas empresas brasileiras?**

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Considerando o contexto previamente delineado, os objetivos podem ser apresentados como se seguem.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar o efeito do engajamento e da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho nas empresas brasileiras.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo principal desse estudo, é importante estabelecer seus objetivos específicos, a saber:

a) verificar o efeito direto positivo do engajamento no desempenho das empresas brasileiras;

b) verificar o efeito direto positivo do engajamento na orientação empreendedora dos gestores;

c) verificar o efeito moderador positivo do engajamento na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras;

d) verificar o efeito mediador positivo do engajamento na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras;

e) verificar o efeito direto positivo da orientação empreendedora no desempenho das empresas brasileiras;

f) verificar o efeito direto positivo da orientação empreendedora no engajamento dos funcionários;

g) verificar o efeito moderador positivo da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras;

h) verificar o efeito mediador positivo da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras;

i) verificar o efeito direto positivo da capacidade dinâmica gerencial no desempenho das empresas brasileiras;

j) verificar o efeito direto positivo da capacidade dinâmica gerencial na orientação empreendedora dos gestores;

l) verificar o efeito direto positivo da capacidade dinâmica gerencial no engajamento dos funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação para essa dissertação é a resposta para a pergunta à problematização de pesquisa que expressa singular necessidade ocasionada pela escassez de conhecimento sobre o efeito do engajamento e da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho nas empresas brasileiras, tornando o assunto objeto útil para uma investigação aprofundada e sua evidência aplicável dentro das empresas brasileiras. De natureza descritiva, o estudo amplia a quantidade de informações possíveis relacionadas ao tema expressando os resultados obtidos pelo processamento de dados estatísticos coletados e beneficiando pesquisadores e estudiosos da área de estratégia comportamental.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Essa pesquisa está estruturada em quatro partes. A primeira parte é a introdução, a apresentação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a estrutura da pesquisa. A segunda parte é a fundamentação teórica de todas as abordagens teóricas que permeiam o pensamento investigativo dessa dissertação, a saber: engajamento funcional, orientação empreendedora, capacidade dinâmica gerencial e desempenho organizacional, ao final, as hipóteses do estudo e o *framework* teórico. A terceira parte é a metodologia que evidencia a definição das variáveis e a delimitação da pesquisa. A quarta parte são os resultados, a análise descritiva da amostra, a análise dos construtos e seus indicadores, a análise fatorial confirmatória, a análise do *framework* teórico e das hipóteses do estudo e as considerações finais. Ao final está o anexo que são os questionários baseados na fundamentação teórica com os construtos definidos na literatura.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico apresenta-se a revisão da literatura para fundamentar a pesquisa desenvolvida. Primeiramente, o engajamento funcional e a orientação empreendedora, em seguida, a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho organizacional. Além disso, são apresentadas as hipóteses de pesquisa e, por fim, o *framework* teórico proposto pela pesquisa.

2.1 ENGAJAMENTO FUNCIONAL

Nos últimos anos, muitas evidências sugerem na literatura que o engajamento tem um impacto significativamente positivo na produtividade, desempenho e cultura organizacional, bem como no bem-estar individual, e um impacto significativamente negativo na intenção de parar de estimular isso e no absenteísmo do local de trabalho. A noção de que os indivíduos podem estar pessoalmente engajados em seu trabalho, investindo energia emocional e cognitiva positiva em seu desempenho funcional, tem sido estudada desde a década de 90 (KAHN, 1990). Desde então, tem havido um fluxo crescente de pesquisas, principalmente no campo da psicologia, que buscou explorar ainda mais o significado e a importância do engajamento (ALDERFER, 1972; ARGYRIS, 1982; BAXTER, 1982; BENNIS, SCHEIN, BERLEW & STEELE, 1964; BUCKINGHAM & COFFMAN, 1999; CHARLES, 2006; CHOOCHOM, 2014; SAKS, 2006; PECH & SLADE, 2006; FLETCHER & ROBINSON, 2013). A razão pela qual o engajamento atrai atenção para estudos está em sua promessa dupla de aumentar o bem-estar individual e o desempenho organizacional (FLETCHER & ROBINSON, 2013).

O potencial de engajamento dos funcionários para elevar os níveis de desempenho e lucratividade corporativos foi observado por alguns pesquisadores há algum tempo. O objetivo alimentado pelo “movimento”, como alguns autores colocam, foi para fornecer aos empregadores ferramentas, técnicas e orientações gratuitas sobre como elevar o nível de engajamento dos trabalhadores, com base na premissa de que uma força de trabalho altamente engajada terá um desempenho melhor do que aquela que não está engajada, além de desfrutar níveis mais elevados de bem-estar pessoal (SCHAUFELI & BAKKER, 2010; FLETCHER & ROBINSON, 2013; NA-NAH, PUKKEEREE & CHAIPRASIT, 2020), ajudando assim, em última análise, a reforçá-lo. O conceito de engajamento atrai a atenção dos acadêmicos, apesar de que o conceito permanece ainda mais contestado do que muitos poderiam sugerir, no entanto, o que é o engajamento? O engajamento é visto como um estado psicológico, em comparação com a esfera física extrínseca do indivíduo, onde o engajamento é conceituado como uma

estratégia de força de trabalho (SONNENTAG, 2003; FLETCHER & ROBINSON, 2013; NA-NAH, PUKKEEREE & CHAIPRASIT, 2020).

Dentro do engajamento encontramos construtos como vigor e dedicação. Ao estudarmos os colaboradores de uma organização empresarial automaticamente pensamos em aspectos inerentes a psicologia humana, como: comunicação confiável, uso adequado das habilidades do funcionário, tratamento respeitoso dos funcionários, trabalho em equipe de sucesso, compartilhamento de conhecimento para objetivos estratégicos, habilidades de liderança, compromisso compartilhado com os valores da empresa, entre outros. O engajamento dos funcionários, portanto, está sujeito a uma noção de “engajamento pessoal”, sugerindo que o engajamento é a expressão pessoal de si mesmo – na função, alguém está engajado em seu trabalho quando é capaz de expressar seu “eu” autêntico e está disposto a investir suas energias pessoais em seu trabalho (SONNENTAG, 2003). Assim, o engajamento pode ser definido como um estado psicológico positivo de si mesmo, intrinsecamente, compreendendo uma gama de facetas afetivas, cognitivas e, muitas vezes, comportamentais.

O pensamento atual sobre o engajamento baseia-se em uma rica linha de pesquisa histórica sobre os aspectos positivos da organização do trabalho, incluindo a motivação e a teoria da satisfação no trabalho (PARENT JANE, 2018). Alguns estudos mostram como o engajamento pode ser vinculado a uma ampla gama de características benéficas no trabalho dentro da organização, incluindo comportamento organizacional positivo (MACEY & SCHENEIDER, 2008; FLETCHER & ROBINSON, 2013; TANWAR, 2013), mentalidade proativa na organização, sentidos apreciativos e noções de esperança individual e resiliência (NA-NAH, PUKKEEREE & CHAIPRASIT, 2020). As implicações práticas dessas ideias podem ser trazidas à realidade das empresas através de pequenas atitudes no dia a dia, nas rotinas organizacionais que mostram como os princípios da psicologia podem ser usados para abordar algumas das questões organizacionais mais importantes das empresas atualmente.

Historicamente, o engajamento no local de trabalho vem sendo estudado dentro da psicologia positiva (PARENT JANE, 2018) e, amplamente, tem sido baseado em uma abordagem de déficit em que o foco está na identificação de problemas e desafios e, em seguida, trabalha-se em soluções adequadas (KANSTE, 2011). Uma abordagem genérica se baseia na identificação de experiências positivas e na identificação de aspectos facilitadores frente aos desafios. Assim, a ênfase do engajamento do funcionário também está no estado motivacional dele e isso se encaixa no paradigma da psicologia do funcionário. Alguns acadêmicos discutem

o engajamento que um trabalho exige e sugere que o trabalho do indivíduo e os recursos pessoais se combinam para dar energia aos funcionários e promover um alto nível de engajamento (SHUCK, ADELSON & REIO, 2017; TANWAR, 2013; DHIR & SHUKLA, 2019). Outros sugerem que alguns fatores antecedentes são encontrados para elevar os níveis de engajamento (SARATUN, 2016). Esses fatores são condições psicológicas proporcionadas pelas experiências passadas dos indivíduos e como esses fatores afetam os funcionários em seus mais diversos aspectos emocionais como a sua motivação, a sua energia, a sua dedicação e a sua concentração no trabalho.

Além da concepção do trabalho, podemos ver como o contexto organizacional, em particular em áreas como liderança, clima organizacional e percepções de apoio social são relevantes para o engajamento. No geral, sua conclusão é que a maioria dos estudos até o momento com esse enfoque específico sugere que os fatores antecedentes têm efeitos únicos no nível de engajamento (MAY, GILSON & HARTER, 2004; TANWAR, 2013; KULAR et al., 2008; MOTYKA, 2018), isto é, como já ter trabalhado em um projeto de trabalho adequado a suas expectativas profissionais, a congruência de valores organizacionais e a liderança consideraram as combinações destes aspectos relevantes para o engajamento. Ainda enfatizando isso, alguns acadêmicos (MAY, GILSON & HARTER, 2004; KULAR et al., 2008; TANWAR, 2013; MOTYKA, 2018) enfocam os contextos relacionais de engajamento voltando a atenção para o papel das relações de trabalho em aumentar ou reduzir os níveis de engajamento, um aspecto que até agora recebeu menos atenção do que áreas como design de trabalho ou liderança. Ao fazer isso, eles reivindicam o engajamento originalmente concebido como “engajamento pessoal”, enfocando, em contraste, o “comportamento empresarial”, em que os funcionários se expressam plenamente em termos físicos durante a execução de seu trabalho. Os aspectos relacionais das condições psicológicas adicionais ao engajamento – liderança, clima organizacional e apoio social – complementam, assim, a discussão do design do trabalho em relação ao engajamento do funcionário (MAY, GILSON & HARTER, 2004; KULAR et al., 2008; TANWAR, 2013; MOTYKA, 2018).

No entanto, essa dissertação, evidencia o engajamento do funcionário do seu ponto de vista intrínseco, pessoal e psicológico, ao invés de um sentido mais amplamente empresarial, como liderança e outros aspectos relacionais. Pois, ao olhar para o engajamento do indivíduo, intrinsecamente, num sentido da sua perspectiva motivacional e psicológica, enfoca-se o “engajamento pessoal” dele que conduz ao desempenho organizacional interno de uma empresa. Assim, os conceitos sobre o engajamento na literatura ainda são, – as opiniões são diversas e há

mais perguntas do que respostas – em sua grande relevância, sobre os aspectos psicológicos do funcionário, bem como as suas implicações práticas. Como constado na literatura, existe um consenso emergente de que o engajamento é um estado psicológico (KAHN, 1990; CHARLES, 2006; CHOOCHOM, 2014; SAKS, 2006; PECH & SLADE, 2006; SCHAUFELI & BAKKER, 2010; FLETCHER & ROBINSON, 2013; NA-NAH, PUKKEEREE & CHAIPRASIT, 2020) vivenciado pelo funcionário em relação ao seu trabalho. Dentro do engajamento, há dois construtos que são de imperioso saber para ser considerado digno de investigação.

2.1.1 Vigor

De acordo com NA-NAM; PUKKEERCE & CHAIPRASIT (2020), página 6, vigor é: *“o comportamento do funcionário que existe em seu esforço ou esforçar-se para trabalhar, tentar resolver problemas, obstáculos e desafios para alcançar seus objetivos ou tarefas atribuídas”* [tradução livre de NA-NAN, K., PUKKEEREE, P., & CHAIPRASIT, K. (2020). *Employee engagement in small and medium-sized enterprises in Thailand: the construction and validation of a scale to measure employees. International Journal of Quality & Reliability Management*].

Um funcionário que tem vigor, ou seja, que se esforça para ser produtivo no trabalho e nas tarefas que são atribuídas a ele, atinge níveis de produtividade acima da média e contribui significativamente para a eficácia da equipe. Uma equipe, portanto, esforçada/vigorosa é um resultado da unidade ou eficiência departamental (MOTYKA, 2018; GRUMAN & SAKS, 2011; TRUSS et al., 2013; TANWAR, 2013; DHIR & SHUKLA, 2019) que leva a uma força de trabalho engajada. Por sua vez, uma força de trabalho engajada é uma fonte potencial de competitividade e vantagem estratégica que toda a organização deveria procurar cultivar.

Funcionários vigorosos/esforçados são entusiasmados com o seu trabalho e com suas tarefas, estão comprometidos com a missão e a visão da organização e dispostos a ir além das suas funções atribuídas para realizá-lo (TANWAR, 2013; DHIR & SHUKLA, 2019; KULAR et al., 2008; MOTYKA, 2018). Vendo dessa forma, a produtividade coletiva, que um funcionário com esse tipo de comportamento vigoroso pode ter, gera, conseqüentemente, um impacto proporcionalmente benéfico na realização dos objetivos, nas estratégias para fazê-lo e na administração e política eficazes em sua execução. Assim, os benefícios percebidos do vigor dos funcionários podem explicar por que essa temática tem sido uma questão tão atraente para os estudiosos nos últimos anos.

2.1.2 Dedicção

Para NA-NAM; PUKKEERCE & CHAIPRASIT (2020), página 6, entende-se por dedicação como: “*a atitude de sentimentos do funcionário sobre suas responsabilidades de tarefas e quão desafiadoras elas estão à sua capacidade. O funcionário também, é disposto, orgulhoso, inspirado, responsável em seu trabalho e tem um desejo de alcançar bom resultado*” [tradução livre de NA-NAN, K., PUKKEEREE, P., & CHAIPRASIT, K. (2020). *Employee engagement in small and medium-sized enterprises in Thailand: the construction and validation of a scale to measure employees. International Journal of Quality & Reliability Management*].

A dedicação do funcionário é retratada como algo que pode beneficiar tanto o indivíduo quanto a organização, pois o sentimento de comprometimento e disposição pode instruí-lo automaticamente a utilizar o seu talento ao máximo. Podemos argumentar também que a dedicação ocorre quando as pessoas trazem ou deixam de lado suas personalidades negativas durante o trabalho e enfocam os cognitivos e emocionais positivos (PARENT JANE, 2018; NAZIR & ISLAM, 2017; TANWAR, 2013; KULAR et al.; TRUSS et al., 2013). Sentimentos esses que nutrem o ideal de apreciação, confirmação, respeito e maior significância no trabalho.

Quando um membro de uma força de trabalho (equipe ou departamento) numa empresa tem a clareza sobre o que se espera dele, está confiante em ter o conhecimento e as habilidades para a função escolhida e tem uma atitude e comportamento positivos, a comunicação dele com os líderes fica mais clara e compreensível, salientando, assim, o reconhecimento da contribuição individual dedicada, quando os valores são vividos, quando há um sentimento de confiança e disposição e na execução de tarefa, acarretando, pois, um comprometimento mais elevado.

2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A orientação empreendedora (OE) conceituada na literatura, originalmente, surgiu como um construto da estratégia organizacional a nível corporativo. Em um conceito amplo, a orientação empreendedora refere-se à liberdade e flexibilidade para desenvolver e implementar iniciativas empreendedoras (COVIN & SLEVIN, 1991; LUMPKIN & DESS, 1996; COVIN & WALES, 2012; WALES, GUPTA & MOUSA, 2013) como um campo de grande importância para o desenvolvimento de novos empreendimentos e criação de valor para as empresas. A OE reflete uma mentalidade, uma atitude, uma inclinação para ver o ambiente organizacional

através de lentes inovadoras, transformadoras ou mesmo disruptivas. Assim, a orientação empreendedora abrange comportamentos empreendedores, mediante uma crença ou uma atitude que leve ao cultivo desses comportamentos (COVIN & SLEVIN, 1991; LUMPKIN & DESS, 1996; COVIN & WALES, 2012; WALES, GUPTA & MOUSA, 2013).

Desta forma, a OE, também sendo definida na literatura como comportamento empreendedor, lida com crenças e atitudes a partir de uma convicção que gera uma atitude de empreendedorismo. Crenças são definidas como ideias ou convicções que, intrinsecamente, são considerados verdadeiras, enquanto que atitudes são aplicações extrínsecas das crenças. Embora as atitudes de um indivíduo possam diferir de suas crenças, ainda sim as crenças como tal são mais essenciais para a orientação empreendedora, pois, as crenças também exploram os aspectos cognitivos da OE, permitindo *insights* sobre suposições subjacentes a isso (ZAHRA & NEUBAUM, 1998; VOSS G., VOSS B. & MOORMAN, 2005; AVLONITIS & SALAVOU, 2007; COOLS & VAN DEN BROECK, 2007/2008; PEARCE, FRITZ & DAVIS, 2010).

Não obstante, quando os gestores também são como empreendedores pressupõe-se que suas atitudes são pautadas no que eles acreditam ou têm como uma propensão para realizar ideias que realmente resultem em comportamentos empreendedores. Portanto, o conceito fundamental da OE inclui a mentalidade empreendedora (COVIN, GREEN & SLEVIN, 2006; DESS, LUMPKIN & COVIN, 1997; KREISER, MARINO & WEAVER, 2002) – crenças internas que levam a atitudes externas que resultam em comportamentos orientados para o empreendedorismo. A noção de mentalidade empreendedora acumulou inúmeras definições na literatura, importante citar, variando desde uma perspectiva orientada para o crescimento que promova flexibilidade, criatividade, inovação contínua e renovação (HUGHES & MORGAN, 2007; LUMPKIN, COGLISER & SCHNEIDER, 2009; WALES; GUPTA & MOUSA, 2013), a um construto metacognitivo (HAYNIE et al., 2010), a uma maneira de pensar sobre negócios que analisa e examina os ambientes de incerteza (LYON, LUMPKIN & DESS, 2000; RAUCH, WIKLUND, LUMPKIN & FRESE, 2009; MORRIS, KURATKO & COVIN, 2008). Todavia, em todos os esforços, a inovatividade, a proatividade e a tomada de riscos são dimensões da OE aplicadas às empresas levando, conseqüentemente, ao desempenho organizacional.

2.2.1 Inovatividade

A inovatividade é a predisposição para o envolvimento na criatividade e experimentação

inovadora por meio da introdução de novos produtos ou serviços bem como a liderança tecnológica em novos processos. O papel da inovatividade na atividade econômica das empresas leva a questões essenciais na competitividade que tem efeitos diretos no desempenho das organizações. A introdução de novos produtos e serviços é a essência do empreendedorismo. E a inovatividade dentro da orientação empreendedora refere-se justamente ao investimento, ao desenvolvimento, ou ainda ao experimento em, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento que geram novas oportunidades ou novas tecnologias e que conduzam a produtos inovadores, porque “pensar fora da caixa” raramente leva a resultados práticos. Desse modo, a solução criativa dos gargalos é um aspecto crítico para identificar as ideias e os processos inovadores (LUMPKIM & DESS, 1996; COVIN & WALES, 2012; COVIN, GREEN & SLEVIN, 2006; MILLER, 2011).

2.2.2 Proatividade

A proatividade é a perspectiva voltada para o futuro, caracterizada por atitudes exploradoras antes da concorrência e agindo em antecipação à demanda futura. A proatividade leva ao pioneirismo. O reconhecimento de oportunidades antes das outras empresas fomenta ações pioneiras. Assim, quando um gestor-administrador ou gestor-empresendedor é proativo, ele atua antecipando-se à demanda do mercado criando oportunidades. O empreendedorismo requer um viés de ação, e ser o pioneiro na introdução de produtos e serviços leva ao sucesso nos negócios bem como uma vontade de “pivotar” – termo utilizado por empreendedores de *startup* – para evitar obstáculos ou responder às mudanças do mercado sendo necessária para ficar à frente dos demais, por exemplo; a crença nesses aspectos gera uma atitude proativa essencial para a orientação empreendedora (MERZ & SAUBER, 1995; HUGHES & MORGAN, 2007; LUMPKIN & DESS, 1996; COVIN & WALES, 2012; COVIN, GREEN & SLEVIN, 2006).

2.2.3 Tomada de riscos

Tomada de riscos envolve tomar ações ousadas aventurando-se no desconhecido ou comprometendo recursos significativos em empreendimentos cujos ambientes são incertos. Sem arriscar não é possível cumprir metas nem alcançar objetivos. Portanto, devido à natureza incerta e inerentemente mutável que é o ambiente de quaisquer negócios, atos ousados e em grande parte ariscados são necessários no cenário empresarial para gerar retornos e agregar valor. Isso

é uma atitude natural de um comportamento empreendedor, tendo em vista que um empreendedor é um especialista em assumir riscos para obter retornos que sejam satisfatórios e positivos para o desempenho da organização (LUMPKIM & DESS, 1996; COVIN & WALES, 2012; COVIN, GREEN & SLEVIN, 2006; MILLER, 2011).

2.3 CAPACIDADE DINÂMICA GERENCIAL

A importância da capacidade dinâmica gerencial decorre, em um sentido fundamental, que pode ser entendido como a capacidade de orquestração de recursos que o gestor possui para administrar a empresa que ele gerencia. A ideia de orquestração de recursos surge do conceito de capacidades dinâmicas que basicamente é a capacidade de reconfigurar os recursos e competências de uma organização a fim de obter melhor desempenho e uma vantagem competitiva sustentável (TEECE, PISANO & SHUEN, 1997; VOGEL & GÜTTEL, 2013; EISENHARDT & MARTIN, 2000).

Subjacentes a isso está a capacidade dinâmica gerencial. As funções gerenciais de busca e seleção de recursos para o desempenho das empresas são os principais elementos das capacidades dinâmicas gerenciais, a saber: cognição gerencial e capital humano gerencial (ADNER & HELFAT, 2003; HELFAT & PETERAF, 2015; BARRALES-MOLINA; BENITEZ-AMADO & PEREZ-AROSTEGUI, 2010; BITITCI et al., 2011). A importância do capital humano gerencial na forma de conhecimento gerencial de marketing, por exemplo, aplica-se ao contexto de melhores receitas via a atratividade do produto ou serviço para o público-alvo de clientes. A cognição gerencial e as estratégias de tomada de decisão também importam para que os gestores enxerguem a relevância das mudanças no ambiente externo e as necessidades internas da empresa. Portanto, as capacidades dinâmicas gerenciais e os seus construtos como capital humano gerencial e a cognição devem ser sempre considerados em contextos que promovam o desempenho das organizações (HELFAT & MARTIN, 2015; AMBROSINI & ALTINTAS, 2019; MEHTA et al., 2020).

2.3.1 Cognição gerencial

Embora o estudo da estratégia ou gestão estratégica das empresas tenha sido discutido na literatura ao longo dos últimos anos, há ainda uma necessidade de maior atenção no tópico do processo consciente do gestor-estrategista. Assim, a cognição gerencial diz respeito em como

é formada, na mente do gestor, a estratégia.

Na psicologia cognitiva (SOLSO; MACLIN M. & MACLIN O., 2005), argumenta-se que a natureza social define o que nos torna humanos ou o que nos torna conscientes. As ciências sociais do cérebro, pois, investigam as bases neurais do comportamento social e produzem um rico campo de investigação em temas ainda enigmáticos. O vínculo entre emoção e razão, entre ação e percepção e entre o “eu” e as outras pessoas, estabelecem disciplinas para compreender o comportamento, como a neurociência estratégica (POWELL, 2011). Psicólogos sociais e neurocientistas definem a cognição como a ação ou faculdade de conhecer, tomada em seu sentido mais amplo, incluindo sensação, percepção, concepção como distinta de sentimento, assim, a ação de cognição é a percepção de um sentido (POWELL, 2011).

