

**NETWORKING E COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS COMO
PREDITORES DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E DO
CRESCIMENTO DAS START-UPS**

Maria Joana Dias Costa Fonseca Gomes

**Dissertação de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos**

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Ferreira, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional

abril 2014

Resumo

Diferentes estudos afirmam que a competência política, a *networking* e a atitude orientada para o empreendedorismo estão positivamente relacionadas com a orientação para o cliente e o crescimento da organização. A presente investigação procurou compreender a influência de gestores com estas competências no contexto de 200 start-ups portuguesas e alemãs. Verificou-se, no entanto, que há relações negativas entre a utilização da *networking* com a orientação para o cliente, assim como entre a construção da *networking* e a atitude orientada para o empreendedorismo com o crescimento organizacional. Estes resultados identificam competências a otimizar para o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: start-up; empreendedorismo; crescimento; orientação para o cliente; networking; competências políticas

JEL: M13 (Novas empresas e start-up); M12 (Gestão de Pessoal)

Abstract

Different studies claim that political skills, networking and entrepreneurial attitude orientation are positively related to customer orientation and organization growth. This research tried to understand the influence of managers with these skills in the context of 200 Portuguese and German start-ups. It was found, however, that there are negative relationship between the using of networking with customer orientation, as well as between the building of networking and the entrepreneurial attitude orientation with growth organizational. These results identify skills to optimize organizational development.

Key Words: start-up; entrepreneurship; growth; customer orientation; networking; political skill

JEL: M13 (Novas empresas e start-up); M12 (Gestão de Pessoal)

Agradecimentos

Este trabalho só foi possível graças à contribuição de diversas pessoas, que gostaria agora de enunciar.

Antes de mais agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Aristides Ferreira, pela sua atenção e apoio ao longo de todo o trabalho.

Agradeço também a todas as start-ups que com paciência e abertura responderam ao questionário, que contribuiu para a amostra da investigação.

Por último agradeço aos meus amigos e familiares pelo incentivo e entusiasmo que me transmitiram nesta etapa de trabalho.

Índice

Resumo.....	iii
Abstract	iii
Agradecimentos.....	iv
Índice de Tabelas.....	vi
1. Competências Políticas	3
2. Networking.....	5
3. Atitude Orientada para o Empreendedorismo	7
4. Método	9
4.1. Amostra e Procedimentos	9
4.2. Instrumentos	10
5. Resultados	13
6. Discussão.....	15
6.1. Oportunidades e limitações do trabalho	17
Conclusão.....	21
Referências Bibliográficas	22
Anexos.....	27
Anexo 1 – Questionário Aplicado	28
Anexo 2 – Itens avaliados.....	39

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise descritiva e correlação entre variáveis	18
Tabela 2 – Análise de regressão entre as variáveis orientação para o cliente e crescimento organizacional.....	19

Introdução

Num contexto de crise económica como aquele que atravessa a Europa, observam-se dois fenómenos a nível empresarial: a falência de inúmeras organizações e a criação de tantas outras. Destas últimas, haverá muitas que acabarão também por falir, mas há um grupo considerável de start-ups que prosperam e se destacam, demonstrando sinais de crescimento.

Estas novas empresas caracterizam-se pelo empreendedorismo, dinamismo e inovação, o que lhes permite conceber novos produtos e serviços. Como defende Zahra (1999), a mudança é a norma e para isso é necessário criar capacidades dinâmicas, quer através do conhecimento e criatividade dos colaboradores, quer aumentando as competências organizacionais. Mas que competências são estas?

Através de alguma leitura bibliográfica compreende-se que há três competências que se destacam quando se fala de sucesso organizacional. Uma delas é a competência política, que contribui para o sucesso do negócio e para a satisfação entre os diferentes *stakeholders* (Perrewé, Ferris, Frink, & Anthony, 2000). Outra é a *networking*, que surge como fundamental em contextos empreendedores e bastante explicativa do alcance dos objetivos empresariais (Sullivan & Marvel, 2011). Por último, mas não menos importante, identifica-se a atitude orientada para o empreendedorismo, que através do risco e da inovação coopera para um bom desempenho organizacional (Avlonitis & Salavou, 2007).

Compreender a relação de gestores que conjugam estas competências com o crescimento organizacional e a orientação para o cliente, no contexto das start-ups, é o objetivo desta investigação. Nunca outrora se estudaram estas três competências em conjunto, numa só investigação, por isso o presente trabalho propõe-se a colmatar esta lacuna. Se são identificadas como preditores do desenvolvimento organizacional, compreender os resultados que obtêm quando utilizadas em conjunto pode ser uma descoberta deveras importante para a gestão organizacional. Inserindo-se num mestrado em gestão de recursos humanos, os resultados desta investigação permitem ainda a identificação e adoção de estratégias de desenvolvimento do capital humano que propiciem um bom desempenho organizacional.

O presente estudo está incluído numa investigação internacional que integra o ISCTE-IUL (Lisboa, Portugal) e a Freie Universität Berlin (Berlim, Alemanha), contando por isso com uma amostra de 200 start-ups alemãs e portuguesas. Através do método correlacional, procurou-se identificar a relação entre as três variáveis independentes: competência política; *networking*; atitude orientada para o empreendedorismo, com as variáveis dependentes: orientação para o cliente e crescimento organizacional. Em geral, os resultados obtidos junto

dos CEO da amostra corroboram os princípios teóricos, menos quando se trata da relação entre a atitude orientada para o empreendedorismo com o crescimento; a *networking*, na dimensão utilizar, com a orientação para o cliente; e a construção da *networking* com o crescimento, que apresentam relações negativas.

Desta forma, o presente trabalho encontra-se dividido em cinco partes, começando pela introdução teórica à relação entre as diferentes variáveis. Segue-se o capítulo do método, com uma apresentação da amostra recolhida e dos procedimentos, assim como dos instrumentos de recolha da informação. De seguida encontra-se o capítulo que apresenta os resultados, seguindo-se a discussão dos mesmos que termina com as oportunidades e as limitações do estudo. Por fim, encontra-se a conclusão.

1. Competências Políticas

Os ambientes organizacionais são considerados espaços inerentemente políticos (Mintzberg, 1983). Esta afirmação oferece às competências sociais um lugar-chave no sucesso pessoal e empresarial. Em conjunto com o trabalho árduo e a inteligência, a astúcia social e a capacidade de manipulação surgem como elementos importantes do bom desempenho e crescimento organizacional.

O primeiro a introduzir o conceito de competência política foi Pfeffer (1981), sendo posteriormente estudado por outros autores (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas & Frink, 2005). Competência política representa a capacidade de compreender o contexto organizacional e de o influenciar, com o intuito de alcançar os objetivos previstos pelo sujeito ou pela própria instituição (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas, & Ammeter, 2004). Indivíduos com competência política ajustam o seu comportamento às exigências organizacionais, parecendo sinceros e transmitindo confiança aos outros, conseguindo assim controlar e influenciar as respostas dos sujeitos ao seu comportamento (Ferris *et al.*, 2005).

Com o objetivo de aprofundar este conceito, Ferris *et al.* (2005) identificou quatro dimensões da competência política: astúcia social, influência interpessoal, capacidade de *networking* e aparência sincera. Podendo ser considerada uma capacidade inata de alguns indivíduos, há autores (Ferris, Anthony, Kolodinsky, Gilmore, & Harvey, 2002; Perrewé *et al.*, 2000) que reconhecem que certos aspectos da competência política podem ser adquiridos e desenvolvidos, através de diferentes experiências.

Um indivíduo com competência política comunica segurança e calma, dando uma noção de conforto aos que o rodeiam. Esta forma de estar influencia a imagem que se tem do indivíduo com competências políticas, relativamente às suas capacidades e credibilidade (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas & Lux, 2007), podendo levar a uma avaliação mais favorável do seu desempenho (Jawahar, Meurs, Ferris & Hochwarter, 2008).

Para além de influenciar os envolventes, a competência política provoca sentimentos de sucesso, realização e autoeficácia no sujeito com essas capacidades (Perrewé *et al.*, 2000). Esta sobrevalorização da imagem do indivíduo com competências políticas é importante para a eficácia da gestão organizacional, pois, como Jackal (1988) defendeu, os gestores são bons “atores” que têm de saber controlar os sentimentos e comportamentos dos outros. Quanto melhor a sua capacidade de comunicação, de se relacionar e de circular em ambientes

turbulentos com flexibilidade e sem manifestar tensão, maior satisfação trará aos colaboradores, aumentando também o sucesso nas negociações (Perrewé *et al.*, 2000).

