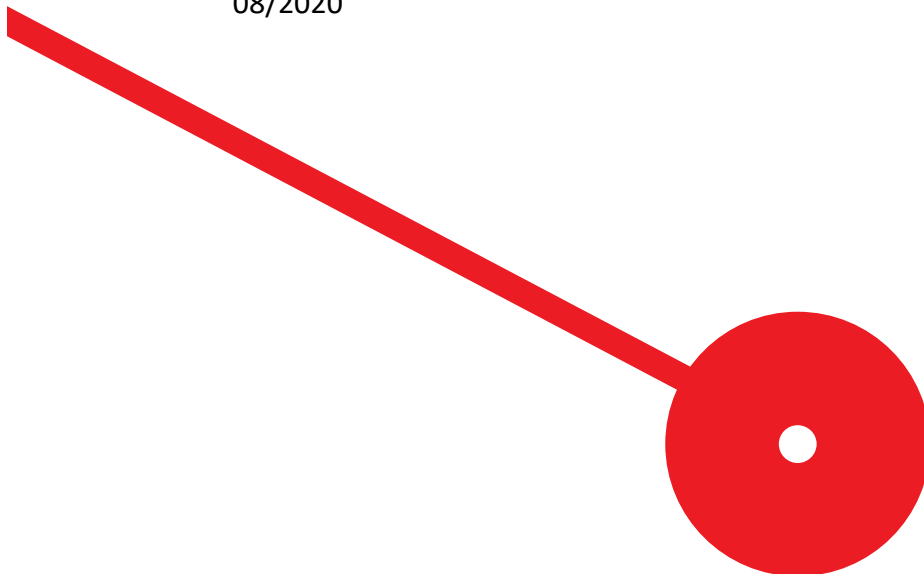




Liderança Transformacional, Intraempreendedorismo e Desempenho Individual: Estudo exploratório do setor tecnológico português

Tiago Filipe Gomes da Silva

08/2020



Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

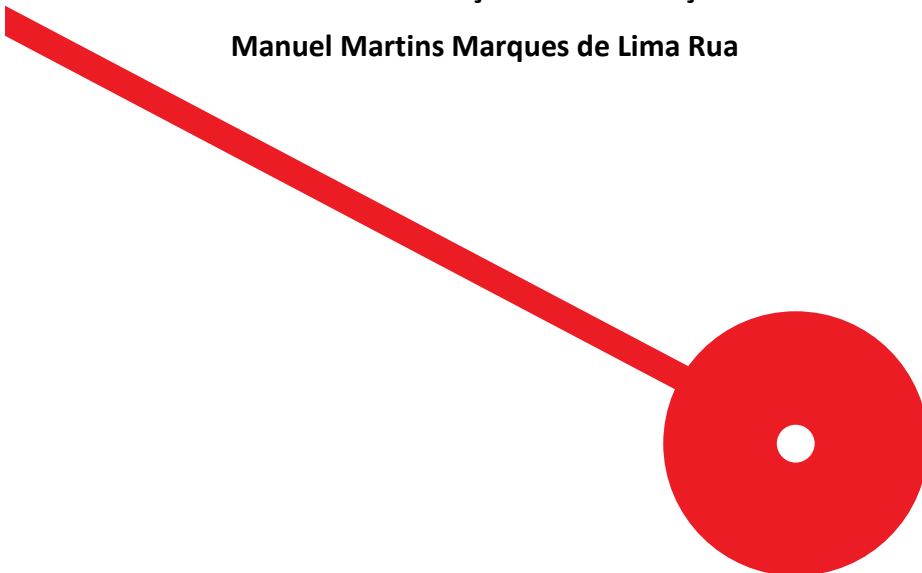


Liderança Transformacional, Intraempreendedorismo e Desempenho Individual: Estudo exploratório do setor tecnológico português

Tiago Filipe Gomes da Silva

Dissertação de Mestrado

**apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo
e Internacionalização sob orientação do Professor Doutor Orlando
Manuel Martins Marques de Lima Rua**



RESUMO

O objetivo fundamental deste estudo é perceber se o desempenho individual dos colaboradores do setor tecnológico português pode ser alavancado através de práticas intraempreendedoras e de lideranças transformacionais.

Nesse sentido, iniciou-se o trabalho com um estudo profundo da literatura no que diz respeito a estes três constructos, tendo-se posteriormente recorrido a uma abordagem metodológica quantitativa através da aplicação de um inquérito a 148 colaboradores do setor tecnológico português. Na análise dos dados foi utilizado o modelo de equações estruturais com recurso ao *Partial Least Squares*.

Os resultados mostram a existência de relações positivas entre (1) liderança transformacional e intraempreendedorismo, (2) liderança transformacional e desempenho individual e (3) intraempreendedorismo e desempenho individual, neste contexto específico. Adicionalmente, (4) foi possível comprovar empiricamente o efeito mediador do intraempreendedorismo na relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual.

Enquanto outros estudos estabelecem relações diretas entre liderança transformacional, intraempreendedorismo e desempenho individual, este estudo analisa o efeito indireto (mediador) do intraempreendedorismo na relação entre liderança transformacional e desempenho individual.

PALAVRAS-CHAVE: liderança transformacional, intraempreendedorismo, desempenho individual, setor tecnológico português.

ABSTRACT

The main objective of this study is to understand whether the individual performance of employees in the Portuguese technological sector can be leveraged through intra-entrepreneurial practices and transformational leadership.

In this sense, the investigation began with a thorough study of the literature with regard to these three concepts, having subsequently resorted to a quantitative methodological approach through the application of a survey to 148 employees in the Portuguese technological sector. In the data analysis, the structural equation model was applied using Partial Least Squares.

The results show the existence of positive relationships between (1) transformational leadership and intrapreneurship, (2) transformational leadership and individual performance and (3) intrapreneurship and individual performance, in this specific context. Additionally, (4) it was possible to empirically prove the mediating effect of intrapreneurship on the relationship between transformational leadership and individual performance.

While other studies establish direct relationships between transformational leadership, intrapreneurship and individual performance, this study analyzes the indirect (mediating) effect of intrapreneurship on the relationship between transformational leadership and individual performance.

KEYWORDS: transformational leadership, intrapreneurship, individual performance, Portuguese technological sector.

DEDICATÓRIA

The best way to predict the future is to create it.

(Peter Drucker)

AGRADECIMENTOS

A dissertação aqui apresentada representa o final de um ciclo na minha vida académica, pessoal e profissional pelo que de seguida gostaria de agradecer às pessoas que contribuíram para que tal fosse possível.

Ao Professor Doutor Orlando Lima Rua, pelo seu constante acompanhamento, disponibilidade, partilha de conhecimento e sugestões que muito contribuíram para o enriquecimento desta dissertação.

Aos colaboradores do setor tecnológico português que disponibilizaram o seu tempo para responder ao inquérito enviado.

A todos os professores que me acompanharam neste percurso académico, que contribuíram para que fosse possível chegar até aqui.

A toda a minha família, em especial, ao meu pai e à minha mãe que tudo fizeram e incentivaram para que fosse possível atingir este patamar.

À Marisa, minha namorada, por acreditar que era capaz de concluir esta etapa com sucesso, pelo apoio constante, pela paciência e por toda a ajuda prestada em prol desta dissertação.

A todos o meu MUITO OBRIGADO!

ÍNDICE GERAL

RESUMO	I
ABSTRACT	II
DEDICATÓRIA.....	III
AGRADECIMENTOS	IV
ÍNDICE GERAL	V
ÍNDICE DE TABELAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
Introdução.....	1
1. Capítulo 1 - Liderança	4
1.1 Conceito e evolução.....	4
1.2 Liderança transformacional	8
2. Capítulo 2 - Empreendedorismo	12
2.1 Conceito e evolução.....	12
2.2 Intraempreendedorismo	14
2.2.1 Conceito e evolução.....	14
2.2.2 Empreendedorismo vs intraempreendedorismo	17
2.2.3 <i>Outputs</i> do intraempreendedorismo e fatores que o fomentam.....	19
3. Capítulo 3 – Desempenho Individual	22
3.1 Conceito e evolução.....	22
3.2 Avaliação de desempenho	24
4. Capítulo 4 - Setor Português da Tecnologia	27
5. Capítulo 5 – Objetivos, modelo e hipóteses de investigação.....	29
5.1 Objetivos de investigação	29
5.2 Modelo e hipóteses de investigação	29
6. Capítulo 6 – Metodologia de investigação	32
6.1 Abordagem metodológica.....	32

6.2 Instrumento de medida	32
6.2.1 Escala de liderança transformacional	32
6.2.2 Escala de conduta intraempreendedora	34
6.2.3 Escala de avaliação de desempenho individual	35
6.3 População, amostra e recolha de dados	36
7. Capítulo 7 – Análise e discussão de resultados	38
7.1. Análise descritiva.....	38
7.1.1. Caraterização dos inquiridos	38
7.1.2. Análise de fiabilidade	42
7.2. Análise fatorial exploratória	43
7.2.1. Liderança transformacional	43
7.2.2. Intraempreendedorismo	46
7.2.3. Desempenho individual	48
7.3. Modelo de equações estruturais	50
7.4. Discussão de resultados	54
Conclusões.....	57
Referências	59
ANEXO	74
Anexo A: Inquérito por questionário	75

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA A PARTIR DO SÉCULO XX.....	6
TABELA 2 - DIMENSÕES DO MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ)	10
TABELA 3 - RELAÇÃO ENTRE EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO.....	18
TABELA 4 - BARREIRAS E FATORES POTENCIADORES DO INTRAEMPREENDEDORISMO	20
TABELA 5 - QUATRO MAIORES EMPRESAS DO SETOR TECNOLÓGICO PORTUGUÊS	28
TABELA 6 - ESCALA DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	33
TABELA 7 - ESCALA DE CONDUTA INTRAEMPREENDEDORA	34
TABELA 8 - INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO PARA AFERIÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL	35
TABELA 9 – IDADE	38
TABELA 10 – GÉNERO	39
TABELA 11 – HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	40
TABELA 12 - TEMPO DE ATIVIDADE NA ENTIDADE EMPREGADORA	41
TABELA 13 - RESUMO DE PROCESSAMENTO DO CASO	42
TABELA 14 - ESTATÍSTICAS DE CONFIABILIDADE	42
TABELA 15 - ESCALA PARA ANÁLISE KMO	43
TABELA 16 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	44
TABELA 17 - MATRIZ DE COMPONENTE ROTATIVA ^A DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	45
TABELA 18 – TESTE DE KMO E BARTLETT	46
TABELA 19 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA DO INTRAEMPREENDEDORISMO.....	46
TABELA 20 – MATRIZ DE COMPONENTE ROTATIVA ^A DO INTRAEMPREENDEDORISMO	47
TABELA 21 – TESTE DE KMO E BARTLETT	47
TABELA 22 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA DO DESEMPENHO INDIVIDUAL.....	48
TABELA 23 - MATRIZ DE COMPONENTE ROTATIVA ^A DO DESEMPENHO INDIVIDUAL.....	49
TABELA 24 - TESTE DE KMO E BARTLETT DO DESEMPENHO INDIVIDUAL	49
TABELA 25 - ALPHA DE CRONBACH DAS VARIÁVEIS MULTIDIMENSIONAIS.....	50
TABELA 26 - ÍNDICE DE FIABILIDADE COMPOSTA DAS VARIÁVEIS MULTIDIMENSIONAIS (PC).....	51
TABELA 27 - VALIDADE CONVERGENTE DO MODELO	51
TABELA 28 - VALIDADE DISCRIMINANTE DO MODELO.....	52
TABELA 29 - EFEITOS DO PATH COEFFICIENTS	52

