

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O impacto da liderança transformacional no
intraempreendedorismo, criatividade e inovação

Mariana Casaleiro Vitoriano dos Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador: Doutor Jorge Sinval, Professor Auxiliar Convidado do
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro 2022



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O impacto da liderança transformacional no
intraempreendedorismo, criatividade e inovação

Mariana Casaleiro Vitoriano dos Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador: Orientador: Doutor Jorge Sinval, Professor Auxiliar
Convidado do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro 2022

Agradecimentos

Todo este trabalho árduo e contínuo, o crescimento e o desenvolvimento pessoal que culmina nesta dissertação, não seria possível sem o apoio de todas as pessoas incríveis que sempre me incentivaram a percorrer este caminho.

Em primeiro Lugar um especial agradecimento ao meu orientador, professor Jorge Sinval pela dedicação, ajuda e profissionalismo que demonstrou ao orientar a minha dissertação. A sua partilha do conhecimento foi essencial, desde o início ao fim.

A todas as pessoas que conheci neste percurso académico e que sem elas esta experiência não seria igual, pelo apoio nas fases mais difíceis e pelo incentivo.

Um obrigada aos meus amigos pelo encorajamento constante e orgulho que sempre apresentaram em mim por estar a realizar o percurso académico que sempre idealizei.

Um especial agradecimento à minha família, tios e primos pela motivação constante e alegria que me transmitiram, e por nunca me deixarem desistir mesmo nos momentos mais difíceis. Aos meus pais em especial, por serem o meu maior apoio desde o início e por me darem a possibilidade de escolha daquilo que me sinto realizada.

E por fim ao meu namorado, pelo apoio incondicional e por me motivar a ser uma pessoa melhor, todos os dias.

Resumo

Objetivo: Os empreendedores têm um papel fundamental na identificação das falhas no mercado e na capacidade de colmatar essas ineficiências com inovação e criatividade. O seu contributo passa por converter a tecnologia existente, produtos e serviços, melhorando o que já existe ou criando algo de raiz (Baum & Frese, 2007). Neste sentido, os trabalhadores com elevados níveis de Intraempreendedorismo poderão ter no tipo de liderança um bloqueador ou um estimulante para as suas características empreendedoras, tais como a inovação e criação (Khan et al., 2015). O objetivo deste projeto é perceber se a liderança transformacional impacta a relação do intraempreendedorismo com as perceções de criatividade, inovação e bem-estar.

Design: Estudo correlacional, com uma amostra (não probabilística) de conveniência de 215 participantes, recolhidos através das redes sociais e rede de contactos de diversas empresas.

Resultados e conclusão: Resultados mostram uma adequação com a literatura relativamente à relação entre a liderança transformacional e o bem-estar e o intraempreendedorismo e a inovação, assim como a liderança e o bem-estar. Por outro lado, essa relação não se verificou aquando da mediação, liderança, inovação e bem-estar, bem como intraempreendedorismo, inovação e bem-estar, visto que nem todas as empresas dispõem de uma liberdade de criatividade adequada para o bem-estar. Além disso os Intraempreendedores são mais do a sua própria inovação, e como tal esse fator não é suficiente para afirmar o bem-estar.

Palavras-chave:

Intraempreendedorismo; empreendedorismo; criatividade; inovação; bem-estar; liderança; liderança transformacional

Abstract

Objective: Entrepreneurs have a key role in identifying market failures and being able to fill these inefficiencies with innovation and creativity. In addition, their contribution involves converting existing technology, products and services to a higher level (Baum & Frese, 2007). In this sense, employees with high levels of Intrapreneurship may have in the type of leadership a blocker or a stimulant for their entrepreneurial characteristics, such as innovation and creation (Khan et al., 2015). The goal of this project is to understand whether transformational leadership impacts the relationship of intrapreneurship to perceptions of creativity, innovation, and well-being.

Design: Correlational study, with a (non-probability) convenience sample of 215 participants, collected through the social networks of several companies.

Results and conclusion: Results show a fit with the literature regarding the relationship between transformational leadership and well-being and intrapreneurship and innovation. This relationship is significant because there is also a relationship between leadership and innovation. On the other hand, this relationship was not found when mediating leadership, innovation and well-being as well as intrapreneurship, innovation and well-being, since not all companies have adequate freedom of creativity for well-being. Furthermore, intrapreneurs are more than their own innovation, and as such this factor is not sufficient to affirm well-being.

Keywords:

Intrapreneurship; entrepreneurship; creativity; innovation; wellness; leadership; transformational leadership.

Índice

Introdução.....	3
Enquadramento teórico	7
Empreendedorismo e Inovação	10
Importância do Empreendedorismo.....	10
Empreendedorismo e Crescimento Económico.....	10
Evolução do Empreendedorismo.....	11
Diferenças entre Empreendedorismo e Intraempreendedorismo.....	13
Intraempreendedorismo e a sua Importância nas Empresas.....	13
Inovação.....	14
Criatividade	16
Liderança Transformacional.....	17
Liderança Transformacional e Bem-Estar	18
Hipóteses	21
Método.....	23
Amostra	23
Procedimento	23
Construtos e Medidas	24
Análise de Dados	26
Resultados.....	29
Modelo de Medida.....	31
Propriedades Distribucionais dos Itens	31
Dimensionalidade	33
Fiabilidade: Consistência Interna.....	33
Modelo Estrutural	33
Discussão de resultados	37
REFERÊNCIAS	43

CAPÍTULO 1

Introdução

Este trabalho incide sobre o bem-estar organizacional, e a sua importância para o desenvolvimento de criatividade e inovação dos intraempreendedores. A liderança transformacional tem um papel cada vez mais importante para o desenvolvimento da criatividade dos colaboradores, tanto a um nível individual como organizacional (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Por um lado, a um nível individual, a evidência mostra que existe uma relação positiva entre liderança transformacional e a criatividade dos trabalhadores, visto que, este tipo de liderança afeta os mesmos através do fortalecimento psicológico (Arnold, 2017). Por outro lado, a um nível organizacional, a liderança transformacional tem um impacto positivo na inovação geral dos colaboradores. Muitas vezes essa inovação tem um impacto positivo no bem-Estar organizacional (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

O bem-estar organizacional é um tópico cada vez mais falado nos dias de hoje, devido à importância que a saúde mental tem para o envolvimento dos colaboradores nas empresas. O burnout foi incluído na 11ª revisão da *International Classification of Diseases* (ICD-11) como sendo um fenómeno ocupacional (não sendo ainda classificado como uma condição médica).

No geral, Burnout corresponde a um stress crónico, que se desenvolve progressivamente, causando alterações ao nível de saúde. Através de uma perspectiva psicológica, pode causar danos ao nível cognitivo, emocional e atitudinal, criando comportamentos negativos em relação ao trabalho (Edú-valsania et al., 2022).

O stress no trabalho é uma das características mais sentidas pelos colaboradores no âmbito do seu trabalho. Segundo um estudo realizado pela APA (2009) 69% dos trabalhadores consideram o seu trabalho uma fonte altamente stressante, enquanto 41% sente stress durante o seu dia de trabalho. De acordo com um estudo de 2013 - *European Opinion Poll on Occupational Safety and Health*, foi demonstrado que Portugal é o terceiro país europeu com maiores níveis de stress relacionados com o trabalho (Ordem dos psicólogos, 2014).

Além disso, o stress pode estar associado a depressão e ansiedade, podendo ser ainda mais prejudicial para as organizações. Segundo a OMS, o aumento da depressão e ansiedade, causaram uma perda de 1 trilião na economia global (ONU, 2016). Por todos estes fatores, surgiu o interesse de entender o impacto dos líderes, nos trabalhadores com características mais

empreendedoras como a inovação (que são uma potencial mais-valia para as organizações) e consequentemente o impacto no bem-estar dos trabalhadores.

A origem deste estudo emergiu de uma tentativa de compreensão mais aprofundada acerca do empreendedorismo e a sua importância nos dias de hoje. Os empreendedores são potenciais pioneiros do sucesso das organizações atuais, com um impacto diferenciado na identificação de oportunidades, com um sentido de inovação, criação e persistência.

Contudo, a história conta-nos que o empreendedorismo nem sempre é facilmente aplicado e o exemplo disso mesmo é datado de março de 2020, início da pandemia covid-19. Segundo o site oficial de estatísticas, a evolução do número de nascimentos de novas empresas, decresceu bastante a partir desse momento. Isso pode indicar a incerteza que se fez sentir face ao desconhecido e à falta de oportunidade de negócio. A pandemia colocou em causa o desenvolvimento económico e por sua vez a atitude empreendedora.

Segundo um estudo de *The Global Entrepreneurship Monitor* GEM (que é um projeto que investiga a ligação entre o crescimento económico e a atividade empreendedora), que contou com a participação de 43 países, 43% das pessoas em 2020 conheceu alguém que parou o negócio devido à pandemia, enquanto 25% conheciam alguém que de facto tinha começado um negócio. A pandemia trouxe incerteza e pouca confiança para o risco, muitas empresas fecharam e muitas ideias não foram colocadas em prática (GEM).

Segundo o mesmo projeto, realizado pela Amyway, relativo a 2015 relata que, apenas 16% dos portugueses considera o país onde vive propício ao empreendedorismo, posicionando-se no último lugar de uma longa lista de 44 países, comparativamente à média europeia de 46% e à média global de 50%. A opinião dos portugueses em relação à forma como a sociedade apoia a criação de um negócio próprio é negativa. Relativamente aos atuais *millennials*, 80% assume que a sociedade é hostil à criação do próprio negócio (GEM-Mundial-2015).

Com todos estes estudos divulgados, um dos motivos da dificuldade na criação de um negócio próprio, deve-se também ao facto de os encargos serem bastante elevados para quem quer abrir uma empresa. Por exemplo, IRC de 21%, IVA de 23% e taxa paga sobre o valor dos salários dos colaboradores de 23%. Todos estes valores comparados aos valores europeus e com as oportunidades que existem, podem contribuir para um afastamento de Portugal em ser um país favorável à criação de novas empresas. Não obstante, segundo o mesmo estudo de Amyway, 46% dos participantes consideraram a crise económica como principal razão para a vontade de não arriscar (GEM-Mundial-2015).

Mas é importante notar, que a maioria dos Portugueses (57%), continua a assumir uma atitude positiva perante a criação de novos negócios e imaginam de facto a fazê-lo. Por isso,

Portugal tem empreendedores e pessoas com vontade de criar e inovar, mas o ambiente não é propício, sendo o destino final as percentagens reduzidas que observámos anteriormente, diminuindo assim o crescimento económico.

Por conseguinte, perante toda a dificuldade existente na criação de negócio, muitos destes empreendedores encaminham a sua carreira para trabalhar por conta de outrem, reduzindo o risco que possam ter, mas limitados por um líder. O líder pode ter um grande impacto nos colaboradores.

No início dos anos 90, a liderança transformacional, foi um dos temas mais estudados de todas as teorias de liderança existentes, porque contribuía para o bom desempenho dos trabalhadores através do bem-estar, da confiança no líder, motivação, sensação de comunidade e qualidade no trabalho (Arnold, 2017).

A liberdade de desenvolvimento do pensamento intelectual, assim como a abertura à criatividade e inovação, fazem da liderança transformacional a ideal para pessoas com características empreendedoras. Burns (1978), foi quem deu início ao conceito transformacional, com a teoria que estes líderes fomentavam a paz e a motivação dos seus trabalhadores e não recorriam a emoções como o medo, a inveja e o ódio, até então utilizados por muitos líderes (Cunha et al., 2006).

Neste sentido, os trabalhadores com elevados níveis de intraempreendedorismo poderão ter no tipo de liderança um bloqueador ou um estimulante para as suas características empreendedoras, tais como a inovação e criação (Bartels et al., 2019).

Existem algumas razões para organizações com uma forte estrutura empreendedora, resultarem num impacto grande e positivo para a economia. Estas organizações têm a capacidade de gerarem novos conhecimentos ou adaptarem-se a novas tecnologias e ideias existentes de outras empresas (Cunha et al., 2006).