Na maioria dos contextos organizacionais, o desempenho da instituição depende das interações sociais (Hogan & Shelton, 1998), da capacidade e facilidade em realizar trocas interpessoais (Semadar, Robins & Ferris, 2006). Sobretudo em contextos empreendedores, as capacidades de comunicação, de persuasão e manipulação ocupam um lugar especial, fazendo da competência política uma competência-chave (Blickle, Ferris, Munyon, Momm, Zettler, Schneider & Buckley, 2012). Como defende Ferris, Perrewé, & Douglas (2002), a eficácia e crescimento organizacional depende da interação social, e está demonstrado que as competências políticas influenciam significativamente o desempenho no trabalho (Ferris *et al.*, 2005).

Indivíduos com competências políticas têm maior capacidade de convencer os outros a agirem de acordo com os seus desejos (Semadar *et al.*, 2006), o que faz com que na relação com os fornecedores, clientes e financiadores, estes sujeitos tenham maior capacidade de persuasão e facilidade em atingir o sucesso do negócio (Huang, Frideger, & Pearce, 2013). A sua competência política permite-lhes ganhar a confiança dos investidores, conseguir que os clientes comprem os seus produtos e fazer com que os financiadores cumpram os acordos previstos, tudo de uma forma eficaz e parecendo sincero (Jack, Dodd & Anderson, 2008). Esta capacidade de desenvolver e manter relações com os *stakeholders*, vai levar a altos níveis de desempenho e aumentar a capacidade de gestão do empreendedor (Tocher, Oswald, Shook, & Adams, 2012).

O desenvolvimento desta rede de capital social (relações interpessoais, intra e extra organização) e a capacidade de adquirir dessa rede os recursos necessários para o negócio, vão influenciar o desempenho organizacional, sobretudo em novos negócios. (Batjargal, 2010). Tocher *et al.* (2012) vão mais longe, sugerindo que a competência política vai aumentar a capacidade de inovação do gestor em novos negócios, pois consegue adquirir conhecimento e informação importante de uma forma mais fácil do que os gestores sem competências políticas (Treadway, Hochwarter, Kacmar, & Ferris, 2005). Conseguirão reunir mais recursos, fazer novos investimentos e identificar melhores oportunidades de mercado, o que é característica dos empresários com competências políticas: são mais eficientes na exploração do mercado (Tocher *et al.*, 2012).

Em suma, gestores com competências políticas têm maior facilidade em utilizar as suas capacidades sociais para influenciarem os *stakeholders*, devendo estar orientados para os clientes e para as suas necessidades. Para além disso, prevê-se que as competências políticas

dos gestores sejam preditores de um desempenho mais competitivo, levando ao crescimento da organização.

Hipótese 1: Gestores com alto nível de competências políticas têm maior orientação para o cliente.

Hipótese 2: Gestores com alto nível de competências políticas contribuem para o crescimento da organização.

2. Networking

Muitas das transações económicas, quer em contexto organizacional quer no quotidiano, estão inseridas em relações sociais, que acabam por também influenciar o sucesso das mesmas (Granovetter, 1985). Estas relações sociais, formais ou informais estabelecidas e mantidas com familiares, amigos, colegas ou simplesmente conhecidos são essenciais para o sucesso da carreira (Torres, 2005) e influenciam o desempenho e crescimento da organização (Thompson, 2005).

O conceito de *networking* representa assim o conjunto de comportamentos que procuram construir, manter e utilizar relações informais que beneficiem a atividade laboral, permitindo o acesso a recursos e à otimização das vantagens comuns (Wolff & Moser, 2006; Stenberg, 2000). Refere-se à forma como os sujeitos constroem e desenvolvem ativamente contactos (Wolff & Moser, 2009) que vão beneficiar o seu desempenho organizacional. Esta rede pode concretizar-se em ações simples como momentos de socialização com colegas, contactar ou visitar pessoas, participar em conversas informais fora do trabalho, transmitir informação importante a outros gestores (Kotter, 1982), ou ainda assume o formato de conselhos e de apoio social (Klyver & Foley, 2012).

Podendo ser criada dentro ou fora da organização (Michael & Yukl, 1993), a *networking* tem uma faceta externa ou interna, estando ainda dividida entre a capacidade de construir, manter ou utilizar contactos (Wolff & Moser, 2008). A construção de contactos, tanto internos como externos, é uma característica relevante pois determina a capacidade de criar relações ou redes de contactos. A esta faceta junta-se a importância de manter esses contactos ao longo do tempo, independentemente da proximidade física. Tudo isto, para que um dia possam ser utilizados, de forma a contribuírem para o sucesso do gestor. Diferentes estudos verificaram que as diversas facetas funcionam como variáveis do sucesso na carreira (Forret &

Dougherty, 2004), do aumento de salário (Wolff *et al.*, 2009) ou da mobilidade de carreira (Wolff & Moser, 2010).

Os agentes das *networking* estabelecem as suas relações pessoais com um intuito de cooperação, sendo constituídas de forma voluntária, informal (Michael *et al.*, 1993), e com algum nível de confiança (Coleman, 1988). Estando comprovado que as pessoas sentem-se mais confortáveis ao relacionarem-se com sujeitos que conhecem e em quem confiam (Perry-Smith & Shalley, 2003), é importante que os indivíduos mantenham relações externas de *networking*, pois estas oferecem visibilidade e aumentam a reputação do sujeito (Wolff *et al.*, 2010). Por sua vez, estas poderão facilitar a gestão da carteira de fornecedores, investidores e clientes, fazendo-se mais próximo deles.

A participação em redes é ainda importante para o funcionamento dos negócios, sobretudo nas pequenas empresas, como as start-ups, que têm assim acesso a novas oportunidades de negócio e a recursos de mercado mais acessíveis (Stam, Arzlanian, & Elfring, 2013). São formas de adquirir novos conhecimentos, quer através das relações estabelecidas com os fornecedores, clientes quer até mesmo através das organizações concorrentes (Li, Veliyath, & Tan, 2013). Qualquer relação estabelecida através de redes de comunicação são vias importantes de informação e de transmissão de conhecimento (Brown & Butler, 1995). Sobretudo para as start-ups, a *networking* permite o acesso a recursos que de outra forma não estariam disponíveis, como a reputação no mercado, encomendas de grandes companhias ou novas tecnologias (Witt, 2004).

Os contextos sociais em que os gestores se enquadram vão influenciar as suas decisões, logo, vão interferir no sucesso e desempenho da sua organização (Davidsson & Honig, 2003). As redes onde se movem e a forma como o fazem, não só interfere no sucesso da *networking* como no da start-up (Witt, 2004). Ou seja, quanto maior a rede e mais diversificada for, maior será também o apoio adquirido com essas relações, o que por conseguinte, influencia o crescimento da própria organização (Bruderl & Preisendorfer 1998; Stam *et al.*, 2013) As redes permitem ainda a criação de valor pois são espaços de produção de inovação (Jørgensen & Ulhøi; 2010). As start-ups são especialmente importantes no aparecimento de novas ideias (Konsti-Laakso, Pihkala, & Kraus, 2012), pois são já de si consideradas inovadoras. Esta é também uma forma de se tornarem mais competitivas e atrativas no mercado.

Resumindo, a capacidade de *networking* permite criar, manter e utilizar relações próximas e privilegiadas como elementos-chave para o negócio. Ocupando o cliente um lugar privilegiado no sucesso de qualquer negócio, é de esperar que um gestor com grandes níveis de *networking* tenha também uma maior orientação para o cliente. Por sua vez, a grande

utilização da *networking* vai influenciar ainda o desempenho do gestor, levando ao crescimento da sua organização.

Hipótese 3: Gestores com alto nível de *networking* têm maior orientação para o cliente.

Hipótese 4: Gestores com alto nível de *networking* contribuem para o crescimento da organização.

3. Atitude Orientada para o Empreendedorismo

Compreender o empreendedorismo exige perceber qual o comportamento assumido pelo empreendedor e que influência traz para a sua prática. Acreditando que os comportamentos passados podem ser a melhor forma de prever os comportamentos futuros (Robinson, Stimpson, Huefner, & Hunt, 1991), estudar as características comportamentais dos empresários empreendedores, parece ser a melhor forma de prever os resultados futuros das suas organizações.

O aprofundamento das características dos gestores foi inicialmente estudado por McClelland, Atkinson, Clark & Lowell (1953; McClelland, 1961) utilizando a teoria da personalidade e aproveitando a informação demográfica. No entanto, estas teorias e métodos demonstraram não ser muito fiáveis, recorrendo-se depois às atitudes como influenciadoras comportamentais e elementos de distinção entre os gestores (Robinson *et al.*, 1991). A atitude foi entendida como a predisposição de resposta, positiva ou negativa, ao objeto que provoca a atitude, de onde se compreendeu que a atitude tem uma dimensão afetiva, cognitiva e comportamental (Shaver, 1987). A componente afetiva refere-se aos sentimentos que o objeto despoleta no sujeito, a cognitiva aos pensamentos e convicções e por fim, a último componente, como o nome indica, refere-se às ações concretas que o objeto incentiva (Robinson *et al.*, 1991). A atitude é uma forma dinâmica de relacionamento, entre um sujeito e um objeto, sendo mais profunda ou menos, consoante a importância do objeto para o indivíduo (Robinson *et al.*, 1991).