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – PROCESSO DO INTRAEMPREENDEDORISMO.....	17
FIGURA 2 - ANTECEDENTES E OUTPUTS DO INTRAEMPREENDEDORISMO	19
FIGURA 3 - EVOLUÇÃO DA FATURAÇÃO DO SETOR TECNOLÓGICO PORTUGUÊS.....	27
FIGURA 4 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES DO SETOR TECNOLÓGICO PORTUGUÊS.....	28
FIGURA 5 – MODELO OPERACIONAL DE INVESTIGAÇÃO	30
FIGURA 6 - IDADE.....	39
FIGURA 7 - GÉNERO.....	39
FIGURA 8 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS.....	40
FIGURA 9 - TEMPO DE ATIVIDADE NA ENTIDADE EMPREGADORA	41
FIGURA 10 - MODELO ESTRUTURAL DE INVESTIGAÇÃO.....	53

INTRODUÇÃO

O mundo atual em que vivemos é marcadamente volátil, incerto, complexo e ambíguo, sendo que o Army War College atribuiu a sigla VUCA¹ para descrever esta realidade, pelo que esta designação está intrinsecamente ligada a cenários de combate. Assim, atualmente, vivemos e trabalhamos num ambiente altamente inconstante, interconectado e correlativo que nos obriga constantemente a adaptar (Nandram & Bindlish, 2017).

Recentemente, a pandemia Covid-19 surgiu e irrompeu nas nossas vidas obrigando-nos a adaptar continuamente demonstrando, assim, que realmente vivemos num mundo VUCA (Tsou et al., 2020). Visto que as medidas implementadas para combater esta pandemia são bastante recentes e tendo em conta a dificuldade em estabelecer paralelismos com qualquer outra situação da história recente torna-se, ainda, impossível prever com rigor, não só, os seus impactos económicos, mas também, as mudanças nos comportamentos das pessoas e nas suas relações (Atkeson, 2020).

Esta “Era de Descontinuidade e Globalização” gera um fluxo ininterrupto e imprevisível de mudanças que afetam as organizações a nível económico, estratégico e evolutivo onde (1) lidar com estas características implica, de uma forma geral, que as organizações tenham a capacidade de re-imaginar os seus processos, o envolvimento dos *stakeholders* e o próprio modelo de negócios, (2) a transformação decorrente é, por um lado, extremamente exigente e, por outro, impreterível e (3) as organizações sem capacidade de transformação, são organizações destinadas a falhar (Saini, & Khurana, 2015). Assim, ainda segundo estes autores, não existe um ponto de partida e um ponto de chegada, mas antes uma jornada de transformação interminável.

As condições do ambiente global de negócios têm vindo, assim, a exigir a adoção de estratégias renovadas para garantir a competitividade e prosperidade (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009). As estratégias empreendedoras são ferramentas decisivas neste caminho das organizações (e. g., McGrath & MacMillan, 2000; Morris, Kuratko, & Covin, 2010). Ireland et al. (2009, p. 21) concetualizam estas estratégias, de intraempreendedorismo, como orientações “para a visão, em toda a organização, do comportamento empreendedor que

¹ Sigla original em inglês correspondente a *Volatility, Uncertainly, Complexity e Ambiguity*.

rejuvenesce a organização de forma propositada e contínua e molda o âmbito das suas operações através do reconhecimento e exploração de oportunidades”.

A competitividade e globalização dos mercados faz com que as empresas sejam envolvidas em contextos marcados pela complexidade e constante transformação sendo importante que a liderança dessas empresas se adeque e responda rapidamente a estas mudanças. Por outro lado, um dos desafios principais da liderança é a capacidade de transmitir mensagens complexas e influenciar os seus subordinados para o alcance dos objetivos de forma mais rápida e eficiente (Bass & Riggio, 2006).

Vários autores têm encontrado relações positivas entre o intraempreendedorismo e o desempenho (e.g., De Jong, Parker, Wennekers, & Wu, 2011; Neessen, Caniëls, Vos, & De Jong, 2019). O intraempreendedorismo, como um conjunto de comportamentos extra-papel que afeta diferentes camadas organizacionais, tem demonstrado um impacto benéfico no desempenho a nível individual, coletivo e organizacional (Neessen et al., 2019).

De Jong et al. (2011) encontraram uma relação positiva entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual no trabalho, pela sua associação à proatividade do indivíduo e autonomia proporcionada no âmbito do trabalho. Ademais, têm emergido evidências quanto à associação positiva com o desempenho da função, individual e em equipa, (Janssen & van Yperen, 2004) e o sucesso organizacional (Rauch & Frese, 2007), as promoções e os aumentos salariais (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001).

De uma forma geral, os resultados decorrentes do intraempreendedorismo têm vindo a ser explorados quer a nível organizacional quer individual (e.g., Baggen, Lans, Biemans, Kampen, & Mulder, 2016; Rigtering, & Weitzel, 2013; Sundin & Tillmar, 2008), sendo que, a nível macro, Fischer (2011) aponta que o intraempreendedorismo é associado a lucratividade, renovação estratégica e inovação.

Como ressaltado por Neessen et al. (2019), a consciência e o conhecimento sobre o processo subjacente ao comportamento intraempreendedor permite a adoção de práticas específicas de promoção, sendo a liderança apontada como um fator importante a ter em conta. Contudo, a relação dinâmica entre estes elementos permanece ainda por esclarecer (Neessen et al., 2019; Simsek, Jansen, Minichilli, & Escriba-Esteve, 2015).

Por outro lado, o desempenho individual é, não só, influenciado pelos conhecimentos e competências e sua aplicação empreendedora, mas também, pelo feedback sobre as mesmas

o que remete, diretamente, para o papel da liderança nesta relação. Aliás, a relação entre estes construtos tem vindo a ser largamente abordada na literatura (Camps & Rodriguez, 2010; Vigoda-Gadot, 2007). Em específico, e à semelhança de vários outros autores, Kelloway e Barling (2000) encontraram que a liderança transformacional promove o desempenho individual, coletivo e organizacional. Adicionalmente, neste âmbito, a perceção dos trabalhadores é fundamental na modulação da referida relação (Vigoda-Gadot, 2007), pelo que aprofundar o conhecimento sobre o tópico na perspetiva destes encerra o potencial de clarificar as suas perceções e a interdependência entre as mesmas quanto ao efeito mediador do intraempreendedorismo na relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual. Neessen et al. (2019) indica-nos que a relação simultânea entre liderança transformacional, intraempreendedorismo e desempenho permanece ainda por comprovar pelo que neste estudo procuraremos apresentar evidências científicas sobre esta relação.

Assim, tendo em conta a constante procura por mecanismos que permitam alavancar o desempenho, o presente estudo visa explorar a relação entre os construtos de liderança transformacional, intraempreendedorismo e desempenho individual recorrendo, para o efeito, a um estudo exploratório do setor tecnológico português. Desta forma, propomo-nos responder às seguintes questões de investigação (QI):

QI1: A liderança transformacional impacta positivamente no intraempreendedorismo?

QI2: A liderança transformacional impacta positivamente no desempenho individual?

QI3: O intraempreendedorismo impacta positivamente no desempenho individual?

QI4: O intraempreendedorismo tem um efeito mediador na relação entre liderança transformacional e desempenho individual?

CAPÍTULO 1 - LIDERANÇA

1.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO

A liderança pode ser entendida e definida de várias formas tendo o seu conceito sofrido evoluções constantes ao longo dos anos, nomeadamente, no século XX (Stogdill, 1974). Bennis (1996), indica-nos que não existe uma definição consensual de liderança devido à dificuldade em abranger todos os aspetos da liderança, complementando com uma analogia entre a liderança e a beleza, uma vez que, ambas são difíceis de definir, mas fáceis de reconhecer.

Apesar da falta de consenso em torno da definição de liderança, de uma forma geral o conceito e as definições apresentadas pela comunidade científica e académica englobam a capacidade de influenciar e coordenar indivíduos a contribuir para os objetivos do grupo (Bass & Bass, 2008; Hollander, 1992). A liderança pode assim, ser vista como o processo de persuasão, com a finalidade de influenciar um grupo de colaboradores a desempenharem tarefas com a máxima eficiência e eficácia para que em conjunto consigam atingir os objetivos delineados (Yukl, 2012).

A liderança pode ser vista de duas perspetivas: (1) um recurso para grupos atingirem mais rápido e de forma mais eficiente os objetivos e (2) um atributo pessoal que pode ser desenvolvido (Van Vugt, Hogan, & Kaiser, 2008).

Por outro lado, Kent e Chelladurai (2001) defendem que sob a perspetiva organizacional, a liderança é apenas uma função organizacional exercida por uma pessoa específica responsável pela organização das atividades de um grupo e direcioná-las tendo em conta os objetivos da organização. É importante, ainda, reter que na literatura é bastante frequente evidenciar-se a diferença entre ser gestor ou chefe e ser líder (Kotterman, 2006; Northouse, 2018; Zaleznik, 2004).

A capacitação dos colaboradores, através da fomentação - pela liderança - da autogestão e da normalização da necessidade constante de mudança, contribui para o desenvolvimento de competências de tomada de decisão, integração e colaboração. Por sua vez, estas competências, sendo mobilizadas de forma criativa, inovadora e proativa, num contexto baseado na autonomia e responsabilidade, geram comportamentos intraempreendedores (Nandram & Bindlish, 2017).

A perspectiva do colaborador evolui, assim, de um recipiente passivo de tarefas para um interveniente ativo, como “inovador” e “diferenciador” (Bowen, 2016), sendo empreendedores aqueles que “constroem capital através do risco e/ou iniciativa”, como definido em 1723 pelo economista Richard Cantillon (citado por Buekens, 2014, p. 581).

Paralelamente, a liderança destaca-se como pelo seu potencial latente de suportar e promover o sucesso destes. Através da liderança, devem criar-se as condições para que o intraempreendedorismo emergja e floresça, nomeadamente, um ambiente que encoraje a autonomia, a criatividade e a inovação, isto é, uma cultura que incentive, reconheça e valorize as ideias dos seus colaboradores. Os intraempreendedores prosperam na liberdade, pelo que a liderança deve ser mobilizada como um processo de influência social que, refletindo os valores da organização, oriente, motive e impulsione os colaboradores em direção aos objetivos (Buekens, 2014).

Os seres humanos evoluíram desde os tempos primitivos em grupo (Baumeister & Leary, 1995). Estudos apontam para que os primeiros homínídeos do grupo Homo tenham surgido há cerca de 2,5 milhões de anos e vivido em pequenos grupos familiares no continente africano adotando um estilo de vida nómada e sustentado pela caça e coleta de vários elementos na natureza (Foley, 1997). O ambiente em que esses grupos viviam e a necessidade de sobrevivência traduziu-se na necessidade de agrupar esforços, nomeadamente, caçando em conjunto e dividindo o trabalho. Assim sendo, já nesses tempos primitivos surgiu as primeiras experiências de liderança em que um elemento do grupo (geralmente o homem mais velho), tinha como função coordenar todo o grupo decidindo o que fazer e como fazer para que todos conseguissem sobreviver. Para além disto era possível perceber que a sobrevivência individual e grupal dependia do esforço cooperativo e da coesão do grupo (Bloom, 2000).