Enquadramento teórico

O empreendedorismo e o intraempreendedorismo têm um papel cada vez mais importante na sociedade, devido ao grande desenvolvimento das tecnologias e constante mudança que deve ser realizada nas empresas para a acompanhar (De et al, 2008). As empresas têm de se reinventar, e os empreendedores e intraempreendedores têm um papel principal para ajudar a empresa a criar um negócio novo ou a entrar em novos mercados (Bakker et al., 2022).

No quadro que se segue encontramos algumas definições de empreendedorismo.

Definições de empreendedorismo:

Tabela 1. *Definições de empreendedorismo. Retirado de (Dollinger, 2008)*

<i>Nome do autor</i>	<i>Data</i>	<i>Definição</i>
<i>Cantillon</i>	1680-1734	Aqueles que estão dispostos a comprar por um preço certo e vender por um preço incerto.
<i>Gartner</i>	1988	Empreendedores são aqueles que criam empresas.
<i>Academia portuguesa do empreendedorismo</i>	2012	Atividade de começar um negócio, individualmente ou em conjunto com outros, e de gerir os primeiros tempos de existência.
<i>Schumpeter</i>	1985	Empreendedorismo significa pessoas a agir para mudar o mundo.

<i>Dolabela</i>	1999	O empreendedorismo é um fenômeno cultural.
<i>Knight</i>	1921	Lucros de suportar a incerteza e risco.
<i>Hoselitz</i>	1952	Introdução de inovação e fornecimento de capital.
<i>McClelland</i>	1961	Correr riscos moderados.
<i>Gartner</i>	1985	Criação de novas organizações.
<i>Kitako & Hodgetts</i>	2004	Processo dinâmico de visão, mudança e criação.
<i>Allen</i>	2006	Uma visão que é focada na oportunidade, inovação e crescimento.

Como visto na tabela 1, o empreendedorismo é um conceito que tem sido abordado de formas diferentes ao longo do tempo. Atualmente, trata-se de um termo importante para a economia global (Kressel & Lento, 2012). Os empreendedores são caracterizados pela sua capacidade de inovação, reconhecendo oportunidades e convertendo-as em ideias e negócio. Ser empreendedor é mudar o mundo do organizacional, é ser diferente no meio de uma série de eventos comuns e destacar aquilo em que acreditam, no seio daquilo que já está escrito (Frederick et al., 2019).

O termo empreendedorismo, tem obtido significados diferentes ao longo dos anos, sendo uma maneira utilizada para distinguir organizações pela sua inovação e orientação para o risco (Dorado, 2006).

Outro conceito importante centra-se na capacidade dos empreendedores de criação de novos negócios. Segundo Fillian, (1991), um empreendedor é uma pessoa que cria um negócio face à incerteza, com o objetivo de conseguir lucro e crescimento. Mas o empreendedorismo não é somente abrir um negócio no meio da incerteza, mas sim um fenômeno cultural de criar e modificar empresas de qualquer setor, dimensão ou categoria (Mishra & Zachary, 2015). Para completar estas descrições sobre o conceito de empreendedorismo, focamos a nossa atenção nas características específicas que conseguimos encontrar nos indivíduos empreendedores (Gonçalves et al., 2014).

Características do Empreendedor

Os empreendedores são dotados de características específicas ou qualidades inatas que são essenciais para o seu desenvolvimento. Para Fillion, (1991), são cinco, os conceitos mais importantes:

1. *Agressividade*: tolerância à incerteza, autoconfiança e otimismo (Gonçalves et al., 2014).
2. *Autoconsciência*: capacidade de correr riscos moderados, autoestima e iniciativa (Gonçalves et al., 2014).
3. *Persistência*: capacidade de reconhecer oportunidades únicas e tomar decisões a partir daí, foco nos resultados (Gonçalves et al., 2014).
4. *Flexibilidade*: criatividade/ capacidade de inovação, liderança (Gonçalves et al., 2014).
5. *Capacidade de aprendizagem*: alto nível de energia e facilidade na comunicação (Gonçalves et al., 2014).

Para além de todas estas características importantes, a mudança é essencial na hora de tomar decisões. Segundo Druker (1987), os empreendedores ficam satisfeitos com a mudança, sentem-se confortáveis e exploram isso de uma forma diferente dos demais. São pessoas motivadas para a criação de algo novo, ou de transformar algo que já existia. Não vêem a mudança como um risco, mas sim como uma oportunidade.

Na verdade, para McClelland (1961), outro aspeto relevante é a cultura familiar, pais, irmãos e amigos podem potenciar o espírito empreendedor e aumentá-lo assim como:

1. habilidade para assumir riscos;
2. energia;
3. responsabilidade;
4. capacidade de dar feedback;
5. mensuração financeira dos resultados;
6. habilidades organizacionais;
7. interesse por ocupações empreendedoras que envolvam prestígio.

Outro atributo fundamental nos empreendedores, é a dedicação e objetivo que têm perante um determinado foco. Os empreendedores de sucesso planeiam todos os pormenores do seu negócio (Dornelas, 2001). Desde o rascunho ao plano de marketing,

das finanças à estratégia, são autênticos planeadores de sucesso e extremamente inclinados para a paixão do seu negócio (Naudé, 2008).

Empreendedorismo e Inovação

O empreendedorismo é o herói do capitalismo, devido à capacidade de criação de novos produtos, novos mercados, novos materiais e novas formas de organização (Bakker et al., 2022). Alguns empreendedores são mais inovadores do que outros, e isso é algo inato em cada um, deve-se sobretudo à experiência do empreendedor, à idade ou cultura organizacional da sua organização. Sem inovação não existe criação e por isso estes dois conceitos estão lado-a-lado na importância que têm para a economia. O empreendedor cria o negócio e a inovação é a chave para o sucesso do mesmo (Szirmai et al., 2011).

Importância do Empreendedorismo

O empreendedorismo tem vindo a crescer na Europa devido à sua importância para a economia global. Os empreendedores têm um papel fundamental na identificação das falhas no mercado e na capacidade de colmatar essas ineficiências com inovação e criatividade. Para além disso, o seu contributo passa por converter a tecnologia existente, produtos e serviços (Baum & Frese, 2007). A Organização para o Desenvolvimento e Cooperação Económico (OCDE) determinou que o empreendedorismo é central para o funcionamento das economias de mercado (OCDE, 1998).

Empreendedorismo e Crescimento Económico

O desenvolvimento económico é o aumento de capital, trabalho e progresso tecnológico, e potencial aumento da qualidade de vida da população.

Um estudo realizado com diversos países, procurou encontrar a diferença na criação de novos negócios. Para isso, foram encontradas desigualdades entre países desenvolvidos e não desenvolvidos. O empreendedorismo não tem um efeito significativo sobre o desenvolvimento económico em países com baixo rendimento como a Argentina, México, África do Sul e Tailândia, segundo dados recolhidos do *monitor global de empreendedorismo* (GEM). Em contrapartida, tem um efeito significativo no desenvolvimento económico, em países de alto rendimento como a China, Polónia, Hungria e Rússia. São países orientados para o aumento de riqueza, e

como tal o empreendedorismo contribui para o crescimento macroeconómico (Audretsch et al., 2007).

Evolução do Empreendedorismo

A origem da palavra é datada de 5000 A.C. na mesopotâmia. Nesta altura, o Homem inventou pela primeira vez a roda, algo essencial nos dias de hoje. A invenção começou a ser cada vez mais importante para a vida em sociedade, e o desenvolvimento não demoraria a chegar com as estradas, carros e edifícios (Schumpeter, 1985). Por fim, as cidades ergueram-se até chegarmos ao mundo como o conhecemos hoje. Tudo graças à capacidade inventiva do ser humano, e essa capacidade foi denominada pelo economista austro-húngaro Joseph.A Schumpeter (1985) de “empreendedorismo” (Gonçalves et al., 2014).

O empreendedorismo foi um importante fator para a revolução industrial entre 1760 e 1850, devido às grandes mudanças que ocorreram e que revolucionaram o mundo. Essas mudanças aconteceram nas áreas da indústria, social, económico e tecnológico que alteraram o comportamento do consumidor. O empreendedorismo foi um fenómeno essencial para esta revolução que mostrou a capacidade inventiva da humanidade (Kressel & Lento, 2012).

Em meados da década de 80, o empreendedorismo emergia para uma nova era de negócio, o chamado negócio independente. Começou por ter muito sucesso nos Estados Unidos da América, com o crescimento do número de novos negócios e a consequente criação de riqueza. Esta nova era, eliminou 5 milhões de postos de trabalho tradicional, sendo o negócio por conta própria cada vez mais recorrente e utilizado como criadores de novos produtos e serviços (Mardones, 2021). A inovação era algo cada vez mais apreciado no mundo competitivo do negócio dos anos 80/90 (Baum & Frese, 2007).

Segundo Jeremy Rifkin (1996), no seu livro intitulado, *O fim dos empregos*, uma das questões sociais mais importantes do século XXI, é a redefinição das oportunidades de trabalho para uma sociedade que é definida como altamente competitiva. A tecnologia ganhou espaço e a inovação era requisito obrigatório para o sucesso do negócio. O conceito de empreendedorismo ganhou tanto espaço no mundo, que o desenvolvimento económico era assegurado pela inovação e criação dos empreendedores (Gonçalves et al., 2014).

O termo intraempreendedorismo emergiu nos anos 80, para caracterizar o empreendedor que trabalha na organização. As características de um e outro eram bastante semelhantes, mas em diferentes contextos. Os intraempreendedores divergem dos trabalhadores normais, pois enquanto estes têm uma visão passiva, os intraempreendedores, são ao mesmo tempo pensadores e executantes, planeadores e trabalhadores (Morais et al., 2021).

Na mesma época em que observávamos a evolução do conceito histórico do empreendedorismo, as mulheres também evoluíam com o seu papel nas empresas e na criação das mesmas.

Na década de 80, já se começava a ver nas empresas não só mulheres empregadas, mas donas dos seus próprios negócios. Este cenário foi mudando ao longo do tempo com a percepção da discriminação de mercado das mulheres em relação aos homens (Carreira et al., 2015). A evolução das mulheres empreendedoras foi três vezes mais rápida do que o crescimento de novas empresas nos Estados Unidos da América (Ferreira dos Santos et al., 2019).

As principais características destas mulheres empreendedoras, são a persistência e determinação, baseado na coragem e na confiança no trabalho que realizam, percepção de oportunidades e foco nos objetivos (Gomes, 2014). Porém muitas características diferem das apontadas pelos homens, nomeadamente a procura pela flexibilidade para uma melhor gestão do trabalho-família (Ferreira dos Santos et al., 2019).

Para uma melhor compreensão do que é o empreendedorismo, temos de perceber a diferença entre empreendedorismo, empreendedor e o conceito chave deste estudo o intraempreendedorismo.

Enquanto o empreendedorismo é a capacidade de criar e construir algo a partir de muito pouco ou nada. Empreendedor tem sido descrito como aquele que cria empresa, mas não necessariamente o que a dirige (Schumpeter, 1985).

Empreender também é cultivar o espírito empreendedor dentro das empresas, aumentando a produtividade e potencializando os objetivos da empresa. Essa modalidade tem o nome de intraempreendedorismo.

Intraempreendedorismo é um conceito que tem vindo a evoluir ao longo dos anos e a ser cada vez mais importante no seio das empresas. Num mundo cada vez mais competitivo e instável, as empresas procuram novas formas de tornar relevante a inovação e criatividade e tornar assim a sua empresa mais competitiva e com mais vantagens. Com

isso, vários empreendedores têm sido colocados nas empresas como fonte de vantagem para a empresa e o seu respetivo crescimento (Blanka, 2019).

Vários estudos foram desenvolvidos a partir daí com várias perspetivas ao nível individual, de equipa e organizacional. O intraempreendedorismo é definido como o pensamento empreendedor nas barreiras de uma organização, que têm como função trazer originalidade e criatividade concebendo uma vantagem competitiva para a empresa (Baruah & Ward, 2014).

Diferenças entre Empreendedorismo e Intraempreendedorismo

Apesar de serem dois conceitos extremamente semelhantes no que diz respeito ao aumento de produtividade e uso da inovação, algumas diferenças podem ser destacadas.