Na neuroestratégia, a ciência cognitiva gerencial se concentra em questões sobre como a informação deve ser armazenada internamente e processada na mente do gestor para que se reconheça objetivos, aprendizagem, linguagem, raciocínio e tomada de decisão estratégicas. No campo da neurociência estratégica argumenta-se que a cognição está no estabelecimento de uma conexão entre a mente pensante do gestor e suas atividades neurofisiológicas correspondentes (POWELL, 2011; LINDEBAUM; BROWN & AL-AMOUDI, 2020; MASSARO, 2020; BOONE, BUYL, DECLERCK & SAJIKO, 2020; BUTLER, 2017; BUTLER et al. 2015; WALDMAN & BALTHAZARD, 2015; LAUREIRO-MARTINEZ et al., 2015; HEALEY & HODGKINSON, 2015). Portanto, a cognição do gestor é a percepção, a atenção, a memória, a consciência, o uso da linguagem, a resolução de problemas e outras características cognitivas-perceptivas que ele possui ou desenvolve. Ainda na ciência neuroestratégica, as pesquisas sobre a forma de pensar do gestor contribui para campos como a economia, marketing e até o direito. Dessa forma, a gestão estratégica necessita da neurociência para entender como a tomada de decisão funciona dentro da “cabeça” – do modo de pensar – do gestor. Dito isso, podemos analisar se a escolaridade familiar ou a posição socioeconômica do gestor, por exemplo, influenciam a sua cognição-percepção ao lidar com situações gerenciais, estrategicamente, nas organizações que leve a um desempenho organizacional satisfatório (CORREA, BUENO, KATO & SILVA, 2018).

2.3.2 Capital humano gerencial

As teorias sobre capital humano gerencial são anexadas às questões práticas de Gestão de Pessoas. Estes assuntos referem-se, por exemplo, ao papel da função dos gerentes, a gestão

estratégica de recursos humanos, gestão de recursos humanos baseada em competências, entrega de aprendizagem, treinamento e gestão de desempenho gerencial. Capital humano, portanto, é o termo usado na área de gestão de pessoas para designar as pessoas de uma empresa como um “ativo intangível” (ALNACHEF et al., 2017; WANG I. et al., 2008; BASSI & MCMURRER, 2006; FELÍCIO; COUTO & CAIADO, 2014; JAMAL & SAIF, 2011; MEHTA, 2011). Dessa forma, capital humano gerencial significa esses mesmos termos, só que, vinculados aos gestores (JAMAL & SAIF, 2011; SIDDIQUI, 2012; MEHTA, 2011).

Como sabemos, as empresas dependem de pessoas, e para obter o melhor delas deve-se compreender o que as impulsiona a desempenhar suas tarefas produtivamente, a manifestar um pensamento diferenciado que cause um impacto satisfatório às atividades organizacionais proporcionando um bom desempenho para a empresa. Sem essa noção dimensional dentro do aspecto organizacional, os gerentes precisariam tomar decisões, em grande parte, ignorando o impacto negativo que isso poderia ter na *performance*. Desta forma, a questão do capital humano gerencial leva a uma abordagem de obtenção e análise de dados que informam ao corpo estratégico da empresa se as pessoas que tomam as decisões estão agregando valor a empresa, intangivelmente, possibilitando, assim, o gerenciamento de decisões operacionais a nível corporativo (HAYTON, 2003; FELÍCIO, COUTO & CAIADO, 2014; BASSI & MCMURRER, 2006; MEHTA, 2011).

O mais importante quando falamos em capital humano é ter em mente que esse conceito se baseia na crença de que as pessoas devem ser tratadas como ativos para as empresas. Nisso, pessoas são recursos que deve, portanto, ser adquirido, treinado e estimulado de forma a beneficiar a organização. O principal dilema do capital humano gerencial, porém, é administrar isso de forma racional liderando pessoas como ativos para um desempenho organizacional eficiente e que traga retornos econômicos. Portanto, o capital humano gerencial é baseado numa necessidade que as empresas têm de responder a uma boa *performance* e ter resultados satisfatórios (SIDDIQUI, 2012; HAYTON, 2003; MEHTA, 2011). É um recurso que aumenta a vantagem competitiva e que, assim, se deve investir.

A questão que se coloca é no interesse das empresas em possuir capital humano a nível gerencial e que, ao conseguir isso, esse recurso seja benéfico à estratégia dos negócios, gerando um valor agregado pelos processos de gerenciamento de pessoas tomadoras de decisão fazendo, assim, que tal recurso seja explorado para o máximo retorno (LIN et al., 2017; DANIEL, 2019; MEHTA, 2011; SUBRAMONY et al. 2018). No âmbito dessa pesquisa, o mais importante é

constatar se o capital humano gerencial, como um construto da capacidade dinâmica, ao ver os gestores como um “bem intangível”, é uma fonte que leva ao desempenho organizacional satisfatório.

2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Desempenho diz respeito a maximizar o potencial de resultados financeiros e operacionais para as organizações empresariais (VENKATRAMAN & RAMANUJAM, 1986; BIRASNAV, 2014; DELANEY & HUSELID, 1996; GARCÍA MORALES, 2012). No entanto, devemos ressaltar, que o desempenho organizacional não é visto apenas como uma circunstância singular, mas a relação de uma série de atividades micro organizacionais internas quando desempenhadas individualmente pelos gestores e funcionários da organização. Assim como em qualquer sistema, cada processo organizacional é desenhado para se alcançar um objetivo específico. Na maioria das vezes as empresas têm dificuldades de transformar ideias e aspirações em objetivos que possam ser alcançados (BITITCI et al., 2012; HELFAT & MARTIN, 2015; AMBROSINI & ALTINTAS, 2019; MEHTA et al., 2020). No entanto, basicamente, quaisquer tomadas de decisão dos gestores levam a resultados positivos ou negativos no âmbito operacional e financeiro. O desempenho organizacional, na literatura aborda dois aspectos: operacional e financeiro. Como muito discutido por alguns teóricos, para uma empresa obter desempenho satisfatório ela precisa implementar estratégias que “funcionem” (WALL, MICHIE, PATTERSON et al., 2004) e para conseguir isso, elas podem implementar de várias maneiras. Duas delas são importantes a serem discutidas: pela perspectiva financeira e pela perspectiva operacional.

Os resultados financeiros são cruciais, é claro, mas qual é a principal importância disso? Fluxos de caixa são vitais para as empresas. Alguns teóricos concordam, argumentando, que estratégias que aumentam o fluxo de caixa resultam diretamente do atendimento às necessidades do mercado (CARTON & HOFER, 2010; WALL, MICHIE, PATTERSON et al., 2004). Porém, algumas das medidas de desempenho que influenciam direta ou indiretamente os resultados financeiros, é a orientação ou capacidade empreendedora do gestor-administrador na figura de gestor-empresário que consegue trazer para a sua organização atitudes que geram valor econômico (CUI; FAN, D.; GUO & FAN, Y., 2018; GARCÍA MORALES, 2012).

Observa-se, nesse contexto, a ausência de lucros como uma medida-chave de

desempenho – o lucro é importante, mas uma empresa pode quebrar se os gerentes não o inovarem, não buscarem novas perspectivas de empreendimentos (GEORGE, 2006). Muitas empresas estariam em melhor situação se os gerentes dessem mais atenção ao aspecto do empreendedorismo ou mesmo a sua capacidade de serem mais empreendedores (MORRIS & PAUL, 1987), como uma fonte substancial de retorno do que se perguntando para sempre porque não alcançaram altas margens de lucro. Todavia, não só o financeiro é digno de ser considerado, como também o aspecto operacional. Tradicionalmente, as medidas de desempenho de produtividade organizacional focavam nas movimentações de entrada/saída, no corte de custos e despesas e na utilização do maquinário (CARROLL, 1979). No entanto, ao refletirmos sobre o que de fato move uma empresa em direção ao sucesso ou fracasso, vemos que as pessoas (gestores e funcionários) bem como as suas aspirações, as suas expectativas e o seu emocional dentro da organização estão ligadas ao desempenho da organização, direta ou indiretamente, influenciando até mesmo a competitividade que a empresa consegue delimitar no mercado atuante (ALBRECHT et al., 2015; PROTOGEROU et al., 2012).

Atualmente, o foco da produtividade migrou para o rastreamento da capacitação dos funcionários a fim de assumir trabalhos anteriormente realizados pelos gestores, bem como o desenvolvimento de amplos sistemas de medição de desempenho pontuando em diversos aspectos internos da empresa (ANTONCIC & HISRICH, 2003). Podemos ressaltar, com exemplo disso, as medidas de eficácia organizacional que se concentrassem no engajamento do funcionário. As abordagens teóricas recentes ainda permitem explorar mais profundamente o que de fato faz os colaboradores a serem estimulados para trazerem um bom desempenho para as empresas (AKTAR & PANGIL, 2018). Seria, podemos indagar, ser persistente na conclusão de suas tarefas? Ter recursos suficientes para realizar seu trabalho? Ter inspiração para novas ideias? Podemos explorar esses aspectos quando colocamos esses pontos questionáveis como resultantes de provável eficácia no desempenho organizacional.

Não obstante, em questões de análise de empresa, os projetos tradicionais muitas vezes não entregam os resultados que são necessários para aderir às medidas de otimização direta em termos de tempo, custos e qualidade (LOMBERG, URBIG, STÖCKMANN, MARINO & DICKSON, 2017). O desempenho das organizações empresariais necessita essencialmente que seus processos e recursos centrais sejam projetados com eficiência (CAMPBELL & PARK, 2017). Por isso, o desempenho deve estar focado em otimizar as sequências de procedimentos em funcionamento na empresa, através da análise apoiada de estruturas de processos em conjunto com indicadores-chave de desempenho, de modo a organizar da forma mais eficaz

todo a cadeia operacional (WANG, 2008). As principais tarefas da gerência de qualquer empresa serão sempre organizar seu negócio da maneira mais eficaz (“estamos fazendo as coisas certas”) ou eficientemente (“como estamos fazendo as coisas para estarem certas”).

Esses aspectos dizem respeito à tomada de decisão dos gestores. Então, torna-se possível derivar as diretrizes otimizadoras que levam ao desempenho organizacional: Por que adotar uma postura competitiva frente aos concorrentes ou não? A orientação empreendedora, por exemplo, fornece as habilidades, a confiança e os contatos para ajudar a otimizar um negócio em seu campo de atuação empresarial (SINGH, DARWISH & POTOČNIK, 2016). Por outro lado, para quem trabalha para alguém, dedicar-se ao trabalho traz melhores resultados à empresa? Foco, tornará um funcionário melhor? A percepção do gestor afeta a sua tomada de decisão? – tendo em vista os benefícios que tal *approach* traz à rotina das organizações. Podemos analisar nesses questionamentos construtos de engajamento, de orientação empreendedora e de capacidade dinâmica gerencial que resultem no desempenho da empresa de modo positivo (LUMPKIN & DESS, 1996; NA-NAN; PUKKEEREE & CHAIPRASIT, 2020; CORREA; BUENO; KATO & SILVA, 2018).

2.5 FRAMEWORK TEÓRICO E HIPÓTESES DO ESTUDO

Na literatura há a ênfase nos funcionários das organizações empresariais para demonstrar que resultados de eficiência organizacional, como um todo, estão vinculados ao engajamento dos funcionários proporcionando resultado de melhores retornos para os acionistas, aumento no crescimento da receita e maiores margens de lucro, por um lado (ANTONCIC & HISRIC, 2003), e menor absenteísmo, diminuição do estresse no trabalho, melhor saúde e bem-estar geral, por outro lado (FLETCHER & ROBINSON, 2013; NA-NAH, PUKKEEREE & CHAIPRASIT, 2020).

Podemos questionar, por exemplo, se organizações com as pontuações mais altas de engajamento sustentável dos funcionários tiveram margens operacionais acima da média de um ano? E aquelas que tem uma força de trabalho altamente engajada melhoraram os resultados de desempenho na organização? Essas empresas em que o engajamento do funcionário está intimamente relacionado aos resultados dos negócios se deve porque os funcionários engajados “vão além” por seus colegas, sua organização e por si próprios? Há, por exemplo, recompensa para os funcionários que são reconhecidos por seu esforço (vigor) e por sua dedicação? Esses

questionamentos podem ser analisados nas organizações pontuando um assunto crítico para o desempenho organizacional.

Como mencionado anteriormente, o engajamento dos funcionários acabou se tornando um “movimento” na literatura, porque atualmente dentro das organizações, o talento e o comprometimento dos funcionários são uma fonte primária de competitividade (ALBRECHT et al., 2015; SCHAUFELI & BAKKER, 2010; TRUSS et al., 2013), enquadrada na ligação entre as pessoas e o desempenho nos vários níveis organizacionais. É importante tanto para os estudos acadêmicos quanto para as implicações práticas na realidade das empresas, como também para o impacto da relação do capital humano nas organizações e na integração de muitos aspectos dos departamentos de Gestão de Pessoas que lidam com o potencial dos funcionários, o comprometimento, a motivação, o envolvimento e, principalmente, o contrato psicológico deles, visto como um recurso interno para o bom funcionamento e desempenho da empresa.

É nesse contexto, portanto, dentro do qual as organizações operam e o impacto da força de trabalho que podemos sugerir as seguintes hipóteses:

H1a. O engajamento do funcionário tem um efeito direto positivo no desempenho das empresas brasileiras.

H1b. O engajamento do funcionário tem um efeito direto positivo na orientação empreendedora dos gestores.

H1c. O engajamento do funcionário tem um efeito moderador positivo na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras.

H1d. O engajamento do funcionário tem um efeito mediador positivo na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras.

O engajamento dos funcionários ocorre nos ambientes contemporâneos a um ritmo exponencial. Além da intensa competição nos mercados, as organizações enfrentam cada vez mais inovações disruptivas e mudanças contínuas no ambiente externo. Como tal, as organizações buscam novas estratégias para tornar e manter seus negócios mais sustentáveis à níveis economicamente rentáveis (ANTONCIC & HISRICH, 2003; AKTAR & PANGIL,

2018), e o conceito de engajamento é visto como atraente e necessário nessa busca. Porém, não somente isso, tendo em vista que o ambiente das empresas é vulnerável à rápidas mudanças e é dinâmico (TEECE, PISANO & SHUEN, 1997; VOGEL & GÜTTEL, 2013), a orientação empreendedora é fundamental no cenário organizacional tendo em vista que é a tendência comportamental, a filosofia gerencial ou a prática de tomada de decisão de um gestor que posiciona o seu pensamento para as práticas de empreender caracterizadas pela capacidade de inovatividade, proatividade e a disposição para assumir riscos, portanto, o foco da orientação empreendedora não está somente na pessoa em si, mas também no processo de empreender (LUMPKIN & DESS, 1996; COVIN & WALES, 2012; WALES, GUPTA & MOUSA, 2013). Ainda, podemos supor que o engajamento dos funcionários medeia a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho de uma empresa, o que revela a associação do vigor e da dedicação do funcionário com a mentalidade de empreendedor do gestor pela vontade de inovar ou transformar processos, produtos ou rotinas.

Em ambientes assim, onde a demanda é imprevisível, por exemplo, as empresas orientadas para a busca de oportunidades podem ser mais duradouras e o seu desempenho eventualmente superior porque tem um bom ajuste entre a sua orientação estratégica e o ambiente atuante. O conceito basilar da OE descreve a mentalidade das organizações na busca por novos empreendimentos fornecendo um arcabouço para a *performance* (LUMPKIN & DESS, 1996; COVIN & WALES, 2012; WALES, GUPTA & MOUSA, 2013). Desse modo, a orientação empreendedora é um processo no qual ações proativas, inovadoras e ousadas são afetadas por fatores que existem principalmente no ambiente interno da empresa, e isso está embutido em uma estrutura de gestão (RAUCH et al., 2009; ANDERSON et al. 2014). Portanto, o gestor-empreendedor é orientado para a ação a fim de atingir um desempenho satisfatório (MILLER, 2011). Uma mentalidade empreendedora, assim, cria condições sob as quais todos os aspectos organizacionais são energizados para buscar oportunidades e isso pode incluir, por exemplo, oportunidades para redesenhar negócios existentes, para se diferenciar de maneira atraente frente aos demais ou ainda transformar competências dentro da organização. A orientação empreendedora tem um papel estratégico no aprimoramento dos negócios empresariais. Assim sendo, podemos apurar que:

H2a. A orientação empreendedora tem um efeito direto positivo no desempenho das empresas brasileiras.

H2b. A orientação empreendedora tem um efeito direto positivo no engajamento

dos funcionários.

H2c. A orientação empreendedora tem um efeito moderador positivo na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras.

H2d. A orientação empreendedora tem um efeito mediador positivo na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras.

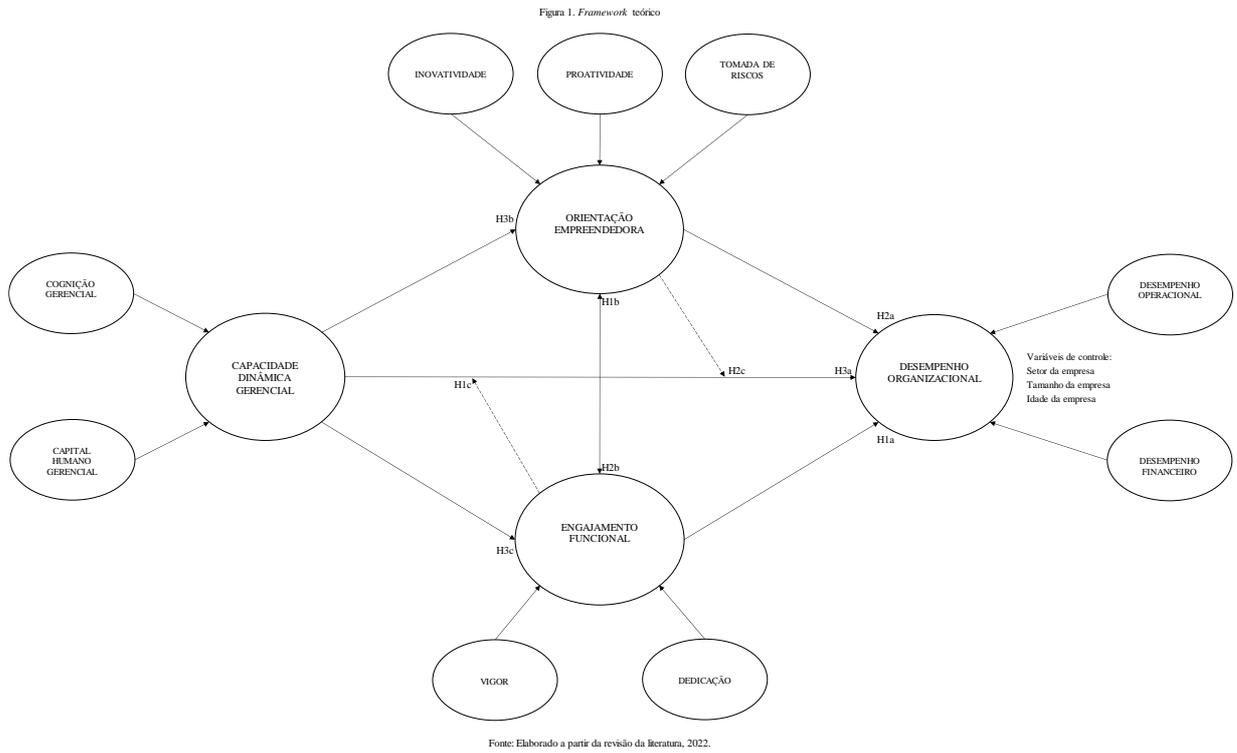
O desempenho de uma organização resulta no cumprimento dos objetivos internos cujo resultado pode ser traduzido, por exemplo, no crescimento das vendas, lucratividade e participação de mercado (VENKATRAMAN & RAMANUJAM, 1986; BIRASNAV, 2014; DELANEY & HUSELID, 1996; GARCÍA-MORALES et al., 2012). Todavia, para atingir esses resultados há um caminho permeado por pessoas (gestores e colaboradores) dotados de disposição, tendências, aptidões e destreza, bem como munidos de formas de pensar e agir que conduz a capacidades e competências satisfatórias. Focar somente no final da ponta não alcança o desempenho desejado e não o sustenta a longo prazo. Durante o processo de se alcançar os objetivos e maximizá-los para obter retornos satisfatórios, há toda uma cadeia de pessoal envolvida e é justamente nas pessoas que o processo estratégico permeia os caminhos para os objetivos finais. Como configurar o capital humano gerencial que gere benéfico a empresa? Um gestor que desenvolve uma orientação para o empreendedorismo, e/ou que possui ainda uma cognição-perceptiva para a condução dos negócios adquire habilidades essenciais necessárias para o direcionamento ao desempenho de uma organização. As capacidades dinâmicas gerenciais, portanto, são fatores que medeiam traços gerenciais dos tomadores de decisão. Assim, podemos avaliar que:

H3a. A capacidade dinâmica gerencial tem um efeito direto positivo no desempenho das empresas brasileiras.

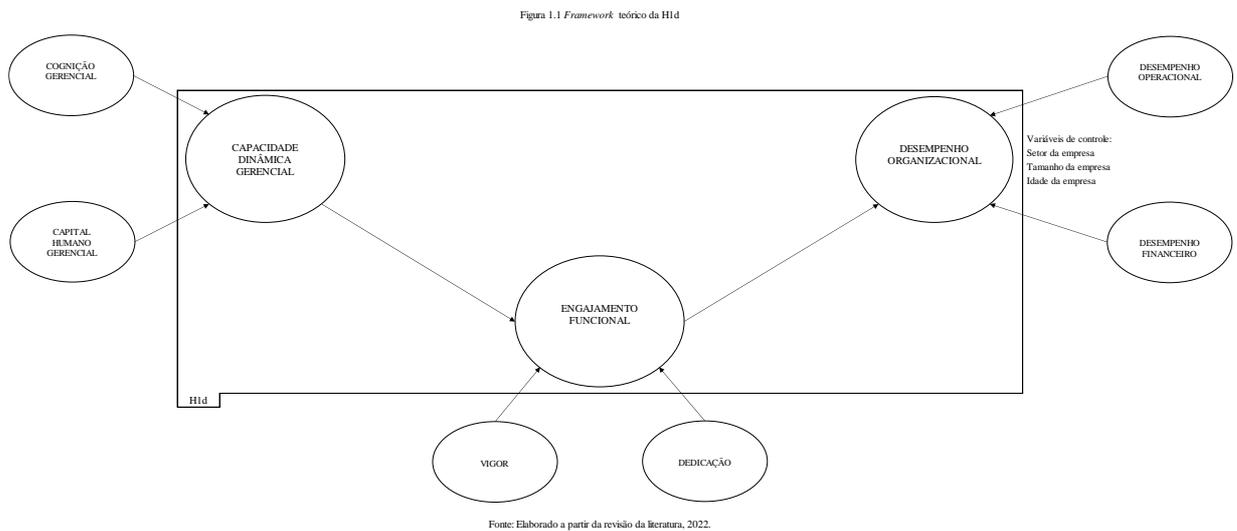
H3b. A capacidade dinâmica gerencial tem um efeito direto positivo na orientação empreendedora dos gestores.

H3b. A capacidade dinâmica gerencial tem um efeito direto positivo no engajamento dos funcionários.

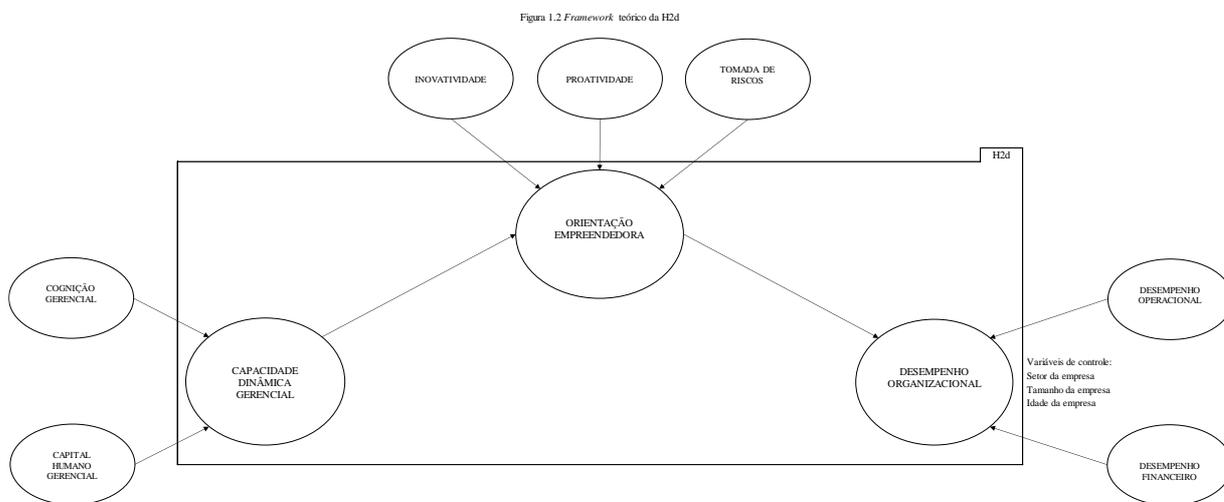
A figura 1 ilustra o *framework* teórico proposto com base nas relações entre os construtos abordados no referencial teórico apresentado anteriormente.