O estudo da liderança e da sua envolvente assumiu uma posição de destaque a partir do século XX, no entanto, vários elementos demonstram que este tema foi já abordado de várias perspetivas mesmo antes deste período. Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007), indicam que o tema foi, inclusive, abordado em hieróglifos egípcios que se estimam ter mais de 4000 anos. Por outro lado, no livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu datado de 400 a.C. é possível perceber que a liderança dos generais em contexto de combate e batalha assumia uma posição relevante e era considerada, inclusive, como uma das principais variáveis que influenciavam o grau de sucesso de determinada guerra ou batalha.

Numa fase inicial o estudo da liderança teve por base a Teoria dos Traços, na qual os líderes possuíam um conjunto de características e atributos que lhes permitiam liderar com sucesso (Kirkpatrick & Locke, 1991). Alguns investigadores criticaram esta teoria indicando que os comportamentos do líder influenciavam em grande medida a eficácia da sua liderança tendo procurado perceber quais os comportamentos que influenciavam esse sucesso dando origem às Teorias Comportamentais (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011). De seguida e com base nas teorias anteriores, deu-se origem às Teorias Contingenciais que alerta para a importância do estudo e impacto do meio envolvente na eficácia da liderança. A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1988), incluída nas Teorias Contingenciais, defende que o sucesso da liderança depende do nível de maturidade dos seguidores.

O conceito de liderança e a sua abordagem sofreram, portanto, constantes modificações sendo que a tabela seguinte apresenta de uma forma representativa as várias definições utilizadas pela generalidade dos investigadores a partir da década de 1920 até à atualidade (Tabela 1).

Tabela 1 - A evolução do conceito de liderança a partir do século XX

Década	Definição
1920s	Liderança é a capacidade de impor a vontade do líder nos seus liderados e induzir respeito, lealdade, cooperação e obediência.
1930s	Liderança é o processo no qual as atividades são organizadas por um líder de forma a que o grupo se mova numa direção pré-determinada.
1940s	Liderança é o resultado de um atributo de persuasão ou direcionamento de pessoas, além do poder ou prestígio que advém da sua posição ou circunstância externa.
1950s	Liderança é aquilo que os líderes fazem em grupo sendo que a sua autoridade é espontânea visto que é concedida de forma imediata pelo grupo que lidera.
1960s	Liderança é aplicada por uma pessoa que influencia outras pessoas a seguirem uma direção partilhada e conjunta.
1970s	Liderança é definida em termos de influência discricionária. A influência discricionária diz respeito aos comportamentos controlados pelo líder que podem variar de pessoa para pessoa.

1980s	Apesar das complexidades envolvidas no estudo da liderança o seu significado é relativamente simples. A liderança tem como objetivo inspirar os outros a empreender com um propósito determinado pelo líder.
1990s	A liderança é a relação de influência entre líderes e seguidores que tencionam implementar mudanças significativas refletindo os seus propósitos.
2000s	A liderança é demonstrada através da execução e promoção de condutas apropriadas tendo por base a comunicação e tomada de decisão bidirecional (do e para o líder).
2010s	O líder deverá focar os seus atos em atribuir poder, autonomia, autogestão nos seus seguidores de forma a melhorar a eficiência e bem-estar do grupo.

Fonte: Adaptado de Antonakis, Cianciolo e Sternberg (2004) e de Amundsen e Martinsen (2014).

Embora estas definições sejam construções sociais e representativas dos movimentos das escolas de liderança é possível perceber, de uma forma geral, a evolução do estudo da liderança. Podemos, assim, resumir que na década de 1920 os líderes impunham a sua vontade naqueles que lideravam. Mais tarde, nos anos 40, eles persuadiram os seus seguidores a moverem-se numa direção pré-determinada. Nos anos 60 os líderes influenciaram os seus seguidores e, por último, nos anos 90, líderes e seguidores influenciaram-se mutuamente na prossecução de propósitos mútuos (Ciulla, 2004).

Já no século XXI, o conceito de liderança evolui tendo surgido e desenvolvido teorias para explicitar e modelar a liderança, como a liderança autêntica (Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016; Luthans & Avolio, 2003; Shamir & Eilam, 2005), como a liderança ética (Brown & Treviño, 2006; Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012; Walumbwa, Hartnell, & Misati, 2017) e como a liderança de empoderamento (Amundsen & Martinsen, 2014; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006; Zhang & Bartol, 2010). Um líder autêntico é um líder virtuoso que procura ser verdadeiro e agir de acordo com as suas convicções promovendo autoconsciência e força psicológica para os subordinados, (Banks et al., 2016), um líder ético é aquele que incentiva os subordinados e a justiça coletiva no grupo (Walumbwa et al., 2017), e por sua vez, um líder empoderador apoiará a sua equipa,

promoverá a autonomia, a autodireção e incentivará a autogestão (Amundsen & Martinsen, 2014).

Os estilos de liderança dizem respeito aos diferentes padrões de comportamentos e atitudes observados no líder no seu processo de gestão e influência dos liderados. O foco no estudo do modo como o líder deve agir, nomeadamente, no seu comportamento, surgiu na década de 50 (Bergamini, 1994).

Existem várias formas de classificar o estilo de liderança sendo que neste estudo iremos, de seguida, numa primeira fase apresentar o estilo Autocrático, Laissez-Faire e Democrático e de seguida iremos apresentar o estilo Transaccional e Transformacional.

A liderança autocrática tem um maior foco no desempenho dos subordinados do que nos subordinados em si sendo que todas as comunicações e processos de influência devem ter como ponto de chegada ou partida o líder. O processo de decisão é assumido unicamente pelo líder que determina as políticas do seu grupo, as tarefas, o procedimento para atingir os objetivos, o controlo das recompensas e das repreensões (Van Vugt, Jepson, Hart, & De Cremer, 2004). Por outro lado, a liderança democrática tem um maior foco nos subordinados e na qualidade e quantidade de interação dentro do grupo. As funções de liderança são partilhadas com todos os membros do grupo sendo o líder parte integrante da equipa (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012). Os líderes autocráticos são frequentemente questionados pela sua postura demasiado dura e denominadora, e em contrapartida os líderes democráticos podem revelar-se demasiado fracos e suaves com as suas ações (Blanchard, 2010).

Asrar-ul-Haq e Kuchinke (2016), indicam que o estilo de liderança Laissez-Faire é caracterizado por uma postura discreta do líder, tentando não criar distúrbios nem atenção evitando ao máximo qualquer processo de decisão e confiando o trabalho num conjunto de subordinados leais de forma a que o trabalho seja feito. As equipas que possuem um líder desta natureza tendem a apresentar uma menor quantidade e qualidade no seu trabalho.

1.2 LIDERANÇA TRANSACCIONAL

Burns (1978), indica que o estilo de liderança transaccional é caracterizado pelas trocas constantes entre líderes e colaboradores, nas quais o líder procura fomentar a motivação dos seus seguidores recompensando o bom desempenho e repreendendo os erros. Desta forma

procuram que a recompensa, como o salário e outros benefícios, seja paralelamente proporcional à quantidade e qualidade do trabalho.

De acordo com Bass e Riggio (2006), na liderança transacional a relação entre o líder e os seus liderados assenta em três pilares: (1) o líder sabe o que os seus subordinados querem e explica claramente aquilo que o subordinado receberá se o trabalho for de encontro às expectativas, (2) os esforços dos subordinados são reconhecidos pelo líder e (3) os líderes respondem aos interesses pessoais dos subordinados de forma proporcional ao valor do trabalho realizado. Por outro lado, uma das características da liderança transacional é a pouca flexibilidade para erros, uma vez que, a verificação de um erro leva a que o líder atue imediatamente procurando corrigir e melhorar o trabalho desenvolvido (Purwanto, Bernarto, Asbari, Wijayanti, & Hyun, 2020).

Neste sentido, o conceito de liderança transformacional, apresentado por Burns (1978), caracteriza-se por gerar uma motivação recíproca em líderes e liderados procurando atingir elevados níveis de liberdade, justiça, solidariedade e igualdade, criando assim uma rutura com o conceito de liderança transacional.

Com base nesta teoria realizaram-se até ao momento vários estudos e novas versões da mesma sendo uma das mais relevantes a apresentada por Bass (1985) que define o líder transformacional do ponto de vista dos seus liderados como “(...) um pai que respeitava e tratava todos os colaboradores de igual forma, era um verdadeiro modelo que todos queriam seguir, sempre no sentido de um maior e melhor desempenho. É alguém que dá força, que aconselha e que apoia todos os colaboradores (...) e inspira uma grande confiança em todos os elementos que lidera e transmite uma sabedoria e conhecimentos úteis para o desempenho (...)” (p. 147).

Na perspetiva de Bass e Riggio (2006), as lideranças transformacionais e transacionais podem ser vistas como processos diferenciados, contudo complementares sendo que o líder poderá recorrer a ambos em diferentes situações ou até em simultâneo aumentando a eficácia dos seus comportamentos. A liderança transacional poderá ser mais eficiente em ambientes estáveis e de evolução lenta sendo que, por outro lado, a liderança transformacional poderá ser mais eficiente em ambientes mutáveis e de fundação organizacional (Cunha et al., 2007).

Para avaliar os comportamentos de liderança, mais propriamente, de liderança transformacional e transacional, Bass e Avolio (1995) desenvolveram o *Multifactor*

Leadership Questionnaire (MLQ). Este instrumento de autorresposta constituído por quatro dimensões da Liderança Transformacional, duas dimensões da Liderança Transacional, e duas dimensões da Liderança Evitativa Passiva (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Judge & Piccolo, 2004) permite aos respondentes avaliar os comportamentos das suas lideranças julgando a frequência com que o seu líder direto se envolve nas condutas descritas em cada item.

Tabela 2 - Dimensões do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Dimensão	Subescala	Exemplo
Liderança transformacional	efeito idealizado atribuído e comportamental	“[O meu líder] particulariza a importância de ter um forte entendimento do propósito”
	motivação inspiradora	“[O meu líder] articula uma visão convincente do futuro”
	estimulação intelectual	“[O meu líder] procura perspetivas distintas ao resolver problemas”
	apreciação individualizada	“[O meu líder] trata cada um de nós como pessoas com distintas necessidades, aptidões e aspirações”
Liderança transacional	compensação contingente	"[O meu líder] transmite claramente o que posso esperar arrecadar, se o meu desempenho refletir os padrões aguardados"
	gestão ativa por exceção	"[O meu líder] segue os meus erros"
Liderança Evitativa Passiva	laissez faire	“[O meu líder] não me transmite a sua posição sobre assuntos importantes”
	gestão passiva por exceção	“as coisas têm de correr mal para ele / ela agir”

Fonte: Adaptado de Bass et al. (2003).