A atitude orientada para o empreendedorismo procura concretizar o conceito de atitude acima apresentado em dois sujeitos: o indivíduo e a organização. Os gestores com comportamentos empreendedores apresentam como atitudes a necessidade de realização, o locus de controlo interno e a tendência para o risco (Brockhaus, 1982). Por sua vez, Schumpeter (1934) centrou a sua definição na capacidade de inovação, que passa pela criação de novos produtos, formas de produção, mercados ou fontes.

No entanto a definição que será utilizada como base para a presente investigação é a de Robinson *et al.* (1991) que engloba algumas características das definições anteriores, entendendo como atitude do empreendedor a necessidade de realização, o locus de controlo, a auto-estima e a inovação. A necessidade de realização concretiza-se nos resultados associados à start-up e ao crescimento da empresa; o locus de controlo passa pela compreensão de controlo que o indivíduo tem sobre si e o seu negócio; a auto-estima revela-se na confiança e competência que o sujeito pensa ter sobre a sua empresa; por último, a inovação realiza-se na compreensão e aposta em novas áreas e formas de negócio. Estas características estão ainda associadas aos empreendedores de sucesso, juntamente com o desejo de autonomia, a tendência para o risco e a competitividade agressiva (Byabashaija & Katono, 2011).

Gestores orientados para o empreendedorismo constroem organizações orientadas para o empreendedorismo, caracterizando-se por explorarem novas oportunidades de mercado (Matsuno, Mentzer & Ozsomerl, 2002), com inovação, assumindo os riscos com proatividade, agressividade e autonomia (Lumpkin & Dess, 1996). A inovação é uma característica base do empreendedorismo, por isso é muito importante que a organização tenha essa capacidade (Avlonitis *et al.*, 2007). Estas organizações, com estas características, apresentam maiores níveis de desempenho e crescimento (Wolff & Pett, 2005), pois conseguem tirar resultados positivos, de uma forma competitiva, do mercado (Atuahene-Gima & Ko, 2001). Ou seja, reconhecem as oportunidades e exploram-nas como possibilidade de investimento (Shane & Venkataraman, 2000 in Wolff *et al.*, 2005).

Empresas com gestores orientados para o empreendedorismo tiram o máximo proveito dos seus pontos fortes, respondendo positivamente às exigências dos clientes, alcançando benefícios e valores superiores que as restantes organizações. Empresas pequenas, como as start-ups, podem privilegiar da sua flexibilidade, capacidade de adaptação e inovação para criar produtos novos e únicos, aumentando o seu desempenho (Avlonitis *et al.*, 2007). A singularidade de produto está relacionada ainda com a satisfação e fidelização dos clientes à organização (Day & Wensley, 1988).

No entanto, o ambiente da empresa e a sua composição tem também influência na capacidade de empreendedorismo, o que significa que nem todas as organizações empreendedoras apresentam o mesmo desempenho e não permitem inovar, arriscar nem ser proactivo da mesma forma (Grande, Madsen, & Borch, 2011). Porém, a orientação para o empreendedorismo aumenta sempre o desempenho da organização, em comparação com empresas sem essa orientação (Wiklund & Shepherd, 2005).

As start-ups, e os seus gestores, fazendo uso das suas características inovadoras, demonstrando valores elevados de orientação para o empreendedorismo (Boso, Story, & Cadogan, 2013) e explorando o mercado através das rede de *networking* (Chung, 2012), reúnem as condições necessárias para alcançarem vantagem competitiva, para criarem novos mercados e desenvolverem a economia. Pode-se assim pressupor que uma atitude orientada para o empreendedorismo venha aliada de uma orientação para o mercado, onde se enquadra o cliente, apresentando também valores elevados de um desempenho competitivo e consequente crescimento organizacional.

Hipótese 5: Gestores com alto nível de atitude orientada para o empreendedorismo têm maior orientação para o cliente.

Hipótese 6: Gestores com alto nível de atitude orientada para o empreendedorismo contribuem para o crescimento da organização.

4. Método

4.1. Amostra e Procedimentos

Os dados deste estudo foram recolhidos para uma investigação internacional que integra o ISCTE-IUL (Lisboa, Portugal) e a Freie Universität Berlin (Berlim, Alemanha). Assim sendo, a amostra integra start-ups portuguesas e alemãs, que foram contactadas diretamente ou através de contactos pessoais, através de incubadoras, como a Start-up Lisboa, a Lisboa Incubadora de Inovação (LABS), a Building Global Innovators (BGI), entre outras; ou através da listagem de empresas registadas nas bases de dados portuguesa e alemã.

A escolha das start-ups seguiu os critérios de Boso *et al.* (2013): empresas independentes que não pertencem a nenhum grupo económico; com indivíduos ou grupo de empreendedores como proprietários, que possuam pelo menos 50% do capital da empresa; e organizações com um máximo de 500 colaboradores a tempo integral.

Da rede de contactos obteve-se um total de 200 empresas interessadas em participar no estudo: 136 start-ups alemãs e 64 start-ups portuguesas. Os *Chief Executive Officer* (CEO) ou fundador(es) destas start-ups foram contactados por telefone para confirmar a sua participação no estudo. De seguida foram abordados para responder a um questionário que circulou em formato digital e em papel, estando garantida a confidencialidade da informação. No entanto

nem todos responderam ao questionário, deixando-o para gestores ou colaboradores da sua confiança

Todos os questionários foram utilizados para análise visto a sua informação encontrar-se válida. Dos CEO inquiridos 82,4% são do sexo masculino (135 CEO) e 16,5% são do sexo feminino (31 CEO), sendo que em média têm 35,35 anos, encontrando-se entre os 22 e os 66 anos.

Da amostra, o volume médio de vendas por empresa no final do último período de negócios foi de 1.229.600,37 €, sendo que 64,2 % das empresas foram fundadas a partir de 2010 e 18,1 % das empresas começaram a ter um resultado positivo (lucro) no primeiro ano (enquanto que 13,9% no segundo ano; 17,7% no terceiro ano e 15,8% no quarto ano após a fundação).

A maioria das organizações são de IT/Internet/WEB 2.0 (49,9%), sendo as restantes de Marketing/ Media (9,5%), Comércio (7,1%), Indústria Ótica /Insumos /Materiais (4,4%), Engenharia Elétrica, Arte/ Cultura (3,8%), Telecomunicações (3,3%), Biotecnologia (1,9%), Engenharia médica (1,6%), Consultoria (1,4%), Engenharia Mecânica/Automóvel (1,1%), Ambiente/ Indústria da Água (0,8 %), Construção Civil/ Engenharia/ Arquitetura (1,1%), Educação (1,1%), Energia (0,8 %), Química/ Indústria Farmacêutica (0,5 %), Trabalho Social / Saúde (0,3 %) e outros (11,4%) com contratos a tempo integral (84%).

4.2. Instrumentos

Competência Política – a competência política foi medida com base na escala original de *Political Skill Inventory* (PSI) (Ferris, Berkson, Kaplan, Gilmore, Buckley, Hochwarter & Witt, 1999). É composta por seis questões, das quais duas se inserem nas competências da influência interpessoal, uma na astúcia social, e as restantes questões não estão associadas a nenhuma temática em específico. Os participantes responderam numa escala de *Likert*, de 1 (nunca, muito raro) a 4 (muitas vezes/sempre), a perguntas como: “É fácil para mim ver-me no lugar do outro” e “Compreendo muito bem as pessoas”. O alfa de *Cronbach* (α) para a escala de competência política é $\alpha = .83$, representando alta consistência interna.

Networking – a *networking* foi medida através da escala multidimensional de Wolff *et al.* (2006), que combina várias dimensões: “interno” vs “externo” e “construir” vs “manter” vs “utilizar”. Sendo constituída por várias subescalas, para a investigação em estudo utilizou-se apenas a subescala dos contactos externos, pois as start-ups, por estarem numa fase inicial, têm poucos colaboradores internos; para além disso os contactos externos dão visibilidade e

umentam a reputação do sujeito, facilitando a gestão de clientes (variável dependente); e ainda dão acesso a novas oportunidades e recursos do mercado, essencial para o crescimento da start-up (variável dependente). A escala aplicada é constituída por vinte itens, aos quais os participantes responderam numa escala de *Likert*, de 1 (nunca, muito raro) a 4 (muitas vezes/sempr). A construção de contactos externos (7 itens, $\alpha = .76$) foi aferida por questões como “Eu aceito trabalho voluntário que possa ser útil em termos profissionais”; a manutenção de contactos externos (7 itens, $\alpha = .86$) foi aferida por questões como “Peço a outras pessoas para fornecerem cumprimentos meus a conhecidos que trabalhem noutras empresas”; por último, a utilização dos contactos externos (6 itens, $\alpha = .85$) foi aferida por questões como “Troco dicas e sugestões com colegas de outras organizações”.