A figura 1.1 ilustra o *framework* teórico proposto da hipótese H1d.



A figura 1.2 ilustra o *framework* teórico proposto da hipótese H2d.



Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura, 2022.

3 METODOLOGIA

Neste tópico aborda-se os procedimentos metodológicos utilizados para a investigação do problema de pesquisa e dos objetivos formulados. A primeira seção são as definições constitutivas e operacionais das variáveis estudadas. A seção seguinte é a delimitação da pesquisa, contendo o delineamento da pesquisa, a população e amostra, as informações sobre o plano de coleta de dados e o tratamento utilizado para a descrição dos dados coletados.

3.1 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Conforme abordado na fundamentação teórica, as definições das variáveis dessa pesquisa são delimitadas a seguir.

3.1.1 Definição constitutiva e operacional das variáveis

As definições das variáveis estudadas para serem analisadas são definidas em dois tipos: a definição constitutiva (DC) e a definição operacional (DO). A DC é o conceito usado para o construto. E a DO é a definição de como o construto é mensurado.

a) Engajamento funcional

D.C.: O engajamento é um estado psicológico do indivíduo como funcionário de uma empresa que tem uma abordagem como sendo uma estratégia de força de trabalho nas organizações (SCHAUFELI & BAKKER, 2010; FLETCHER & ROBINSON, 2013; DHIR & SHUKLA, 2019; NA-NAH, PUKKEEREE & CHAIPRASIT, 2020).

D.O.: Os construtos que o engajamento aborda são vigor e dedicação. A escala é de NA-NAH, PUKKEEREE & CHAIPRASIT, 2020. O item do vigor examina o esforço do funcionário em resolver problemas e alcançar objetivos para as tarefas atribuídas. O item da dedicação examina a atitude de sentimentos do funcionário sobre suas responsabilidades de tarefas. Todos os itens do engajamento são mensurados usando a escala Likert de sete pontos ancorados por “concordo totalmente” a “discordo totalmente”.

b) Orientação empreendedora

D.C.: a orientação empreendedora é uma tendência de tomada de decisão organizacional do gestor que favorece atividades empreendedoras nas organizações (LUMPKIN & DESS, 1996; WALES; GUPTA & MOUSA, 2013; HAYTON, 2003; MEHTA, 2011).

D.O.: Os construtos que a orientação empreendedora aborda são inovatividade, proatividade e tomada de riscos. A escala é de COVIN & WALES, 2012. O item da inovatividade examina a tendência da empresa para a inovação. O item da proatividade examina a postura proativa da empresa. O item da tomada de riscos examina a propensão da empresa em se arriscar no mercado. Todos os itens são mensurados usando a escala Likert de sete pontos ancorados por “concordo totalmente” a “discordo totalmente”.

c) Capacidade dinâmica gerencial

D.C.: a capacidade dinâmica gerencial é a capacidade com o qual o gestor cria, integra e reconfigura os recursos e as competências da organização que ele administra (ADNER & HELFAT, 2003; BITITCI et al., 2012; HELFAT & MARTIN, 2015; AMBROSINI & ALTINTAS, 2019).

D.O.: Os construtos que a capacidade dinâmica gerencial aborda são cognição gerencial e capital humano gerencial. A escala é de CORREA, BUENO, KATO & SILVA, 2018. O item da cognição gerencial examina até que ponto os gestores valorizam o grau de instrução e o consideram relevantes como percepção para os negócios. O item do capital humano gerencial examina como o gestor lida com os colaboradores e os clientes, e a sua posição funcional exercida nas organizações. Todos os itens da capacidade dinâmica gerencial são mensurados usando a escala Likert de sete pontos ancorados por “concordo totalmente” a “discordo totalmente”.

d) Desempenho organizacional

D.C.: o desempenho é a maximização do potencial de resultados financeiros e operacionais das organizações empresariais (BIRASNAV, 2014; DELANEY & HUSELID, 1996; GARCÍA-

MORALES et al., 2012; AKTAR & PANGIL, 201).

D.O.: Os construtos que o desempenho aborda são o desempenho operacional e o desempenho financeiro. A escala é de PROTOGEROU, CALOGHIROU & LIOUKAS, 2012. O item operacional examina a qualidade dos produtos/serviços, o desenvolvimento de novos produtos/serviços, a capacidade de atrair funcionários essenciais, a capacidade de manter os funcionários essenciais, a satisfação dos clientes, a relação entre os gestores e os demais funcionários e a relação entre os funcionários em geral. O item financeiro examina o retorno sobre o ativo, o retorno sobre o investimento, a lucratividade, a participação de mercado e o volume de vendas. Os respondentes são solicitados a examinar o nível de desempenho da organização nos últimos 3 anos comparados às organizações do mesmo tipo em uma escala Likert de sete pontos, ancorados por “muito melhor” a “muito pior”.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para investigar as relações apresentadas nesse estudo, essa pesquisa é realizada em duas etapas: primeiramente, o aprofundamento do quadro teórico para propor a direção da pesquisa e analisar as hipóteses formuladas, resultando, assim, em um instrumento de coleta de dados construído sobre escalas. Em segundo lugar, é feita a coleta de dados e, finalmente, os dados são analisados e interpretados.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

É uma pesquisa descritiva com a finalidade de evidenciar o efeito do engajamento e da orientação empreendedora entre a relação da capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras. A definição temporal é de corte transversal. O levantamento (*survey*) é usado como instrumento de coleta de dados.

3.2.2 População e amostra

A população é todas as empresas brasileiras de todos os setores da economia sem delimitação geográfica. A amostra são gestores e funcionários das empresas convidados a responderem os questionários.

3.2.2 Plano de coleta e tratamento de dados

Questionários mensuram os construtos dessa pesquisa com o auxílio do *Qualtrics XM Platform Survey Software version 2022*. O questionário do engajamento funcional é aplicado para os funcionários, enquanto o questionário da orientação empreendedora, da capacidade dinâmica gerencial e do desempenho organizacional é aplicado para os gestores das empresas. Não foram aplicados pré-testes. Todos, no entanto, foram permitidos a expressar as suas opiniões e posicionamentos acerca dos questionamentos elaborados. Após isso, é aplicado o método estatístico de modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) por meio do *WarpPLS-based Structural Equation Modeling (SEM) Software stable version 8.0*. Para o tratamento dos dados, é realizado estatísticas descritivas mediante o *IBM SPSS Statistics Software version 2022*. A coleta dos dados foi feita por questionários eletrônicos com o auxílio do *Qualtrics XM Platform Survey Software version 2022* para funcionários e gestores das diversas empresas brasileiras. A aplicação da pesquisa ocorreu por meio do envio dos *links* dos questionários por e-mail e *WhatsApp* para dispositivos eletrônicos como computador, tablet e celular resultando numa amostra de 269 respostas nos dados do modelo. Não houve respostas incompletas ou inválidas.

4 RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados dessa pesquisa iniciando com as estatísticas descritivas e, em seguida, as análises multivariadas.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

Três variáveis latentes da amostra incluem o tamanho para indústria, comércio e serviços, a idade e o setor das empresas dos participantes respondentes dos questionários.

A tabela 1 apresenta a frequência de respostas, o percentual de respostas e o percentual acumulado das repostas em relação ao tamanho da empresa, conforme o critério limitante por quantidade de funcionários estabelecido pelo SEBRAE-NA/DIESSE para indústria, comércio e serviços. De acordo com os dados, com 71,75% a maioria do tamanho para indústria são de média empresa com frequência de 193 respostas e um acumulado de 87,36%; 81,78% são de grande empresa para comércio e serviços com 220 frequência e acumulado de 100,00%. Não obstante, pequenas empresas para indústria compõem 15,61% com frequência de 42 e acumulado de 15,61%. Médias empresas para comércio e serviços são o segundo maior fator de controle com 11,15% de respostas, frequência de 30 e acumulado de 18,22%. Grandes empresas para indústria têm 12,64%, frequência de 34 e acumulado de 100,00%. Apenas 0,74% de respostas compõem as microempresas para comércio e serviços com frequência de 2 respostas e acumulado de 0,74%. Nenhuma microempresa compõem o tamanho das indústrias na amostra.

Tabela 1 - Tamanho da empresa

Indústria	Frequência	% de respostas	% acumulado
Microempresa (até 19 funcionários)	0	0,00%	0,00%
Pequena empresa (de 20 a 99 funcionários)	42	15,61%	15,61%
Média empresa (de 100 a 499 funcionários)	193	71,75%	87,36%
Grande empresa (de 500 ou mais funcionários)	34	12,64%	100,00%
Total	269	100,00%	

Comércio e Serviços	Frequência	% de respostas	% acumulado
Microempresa (até 9 funcionários)	2	0,74%	0,74%
Pequena empresa (de 10 a 49 funcionários)	17	6,32%	7,06%
Média empresa (de 50 a 99 funcionários)	30	11,15%	18,22%
Grande empresa (de 100 ou mais funcionários)	220	81,78%	100,00%
Total	269	100,00%	

Fonte: Qualtrics XM Platform Survey, 2022.

A tabela 2 mostra a frequência de respostas, o percentual de respostas e o percentual acumulado das repostas em relação a idade da empresa. De acordo com os dados, 44,61% das empresas da amostra têm idade entre 11 e 25 anos com frequência de 120 e acumulado de 60,97%. Com 31,97% empresas com idade entre 26 e 50 anos com frequência de 86 e acumulado de 92,94% compõem o segundo maior fator de controle. Da amostra 12,64% são empresas com idade entre 6 e 10 anos, frequência de 34 e acumulado de 16,36%. 7,06% são de empresas com mais de 50 anos, frequência de 19 e acumulado de 100,00%. Apenas 3,72% de repostas são de empresas com idade entre 3 e 5 anos com frequência de 10 e acumulado de 3,72%.

Tabela 2 - Idade da empresa

Idade	Frequência	% de respostas	% acumulado
Entre 3 e 5 anos	10	3,72%	3,72%
Entre 6 e 10 anos	34	12,64%	16,36%
Entre 11 e 25 anos	120	44,61%	60,97%
Entre 26 e 50 anos	86	31,97%	92,94%
Mais de 50 anos	19	7,06%	100,00%
Total	269	100,00%	

Fonte: Qualtrics XM Platform Survey, 2022.

A tabela 3 evidencia a frequência de respostas, o percentual de respostas e o percentual acumulado das repostas em relação ao setor da empresa. De acordo com os dados, 50,19% das empresas da amostra são do setor de indústria com frequência de 135 e acumulado de 50,19%. Compondo 43,87% as empresas do setor de serviços com frequência de 118 e acumulado de 100,00% são o segundo maior fator de controle da amostra. Apenas 5,95% são do setor de comércio com frequência de 16 e acumulado de 56,13%.

Tabela 3 - Setor da empresa

Setor	Frequência	% de respostas	% acumulado
Indústria	135	50,19%	50,19%
Comércio	16	5,95%	56,13%
Serviços	118	43,87%	100,00%
Total	269	100,00%	

Fonte: Qualtrics XM Platform Survey, 2022.

4.2 ANÁLISE DOS CONSTRUTOS E SEUS INDICADORES

A média, o desvio padrão e a variância são examinados para cada um dos construtos e seus indicadores contidos nas outras cinco variáveis latentes da amostra utilizando escala Likert de sete pontos. Sendo N a contagem de respostas, o mínimo e o máximo a opção de resposta dentre 1 a 7 pontos na escala Likert.

4.2.1 Engajamento funcional

O engajamento é um estado psicológico do indivíduo funcional como sendo uma estratégia de força de trabalho nas organizações. Os construtos são vigor e dedicação (SCHAUFELI & BAKKER, 2010; DHIR & SHUKLA, 2019; FLETCHER & ROBINSON, 2013; NA-NAH, PUKKEEREE & CHAIPRASIT, 2020).

4.2.1.1 Vigor

Com relação aos indicadores do vigor, observa-se que as respostas têm um nível de concordância tendo a posição 7 (discordo totalmente) na escala como máximo. O indicador com maior uma variância de 4,283 para o indicador E11 (“Trabalho sem me sentir cansado(a)”) sendo o mais afastado da média de 3,43 e com desvio padrão de 2,069. Não obstante, o indicador E15 (“Sou paciente com os problemas aos quais trabalho a muito tempo”), têm a segunda maior variância, de 2,268, entre a posição 7, com média de 2,39 e desvio padrão de 1,506. O indicador E12 (“Apesar de trabalhar com problemas e obstáculos, consigo superá-los.”) têm variância 1,897, média de 2,13 e desvio padrão de 1,377. No valor 6, dois indicadores do construto apresentam influência, o indicador E13 (“Mesmo que as atribuições sejam difíceis ou complicadas, sou confiante e trabalho com eficácia”) teve a maior variância ,705, média de 1,71 e desvio padrão de ,840. O segundo indicador entre o valor 6, E10 (“Trabalho com todo o meu potencial”), foi o que menos apresentou dispersão com média de 1,86, variância de ,667 e desvio padrão de ,816. Por fim, dois indicadores tiveram pouca dispersão dentro da amostra. No valor 5, o E14 (“Engajo-me em minhas atribuições até que elas terminem”) têm variância de ,539 e desvio padrão de ,734 com média de 1,66. No indicador E9 (“Sou perseverante no trabalho atribuído”) a variância é a menor apresentada em relação à média de 1,67 com ,551 e desvio padrão de ,742. Todos os indicadores tiveram o mínimo de 1 (concordo totalmente) dentro da amostra e o total de casos (linhas) (N) nos dados do modelo foi de 269.

Tabela 4 – Indicadores do Vigor

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
E9. Sou perseverante no trabalho atribuído.	269	1	5	1,67	,742	,551
E10. Trabalho com todo o meu potencial.	269	1	6	1,86	,816	,667
E11. Trabalho sem me sentir cansado(a).	268	1	7	3,43	2,069	4,283
E12. Apesar de trabalhar com problemas e obstáculos, consigo superá-los.	269	1	7	2,13	1,377	1,897
E13. Mesmo que as atribuições sejam difíceis ou complicadas, sou confiante e trabalho com eficácia.	269	1	6	1,71	,840	,705
E14. Engajo-me em minhas atribuições até que elas terminem.	269	1	5	1,66	,734	,539
E15. Sou paciente com os problemas com os quais trabalho há muito tempo.	269	1	7	2,39	1,506	2,268

Fonte: IBM SPSS, 2022.

4.2.1.2 Dedicção

Com relação aos indicadores da dedicação, observa-se que o nível de concordância da posição 7 (discordo totalmente) foram de três indicadores, a saber: o E19 (“Tenho orgulho de realizar as atribuições de trabalho”) tem média de 1,61 com a menor dispersão sendo a variância de ,702 e o desvio padrão de ,838. O indicador E21 (“Desejo aumentar a eficácia e a produtividade no trabalho”) tem média de 1,75, a variância de 1,03 e o desvio padrão de 1,037. O E20 (“Meu trabalho cria inspiração para mim”) com média de 1,93 têm a maior variância de 1,224 e desvio padrão de 1,106. Para o E16 (“Minhas atribuições de trabalho são muito importantes e fazem parte do sucesso do departamento”) têm um valor 6 entre as respostas e variância de ,599, desvio padrão de ,774 e média de 1,66. No valor 5, o indicador E18 (“Estou disposto(a) a realizar o trabalho atribuído”) tem variância de ,544, média de 1,57 e desvio padrão de ,738 com menor dispersão. Todos os indicadores tiveram o mínimo de 1 (concordo totalmente) dentro da amostra e o total de casos (linhas) (N) nos dados do modelo foi de 269.

Tabela 5 – Indicadores da Dedicção

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
E16. Minhas atribuições de trabalho são muito importantes e fazem parte do sucesso do departamento.	269	1	6	1,66	,774	,599
E18. Estou disposto(a) a realizar o trabalho atribuído.	269	1	5	1,57	,738	,544
E19. Tenho orgulho de realizar as atribuições de trabalho.	269	1	7	1,61	,838	,702
E20. Meu trabalho cria inspiração para mim.	268	1	7	1,93	1,106	1,224
E21. Desejo aumentar a eficácia e a produtividade no trabalho.	268	1	7	1,75	1,017	1,035

Fonte: IBM SPSS, 2022.

4.2.2 Orientação empreendedora

A orientação empreendedora é uma tendência de tomada de decisão nas organizações que favorece atividades empreendedoras nas organizações. Os construtos são inovatividade, proatividade e tomada de riscos (LUMPKIN & DESS, 1996; WALES; GUPTA & MOUSA, 2013; HAYTON, 2003; COVIN & WALES, 2012).

4.2.2.1 Inovatividade

Com relação aos indicadores da inovatividade, observa-se que as respostas com um nível de concordância na posição 7 (discordo totalmente) têm três indicadores. Com maior variância de 3,429 para o indicador Q12 (“Muitas novas linhas de produtos ou serviços”) sendo o mais afastado da média de 3,04 e com desvio padrão de 1,852. Todavia, o indicador Q11R (“Não há novas linhas de produtos ou serviços”) têm a segunda maior variância, de 3,279, entre o valor 7, com média de 2,89 e desvio padrão de 1,811. O indicador Q9 (“Há uma forte ênfase na comercialização de produtos ou serviços experimentados e verdadeiros”) têm variância ,731, média de 1,71 e desvio padrão de ,855. Apenas um indicador tem valor 6, Q10 (“Há uma forte ênfase na P&D, liderança tecnológica e inovações”) com média de 1,61, variância de ,702 e desvio padrão de ,838. Todos os indicadores tiveram o mínimo de 1 (concordo totalmente) dentro da amostra e o total de casos (linhas) (N) nos dados do modelo foi de 269.

Tabela 6 – Indicadores da Inovatividade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Q9. Há uma forte ênfase na comercialização de produtos ou serviços experimentados e verdadeiros.	269	1	7	1,71	,855	,731
Q10. Há uma forte ênfase na P&D, liderança tecnológica e inovações.	269	1	6	1,61	,838	,702
Q11R. Não há novas linhas de produtos ou serviços.	269	1	7	2,89	1,811	3,279
Q12. Muitas novas linhas de produtos ou serviços.	268	1	7	3,04	1,852	3,429

Fonte: IBM SPSS, 2022.

4.2.2.2 Proatividade

Com relação aos indicadores da proatividade, observa-se que o nível de concordância apresenta valor 7 em todos os indicadores, sendo o máximo dentre as opções de respostas. O indicador Q19R (“Normalmente evita confrontos competitivos, preferindo uma postura de “viver e deixar viver”) apresenta maior média sendo 4,80, variância de 3,350 e desvio padrão de 1,830. Contudo, o indicador Q20 (“Normalmente adora uma postura muito competitiva “desfazer os concorrentes”) é o que têm a maior variância com maior dispersão entre as demais sendo 5,084, desvio padrão de 2,255 e média de 4,55. O Q16 (“Normalmente inicia ações às quais os concorrentes respondem”) têm média de 3,14, desvio padrão de 1,937 e variância de 3,753. O indicador Q18 (“É muitas vezes o primeiro negócio a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.”) têm a menor média de 2,26, desvio padrão de 1,448 e variância de 2,098. Todos os indicadores tiveram o mínimo de 1 (concordo totalmente) dentro da amostra e o total de casos (linhas) (N) nos dados do modelo foi de 269.

Tabela 7 – Indicadores da Proatividade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Q16. Normalmente inicia ações às quais os concorrentes respondem.	269	1	7	3,14	1,937	3,753
Q18. É muitas vezes o primeiro negócio a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.	269	1	7	2,26	1,448	2,098
Q19R. Normalmente evita confrontos competitivos, preferindo uma postura de "viver e deixar viver".	269	1	7	4,80	1,830	3,350
Q20. Normalmente adota uma postura muito competitiva "desfazer os concorrentes".	269	1	7	4,55	2,255	5,084

Fonte: IBM SPSS, 2022.

4.2.2.3 Tomada de riscos

Com relação aos indicadores da tomada de riscos, o nível de concordância apresenta valor 7 em todos os indicadores, sendo o máximo dentre as opções de respostas. O indicador Q25R (“Normalmente adora uma postura cautelosa, “esperar e ver”, a fim de minimizar a probabilidade de tomar decisões dispendiosas”) têm a maior média sendo 4,61, variância de 3,499 e desvio padrão de 1,871. O indicador Q26 (“Adota tipicamente uma postura *bold* (realce), agressiva a fim de maximizar a probabilidade explorar oportunidades potenciais”) é o segundo indicador com a maior dispersão com variância 4,805, desvio padrão de 2,192 e média de 2,97. Não obstante, o indicador Q23R (“Devido à natureza do ambiente, é melhor explorá-lo gradualmente através de um comportamento cauteloso e incremental”) é a segunda maior média de 4,40, desvio padrão de 2,079 e variância de 4,322. O Q21R (“Uma forte proatividade para projetos de baixo risco (com taxas de retorno normais e certas”) tem média de 4,33, desvio padrão de 2,110 e variância de 4,454. O indicador Q24 (“Tipicamente inicia ações para responder aos competidores”) tem média de 3,87, desvio padrão de 2,027 e variância de 4,109. O Q22 (“Uma forte proatividade para projetos de alto risco (com chances de retornos muito altos”) tem a menor média de 2,65, desvio padrão de 1,975 e variância de 3,901. Todos os indicadores tiveram o mínimo de 1 (concordo totalmente) dentro da amostra e o total de casos (linhas) (N) nos dados do modelo foi de 269.

Tabela 8 – Indicadores da Tomada de riscos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Q21R. Uma forte proatividade para projetos de baixo risco (com taxas de retorno normais e certas).	269	1	7	4,33	2,110	4,454
Q22. Uma forte proatividade para projetos de alto risco (com chances de retornos muito altos).	269	1	7	2,65	1,975	3,901
Q23R. Devido à natureza do ambiente, é melhor explorá-lo gradualmente através de um comportamento cauteloso e incremental.	268	1	7	4,40	2,079	4,322
Q24. Tipicamente inicia ações para responder aos competidores.	269	1	7	3,87	2,027	4,109
Q25R. Normalmente adota uma postura cautelosa, "esperar e ver", a fim de minimizar a probabilidade de tomar decisões dispendiosas.	269	1	7	4,61	1,871	3,499
Q26. Adota tipicamente uma postura <i>bold</i> (realce), agressiva a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.	269	1	7	2,97	2,192	4,805

Fonte: IBM SPSS, 2022.

4.3.1 Capacidade dinâmica gerencial

A capacidade dinâmica gerencial é a capacidade com o qual o gestor cria, integra e reconfigura os recursos e as competências da organização que ele gerencia. Os construtos são cognição gerencial e capital humano gerencial (ADNER & HELFAT, 2003; BITITCI et al., 2012; HELFAT & MARTIN, 2015; CORREA, BUENO, KATO & SILVA, 2018).

4.3.1.1 Cognição gerencial

Com relação aos indicadores da cognição gerencial, o nível de concordância tem valor 7 em todos os indicadores, sendo o máximo dentre as opções de respostas. O indicador Q36 (“Cursei a maior parte do ensino fundamental em escola particular”) têm a maior média de 6,36, variância de ,903 e desvio padrão de ,950. O indicador Q40 (“Sempre fiz parte de uma classe socioeconômica alta – isto é, sempre fiz parte da classe A ou B”) tem a segunda maior média de 5,84, desvio padrão de ,933 e variância de ,871. O Q37 (“Cursei a maior parte do ensino médio em escola particular”) tem média de 5,54, desvio padrão de ,884 e variância de ,781. O Q35 (“Minha mãe tem um alto grau de instrução – isto é, nível superior e especialização”) tem a segunda menor média de 5,51, desvio padrão de ,780 e variância de ,609. Ademais, o indicador Q34 (“Meu pai tem um alto grau de instrução – isto é, nível superior e especialização”) tem a menor média de 5,50, desvio padrão de ,761 e variância de ,579. Todos os indicadores tiveram o mínimo de 4 (nem concordo nem discordo) dentro da amostra e o total de casos (linhas) (N) nos dados do modelo foi de 269.