Tal como podemos verificar pela Tabela 2, para Bass et al. (2003), a liderança transformacional engloba quatro dimensões principais, nomeadamente: o carisma, isto é, a forma pela qual o líder atrai os colaboradores para uma visão partilhada e sedutora do futuro; a motivação inspiracional, isto é, a forma pela qual o líder energiza e impulsiona o

envolvimento dos colaboradores além do que são os seus interesses próprios; a estimulação intelectual, isto é, a forma pela qual o líder impele os colaboradores a desafiar os pressupostos e explorar novas perspetivas; e a consideração individual, isto é, a forma pela qual o líder suporta, encoraja e desenvolve cada um dos seus colaboradores de acordo com o seu potencial e especificidades (Bass, 1985, citado por Chang, Chang, & Chen, 2017).

Assim, líderes transformacionais são fundamentais para “levar a cabo estratégias (influência descendente), mas também fornecer informações e perspetivas únicas, úteis para estabelecer a adaptação das mesmas, em resposta a necessidades operacionais e exigências e oportunidades ambientais (influência ascendente)” (DeChurch, Hiller, Murase, Doty, & Salas, 2010, p. 1081).

Podemos, desta forma concluir que a liderança transformacional foca o líder que, por um lado, inspira os seus seguidores a adotar a visão da organização como se fosse a sua própria e, por outro, centra a sua energia na prossecução dos objetivos coletivos (Neessen et al., 2019).

Na procura por uma maior compreensão sobre os mecanismos subjacentes e promotores do intraempreendedorismo, a perspetiva específica da liderança transformacional tem vindo a ser explorada (Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008). Desta forma, é possível associar este tipo de liderança á estimulação do intraempreendedorismo, assim como à capacidade de os colaboradores levarem a cabo comportamentos empreendedores (e.g., Cheung & Wong, 2011; Hornsby, Kurato, & Zahra, 2002).

CAPÍTULO 2 - EMPREENDEDORISMO

2.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO

Van Praag (1999), indica que o conceito de empreendedorismo foi abordado por Richard Cantillon logo no século XVIII sendo que este autor dedicou especial atenção ao empreendedor e o seu impacto na economia. Para Cantillon, o empreendedor tinha um papel central na economia por ser responsável pelas trocas económicas e era uma pessoa disposta a assumir riscos visto que comprava a um preço determinado, mas não estava definido à partida o preço de venda pelo que poderia resultar em lucros avultados, ou até mesmo, em perdas significativas.

Mais tarde, no século XIX, Jean-Baptiste Say avançou com a ideia de que ser empreendedor engloba tarefas de gestão, de liderança e de procura constante, ainda que inconsciente, para equilibrar a procura e a oferta de determinado mercado. Por outro lado, o mesmo autor avançou com a ideia de que o empreendedor atua no mercado económico como agente transferidor de recursos económicos de setores de produtividade mais baixos para setores de produtividade mais elevados e que poderão gerar um maior rendimento (Say, 1836).

O empreendedorismo foi gerando ao longo dos anos variados estudos e abordagens ao tema de várias perspetivas, nomeadamente, do ponto de vista da gestão, da psicologia e da economia (Dorin & Alexandru, 2014) tendo no início do século XX surgido a corrente Schumpeteriana, que adiciona ao conceito de empreendedorismo a perspetiva de inovação permitindo fazer-se mais com a mesma quantidade de recursos. Segundo esta corrente o empreendedor é o principal responsável pela criação de empresas e pelas mudanças na economia (Van Praag, 1999).

Kirzner (1973), introduziu o aspeto de alerta constante dos empreendedores visto que procuram constantemente novas formas de agir de forma a maximizar o seu lucro. Segundo a corrente Kirzeneriana o empreendedor é um elemento em constante aprendizagem das suas características pessoais e das condições de mercado.

Morris, Lewis e Sexton (1994), referiram que o empreendedorismo é um processo que envolve inputs (entradas/recursos) e outputs (saídas/resultados). Os inputs dizem respeito à identificação de uma oportunidade, um ou mais indivíduos com características empreendedoras, a assunção do risco e inovação. Por outro lado, os outputs serão o novo

negócio ou empreendimento gerados, o novo produto, serviço ou processo, o valor criado, os benefícios pessoais e de crescimento.

No final do século XX e início do século XXI, o conceito de empreendedorismo passou a ser estudado de uma forma mais vasta tendo passado de uma perspectiva de que o sucesso do empreendedorismo se devia em grande parte ao empreendedor e às suas características para uma perspectiva de que esse sucesso dependia, também, em grande parte ao contexto (Eckhardt & Shane, 2003; Venkataraman, 1997).

No que diz respeito ao contexto, Eckhardt e Shane (2003) indicaram que as oportunidades empreendedoras, ou seja, as situações em que novos bens, serviços, matérias-primas, mercados e métodos de organização podem ser introduzidos através da formação de novas relações ou novos modelos de negócio, são aquilo que distingue o surgimento de um projeto empreendedor de um projeto empresarial no qual o lucro pode ser gerado através da otimização dos recursos dentro das estruturas existentes. Desta forma, as decisões não empreendedoras procuram maximizar a eficiência na utilização dos recursos existentes recorrendo a meios e finalidades conhecidas anteriormente, enquanto que as decisões empreendedoras envolvem a criação ou identificação de novos meios ou finalidades anteriormente não detetados nem utilizados pelos diferentes *players* do mercado (Gaglio & Katz, 2001).

Van Praag e Versloot (2007), encontraram evidências do efeito positivo do empreendedorismo na economia, nomeadamente, na criação de emprego, na produtividade e no crescimento. Recentemente, Skoglud e Berglund (2018) definiram o empreendedorismo como um processo dinâmico e social, no qual indivíduos, sozinhos ou em cooperação, identificam oportunidades e fazem algo para transformar essas ideias em atividades ou praticas sociais, culturais ou em contextos económicos.

Em suma, numa fase inicial o empreendedorismo centrava-se apenas nos negócios e na sua envolvente, no entanto, na atualidade é possível perceber que este conceito é multifacetado e explorado à vista de diversas áreas como a antropologia, as ciências sociais, a gestão, a psicologia e muitas outras (Ahmad & Seymour, 2008).

Kuratko (2005) definiu o empreendedor como aquele que procura continuamente oportunidades, assume riscos e tem a tenacidade de transformar uma ideia em realidade.

Tal como referido anteriormente, muitos autores defendem que o sucesso no processo de empreender depende não só do ambiente contextual e económico, mas também, das características e atributos dos indivíduos intervenientes no processo (Kozubíková, Dvorský, Cepel, & Balcerzak, 2017; Littunen, 2000; McClelland, 1987).

Para Timmons (1989), o empreendedor é o indivíduo que possui em simultâneo as capacidades de um gestor e de um inventor sendo que tanto uma como outra podem ser aprendidas reforçando, assim, a ideia de que o empreendedorismo não é uma capacidade inata mas sim que pode ser desenvolvida e treinada.

Um indivíduo que deseje tornar-se num empreendedor, possui um característico estilo de vida e abordagem ao mundo ao seu redor. Assim, as características psicológicas, os traços de personalidade e a motivação para agir representam fatores relevantes e diferenciadores dos empreendedores (Rua, 2016; Zhao & Seibert, 2006)

Segundo um estudo de Levine e Rubinstein (2017) os empreendedores na atualidade têm tendência para ganhar mais dinheiro por cada hora trabalhada acabando, ainda, por trabalhar mais horas do que os seus colegas assalariados.

Na atualidade os empreendedores de sucesso como o Ingvar Kamprad (IKEA), Richard Branson (Virgin), Steve Jobs (Apple) e, mais recentemente, Elon Musk (Tesla) são vistos pela restante comunidade empreendedora como um modelo de sucesso a seguir sendo que os seus comportamentos são aquilo que muitos identificam como o perfil ideal para ser um empreendedor de sucesso (Hoppe, 2016).

2.2 INTRAEMPREENDEORISMO

2.2.1 Conceito e evolução

Antes de iniciarmos a nossa abordagem a este tema, importa referir que o conceito de intraempreendedorismo é normalmente usado em paralelo com o conceito de empreendedorismo corporativo, sendo que intraempreendedorismo diz geralmente respeito à vertente do trabalhador (individual) e empreendedorismo corporativo à vertente organizacional.

No entanto nem sempre esta distinção é clara sendo que Neessen et al. (2019) identificaram que 37 das 73 definições de intraempreendedorismo que recolheram tocavam em aspetos

organizacionais. Sendo fiel à literatura sobre o tópico, manteremos esta relação de sinonímia amplamente aceite, ainda que com a ressalva que a nossa abordagem foca os conceitos ao nível individual.

O tema foi inicialmente concetualizado por Gifford Pinchot, que definiu os intraempreendedores como “empreendedores internos, aqueles sonhadores que podem aumentar a velocidade e a relação custo-benefício da transferência de tecnologia da I&D para o mercado” (Pinchot, 1987, p. 14). Assim, a perspetiva com que o termo foi cunhado é marcadamente individualizada.

Este autor avança ainda com a ideia de que os intraempreendedores têm uma necessidade constante de melhorar processos, produtos ou serviços pois têm uma visão sempre crítica e construtiva sobre o mundo que os rodeia sendo que a sua dedicação ao trabalho faz com que sejam em norma mais produtivos esquecendo-se muitas das vezes do mundo familiar que os rodeia (Pinchot, 1985).

Tendo em conta que o empreendedorismo pode também ser visto do ponto de vista de uma empresa já existente, Miller e Friesen (1983), indicou que o empreendedorismo poderia também revelar-se sob a forma de uma empresa predisposta a assumir risco de forma proativa procurando constantemente lançar novos produtos ou serviços ou entrar em novos mercados, esta definição é ainda hoje uma das mais utilizadas para definir o empreendedorismo corporativo.

A palavra intraempreendedor foi pela primeira vez incluída num dicionário em 1992 pelo The American Heritage Dictionary, definindo-o como “um indivíduo dentro de uma grande empresa que assume a responsabilidade direta de transformar uma ideia num produto final lucrativo através da inovação e da tomada de decisões de risco”. Esta definição encontra-se ainda hoje em uso por este dicionário (The American Heritage - Dictionary of the English Language, 2020).

Para Carrier (1994), o intraempreendedorismo é um processo que através da criação de novos negócios em empresas existentes resultará uma melhoria da sua sustentabilidade e posição competitiva. Este autor foi o pioneiro a estudar o impacto do intraempreendedorismo nos micro pequenas e média empresas (PMEs) concluído que é igualmente importante nesta realidade devendo, no entanto, ser visto e promovido de forma diferente do que nas grandes empresas.

Um estudo realizado por Antoncic e Hisrich (2001), em empresas eslovenas e americanas, permitiu concluir que o intraempreendedorismo influencia positivamente (a) o crescimento em termos de vendas, de número de colaboradores e de cota de mercado e (b) a lucratividade das empresas permitindo alcançar taxas de ROI (*Return On Investment* – Retorno do Investimento) superiores. Por outro lado, o mesmo estudo não encontrou influências significativas por parte do tamanho, da idade da empresa, da estratégia ou da indústria onde operam.

O processo intraempreendedor e a sua promoção por parte das empresas permitirá aumentar a rentabilidade, renovação estratégica, sucesso internacional e aumento da inovação interna (Hornsby et al., 2002).