Atitude Orientada para o Empreendedorismo – a atitude orientada para o empreendedorismo foi medida recorrendo-se à escala multidimensional de Robinson *et al.* (1991), que conjuga quatro subescalas: necessidade de realização, locus de controlo, autoestima e inovação; cada uma com três dimensões: afetiva, cognitiva e comportamental. Para o presente estudo utilizou-se a subescala necessidade de realização, na dimensão afetiva (7 itens), pois centra-se nos resultados concretos associados à start-up e ao crescimento do negócio (variável dependente). Utilizando uma escala de *Likert*, de 1 (nunca, muito raro) a 4 (muitas vezes/sempr), os participantes responderam a questões como: “Fico mais empolgado quando o meu trabalho figura entre os melhores” e “Sinto-me realizado por perseguir as minhas oportunidades de negócio”. O alfa de *Cronbach* para a escala de atitude orientada para o empreendedorismo é $\alpha = .83$.

Orientação para o Cliente – a orientação para o cliente insere-se dentro do desempenho organizacional, que Li *et al.*, (2013) mediram através de três questões, como: “Comparando com as start-ups da concorrência, na nossa empresa a confiança dos nossos clientes é...” ou “Comparando com as start-ups da concorrência, a satisfação dos nossos clientes é...”. Os participantes tinham três níveis de resposta: pior, igual ou melhor. O alfa de *Cronbach* (α) para a escala de orientação para o cliente é $\alpha = .58$.

Crescimento – o crescimento foi obtido através da medida de “crescimento de vendas”, de Dess & Robinson Jr. (1984), que compara o crescimento médio anual, a longo tempo, do número de vendas, com o crescimento médio anual, a longo tempo, do número de colaboradores. No fundo, esta medida demonstra a capacidade organizacional de venda dos seus produtos ou serviços, ao mesmo tempo que desenvolve a sua estrutura interna,

aumentando o número de colaboradores. Os inquiridos tiveram de indicar o número de colaboradores e o volume de vendas da sua organização no fim do primeiro ano da empresa e nos últimos dois anos.

5. Resultados

A média, o desvio padrão e a correlação entre as variáveis em estudo apresentam-se na Tabela 1. Pode-se verificar que há uma correlação positiva entre a *networking*, na dimensão manter e utilizar, com o crescimento da organização ($r = .17, p < .01$ e $r = .12, p < .05$, respetivamente), assim como entre a atitude orientada para o empreendedorismo com a orientação para o cliente ($r = .12, p < .05$). Por sua vez, a variável utilização da *networking* apresenta uma correlação negativa com a orientação para o cliente ($r = -.17, p < .01$), sendo que se verifica ainda uma relação negativa entre a construção da *networking* com o crescimento da organização, assim como entre a manutenção da *networking* com a orientação para o cliente ($r = -.04$, e $r = -.02$, respetivamente). Apesar destes dois últimos valores não serem significativos, variam sobre a mesma tendência, contribuindo negativamente, o primeiro para o crescimento da organização e o segundo para a orientação para o cliente.

Tabela 1. Análise descritiva e correlação entre variáveis

	M	DP	1	2.1	2.2	2.3	3	4
1. Atitude orientada para o empreendedorismo	3,27	.54						
2.1. <i>Networking</i> : manter	2,48	.71	.43**					
2.2. <i>Networking</i> : utilizar	2,09	.73	.28**	.54**				
2.3. <i>Networking</i> : construir	1,65	.64	.25**	.38**	.23**			
3. Competência política	3,06	.51	.35**	.23**	.15**	-.04		
4. Crescimento da organização	1,42	2,63	.003	.17**	.12*	-.04	.11	
5. Orientação para o cliente	2,53	.39	.12*	-.02	-.17**	.003	.08	.05

Nota: ** $p < .01$
* $p < .05$

Foi ainda realizada uma análise de regressão linear (Tabela 2) procurando compreender a relação entre a atitude orientada para o empreendedorismo; a *networking* nas suas três dimensões: construir, manter e utilizar; e as competências políticas (variáveis independentes) com o crescimento da organização e a orientação para o cliente (variáveis dependentes). Observa-se que a atitude orientada para o empreendedorismo prediz a orientação para o cliente ($\beta = .153, p < .05$), com uma relação positiva e significativa. Por sua vez, a

networking, na dimensão utilizar, está negativamente correlacionada com a orientação para o cliente ($\beta = -.237, p < .01$). Já o crescimento da organização é predito pela competência política ($\beta = .108, p < .10$), assim como pela manutenção da *networking* ($\beta = .193, p < .01$), ambas com uma relação positiva e significativa. Em oposição, verifica-se que a atitude orientada para o empreendedorismo está negativamente correlacionada com o crescimento ($\beta = -.120, p < .10$).

O coeficiente de determinação demonstra que as variáveis em estudo apresentam uma variância reduzida da orientação para o cliente e do crescimento da organização ($R^2 = .62$ e $R^2 = .056$, respetivamente). No entanto, a estatística F da orientação para o cliente apresenta um valor de 4.741 e uma significância de .000 ($F = 4.741, p < .01$) o que significa que a orientação para o cliente altera-se consoante a intervenção das variáveis dependentes, em concreto da atitude orientada para o empreendedorismo e a utilização da *networking*. Por sua vez, o crescimento da organização é influenciado sobretudo pela atitude orientada pelo empreendedorismo, a manutenção da *networking* e a competência política ($F = 3.322, p < .01$).

Tabela 2. Análise de regressão entre as variáveis orientação para o cliente e crescimento da organização

	Orientação para o cliente	Crescimento da organização
	β	β
Atitude orientada para o empreendedorismo	.153*	-.120†
<i>Networking</i> : manter	.014	.193**
<i>Networking</i> : utilizar	-.237**	.070
<i>Networking</i> : construir	.028	-.085
Competência política	.052	.108†
F	4.741**	3.322**
R ²	.062	.056

Nota: Valores estandardizados

† < 0.1

* < .05

** < .01

6. Discussão

A presente investigação procurou compreender em que medida as variáveis atitude orientada para o empreendedorismo; a *networking*, nas dimensões: construir, manter e utilizar; e a competência política influenciam o crescimento organizacional e a orientação para o cliente. Os argumentos teóricos demonstraram uma relação positiva entre as primeiras cinco variáveis e as duas últimas, no entanto, os dados empíricos recolhidos junto de start-ups alemãs e portuguesas não vão totalmente na linha dos estudos anteriores.

Concretamente, confirma-se a Hipótese 4, em específico na **relação positiva entre a manutenção da *networking* e o crescimento organizacional**. Como defendeu Pefeffeffer & Salancik (1978), as organizações dependem de agentes externos para obter os seus recursos, tornando-se dependentes das redes que vão criando para alcançar o seu fim. É a manutenção dessa *networking*, com clientes, fornecedores, colaboradores e a própria comunidade que permite a expansão da empresa e a criação de valor (Hillman & Keim, 2001). O estar e manter-se próximo das organizações, o saber o que fazem os colegas de outras empresas, e até mesmo da concorrência, oferece ao gestor maior conhecimento, o que é fundamental para alcançar resultados desejáveis (Sullivan *et al.*, 2011). Manter a *networking* não só permite um maior acesso a informação privilegiada, como a oportunidades de negócio e recursos (Stam *et al.*, 2013), onde os gestores são aguçados a adquirir e aplicar novas formas de empreendedorismo, otimizando o seu negócio (Sullivan *et al.*, 2011). Manter uma relação eficaz com os *stakeholders*, com os membros da *networking*, oferece à organização um leque de recursos intangíveis que pode ajudar a superar a concorrência, permitindo assim a criação de valor na start-up, a longo prazo (Hillman *et al.*, 2001).

No entanto, a Hipótese 3 não se confirma totalmente devido à **relação negativa da utilização da *networking* com a orientação para o cliente**. Apesar da *networking* procurar utilizar relações que beneficiem o negócio (Stenberg, 2000), a utilização da *networking* exige saber gerir os interesses e pressões dos diferentes atores (Kassinis & Vafeas, 2006), podendo ser necessário fazer escolhas que nem sempre beneficiem o cliente. As organizações encontram-se dependentes de grupos, que direta ou indiretamente controlam recursos da organização, como o Estado, os fornecedores, os clientes, os colaboradores, entre outros. Tal dependência oferece maior poder a alguns grupos específicos (Kassinis *et al.*, 2006), em detrimento dos outros. Desta forma, consoante o poder, legitimidade e urgência desse grupo na start-up, difere o grau em que o gestor dá prioridade às suas necessidades e pedidos (Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999). A gestão deste grupo de *stakeholders*, a sua influência na

organização, e a respetiva utilização da *networking* junto dos mesmos faz com que as tomadas de decisão e escolhas possam colocar os clientes em segundo plano, em detrimento de grupos mais influentes para o negócio, naquele momento.