O empreendedorismo é o processo criativo de criar e construir algo a partir de pouco ou nada (Gonçalves et al., 2014). Essa inovação cada vez é mais necessária na era competitiva, em que obriga as empresas a sair da sua zona de conforto (Aina, 2020). O empreendedorismo pode ser a solução com novas ideias, o que torna o negócio mais dinâmico. Esse dinamismo é apoiado por características empreendedoras como ter iniciativa, tomar decisões e correr riscos (Cadaru & Badulescu, 2014).

Intraempreendedorismo e a sua Importância nas Empresas

Desde 1990, a competição tem sido guiada pela globalização de mercados e pela rápida evolução da tecnologia. Este fenómeno transformou as estruturas das organizações, agora mais focadas em tornarem-se competitivas (Aina, 2020). O mundo do negócio precisa de uma rápida capacidade de adaptação às necessidades do cliente (Morais et al., 2021).

Os trabalhadores estão a ganhar mais responsabilidade e autonomia no que toca a tomar decisões (Neessen et al., 2019), e com isso é necessário serem capazes de adaptar o envolvimento organizacional, criando produtos ou ideias (Bowen, 2016)

Essas ideias vieram com os intraempreendedores, que estão disponíveis para a mudança, aprendizagem e implementação de ideias, flexibilidade, organização informal, estratégia a longo prazo e sistemas e práticas que reforçam a criatividade e inovação (Morais et al., 2021).

Sendo os intraempreendedores indispensáveis para as empresas, também elas têm de ter disponibilidade para providenciar condições favoráveis aos seus trabalhadores. A liderança e orientação permitem moldar o comportamento dos intraempreendedores,

através da promoção de novas ideias, reconhecimento das suas ações e do envolvimento de recursos adequados (Urban&Wood,2015).

Este conceito tem uma importância cada vez maior, visto que, as empresas precisam de novas ideias para crescer (Seshadri & Tripathy, 2006).

Drucker (1987), considera que a capacidade dos intraempreendedores está na necessidade de mudança e no aproveitamento de novas oportunidades que possam surgir. Inovação é a peça-chave das suas competências.

Segundo este autor, as capacidades do intraempreendedor são:

1. Identificação de oportunidades;
2. Pensamento criativo;
3. Facilidade de relacionamento;
4. Destreza negocial;
5. Discernimento com informações.

O intraempreendedorismo é mais que isso, é também a capacidade de iniciativa, a vontade de perseguir oportunidades, e acrescentar ideias. As atividades principais são a percepção de oportunidades únicas, criação de ideias inovadoras, e produção de novos serviços e produtos através das suas capacidades inventivas (Schmelter et al. 2010). As palavras-chave destas características inovadoras são, a iniciativa pessoal, procura ativa de novas informações e curiosidade na procura do sucesso (Bosma & Stam, 2010).

Inovação

A inovação representa um aspeto vital no desenvolvimento das organizações e da economia, pois a habilidade de inovar é considerada um fator determinante para a competitividade de uma organização (Crossan & Apaydin, 2010).

O intraempreendedorismo sofreu uma evolução nos últimos 40 anos, para se qualificar como estratégia que podia contribuir para a inovação e para a realidade da globalização dos mercados (Alibegović, 2019). Intraempreendedorismo e inovação começaram a caminhar lado a lado, no qual o comportamento dos trabalhadores aliado a fatores organizacionais favoráveis, aumentavam o desenvolvimento das empresas (Morais et al., 2021).

A inovação é uma multidisciplinidade de conceitos. Pode incluir diversas práticas como novos produtos ou serviços, ideias novas e descobertas. Segundo (Al-Edenat,

2018), a inovação significa “criar e lançar no mercado ou disseminar algo novo”, esse algo “novo”, pode ser um novo produto, instrumento, serviço, processo, um novo material ou uma nova forma organizacional (Liderlik et al., 2010).

A inovação é um conceito cada vez mais importante para as organizações. Segundo Apaydin (2010), a inovação é a capacidade mais determinante para uma boa performance organizacional. Sem inovação a empresa observa uma direção de rigidez, estagnação e isso pode levar à eventual falência e diminuição do crescimento económico (Liderlik et al., 2010).

Schumpeter, (1935) colocou vários desafios à visão tradicional, em que o crescimento resultava somente da acumulação de capital e mostrou a combinação da criatividade nas ideias e serviços pelos empreendedores, que derivava no fator principal de crescimento económico a longo prazo (Ahlstrom, 2015).

A inovação tecnológica depende da iniciativa empreendedora. O crescimento económico nos últimos anos mostrou que são necessários mecanismos de mercado, com uma visão empreendedora para a criação de inovação e crescimento (Ahlstrom, 2015).

Os comportamentos de inovação nos trabalhadores poderão estar relacionados com o tipo de liderança. Shumpeter (1934), um dos pioneiros do empreendedorismo clássico, argumentou que a inovação é a característica central do comportamento empreendedor. Introdução de novos produtos de novos métodos e abertura de novos mercados são alguns dos métodos mais utilizados no que diz respeito à inovação (Weerawardena & Coote, 2001).

A criatividade e inovação são uma vantagem competitiva. No entanto, essa competitividade só é possível com uma liderança adequada (Agbor, 2008). De acordo com um estudo de Adersen Consulting, as empresas que têm uma liderança focada na inovação cresceram 900%, durante um período de 10 anos, comparado com as empresas com falta de inovação, que cresceram apenas 74% (Weerawardena & Coote, 2001).

Essa inovação que os líderes são capazes de fomentar aos seus colaboradores, é possível devido à sua capacidade de transmitir a visão da empresa. Essa visão ajuda a perceber a performance necessária e os objetivos que precisam de ser (Al-edenat, 2018).

A influência da criatividade e inovação no intraempreendedorismo é uma capacidade cada vez mais questionada e solicitada no mundo organizacional (Rivera, 2017). Os intraempreendedores demonstram as mesmas características dos empreendedores, mas reformulam as suas organizações com a finalidade de a desenvolverem (Kosta, 2011).

Este crescimento é possível, pois a inovação está ligada com a tendência da liderança de suportar novas ideias, que levam a novos produtos, processos ou serviços (Lee et al., 2020). Para uma melhor compreensão dos sistemas de inovação, suporte à inovação e inovação como comportamento são dois conceitos que devem ser analisados de forma distinta.

Por um lado, o comportamento de inovação é uma característica individual que tem influência no mundo organizacional (de Jong et al., 2012), mas sendo as empresas limitadas pela aprovação e feedback, o comportamento de inovação passa também pela comunicação das ideias novas aos colegas e managers (Binnewies et al., 2007). Sendo a procura pelas ideias novas e concretização dessas ideias a chave para o comportamento inovador (Rivera, 2017).

Por outro lado, essa inovação pode ou não ser suportado por fatores de contexto (Lukes & Stephan 2017), como por exemplo o estilo de liderança e o ambiente em que estão inseridos (House et al., 2004).

Criatividade

A criatividade tem sido vista como algo importante para a competitividade das empresas (Andreson & Zhou, 2014). Criatividade e inovação são dois conceitos que caminham lado-a-lado, mas que se diferenciam na sua definição. Por um lado, criatividade é a criação de novas ideias, enquanto a inovação é a criação de novas ideias e a sua implementação (Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Shalley & Zhou, 2008; West & Farr, 1990).

Na sua essência, porque a criatividade centra-se na criação de novas ideias e a inovação na implementação, a criatividade é muitas vezes vista como o primeiro passo da inovação (Amabile, 1996; Mumford & Gustafson, 1988; West, 2002a, 2002b).

Uma das perspectivas mais utilizadas é a perspectiva da criatividade organizacional (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), em que, criatividade é uma interação complexa ao nível individual e aos diversos níveis organizacionais. Ao nível individual, a criatividade é o resultado de condições antecedentes, como variáveis biográficas, estilo cognitivo, habilidade, personalidade, influências sociais, motivação e influência do contexto (Shalley, Gilson, & Blum, 2009; Yuan & Woodman, 2010; Zhou & Shalley, 2010).

Ao nível de equipa, a criatividade é uma consequência do comportamento individual criativo, da interação das características de grupo e influência de contexto. Ao nível organizacional, a criatividade é uma fusão entre a criatividade individual e de grupo (Woodman et al., 1993). Tudo isto depende também do nível e tipo de liderança que a empresa apresenta (Andreson & Zhou, 2014).

Liderança Transformacional

As empresas são compostas por diversos tipos de liderança, e cada liderança tem características específicas que a definem. As empresas são em parte fruto dos seus líderes e da sua capacidade de motivar os seus colaboradores.

A liderança é o papel atribuído a determinada pessoa num determinado grupo que tem uma função com mais responsabilidades face aos demais elementos do grupo. Este tema é bastante importante para as organizações, porque os bons líderes potenciam as boas práticas e neutralizam as más, e os maus líderes neutralizam as boas práticas e potenciam as más. Os bons líderes, falam a linguagem da organização e melhoram-na.

Com isto, o estilo de liderança é importante para a forma como a empresa vai evoluir no futuro. Neste sentido a liderança transformacional aparece como aquela que aparentemente mais se adequa ao intraempreendedorismo e à respetiva criação e inovação.

A liderança transformacional é levada a cabo pelos líderes que transformam valores, necessidades, aspirações e inspiram-nos a realizar o trabalho para lá das expectativas (Martinez et al., 2020). Com as mudanças crescentes, os líderes transformacionais são altamente necessários para lidar com ambientes incertos e mudanças contínuas, com o objetivo de crescimento (Korejan & Shahbazi, 2016).

Para além disso, este tipo de liderança aumenta a confiança e bem-estar no trabalho, pois reconhecem as habilidades e competências dos seus trabalhadores, expressando confiança e expectativas elevadas no seu trabalho e contribuindo para uma figura inspiradora para a empresa (Bakker et al., 2022). Os colaboradores que têm um líder transformacional tendem a ser mais satisfeitos e a obter um compromisso organizacional maior, do que, para além disso existe uma relação negativa entre a liderança transformacional e intenções de Turnover (Barlow et al., 2014).

Bernar M. Bass, foi o que publicou uma obra mais extensa do modelo de liderança transformacional em 1985. Esta liderança tem o poder de influenciar os seguidores através

do discurso que origina uma sensação de admiração e crença no líder (Saqib Khan et al., 2015). As características principais destes líderes cingem-se ao modo como os seus seguidores os vêem essencialmente pela motivação aspiracional, a estimulação da intelectualidade e a inspiração individual para o sucesso (Bosma, 2010).

O modelo de Bass inclui fatores que se relacionam com a liderança transformacional. O primeiro fator relaciona-se com a influência e o carisma, é descrito como componente emocional da liderança, onde os seguidores se identificam com o seu líder, apresentando a vantagem de abandonar os interesses pessoais em prol dos objetivos comuns (Barlow et al., 2014). Os trabalhadores encaram a liderança transformacional como modelo a seguir que colocam grande importância na ética e moral do trabalho. Eles comunicam a sua visão para que, os seus trabalhadores queiram segui-los (Pina & Passos, 2019).

O segundo fator é denominado por motivação aspiracional. Neste fator, os líderes transformacionais têm em consideração os seus colaboradores e motivam-nos a fazer parte da visão futura da organização (Bass, 1985). O terceiro fator é a estimulação intelectual. Os líderes com uma abordagem transformacional, estimulam os seus seguidores a desenvolverem a sua capacidade de inovação e criatividade, e a colocarem em prática, encorajando-os a desenvolverem novas abordagens para lidarem com os problemas da empresa. (Pina & Passos, 2019).

O último fator é a consideração individual de cada um. Essa consideração é caracterizada pela importância atribuída às necessidades de cada um, da escuta ativa, e do envolvimento na evolução de cada trabalhador dentro da organização (Bass, 1985). O líder providencia suporte, direção, mentoria com o objetivo de melhorar a performance eo potencial dos seus colaboradores (Barlow et al., 2014).

Nos dias de hoje, onde cada vez mais as organizações precisam de inovação, a liderança transformacional pode, muitas vezes ser um determinante dessa inovação e uma ajuda para fomentar a cooperação dos intraempreendedores (Naguib & Naem, 2018).