Lumpkin (2007) procurou sistematizar e identificar as principais atividades relacionadas com o processo intraempreendedor tendo identificado as seguintes: perceção de oportunidades, conceção de um novo produto ou melhoria de utilização dos recursos existentes, criação de ideias, persuasão da administração da empresa e planeamento e organização.

Nos últimos anos, o estudo do intraempreendedorismo tem sido focado ao nível individual, nomeadamente, identificando as características e atributos dos intraempreendedores de forma a que as empresas possam recrutar para os seus quadros os profissionais com estas características. De uma forma geral as características de um intraempreendedor passam pelo elevado nível de iniciativa, pensamento analítico, autonomia, pesquisa, assunção de risco e pela constante procura pela resolução de problemas (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010; Vargas-Halabí, Mora-Esquivel, & Siles, 2017).

Neessen et al. (2019), através de um estudo alargado a 73 definições distintas de intraempreendedorismo, concluíram que a forma mais completa de definir o intraempreendedorismo seria o “Processo pelo qual os trabalhadores reconhecem e exploram oportunidades, sendo inovadores, proativos e assumindo riscos, para que a organização crie novos produtos, processos ou serviços, inicie a sua própria renovação ou arrisque novos empreendimentos para aprimorar a competitividade e o desempenho da organização” (p. 551).

Com base nesta definição, o intraempreendedorismo poderá ser representado da seguinte forma (Figura 1).

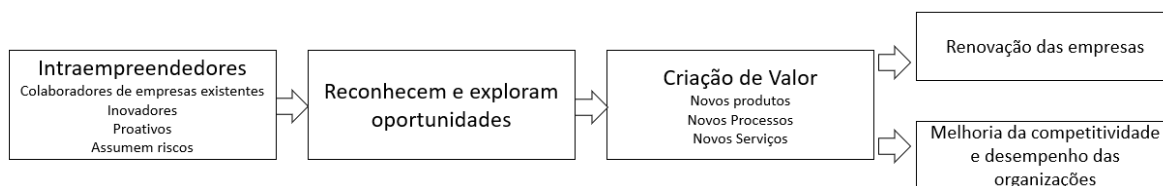


Figura 1 – Processo do intraempreendedorismo

Fonte: Elaboração própria.

Mais recentemente, Badoiu, Segarra-Ciprés e Escrig-Tena (2020), estudaram os factos organizacionais que mais influenciavam o sucesso do intraempreendedorismo tendo concluído que a relação entre os intraempreendedores e as suas chefias era o fator motivacional com mais peso. Por outro lado, indicaram, ainda, que será necessário estudar esta relação mais a fundo visto que se apresenta, também, como fator distintivo face ao empreendedorismo, que geralmente é efetuado sem qualquer liderança.

2.2.2 Empreendedorismo vs intraempreendedorismo

Anu (2007) indicou que o intraempreendedorismo pode ser visto como o espírito de empreendedorismo dentro das organizações estabelecidas sendo que os intraempreendedores são aqueles que trabalham de forma inovadora e proativa com o intuito de transformar ideias de negócios, produtos ou serviços em realidade utilizando para isso os recursos que são facultados pelas empresas em que trabalham. Com o aumento da idade e da estrutura das empresas o espírito empreendedor acaba por se desvanecer e perder relevância, sendo necessário que as empresas adotem comportamentos e normas que influenciem positivamente o intraempreendedorismo de forma a assegurar o crescimento e adaptação às condições de mercado em constante mudança.

O comportamento intraempreendedor dos trabalhadores tem vindo a ganhar relevância, dada a sua importância estratégica (Fischer, 2011; Neessen et al., 2019). A tabela seguinte relaciona o empreendedorismo com o intraempreendedorismo permitindo identificar as semelhanças e diferenças entre ambos os conceitos:

Tabela 3 - Relação entre empreendedorismo e intraempreendedorismo

Semelhanças	Diferenças	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambos envolvem o reconhecimento e definição de uma oportunidade. • Ambos requerem um plano de negócios de forma a transformar a ideia num produto, processo ou serviço real. • Ambos exigem que o empreendedor seja capaz de equilibrar visão com capacidades de gestão, paixão com pragmatismo e proatividade com paciência. • Ambos envolvem uma janela temporal de oportunidade na qual o conceito pode ser desenvolvido com sucesso. • Ambos são baseados na criação de valor e na prestação de contas a um cliente. • Ambos envolvem riscos e requerem estratégias de gestão dos riscos. • Ambos exigem que o empreendedor desenvolva estratégias criativas para alavancar recursos. 	Empreendedorismo	Intraempreendedorismo
	O empreendedor assume totalmente o risco.	A empresa assume o risco sendo que o intraempreendedor assume apenas o risco relacionado com a sua carreira.
	O empreendedor possui o conceito e os negócios.	A empresa normalmente possui o conceito e os direitos intelectuais.
	As recompensas em potencial para o empreendedor são teoricamente ilimitadas	Existe uma estrutura organizacional para limitar as recompensas ou compensações ao empreendedor / empregado.
	Uma má decisão estratégica pode significar falha instantânea.	A organização tem mais flexibilidade financeira para erros de gestão e estratégia.
	O empreendedor está sujeito ou é mais suscetível a influências externas.	A organização é mais isolada de forças ou influências externas.

Fonte: Adaptado de Morris e Kuratko (2000, citados por Zenovia, 2011).

De uma forma geral, o intraempreendedor em comparação com o empreendedor é mais moderado no que diz respeito à assunção de risco, aguarda um retorno mais baixo, mas mais certo e é dotado em menor grau de características empreendedoras. Por outro lado, tem menos confiança nas suas características empreendedoras e tem mais dificuldade em reconhecer as oportunidades de negócio (Martiarena, 2013).

2.2.3 *Outputs* do intraempreendedorismo e fatores que o fomentam

Tal como referido anteriormente, nos últimos anos o estudo do intraempreendedorismo tem-se focado em perceber quais os fatores pessoais (Bosma et al., 2010; Vargas-Halabí et al., 2017) e organizacionais (Miller & Friesen, 1983; Stam et al., 2012), que fomentam o empreendedorismo no seio das organizações pois na generalidade a comunidade académica acredita que este tipo de comportamentos gera melhorias nos desempenhos e lucratividade das organizações (Hornsby et al., 2002).

Stam et al. (2012) elaboraram o seguinte esquema que pretende resumir os fatores que fomentam o empreendedorismo e também os seus resultados (Figura 2).

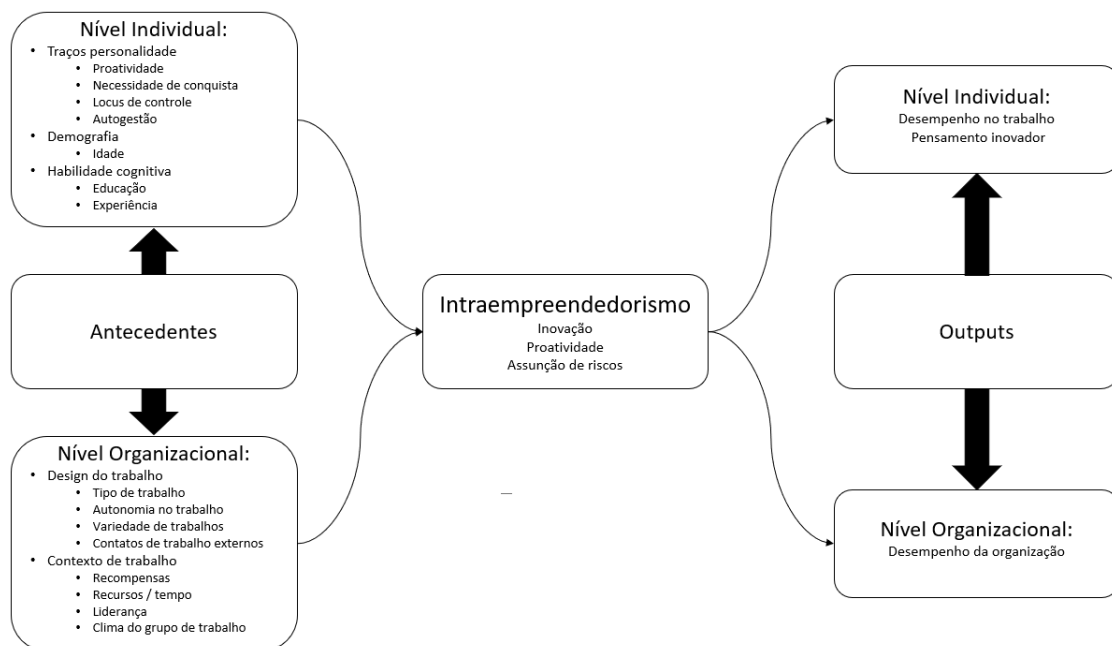


Figura 2 - Antecedentes e outputs do intraempreendedorismo

Fonte: Adaptado de Stam et al. (2012).

Um dos objetivos do nosso estudo será comprovar a relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual considerando o efeito mediador do intraempreendedorismo pelo que de seguida iremos explorar um pouco mais a fundo os

fatores antecedentes relativos ao contexto organizacional que influenciam o intraempreendedorismo.

Tal como percebemos pela interpretação à figura 2, o intraempreendedorismo pode ser fomentado através de medidas organizacionais, no sentido de promover uma cultura mais propícia ao seu incentivo. Eesley e Longenecker (2006) indicam que “o intraempreendedorismo é fomentado pela criação de uma cultura organizacional que o incentive e apoie. Uma cultura organizacional de intraempreendedorismo cria um contexto estável no qual os colaboradores podem desenvolver expectativas reais de que as suas iniciativas inovadoras e de risco serão incentivadas, apoiadas e recompensadas” (p. 23).

Estes mesmo autores realizaram um inquérito a 179 gestores de forma a sistematizar as barreiras e incentivos do contexto organizacional ao intraempreendedorismo cujas conclusões se apresentam na tabela seguinte.

Tabela 4 - Barreiras e fatores potenciadores do intraempreendedorismo

Barreiras	Fatores potenciadores
1. Punição de decisões de risco ou erros;	1. Compensar ideias, progressos e resultados;
2. Indisponibilização de recursos;	2. Fluxo livre de informação e boa comunicação interna;
3. Falta de apoio a iniciativas arriscadas ou inovadoras;	3. Incentivo à assunção de risco e novas ideias;
4. Indefinição dos objetivos, missão ou prioridades;	4. Visão, objetivos e necessidades organizacionais claramente definidas;
5. Não ouvir a voz e ideias dos trabalhadores;	5. Cooperação e trabalho de equipa;
6. Comunicação fraca;	6. Formação contínua e multifacetada;
7. Não compensação de melhorias ou trabalho extra realizado;	7. Disponibilização atempada de recursos;
8. Inexistente promoção de colaboradores internamente.	8. Cultura trabalhadora e proativa
	9. Apoio e envolvimento da gestão;
	10. Criação de processos que facilitem a criação de ideias.

Fonte: Adaptado de Eesley e Longenecker (2006).