Para além disso, a utilização da *networking* exige investimento, tempo de ambas as partes (Hillman *et al.*, 2001), dedicação para estar, conversar e negociar. As start-ups são negócios em fases iniciais, onde o tempo dos normalmente poucos colaboradores que nelas trabalham parece sempre insuficiente. As *networking* favorecem a formação de conhecimentos e linguagens comuns, mas que são alcançados através de estruturas sociais densas (Tortoriello & Krackhardt, 2010). Levar uma *networking* a este ponto de maturação apenas é possível depois de algum tempo. A utilização de redes aquando da criação da empresa não trás resultados imediatos à organização pois depende tempo aos poucos colaboradores da start-up. Estes, em vez de se dedicarem inteiramente ao negócio e aos clientes, têm de multiplicar-se para aproximar-se e estar com os contactos da sua rede, que podem não ser os clientes. E ainda, a utilização da *networking* passa por momentos de convívio, que por vezes podem trazer exigências financeiras (participação em congressos, formações, almoços de negócio, entre outros). Tratando-se de organizações em fases iniciais de negócio onde o capital é limitado, a participação nestes momentos pode significar uma menor possibilidade de investimento noutra área, que poderia ir ao encontro das necessidades do cliente. Desta forma, a utilização da *networking* traduz-se também numa diminuição da disponibilidade para ir ao encontro do cliente.

Por sua vez, confirma-se a Hipótese 5, onde a **atitude orientada para o empreendedorismo apresenta uma relação positiva com a orientação para o cliente**. O empreendedorismo caracteriza-se pela necessidade de realização, pelo locus de controlo, pela auto-estima e pela inovação (Robinson *et al.*, 1991), como verificado anteriormente. Tudo isto exige uma grande orientação para o mercado, e por sua vez, para o cliente, pois organizações empreendedoras criam produtos diferenciados, com benefícios inigualáveis para o cliente (Cooper, 1999), conseguindo assim a sua satisfação e fidelização (Day *et al.*, 1988). O cliente é o centro de uma start-up, pois como nova organização, tem de se preocupar em responder às necessidades dos seus clientes e em criar neles novas necessidades, de acordo com os produtos oferecidos pela empresa. As empresas vão assim desenvolvendo a preocupação de serem mais criativas e empreendedoras na sua abordagem junto dos mercados e clientes (Wolff *et al.*, 2005).

Contudo, não se confirma a Hipótese 6, havendo uma **relação negativa da atitude orientada para o empreendedorismo com o crescimento da organização**. As componentes

do empreendedorismo podem demonstrar-se perigosas em certos contextos organizacionais. Por exemplo, a inovação pode não contribuir para o crescimento por concretizar-se em apostas falhadas ou na constante necessidade de fazer e experimentar diferente, sem dar tempo para verificar o que tem sucesso ou não. A propensão para assumir riscos, característico do empreendedorismo (Gartner, 1989), traz consigo a inevitabilidade da incerteza, e a possibilidade de nem sempre serem tomadas as decisões certas. Pois como defende Grande *et al.*, (2011), o risco pode ter efeitos positivos e negativos no desempenho organizacional. Agregado a isto surge o perfil do gestor que também influencia a visão e imaginação concebida no momento de empreender (Penrose, 1959). Tratando-se da dimensão afetiva da sub-escala necessidade de realização, não se estão a medir os comportamentos do gestor, mas apenas os sentimentos e emoções que este desenvolve perante a necessidade de realização, característico da atitude orientada para o empreendedorismo. A reação emocional do gestor não significa que este se dedique, na prática, ao desenvolvimento organizacional de uma forma consistente e com sucesso.

Por último, confirma-se a Hipótese 2, na **relação positiva entre a competência política e o crescimento da organização**. Como defendido teoricamente, gestores com competências políticas têm mais facilidade em compreender a dinâmica e contexto organizacional e de a manipular e influenciar, com o objetivo de obter os seus interesses pessoais e da organização (Ahearn *et al.*, 2004). Esta capacidade de manuseamento é sem dúvida um trunfo em qualquer start-up, pois permite, com uma aparência sincera e transmitindo confiança, que os objetivos da empresa sejam alcançados com sucesso, facilitando assim o seu crescimento. Para além disso, gestores com competências políticas sabem melhor explorar o mercado (Tocher *et al.*, 2012), tornando-se mais inovadores e detentores de conhecimento (Treadway *et al.*, 2005). A competência política permite assim, que os gestores consigam tirar vantagens competitivas para os seus negócios, através das boas relações que vão criando e da capacidade que têm em estimular os *stakeholders* a participarem com ele na concretização dos objetivos organizacionais.

6.1. Oportunidades e limitações do trabalho

Apesar de se verificarem relações positivas e negativas entre as variáveis independentes e as dependentes, as primeiras não justificam a variância da orientação para o cliente e do crescimento organizacional. Esta limitação do presente estudo deve-se ao facto de não estarem aqui incluídas as variáveis contextuais, assim como variáveis alternativas que podem interferir nas variáveis dependentes.

As start-ups portuguesas e alemãs desta investigação encontram-se em realidades muito específicas, devido aos níveis de desenvolvimento económico dos seus países. A crise sócio-económica que se faz sentir a nível mundial afeta Portugal e a Alemanha de uma forma que outrora não se conhecia, não se podendo enquadrar totalmente na documentação teórica e conhecimentos existentes. Os contextos em que surgem e se desenvolvem estas novas organizações, assim como os apoios Estatais ou privados que têm, interferem na forma como as start-ups iniciam o seu negócio e influenciam a sua capacidade de progressão e crescimento. A relação que os fundadores das empresas têm com o mercado e com o setor em que se incluem prepondera também a aptidão de adquirir e gerir os seus clientes. Todas estas variáveis são importantes, mas não estão contempladas neste estudo.

Para além disso, as fases de crescimento em que se encontram as empresas são diferentes, estando umas após o processo de fundação e outras já com alguns anos de funcionamento. Cada uma apresenta assim uma estabilidade diferente, com determinado crescimento e certa carteira de clientes. Estas variáveis contextuais não estão a ser tidas em conta nas dimensões medidas, mas interferem nos dados obtidos. Assim como o padrão de desenvolvimento adotado pelo gestor da empresa. Através dos dados recolhidos referentes aos contratos realizados com o CEO da organização é possível constatar que alguns se encontram apenas com contratos a tempo parcial, de onde se depreende que a start-up não é a sua única fonte de rendimento e não se encontram totalmente disponíveis para o seu desenvolvimento.

Assim sendo, pode-se considerar que há variáveis relevantes do crescimento organizacional que não estão a ser consideradas, como o contexto organizacional, o ambiente do negócio, a estrutura e estratégia da empresa, as variáveis ambientais (Lumpkin *et al.*, 1996), entre outras.

Destaca-se ainda a questão dos dados do presente estudo serem auto-reportados e por isso passíveis de interpretação e subjetividade consoante o inquirido. Note-se também as limitações do método comum de variância (*common method variance*). Devido à utilização de um mesmo método de resposta no questionário passado à amostra, é possível que alguns elementos o tenham preenchido sem o fazerem com atenção às perguntas, respondendo de uma forma central na escala de *Likert* apresentada.

Tratando-se de uma investigação limitada temporalmente, não é possível alargar o estudo a todas as variáveis que interferem no crescimento organizacional, assim como não é praticável acompanhar longitudinalmente as start-ups, para uma medição mais precisa do seu desenvolvimento.

Estas limitações condicionam a validade interna da investigação, que seria superada se as variáveis alternativas, algumas delas mencionadas anteriormente, fossem incluídas no trabalho. Também a validade externa encontra-se limitada devido à especificidade da amostra e do contexto em que se inserem estas start-ups. Seria conveniente, em futuras investigações, alargar o número da amostra e estendê-la a contextos culturais diversos. Apesar da maioria dos instrumentos utilizados apresentarem bons valores psicométricos, a variável orientação para o cliente apresenta um valor abaixo do espectável ($\alpha = .58$), comprometendo a investigação. O mesmo acontece com os questionários aplicados, que não foram validados para português. Mas compreendendo agora a relevância que estas variáveis têm no contexto organizacional, seria útil, num próximo trabalho, validar os questionários.

Apesar destas limitações, os resultados aqui obtidos são úteis para o mundo científico, para investigadores na área do empreendedorismo e a para a prática da gestão, com especial atenção à gestão de recursos humanos.