Liderança Transformacional e Bem-Estar

A liderança transformacional, além de poder impactar positivamente a inovação, também precede de boas características para o bem-estar dos colaboradores. De acordo com a associação psicológica americana de 2014, 31% dos adultos trabalhadores indicam que sentem algum tipo de tensão ou stress durante o dia de trabalho (Tetrick & Winslow, 2015). Numa época, em que as exigências no trabalho são cada vez mais elevadas, os

trabalhadores têm a sua saúde mental risco (e.g., *burnout*, depressão e ansiedade), mas também físico, como hipertensão e ataques cardíacos, e por isso, é necessário a correta atenção à saúde mental dos trabalhadores (Kivimäki & Kawachi, 2015).

Estudos empíricos realizados em Itália, demonstraram que a recessão económica e os seus efeitos estavam relacionados com o crescimento do stress referente ao trabalho (Mucci et al., 2016). Por isso é cada vez mais importante, proteger os colaboradores e colocar as pessoas certas nos lugares certos, para o bom desenvolvimento da organização, pois o bem-estar no trabalho consome uma significativa parte da vida dos trabalhadores. Existem dois tipos de bem-estar importantes para análise (Bartels et al., 2019)

Por um lado, segundo Feldman (2004), o bem-estar hedónico está relacionado com a ideia de que uma boa vida é criada pelo máximo prazer e mínima dor. Esta perspetiva iniciou a sua filosofia na Grécia e é a sensação de prazer que é composta por 3 componentes: satisfação, *mood* positivo e a ausência de negativismo (Araújo et al., 2017). Por outro lado, o bem-estar Hedónico foca-se no sucesso e realização pessoal que leva ao crescimento humano (Bartels et al., 2019) O bem-estar psicológico (PWB) é umas das abordagens mais frequentes do bem-estar Hedónico e de acordo com a conceptualização de Ryffs (1995) existe 6 componentes essenciais para o seu entendimento:

1. Autonomia: Sensação de liberdade através do qual se vive o dia-a-dia (Araújo et al., 2017).
2. Crescimento pessoal: Continuação do desenvolvimento de potencial e crescimento enquanto pessoal (Bartels et al., 2019).
3. Aceitação pessoal: Atitudes positivos sobre nós próprios (Bartels et al., 2019).
4. Propósito na vida: direto e intencional (Araújo et al., 2017).
5. Domínio: Habilidade de controlar e contribuir para o ambiente envolvente (Bartels et al., 2019).
6. Relações positivas com outros: relações com uma base de (Araújo et al., 2017).

Apesar de serem duas perspetivas distintas na sua definição, complementam-se, visto que ambas detêm aspetos importantes e complementares para o bem-estar (Araújo et al., 2017).

A perspetiva Hedónica é diferenciada por duas dimensões possíveis. A dimensão interpessoal que se foca no exterior e nos aspetos sociais do trabalho que compõem a experiência do individuo, enquanto a dimensão intrapessoal foca-se nos fatores internos

como os sentimentos e a forma como se lida com os problemas no trabalho (Bartels et al., 2019).

Segundo Sauter, Lim & Murphy (1996), a conceptualização sobre a importância do bem-estar no mundo organizacional tem sofrido alterações ao longo do tempo. Esta mudança relaciona-se com a saúde organizacional. Assim uma organização saudável não é apenas rentável ou produtiva, mas uma organização que diminui o stress e promove o bem-estar (Gonçalves et al., 2014).

A liderança transformacional mostra essa preocupação pelo bem-estar, através da consideração individual, e da preocupação com as necessidades e sentimentos dos colaboradores, importante para o aumento da produtividade e consequente receita da empresa (Sharifirad, 2013).

Evidência científica, afirma que a liderança transformacional ou carismática tem um efeito significativo no mood dos colaboradores, ou seja, possuem experiências de emoções positivas e essas emoções positivas são formas de bem-estar afetivo (Arnold et al., 2007).

Esse facto pode ocorrer, visto que, estes líderes experienciam mais emoções positivas no seu quotidiano, sendo possível que isso se reflita nos trabalhadores. Os colaboradores experienciam menos stress no trabalho pelo impacto que este tipo de liderança tem nas funções que realizam no dia a dia (Arnold et al., 2007).

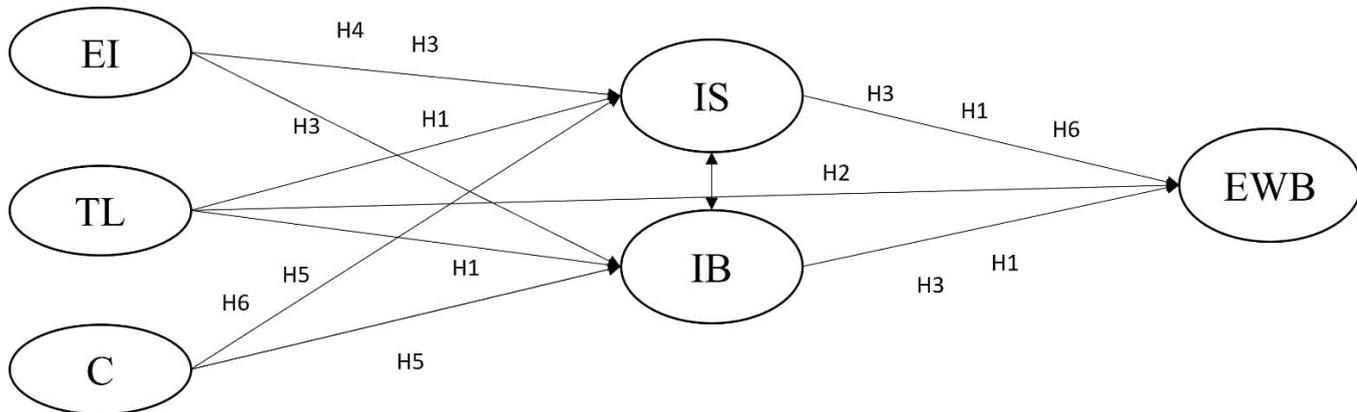
Líderes transformacionais aumentam a motivação intrínseca dos seus colaboradores, através do encorajamento do seu potencial inovativo e da mudança da perceção de risco. Estes líderes suportam as ideias empreendedoras, ao incentivarem a desenvolver ideias inovadoras (Hammes et al., 2020).

Segundo um estudo de Cheung (2011), confirmaram que existe uma relação entre a liderança transformacional e a criatividade, quando os líderes escolhem ser mais próximos dos trabalhadores nas suas tarefas (Steffens et al., 2018).

De acordo com o relatado, o objetivo deste trabalho académico é perceber se a liderança transformacional impacta a relação do intraempreendedorismo com a motivação, as perceções de criatividade, inovação e bem-estar.

Figura 1

Diagrama do modelo teórico (EI — Intraempreendedorismo; IS — Suporte à Inovação; IB — Comportamentos de Inovação; TL — Liderança Transformacional; EWB — Bem-estar eudemônico; C — Criatividade).



Hipóteses

H1a: O suporte à inovação medeia a relação entre a liderança transformacional e o bem-estar.

H1b: Os comportamentos de inovação medeiam a relação entre a liderança transformacional e o bem-estar.

H2: A liderança transformacional está positivamente associada ao bem-estar.

H3: O suporte à inovação e os comportamentos de inovação medeiam a relação entre o intraempreendedorismo e o bem-estar.

H4: O intraempreendedorismo está positivamente associado com o suporte à inovação.

H5: A criatividade e inovação estão positivamente relacionados.

H6: Os comportamentos de inovação medeiam a relação entre a criatividade e o bem-estar.

CAPÍTULO 3

Método

O capítulo seguinte é uma descrição explicativa da colocação em prática do estudo, referindo o design utilizado, a caracterização dos participantes e o procedimento utilizado.

A abordagem do estudo é qualitativa, visto que a recolha de dados foi efetuada através de um questionário, com o objetivo de recolher informação sobre um conjunto limitado de questões, correspondentes às dimensões em análise. Esta abordagem permite a ordenação e quantificação de diferenças entre elas (Marôco, 2018).

É um estudo correlacional, ou seja, não existe controlo propositado sobre as variáveis, é apenas uma observação. O objetivo é inferir a informação que queremos estudar, através de uma amostra representativa da população (Marôco, 2018).

Este tipo de estudo caracteriza-se pela avaliação da relação entre duas ou mais variáveis, categorias ou conceitos. Desta forma, a força aumentará, tendo em consideração o número de associações que existem entre as variáveis que reforçará, uma explicação mais evidente (Marôco, 2018).

Amostra

A população de estudo refere-se a trabalhadores em Portugal com o critério específico de serem trabalhadores por conta de outrem. Foi esperado que estes trabalhadores tivessem acesso a um dispositivo eletrónico com internet. O processo de amostragem utilizado foi não aleatório (por conveniência). Sendo um método que não permite eliminar o viés de seleção, foi aquele que mais garantias deu em termos da dimensão amostral expectável para analisar com sucesso o modelo de equações estruturais pretendido.

Procedimento

Para esta investigação, foi implementado um questionário através da plataforma *LimeSurvey* (LimeSurvey GmbH, 2020) e foi distribuído pela população. A população foi contactada através do LinkedIn, Facebook e Instagram.

Foi pedida uma autorização ao comité de ética, do qual obtivemos um parecer positivo (processo 77/2022).

Todos os participantes, tiveram acesso ao termo consentimento informado que deveriam ler, para a possibilidade de prosseguir com o questionário. Os participantes

foram também informados que poderiam abandonar o estudo a qualquer momento, e que lhes seria dado um relatório automático sobre as suas respostas que as situava comparativamente com a síntese das respostas (através do uso de percentis, sem nexos de inferência).

Um estudo piloto foi realizado com 15 participantes, com a intenção de validar a correta utilização da plataforma, bem como a elegibilidade dos itens.

Construtos e Medidas

O questionário era composto por 6 instrumentos psicométricos, sendo que quatro deles tiveram de ser adaptados para português, nomeadamente a *employee intrapreneurship scale* (EIS), *Eudaimonic work place wellbeing scale* (EWWS), a *innovation suport inventory* (ISI) e *innovative behavior inventory* (IBI), seguindo as orientações da *ITC Guidelines for Translating and Adapting Tests* (ITC 2017). Esse processo foi composto por uma série de etapas, nomeadamente, a autorização para adaptar os instrumentos do autor original, a tradução e a retrotradução.

A liderança transformacional foi medida através da escala *Global Transformational Leadership Scale* (TL) (Carless et al., 2000), e é composta por 7 itens. Estes itens estão organizados por categorias, tais como a visão (i.e., “Comunico uma visão clara e positiva do futuro”) desenvolvimento do staff (i.e., “Tratar os colaboradores como indivíduos e suportar o seu desenvolvimento”) liderança de suporte (i.e., “Dar reconhecimento aos colaboradores”) empowerment (i.e., “Desenvolver a cooperação e o envolvimento da equipa”), pensamento inovador (i.e., “Encorajar o pensamento sobre os problemas através de novas formas”), liderar pelo exemplo (i.e., “Ser claro sobre os valores”), e carisma (i.e., “Instala orgulho e respeito nos outros e inspira-me a ser altamente competente”). Numa escala de 1 — “Raramente ou nunca” a 5 (“Muito frequentemente ou sempre”) de afirmações respetivas a questões sobre a liderança. A escala portuguesa tem valores de consistência semelhante à original, mostrando que a consistência interna e os coeficientes de alpha têm valores elevados (Beveren et al., 2017).

A escala seguinte denominada *Employee Intrapreneurship Scale* (EIS) é composta por 2 dimensões (Gawke et al., 2019). Comportamento de renovação estratégico (SBR) (i.e., “Levo a cabo atividades para realizar mudanças na organização em que trabalho”), e comportamento empreendedor (VB) (i.e., “Levo a cabo atividades que me permitem chegar a novos mercados ou comunidades pela minha organização”), são dimensões que

se relacionam e são indicadores do intraempreendedorismo. Esta escala é composta por 15 itens, e esses estão divididos pelas dimensões numa escala de resposta de 1 — “Nunca” a 7 — “Sempre”, sobre o comportamento do participante em contexto de trabalho. Oito destes itens referem-se a uma dimensão de primeira-ordem, *Strategic Renewal Behavior* (SRB) e sete deles ao fator de primeira-ordem, *Venture Behavior* (VB). Estas duas dimensões são manifestações do construto de segunda-ordem, intraempreendedorismo (i.e., *Employee Intrapreneurship*; EI). Este instrumento psicométrico tem demonstrado uma boa evidência em diferentes amostras de estudos sobre o intraempreendedorismo (Tran, 2022).