Tabela 9 – Indicadores da Cognição gerencial

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Q34. Meu pai tem um alto grau de instrução - isto é, nível superior e especialização.	269	4	7	5,50	,761	,579
Q35. Minha mãe tem um alto grau de instrução - isto é, nível superior e especialização.	269	4	7	5,51	,780	,609
Q36. Cursei a maior parte do ensino fundamental em escola particular.	269	4	7	6,36	,950	,903
Q37. Cursei a maior parte do ensino médio em escola particular.	268	4	7	5,54	,884	,781
Q40. Sempre fiz parte de uma classe socioeconômica alta - isto é, sempre fiz parte da classe A ou B.	269	4	7	5,84	,933	,871

Fonte: IBM SPSS, 2022.

4.3.1.2 Capital humano gerencial

Com relação aos indicadores do capital humano gerencial, o nível de concordância tem valor 7 em todos os indicadores, sendo o máximo dentre as opções de respostas. O indicador Q49 (“Tenho vasta experiência com os produtos/serviços oferecido pela empresa que

administro”) têm a maior média de 4,39, variância de ,298 e desvio padrão de ,546. O indicador Q50 (“Considero-me bastante preparado(a) para lidar com os clientes da empresa que dirijo”) tem a segunda maior média de 4,38, desvio padrão de ,551 e variância de ,303. O Q51 (“Considero-me bastante preparado(a) para lidar com os fornecedores da empresa que dirijo”) tem média de 4,37, desvio padrão de ,563 e variância de ,317. O Q48 (“Aprendo algo novo por meio da interação com os colegas de trabalho”) tem a menor média de 4,22, desvio padrão de ,465 e variância de ,217. Todos os indicadores tiveram o mínimo de 4 (nem concordo nem discordo) dentro da amostra e o total de casos (linhas) (N) nos dados do modelo foi de 269.

Tabela 10 – Indicadores do Capital humano gerencial

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Q48. Aprendo algo novo por meio da interação com os colegas de trabalho.	269	4	7	4,22	,465	,217
Q49. Tenho vasta experiência com os produtos/serviços oferecidos pela empresa que administro.	269	4	7	4,39	,546	,298
Q50. Considero-me bastante preparado(a) para lidar com os clientes da empresa que dirijo.	269	4	7	4,38	,551	,303
Q51. Considero-me bastante preparado(a) para lidar com os fornecedores da empresa que dirijo.	269	4	7	4,37	,563	,317

Fonte: IBM SPSS, 2022.

4.4.1 Desempenho organizacional

O desempenho é a maximização do potencial de resultados financeiros e operacionais das organizações. Os construtos são o desempenho operacional e o desempenho financeiro (BIRASNAV, 2014; DELANEY & HUSELID, 1996; GARCÍA-MORALES et al., 2012; PROTOGEROU, CALOGHIROU & LIOUKAS, 2012).

4.4.1.1 Desempenho operacional

Com relação aos indicadores do desempenho operacional, o nível de concordância tem valor 7 em todos os indicadores, sendo o máximo dentre as opções de respostas. O indicador Q61 (“Qualidade de produtos, serviços ou programas”) têm a maior média de 5,43, desvio padrão de ,592 e variância de ,350. O indicador Q60 (“Como compararia o desempenho da organização nos últimos 3 anos com os de outras organizações que fazem o mesmo tipo de trabalho”) tem a segunda maior média de 4,88, desvio padrão de 1,057 e variância de 1,117. O Q66 (“Relações entre gestão e outros colaboradores”) tem média de 4,81, desvio padrão de 1,034 e variância de 1,070. O Q477 (“Relação entre funcionários em geral”) tem média de 4,77, desvio padrão de ,987 e variância de ,975. Dois indicadores Q63 (“Capacidade de atrair funcionários essenciais”) e Q64 (“Capacidade para manter os funcionários essenciais”) têm média de 4,71,

no entanto, o indicador Q63 tem a menor dispersão com variância de ,863 e desvio padrão de ,929 enquanto o Q64 tem variância de ,884 e desvio padrão de ,940. Os indicadores Q62 (“Desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas”) e Q65 (“Satisfação de clientes”) têm as menores médias de 4,40, contudo, o indicador Q65 tem a menor dispersão com variância de ,434 e desvio padrão de ,659 enquanto o Q62 tem variância de ,464 e desvio padrão de ,681. Sete indicadores tiveram o mínimo de 4 (nem concordo nem discordo), apenas o indicador Q61 teve o mínimo de 5 (discordo parcialmente) dentro da amostra e o total de casos (linhas) (N) nos dados do modelo foi de 269.

Tabela 11 – Indicadores do Desempenho operacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Q60. Como compararia o desempenho da organização nos últimos 3 anos com os de outras organizações que fazem o mesmo tipo de trabalho.	269	4	7	4,88	1,057	1,117
Q61. Qualidade de produtos, serviços ou programas.	269	5	7	5,43	,592	,350
Q62. Desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas.	269	4	7	4,40	,681	,464
Q63. Capacidade de atrair funcionários essenciais.	269	4	7	4,71	,929	,863
Q64. Capacidade para manter os funcionários essenciais.	269	4	7	4,71	,940	,884
Q65. Satisfação de clientes.	269	4	7	4,40	,659	,434
Q66. Relações entre gestão e outros colaboradores.	269	4	7	4,81	1,034	1,070
Q67. Relação entre funcionários em geral.	269	4	7	4,77	,987	,975

Fonte: IBM SPSS, 2022.

4.4.1.2 Desempenho financeiro

Com relação aos indicadores do desempenho financeiro, o nível de concordância tem valor 7 em todos os indicadores, sendo o máximo dentre as opções de respostas. O indicador Q58 (“Retorno sobre o ativo”) têm a maior média de 4,85, desvio padrão de ,960 e variância de ,921. O indicador Q70 (“Lucratividade”) tem a segunda maior média de 4,82, desvio padrão de ,945 e variância de ,893. O Q69 (“Retorno sobre o investimento”) tem média de 4,81, desvio padrão de ,930 e variância de ,865. O Q72 (“Volume de vendas”) tem média de 4,78, desvio padrão de ,953 e variância de ,909. O indicador Q71 (“Participação de mercado”) tem a menor média de 4,49, desvio padrão de ,736 e variância de ,542. Todos os indicadores tiveram o mínimo de 4 (nem concordo nem discordo) dentro da amostra e o total de casos (linhas) (N) nos dados do modelo foi de 269.

Tabela 12 – Indicadores do Desempenho financeiro

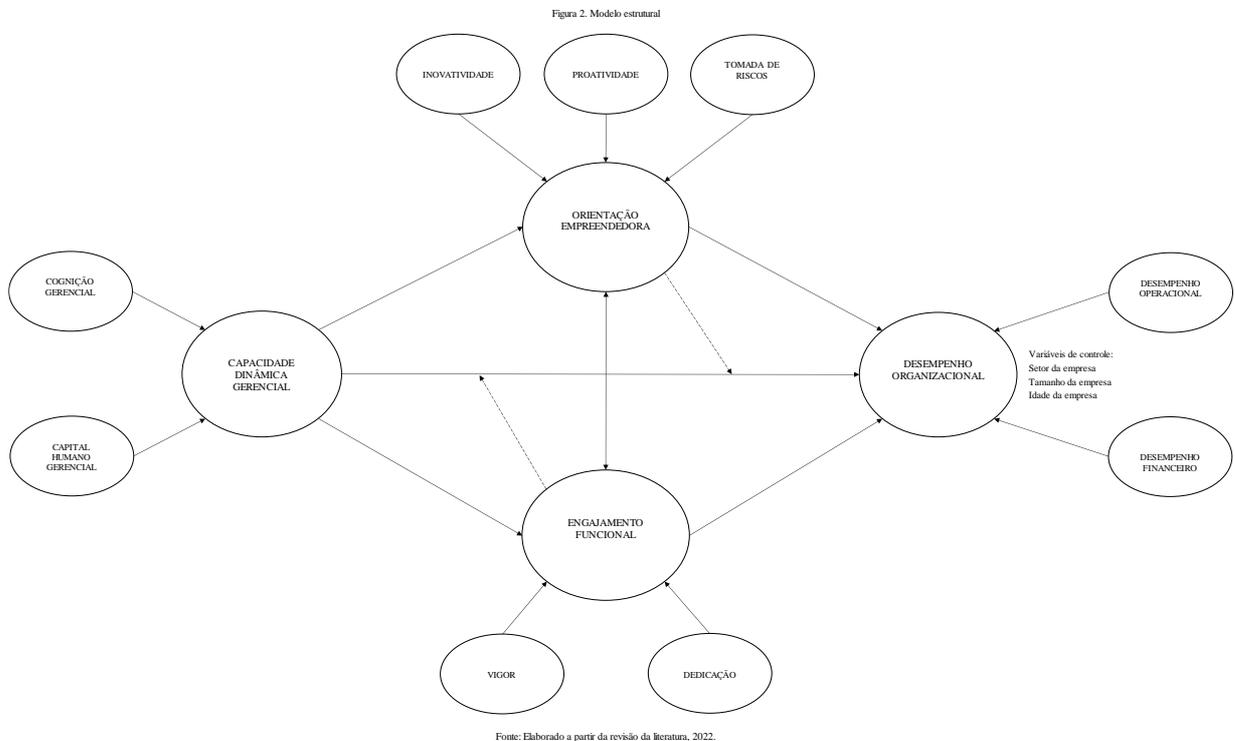
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Q68. Retorno sobre o ativo.	269	4	7	4,85	,960	,921
Q69. Retorno sobre o investimento.	269	4	7	4,81	,930	,865
Q70. Lucratividade.	269	4	7	4,82	,945	,893
Q71. Participação de mercado.	269	4	7	4,49	,736	,542
Q72. Volume de vendas.	269	4	7	4,78	,953	,909

Fonte: IBM SPSS, 2022.

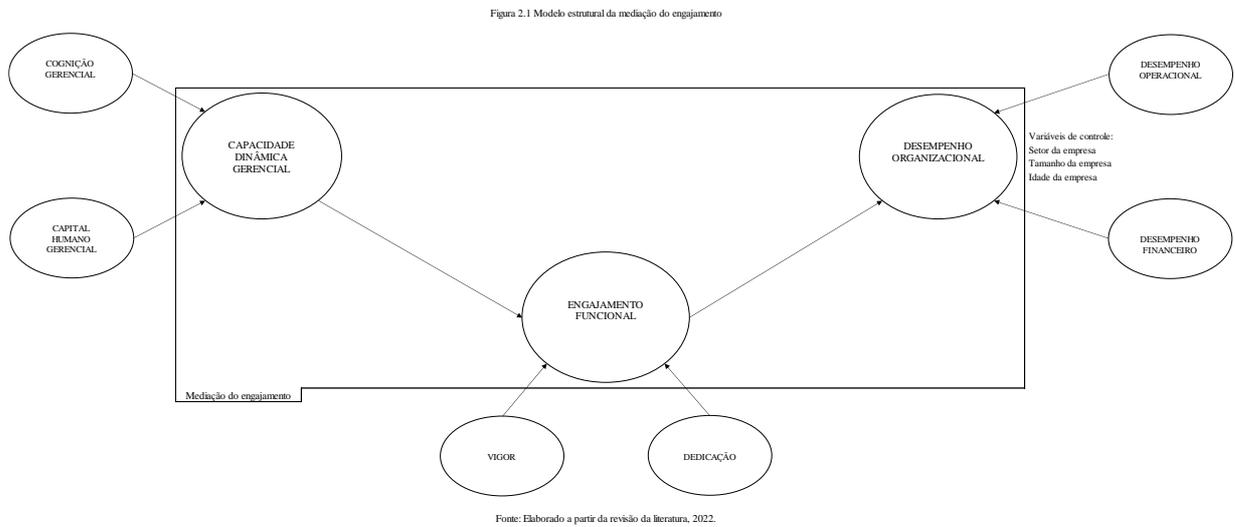
4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Um modelo estrutural foi elaborado para verificar a validade convergente, discriminante e a confiabilidade de todos os construtos e seus indicadores com quatro variáveis latentes constituídas cada uma por nove variáveis de segunda ordem de acordo com a revisão da literatura. Todavia, para efeito de cálculos estatísticos por meio do *WarpPLS-based Structural Equation Modeling (SEM) Software stable version 8.0* utilizou-se oito variáveis latentes e sete variáveis de segunda ordem incorporando no cálculo de mensuração as variáveis de controle conforme a tabela 13.

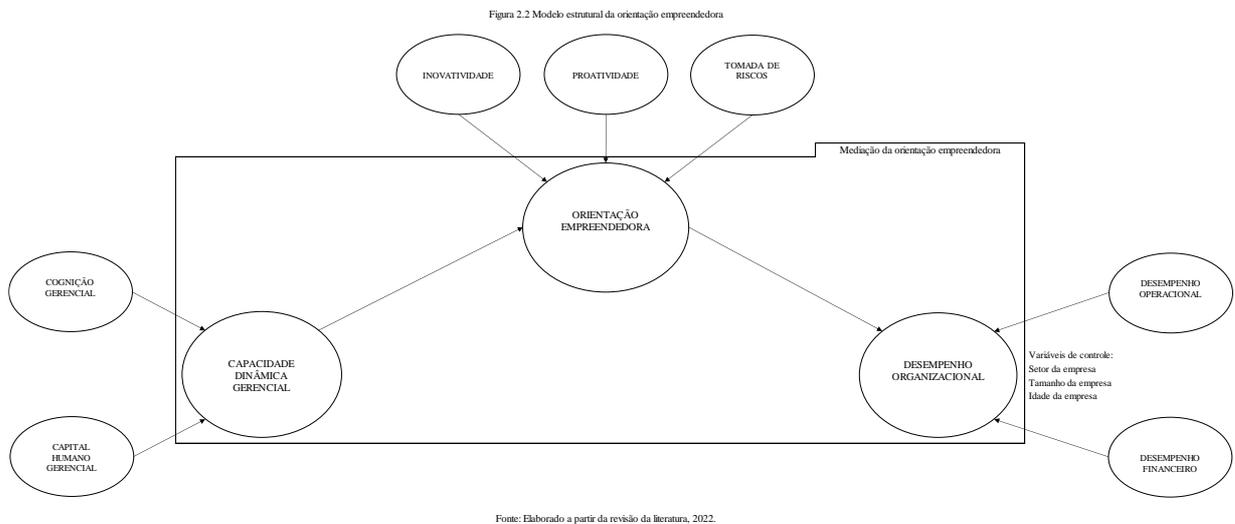
A figura 2 ilustra o modelo estrutural proposto com base nas relações entre os construtos abordados na fundamentação teórica para a elaboração das hipóteses desse estudo.



A figura 2.1 ilustra o modelo estrutural proposto da mediação do engajamento.



A figura 2.2 ilustra o modelo estrutural proposto da mediação da orientação empreendedora.



As cargas combinadas e cruzadas são fornecidas na tabela 13 com cada célula referindo-se ao *direct link* da variável latente do indicador a fim de avaliar a validade convergente dos dados do modelo. As siglas das variáveis latentes estão listadas no topo de cada coluna no início de cada linha vertical. As siglas das variáveis de segunda ordem estão listadas no final de cada coluna no início de cada linha horizontal. As cargas combinadas são de uma matriz estrutural, ou seja, sem giro (*unrotated*) e as cargas cruzadas são de uma matriz padrão, ou seja, com giro oblíquo (*oblique-rotated*). Os tipos de indicadores são fornecidos como reflexivos ou formativos. O estudo adotou o algoritmo de análise de modelo externo por Regressão PLS com

opção de cálculo de efeitos mediadores em dois estágios, sendo a regressão linear.

Os valores de *P value* são fornecidos para os indicadores associados a todas as variáveis latentes. Esses valores de *P value* são referidos como parâmetros de validação de uma análise fatorial confirmatória (AGUIRRE-URRETA & MARAKAS, 2008), pois resultam do teste de um modelo onde as relações entre os indicadores e as variáveis latentes são definidos previamente. Para essa pesquisa, o instrumento de medida teve boa validade convergente, pois as perguntas-enunciados associadas a cada variável latente foram compreendidas pelos respondentes da mesma forma que foram pretendidos pela designer das perguntas-declarações. Nesse sentido, dois critérios são recomendados como base para concluir que um modelo de medição tem validade convergente: que os valores de *P value* associados às cargas sejam iguais ou inferiores 0.05 e que as cargas sejam iguais ou superiores a 0.5 (AGUIRRE-URRETA & MARAKAS, 2008; BECKER & ISMAIL, 2016; BECKER, KLEIN & WETZELS, 2012; CAMPBELL & FISKE, 1959).

Os indicadores vigor (Iv_Vig) e dedicação (Iv_Dedi) da variável latente engajamento funcional (EE) apresentam as maiores cargas com 0.914, SEs (*Standard Erros*) 0.058 sendo reflexivos e com o valor de $P < 0.01$. Os indicadores cognição gerencial (Iv_CGE) e capital humano gerencial (Iv_CHG) da variável latente capacidade dinâmica gerencial (MDC) apresentam as cargas fatoriais com 0.769, SEs (*Standard Erros*) 0.059 sendo reflexivos e com o valor de $P < 0.01$. Os indicador da inovatividade (Iv_Inov) têm a maior carga fatorial com 0.781, SEs (*Standard Erros*) 0.059 sendo reflexivo e com o valor de $P < 0.01$, dentre os indicadores da variável da orientação empreendedora (EO), seguido pelo indicador da proatividade (Iv_Proa) que tem as cargas com 0.769, SEs (*Standard Erros*) 0.059 sendo reflexivo e com o valor de $P < 0.01$ e o indicador da tomada de risco (Iv_TRis) que apresenta as cargas com 0.769, SEs (*Standard Erros*) 0.059 sendo reflexivo e com o valor de $P < 0.01$.

Não obstante, os indicadores Q4 (“Qual dessas alternativas descreve o principal ramo de atividade da empresa em que você trabalha”), Q7A (“Quantos funcionários a empresa possui (considerando as filiais, se houverem)”) e Q8 (“Quantos anos a empresa possui”) tiveram todas as cargas fatoriais com 1.000, SEs (*Standard Erros*) 0.057 sendo formativos e com o valor de $P < 0.01$. O indicador Q69 (“Retorno sobre investimento”) da variável latente do desempenho financeiro (DFi) apresenta as cargas com 0.918, SEs (*Standard Erros*) 0.058 sendo reflexivo e com o valor de $P < 0.01$, com a maior carga dentre os indicadores desse construto, e o indicador Q70 (“Lucratividade”) tem a carga com 0.914, SEs (*Standard Erros*) 0.060 sendo reflexivo e

com o valor de $P < 0.01$, com a segunda maior carga. O indicador Q68 (“Retorno sobre o ativo”) tem a terceira maior carga relevante da OE com 0.895, SEs (*Standard Erros*) 0.058 sendo reflexivo e com o valor de $P < 0.01$. Os indicadores Q72 (“Volume de vendas”) e Q71 (“Participação de mercado”) apresentam as cargas fatoriais com 0.773 e com 0.706, SEs (*Standard Erros*) 0.057 e 0.059 sendo reflexivos e com o valor de $P < 0.01$. O indicador Q63 (“Capacidade de atrair funcionários essenciais”) da variável latente do desempenho operacional (DOP) apresenta a carga fatorial com 0.836, SEs (*Standard Erros*) 0.059 sendo reflexivo e com o valor de $P < 0.01$, com a carga mais alta dentre os indicadores desse construto, e o indicador Q64 (“Capacidade de manter os funcionários essenciais”) apresenta a carga com 0.819, SEs (*Standard Erros*) 0.061 sendo reflexivo e com o valor de $P < 0.01$.

Os indicadores Q60 (“Como compararia o desempenho da organização nos últimos 3 anos com os de outras organizações que fazem o mesmo tipo de trabalho”) e Q65 (“Satisfação de clientes”) apresentam as cargas com 0.670 e com 0.633, SEs (*Standard Erros*) 0.059 e 0.060 sendo reflexivos e com o valor de $P < 0.01$. Por fim, o indicador Q61 (“Qualidade de produtos, serviços ou programas”) e o indicador Q62 (“Desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas”) apresentam as menores cargas fatoriais com 0.604, SEs (*Standard Erros*) 0.061 e 0.059 sendo reflexivos e com o valor de $P < 0.01$. Nenhum indicador apresentou cargas iguais ou inferiores a 0.5 (AGUIRRE-URRETA & MARAKAS, 2008; BECKER & ISMAIL, 2016; BECKER, KLEIN & WETZELS, 2012; CAMPBELL & FISKE, 1959).

Tabela 13 - Combined loadings and cross-loadings

	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE	Type (as defined)	SE	P value
Q60	(0.670)	0.406	-0.145	0.179	-0.042	-0.013	0.053	-0.084	Reflective	0.060	<0.001
Q61	(0.604)	0.384	0.089	-0.128	-0.006	-0.026	0.091	-0.078	Reflective	0.061	<0.001
Q62	(0.604)	0.213	0.138	-0.024	-0.016	0.077	0.034	-0.086	Reflective	0.059	<0.001
Q63	(0.836)	-0.152	0.011	-0.018	-0.082	0.040	-0.022	0.029	Reflective	0.059	<0.001
Q64	(0.819)	-0.283	0.119	-0.033	-0.068	-0.013	0.015	0.007	Reflective	0.061	<0.001
Q65	(0.633)	0.176	-0.045	0.043	-0.050	0.040	-0.015	0.200	Reflective	0.059	<0.001
Q66	(0.796)	-0.247	-0.034	-0.002	0.112	-0.014	-0.073	-0.021	Reflective	0.059	<0.001
Q67	(0.748)	-0.254	-0.121	-0.016	0.145	-0.011	0.050	0.021	Reflective	0.058	<0.001
Q68	-0.055	(0.895)	0.072	-0.056	0.048	0.028	-0.062	-0.013	Reflective	0.058	<0.001
Q69	-0.094	(0.918)	0.000	0.041	-0.019	-0.008	0.054	0.004	Reflective	0.058	<0.001
Q70	-0.016	(0.914)	-0.016	0.038	-0.036	0.001	0.024	-0.008	Reflective	0.060	<0.001
Q71	0.146	(0.706)	-0.080	-0.007	-0.013	-0.031	0.013	-0.026	Reflective	0.059	<0.001
Q72	0.060	(0.773)	0.008	-0.023	0.020	0.004	0.096	0.043	Reflective	0.057	<0.001
Q4	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Formative	0.057	<0.001
Q7A	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Formative	0.057	<0.001
Q8	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	-0.060	Formative	0.059	<0.001
Iv_Inov	0.043	-0.058	0.197	-0.238	0.029	(0.781)	-0.079	0.014	Reflective	0.059	<0.001
Iv_Proa	0.111	0.128	-0.101	0.093	-0.077	(0.779)	0.094	0.047	Reflective	0.059	<0.001
Iv_TRis	-0.156	-0.071	-0.098	0.148	0.049	(0.768)	-0.015	-0.049	Reflective	0.059	<0.001
Iv_CGe	0.039	-0.168	0.014	-0.015	0.076	-0.049	(0.769)	-0.049	Reflective	0.059	<0.001
Iv_CHG	-0.039	0.168	-0.014	0.015	0.076	-0.049	(0.769)	0.049	Reflective	0.059	<0.001
Iv_Vig	0.028	-0.042	-0.066	0.094	-0.040	-0.008	-0.014	(0.914)	Reflective	0.058	<0.001
Iv_Dedi	-0.028	0.042	0.066	-0.094	0.040	0.008	0.014	(0.914)	Reflective	0.058	<0.001

Legenda: DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro; Set = Setor da empresa; Tam = Tamanho da empresa; Ida = Idade da empresa; EO = Orientação empreendedora; MDC = Capacidade dinâmica gerencial; EE = Engajamento funcional; Inov = Inovatividade; Proa = Proatividade; TRis = Tomada de riscos; CGe = Cognição gerencial; CHG = Capital humano gerencial; Vig = Vigor; Dedi = Dedicção. Notes = Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values <0.05 are desirable for reflective indicators. Fonte: Warp PLS, 2022.