Primeiro, a investigação conseguiu confirmar a relação positiva entre a dimensão manter da *networking* e a competência política com o crescimento organizacional, assim como entre a atitude orientada para o empreendedorismo com a orientação para o cliente. Estas variáveis devem assim ser utilizadas como ferramentas-chave na criação de novos negócios. As organizações devem procurar desenvolver nos seus colaboradores estas competências, pois permite-lhes aumentar o sucesso da empresa, assim como os colaboradores devem procurar ampliar os seus conhecimentos nestas áreas, para se tornarem mais competitivos no mercado e alcançarem mais facilmente os objetivos organizacionais. A gestão de recursos humanos, com a responsabilidade de potencializar os recursos da empresa, deve ter uma especial atenção às competências que otimizam o negócio, procurando-as em futuros colaboradores e trabalhando-as nos atuais.

Segundo, a conclusão da existência de relações negativas entre a dimensão utilizar da *networking* com a orientação para o cliente, assim como entre a atitude orientada para o empreendedorismo e a *networking*, na dimensão construir, com o crescimento organizacional também alerta para os cuidados a ter nestas áreas. O sucesso da empresa não só é atingido pela conjugação dos aspetos positivos mas também por se procurar evitar os aspetos negativos. As start-ups podem assim compreender em que competências devem investir aquando da sua fundação e que outras devem deixar para uma fase de maturação. Tendo consciência destas influências negativas, os gestores podem otimizar os seus recursos no momento de criação da empresa, da mesma forma que os gestores de recursos humanos

podem orientar e trabalhar estas competências, para que mais tarde se possam converter em aspetos positivos.

Terceiro e último, o estudo oferece uma imagem da conjuntura das start-ups em Portugal e na Alemanha. Apesar de na amostra estarem apenas 200 empresas, estas oferecem uma noção do ponto de situação das start-ups nestes dois países. Pode-se verificar que apesar de se passar por um tempo de contenção económica, há um investimento cada vez maior em novos negócios. Verifica-se uma aposta clara na área de IT, Internet e Web, símbolos do avanço tecnológico deste século, mas também com alguma presença de organizações nas áreas do Marketing, Media e Comércio. Esta informação permite compreender quais as áreas que mais se irão desenvolver num futuro próximo, ajudando a prever movimentos de mercado.

Conclusão

Os negócios são feitos de transações entre pessoas. Por isso, as competências dessas pessoas, sobretudo dos gestores da empresa, são elementos chave para o desempenho organizacional. A capacidade de identificar e desenvolver essas competências determina a possibilidade de sucesso do negócio.

O presente estudo confirmou a relação positiva que a competência política exerce sobre a orientação para o cliente e o crescimento da organização. Gestores com esta competência conseguem compreender o sujeito, influenciando-o de forma a ir ao encontro dos seus objetivos pessoais e da empresa. São bons a representar e a explorar o mercado de forma a alcançar competitividade e inovação.

Constatou-se também que a capacidade de *networking*, nas suas três dimensões, relaciona-se positivamente, de uma forma geral, com a orientação para o cliente e o crescimento organizacional. Surge apenas como exceção, apresentando valores negativos, a relação entre a utilização da *networking* com a orientação para o cliente e a relação entre a construção da *networking* com o crescimento. A *networking*, através dos contactos estabelecidos, permite o acesso a um conjunto de informação e de oportunidades que pode otimizar as organizações. No entanto, no caso das start-ups, a sua utilização é contraproducente com orientação para o cliente, pois limita os escassos recursos humanos e financeiros da mesma. Para além disso, os clientes nem sempre saem beneficiados, pois por vezes há grupos de interesse com maior influência nas transações empresariais que descentram a orientação para o cliente.

Por último, a atitude orientada para o empreendedorismo foi confirmada na sua relação positiva com a orientação para o cliente. Já a relação desta com o crescimento organizacional surge como negativa. O risco e a necessidade de inovação, característicos da atitude empreendedora, trazem consigo incertezas e a possibilidade de insucesso. Para além disso, a sub-escala aplicada centrava-se na dimensão afetiva da atitude orientada para o empreendedorismo, o que não é concretizável em ações.

Em suma, as competências políticas, a *networking* e a atitude orientada para o empreendedorismo são competências importantes no desenvolvimento organizacional, quer através da sua influência positiva quer negativa no crescimento da empresa e na orientação para o cliente. Desta forma, é necessário reconhecer nos gestores estas competências e trabalhá-las com o intuito do sucesso organizacional.

Referências Bibliográficas

- Agle, B., Mitchell, R., & Sonnenfeld, J. 1999. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5): 507–525.
- Ahearn, K., Ferris, G., Hochwarter, W., Douglas, C., & Ammeter, A. 2004. Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30: 309–327.
- Atuahene-Gima, K. & Ko, A., 2001. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12: 54–74.
- Avlonitis, G., & Salavou, H. 2007. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5): 566–575.
- Batjargal, B. 2010. Network dynamics and new ventures in China: A longitudinal study. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(2): 139–53.
- Blickle, G., John, J., Ferris, G., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Meyer, G., Weber, K., & Oerder, K. 2012. Fit of political skill to the work context: a two-study investigation. *Applied Psychology*, 61(2): 295–322.
- Boso, N., Story, V., & Cadogan, J. 2013. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6): 708–727.
- Brockhaus, R. 1982. The psychology of an entrepreneur. In Kent, C., Sexton, D. & Vesper, K. (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*: 39–56. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Brown, B., Butler, J. 1995. Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in the U.S. wine industry. *Journal of Small Business Management*, 33 (3): 57–66.
- Bruderl, J. & Preisendorfer, P. 1998. Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, 10: 213–225.
- Byabashaija, W., & Katono, I. 2011. The impact of college entrepreneurial education on entrepreneurial attitudes and intention to start a business in Uganda. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(01): 127–144.
- Chung, H. 2012. Export market orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29 (4): 403–423.
- Coleman, J. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Sociological Review*, 94 (Suppl.): 95–120.
- Cooper, R. 1999. From experience: the invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16:115–33.
- Davidsson, P., & Honig, B. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18 (3): 301–31.

- Day, G., Wensley, R. 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing Management*, 52:1–20.
- Dess, G., & Robinson Jr., R. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3): 265-273.
- Ferris, G., Berkson, H., Kaplan, D., Gilmore, D., Buckley, M., Hochwarter, W., & Witt, L. 1999. *Development and initial validation of the political skill inventory*. Paper presented at the 59th annual national meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Ferris, G., Anthony, W., Kolodinsky, R., Gilmore, D., & Harvey, M. 2002. "a". Development of political skill. In Wankel, C. & DeFillippi R. (Eds.), *Research in management education and development*: Vol. 1, pp. 3-25. Greenwich, CT: Information Age.
- Ferris, G., Perrewé, P., & Douglas, C. 2002 "b". Social effectiveness in organizations: construct validity and research directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1): 49–63.
- Ferris, G., Treadway, D., Kolodinsky, R., Hochwarter, W., Kacmar, C., Douglas, C., & Frink, D. 2005. Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1): 126–152.
- Ferris, G., Treadway, D., Perrewé, P., Brouer, R., Douglas, C., & Lux, S. 2007. Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33: 290–320.
- Forret, M., & Dougherty, T. 2004. Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25:419–437.
- Gartner, W. 1989. Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(1): 27–37.
- Grande, J., Madsen, E., & Borch, O. 2011. The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(3-4): 89–111.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91: 481–510.
- Hogan, R., & Shelton, D. 1998. A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, 11: 129–144.
- Huang, L., Frideger, M., & Pearce, J. 2013. Political skill: explaining the effects of nonnative accent on managerial hiring and entrepreneurial investment decisions. *The Journal of applied psychology*, 98(6): 1005–17.
- Jack, S., S. Dodd, & A.R. Anderson. 2008. Change and development of entrepreneurial networks over time: A processual perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20 (2): 125–59.

- Jackall, R. 1988. *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York: Oxford University Press.
- Jawahar, I., Meurs, J., Ferris, G., & Hochwarter, W. 2008. Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21: 138–157.
- Jørgensen, F. & Ulhøi, J. 2010. Enhancing innovation capacity in SMEs through early network relationships. *Creativity and Innovation Management*, 19: 397–404.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. 2006. Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*, 49(1): 145–159.
- Klyver, K., & Foley, D. 2012. Networking and culture in entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(7-8): 561–588.
- Konsti-Laakso, S., Pihkala, T., & Kraus, S. 2012. Facilitating SME innovation capability through business networking. *Creativity and Innovation Management*, 21(1): 93–105.
- Kotter, J. 1982. General managers are not generalists. *Organizational Dynamics*, 10(4): 5–19.
- Li, W., Veliyath, R., & Tan, J. 2013. Network characteristics and firm performance: an examination of the relationships in the context of a cluster. *Journal of Small Business Management*, 51(1): 1–22.
- Lumpkin, G., & Dess, G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1): 135–172.
- Matsuno, K., Mentzer, J., Ozsomer, A., 2002. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66 (3): 18–32.
- McClelland, D., Atkinson, J., Clark, R., & Lowell, L. 1953. *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D. 1961. *The achieving society*. New York: Van Nostrand.
- Michael, J., & Yukl, G. 1993. Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations. *Group and Organization Management*, 18: 328-351.
- Mintzberg, H. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Perrewé, P., Ferris, G., Frink, D., & Anthony, W. 2000. Political skill: an antidote for workplace stressors. *The Academy of Management Executive*, 14(3): 115–123.
- Perry-Smith, J., Shalley, C. 2003. The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review* 28: 89.