De seguida, a escala *Eudaimonic Workplace Well-being Scale* (EWB); Bartels et al., 2019) é composta por duas dimensões, interpessoal (Inter) e intrapessoal (Intra) (4 itens cada). A dimensão interpessoal captura o impacto das interações sociais dentro da organização (i.e., “Sinto que existe um sentido de companheirismo entre as pessoas com quem trabalho”). A dimensão intrapessoal reflete os sentimentos internos de desenvolvimento dentro da organização (i.e., “Sinto que tenho um propósito no meu trabalho”). Os itens são respondidos numa escala de 1 — “Discordo fortemente” a 5 — “Concordo fortemente”. As dimensões de primeira-ordem são manifestações da latente de segunda-ordem, bem-estar eudemónico.

A *Creativity Scale* (CS) (Zhou et al., 2001), é composta por 13 itens (i.e., “Sugiro novas maneiras de atingir metas ou objetivos”) respondidos numa escala de 1 — “Nada característico” a 5 — “Muito característico. Este instrumento pretende medir a perceção de criatividade (C) relativamente ao contexto de trabalho.

A escala seguinte é *Innovation Support Inventory* (Lukes & Stephan, 2017), com 12 itens, subdivididos em 3 dimensões, nomeadamente suporte do líder (MS; i.e., “O meu chefe motiva-me a criar ideias”) com 5 itens, suporte organizacional (OS; i.e., “A nossa organização providencia aos colaboradores tempo para implementar novas ideias”) com 3 itens, e suporte da cultura (CS; i.e., “A maioria das pessoas em Portugal aparece com ideias originais no trabalho”), com 4 itens. A escala de resposta ordinal utilizada para este instrumento possui 5 pontos de 1 — “Discordo totalmente” a 5 — “Concordo totalmente”. Assumiu-se que as mencionadas dimensões são fruto de uma estrutura hierárquica em que existe uma variável latente de segunda-ordem, suporte à inovação.

Por último, a escala de *Innovation Behavior Inventory* (Lukes & Stephan, 2017) com 23 itens, composto por 6 fatores. A criação de ideias (IG; i.e., “Eu crio novas formas de fazer as coisas no trabalho”), composto por 3 itens, procura de ideias (IdS; i.e., “Eu tento

saber novas ideias dos meus colegas”), composto por 3 itens, comunicação de ideias (IdC; i.e., “Quando eu tenho uma nova ideia eu tento obter suporte do meu líder”), constituída por 4 itens, implementação de atividades (Imp; i.e., “Eu desenvolvo planos para a implementação de novas ideias”) composto por 3 itens, envolvimento de outros (IO; i.e., “Eu tento envolver decisores na implementação de novas ideias”), constituído por 4 itens, superação de obstáculos (OO; i.e., “Eu não desisto mesmo quando outros dizem que não é possível”) composto por 4 itens e *outputs* de inovação (InO; i.e., “Muitas ideias que eu digo, são usadas na organização”), constituído por 3 itens. A escala de resposta utilizada possui 5 pontos, de 1 — “Discordo totalmente” a 5 — “Concordo totalmente”. Assumiu-se que as dimensões referidas são manifestações de um fator de segunda-ordem, comportamentos de inovação. Estes instrumentos relacionados com a percepção de suporte e comportamentos de inovação apresentaram aceitáveis evidências de validade no passado (Sonmez et al., 2019).

Análise de Dados

Para a análise de dados utilizou-se a linguagem de programação estatística *R* (R Core Team, 2022) através do ambiente de desenvolvimento integrado *RStudio* (RStudio Team, 2022). Para tal utilizaram-se os pacotes *skimr*, *table1* e *PerformanceAnalytics* para a realização da estatística descritiva. Considerou-se que $|sk| \leq 3$ e $|ku| \leq 7$ como sendo indicadores da ausência de problemas severos de sensibilidade psicométrica (Marôco, 2021).

Para a análise do modelo de medida e modelo estrutural utilizou-se a análise de equações estruturais (Marôco, 2021). Utilizou-se tanto a análise fatorial confirmatória como a análise de modelos *full SEM* (o equivalente a modelos de *path analysis* com variáveis latentes). Para este efeito recorreu-se ao pacote *lavaan* (Rosseel, 2012) através do estimador WLSMV (indicado para variáveis manifestas ordinais). Abdicando assim do pressuposto de variáveis manifestas quantitativas com normalidade multivariada. Como indicadores a qualidade global do ajustamento utilizaram-se os seguintes índices na sua versão *scaled*: *CFI*, *TLI*, *NFI*, *RMSEA*, *SRMR* e $\chi^2_{(gl)}$. Consideram-se como valores aceitáveis: *CFI*, *TLI* e *NFI* $\geq .95$, e *RMSEA* e *SRMR* $\leq .08$. As cargas fatoriais foram consideradas como satisfatórias se superiores ou iguais a $.50$. Utilizou-se o ω de McDonald como indicador de fiabilidade em termos de consistência interna, esperando valores $\geq .80$ como adequados. Para a estimação dos índices de consistência interna

utilizou-se o pacote *semTools* (Jorgensen et al., 2021) para obter os valores de consistência interna. Foi utilizada a *listwise deletion*, ou seja, apenas as observações com dados completos foram utilizadas na estimação dos modelos via análise de equações estruturais. Os efeitos totais, diretos e indiretos foram reportados com um intervalo de confiança de 95%.

CAPÍTULO 4

Resultados

Recolheu-se uma amostra de 293 participantes, sendo que 72 participantes foram considerados ilegíveis para posterior análise. A amostra é composta por 142 participantes do sexo feminino, com uma média de idades compreendida entre os 19 e os 58 anos ($M = 35.2$, $SD = 12.1$). A amostra masculina é composta por 79 participantes, com uma média compreendida entre os 18 e os 59 ($M = 34.7$, $SD = 11.5$).

O nível académico dos participantes tem uma incidência mais elevada na conclusão dos estudos superiores com 82 participantes (28%), 58 participantes (19,8%), possuem a escolaridade obrigatória, 13 (4,4%), não finalizaram os estudos superiores, 13 participantes obtiveram realizaram de pós-graduação (4,4%), 54 possuem o grau de mestre (18,4%), e apenas 1 pessoa possui um grau de doutoramento.

Tabela 2: *Características sociodemográficas (por sexo).*

	Feminino (n = 142)	Masculino (n = 79)	Total (N = 293)
Idade (Anos)			
Média (SD)	35.2 (12.1)	34.7 (11.5)	35.0 (11.8)
Mediana [Min, Max]	30.5 [19.0, 58.0]	32.0 [18.0, 59.0]	31.0 [18.0, 59.0]
Ausência de resposta	0 (0%)	0 (0%)	72 (24.6%)
Estado civil			
Média (SD)	3.46 (1.83)	3.48 (1.87)	3.47 (1.84)
Mediana [Min, Max]	5.00 [1.00, 5.00]	5.00 [1.00, 5.00]	5.00 [1.00, 5.00]
Ausência de resposta	0 (0%)	0 (0%)	72 (24.6%)
Número de filhos			
Média (SD)	0.761 (0.989)	0.709 (1.09)	0.742 (1.02)
Mediana [Min, Max]	0 [0, 3.00]	0 [0, 4.00]	0 [0, 4.00]
Ausência de resposta	0 (0%)	0 (0%)	72 (24.6%)
Nível académico			
Ensino Secundário	42 (29.6%)	16 (20.3%)	58 (19.8%)
Curso superior inacabado	8 (5.6%)	5 (6.3%)	13 (4.4%)
Curso superior	52 (36.6%)	30 (38.0%)	82 (28.0%)
Pós-graduação	6 (4.2%)	7 (8.9%)	13 (4.4%)
Mestrado	34 (23.9%)	20 (25.3%)	54 (18.4%)
Doutoramento	0 (0%)	1 (1.3%)	1 (0.3%)
Ausência de resposta	0 (0%)	0 (0%)	72 (24.6%)

No que diz respeito ao tipo de contrato da amostra, 50 participantes possuem contrato a termo certo (17.1%), 29 pessoas trabalham com contrato a termo incerto (9.9%),

conseguimos identificar que a maioria dos participantes, 100, trabalho com contrato sem termo (34.5%). 19 pessoas estão em regime de estágio (6.5%), e por último 23 têm um contrato de prestação de serviços (7.8%). Todos os participantes desta amostra trabalham por conta de outrem.

Relativamente ao tempo correspondente em anos, podemos observar que no sexo feminino existe uma permanência mais baixa ($M = 7.10$ $SD = 8.87$), do que o sexo masculino ($M = 8.65$, $SD = 10.7$).

No que concerne à área de trabalho que os participantes estão inseridos, 3 (1%) trabalham na área de agricultura, 45 (15.4%), participantes trabalham no que diz respeito ao apoio administrativo, 39 (13.3%) executam a profissão de executivo ou administrador e apenas 4 (1.4%) se dedicam à profissão de bombeiro ou polícia.

O número mais elevado diz respeito ao profissional autónomo como médico, enfermeiro ou engenheiro com 57 pessoas (19.5%), 24 (8.2%) pessoas dedicam-se ao suporte técnico como por exemplo informático, 47 (16%) pessoas, são trabalhadores no setor das vendas, 1 (0.3%) pessoa é trabalhadora não qualificada como limpezas e 2 (0.7%), pessoas são mecânicos ou eletricitistas.

Tabela 3: *Amostra das características do trabalho*

	Feminino (n = 142)	Masculino (n = 79)	Total (N= 293)
Profissão			
Contrato de trabalho a termo certo/a prazo certo	36 (25.4%)	14 (17.7%)	50 (17.1%)
Contrato de trabalho a termo incerto/a prazo incerto	20 (14.1%)	9 (11.4%)	29 (9.9%)
Contrato sem termo/efetivo	57 (40.1%)	43 (54.4%)	101 (34.5%)
Estágio	16 (11.3%)	3 (3.8%)	19 (6.5%)
Prestação de serviço	13 (9.2%)	10 (12.7%)	23 (7.8%)
Ausência de resposta	0 (0%)	0 (0%)	71 (24.2%)
Tempo de permanência na empresa (Anos)			
Média (SD)	7.10 (8.87)	8.65 (10.7)	16.6 (133)
Mediana [Min, Max]	2.00 [0, 35.0]	4.00 [0, 50.0]	3.00 [0, 1990]
Ausência de resposta	0 (0%)	0 (0%)	71 (24.2%)
Grupo de Ocupacional (ISCO-08)			
Agricultores, trabalhadores agropecuários, florestais e da pesca	1 (0.7%)	2 (2.5%)	3 (1.0%)
Apoio administrativo e de secretariado	33 (23.2%)	11 (13.9%)	45 (15.4%)
Executivo, administrador, ou gerente sénior	18 (12.7%)	21 (26.6%)	39 (13.3%)
Membros das Forças Armadas, Polícias/Policiais e Bombeiros	2 (1.4%)	2 (2.5%)	4 (1.4%)
Profissional liberal / Profissional autónomo/autónomo	36 (25.4%)	21 (26.6%)	57 (19.5%)
Suporte técnico	17 (12.0%)	7 (8.9%)	24 (8.2%)

Trabalhadores dos serviços e vendas	35 (24.6%)	12 (15.2%)	47 (16.0%)
Trabalhadores não qualificados	0 (0%)	1 (1.3%)	1 (0.3%)
Trabalhos de precisão ou manuais	0 (0%)	2 (2.5%)	2 (0.7%)
Ausência de resposta	0 (0%)	0 (0%)	71 (24.2%)

Modelo de Medida

Propriedades Distribucionais dos Itens

De forma geral todos os itens de todos os instrumentos psicométricos não apresentaram violações severas à normalidade univariada (i.e., $|sk| \leq 3$; $|ku| \leq 7$). Quanto aos itens da EIS pode-se observar uma distribuição aceitável do ponto de vista assintótico em todos os itens, foi obtida a amplitude máxima possível de respostas para todos os itens (i.e., de 1 a 7). O item 6 é aquele que possui a média mais baixa ($M = 2.82$; $SD = 1.69$).