Para avaliar a validade discriminante das amostras executou-se as correlações de todos os indicadores incluídos no modelo de acordo com a tabela 14. As correlações são úteis na identificação de indicadores candidatos a variáveis latentes por meio da ligação recíproca ou correspondente que existe entre dois ou mais elementos dos dados apurados (AGUIRRE-URRETA & MARAKAS, 2008; BECKER & ISMAIL, 2016; BECKER, KLEIN & WETZELS, 2012; CAMPBELL & FISKE, 1959; DEWEY & LU, 1959). Assim, a correlação mais alta é da variável latente engajamento funcional (EE) com o valor de P=0.914 para as correlações. A variável latente desempenho financeiro (DFi) apresenta a segunda maior correlação com o valor de P=0.845 para as correlações. A variável latente orientação empreendedora (EO) apresenta o valor de P=0.776 para as correlações. A variável latente capacidade dinâmica gerencial (MDC) tem o valor de P=0.769 para as correlações. Todas as variáveis latentes de controle Set (setor da empresa), Tam (tamanho da empresa) e Ida (idade da empresa) tiveram o valor de P=1.000 para as correlações.

Tabela 14 - Correlations among latent variables with square roots of AVEs

Correlations	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp	(0.720)	0.356	0.068	-0.140	-0.091	0.254	0.208	0.325
DFi	0.356	(0.845)	0.135	-0.196	0.043	0.144	0.166	0.287
Set	0.068	0.135	1.000	0.342	-0.185	-0.003	0.134	0.145
Tam	-0.140	-0.196	0.342	1.000	0.144	-0.123	-0.011	-0.080
Ida	-0.091	0.043	-0.185	0.144	1.000	-0.038	-0.049	0.040
EO	0.254	0.144	-0.003	-0.123	-0.038	(0.776)	0.101	0.217
MDC	0.208	0.166	0.134	-0.011	-0.049	0.101	(0.769)	0.105
EE	0.325	0.287	0.145	-0.080	0.040	0.217	0.105	(0.914)
P values for correlations	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp	(0.720)	0.406	-0.145	0.179	-0.042	-0.013	-0.042	-0.013
DFi	0.213	(0.845)	0.089	-0.128	-0.006	-0.026	-0.006	-0.026
Set	-0.152	0.213	1.000	-0.024	-0.016	0.077	-0.016	0.077
Tam	-0.283	-0.152	0.011	1.000	-0.082	0.040	-0.082	0.040
Ida	0.176	-0.283	0.119	-0.033	1.000	-0.013	-0.068	-0.013
EO	-0.247	0.176	-0.045	0.043	-0.050	(0.776)	-0.050	0.040
MDC	-0.254	-0.247	-0.034	-0.002	0.112	-0.014	(0.769)	-0.014
EE	0.176	-0.254	-0.121	-0.016	0.145	-0.011	0.145	(0.914)

Legenda: DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro; Set = Setor da empresa; Tam = Tamanho da empresa; Ida = Idade da empresa; EO = Orientação empreendedora; MDC = Capacidade dinâmica gerencial; EE = Engajamento funcional. Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal. Fonte: WarpPLS, 2022.

Os coeficientes de caminho (*path coefficients*) e os respectivos valores de *P value* são mostrados juntos como pode ser visto na tabela 15. Cada coeficiente de caminho é exibido em uma célula onde a coluna se refere a variável latente preditora e a linha, o critério. Assim, a célula que tem 0.300 mostra que a coluna se refere à variável latente “DOp” (desempenho operacional) e a linha ao critério “DOp” (desempenho operacional). Isso significa que o coeficiente de caminho associado ao sentido que aponta de “DOp” para “DOp” é 0.300. Como os resultados se referem a variáveis padronizadas, um coeficiente de caminho de 0.300 significa que, em uma análise linear, 1 desvio padrão da variável “DOp” leva ao desvio padrão de 0.300 do critério “DOp”. A padronização envolve a multiplicação do coeficiente de regressão pelos desvios padrão da variável explicativa correspondente, estes podem então ser comparados para avaliar os efeitos relativos das variáveis dentro do modelo de regressão linear (AGUIRRE-URRETA & MARAKAS, 2008; BECKER & ISMAIL, 2016; BECKER, KLEIN & WETZELS, 2012; CAMPBELL & FISKE, 1959; DEWEY & LU, 1959).

Portanto, o coeficiente de caminho da variável latente engajamento funcional (EE) apresenta 0.292 para o desempenho operacional (DOp) e 0.199 para o desempenho financeiro (DFi). O coeficiente de caminho da variável latente capacidade dinâmica gerencial (MDC) apresenta 0.165 para o desempenho operacional (DOp); 0.039 para o desempenho financeiro (DFi); 0.116 para a orientação empreendedora (EO) e 0.079 para o engajamento funcional (EE). O coeficiente de caminho da variável latente orientação empreendedora (EO) apresenta 0.178

para o desempenho operacional (DOP); 0.144 para o desempenho financeiro (DFi) e 0.217 para o engajamento. O coeficiente de caminho da variável latente desempenho operacional (DOP) apresenta 0.300 para o desempenho financeiro (DFi). A variável latente desempenho financeiro (DFi) não apresentou coeficientes de caminho. O coeficiente de caminho da variável latente de controle Set (setor da empresa) apresenta 0.029 para o desempenho operacional (DOP) e 0.141 para o desempenho financeiro (DFi). O coeficiente de caminho da variável latente de controle Tam (tamanho da empresa) apresenta -0.091 para o desempenho operacional (DOP) e -0.154 para o desempenho financeiro (DFi). O coeficiente de caminho da variável latente de controle Ida (idade da empresa) apresenta -0.108 para o desempenho operacional (DOP) e -0.110 para o desempenho financeiro (DFi).

Os valores de *P value* foram calculados pelo algoritmo de regressão linear e, portanto, são específicos do método. No cálculo dos valores de *P value*, um teste unilateral é executado se o coeficiente assumido tiver um sinal (positivo ou negativo) que deve ser refletido na hipótese que se refere a associação correspondente (CAMPBELL & FISKE, 1959; BOLLEN, 1989). Dessa maneira, os valores de *P value* associados aos coeficientes de caminho são considerados satisfatórios quando $P < 0.05$ sendo significativos para fins de teste de hipóteses. Devido ao fato de que os valores de *P value* refletem não apenas a força da relação (que já é fornecido pelo próprio coeficiente de caminho), mas também o poder do teste que aumenta com o tamanho da amostra. Quanto maior o tamanho da amostra, menor deve ser o coeficiente de caminho para produzir um valor de *P value* estatisticamente significativo (BECKER & ISMAIL, 2016; BECKER, KLEIN & WETZELS, 2012). Desse modo, conforme a tabela 15, a variável latente engajamento funcional (EE) apresenta o valor de $P < 0.01$ em relação ao desempenho operacional (DOP) e é estatisticamente significativa. Ainda, a variável latente engajamento funcional (EE) apresenta o valor de $P = 0.001$ em relação ao desempenho financeiro (DFi) e também é estatisticamente significativo.

A variável latente capacidade dinâmica gerencial (MDC) apresenta o valor de $P = 0.007$ em relação ao desempenho operacional (DOP) e é estatisticamente significativa. Ainda, a variável latente capacidade dinâmica gerencial (MDC) tem o valor de $P = 0.042$ em relação a orientação empreendedora (EO) e também é estatisticamente significativo. A variável latente orientação empreendedora (EO) apresenta o valor de $P = 0.004$ em relação ao desempenho operacional (DOP) e é estatisticamente significativa. Ainda, a variável latente orientação empreendedora (EO) tem o valor de $P = 0.016$ em relação ao desempenho financeiro (DFi) e também é estatisticamente significativa. Ainda mais, a variável latente orientação

empreendedora (EO) apresenta o valor de $P < 0.001$ em relação ao engajamento (EE) e, por isso, é estatisticamente significativa. A variável latente desempenho operacional (DOP) apresenta o valor de $P < 0.001$ em relação ao desempenho financeiro (DFi) e é estatisticamente significativa. A variável latente desempenho financeiro (DFi) não apresentou valores de *P value*. A variável latente de controle Set (setor da empresa) apresenta 0.018 em relação ao desempenho financeiro (DFi) e é estatisticamente significativa. A variável latente de controle Tam (tamanho da empresa) apresenta 0.011 em relação ao desempenho financeiro (DFi) e é estatisticamente significativa.

Tabela 15 - Path coefficients and P values

Path coefficients	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp			0.029	-0.091	-0.108	0.178	0.165	0.292
DFi	0.300		0.141	-0.154	0.110	0.144	0.039	0.199
Set								
Tam								
Ida								
EO							0.116	
MDC								
EE						0.217	0.079	
P values	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp			0.335	0.089	0.055	0.004	0.007	<0.001
DFi	<0.001		0.018	0.011	0.051	0.016	0.282	0.001
Set								
Tam								
Ida								
EO							0.042	
MDC								
EE						<0.001	0.122	

Legenda: DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro; Set = Setor da empresa; Tam = Tamanho da empresa; Ida = Idade da empresa; EO = Orientação empreendedora; MDC = Capacidade dinâmica gerencial; EE = Engajamento funcional. Fonte: WarpPLS, 2022.

Os resultados gerais da análise SEM são importantes para avaliar a confiabilidade dos dados da amostra como demonstra a tabela 15. São fornecidos dez índices globais de ajuste e qualidade do modelo: o coeficiente de caminho médio (APC), o R-quadrado médio (ARS), o R-quadrado médio ajustado (AARS), a variância média do bloco (AVIF), a colinearidade total média VIF (AFVIF), o Tenenhaus GoF (GoF), a razão do paradoxo de Simpson (SPR), a razão de contribuição R-quadrado (RSCR), a razão estatística de supressão (SSR) e a razão de direção de causalidade bivariada não linear (NLBCDR). Para o APC, ARS e AARS, os valores de *P value* também são fornecidos. Esses valores de *P value* são calculados através de um processo que envolve estimativas de reamostragem juntamente com correções para combater o efeito de compressão de erro padrão associado à adição de variáveis aleatórias. Isso é necessário, uma vez que o modelo se ajusta e os índices de qualidade são calculados como médias de outros parâmetros (CAMPBELL & FISKE, 1959; BECKER & ISMAIL, 2016; BOLLEN, 1989).

O modelo é composto por índices de qualidade que são um conjunto útil de medidas relacionadas à qualidade do modelo. Primeiramente os índices de APC, ARS e AARS apresentam valores conforme a adição de novas variáveis latentes em um modelo, que aumentam o ARS, mesmo que essas variáveis latentes estejam fracamente associadas às existentes no modelo (THEIL & CHUNG,1988; WOOLDRIDGE, 1991). No entanto, isso leva a uma diminuição no APC, uma vez que o caminho dos coeficientes associados às novas variáveis latentes será baixo. Assim, o APC e o ARS irão se contrabalancear, e só aumentarão juntas se as variáveis latentes que forem adicionadas melhorar a qualidade preditiva e explicativa geral do modelo. O índice AARS é geralmente inferior ao ARS para um determinado modelo. A razão é que esse calcula a média dos coeficientes R-quadrado ajustados (THEIL & CHUNG, 1988; WOOLDRIDGE, 1991) que são corrigidos para erros espúrios. Recomenda-se que os valores de *P value* para o APC, ARS e AARS sejam todos iguais para ou inferiores a 0.05, ou seja, significativo no nível 0.05. Uma regra mais relaxada seria que os valores de *P value* para APC e ARS são apenas iguais ou inferiores a 0.05 (THEIL & CHUNG,1988; WOOLDRIDGE, 1991). Desse modo, os resultados desse estudo mostram que o coeficiente de caminho médio (APC) apresenta 0.157 com o valor de $P=0.05$, considerado satisfatório. O R-quadrado médio (ARS) apresenta 0.170 com o valor de $P=0.03$, considerado satisfatório. E o R-quadrado médio ajustado (AARS) apresenta 0.155 com o valor de $P=0.05$, considerado satisfatório.

O índice AVIF aumenta se novas variáveis latentes forem adicionadas ao modelo de forma a adicionar colinearidade vertical nos blocos de variáveis latentes do modelo. O índice AFVIF também aumenta se novas variáveis latentes forem adicionadas ao modelo de forma a adicionar colinearidade total no modelo, ou seja, colinearidade vertical ou lateral (AGUIRRE-URRETA & MARAKAS, 2008; BECKER & ISMAIL, 2016; CAMPBELL & FISKE, 1959). A colinearidade total é muitas vezes referida como “multicolinearidade”. Valores altos de AVIF e AFVIF resultam da inclusão de novas variáveis latentes que se sobrepõem em significado com as latentes existentes. Geralmente é indesejável ter diferentes variáveis latentes no mesmo modelo que medir o mesmo construto subjacente, assim, esses devem ser combinados em uma única variável latente. Dessa maneira, os índices AVIF e AFVIF trazem novas dimensões que agregam uma avaliação da qualidade preditiva e explicativa geral de um modelo. Por causa da maneira como esses índices são calculados (AGUIRRE-URRETA & MARAKAS, 2008; BECKER & ISMAIL, 2016; CAMPBELL & FISKE, 1959), a AFVIF não é sensível a variações na colinearidade devido ao uso de algoritmos não lineares. A AVIF, por outro lado, é sensível ao uso de algoritmos não lineares. Por isso é recomendado que ambos os índices, AVIF e AFVIF, devam ser relatados em estudos, pois não são índices redundantes. É recomendado (idealmente)

que tanto a AVIF quanto a AFVIF sejam iguais ou inferiores a 3.3 particularmente em modelos onde a maioria das variáveis é medida através de dois ou mais indicadores. Um critério mais relaxado (aceitável) é que ambos os índices sejam iguais ou inferiores a 5, particularmente em modelos onde a maioria das variáveis são de indicador único e, portanto, não variáveis latentes “verdadeiras” (AGUIRRE-URRETA & MARAKAS, 2008; BECKER & ISMAIL, 2016; CAMPBELL & FISKE, 1959). Não obstante, os resultados desse estudo mostram que a variância média do bloco (AVIF) apresenta 1.122, considerado ideal. E a colinearidade total média VIF (AFVIF) apresenta 1.220, considerado ideal.

Da mesma forma que o ARS, o índice GoF, conhecido como “Tenenhaus GoF” em homenagem a Michel Tenenhaus, é uma medida do poder explicativo de um modelo. BASTIEN; VINZI & TENENHAUS (2005) definiram o GoF como a raiz quadrada do produto entre o que eles chamam de média índice de comunalidade e o ARS. O índice de comunalidade para uma determinada variável latente é definido como a soma das cargas quadradas para essa variável latente, cada carga associada a um indicador é dividida pelo número de indicadores. O índice médio de comunalidade para um modelo é definido de forma semelhante e leva em conta todas as variáveis latentes em seu cálculo. Os carregamentos para a análise do índice GoF, nessa pesquisa, são os carregamentos não rotacionados (*unrotated*), calculados a partir da matriz de estrutura e das cargas cruzadas. Também é importante ressaltar que BASTIEN; VINZI & TENENHAUS (2005) propuseram os seguintes limites para o GoF: pequeno se igual ou maior que 0.1, médio se igual ou maior que 0.25 e grande se igual ou maior do que 0.36. Eles o fizeram assumindo um AVE médio mínimo aceitável de 0.5 para tamanhos de efeito pequeno, médio e grande. Um valor inferior a 0.1 para o GoF sugere que o poder explicativo de um modelo pode ser muito baixo para ser considerado aceitável. Assim sendo, os resultados desse estudo mostram que o índice de Tenenhaus GoF (GoF) apresenta 0.364, considerado de efeito alto e, portanto, com um poder explicativo aceitável.

O índice SPR é uma medida de grau em que um modelo está livre de instâncias paradoxais. Um exemplo do paradoxo de Simpson ocorre quando um coeficiente de caminho e uma correlação associada a um par de variáveis vinculadas têm sinais diferentes (WAGNER, 1982; ALIN, 2010; PEARL, 2011). A instância do paradoxo de Simpson é uma possível indicação de um problema de causalidade, sugerindo que um caminho hipotético é implausível ou invertido. O índice SPR é calculado dividindo o número de caminhos em um modelo que não estão associados às instâncias do paradoxo de Simpson pelo número total de caminhos no modelo (WAGNER, 1982; ALIN, 2010; PEARL, 2011). O ideal é o SPR ser igual a 1,

significando que não há instâncias do paradoxo de Simpson em um modelo. Valores aceitáveis de SPR são iguais ou superiores a 0.7 o que significa que pelo menos 70 por cento dos caminhos em um modelo estão livres do paradoxo de Simpson. Portanto, os resultados desse estudo mostram que a razão do paradoxo de Simpson (SPR) apresenta 1.000, considerado ideal e que no modelo não há problemas de causalidade sugerindo relações hipotéticas implausíveis ou invertidas.

O índice RSCR é uma medida de extensão em que um modelo está livre de contribuições negativas de *R-squared* que ocorrem junto com as instâncias do paradoxo de Simpson (WAGNER, 1982; ALIN, 2010; PEARL, 2011). Quando uma variável latente preditora faz uma contribuição negativa para o R-quadrado de uma variável latente de critério – isto é, o preditor aponta para o critério. Isso significa que o preditor está, na verdade, reduzindo a porcentagem de variância explicada no critério. Tal redução leva em consideração as contribuições de todos os preditores mais a do resíduo (WAGNER, 1982; ALIN, 2010; PEARL, 2011). Este índice é semelhante ao SPR. A principal diferença é que é calculado com base no valor das contribuições de R-quadrado, não no número de caminhos onde essas contribuições têm sinais específicos. O índice RSCR é calculado dividindo a soma das contribuições positivas de R-quadrado pela soma das contribuições absolutas (sejam elas negativas ou positivas) no modelo (WAGNER, 1982; ALIN, 2010; PEARL, 2011). O ideal é o RSCR ser igual a 1 significando que não há contribuições negativas de R-quadrado em um modelo. Valores aceitáveis de RSCR são iguais ou superiores a 0.9 significando que a soma das contribuições do R-quadrado no modelo representam pelo menos 90 por cento da soma total do valor absoluto. Dessa forma, os resultados desse estudo mostram que a razão de contribuição R-quadrado (RSCR) apresenta 1.000, considerado ideal e que não existe contribuições negativas de R-quadrado no modelo.

O índice SSR é uma medida de grau em que um modelo está livre de instâncias de supressão estatística (MACKINNON; KRULL & LOCKWOOD, 2000; SPIRITES; GLYMOUR & SCHEINES, 1993). Uma instância de supressão estatística ocorre quando um coeficiente de caminho é maior, em termos absolutos, do que a correlação correspondente associada a um par de variáveis vinculadas. Como na instância do paradoxo de Simpson, uma instância de supressão estatística é uma possível indicação de um problema de causalidade (MACKINNON; KRULL & LOCKWOOD, 2000; SPIRITES; GLYMOUR & SCHEINES, 1993; WAGNER, 1982; ALIN, 2010; PEARL, 2011) também sugerindo que um caminho hipotético pode ser implausível ou invertido. O índice SSR é calculado dividindo o número de caminhos, que não estão associados a meio ou maiores instâncias de supressão estatística, pelo número total de caminhos no modelo

(MACKINNON; KRULL & LOCKWOOD, 2000; SPIRITES; GLYMOUR & SCHEINES, 1993). Um meio ou maior instância de supressão estatística é caracterizada por uma razão absoluta de correlação de caminho que é maior que 1.3. Valores aceitáveis de SSR são iguais ou superiores a 0.7 o que significa que pelo menos 70 por cento dos caminhos em um modelo são livres de supressão estatística. Não obstante, os resultados desse estudo mostram que a razão estatística de supressão (SSR) apresenta 1.000, considerado aceitável e que, portanto, no modelo não há, assim como no paradoxo de Simpson, uma instância de supressão estatística passível de indicar um problema de causalidade.

O índice NLBCDR é uma medida de extensão em que os coeficientes de associação não lineares bivariados fornecem suporte para as direções hipotéticas das ligações causais em um modelo. Esse índice é calculado dividindo o número de instâncias relacionadas ao caminho em que a direção hipotética invertida de causalidade é mais fraca pelo número total de instâncias relacionadas aos caminhos envolvidas (PEARL, 2011; SPIRITES; GLYMOUR & SCHEINES, 1993; BECKER & ISMAIL, 2016; CAMPBELL & FISKE, 1959). Os valores aceitáveis de NLBCDR devem ser iguais ou superiores a 0.7 o que significa que em pelo menos 70 por cento dos caminhos relacionados no modelo, o suporte para a direção hipotética reversa da causalidade é fraco ou menor. Aqui “menos” pode significar que o suporte para a direção hipotética reversa da causalidade é menor do que fraco (por exemplo, neutro) ou que a direção hipotética da causalidade é suportada (SPIRITES; GLYMOUR & SCHEINES, 1993; BECKER & ISMAIL, 2016). Assim, os resultados desse estudo mostram que a razão de direção de causalidade bivariada não linear (NLBCDR) apresenta 0.875, considerado aceitável e que os coeficientes de associação não lineares bivariados fornecem direções hipotéticas em que as ligações causais, no modelo, são suportadas.

Tabela 16 - General SEM Analysis Results

Model fit	Quality indices
Average path coefficient (APC)	0.157, P=0.005
Average R-squared (ARS)	0.170, P=0.003
Average adjusted R-squared (AARS)	0.155, P=0.005
Average block VIF (AVIF)	1.122, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	1.220, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3
Tenenhaus GoF (GoF)	0.364, small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36
Sympson's paradox ratio (SPR)	1.000, acceptable if ≥ 0.7 , ideally =1
R-squared contribution ratio (RSCR)	1.000, acceptable if ≥ 0.9 , ideally =1
Statistical suppression ratio (SSR)	1.000, acceptable if ≥ 0.7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	0.875, acceptable if ≥ 0.7

Fonte: WarpPLS, 2022.

4.4 ANÁLISE DO FRAMEWORK TEÓRICO E DAS HIPÓTESES DO ESTUDO

Para o *framework* teórico avalia-se os coeficientes das variáveis latentes, os efeitos moderadores e os efeitos mediadores, por fim, examina-se as relações hipotéticas entre os construtos do modelo estrutural.

Tabela 17 - Latent variable coefficients

	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
R-squared	0.233	0.315				0.120		0.011
Adjusted R-squared	0.211	0.291				0.112		0.006
Composite reliability	0.894	0.925	1.000	1.000	1.000	0.820	0.743	0.910
Cronbach's alpha	0.864	0.897	1.000	1.000	1.000	0.670	0.310	0.803
Average variance extracted	0.518	0.715	1.000	1.000	1.000	0.602	0.592	0.836
Full collinearity VIF	1.308	1.287	1.328	1.315	1.132	1.104	1.072	1.214
Q-squared	0.238	0.302				0.121		0.012
Minimum	-0.966	-0.937	-0.887	-0.991	-2.819	-1.715	-1.370	-1.239
Maximum	3.573	2.542	1.155	4.691	2.027	3.840	3.813	4.945
Median	-0.139	-0.163	-0.887	0.903	-0.396	-0.206	-0.013	-0.295

Legenda: DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro; Set = Setor da empresa; Tam = Tamanho da empresa; Ida = Idade da empresa; EO = Orientação empreendedora; MDC = Capacidade dinâmica gerencial; EE = Engajamento funcional. Fonte: WarpPLS, 2022.