- Pfeffer, J., Salancik, G., 1978. *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Robinson, P., Stimpson, D., Huefner, J., & Hunt, H. 1991. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer: 13–32.
- Schumpeter, J. 1934. The Theory of Economic Development. in E. Okum (Eds.), *Studies in economic development*, pp. 64. Cambridge MA: Harvard University.
- Semadar, A., Robins, G., & Ferris, G. 2006. Comparing the effects of multiple social effectiveness constructs on managerial performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 443–461.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25: 218–28.
- Shaver, K. 1987. *Principles of social psychology* (3rd ed.). Cambridge, MA: Winthrop.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. 2013. Social capital of entrepreneurs and small firm performance: a meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1): 152–173.
- Sternberg, R. 2000. Innovation networks and regional development - evidence from the european regional innovation survey (ERIS), *European Planning Studies*, 8(4): 389–407.
- Sullivan, D., & Marvel, M. 2011. Knowledge acquisition, network reliance, and early-stage technology venture outcomes. *Journal of Management Studies*, 48(6): 1169–1193.
- Thompson, J. 2005. Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1011-1017.
- Tocher, N., Oswald, S., Shook, C., & Adams, G. 2012. Entrepreneur political skill and new venture performance: extending the social competence perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(June): 283–305.
- Torres, N. 2005. It's who you know. *Entrepreneur*, December 2005: 128–132.
- Tortoriello, M. & Krackhardt, D. 2010. Activating cross-boundary knowledge: the role of simmelian ties in the generation of innovations. *Academy of Management Journal*, 53 (1): 167-181.
- Treadway, D., Hochwarter, W., Kacmar, C., & Ferris, G. 2005. Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 229–245.
- Wiklund, J., Shepherd, D., 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1): 71–91.
- Witt, P. 2004. Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5): 391–412.

- Wolff, H.-G., & Moser, K. 2006. Entwicklung und Validierung einer Networkingskala [Development and validation of a networking scale]. *Diagnostica*, 52: 161-180.
- Wolff, J., & Pett, T. 2007. Learning and Small Firm Growth: the Role of Entrepreneurial Orientation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Wolff, H.-G., & Moser, K. 2008. Effects of networking on career success: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94: 196-206.
- Wolff, H., & Moser, K. 2009. Effects of networking on career success: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 196–206.
- Wolff, H.-G., & Moser, K. 2010. Do specific types of networking predict specific mobility outcomes? A two-year prospective study. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2): 238–245.
- Zahra, S. 1999. The changing rules of global competitiveness in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 13(1): 36-42.

Anexos

Anexo 1 – Questionário Aplicado

Default Question Block

O presente questionário enquadra-se numa investigação internacional que integra o ISCTE-IUL (Lisboa, Portugal) e a Freie Universität Berlin (Berlim, Alemanha) e procura estudar a importância das parcerias entre start-ups e universidades. Trata-se de um estudo inovador que visa acompanhar ao longo dos anos o desenvolvimento das empresas, assinalando o impacto de variáveis que promovem o crescimento real das start-ups em Portugal e na Alemanha.

Neste sentido, pedimos a sua colaboração para o preenchimento do questionário que demorará entre 15 a 20 minutos. Tratando-se de um estudo longitudinal pedimos a sua identificação para que no próximo ano possamos fazer a ligação entre questionários. A identificação serve somente para esse fim, uma vez que os dados serão tratados com TOTAL confidencialidade e NUNCA aparecerá em qualquer documento público a sua identificação, a da empresa ou qualquer indicador que de forma indireta sugira essa identificação. É ainda importante que responda a TODAS as questões.

Nome da empresa:

A nossa empresa fornece produtos / serviços inovadores

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

A nossa empresa depende da criatividade dos empregados

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

Esta empresa não existiria sem ideias fantásticas

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

A nossa empresa sobrevive devido à inovação e criatividade

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

Os nossos produtos / serviços foram afetados pela investigação universitária

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

As nossas ideias foram influenciadas pelas universidades

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

O conhecimento existente na universidade é importante para o nosso negócio

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

Temos recebido apoio direto / indireto da universidade

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

Nesta empresa o "comportamento empreendedor" desempenha um papel determinante

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

Nesta empresas as pessoas são muito dinâmicas

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

Nesta empresa dá-se ênfase à inovação

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

Nesta empresa as pessoas estão dispostas a assumir riscos

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

Nesta organização existe um esforço conjunto de continuar a progredir

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

Nesta empresa as pessoas estão cheias de vontade de se posicionarem em primeiro lugar no mercado

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Totalmente de acordo

Diga o quão importante foram as relações estabelecidas com os seguintes parceiros para a fundação da sua empresa:

Com os fornecedores

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Elevada importância Muito elevada importância

Com os clientes

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Elevada importância Muito elevada importância

Com os concorrentes

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Elevada importância Muito elevada importância

Com os investidores

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Elevada importância Muito elevada importância

Com a banca

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Elevada importância Muito elevada importância

Com organizações sem fins lucrativos (e.g., igreja)

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Elevada importância Muito elevada importância

Até que ponto na constituição / fundação da vossa empresa foram importantes as seguintes considerações:

Ser membro de um cluster regional ou industrial

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Alta Importância Muito elevada importância

Fazer parte da fundação ou adesão a um sistema de franchising

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Alta importância Muito elevada importância

Uso de licenças / concessões ou patentes

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Alta importância Muito elevada importância

Colaboração com empresas de capital de risco (venture capital)

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Alta importância Muito elevada importância

Relações com incubadoras

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Alta importância Muito elevada importância

Relações com fornecedores

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Alta importância Muito elevada importância

Relações com clientes

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Alta importância Muito elevada importância

Relações com empresas (públicas / privadas) ligadas à investigação

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Alta importância Muito elevada importância

Modelo de gestão baseado na partilha / divisão de trabalho (e.g., ligações, cadeias de fornecimento)

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Alta importância Muito elevada importância

Colaboração com outras partes envolvidas (e.g., Business Angels)

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Alta importância Muito elevada importância

Colaboração com empresas em fins lucrativos (e.g., igreja, solidariedade social,...)

Muito baixa importância Baixa importância Neutro Alta importância Muito elevada importância

Grupo II - Relações de trabalho

Eu aceito trabalho voluntário que possa ser útil em termos profissionais

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

No intuito de desenvolver uma rede de contactos desenvolvo contactos informais com profissionais exteriores à

minha empresa

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Frequento associações profissionais (e.g., associações da sua área profissional, sindicatos, partidos políticos...)

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Sou um membro ativo de uma dessas associações profissionais

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Utilizo viagens de negócio ou programas de formação para desenvolver novos contactos

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Aceito convites para cargos oficiais (e.g., dirigismo associativo) ou festividades fora dos meus interesses profissionais

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Quando encontro uma pessoa de outra organização que possa ser um contacto importante, partilhamos conhecimentos sobre tarefas comuns desenvolvidas no trabalho

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Encontro-me com conhecidos de outras organizações fora do meu horário de trabalho

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Quando sei de informação informal que possa ser importante para conhecidos de outras empresas, eu forneço essa informação.