Relativamente à GTLS os itens apresentam uma boa sensibilidade. No que diz respeito à EWB, obteve a amplitude máxima possível face à escala de resposta utilizada (i.e., de 1 a 5), com uma distribuição aceitável. A CS obteve a amplitude máxima de respostas possíveis em todos os itens (i.e., de 1 a 5). O mesmo foi observado para todos os itens da escala ISI (i.e., de 1 a 5) e para todos os itens da escala IBI, exceto para o item 3 ($min = 2$).

Tabela 4: Distribuição dos itens

Item	M	DP	Min	P ₂₅	Mdn	P ₇₅	Máx	Histogram	EPM	CV	Moda	sk	ku
<i>Employee Intraentreprenership Scale</i>													
Item 1	4.52	1.59	1	3.00	5	6.00	7		0.10	0.35	5	-0.33	-0.53
Item 2	3.41	1.73	1	2.00	3	5.00	7		0.11	0.51	3	0.33	-0.79
Item 3	3.81	1.75	1	2.00	4	5.00	7		0.11	0.46	3	0.11	-0.94
Item 4	3.57	1.84	1	2.00	3	5.00	7		0.11	0.52	3	0.19	-1.08
Item 5	4.26	1.63	1	3.00	4	6.00	7		0.10	0.38	3	-0.06	-0.96
Item 6	2.82	1.69	1	1.00	3	4.00	7		0.11	0.60	1	0.78	-0.26
Item 7	4.01	1.67	1	3.00	4	5.00	7		0.10	0.42	3	0.02	-0.80
Item 8	3.88	1.71	1	3.00	4	5.00	7		0.11	0.44	3	0.06	-0.89
Item 9	4.02	1.65	1	3.00	4	5.00	7		0.10	0.41	4	-0.07	-0.81
Item 10	3.40	1.75	1	2.00	3	5.00	7		0.11	0.51	2	0.36	-0.93
Item 11	3.18	1.65	1	2.00	3	4.00	7		0.10	0.52	2	0.46	-0.65
Item 12	3.02	1.80	1	1.00	3	4.00	7		0.11	0.59	1	0.62	-0.64
Item 13	3.84	1.64	1	3.00	4	5.00	7		0.10	0.43	3	0.07	-0.77
Item 14	3.48	1.65	1	2.00	3	5.00	7		0.10	0.47	3	0.31	-0.81
Item 15	3.43	1.76	1	2.00	3	5.00	7		0.11	0.51	3	0.29	-0.91
<i>Global Transformational Leadership Scale</i>													
Item 1	3.67	1.06	1	3.00	4	4.00	5		0.07	0.29	4	-0.58	-0.12
Item 2	4.00	1.06	1	3.00	4	5.00	5		0.07	0.26	5	-0.97	0.34
Item 3	3.73	1.18	1	3.00	4	5.00	5		0.07	0.32	4	-0.70	-0.41

Item 4	3.80	1.15	1	3.00	4	5.00	5		0.07	0.30	4	-0.80	-0.19
Item 5	3.72	1.12	1	3.00	4	5.00	5		0.07	0.30	4	-0.73	-0.10
Item 6	3.85	1.08	1	3.00	4	5.00	5		0.07	0.28	4	-0.77	-0.13
Item 7	3.69	1.17	1	3.00	4	5.00	5		0.07	0.32	4	-0.75	-0.27
<i>Eudaimonic Workplace Well-being Scale</i>													
Item 1	3.97	1.03	1	3.00	4	5.00	5		0.06	0.26	4	-0.98	0.47
Item 2	3.94	0.93	1	4.00	4	5.00	5		0.06	0.24	4	-0.97	0.99
Item 3	3.87	0.92	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.24	4	-0.84	0.67
Item 4	3.36	0.99	1	3.00	3	4.00	5		0.06	0.30	3	-0.37	-0.02
Item 5	3.74	0.95	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.25	4	-0.78	0.47
Item 6	4.11	0.92	1	4.00	4	5.00	5		0.06	0.23	4	-1.36	2.01
Item 7	4.19	0.88	1	4.00	4	5.00	5		0.06	0.21	4	-1.39	2.32
Item 8	4.13	0.96	1	4.00	4	5.00	5		0.06	0.23	5	-1.22	1.26
<i>Creativity Scale</i>													
Item 1	3.70	0.96	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.26	4	-0.65	0.36
Item 2	3.81	0.93	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.24	4	-0.74	0.63
Item 3	3.56	1.04	1	3.00	4	4.00	5		0.07	0.29	4	-0.64	0.05
Item 4	3.80	0.92	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.24	4	-0.82	0.65
Item 5	3.60	0.91	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.25	3	-0.30	0.05
Item 6	3.60	1.08	1	3.00	4	4.00	5		0.07	0.30	4	-0.30	-0.78
Item 7	3.85	0.90	1	3.00	4	4.25	5		0.06	0.23	4	-0.56	0.13
Item 8	3.77	0.93	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.25	4	-0.69	0.39
Item 9	3.41	1.10	1	3.00	3	4.00	5		0.07	0.32	4	-0.43	-0.37
Item 10	3.39	1.01	1	3.00	3	4.00	5		0.07	0.30	3	-0.33	-0.19
Item 11	3.65	0.94	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.26	4	-0.60	0.36
Item 12	3.49	0.90	1	3.00	3	4.00	5		0.06	0.26	3	-0.26	0.05
Item 13	3.66	0.91	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.25	4	-0.59	0.43
<i>Innovation Support Inventory</i>													
Item 1	3.50	1.19	1	3.00	4	4.00	5		0.08	0.34	4	-0.44	-0.73
Item 2	2.34	1.32	1	1.00	2	3.00	5		0.09	0.57	1	0.51	-0.94
Item 3	3.28	1.10	1	3.00	3	4.00	5		0.07	0.33	4	-0.32	-0.53
Item 4	3.61	1.07	1	3.00	4	4.00	5		0.07	0.30	4	-0.63	-0.04
Item 5	3.26	1.15	1	3.00	3	4.00	5		0.08	0.35	4	-0.39	-0.56
Item 6	2.60	1.31	1	1.00	3	4.00	5		0.09	0.50	1	0.17	-1.15
Item 7	2.77	1.20	1	2.00	3	4.00	5		0.08	0.43	3	0.00	-0.96
Item 8	2.88	1.22	1	2.00	3	4.00	5		0.08	0.42	3	0.02	-0.89
Item 9	2.63	0.95	1	2.00	3	3.00	5		0.06	0.36	3	0.17	-0.12
Item 10	2.77	0.97	1	2.00	3	3.00	5		0.06	0.35	3	0.30	-0.10
Item 11	2.98	1.05	1	2.00	3	4.00	5		0.07	0.35	3	0.08	-0.45
Item 12	3.17	1.05	1	3.00	3	4.00	5		0.07	0.33	3	-0.04	-0.45
<i>Innovation Behavior Inventory</i>													
noItem 1	3.93	0.90	1	3.00	4	5.00	5		0.06	0.23	4	-0.45	-0.49
Item 2	3.81	0.93	1	3.00	4	5.00	5		0.06	0.24	4	-0.33	-0.51
Item 3	4.31	0.79	2	4.00	4	5.00	5		0.05	0.18	5	-0.98	0.44
Item 4	4.03	0.95	1	4.00	4	5.00	5		0.06	0.24	4	-0.90	0.34
Item 5	4.06	0.98	1	3.25	4	5.00	5		0.06	0.24	5	-0.87	0.10
Item 6	3.94	0.99	1	3.00	4	5.00	5		0.06	0.25	4	-0.76	-0.03
Item 7	3.76	0.95	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.25	4	-0.50	-0.28
Item 8	3.68	1.07	1	3.00	4	5.00	5		0.07	0.29	4	-0.49	-0.44
Item 9	4.07	0.85	1	4.00	4	5.00	5		0.05	0.21	4	-0.70	0.10

Item 10	3.98	0.96	1	3.00	4	5.00	5		0.06	0.24	4	-0.74	-0.03
Item 11	3.40	1.06	1	3.00	3	4.00	5		0.07	0.31	4	-0.28	-0.53
Item 12	3.36	1.05	1	3.00	3	4.00	5		0.06	0.31	3	-0.32	-0.28
Item 13	3.70	0.97	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.26	4	-0.58	-0.08
Item 14	3.55	1.04	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.29	4	-0.35	-0.47
Item 15	3.81	1.00	1	3.00	4	5.00	5		0.06	0.26	4	-0.66	0.08
Item 16	3.99	0.95	1	3.25	4	5.00	5		0.06	0.24	4	-0.91	0.60
Item 17	3.87	0.81	1	3.00	4	4.00	5		0.05	0.21	4	-0.56	0.73
Item 18	3.64	0.95	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.26	4	-0.46	-0.12
Item 19	3.95	0.91	1	4.00	4	5.00	5		0.06	0.23	4	-0.90	0.91
Item 20	3.80	0.94	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.25	4	-0.64	0.22
Item 21	3.84	0.92	1	3.00	4	4.00	5		0.06	0.24	4	-0.74	0.61
Item 22	3.45	1.07	1	3.00	3	4.00	5		0.07	0.31	3	-0.28	-0.49
Item 23	3.82	0.98	1	3.00	4	5.00	5		0.06	0.26	4	-0.70	0.25

Dimensionalidade

O modelo de medida global, aquele em que todos os instrumentos são testados em conjunto relações diretas (apenas correlações entre as variáveis latentes), apresentou uma aceitável o qualidade do ajustamento global aos dados ($\chi^2_{(2896)} = 3905.982, p < .001, NFI = .852, CFI = .957, TLI = .955, SRMR = .064, RMSEA = .040, P(RMSEA \leq .05) > .999, 90\% CI [.036; .043]$. Todos os itens de todos os instrumentos apresentaram cargas fatoriais aceitáveis (i.e., $\lambda_i \geq .500$).

Fiabilidade: Consistência Interna

Em termos de consistência interna os valores do ω de McDonald foram todos satisfatórios para os fatores de primeira-ordem ($\omega_{TL} = .95; \omega_{SRB} = .94; \omega_{VB} = .92; \omega_{Creat} = .95; \omega_{MS} = .89; \omega_{OS} = .89; \omega_{CS} = .82; \omega_{IG} = .76; \omega_{IdS} = .83; \omega_{IdC} = .88; \omega_{Imp} = .81; \omega_{IO} = .81; \omega_{OO} = .84; \omega_{InO} = .82; \omega_{Inter} = .90; \omega_{Intra} = .86$).

Modelo Estrutural

Quanto ao modelo estrutural (modelo em que se estabelecem as relações diretas entre os construtos) este apresentou uma aceitável qualidade do ajustamento global aos dados ($\chi^2_{(2899)} = 3893.108, p < .001, NFI = .852, CFI = .957, TLI = .956, SRMR = .064, RMSEA = .039, P(RMSEA \leq .05) > .999, 90\% CI [.036; .042]$).

Na tabela abaixo apresentam-se os efeitos diretos, indiretos e totais do modelo estrutural testado, enquanto no diagrama que se segue apenas se resumem os efeitos diretos do modelo estrutural. A variância explicada das variáveis latentes endógenas por parte do modelo foi muito satisfatória ($r^2_{EWW} = .521; r^2_{IS} = .746; r^2_{IB} = .714$).

O efeito indireto da criatividade no bem-estar via comportamentos de inovação foi apresentado uma trajetória estatisticamente significativa ($\beta = 0.265$; $p < .001$) confirmado assim a H6.

O efeito indireto da Liderança Transformacional no bem-estar via suporte à inovação apresentou uma trajetória não significativa ($\beta = 0.029$); $p > .001$) rejeitando assim a H1a. O efeito indireto da Liderança Transformacional no bem-estar via comportamentos de inovação apresentou uma trajetória não significativa ($\beta = 0.035$); $p > .001$) rejeitando assim a H1b. O efeito direto da liderança transformacional no bem-estar apresentou uma trajetória estatisticamente significativa ($\beta = 0.463$); $p < .001$) confirmando assim a H2. O efeito indireto do intraempreendedorismo no bem-estar via suporte à inovação apresentou uma trajetória não significativa ($\beta = 0.011$); $p > .001$) rejeitando assim a H3. O efeito direto do intraempreendedorismo com o suporte à inovação apresentam uma trajetória estatisticamente significativa ($\beta = 0.368$); $p > .001$) confirmando assim a H4. Os efeitos diretos da criatividade com os comportamentos de inovação apresentam uma trajetória estatisticamente significativa ($\beta = 0.712$); $p < .001$) confirmando assim a H5.