Várias estimativas são fornecidas para cada variável latente como mostra a tabela 16. O R-quadrado, o R-quadrado ajustado e o Q-quadrado são coeficientes fornecidos para variáveis latentes endógenas, ou seja, refletem as porcentagens de variância explicada e validade preditiva associada a cada uma das variáveis latentes (AGUIRRE-URRETA & MARAKAS, 2008; BECKER & ISMAIL, 2016; CAMPBELL & FISKE, 1959). A variável latente DFi (desempenho financeiro) apresenta $R^2=0.315$, R^2 Ajustado=0.291, $Q^2=0.302$ com um poder de explicação de 31%, 29% e validade preditiva de 30%, considerado alto. A variável latente DOp (desempenho operacional) apresenta $R^2=0.233$, R^2 Ajustado=0.211, $Q^2=0.238$ com um poder de explicação de 23%, 21% e validade preditiva de 23%, também considerado alto. A variável latente EO (orientação empreendedora) apresenta $R^2=0.120$, R^2 Ajustado=0.112, $Q^2=0.121$ com um poder de explicação de 12%, 11% e validade preditiva de 12%, considerado médio. A variável latente EE (engajamento funcional) apresenta $R^2=0.01$, R^2 Ajustado=0.006, $Q^2=0.012$ com um poder de explicação de 1%, 0,6% e validade preditiva de 1%, considerado baixo. A variável latente MDC (capacidade dinâmica gerencial) não apresentou R^2 , R^2 Ajustado, Q^2 e, portanto, sem poder de explicação e validade preditiva. As variáveis latentes de controle Set (setor da empresa), Tam (tamanho da empresa), Ida (idade da empresa) também não apresentaram R^2 , R^2 Ajustado, Q^2 sem poder de explicação e validade preditiva.

A confiabilidade composta e os coeficientes de alfa de Cronbach são fornecidos também para todas as variáveis latentes e são medidas de confiabilidade cujo critério favorável é acima de 0.7 (AGUIRRE-URRETA & MARAKAS, 2008; BECKER & ISMAIL, 2016; CAMPBELL & FISKE, 1959; CRONBACH, 1951). A variável latente DFi (desempenho financeiro) apresenta uma confiabilidade composta de 0.925 e alpha de Cronbach de 0.897 com um nível de confiabilidade alto. A variável latente DOp (desempenho operacional) apresenta uma confiabilidade composta de 0.894 e alpha de Cronbach de 0.864 com um nível de confiabilidade alto. A variável latente EO (orientação empreendedora) apresenta uma confiabilidade composta de 0.820 considerado alto, no entanto, o alpha de Cronbach de 0.670 evidencia um nível de confiabilidade baixo. A variável latente EE (engajamento funcional) apresenta uma confiabilidade composta de 0.910 e alpha de Cronbach de 0.803 com um nível de confiabilidade alto. A variável latente MDC (capacidade dinâmica gerencial) apresenta uma confiabilidade composta de 0.743 considerado alto, porém, o alpha de Cronbach de 0.310 mostra um nível de confiabilidade considerado baixo. As variáveis latentes de controle Set (setor da empresa), Tam (tamanho da empresa), Ida (idade da empresa) também apresentam uma confiabilidade composta e alpha de Cronbach de 1.000 com um nível de confiabilidade alto.

As variâncias médias extraídas (AVEs) devem ser maiores ou iguais a 0.5 (CAMPBELL & FISKE, 1959) e os fatores de variância de colinearidade total (VIFs) são usados na avaliação da validade discriminante e o VIFs são calculados com base em um teste de colinearidade que identifica a colinearidade vertical e lateral envolvendo todas as variáveis de um modelo (AGUIRRE-URRETA & MARAKAS, 2008; BECKER & ISMAIL, 2016; CAMPBELL & FISKE, 1959). A colinearidade vertical é uma variável latente preditora em blocos de variáveis latentes individuais. Já a colinearidade lateral é um termo que se refere à colinearidade da variável latente de um critério preditor. Uma regra prática reluz que os VIFs de colinearidade total de 3.3 ou menos sugerem a existência de nenhuma multicolinearidade no modelo e nenhum viés de método incomum. Dois critérios, um mais conservador e outro mais relaxado, são recomendados pela literatura de análise multivariada em relação ao VIFs onde recomenda-se que os VIFs sejam inferiores a 5; um critério mais relaxado é que eles sejam inferiores a 10 (AGUIRRE-URRETA & MARAKAS, 2008; BECKER & ISMAIL, 2016; CAMPBELL & FISKE, 1959).

Não obstante, os resultados sinalizados nessa pesquisa demonstram, conforme a tabela 16, que a variável latente DFi (desempenho financeiro) apresenta variâncias médias extraídas (AVEs) de 0.715 e variância de colinearidade total (VIFs) de 1.287 evidenciando que existe uma

validade discriminante e não há nenhuma multicolinearidade no modelo e nenhum viés de método incomum. A variável latente DOp (desempenho operacional) apresenta variâncias médias extraídas (AVEs) de 0.518 e variância de colinearidade total (VIFs) de 1.308 evidenciando que existe uma validade discriminante e não há nenhuma multicolinearidade no modelo e nenhum viés de método incomum. A variável latente EO (orientação empreendedora) apresenta variâncias médias extraídas (AVEs) de 0.602 e variância de colinearidade total (VIFs) de 1.104 evidenciando que existe uma validade discriminante e não há nenhuma multicolinearidade no modelo e nenhum viés de método incomum. A variável latente EE (engajamento funcional) apresenta variâncias médias extraídas (AVEs) de 0.836 e variância de colinearidade total (VIFs) de 1.214 evidenciando que existe uma validade discriminante e não há nenhuma multicolinearidade no modelo e nenhum viés de método incomum. A variável latente MDC (capacidade dinâmica gerencial) apresenta variâncias médias extraídas (AVEs) de 0.592 e variância de colinearidade total (VIFs) de 1.072 evidenciando que existe uma validade discriminante e não há nenhuma multicolinearidade no modelo e nenhum viés de método incomum. As variáveis latentes de controle Set (setor da empresa), Tam (tamanho da empresa), Ida (idade da empresa) também apresentam variâncias médias extraídas (AVEs) de 1.000 e variância de colinearidade total (VIFs) de 1.328, de 1.315 e de 1.132, nessa ordem, evidenciando que existe uma validade discriminante e não há nenhuma multicolinearidade no modelo e nenhum viés de método incomum.

4.4.1 Efeitos moderadores

Moderação é a especificação de uma variável (ou variáveis) cuja variação determina as condições sobre as quais dada magnitude de um efeito ocorre. Uma variável moderadora afeta a relação entre duas ou mais variáveis, de modo que a natureza do impacto do preditor no critério varia de acordo com o nível ou o valor do moderador (FAIRCHILD & MACKINNON, 2009; JUDD, YZERBYT & MULLER, 2014). Assim, a moderação testa se a previsão entre uma variável dependente e uma variável independente difere entre os níveis de uma terceira variável (FAIRCHILD & MACKINNON, 2009; JUDD, YZERBYT & MULLER, 2014). As variáveis moderadoras afetam as forças da relação entre um preditor e um resultado, aumentando, reduzindo ou alterando a influência do preditor (FAIRCHILD & MACKINNON, 2009; JUDD, YZERBYT & MULLER, 2014).

As siglas das variáveis latentes dos efeitos moderadores são exibidas na tabela 18 como variáveis latentes moderadoras (por exemplo, EO*MDC). Valores altos de *P value* para efeitos

moderadores, a ponto de não serem significativos no nível de 0.05, sugerem problemas de multicolinearidade que podem ser verificados nos resultados gerais das análises SEM, especificamente, o *Average block VIF (AVIF)* e o *Average full collinearity VIF (AFVIF)* na tabela 16 (vide tabela pág. 49). Algum grau de colinearidade é esperado com os efeitos moderadores, uma vez que os dados dos indicadores provavelmente estão correlacionados com pelo menos um ou dois componentes de suas variáveis latentes. Além disso, os efeitos moderadores adicionam não linearidade aos modelos, que podem, em alguns casos, gerar problemas de multicolinearidade (AGUIRRE-URRETA & MARAKAS, 2008; BECKER & ISMAIL, 2016; BECKER, KLEIN & WETZELS, 2012; CAMPBELL & FISKE, 1959). Nos resultados desse estudo, as questões relacionadas aos efeitos moderadores foram incluídas no modelo com cautela.

Nesse contexto, observa-se que não há uma relação moderadora positiva no que tange a hipótese H1c (O engajamento do funcionário tem um efeito moderador positivo na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras) devido ao fato de que a variável latente moderadora EE*MDC apresenta o valor de $P=0.051$ em relação ao DOp (desempenho operacional) e, portanto, não é estatisticamente significativa. Entretanto, a variável latente moderadora EE*MDC tem o valor de $P=0.002$ em relação ao DFi (desempenho financeiro) e, assim, é estatisticamente significativa. Tais resultados confirmam a rejeição da hipótese H1c ilustrado na figura 6 (vide figura pág. 63). Logo, a variável latente moderadora EO*MDC apresenta o valor de $P=0.005$ em relação ao DOp (desempenho operacional) e, desse modo, é estatisticamente significativa. Porém, a variável latente moderadora EO*MDC tem o valor de $P=0.167$ em relação ao DFi (desempenho financeiro) e, portanto, não é estatisticamente significativa. Esses resultados confirmam a rejeição da hipótese H2c (A orientação empreendedora tem um efeito moderador positivo na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras) ilustrado na figura 9 (vide figura pág. 66).

Tabela 18 - Total effects of moderating effects

Total effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE	EE*MDC	EO*MDC
DOp							0.223		0.110	-0.170
DFi							0.116		0.198	0.065
Set										
Tam										
Ida										
EO										
MDC										
EE										
EE*MDC										
EO*MDC										
Number of paths for total effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE	EE*MDC	EO*MDC
DOp							1		1	1
DFi							1		1	1
Set										
Tam										
Ida										
EO										
MDC										
EE										
EE*MDC										
EO*MDC										
P values for total effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE	EE*MDC	EO*MDC
DOp							<0.001		0.051	0.005
DFi							0.043		0.002	0.167
Set										
Tam										
Ida										
EO										
MDC										
EE										
EE*MDC										
EO*MDC										
Standard errors for total effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE	EE*MDC	EO*MDC
DOp							0.066		0.067	0.066
DFi							0.067		0.066	0.068
Set										
Tam										
Ida										
EO										
MDC										
EE										
EE*MDC										
EO*MDC										
Effect sizes for total effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE	EE*MDC	EO*MDC
DOp							0.050		0.015	0.026
DFi							0.021		0.045	0.002
Set										
Tam										
Ida										
EO										
MDC										
EE										
EE*MDC										
EO*MDC										

Legenda: DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro; Set = Setor da empresa; Tam = Tamanho da empresa; Ida = Idade da empresa; EO = Orientação empreendedora; MDC = Capacidade dinâmica gerencial; EE = Engajamento funcional. Fonte: WarpPLS, 2022.

De acordo com a tabela 19, o coeficiente de caminho da variável latente moderadora EE*MDC apresenta 0.110 para o desempenho operacional (DOp) e 0.198 para o desempenho financeiro (DFi). O coeficiente de caminho da variável latente moderadora EO*MDC apresenta 0.210 para o desempenho operacional (DOp) e 0.210 para o desempenho operacional (DOp) e 0.228 para o desempenho financeiro (DFi). Para os valores de P *value* observa-se que a variável latente moderadora EE*MDC apresenta o valor de P=0.051 em relação ao desempenho operacional (DOp) e não é estatisticamente significativa. Ainda, a variável latente moderadora EE*MDC tem o valor de P=0.002 em relação ao desempenho financeiro (DFi) e, desse modo, é

estatisticamente significativa. Entretanto, esses resultados evidenciam que não há efeitos significativos de moderação dessas variáveis. Já a variável latente moderadora EO*MDC apresenta o valor de $P=0.005$ em relação ao desempenho operacional (DOp) e é estatisticamente significativa. Ainda, a variável latente moderadora EO*MDC tem o valor de $P=0.167$ em relação ao desempenho financeiro (DFi) e, portanto, não é estatisticamente significativa. Assim, esses resultados evidenciam que não há efeitos significativos de moderação dessas variáveis.

Tabela 19 - Path coefficients and P values of moderating effects

Path coefficients	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE	EE*MDC	EO*MDC
DOp							0.223		0.110	-0.170
DFi							0.116		0.198	0.065
Set										
Tam										
Ida										
EO										
MDC										
EE										
EE*MDC										
EO*MDC										
P values	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE	EE*MDC	EO*MDC
DOp							<0.001		0.051	0.005
DFi							0.043		0.002	0.167
Set										
Tam										
Ida										
EO										
MDC										
EE										
EE*MDC										
EO*MDC										

Legenda: DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro; Set = Setor da empresa; Tam = Tamanho da empresa; Ida = Idade da empresa; EO = Orientação empreendedora; MDC = Capacidade dinâmica gerencial; EE = Engajamento funcional. Fonte: WarpPLS, 2022.

4.4.2 Efeitos mediadores

Mediação é a especificação de uma variável (ou conjunto de variáveis) que fornece uma ligação, geralmente de natureza causal, entre uma variável independente e uma variável dependente que tem um efeito já determinado, pois, é um mecanismo gerador pelo qual a variável independente é capaz de influenciar a variável dependente. Assim sendo, as variáveis de mediação oferecem uma explicação sobre por que ou como certos efeitos indiretos ocorrem (FAIRCHILD & MACKINNON, 2009; JUDD, YZERBYT & MULLER, 2014).

Os efeitos indiretos são associados a todas as variáveis latentes mediadoras que são vinculadas por meio de um ou mais caminhos com mais de um segmento (BOLLEN & NOBLE, 2011; WANG L. et al., 2020; FAIRCHILD & MACKINNON, 2009; MORGAN-LOPEZ & MACKINNON, 2006). São usados em testes de mediação de vários níveis de complexidade (YUAN & BENTLER, 2006; STEIN, MORRIS, & NOCK, 2012). A tabela 20 corresponde à visualização dos efeitos indiretos de mediação nos dados do modelo com duas ligações entre as

variáveis latentes, a saber: a) a mediação do engajamento na ligação entre a MDC (capacidade dinâmica gerencial) e o DOp (desempenho operacional), b) a mediação do engajamento na ligação entre a MDC (capacidade dinâmica gerencial) e o DFi (desempenho financeiro), c) a mediação da orientação empreendedora na ligação entre a MDC (capacidade dinâmica gerencial) e o DOp (desempenho operacional) e d) a mediação da orientação empreendedora na ligação entre a MDC (capacidade dinâmica gerencial) e o DFi (desempenho financeiro).

Para as estimativas dos efeitos indiretos das mediações optou-se pelo cálculo de efeitos mediadores em dois estágios no *WarpPLS-based Structural Equation Modeling (SEM) Software stable version 8.0*. Assim sendo, como demonstra a tabela 20, a variável latente mediadora EE (engajamento funcional) não apresentou valores de *P value*, isso significa que não existem efeitos indiretos de mediação que demonstrem estatisticamente essa relação. Tais resultados salientam a rejeição da hipótese H1d (O engajamento tem um efeito mediador positivo na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras). Já a variável latente mediadora EO (orientação empreendedora) também não apresentou valores de *P value* e, assim, não existem efeitos indiretos de mediação que evidenciem estatisticamente essa relação. Esses resultados salientam a rejeição da hipótese H2d (A orientação empreendedora tem um efeito mediador positivo na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras).

Tabela 20 - Indirect effects of mediating effects

Indirect effects for paths with 2 segments	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp							0.056	
DFi							0.057	
Set								
Tam								
Ida								
EO								
MDC								
EE								
Number of paths with 2 segments	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp							2	
DFi							2	
Set								
Tam								
Ida								
EO								
MDC								
EE								
P values for indirect effects for paths with 2 segments	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp							0.206	
DFi							0.201	
Set								
Tam								
Ida								
EO								
MDC								
EE								
Standard errors of indirect effects for paths with 2 segments	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp							0.068	
DFi							0.068	
Set								
Tam								
Ida								
EO								
MDC								
EE								
Sums of indirect effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp							0.056	
DFi							0.057	
Set								
Tam								
Ida								
EO								
MDC								
EE								
Number of paths for indirect effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp							2	
DFi							2	
Set								
Tam								
Ida								
EO								
MDC								
EE								
P values for sums of indirect effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp							0.206	
DFi							0.201	
Set								
Tam								
Ida								
EO								
MDC								
EE								
Standart errors for sums of indirect effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp							0.068	
DFi							0.068	
Set								
Tam								
Ida								
EO								
MDC								
EE								
Effect sizes for sums of indirect effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp							0.013	
DFi							0.010	
Set								
Tam								
Ida								
EO								
MDC								
EE								

Legenda: DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro; Set = Setor da empresa; Tam = Tamanho da empresa; Ida = Idade da empresa; EO = Orientação empreendedora; MDC = Capacidade dinâmica gerencial; EE = Engajamento funcional. Fonte: WarpPLS, 2022.

Não obstante, verifica-se, na tabela 21, que os efeitos totais da variável latente mediadora EE (engajamento funcional) apresenta o valor de $P < 0.001$ em relação ao desempenho operacional (DOp) e é estatisticamente significativo. Ainda, os efeitos totais da variável latente mediadora EE (engajamento funcional) tem o valor de $P < 0.001$ em relação ao desempenho financeiro (DFi) e também é estatisticamente significativo. Os efeitos totais da variável latente mediadora EO (orientação empreendedora) apresenta o valor de $P < 0.001$ em relação ao desempenho operacional (DOp) e é estatisticamente significativo. Ainda, os efeitos totais da variável latente mediadora EO (orientação empreendedora) tem o valor de $P < 0.001$ em relação ao desempenho financeiro (DFi) e também é estatisticamente significativo.

Tabela 21 - Total effects of mediating effects

Total effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp						0.210	0.237	0.296
DFi						0.228	0.164	0.287
Set								
Tam								
Ida								
EO							0.116	
MDC								
EE								0.105
Number of paths for total effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp						1	3	1
DFi						1	3	1
Set								
Tam								
Ida								
EO							1	
MDC								
EE								1
P values for total effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp						<0.001	<0.001	<0.001
DFi						<0.001	0.007	<0.001
Set								
Tam								
Ida								
EO							0.042	
MDC								
EE								0.059
Standart errors for total effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp						0.066	0.065	0.065
DFi						0.066	0.066	0.065
Set								
Tam								
Ida								
EO							0.067	
MDC								
EE								0.067
Effect sizes for total effects	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp						0.064	0.053	0.106
DFi						0.065	0.029	0.095
Set								
Tam								
Ida								
EO							0.013	
MDC								
EE								0.011

Legenda: DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro; Set = Setor da empresa; Tam = Tamanho da empresa; Ida = Idade da empresa; EO = Orientação empreendedora; MDC = Capacidade dinâmica gerencial; EE = Engajamento funcional. Fonte: WarpPLS, 2022.

Os coeficientes de caminho, como mostra a tabela 22, da variável latente mediadora engajamento funcional (EE) apresenta 0.296 para o desempenho operacional (DOp) e 0.287 para

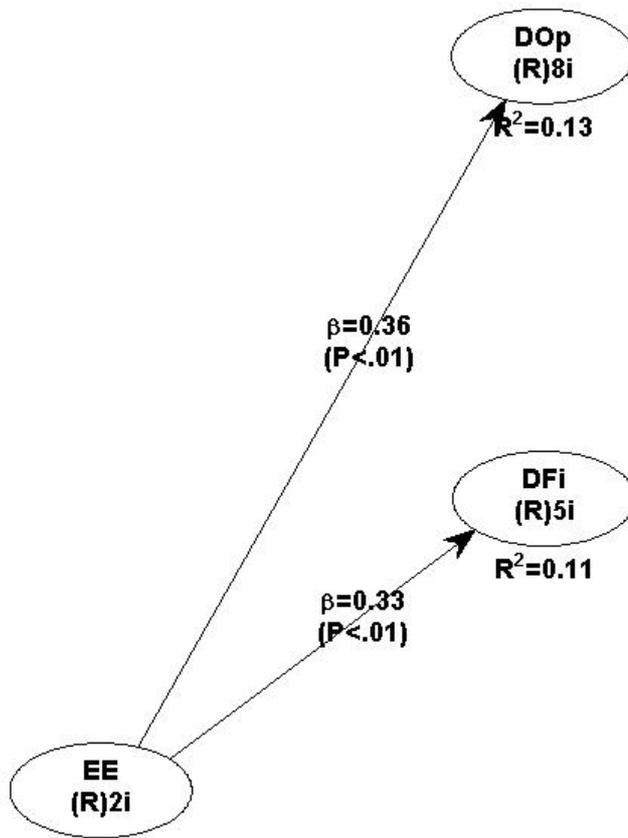
o desempenho financeiro (DFi). O coeficiente de caminho da variável latente mediadora orientação empreendedora (EO) apresenta 0.210 para o desempenho operacional (DOp) e 0.210 para o desempenho operacional (DOp) e 0.228 para o desempenho financeiro (DFi). Para os valores de *P value* evidencia-se que a variável latente mediadora EE (engajamento funcional) apresenta o valor de $P < 0.001$ em relação ao desempenho operacional (DOp) e é estatisticamente significativa. Ainda, a variável latente mediadora EE (engajamento funcional) tem o valor de $P < 0.001$ em relação ao desempenho financeiro (DFi) e também é estatisticamente significativa. Já a variável latente mediadora EO (orientação empreendedora) apresenta o valor de $P < 0.001$ em relação ao desempenho operacional (DOp) e é estatisticamente significativa. Ainda, a variável latente mediadora EO (orientação empreendedora) tem o valor de $P < 0.001$ em relação ao desempenho financeiro (DFi) e é estatisticamente significativa. Assim, esses resultados evidenciam que não há efeitos significativos de moderação dessas variáveis.

Tabela 22 - Path coefficients and P values of mediating effects

Path coefficients	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp						0.210	0.181	0.296
DFi						0.228	0.108	0.287
Set								
Tam								
Ida								
EO							0.116	
MDC								
EE								0.105
P values	DOp	DFi	Set	Tam	Ida	EO	MDC	EE
DOp						<0.001	0.003	<0.001
DFi						<0.001	0.055	<0.001
Set								
Tam								
Ida								
EO							0.042	
MDC								
EE								0.059

Legenda: DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro; Set = Setor da empresa; Tam = Tamanho da empresa; Ida = Idade da empresa; EO = Orientação empreendedora; MDC = Capacidade dinâmica gerencial; EE = Engajamento funcional. Fonte: WarpPLS, 2022.

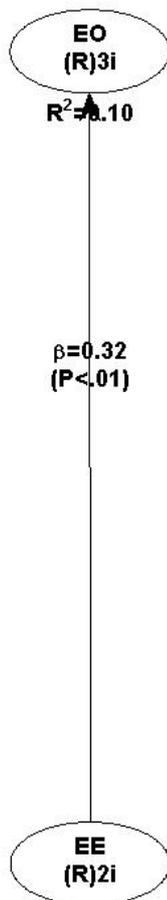
Figura 3 – Efeito direto do engajamento no desempenho



Legenda: EE = Engajamento funcional; DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro. Fonte: WarpPLS, 2022.

Os resultados da figura 3 mostram a relação direta positiva do engajamento no desempenho das empresas da amostra. O efeito do engajamento no desempenho operacional apresenta peso $\beta=0.36$ e é estatisticamente significativo com o valor de $P<.01$. O efeito do engajamento no desempenho financeiro tem peso $\beta=0.33$ e também é estatisticamente significativo com o valor de $P<.01$. Assim, esses resultados reforçam o achado de que há uma relação positiva direta do engajamento no desempenho e, portanto, validam a hipótese H1a (O engajamento do funcionário tem um efeito direto positivo no desempenho das empresas brasileiras).