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Peço a outras pessoas para fornecerem cumprimentos meus a conhecidos que trabalhem noutras empresas

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Encontro-me com conhecidos de outras empresas em atividades sociais que possam ser importantes para mim em termos profissionais

Nunca / Muito raro

Por vezes

Frequentemente

Muito Frequentemente / Sempre

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo os meus contactos fora da empresa para pedir conselhos profissionais			
Nunca / Muito raro	Por vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente / Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para fins profissionais mantenho-me em contacto com antigos colegas de trabalho			
Nunca / Muito raro	Por vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente / Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aproveito os eventos de negócios que existem fora da minha empresa (e.g., conferências, exposições) para falar com contactos profissionais sobre aspectos pessoais			
Nunca / Muito raro	Por vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente / Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de qualquer negociação salarial contacto conhecidos para saber qual a média salarial para a minha posição profissional			
Nunca / Muito raro	Por vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente / Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depois das horas de trabalho discuto assuntos profissionais com conhecidos			
Nunca / Muito raro	Por vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente / Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peço ajuda junto de colegas fora da empresa para esclarecimento de instruções ou documentos de trabalho que não são muito claros			
Nunca / Muito raro	Por vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente / Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando encontro colegas de outras empresas, abordo-os no sentido de acompanhar as novidades e mudanças nas suas vidas profissionais			
Nunca / Muito raro	Por vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente / Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Troco dicas e sugestões com colegas de outras organizações			
Nunca / Muito raro	Por vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente / Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando sei da abertura de uma oferta interessante de emprego, contacto outros colegas para obter mais informações			
Nunca / Muito raro	Por vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente / Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Confio em colegas de outras empresas para questões relacionadas com o trabalho

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Quando não consigo resolver um problema de trabalho contacto um colega de outra empresa e peço conselhos

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Grupo III - Realização profissional

Fico mais empolgado quando o meu trabalho figura entre os melhores

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Fico orgulhoso quando faço um bom trabalho na minha atividade profissional

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Fico orgulhoso quando observo os resultados que consegui obter na minha atividade profissional

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Fico deprimido quando não consigo realizar um volume de trabalho adequado

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Sinto-me bem quando trabalhei bastante para melhorar a minha empresa

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Sinto-me realizado por perseguir as minhas oportunidades de negócio

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Sinto-me sempre bem quando consigo fazer com que a empresa (onde trabalho) funcione melhor

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Grupo IV - Competências políticas

É fácil para mim ver-me no lugar dos outros

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Sou capaz de fazer com que as pessoas se sintam confortáveis à minha volta

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



É fácil para desenvolver uma boa harmonia com a maioria das pessoas

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Compreendo muito bem as pessoas

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Sou bom a fazer com que os outros respondam positivamente a mim

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Geralmente procuro encontrar consensos com os outros

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Dados descritivos

Nome, número ou código de identificação (este código não será transmitido a ninguém e serve somente para identificação do questionário e permitir a ligação para um próximo questionário). Deverá ser memorizado para identificar o seu questionário numa próxima vez

Sexo

Masculino



Feminino



Idade (colocar somente número):

Número de anos em que trabalha nesta empresa:

Detém algum capital da empresa? Se sim, qual a percentagem do capital ?

Qual o tipo de contrato que celebrou com a empresa?

- Tempo integral Tempo parcial Trabalhador independente Contrato baseado em projetos Estágio / Trabalhador-estudante

Resultados da empresa

Comparando com as start-ups da concorrência,...

	Pior	Igual	Melhor
...na nossa empresa o retorno dos ativos é:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...na nossa empresa o retorno das vendas é:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...na nossa empresa o crescimento de vendas anual é:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...o tempo de demora desde a conceção do produto / serviço à comercialização é:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a satisfação dos nossos clientes é:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a confiança dos nossos clientes é:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a taxa de retenção dos nossos clientes é:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em que ano foi esta empresa legalmente fundada?

Qual o principal setor em que esta empresa opera?

- Construção / Engenharia / Arquitetura
 Educação
 Biotecnologia
 Química / Farmacêutica
 Consultadoria
 Engenharia Eléctrica / Telecomunicações

- Energia
- Comércio
- IT / Internet / WEB 2.0
- Arte / Cultura
- Marketing / Media
- Engenharia mecânica / Automóvel
- Medicina
- Trabalho Social / Saúde
- Ambiente / Recursos Hídricos

Outra:

Por favor, indique qual a percentagem de vendas que a sua empresa obtém ao nível de produtos manufacturados ou serviços (num total de 100%)

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Produtos Manufacturados											
Serviços											

Por favor, indique qual a percentagem de vendas associadas ao consumidor (B2C) ou outras empresas (B2B) (num total de 100%)

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Consumidores (B2C)											
Outras empresas (B2B)											

Indique a quantidade de trabalhadores a tempo integral na sua empresa (inclua-se a si e exclua possíveis freelancers):

- No fim do último ano
- Há um ano atrás
- Há dois anos atrás
- No fim do primeiro ano da empresa

Indique o volume de vendas da sua empresa

No fim do último ano

Há um ano atrás

Há dois anos atrás

No fim do primeiro ano da empresa

Se a sua empresa já obteve lucro. Diga em que ano civil obteve lucro:

Se ainda não teve lucro, diga em que ano espera obter lucro:

Pode classificar a sua empresa como uma Spin-off que resulta de uma transferência de tecnologia ou conhecimento de uma universidade ou de um centro de investigação?

Sim

Parcialmente

Com um contributo reduzido

Não

Indique a percentagem de capital social detido por todos os fundadores na fundação da empresa (0 a 100%)

Indique a percentagem de capital social detido por todos os fundadores no fim do último ano civil (0 a 100%)

Anexo 2 – Itens avaliados

Itens da variável *networking*, na dimensão construir:

Eu aceito trabalho voluntário que possa ser útil em termos profissionais

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

No intuito de desenvolver uma rede de contactos desenvolvo contactos informais com profissionais exteriores à minha empresa

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Frequento associações profissionais (e.g., associações da sua área profissional, sindicatos, partidos políticos...)

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Sou um membro ativo de uma dessas associações profissionais

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Utilizo viagens de negócio ou programas de formação para desenvolver novos contactos

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Aceito convites para cargos oficiais (e.g., dirigismo associativo) ou festividades fora dos meus interesses profissionais

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Quando encontro uma pessoa de outra organização que possa ser um contacto importante, partilhamos conhecimentos sobre tarefas comuns desenvolvidas no trabalho

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Itens da variável *networking*, na dimensão manter:

Encontro-me com conhecidos de outras organizações fora do meu horário de trabalho

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Quando sei de informação informal que possa ser importante para conhecidos de outras empresas, eu forneço essa informação.

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Peço a outras pessoas para fornecerem cumprimentos meus a conhecidos que trabalhem noutras empresas

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Encontro-me com conhecidos de outras empresas em atividades sociais que possam ser importantes para mim em termos profissionais

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Utilizo os meus contactos fora da empresa para pedir conselhos profissionais

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Para fins profissionais mantenho-me em contacto com antigos colegas de trabalho

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Aproveito os eventos de negócios que existem fora da minha empresa (e.g., conferências, exposições) para falar com contactos profissionais sobre aspectos pessoais

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Itens da variável *networking*, na dimensão utilizar:

Antes de qualquer negociação salarial contacto conhecidos para saber qual a média salarial para a minha posição profissional

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Depois das horas de trabalho discuto assuntos profissionais com conhecidos

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Peço ajuda junto de colegas fora da empresa para esclarecimento de instruções ou documentos de trabalho que não são muito claros

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Quando encontro colegas de outras empresas, abordo-os no sentido de acompanhar as novidades e mudanças nas suas vidas profissionais

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Troco dicas e sugestões com colegas de outras organizações

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Quando sei da abertura de uma oferta interessante de emprego, contacto outros colegas para obter mais informações

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Confio em colegas de outras empresas para questões relacionadas com o trabalho

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Quando não consigo resolver um problema de trabalho contacto um colega de outra empresa e peço conselhos

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Itens da variável atitude orientada para o empreendedorismo:

Fico mais empolgado quando o meu trabalho figura entre os melhores

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Fico orgulhoso quando faço um bom trabalho na minha atividade profissional

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Fico orgulhoso quando observo os resultados que consegui obter na minha atividade profissional

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Fico deprimido quando não consigo realizar um volume de trabalho adequado

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Sinto-me bem quando trabalhei bastante para melhorar a minha empresa

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Sinto-me realizado por perseguir as minhas oportunidades de negócio

Nunca / Muito raro



Por vezes



Frequentemente



Muito Frequentemente / Sempre



Sinto-me sempre bem quando consigo fazer com que a empresa (onde trabalho) funcione melhor

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Itens da variável competências políticas:

É fácil para mim ver-me no lugar dos outros

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Sou capaz de fazer com que as pessoas se sintam confortáveis à minha volta

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

É fácil para desenvolver uma boa harmonia com a maioria das pessoas

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Compreendo muito bem as pessoas

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Sou bom a fazer com que os outros respondam positivamente a mim

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Geralmente procuro encontrar consensos com os outros

Nunca / Muito raro Por vezes Frequentemente Muito Frequentemente / Sempre

Itens da variável orientação para o cliente:

Comparando com as start-ups da concorrência,...

	Pior	Igual	Melhor
...a satisfação dos nossos clientes é:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a confiança dos nossos clientes é:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a taxa de retenção dos nossos clientes é:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Itens da variável crescimento organizacional:

Indique a quantidade de trabalhadores a tempo integral na sua empresa (inclua-se a si e exclua possíveis freelancers):

No fim do último ano

Há um ano atrás

Há dois anos atrás

No fim do primeiro ano da empresa

Indique o volume de vendas da sua empresa

No fim do último ano

Há um ano atrás

Há dois anos atrás

No fim do primeiro ano da empresa