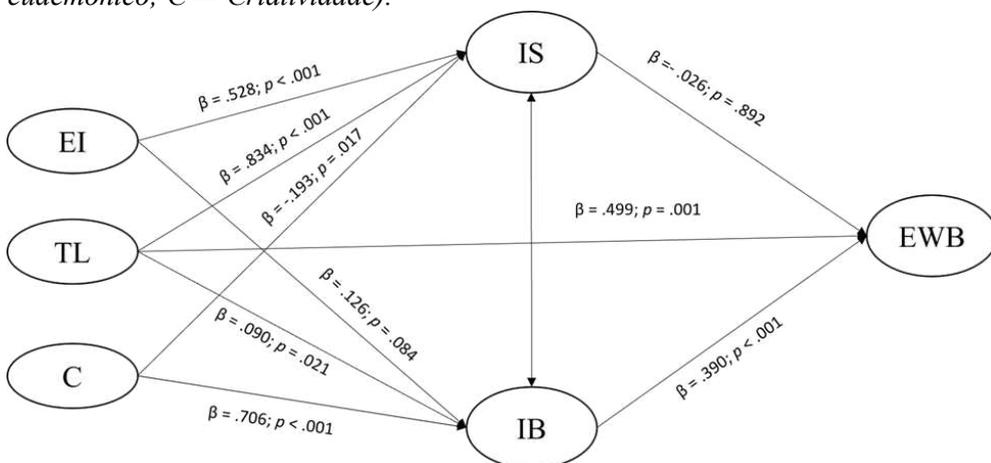
Tabela 5: *Modelo estrutural: Efeitos diretos, indiretos e totais. (EI — Intraempreendedorismo; IS — Suporte à Inovação; IB — Comportamentos de Inovação; TL — Liderança Transformacional; EWB — Bem-estar eudemônico; C — Criatividade).*

Y <- X	B	SE	z	β	p	95% IC
Efeitos Diretos						
EWB <- IS	0.022	0.117	0.191	0.029	.849]-0.207; 0.252[
EWB <- IB	0.312	0.072	4.347	0.372	< .001] 0.171; 0.453[
EWB <- TL	0.330	0.085	3.884	0.463	< .001] 0.163; 0.496[
IS <- EI	0.369	0.063	5.812	0.368	< .001] 0.244; 0.493[
IS <- C	-0.029	0.073	-0.401	-0.029	.688]-0.172; 0.114[
IS <- TL	0.651	0.045	14.363	0.699	< .001] 0.562; 0.740[
IB <- EI	0.109	0.067	1.633	0.119	.102]-0.022; 0.239[
IB <- C	0.654	0.071	9.193	0.712	< .001] 0.515; 0.794[
IB <- TL	0.080	0.033	2.378	0.094	.017] 0.014; 0.145[
Efeitos Indiretos						
EWB <- IS <- EI	0.008	0.043	0.192	0.011	.848]-0.076; 0.093[
EWB <- IS <- C	-0.001	0.003	-0.188	-0.001	.851]-0.007; 0.006[
EWB <- IS <- TL	0.015	0.076	0.191	0.020	.849]-0.135; 0.164[
EWB <- IB <- EI	0.034	0.021	1.581	0.044	.114]-0.008; 0.076[
EWB <- IB <- C	0.204	0.051	4.040	0.265	< .001] 0.105; 0.303[
EWB <- IB <- TL	0.025	0.012	2.020	0.035	.043] 0.001; 0.049[

Y <- X	B	SE	z	β	p	95% IC
Efeitos Totais						
EWB <- TL + (EWW <- IS <- TL)	0.344	0.051	6.722	0.483	< .001] 0.244; 0.445[
EWB <- TL + (EWW <- IB <- TL)	0.355	0.087	4.060	0.497	< .001] 0.183; 0.526[
EWB <- TL + (EWW <- IS <- TL) + (EWW <- IB <- TL)	0.369	0.051	7.239	0.518	< .001] 0.269; 0.469[

Figura 2

Diagrama do modelo estrutural (EI — Intraempreendedorismo; IS — Suporte à Inovação; IB — Comportamentos de Inovação; TL — Liderança Transformacional; EWB — Bem-estar eudemónico; C — Criatividade).



Discussão de resultados

De uma forma geral, resultados mostraram a significância da liderança transformacional com o bem-estar, bem como, a associação significativa da inovação para a relação entre a criatividade e o bem-estar eudemónico. Fica confirmado a importância da componente inovativa no contexto de trabalho. Para além disso, o intraempreendedorismo está significativamente associado ao suporte de inovação, visto que é através desse suporte que o intraempreendedor vai conseguir colocar em prática suas ideias. Contrariamente ao esperado, não se encontrou a mesma significância relativamente à relação entre o intraempreendedorismo e o bem-estar.

Os líderes têm um papel central no sucesso de qualquer organização. Não só pelo seu impacto e responsabilidade na estratégia da empresa e na sua implementação, como no bem-estar dos seus trabalhadores (Gumusluoglu & Ilsev, 2009), um bom líder mostra preocupação pelas necessidades e sentimentos do colaborador (Sharifirad, 2013). Arnold (2010), defende que estes líderes experienciam mais emoções positivas ao longo do dia e isso é refletido, no comportamento dos colaboradores.

Analisando os resultados obtidos, primeiramente como efeito direto, da perceção da liderança transformacional, esta tem um impacto positivo e estatisticamente significativo na perceção de bem-estar eudemónico, confirmando a hipótese 2. Pode ser visto através de duas formas, autoeficácia e otimismo. É expectável que colaboradores que trabalham todos os dias com *feedback* e suporte por parte da liderança, se sintam mais otimistas, contribuindo para a crença de que conseguem alcançar os seus objetivos a longo-prazo (Edu-Valsania, 2022).

O bem-estar eudemónico é cada vez mais importante, visto que as pessoas passam mais tempo no trabalho e com as pessoas que o constituem. Essas horas adicionais são relevantes para a satisfação no trabalho, tanto ao nível intrapessoal, em que existe um propósito nas atividades realizadas, e interpessoal através das interações sociais. A liderança é um fator chave que incentiva o desenvolvimento através da sugestão, liberdade na criatividade e encorajamento (Bartels et al., 2019). Por outro lado, resultados mostraram que o suporte à inovação não influencia o bem-estar eudemónico

no trabalho. Neste sentido, os resultados obtidos sugeriram que a percepção de suporte à inovação não é condição suficiente para explicar o bem-estar eudemónico no trabalho, sugestionando que variáveis percepção deste tipo de bem-estar terá uma melhor explicação por parte de outras variáveis (Araujo et al., 2017).

Para além disso, no que diz respeito à mediação do efeito da liderança transformacional no bem-estar eudemónico via suporte e comportamentos de inovação deu-se uma rejeição parcial da hipótese (H1). Uma vez que existe um efeito indireto estatisticamente significativo quando a mediação se faz através dos comportamentos de inovação, sendo que o mesmo não se verificou via percepção de suporte à inovação. Este resultado não vai de encontro à literatura. Uma explicação possível, é o facto de que essa inovação pode não ser suportada por fatores externos, como o ambiente e o suporte da organização (House et al., 2004). Para a consciencialização desse suporte, é necessário a existência de 3 fatores fundamentais: A liderança, a organização e a cultura. Todos estes aspetos são essenciais para o individuo se sentir suportado, mas não é condição suficiente para explicar o bem-estar (Bartels et al., 2019).

Pessoas intraempreendedoras são caracterizadas pela disponibilidade para a mudança e implementação de ideias criativas e inovadoras dentro da empresa (Urban & Wood, 2015). Ideia esta que foi aparente nos resultados obtidos, uma vez que foi revelada uma forte e significativa relação do intraempreendedorismo com os suporte à inovação, pois o objetivo de um/a intraempreendedor/a é conseguir esse suporte para criar e desenvolver projetos e implementar ideias novas, sendo assim possível não rejeitar a H4.

Mas a relação não é significativa com os comportamentos de inovação, visto que, muitas condições podem inibir os comportamentos de inovação, tais como o tipo de liderança, que não sendo de suporte, pode impedir esses comportamentos, e a aptidão para estar numa empresa que seja acessível à margem para inovar.

Por outro lado, esta relação não é estatisticamente significativa quando se analisa o efeito indireto do intraempreendedorismo no bem-estar eudemónico (quer seja via suporte à inovação, quer seja comportamentos de inovação). Ou seja, para a percepção de bem-estar não é necessário que os intraempreendedores sintam apenas suporte à inovação ou que tenham comportamentos de inovação, rejeitando a hipótese 3. O intraempreendedorismo é mais que isso, é também a capacidade de iniciativa, a vontade de perseguir oportunidades, e acrescentar ideias. Por isso para além da inovação, o bem-

estar vai ser construído através de uma série de outros fatores que influenciam a tomada de decisão e o sentimento associado. Por exemplo, uma crise familiar que possa prejudicar a capacidade inventiva e a aptidão para tomar riscos (Seshadri & Tripathy, 2006).

Para além disso, os jovens intraempreendedores têm uma elevada expectativa associada que interfere na forma como sentem suporte ou não vindo do líder (Neessen, 2019). Enquanto os trabalhadores de outras faixas etárias têm uma expectativa associada à sua experiência profissional, os jovens intraempreendedores têm uma expectativa idealizada do que acham que será um bom líder (Deprez & Euwema, 2015). Por isso nem todos percebem o suporte da mesma forma, nem a liderança, e pode ser uma das razões apontadas para a falta de relações estatisticamente significativas.

A criatividade e os comportamentos de inovação têm uma relação direta e estatisticamente significativa, pois são dois conceitos que se relacionam quanto à natureza do comportamento. Apesar de serem conceitos idênticos, são diferentes quanto à sua definição. Na presença de um aumento de criatividade existe um aumento de comportamentos de inovação, e por isso vai de acordo com a literatura.

O que acaba por ser de alguma forma esperado, pois alguém que se percebe como mais criativo, poderá em princípio, desenvolver mais comportamentos que manifestem essa mesma criatividade que percebem em si. Ser intraempreendedor é mais do que ser criativo, portanto ser criativo e ser empreendedor são conceitos diferentes, que podem ajudar a explicar em parte estes resultados. A liderança transformacional e o suporte à inovação estão altamente relacionadas e são significativas, visto que, o suporte à inovação é algo exercido por este estilo de liderança. Um líder transformacional pode providenciar direção, suporte e mentoria, o que vai de acordo aos resultados obtidos por outros autores (Barlow et al., 2014)

Para além disso, relativamente à relação entre a criatividade e o bem-estar via comportamentos de inovação ambas possuem um papel complementar face à sensação de eficácia e bem-estar. Por um lado, a criatividade é a produção de conhecimento e ideias (Amabile, 1996). Este resultado vai de acordo com a literatura, que afirma que um indivíduo criativo tem mais probabilidade de ajustamento psicológico, sentimentos positivos, autoeficácia, satisfação e conseqüentemente bem-estar, ou seja, um indivíduo criativo que tem liberdade para expressar, explorar e demonstrar essa atividade criativa,

resulta numa sensação de crescimento e leva a um estado de humor positivo e consequentemente bem-estar (Acar et al., 2021).

Por isso a criatividade, sendo o primeiro passo do processo inovativo, vê o seu efeito no bem-estar Eudemónico mediado pela inovação, que é a implementação de ideias criativas, o que quando feito de forma bem-sucedida pode gerar sentimentos positivos. Sendo o mundo organizacional cada vez mais competitivo deve ser explorada a vertente inovadora dos colaboradores.

Limitações e futuros estudos

Para futuros estudos, seria pertinente realizar uma investigação paralela através de uma comparação entre empresas com um estilo de liderança diferente, para recolher dados que permitam averiguar o sentimento de bem-estar no trabalho associado num período suficiente para percebermos se o bem-estar contínuo ou é algo que oscila de forma significativa ao longo do tempo. Poderíamos ainda considerar um estudo longitudinal, através de um estudo de caso de uma empresa com característica de liderança transformacional e colaboradores intraempreendedores e perceber se a longo prazo, os níveis de bem-estar se alteram.