Moriano, Molero, Topa e Mangin (2014), destacaram o papel individual dos colaboradores no intraempreendedorismo, apontando que as “iniciativas proativas *bottom-up*, relacionadas ao trabalho, de trabalhadores individuais, são a força motriz do desenvolvimento ou aprimoramento de produtos e / ou penetração no mercado” (p. 105). Assim, conclui-se que o sucesso ou insucesso dos colaboradores e das organizações está diretamente relacionado com a capacidade individual de gerar, identificar e/ou adotar oportunidades emergentes (Dess et al., 2003; Nandram & Bindlish, 2017), capacidade esta passível de ser desenvolvida e motivada pelas lideranças, no ceio das organizações (Ling et al., 2008).

CAPÍTULO 3 – DESEMPENHO INDIVIDUAL

3.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO

O conceito de desempenho surgiu inicialmente associado ao funcionamento de equipamentos, convergindo numa lógica mecanicista da sua atuação. Com o passar do tempo e considerando a adaptação ao âmbito da atividade humana, o desempenho veio a integrar diferentes variáveis antecedentes e consequentes. Assim, quando se fala do desempenho humano, fala-se das competências envolvidas na prossecução de tarefas, da motivação, da autonomia, do processo produtivo, entre muitos outros elementos interdependentes (Souza, Mattos, Sardinha, & Alves, 2007).

O desempenho é, portanto, um conceito abstrato e latente que não pode ser considerado objetivamente de forma isolada (Koopmans et al., 2011) e engloba a motivação para a ação (querer fazer), as condições, como conhecimentos e competências, que possibilitam ao indivíduo realizar a ação (saber fazer) e a integração destes em prol do alcance dos objetivos delineados no contexto pretendido (fazer com saber) (Marras, 2000). Ademais, a otimização do desempenho do indivíduo depende da alocação adequada dos recursos existentes face às exigências da ação.

No âmbito laboral, o desempenho individual é composto por dimensões que podem ser desconstruídas em indicadores diretamente mensuráveis específicos ao trabalho e relevantes para a organização em causa (Campbell, 1990; Fay & Sonnentag, 2010; Viswesvaran, 2002).

Murphy (1989a,b) destacou inicialmente a natureza dinâmica do desempenho, refletindo na interação evolutiva entre as habilidades e as variáveis disposicionais, assim como nos diferentes comportamentos (orientados para a tarefa, interpessoais, de indisponibilidade e destrutivos) evidenciáveis no seu âmbito.

Campbell (1990), um dos primeiros autores a explorar a definição do desempenho e um dos mais referidos na literatura sobre o tema, baseou-a numa taxonomia que integra os componentes (proficiência em tarefas, comunicação, esforço, supervisão e liderança, disciplina pessoal, articulação com os demais e gestão) e antecedentes do desempenho (conhecimento declarativo, conhecimentos procedimentais e habilidades e motivação).

Posteriormente, Borman e Motowidlo (1993) usam a dicotomia de desempenho da tarefa (técnico) e desempenho contextual (integrativo das dimensões extra-tarefa, persistência e

esforço, cumprimento regulamentar, ajuda e cooperação e prossecução de objetivos organizacionais) para traduzir a complexidade do mesmo.

Já Fay e Frese (2001), Frese e Zapf (1994), Roe (1999) e Sonnentag (1998) perspetivam o desempenho como um processo ativo (decorrente da definição de objetivos, procura de informação, planeamento, monitorização e *feedback*) promovido pela iniciativa pessoal do indivíduo (autoiniciativa, proatividade e persistência).

Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon (2000), Pulakos et al. (2002) e Griffin, Neal e Parker (2007) focaram a vertente adaptativa do desempenho, caracterizando-o como situacional, isto é, uma demonstração da adaptabilidade individual (interpessoal, cultural e física) face às diferentes exigências laborais contextuais emergentes.

Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005) vão além desta perspetiva, utilizando o termo episódico para definir o desempenho como segmentos comportamentais alinhados para objetivos que variam segundo os recursos e sua alocação, as exigências da tarefa e efeitos das mesmas, a autorregulação individual e seus recursos e as questões efetivas.

Recentemente, Koopmans et al. (2011) enquadraram heurísticamente as dimensões do desempenho individual no trabalho exploradas por vários autores como relativas ao desempenho da tarefa, ao desempenho contextual, ao desempenho adaptativo e ao comportamento contraprodutivo. Assim, o desempenho da tarefa foca a proficiência na realização das atividades fundamentais ao trabalho em análise, o desempenho contextual abrange todos os comportamentos de interdependência com o ambiente organizacional e social no qual o trabalho se desenrola, o desempenho adaptativo foca os comportamentos reativos demonstrados face às mudanças inerentes ao contexto de trabalho e, finalmente o comportamento contraprodutivo integra todas as demonstrações que contribuem negativamente para o bem-estar da organização. Contudo, tal enquadramento não é consensual, existindo múltiplos outros que organizam e sistematizam a informação de forma díspar.

Apesar da falta de consenso na definição de desempenho individual, importa reter que todas as definições focam os comportamentos dos trabalhadores, a sua relevância para os objetivos individuais e coletivos na organização e a multidimensionalidade do tema, face aos variados aspetos envolvidos na sua operacionalização. O desempenho é, portanto, concebido como

um construto comportamental multidimensional que se efetiva na relação complexa e interativa do indivíduo com a tarefa e o contexto (Sonnentag & Frese, 2002).

Assim, atualmente, existem três focos fundamentais na investigação sobre o desempenho, nomeadamente, quanto aos seus preditores interindividuais e situacionais, à sua estabilidade e à sua adaptação a categorias operacionais específicas (Bendassolli, 2017). Os primeiros prendem-se com a personalidade, experiência, habilidades cognitivas, motivação e autoeficácia, feedback e características do cargo. O segundo integra as oscilações temporais do desempenho, assim como as mudanças intra individuais ao longo do tempo. O terceiro e último distingue entre juniores e seniores, procurando ainda explorar um fator de desempenho global.

No decorrer da nossa revisão da literatura, foi possível perceber que o estudo do desempenho é mais frequentemente efetuado ao nível organizacional do que ao nível individual sendo que Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente (2018) encontraram evidências de que a liderança transformacional alavanca a performance das empresas.

Por outro lado, LePine, Zhang, Crawford e Rich (2016) através de um estudo efetuado na marinha americana puderam concluir que a liderança carismática influenciava não só a performance dos marinheiros como se revelou um importante fator de gestão emocional em situações de elevada pressão ou stress.

O foco do nosso trabalho será sobretudo no que diz ao desempenho individual sendo que alguns autores defendem que a majoração do desempenho de cada colaborador fará com que o desempenho organizacional seja por inerência também aumentado fazendo com que a organização consiga alcançar os seus objetivos de forma eficiente e eficaz (Gavrea, Ilies, & Stegorean, 2011; Ismael, Yusof, & Nikbin, 2010).

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A dimensão avaliativa do desempenho tende a predominar como ponto de interesse na literatura sobre o tema, independentemente do seu foco (Sellitto, Borchardt, & Pereira, 2006). Selvarajan e Cloninger (2011), entendem que uma das funções mais relevantes da gestão de recursos humanos é, precisamente, a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho pode ser vista como um instrumento da gestão que permite (1) identificar os colaboradores que necessitam de melhorar exigindo maior acompanhamento,

(2) reconhecer o grau de contribuição de cada colaborador para os resultados da empresa, (3) identificar os novos talentos a surgir na empresa, (4) fornecer feedback aos colaboradores, (5) promover o autodesenvolvimento dos colaboradores e (6) suportar decisões de promoções internas, transferências e de programas de mérito (Marras, 2000).

Por um lado, a medição do desempenho individual pode ser conseguida através de três dimensões, como a produtividade, flexibilidade e adaptabilidade (Semedo, Coelho, & Ribeiro, 2016). A produtividade avalia qualidade e quantidade do output gerado assim como a eficiência com que é gerado. A flexibilidade diz respeito à capacidade dos funcionários se ajustarem rapidamente às variações na quantidade de trabalho. Por último a adaptabilidade inclui (a) a antecipação de problemas futuros e desenvolvimento adequado e atempado de soluções para os resolver e (b) o ajuste comportamental referente à aceitação de soluções ou decisões comunicadas pela organização (Mott, 1972).

Por outro lado, a operacionalização da avaliação de desempenho pode traduzir-se na mensuração da quantidade e qualidade dos comportamentos de papel e extra-papel do trabalhador (Katz & Kahn, 1987).

Os comportamentos de papel remetem para o cumprimento dos requisitos do trabalho por parte do trabalhador, isto é, para a sua resposta às exigências claramente definidas da sua função e das tarefas e responsabilidades que lhe são inerentes. Assim, estes focam a adoção/demonstração de comportamentos prescritos face ao esclarecimento do que é esperado sobre os mesmos (Tepper, Lockhart, & Hoobler, 2001).

Por sua vez, os comportamentos extra-papel consistem em “ações que ultrapassam a linha do dever” (Katz & Kahn, 1987, p. 364) e, portanto, que excedem as expectativas estabelecidas (Rego, 2002). A direção destes comportamentos expressa intencionalidade, motivação e espontaneidade, gerando consequências organizacionais (Rego, 2002; Selznick, 1948).

Selznick (1948) aponta que a motivação para a adoção dos comportamentos extra-papel emerge do interesse pessoal e social do indivíduo, sendo que Rego (2002) refere que tais comportamentos devem também visar beneficiar algo ou alguém que não apenas o próprio e, como tal, tendem a ter consequências marcadamente positivas e benéficas ao desempenho.

Assim, o intraempreendedorismo pode ser considerado um comportamento extra-papel uma vez que a sua integração na descrição das funções é praticamente inexistente, requer um

investimento extra, automotivado e espontâneo que excede as expectativas e direciona intencionalmente o comportamento e tem potencial para promover benefícios tangíveis múltiplos (Stull & Singh, 2005).

CAPÍTULO 4 - SETOR PORTUGUÊS DA TECNOLOGIA

O setor tecnológico é definido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) como uma combinação de indústrias produtivas e serviços que capturam, transmitem e apresentam dados e informação eletronicamente (OCDE, 2011), como, por exemplo, as empresas de sistemas de informação. Do ponto de vista contabilístico as entidades a operar neste setor possuem o Código de Atividade Económica (CAE) número 62 e respetivos ramaís pelo que neste estudo incidiremos nas empresas a laborar em Portugal com esse CAE.

O setor tecnológico português tem crescido constantemente nos últimos anos sendo inclusivamente referenciado internacionalmente como um país de referência neste setor. Na Figura 3, podemos verificar que este setor aumentou a sua faturação em mais de 50% em apenas 4 anos (2014 – 2018). No que diz respeito ao número de trabalhadores, também é possível verificar o aumento constante na última década, nomeadamente, um crescimento de 50% nos últimos 4 anos (2014 – 2018) (Figura 4).