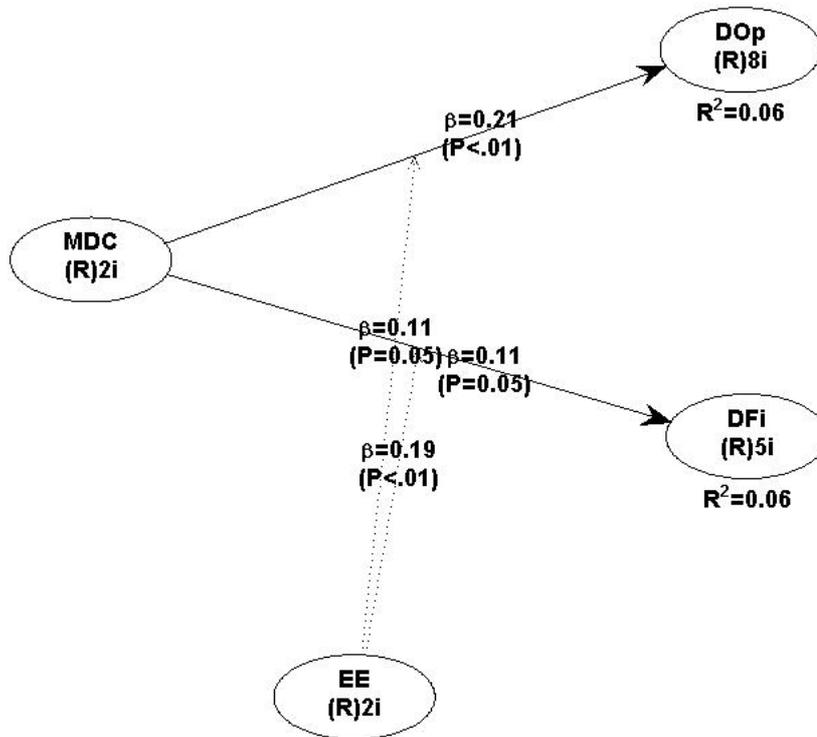
Figura 4 – Efeito direto do engajamento na orientação empreendedora



Legenda: EO = Orientação empreendedora; EE = Engajamento funcional. Fonte: WarpPLS, 2022.

O resultado da figura 4 mostra a relação direta positiva do engajamento na orientação empreendedora dos gestores da amostra. O efeito do engajamento na orientação empreendedora tem peso $\beta=0.32$ e é estatisticamente significativo com o valor de $P<.01$. Assim, esse resultado reforça o achado de que há uma relação positiva direta do engajamento na orientação empreendedora e, portanto, valida a hipótese H1b (O engajamento do funcionário tem um efeito direto positivo na orientação empreendedora dos gestores).

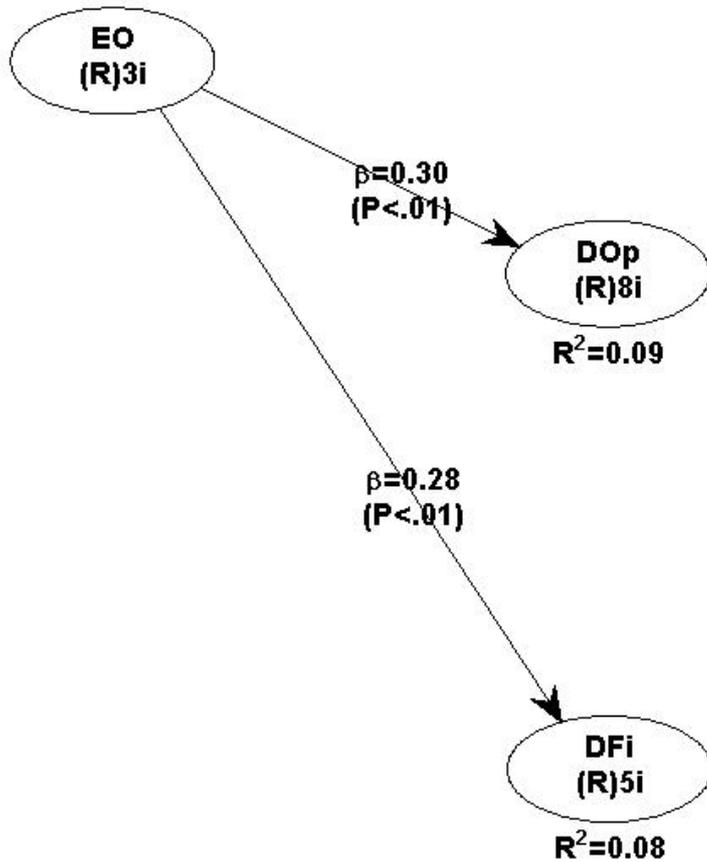
Figura 5 – Moderação do engajamento



Legenda: EE = Engajamento funcional; MDC = Capacidade dinâmica gerencial; DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro. Fonte: WarpPLS, 2022.ão

Os resultados da figura 5 mostram a relação negativa dos efeitos moderadores do engajamento no desempenho das empresas da amostra. O efeito moderador do engajamento na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho operacional apresenta peso $\beta=0,11$ e, desse modo, não é estatisticamente significativo com o valor de $P=0,05$. O efeito moderador do engajamento na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho financeiro tem peso $\beta=0,19$ e, portanto, é estatisticamente significativo com o valor de $P<.01$. Assim, esses resultados evidenciam que não há um efeito moderador positivo do engajamento entre a relação da capacidade dinâmica gerencial no desempenho e, assim, não validam a hipótese H1c (O engajamento do funcionário tem um efeito moderador positivo na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras).

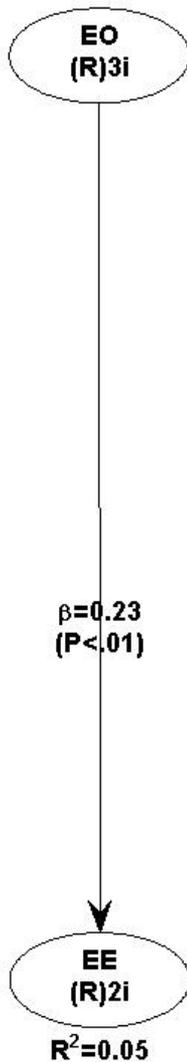
Figura 6 – Efeito direto da orientação empreendedora no desempenho



Legenda: EO = Orientação empreendedora; DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro.
Fonte: WarpPLS, 2022.

Os resultados da figura 6 mostram a relação direta positiva da orientação empreendedora no desempenho das empresas da amostra. O efeito da orientação empreendedora no desempenho operacional apresenta peso $\beta=0.30$ e é estatisticamente significativo com o valor de $P<.01$. O efeito da orientação empreendedora no desempenho financeiro tem peso $\beta=0.28$ e também é estatisticamente significativo com o valor de $P<.01$. Assim, esses resultados reforçam o achado de que há uma relação positiva direta da orientação empreendedora no desempenho e, portanto, validam a hipótese H2a (A orientação empreendedora tem um efeito direto positivo no desempenho das empresas brasileiras).

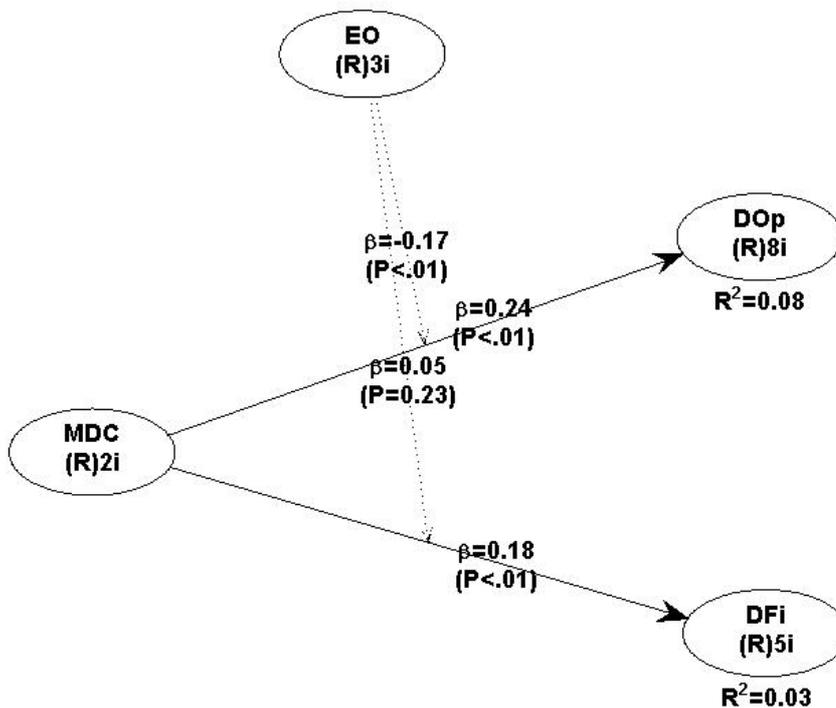
Figura 7 – Efeito direto da orientação empreendedora no engajamento



Legenda: EO = Orientação empreendedora; EE = Engajamento funcional. Fonte: WarpPLS, 2022.

O resultado da figura 7 mostra a relação direta positiva da orientação empreendedora no engajamento dos funcionários da amostra. O efeito da orientação empreendedora no engajamento apresenta peso $\beta=0.23$ e é estatisticamente significativo com o valor de $P<.01$. Assim, esse resultado reforça o achado de que há uma relação positiva direta da orientação empreendedora no engajamento e, portanto, valida a hipótese H2b (A orientação empreendedora tem um efeito direto positivo no engajamento dos funcionários).

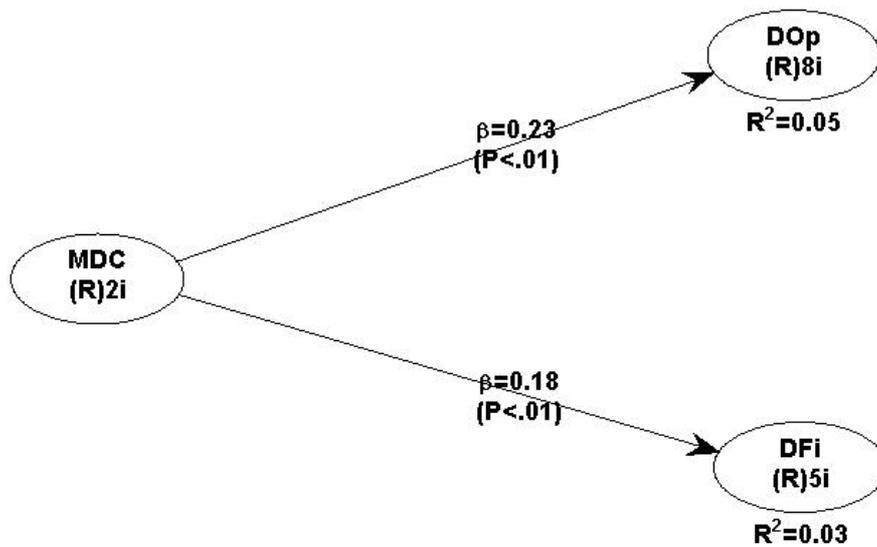
Figura 8 – Moderação da orientação empreendedora



Legenda: EO = Orientação empreendedora; MDC = Capacidade dinâmica gerencial; DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro. Fonte: WarpPLS, 2022.

Os resultados da figura 8 mostram a relação negativa dos efeitos moderadores da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas da amostra. O efeito moderador da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho operacional apresenta peso $\beta=-0,17$ e é estatisticamente significativo com o valor de $P<.01$. O efeito moderador da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho financeiro tem peso $\beta=0,05$ e não é estatisticamente significativo com o valor de $P=0,23$. Assim, esses resultados evidenciam que não há uma relação moderadora positiva da orientação empreendedora entre a relação da capacidade dinâmica gerencial e o desempenho e, portanto, não validam a hipótese H2c (A orientação empreendedora tem um efeito moderador positivo na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras).

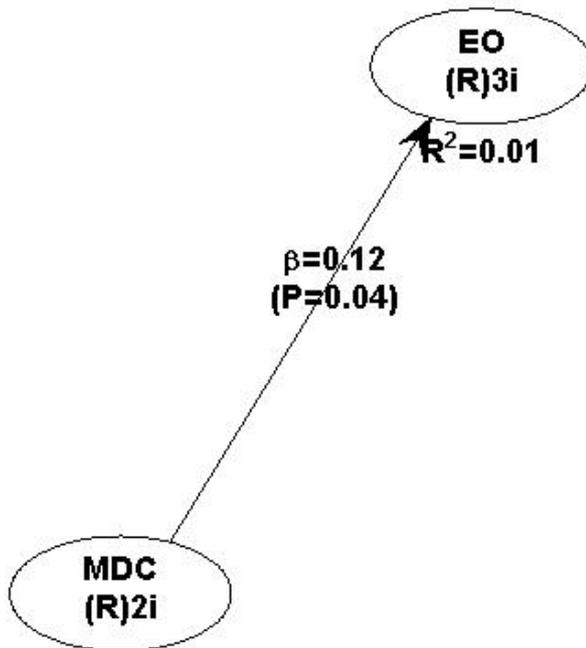
Figura 9 – Efeito direto da capacidade dinâmica gerencial no desempenho



Legenda: MDC = Capacidade dinâmica gerencial; DOp = Desempenho operacional; DFi = Desempenho financeiro.
Fonte: WarpPLS, 2022.

Os resultados da figura 9 mostram a relação direta positiva da capacidade dinâmica gerencial no desempenho das empresas da amostra. O efeito da capacidade dinâmica gerencial no desempenho operacional tem peso $\beta=0.23$ e é estatisticamente significativo com o valor de $P<.01$. O efeito da capacidade dinâmica gerencial no desempenho financeiro apresenta peso $\beta=0.18$ e também é estatisticamente significativo com o valor de $P<.01$. Assim, esses resultados reforçam o achado de que há uma relação direta positiva da orientação empreendedora no desempenho e, portanto, validam a hipótese H3a (A capacidade dinâmica gerencial tem um efeito direto positivo no desempenho das empresas brasileiras).

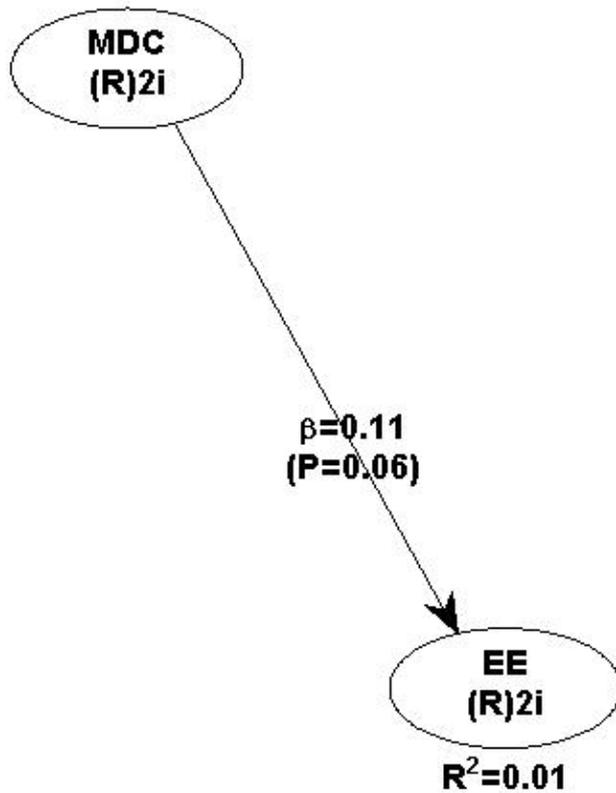
Figura 10 – Efeito direto da capacidade dinâmica gerencial na orientação empreendedora



Legenda: MDC = Capacidade dinâmica gerencial; EO = Orientação empreendedora. Fonte: WarpPLS, 2022.

O resultado da figura 10 mostra a relação direta positiva da capacidade dinâmica gerencial na orientação empreendedora dos gestores da amostra. O efeito da capacidade dinâmica gerencial na orientação empreendedora apresenta peso $\beta=0.12$ e é estatisticamente significativo com o valor de $P=0.04$. Assim, esse resultado reforça o achado de que há uma relação positiva direta da capacidade dinâmica gerencial na orientação empreendedora e, portanto, valida a hipótese H3b (A capacidade dinâmica gerencial tem um efeito direto positivo na orientação empreendedora dos gestores).

Figura 11 – Efeito direto da capacidade dinâmica gerencial no engajamento



Legenda: MDC = Capacidade dinâmica gerencial; EE = Engajamento funcional. Fonte: WarpPLS, 2022.

O resultado da figura 11 mostra a relação direta negativa da capacidade dinâmica gerencial no engajamento dos funcionários da amostra. O efeito da capacidade dinâmica gerencial no engajamento apresenta peso $\beta=0.11$ e não é estatisticamente significativo com o valor de $P=0.06$. Assim, esse resultado evidencia que não há uma relação positiva direta da capacidade dinâmica gerencial no engajamento e, portanto, não valida a hipótese H3c (A capacidade dinâmica gerencial tem um efeito direto positivo no engajamento dos funcionários).

Seis hipóteses foram aceitas como válidas e cinco hipóteses foram rejeitas como inválidas conforme mostra a tabela 18:

Tabela 23 - Hipóteses do estudo

Hipótese	Descrição	Coefficiente(s)	P value	Resultado
H1a	EE \longrightarrow DOp - DF _i	0.36 - 0.33	P<.01 - P<.01	Aceita
H1b	EE \longrightarrow EO	0.32	P<.01	Aceita
H1c	EE \dashrightarrow MDC \longrightarrow DOp - DF _i	0.11 - 0.19	P=0.05 - P<.01	Rejeitada
H1d	MDC \longrightarrow EE \longrightarrow DOp - DF _i			Rejeitada
H2a	EO \longrightarrow DOp - DF _i	0.30 - 0.28	P<.01 - P<.01	Aceita
H2b	EO \longrightarrow EE	0.23	P<.01	Aceita
H2c	EO \dashrightarrow MDC \longrightarrow DOp - DF _i	-0.17 - 0.05	P<.01 - P=0.23	Rejeitada
H2d	MDC \longrightarrow EO \longrightarrow DOp - DF _i			Rejeitada
H3a	MDC \longrightarrow DOp - DF _i	0.23 - 0.18	P<.01 - P<.01	Aceita
H3b	MDC \longrightarrow EO	0.12	P=0.04	Aceita
H3c	MDC \longrightarrow EE	0.11	P=0.06	Rejeitada

Legenda: EE = Engajamento funcional; EO = Orientação empreendedora; MDC = Capacidade dinâmica gerencial; DOp = Desempenho operacional; DF_i = Desempenho financeiro. Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Conclui-se, portanto, que esse estudo atingiu o objetivo geral de verificar o efeito do engajamento e da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho nas empresas brasileiras com a apuração da problemática de pesquisa utilizando técnicas de estatística descritiva e multivariada pelo método estatístico de uma modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Ademais, verificou-se que os objetivos específicos desse estudo tiveram as seguintes conclusões, a saber:

a) verificar o efeito direto positivo do engajamento no desempenho das empresas brasileiras, mediante a mensuração da hipótese H1a, com o seguinte resultado: O efeito direto positivo do engajamento no desempenho das empresas brasileiras, EE \longrightarrow DOp - DF_i com os coeficientes 0.36 – 0.33 e com os valores de P<.01 – P<.01 é estatisticamente significativo.

b) verificar o efeito direto positivo do engajamento na orientação empreendedora dos gestores, mediante a mensuração da hipótese H1b, com o seguinte resultado: O efeito direto positivo do engajamento na orientação empreendedora dos gestores, EE \longrightarrow EO com o coeficiente 0.32 e com o valor de P<.01 é estatisticamente significativo.

c) verificar o efeito moderador positivo do engajamento na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras, mediante a mensuração da hipótese H1c, com o seguinte resultado: O efeito moderador positivo do engajamento na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras,

EE \dashrightarrow MDC \longrightarrow DOp - DFi com os coeficientes 0.11 – 0.19 e com os valores de $P=0.05 - P<.01$ não é estatisticamente significativo.

d) verificar o efeito mediador positivo do engajamento na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras, mediante a mensuração da hipótese H1d, com o seguinte resultado: O efeito mediador positivo do engajamento na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras, MDC \longrightarrow EE \longrightarrow DOp - DFi não apresentou valores de *P value*, portanto, não é estatisticamente mensurável.

e) verificar o efeito direto positivo da orientação empreendedora no desempenho das empresas brasileiras, mediante a mensuração da hipótese H2a, com o seguinte resultado: O efeito direto positivo da orientação empreendedora no desempenho das empresas brasileiras, EO \longrightarrow DOp - DFi com os coeficientes 0.30 – 0.28 e com os valores de $P<.01 - P<.01$ é estatisticamente significativo.

f) verificar o efeito direto positivo da orientação empreendedora no engajamento dos funcionários, mediante a mensuração da hipótese H2b, com o seguinte resultado: O efeito direto positivo da orientação empreendedora no engajamento dos funcionários, EO \longrightarrow EE com o coeficiente 0.23 e com o valor de $P<.01$ é estatisticamente significativo.

g) verificar o efeito moderador positivo da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras, mediante a mensuração da hipótese H2c, com o seguinte resultado: O efeito moderador positivo da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras, EO \dashrightarrow MDC \longrightarrow DOp - DFi com os coeficientes -0.17 – 0.05 e com os valores de $P<.01 - P=0.23$ não é estatisticamente significativo.

h) verificar o efeito mediador positivo da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras, mediante a mensuração da hipótese H2d com o seguinte resultado: O efeito mediador positivo da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas

brasileiras, $MDC \longrightarrow EO \longrightarrow DOp - DFi$ não apresentou valores de *P value*, portanto, não é estatisticamente mensurável.

i) verificar o efeito direto positivo da capacidade dinâmica gerencial no desempenho das empresas brasileiras, mediante a mensuração da hipótese H3a, com o seguinte resultado: O efeito direto positivo da capacidade dinâmica gerencial no desempenho das empresas brasileiras, $MDC \longrightarrow DOp - DFi$ com os coeficientes 0.23 – 0.18 e com os valores de $P < .01 - P < .01$ é estatisticamente significativo.

j) verificar o efeito direto positivo da capacidade dinâmica gerencial na orientação empreendedora dos gestores, mediante a mensuração da hipótese H3b, com o seguinte resultado: O efeito direto positivo da capacidade dinâmica gerencial na orientação empreendedora dos gestores, $MDC \longrightarrow EO$ com o coeficiente 0.12 e com o valor de $P = 0.04$ é estatisticamente significativo.

l) verificar o efeito direto positivo da capacidade dinâmica gerencial no engajamento dos funcionários, mediante a hipótese H3c, com o seguinte resultado: O efeito direto positivo da capacidade dinâmica gerencial no engajamento dos funcionários, $MDC \longrightarrow EE$ com o coeficiente 0.11 e com o valor de $P = 0.06$ não é estatisticamente significativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qual o efeito do engajamento e da orientação empreendedora na relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho das empresas brasileiras? Para encontrar a resposta para essa pergunta, essa dissertação teve como proposta conduzir uma linha de investigação que impelisse os impactos dessas ciências no desempenho das organizações brasileiras, tal qual examinar os efeitos das relações entre elas. Para isso, a literatura sobre capacidades dinâmicas gerenciais foi sistematicamente revisada resultando na identificação de dois componentes teóricos: o engajamento funcional e a orientação empreendedora. A apuração do problema de pesquisa desempenhou papel investigativo no raciocínio metodológico formulando um conjunto de onze hipóteses testadas usando o método estatístico de modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) que analisou as relações hipotéticas diretas e indiretas nos efeitos causais dos dados coletados; ao final, certificou-se que seis relações hipotéticas foram validadas.

As contribuições empíricas das seis relações hipotéticas ratificadas consolidam, assim, que: (1) Este estudo descobriu empiricamente que o desempenho é afetado positivamente pelo engajamento dos funcionários; (2) Este estudo descobriu empiricamente que o desempenho é afetado positivamente pela orientação empreendedora dos gestores; (3) Este estudo descobriu empiricamente que o desempenho é afetado positivamente pela capacidade dinâmica gerencial; (4) Este estudo descobriu empiricamente que a orientação empreendedora é afetada positivamente pelo engajamento dos funcionários; (5) Este estudo descobriu empiricamente que a orientação empreendedora é afetada positivamente pela capacidade dinâmica gerencial; (6) Este estudo descobriu empiricamente que o engajamento é afetado positivamente pela orientação empreendedora dos gestores.