Para além disso, seria interessante acrescentar mais variáveis ao estudo nomeadamente verificar a performance organizacional (com indicadores objetivos) e o ambiente empresarial (e.g., cultura organizacional, *employer branding*). A performance organizacional seria interessante numa ótica de perceber e comparar indivíduos com característica empreendedoras e sem essas características, com o objetivo de apurar quais as diferenças. E o ambiente empresarial numa ótica de influência. Por vezes o ambiente organizacional também pode ou não contribuir para níveis mais elevados ou reduzidos de bem-estar (i.e., qualidade de vida no trabalho) (Sinval et al., 2020).

O presente estudo traz várias limitações, nomeadamente o seu carácter observacional transversal não permite estabelecer nexo causal, sendo que futuros estudos poderão optar por uma lógica longitudinal, e assim sendo, ir além de uma análise puramente correlacional.

Outra limitação, é a desejabilidade social, sendo que é a própria pessoa que responde ao questionário, pode estar a enviesar os dados ao responder aquilo que acha que é correto e não a verdade sobre si mesmo, em estudos futuros poderia ser proposto uma avaliação

a partir de várias fontes que rodeiam a pessoa. O facto de se ter recolhido toda a informação num mesmo momento, com o mesmo método (autorrelato em formato digital) pode trazer também viés. Para além de que o processo de amostragem não aleatória, não permite garantir a ausência de viés de seleção (i.e., amostragem por conveniência).

Conclusão:

Com o mundo em constante mudança, em que a competição é algo inato na empresa, a inovação pode ser algo importante no bem-estar dos colaboradores (sobretudo para os intraempreendedores), visto que são condições para a evolução pessoal e contributo para a empresa. A liderança transformacional é algo que impacta os colaboradores e tem consequências diretas no seu quotidiano, e que podem afetar o bem-estar de forma positiva. Os intraempreendedores são alavancas essenciais para o mundo organizacional e contribuem para a evolução inovadora da empresa. A estratégia deve ser a implementação correta de uma adaptação organizacional adequada à evolução, com uma liderança que permita aos colaboradores entregar a sua melhor versão e contribuir para a correta manutenção da empresa.

REFERÊNCIAS

- Acar, S., Tadik, H., Myers, D., van der Sman, C., & Uysal, R. (2021). Creativity and Well-being: A Meta-analysis. *Journal of Creative Behavior*, 55(3), 738–751. <https://doi.org/10.1002/jocb.485>
- Aina, Q. (2020). *Entrepreneurship and Intrapreneurship: How Supporting Corporate Performance*. <http://buscompress.com/journal-home.html>.
- Al-edenat, M. (2018). Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*.
- Audretsch, David B., Max C. Keilbach, and Erik E. Lehmann, *Entrepreneurship and Economic Growth* (New York, 2006; online edn, Oxford Academic).
- Anderson, C., & Zhou, P. K. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40 (5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Agbor, E. (2008). Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. *Creativity and Innovation. Journal of strategic leadership*, 1(1), 39–45.
- Amabile, T. M. 1996. *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- Araújo, L., Ribeiro, O., & Paúl, C. (2017). Bienestar hedónico y eudaimónico en la vejez a través de estudios psicológicos positivos: Una revisión de alcance. *Anales de Psicología*, 33(3), 568-577. Universidad de murcia servicio de publicaciones. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.265621>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Audretsch, D. B., Keilbach, M. C., & Lehmann, E. E. (2007). *Entrepreneurship and Economic Growth*. *Entrepreneurship and Economic Growth*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195183511.001.0001>

- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellebold Olsen, O., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Baruah, B., & Ward, A. (2014). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811–822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, 14(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. The Free Press
- Baum, J. R., & Frese, M. (2007). *Entrepreneurship as an area of psychological study: An introduction Action theory View project. Dynamics of motivational self-regulation* <https://www.researchgate.net/publication/312606307>
- Binnewies, C., Ohly, S. and Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 16, 432-455.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919-961. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>
- Bosma, N., & Stam, E. (2010). *Intrepreneurship-An International Study*. <https://www.researchgate.net/publication/48322618>
- Bowen, D. E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*, 26(1), 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.002>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carreira, M.. F, et al., (2015). Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia. 5(2), 06-13.

- Cheung, M.F. and Wong, C.S. (2011), Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (7), 656-672.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5º Edição). Editora RH.
- Deprez, J., & Euwema, M. (2017). You can't always get what you want? Leadership expectations of intrapreneurs. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 430–444. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2016-0107>
- Dornelas, J. C. (2001). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drunker, P. (1987). *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira
- Dollinger, M. J. (2008). *Entrepreneurship: strategies and resources*. Marsh Publications.EM
- Donlagić Alibegović, S. (2019). *Development of innovations under the impact of intrapreneurship activities in production enterprises*. *Ekonmski Vjesnik*, 32 (2), 321-334.
- Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: Different Values so diferente processo of creation *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(04), 319–343. <https://doi.org/10.1142/s1084946706000453>
- Edú-valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Feldman F. Pleasure and the good life: Concerning the nature, varieties and plausibility of hedonism. Oxford: Clarendon Press; 2004
- Ferreira dos Santos, V., Macedo Morais, G., Ribeiro, F. F. de A., & Jardim Pardini, D. (2019). Female Entrepreneurship: Evolution, Current Challenges, and Future Prospects. *International Journal of Business Administration*, 10(5), 24. <https://doi.org/10.5430/ijba.v10n5p24>

- Fillion, L. J. (1991). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração, São Paulo*. 34(2), 05-28.
- Frederick, H., O'Connor, A., & Kuratko, D. F. (2018). *Entrepreneurship*. Cengage AU.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806–817. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>
- Gomes, A.F., et al. (2014). Empreendedorismo Feminino como Sujeito de Pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51). <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1508>
- Gonçalves, S., Braun, A., Cunha, C., & Couvaneiro, C. (2014). *Psicossociologia do trabalho e das organizações* (PACTOR). Lidel.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hammes, K., Machrafi, M., & Huzjan, V. (2020). *Economic and Social Development Book of Proceedings*. <http://www.esd>
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- International Test Commission. (2018). *The ITC Guidelines for Translating and Adapting Tests* (Second edition). *International journaling of testing*, 18(2), 101-134. <https://doi.org/10.1080/15305058.2017.1398166>
- Jong, J. and den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and innovation management*, 19 (1), 23-36.
- Jorgensen, T. D., Pornprasertmanit, S., Schoemann, A. M., & Rosseel, Y. (2021). *semTools: Useful tools for structural equation modeling* (R package version 0.5-5) [Computer software] (0.5-5). <https://cran.r-project.org/web/packages/semTools/index.html>
- Kivimäki, M., & Kawachi, I. (2015). Work Stress as a Risk Factor for Cardiovascular Disease. *Current Cardiology Reports* 17(9), 74. <https://doi.org/10.1007/s11886-015-0630-8>

- Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. (2020). A Literature Review: Is Transformational Leadership Elitist and Antidemocratic?. *International Journal of Social, Policy And Law*, 1(1), 36-43.
- Kressel, H., & Lento, T. (2012). *Entrepreneurship in the global economy*. Cambridge university.
- Lee, A. C., Nascimento, D. M. do, Facó, J. F. B., & Gaspar, R. (2020). Intrapreneurship: A conceptual model and its dimensions. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(6), 408–416. <https://doi.org/10.22161/ijaers.76.51>
- Liderlik, M., Yenilik, T., Belirlemeye, S. E., Bir, Y., View, Ç., Bozkurt, Ö., & Bayraktaroglu, S. (2010). Effects of internal entrepreneurship as an innovative activity: a Field Research on manufacturing industry. <https://www.researchgate.net/publication/267963052>
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.
- Martinez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(2), 87–94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (7º Edição)*.
- Marôco, J. (2021). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações (3º Edição)*. ReportNumber.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Nova York: Van Nostrand Reinhold.
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Morais, G. M., Santos, V. F. dos, Tolentino, R. D. S. da S., & Martins, H. C. (2021). Intrapreneurship, Innovation, and Competitiveness in Organization. *International Journal of Business Administration*, 12(2), 1. <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n2p1>

- Mishra, C. S., & Zachary, R. K. (2015). The theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal* 5 (4), 251–268. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0042>
- Mucci, N., Giorgi, G., Roncaioli, M., Perez, J. F., & Arcangeli, G. (2016). The correlation between stress and economic crisis: A systematic review. *Neuropsychiatric disease and treatment* 12, pp. 983-993.
<https://doi.org/10.2147/NDT.S98525>
- Naguib, H. M., & Naem, A. E.-H. M. A. (2018). The impact of Transformational leadership on the organizational innovation. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 5(1), 4337–4343.
<https://doi.org/10.18535/ijsshi/v5i1.15>
- Naudé, W. (2008). Entrepreneurship in economic development.
- Neessen, P. C. M., Caniels, M. C. J., Vos, B., & de Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545–571.
<https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Pina, J., & Passos, M. (2019). *Liderança e governança organizacional: Da teoria à prática*, 172–192.
- Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21(2–3), 191–198. <https://doi.org/10.1080/10400410902855283>
- R Core Team. (2022). R: A language and environment for statistical computing (version 4.2.0) [Computer software] (4.2.0). R Foundation for Statistical Computing.
<https://www.r-project.org/>
- Rifkin, J. (1966). *O fim dos empregos: O declínio Inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books.
- Rivera, M. J. (2017). Leveraging innovation & intrapreneurship as a source for organizational growth. *Internacional Journal of innovation Science*, 9 (2), 137-152.
<https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2016-0057>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–21. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- RStudio Team. (2022). RStudio: Integrated development for R (version 2022.2.2.485) [Computer software] (2022.2.2.485). RStudio, Inc. <http://www.rstudio.com/>

- Ryff, C. D., & Keyes, C.L. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69 (4),719-727.
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.69.4.719>
- Sander, J., & Zoetermeer, W. (2008). Intrapreneurship Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. www.entrepreneurship-sme.eu.
- Saqib Khan, M., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). *The Styles of Leadership: A Critical Review*, 5(3).
- Scott, S.G., and Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace”.*Academy of management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: evidence from German SMEs. *human resource management*, 49(4), 715–741
- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge University Press.
- Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). *Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled*.
- Sinval, J., Sirgy, M. J., Lee, D.-J., & Marôco, J. (2020). The Quality of Work Life Scale: Validity Evidence from Brazil and Portugal. *Applied research in quality of life*, 15(5), 1323–1351. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09730-3>
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2010). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of management journal*, 52, 489-505.
- Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1(3), 198–225.
<https://doi.org/10.1007/s40196-013-0019-2>
- Sönmez, B., İspir, Ö., Önal, M., & Emiralioğlu, R. (2019). Turkish psychometric properties of the Innovative Behavior Inventory and Innovation Support Inventory: A model analysis on nurses. *Nursing Forum*, 54(2), 254–262.
<https://doi.org/10.1111/nuf.12325>

- Steffens, N. K., Yang, J., Jetten, J., Haslam, S. A., & Lipponen, J. (2018). The unfolding impact of leader identity entrepreneurship on burnout, work engagement, and turnover intentions. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(3), 373–387. <https://doi.org/10.1037/ocp0000090>
- Szirmai, A., Naudé, W., & Goedhuys, M. (Eds.). (2011). *Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development*. Oxford University Press.
- Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace Stress Management Interventions and Health Promotion. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>
- Urban, B., & Wood, E. (2015). The importance of opportunity recognition behaviour and motivators of employees when engaged in corporate entrepreneurship. *Journal of business economics and management, 16*(5), 980-994. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.799087>
- van Beveren, P., Dórdio Dimas, I., Renato Lourenço, P., & Rebelo, T. (2017). Propiedades psicométricas de la versión portuguesa de la escala Global Transformational Leadership (GTL). *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 33*(2), 109–114. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>
- Weerawardena, J., & Coote, L. (2001). An Empirical Investigation into Entrepreneurship and Organizational Innovation-based Competitive Strategy. In *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 3*(1), 51–70. <https://doi.org/10.1108/14715200180001477>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/306941>