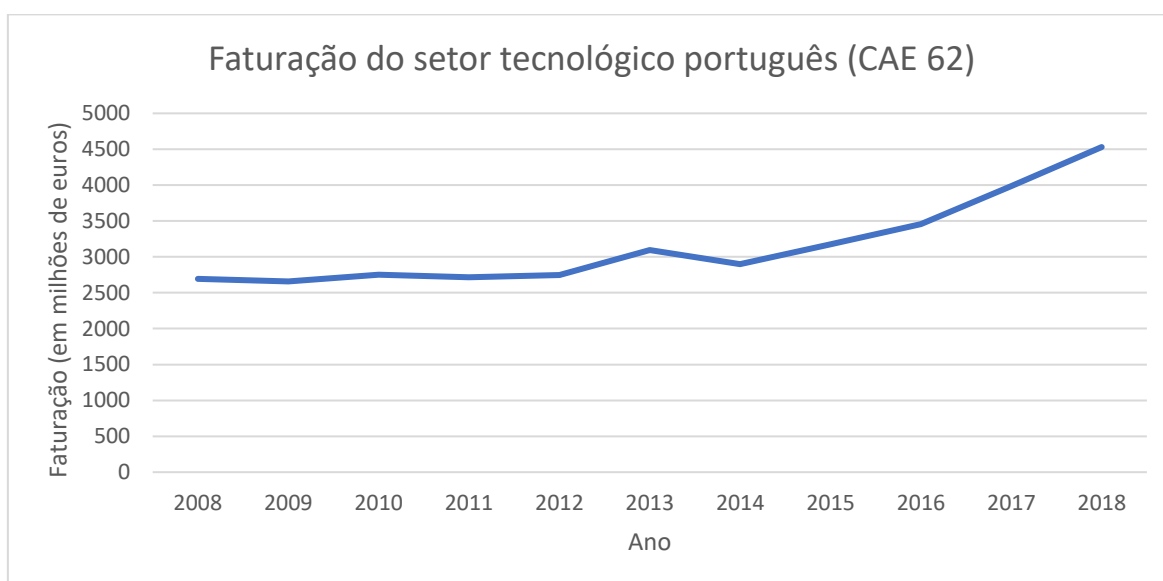


Figura 3 - Evolução da faturação do setor tecnológico português

Fonte: Elaboração própria a partir de SABI (2018).

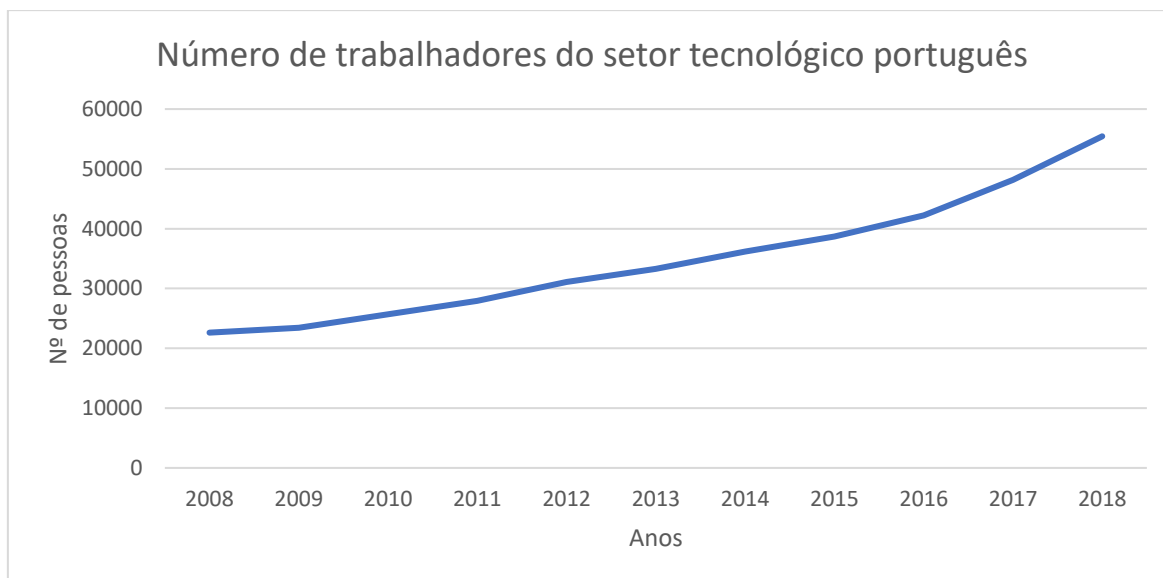


Figura 4 - Evolução do número de trabalhadores do setor tecnológico português

Fonte: Elaboração própria a partir de SABI (2018).

O crescimento orgânico deste setor tem sido potenciado pelas políticas portuguesas e europeias de distribuição de subsídios e de apoio à inovação traduzindo-se num relevo crescente dos sistemas de informação na sociedade e nas empresas.

Com base nos dados fornecidos pela base de dados SABI (2018), as quatro maiores empresas, em termos de valor faturado, no ano de 2018, a trabalhar em Portugal neste setor são as apresentadas na tabela seguinte.

Tabela 5 - Quatro maiores empresas do setor tecnológico português

Empresa	Valor de faturação (M€)
COMPANHIA I.B.M. PORTUGUESA, S.A.	191,9
ALTICE LABS, S.A.	118,6
SIBS FORWARD PAYMENT SOLUTIONS, S.A.	113,5
ALTRANPORTUGAL, S.A.	73,1

Fonte: Elaboração própria a partir de SABI (2018).

Assim, tendo em conta, não só, a crescente importância e relevância no setor empresarial português, mas também, visto que este setor é caracterizado, de uma forma geral, por políticas e culturas recentes e inovadoras optamos por centrar nele o nosso estudo.

5.1 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

A configuração continuamente mutável dos mercados atuais tem gerado exigências variadas para as organizações que, para assegurar a sua competitividade e prosperidade, devem procurar estados de constante renovação. Tal implica uma intencionalidade organizacional (Ireland et al., 2009) orientada para o desenvolvimento e implementação de estratégias empreendedoras que pode ser fomentada pela liderança, enquanto ponto de conexão entre os colaboradores e a cultura de empreendedorismo corporativo. Por sua vez, os decorrentes comportamentos intraempreendedores, são associados ao desempenho individual de cada colaborador. Assim, ainda que os conceitos sejam teoricamente pertinentes e associáveis, importa analisar esta associação entre intraempreendedorismo, liderança e desempenho individual de forma a tirar conclusões empiricamente fundamentadas sobre a sua relação (Neessen et al., 2019).

O objetivo geral do presente estudo é, numa primeira fase, explorar três conceitos: o conceito de liderança transformacional, de intraempreendedorismo e de desempenho individual no setor português das empresas de tecnologia.

Numa segunda fase, seguindo uma lógica de aprofundamento, os objetivos específicos serão os de (1) analisar a associação entre liderança transformacional e intraempreendedorismo, (2) analisar a associação entre liderança transformacional e desempenho individual, (3) analisar a associação entre intraempreendedorismo e o desempenho individual, (4) analisar o efeito mediador do intraempreendedorismo na relação entre a liderança transformacional e desempenho individual, no setor português das empresas de tecnologia.

5.2 MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Como consequência da revisão de literatura o nosso modelo possui uma variável explicativa (liderança transformacional), uma variável explicativa e explicada (intraempreendedorismo) e uma variável explicada (desempenho individual). O modelo encontra-se exemplificado esquematicamente na Figura 5.

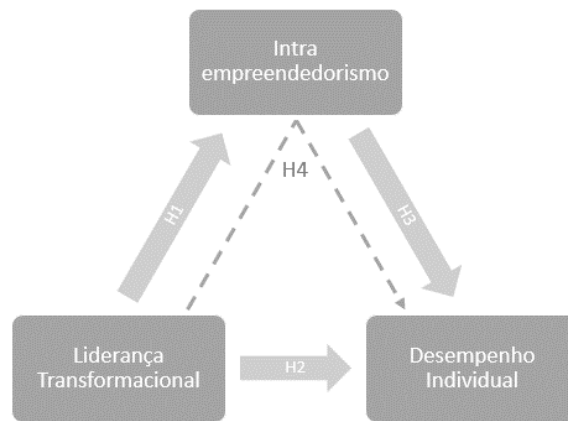


Figura 5 – Modelo operacional de investigação

Fonte: Elaboração própria.

Tendo por base a literatura relativa à liderança transformacional, ao intraempreendedorismo, e ao desempenho individual, espera-se que (1) a liderança transformacional esteja positivamente relacionada com o intraempreendedorismo, (2) a liderança transformacional esteja positivamente relacionada com o desempenho individual, (3) o intraempreendedorismo esteja positivamente relacionado com o desempenho individual e (4) o intraempreendedorismo tenha um efeito mediador positivo na relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual.

Estas previsões decorrem das premissas de que a liderança transformacional foca o líder que, por um lado, inspira os seus seguidores a adotar a visão da organização como se fosse a sua própria e, por outro, centra a sua energia na prossecução dos objetivos coletivos (Neessen et al., 2019), o que é positivamente associado à estimulação do intraempreendedorismo e à capacidade de os colaboradores levarem a cabo comportamentos empreendedores (e.g., Cheung & Wong, 2011; Hornsby et al., 2002). Por outro lado, vários autores identificaram ainda que uma das características da liderança transformacional, o feedback constante, permite que os colaboradores adotem comportamentos em linha com o esperado e desejado gerando assim uma melhoria ao nível da performance (Camps & Rodriguez, 2010; Kelloway & Barling, 2000). Assim, pretendemos testar a hipóteses seguintes:

H1: A liderança transformacional está positivamente relacionada com o intraempreendedorismo;

H2: A liderança transformacional está positivamente relacionada com o desempenho individual.

Para Katz e Kahn (1987), o desempenho pode ser medido tendo em conta o grau de quantidade e qualidade dos comportamentos de papel e extra-papel. Após uma análise mais exaustiva aos comportamentos extra-papel foi possível perceber que o intraempreendedorismo pode ser considerado como um destes comportamentos, uma vez que, engloba um investimento extra, espontâneo e automotivado, influenciando, assim, o grau de performance dos colaboradores (Stull & Singh, 2005). Por outro lado, o desempenho individual é influenciado positivamente pelas competências dos indivíduos, nomeadamente, pela proatividade sendo que esta é também uma das características presentes nos indivíduos intraempreendedores (De Jong et al., 2011). Daqui deriva a seguinte hipótese que pretendemos testar:

H3: O intraempreendedorismo está positivamente relacionado com o desempenho individual.

Finalmente, postula-se que o intraempreendedorismo tenha um efeito mediador positivo na relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual, sendo que esta hipótese não foi ainda testada empiricamente e emerge da análise das anteriores e da literatura que as sustenta. Como apontado por Fortin (2006), o que aqui se apresenta “é um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis; é uma predição baseada na teoria ou numa proporção desta” (p. 40). Assim, tal constituiu uma fusão do problema de investigação, dos objetivos a que nos propomos e do que esperamos, com base no referencial teórico que estabelecemos para alcançá-los. A seguinte hipótese é também formulada, para posterior teste:

H4: O intraempreendedorismo tem um efeito mediador positivo na relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual.

Conclui-se, portanto, que esta fusão pode posteriormente ser confirmada ou infirmada, mantendo a sua integridade como parte fundamental do processo de investigação científica que “permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação” e que “comporta certas características inegáveis, entre outras: ele é sistemático e rigoroso e leva à aquisição de novos conhecimentos” (Fortin, 2006, p. 17).

CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

6.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Em diferentes contextos, existem diferentes apropriações das estratégias empreendedoras, assim como da mobilização das lideranças e, naturalmente, dos resultados individuais associados.