Das contribuições empíricas observadas, o desenho transversal utilizado durante a pesquisa forneceu uma visão abrangente dos três componentes teóricos que influenciam o desempenho e também exercem influência uns nos outros. Inesperadamente, as relações indiretas entre os construtos não foram relevantes, no entanto, passível de possibilidades exploratórias para pesquisas futuras, a aplicação de um estudo longitudinal, qualitativo ou quantitativo, destacaria *insights* para desenvolver novas capacidades dinâmicas, notadamente, no contexto comportamental. Por fim, dada a justificativa desse estudo, tal motivação exercida conclui, pois, que o conhecimento aprofundado com evidência aplicável foi capaz de responder o problema de pesquisa no qual o efeito do engajamento e da orientação empreendedora na

relação entre a capacidade dinâmica gerencial e o desempenho nas empresas brasileiras é positivo e estatisticamente significativo.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A escolha das escalas utilizadas para essa pesquisa exerceu pesadas limitações para o desenvolvimento de parâmetros estatísticos significativos nas relações hipotéticas de moderação e mediação decorrendo os efeitos indiretos da mediação imensuráveis. Contudo, identificou-se essas limitações somente durante a instrumentalização dos dados amostrais no *WarpPLS-based Structural Equation Modeling (SEM) Software stable version 8.0*. Devido ao fato de que após tentativas infrutíferas de testes durante a rodagem da modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) para conseguir aproveitar dados que persistiam negativos, retirou-se o construto Absorção do Engajamento Funcional e o construto Rede Social Gerencial da Capacidade Dinâmica Gerencial afunilando a pesquisa e impossibilitando o aproveitamento de metade da fundamentação teórica originalmente escrita.

Em decorrência disso, as contribuições limitaram-se apenas aos efeitos diretos positivos das hipóteses testadas. Pontua-se que houve a necessidade de incorporar as variáveis latentes de controle durante a Análise Fatorial Confirmatória, bem como, posteriormente, separar o construto Desempenho Operacional e o construto Desempenho Financeiro do Desempenho Organizacional durante a realização dos testes de hipóteses no programa estatístico *WarpPLS-based Structural Equation Modeling (SEM) Software stable version 8.0* para melhorar os baixos resultados dos dados, ajustando a lógica metodológica do modelo estrutural. Recomenda-se, portanto, ajustar as escalas escolhidas para se adequar a realidade das pessoas. Isso melhoraria as baixas avaliações dos respondentes que deram notas mínimas na parte de Cognição Gerencial, especialmente, abrindo caminhos para o uso de práxis.

Importante ressaltar que para o desenvolvimento de aprofundamentos teóricos e práticos que resultassem das fontes de escalas utilizadas nessa pesquisa seria necessário fazer uma busca profunda de novas escalas ou mesmo desenvolver uma escala própria e específica para esse estudo. Comportando, assim, pressupostos para explorar análises pormenorizadas derivadas dos resultados produzidos nessa dissertação. Apesar disso, a proposta desse estudo, e a sua execução, ampliou as informações possíveis e a compreensão observacional das relações entre os construtos.

REFERÊNCIAS

ADNER, R.; HELFAT, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 1011-1025.

AGUIRRE-URRETA M. I.; MARAKAS G. M. (2008). The use of PLS when analyzing formative constructs: Theoretical analysis and results from simulations. **In International Conference on Information Systems**.

ALBRECHT, S. L., BAKKER, A. B., GRUMAN, J. A., MACEY, W. H.; SAKS, A. M. (2015). “Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach”. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Vol. 2 No. 1, pp. 7-35.

ALDERFER C. P. (1972). **Human needs in organizational settings**. New York: Free Press of Glencoe.

ALIN, A. (2010). Simpson's paradox. **Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics**, 2(2), 247-250.

ALNACHEF, T. H.; ALHAJJAR, A. A. (2017). Effect of human capital on organizational performance: A literature review. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, v. 6, n. 8, p. 2319-7064.

AMBROSINI, V.; ALTINTAS, G. (2019). **Dynamic managerial capabilities**. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.

ANDERSON, B. S.; KREISER, P. M.; KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; ESHIMA, Y. (2014). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10, 1–24.

AKTAR, A.; PANGIL, F. (2018). “Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: does

black box stage exist?”. **International Journal of Sociology and Social Policy**, Vol. 38 Nos 7-8, pp. 606-636.

ARGYRIS C. (1982). **Reasoning, learning, and action: Individual and organizational**. San Francisco: Jossey-Bass.

AVLONITIS, G. J.; SALAVOU, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. **Journal of Business Research**, 60, 566–575.

BARRALES-MOLINA, V.; BENITEZ-AMADO, J.; PEREZ-AROSTEGUI, M. N. (2010). Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation. **Industrial Management & Data Systems**.

BASTIEN, P.; VINZI, V. E.; TENENHAUS, M. (2005). PLS generalized linear regression. **Computational Statistics & Data Analysis**, 48(1), 17-46.

BASSI, L.; MCMURRER, D. (2006). **Human capital and organizational performance: Next generation metrics as a catalyst for change**. McBassi & Company.

BAXTER B. (1982). **Alienation and authenticity**. London: Tavistock Publications.

BENNIS W., SCHEIN E. H., BERLEW D. E., STEELE F. I. (1964). **Interpersonal dynamics: Essays and readings on human interaction**. Homewood, III.: Dorsey Press.

BECKER J.-M.; ISMAIL I. R. (2016). Accounting for sampling weights in PLS path modeling: Simulations and empirical examples. **Eur. Manag. J.** 34, 6 (2016), 606-617.

BECKER J.-M.; KLEIN K.; WETZELS M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. **Long Range Plan.** 45, 5-6 (2012), 359-394.

BIRASNAV, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1622–1629.

- BITITCI, U. S.; ACKERMANN, F.; ATEŞ, A.; DAVIES, J. D.; GIBB, S.; MACBRYDE, J.; SHAFTI, F. (2011). Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. **Production Planning and Control**, 22(2), 157-173.
- BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305–327.
- BOLLEN, K. A. (1989). **Structural equations with latent variables**. New York, NY: Wiley.
- BOLLEN, K. A.; NOBLE, M. D. (2011). Structural equation models and the quantification of behavior. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, 108(Supplement 3), 15639-15646.
- BOONE C.; BUYL T.; DECLERCK C. H.; SAJKO M. (2020). A neuroscience-based model of why and when CEO social values affect investments in corporate social responsibility. **The Leadership Quarterly**, (101-386).
- BUCKINGHAM, M.; COFFMAN, C. (1999). **Break All the Rules**. Simon & Shuster: London.
- CAMPBELL, J. M.; PARK, J. (2017). Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 34, 302-308.
- CAMPBELL D. T.; FISKE D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. **Psychol. Bull.** 56, 2 (1959), 81.
- BUTLER M. J. R. (2017). Organizational cognitive neuroscience – potential (non-) implications for practice, leadership and organization. **Development Journal**, 38, 4, (564-575).
- BUTLER M. J. R., HOLLY L. R.; O'BROIN, N. L.; CARL SENIOR J. (2015). How Organizational Cognitive Neuroscience Can Deepen Understanding of Managerial Decision-making: A Review of the Recent Literature and Future Directions. **International Journal of Management Reviews**, 18, 4, (542-559).

- CARROLL, A. B. A. (1979). Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **The Academy of Management Review**, 4(4), 497–505.
- CARTON, R. B.; HOFER, C. W. (2010). Organizational financial performance: Identifying and testing multiple dimensions. **Academy of Entrepreneurship Journal**, 16(2), 1.
- CHARLES, W. (2006). “A potent secret for winning a crucial edge over your rivals?”. **Industrial and Commercial Training**, Vol. 38 No. 1, pp. 18-22.
- CHOOCHOM, O. (2014). “An analysis of work engagement construct”. **UMT-POLY Journal**, Vol. 11 No. 2, pp. 75-79.
- CHEUNG, Y. L.; JIANG, K.; MAK, B. S. C.; TAN, W. (2013). Corporate Social Performance, Firm Valuation, and Industrial Difference: Evidence from Hong Kong. **Journal of Business Ethics**, v. 114, n. 4, p. 625–631.
- COOLS, E.; VAN DEN BROECK, H. (2007/2008). The hunt for the Heffalump continues: Can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation. **Journal of Small Business Strategy**, 18(2), 23– 41.
- CORREA, R. O.; BUENO, E. V.; KATO, H. T.; SILVA, L. M. D. O. (2019). Dynamic managerial capabilities: Scale development and validation. **Managerial and decision economics**, 40(1), 3-15.
- COVIN, J. G., GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation sales growth rate relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30, 57–81.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, 16(1), 7-26.
- COVIN, J. G.; WALES, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 36(4), 677–702.

- CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, 16, 297–334.
- CUI, L.; FAN, D.; GUO, F.; FAN, Y. (2018). Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: Underlying mechanisms in the context of an emerging market. **Industrial Marketing Management**, 71, 27-40.
- DANIEL, C. O. (2019). The Effects of Human Capital Development on Organizational Performance. **International Journal of Scientific Research and Management**, v. 7, n. 01.
- DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. (1999). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 949–969.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**, 18(9), 677–695.
- DEWEY, D. R.; LU, K. H. (1959). A Correlation and Path-Coefficient Analysis of Components of Crested Wheatgrass Seed Production¹. **Agronomy Journal**, 51(9), 515.
- DHIR, S.; SHUKLA, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. **Benchmarking: An International Journal**.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. (2000). A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121.
- FAIRCHILD, A. J.; MACKINNON, D. P. (2009). A general model for testing mediation and moderation effects. **Prevention science**, 10(2), 87-99.
- FELÍCIO, J. A.; COUTO, E.; CAIADO, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. **Management Decision**.

FLETCHER, L.; ROBINSON, D. (2013). “Measuring and understanding employee engagement”, in Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. and Soane, E. (Eds). **Employee Engagement in Theory and Practice**. Routledge, London, pp. 273-290.

GARCÍA-MORALES, V. J.; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GUTIÉRREZ, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 1040–1050.

GRUMAN, J.; SAKS, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. **Human resource management review**, v. 21, n. 2, p. 123-136.

HAYNIE, J. M.; SHEPHERD, D.; MOSAKOWSKI, E.; EARLEY, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. **Journal of Business Venturing**, 25(2), 217-229.

HAYTON, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, v. 42, n. 4, p. 375-391.

HEALEY M. P.; HODGKINSON G. P. (2015). Toward a Theoretical Framework for Organizational Neuroscience. **Organizational Neuroscience**, (51-81).

HELFAT, C. E.; MARTIN, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. **Journal of management**, 41(5), 1281-1312.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic management journal**, 36(6), 831-850.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. (2002). Middle managers’ perceptions of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, 17, 253–273.

HUGHES, M.; MORGAN, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**, 36, 651–661.

KAHN W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **AMJ**, 33, 692–724.

KANSTE, O. (2011). “Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care”, **Scandinavian Journal of Caring Sciences**. Vol. 25 No. 4, pp. 754-761.

KIM, T. T.; LEE, G.; PAEK, S.; LEE, S. (2013). Social capital, knowledge sharing and organizational performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**.

KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAVER, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 26, 71–94.

KRUEGER N. F. (2003). The Cognitive Psychology of Entrepreneurship. In: Acs Z.J., Audretsch D.B. (eds) Handbook of Entrepreneurship Research. **International Handbook Series on Entrepreneurship**, vol 1. Springer, Boston, MA.

KULAR, S.; GATENBY, M.; REES, C.; SOANE, E.; TRUSS, K. (2008). **Employee engagement: A literature review**.

JAMAL, W.; SAIF, M. I. (2011). Impact of human capital management on organizational performance. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, v. 5, n. 34, p. 13309-13315.

JUDD, C. M.; YZERBYT, V. Y.; MULLER, D. (2014). Mediation and moderation. **Handbook of research methods in social and personality psychology**, 2, 653-676.

LAUREIRO-MARTINEZ D.; VENKATRAMAN V.; CAPPA S; ZOLLO M.; BRUSONI S. (2015). Cognitive Neurosciences and Strategic Management: Challenges and Opportunities in Tying the Knot. **Cognition and Strategy**, (351-370).

LIN, C.; YU-PING W. C.; WANG, C. Y.; JAW, B. S. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. **Social Behavior and Personality: an international journal**, 45(1), 81-92.

LINDEBAUM D.; BROWN V. L.; AL-AMOUDI ISMAEL. (2020). 'Murder They Said': A Content Analysis and Further Ethical Reflection on the Application of Neuroscience in Management. **Organizational Neuroethics**, p. 47-65.

LOMBERG, C.; URBIG, D.; STÖCKMANN, C.; MARINO, L. D.; DICKSON, P. H. (2017). Entrepreneurial orientation: the dimensions' shared effects in explaining firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 41(6), 973-998.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, 21(1), 135-172.

LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33(1), 47–69.

LYON, D. W.; LUMPKIN, G. T.; Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision-making process. **Journal of Management**, 26, 1055–1085.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. (2008). "The meaning of employee engagement". **Industrial and Organizational Psychology**. Vol. 1 No. 1, pp. 3-30.

MACKINNON, D. P.; KRULL, J. L.; LOCKWOOD, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. **Prevention science**, 1(4), 173-181.

MASSARO S. (2020). **The Organizational Neuroscience of Emotions**. The Cambridge Handbook of Workplace Affect, (15-36).

MAY, D. R.; GILSON, R. L.; HARTER, L. M. (2004). "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 77 No. 1, pp. 11-37.

MEHTA, A. (2011). Human capital management: A comprehensive approach to augment organizational performance. **Review of Management**, v. 1, n. 2, p. 44-57.

MEHTA, A. M.; ALI, F. H.; FAROOQ, S.; TARIQ, M. (2020). Dynamic managerial capabilities, competitive advantage and business performance: an integrative model, literature review and research propositions. **Academy of Strategic Management Journal**, 19(4), 1-12.

MERZ, G. R.; SAUBER, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. **Strategic Management Journal**, 16, 551–564.

MILLER, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science** 29: 770–791.

MILLER, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 35(5), 873-894.

MOTYKA, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. **International Journal of Management and Economics**, v. 54, n. 3, p. 227-244.

MORAN, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. **Strategic management journal**, v. 26, n. 12, p. 1129-1151.

MORGAN-LOPEZ, A. A.; MACKINNON, D. P. (2006). Demonstration and evaluation of a method for assessing mediated moderation. **Behavior research methods**, 38(1), 77-87.

MORRIS, M. H.; PAUL, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. **Journal of Business Venturing**, 2(2), 247–259.

NA-NAN, K., PUKKEEREE, P., & CHAIPRASIT, K. (2020). Employee engagement in small and medium-sized enterprises in Thailand: the construction and validation of a scale to measure employees. **International Journal of Quality & Reliability Management**.

NAZIR, O.; ISLAM, J. U. (2017). “Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: an empirical check”, **South Asian Journal of Business Studies**, Vol. 6 No. 1, pp. 98-114.

PARENT JANE, D. (2018). "Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability". **On the Horizon**, Vol. 26 No. 3, pp. 206-214.

PEARL, J. (2011). **Simpson's paradox: An anatomy**.

PECH, R.; SLADE, B. (2006). "Employee disengagement: is there evidence of a growing problem?". **Handbook of Business Strategy**, Vol. 7 No. 1, pp. 21-25.

POWELL, T. C. (2011). Neurostrategy. **Strategic Management Journal**, 32: 1484-1499.

PROTOGEROU, A.; CALGHIROU, Y.; LIOUKAS S. (2012). Dynamic Capabilities and their indirect impact on firm performance. **Industrial and Corporate Change**, Volume. 21, Issue 3, June 2012.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33(3), 761-787.

SAKS, A. M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.

SARATUN, M. (2016). "Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability". **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Vol. 8 No. 1, pp. 84-102.

SEBRAE-NA/DIESSE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

SIDDIQUI, F. (2012). Human capital management: An Emerging human resource management practice. **International Journal of Learning & Development**, v. 2, n. 1.

SINGH, S.; DARWISH, T. K.; POTOČNIK, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. **British Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 214-224.

SOLSO, R. L.; MACLIN, M. K.; MACLIN, O. H. (2005). **Cognitive psychology** (7th ed.). Pearson Education: New Zealand.

SONNENTAG, S. (2003). "Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work". **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88 No. 3, pp. 518-528.

SPIRITES, P.; GLYMOUR, C.; SCHEINES, R. (1993). Discovery algorithms for causally sufficient structures. In **Causation, prediction, and search** (pp. 103-162). Springer, New York, NY.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. (2010). "Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept". **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, pp. 10-24.

SHUCK, B., ADELSON, J. L.; REIO, T. G. Jr (2017). "The employee engagement scale: initial evidence for construct validity and implications for theory and practice". **Human Resource Management**, Vol. 56 No. 6, pp. 953-977.

SUBRAMONY, M.; SEGERS, J.; CHADWICK, C.; SHYAMSUNDER, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. **Journal of business research**, 83, 120-129.

STEIN, C. M.; MORRIS, N. J.; NOCK, N. L. (2012). Structural equation modeling. In **Statistical Human Genetics** (pp. 495-512). Humana Press.

TANWAR, A. (2017). Impact of employee engagement on performance. **International Journal of Advanced Engineering, Management and Science**, v. 3, n. 5, p. 239845.

TEECE, D. J.; PISANO, G., SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509-533.

THEIL, H.; CHUNG, C. F. (1988). Information-theoretic measures of fit for univariate and multivariate linear regressions. **The American Statistician**, 42(4), 249-252.

TRUSS, C.; SHANTZ, A.; SOANE, E.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence,

developing the theory. **The international journal of human resource management**, 24(14), 2657-2669.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801- 814.

VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, 15(4), 426-446

VOSS, Z. G.; VOSS, G. B.; Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. **European Journal of Marketing**, 39(9/10), 1132–1150.

WALDMAN D. A.; BALTHAZARD P. A. (2015). Introduction and Overview. **Organizational Neuroscience**, (1-14).

WALDMAN D. A.; WANG D.; FENTERS V. (2016). The Added Value of Neuroscience Methods in Organizational Research. **Organizational Research Methods**, (21-36).

WALES, W. J.; GUPTA, V. K.; MOUSA, F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. **International small business journal**, v. 31, n. 4, p. 357-383.

WALL, T. D.; MICHIE, J.; PATTERSON, M.; et al. (2004). On the Validity of Subjective Measures of Company Performance. **Personnel Psychology**, v. 57, n. 1, p. 95–118.

WANG, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 32(4), 635–657.

WANG, I.; SHIEH, C. J.; WANG F. J. (2008). Effect of human capital investment on organizational performance. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 36, n. 8, p. 1011-1022.

WANG, L.; WANG, Y.; CHEN, Y.; PAN, X.; ZHANG, W. (2020). Performance shaping factors dependence assessment through moderating and mediating effect analysis. **Reliability Engineering & System Safety**, 202, 107034.

WAGNER, C. H. (1982). Simpson's paradox in real life. **The American Statistician**, 36(1), 46-48.

WOOLDRIDGE, J. M. (1991). On the application of robust, regression-based diagnostics to models of conditional means and conditional variances. **Journal of econometrics**, 47(1), 5-46.

YUAN, K. H.; BENTLER, P. M. (2006). 10 Structural Equation Modeling. **Handbook of statistics**, 26, 297-358.

ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O. (1998). Environmental diversity and the entrepreneurial activities of new ventures. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 3(2), 123–140.

ANEXO – QUESTIONÁRIOS

a) Quanto ao Vigor:

	Item	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
E9	Sou perseverante no trabalho atribuído.	1	2	3	4	5	6	7
E10	Trabalho com todo o meu potencial.	1	2	3	4	5	6	7
E11	Trabalho sem me sentir cansado(a).	1	2	3	4	5	6	7
E12	Apesar de trabalhar com problemas e obstáculos, consigo superá-los.	1	2	3	4	5	6	7
E13	Mesmo que as atribuições sejam difíceis ou complicadas, sou confiante e trabalho com eficácia.	1	2	3	4	5	6	7
E14	Engajo-me em minhas atribuições até que elas terminem	1	2	3	4	5	6	7
E15	Sou paciente com os problemas com os quais trabalho há muito tempo.	1	2	3	4	5	6	7

b) Quanto a Dedicção:

	Item	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
E16	Minhas atribuições de trabalho são muito importantes e fazem parte do sucesso do departamento.	1	2	3	4	5	6	7
E18	Estou disposto(a) a realizar o trabalho atribuído.	1	2	3	4	5	6	7
E19	Tenho orgulho de realizar as atribuições de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
E20	Meu trabalho cria inspiração para mim.	1	2	3	4	5	6	7
E21	Desejo aumentar a eficácia e a produtividade no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

c) Quanto a Inovatividade:

	Item	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
Q9	Há uma forte ênfase na comercialização de produtos ou serviços experimentados e verdadeiros.	1	2	3	4	5	6	7
Q10	Há uma forte ênfase na P&D, liderança tecnológica e inovações.	1	2	3	4	5	6	7
Q11R	Não há novas linhas de produtos ou serviços.	1	2	3	4	5	6	7
Q12	Muitas novas linhas de produtos ou serviços.	1	2	3	4	5	6	7

d) Quanto a Proatividade:

	Item	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
Q16	Normalmente inicia ações às quais os concorrentes respondem.	1	2	3	4	5	6	7
Q18	É muitas vezes o primeiro negócio a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.	1	2	3	4	5	6	7
Q19R	Normalmente evita confrontos competitivos, preferindo uma postura de “viver e deixar viver”.	1	2	3	4	5	6	7
Q20	Normalmente adota uma postura muito competitiva “desfazer os concorrentes”.	1	2	3	4	5	6	7

e) Quanto a Tomada de riscos:

	Item	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
Q21R	Uma forte proatividade para projetos de baixo risco (com taxas de retorno normais e certas).	1	2	3	4	5	6	7

Q22	Uma forte proatividade para projetos de alto risco (com chances de retornos muito altos).	1	2	3	4	5	6	7
Q23R	Devido à natureza do ambiente, é melhor explorá-lo gradualmente através de um comportamento cauteloso e incremental.	1	2	3	4	5	6	7
Q24	Tipicamente inicia ações para responder aos competidores.	1	2	3	4	5	6	7
Q25R	Normalmente adota uma postura cautelosa, “esperar e ver”, a fim de minimizar a probabilidade de tomar decisões dispendiosas.	1	2	3	4	5	6	7
Q26	Adota tipicamente uma postura <i>bold</i> (realce), agressiva a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.	1	2	3	4	5	6	7

f) Quanto a Cognição gerencial:

Item	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente	
Q34	Meu pai tem um alto grau de instrução – isto é, nível superior e especialização.	1	2	3	4	5	6	7
Q35	Minha mãe tem um alto grau de instrução – isto é, nível superior e especialização.	1	2	3	4	5	6	7
Q36	Cursei a maior parte do ensino fundamental em escola particular.	1	2	3	4	5	6	7
Q37	Cursei a maior parte do ensino médio em escola particular.	1	2	3	4	5	6	7
Q40	Sempre fiz parte de uma classe socioeconômica alta - isto é, sempre fiz parte da classe A ou B.	1	2	3	4	5	6	7

g) Quanto ao Capital humano gerencial:

Item	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente	
Q48	Aprendo algo novo por meio da interação com os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Q49	Tenho vasta experiência com os produtos/serviços oferecidos pela empresa que administro.	1	2	3	4	5	6	7
Q50	Considero-me bastante preparado(a) para lidar com os clientes da empresa que dirijo.	1	2	3	4	5	6	7
Q51	Considero-me bastante preparado(a) para lidar com os fornecedores da empresa que dirijo.	1	2	3	4	5	6	7

h) Quanto ao Desempenho operacional:

Item	Muito melhor	Melhor	Um pouco melhor	Nem melhor nem pior	Um pouco pior	Pior	Muito pior	
Q60	Como compararia o desempenho da organização nos últimos 3 anos com os de outras organizações que fazem o mesmo tipo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Q61	Qualidade de produtos, serviços ou programas.	1	2	3	4	5	6	7
Q62	Desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas.	1	2	3	4	5	6	7
Q63	Capacidade de atrair funcionários essenciais.	1	2	3	4	5	6	7
Q64	Capacidade para manter os funcionários essenciais.	1	2	3	4	5	6	7
Q65	Satisfação de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Q66	Relações entre gestão e outros colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
Q67	Relação entre funcionários em geral.	1	2	3	4	5	6	7

i) Quanto ao Desempenho financeiro:

	Item	Muito melhor	Melhor	Um pouco melhor	Nem melhor nem pior	Um pouco pior	Pior	Muito pior
Q68	Retorno sobre o ativo.	1	2	3	4	5	6	7
Q69	Retorno sobre o investimento.	1	2	3	4	5	6	7
Q70	Lucratividade.	1	2	3	4	5	6	7
Q71	Participação de mercado.	1	2	3	4	5	6	7
Q72	Volume de vendas.	1	2	3	4	5	6	7