Assim, estes elementos são profundamente dependentes do contexto em que se desenrolam (Simsek et al., 2015), pelo que a metodologia quantitativa, pela mensuração rigorosa dos fenómenos que proporciona, se destaca como particularmente relevante e pertinente para caracterizar uma dada realidade. Assim, a nossa metodologia visa a conversão da informação recolhida em informação numérica, para que se possa fazer o seu tratamento estatístico e posteriormente apresentar os resultados em quadros, medidas ou tabelas (Marconi & Lakatos, 2011).

Em suma, propomo-nos a recolher, analisar e discutir dados quantitativos, no sentido de obter informações específicas sobre o tema em análise (Hill & Hill, 2008). Para tal, debruçamo-nos sobre o setor tecnológico português. Neste sentido, os participantes serão indivíduos pertencentes a organizações de pequena, média ou grande dimensão deste setor. A informação recolhida é, portanto, emergente deste contexto específico, sendo temporal e espacialmente delimitada pelo mesmo.

6.2 INSTRUMENTO DE MEDIDA

Tendo em conta a existência da necessidade de questionar um elevado número de colaboradores deste setor, o instrumento utilizado foi o inquérito por questionário *online*, afigurando-se este como o método mais adequado (Quivy & Campenhoudt, 2008) para o efeito. O inquérito é composto por três escalas de medida (uma para cada construto), descritos adiante.

6.2.1 Escala de liderança transformacional

Para avaliar a liderança transformacional optamos por utilizar a lógica exposta no estudo de Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter (1990) e previamente adaptado e utilizado em Português por Rezende (2010) e Araújo (2011).

A escala selecionada é constituída por 28 itens e tem por base 7 dimensões, sendo que uma delas diz respeito à liderança transacional que não será utilizada no âmbito deste estudo pelos que as respostas aos itens 2, 6, 13, 15 e 17 não serão consideradas. Assim, tal como é possível verificar na tabela seguinte, as dimensões associadas à liderança transformacional são:

- a) Identifica e articula a visão [5 itens];
- b) Fornece um modelo adequado [3 itens];
- c) Promove a aceitação dos objetivos de grupo [4 itens];
- d) Expectativas de desempenho elevado [3 itens];
- e) Providencia apoio individualizado [4 itens]; e
- f) Estimulação intelectual [4 itens].

Cada uma destas dimensões é avaliada com base numa escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Importa ainda mencionar que as questões 3 e 11 são de cotação invertida tal como proposto no estudo de Podsakoff et al., (1990) (Tabela 6).

Tabela 6 - Escala de liderança transformacional

Dimensão	Item
Identifica e articula a visão	4. Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro.
	12. Tem um entendimento claro a respeito de "para onde nós vamos".
	18. Influencia os outros com os seus planos para o futuro.
	20. É capaz de envolver os outros nos seus ideais.
	24. Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.
Fornece um modelo adequado	5. Mais que dizer, lidera pelo fazer.
	8. Procura ser um bom modelo a ser seguido.
	26. Lidera pelo exemplo.
Promove a aceitação dos objetivos de grupo	16. Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.
	22. Incentiva os colaboradores a serem "parte de uma equipa".
	25. Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum.
	28. Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.
Expectativas de desempenho elevado	1. Mostra a todos que espera muito de nós.
	10. Insiste somente no melhor desempenho.
	14. Não se contenta em ser o segundo melhor.
Providencia apoio individualizado	3. Atua, independente dos interesses dos outros.
	7. Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.
	9. Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores.
	11. Trata os outros sem considerar os seus sentimentos.
Estimulação intelectual	19. Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas.
	21. Questiona de forma a fazer os outros pensarem.
	23. Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.
	27. Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.

Liderança transacional	2. Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.
	6. Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.
	13. Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.
	15. Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.
	17. Não valoriza frequentemente o bom desempenho.

Fonte: Adaptado de Podsakoff et al. (1990).

6.2.2 Escala de conduta intraempreendedora

Para avaliar o comportamento intraempreendedor adotou-se uma subescala de autorresposta de um instrumento mais extenso, destinado a avaliar o intraempreendedorismo numa lógica multinível, desenvolvido por Stull e Singh (2005).

A escala selecionada foca os pensamentos e atividades laborais do colaborador no âmbito da sua conduta intraempreendedora, pelo que se alinha diretamente com o construto a analisar no âmbito dos nossos objetivos. Assim, a mesma é composta por 15 itens, tendo já sido validada em estudos anteriores realizados em Espanha (Moriano, Topa, Valero, & Lévy-Mangin, 2009) e na Holanda (Wakkee, Elfring, & Monaghan, 2008). Esta tem por base três dimensões, nomeadamente a proatividade (com itens como “tomo a iniciativa de iniciar projetos”), a tomada de riscos (e.g., “tomo riscos calculados apesar da possibilidade de falha”) e a inovação (e.g., “desenvolvo novos processos, serviços ou produtos”). Cada uma destas dimensões é aferida usando cinco itens, avaliados numa escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Dada a inexistência de validação da escala no contexto português, a mesma é traduzida do inglês para posterior aplicação (Tabela 7).

Tabela 7 - Escala de conduta intraempreendedora

Dimensão	Item
Tomada de riscos	1. Abordo os novos projetos ou atividades de forma cautelosa.
	2. Faço coisas em que existe a probabilidade de insucesso.
	3. Evito tomar riscos calculados.
	4. Participo em atividades em que há a probabilidade de insucesso.
	5. Tomo riscos calculados apesar da possibilidade de falhar.
Proatividade	6. Sou proativo e não reativo.
	7. Ativamente corrijo ou melhora coisas que não gosto.
	8. Atuo em antecipação dos futuros problemas, necessidades ou mudanças.
	9. Tomo a iniciativa de iniciar novos projetos.
	10. Implemento mudanças antes de as mesmas serem necessárias.

Inovação	11. Crio novas ideias úteis.
	12. Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos.
	13. Desenvolvo as minhas tarefas de forma inovadora.
	14. Encontro novas formas de fazer tarefas.
	15. Muitas vezes realizo tarefas de forma diferente.

Fonte: Adaptado de Stull e Singh (2005).

6.2.3 Escala de avaliação de desempenho individual

Para avaliar o desempenho dos colaboradores na perspetiva do seu contributo individual para a organização, optamos por adaptar a lógica exposta por Islam e bin Mohd Rasad (2006). Estes autores apontam os seguintes critérios a ter em conta: quantidade / qualidade do trabalho, planeamento / organização, iniciativa / compromisso, trabalho em equipa / cooperação, comunicação e fatores externos. Assim, cada um dos anteriores foi subdividido em três itens, apontados pelos mesmos como subcritérios, para que os colaboradores se autoavaliem numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 (abaixo do esperado) a 5 (acima do esperado).

Esta adaptação para uma lógica de autoavaliação baseada numa componente de situação gráfica é amplamente usada, por exemplo, nos sistemas de avaliação de desempenho 360.º (Milliman, Zawacki, Norman, Powell, & Kirksey, 1994).

Dada a inexistência de validação da escala no contexto português, a mesma é traduzida do inglês para posterior aplicação (Tabela 8).

Tabela 8 - Instrumento de autoavaliação para aferição do desempenho individual

Dimensão	Item
Quantidade / qualidade do trabalho	1. Completo tarefas.
	2. Preocupo-me com os objetivos.
	3. Realizo múltiplas tarefas.
Planeamento / organização	4. Estabeleço objetivos claros.
	5. Identifico recursos.
	6. Procuo orientação quando necessário.
Iniciativa / compromisso	7. Demonstro compromisso, como uma pessoa responsável.
	8. Necessito de supervisão mínima.
	9. Vou de encontro às expetativas.
Trabalho em equipa / cooperação	10. Trabalho de forma harmoniosa.
	11. Adapto-me às mudanças.
	12. Partilho informação.
Comunicação	13. Passo mensagens e ideias.
	14. Giro conflitos.
	15. Procuo clarificação quando necessário.

Fatores externos	16. Contribuo para a sociedade.
	17. Envolve-me em atividades não organizacionais.
	18. Promovo a organização.

Fonte: Adaptado de Islam e bin Mohd Rasad (2006).

6.3 POPULAÇÃO, AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS

Tal como referido anteriormente, este estudo foi aplicado aos colaboradores de empresas portuguesas pertencentes ao setor da tecnologia (CAE = 62). Em Portugal existem 2.664 empresas ativas com a atividade de “Consultoria e programação informática e atividades relacionadas” sendo que para o nosso estudo apenas tivemos em consideração as empresas com pelo menos 10 trabalhadores e que possuem o endereço eletrónico na base de dados SABI para que fosse possível enviar o inquérito para estas empresas resultando num total de 628 empresas em que laboram 38.375 colaboradores.

O procedimento operacional da investigação começou com um pedido de colaboração às organizações selecionadas do setor tecnológico português, o qual incluiu uma explicação do âmbito e dos objetivos do estudo, bem como a articulação dos mesmos com o potencial da organização-alvo como participante. Isto é, ressaltou-se desde logo a adequabilidade da mesma aos contornos do estudo, assim como os inerentes benefícios associados ao mesmo, nomeadamente o de recolher, analisar e tirar conclusões sobre o setor que poderão, posteriormente, gerar sugestões práticas para um melhor funcionamento das organizações que operam no mesmo, quer ao nível do intraempreendedorismo, quer da liderança e do próprio desempenho dos colaboradores. As organizações que aceitaram participar neste estudo foram assim convidadas a partilhar o inquérito *online* com os seus colaboradores via e-mail.

A recolha de dados será, desta forma, operacionalizada recorrendo a um inquérito por questionário, visto que a informação será recolhida simultaneamente não existindo qualquer manipulação de variáveis (Bryman & Cramer, 2012).

Assim, de forma anónima e após consentimento informado, as respostas foram recolhidas e sistematizadas pela plataforma *Google Forms*, ao longo de cerca de dois meses e meio, mais propriamente desde 09/03/2020 até 21/05/2020.

A amostra é assim constituída por 148 respostas de colaboradores pertencentes ao setor tecnológico português sendo que a sua caracterização será apresentada no capítulo seguinte.

Tendo em conta, não só, a disponibilidade das pessoas para responder ao questionário enviado no intervalo de tempo requerido, mas também, visto que não foi possível inferir se esta amostra é representativa de toda a população, a amostra é não probabilística por conveniência.

Após a recolha dos dados, os mesmos foram analisados estatisticamente, com recurso ao *IBM Statistical Package for the Social Sciences* e ao *Smart PLS*.

7. CAPÍTULO 7 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

7.1. ANÁLISE DESCRITIVA

7.1.1. Caraterização dos inquiridos

Segundo Hall et al. (2011) é possível agrupar e sintetizar a informação recolhida, num contexto de investigação científica, através da estatística descritiva funcionando como uma espécie de guia orientadora.

Tal como referido anteriormente, este estudo foi aplicado aos colaboradores de empresas portuguesas pertencentes ao setor da tecnologia (CAE = 62) tendo-se obtido 148 respostas cujas características específicas se apresentam de seguida.

No que diz respeito à idade é possível perceber que a maior parte (60,8%) tem idade compreendida entre os 20 e os 30 anos (Tabela 9 e Figura 6).

Tabela 9 – Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Menos de 20 anos	0	0	0	0
	Entre 20 e 30 anos	90	60,8	60,8	60,8
	Entre 31 e 40 anos	44	29,7	29,7	90,5
	Entre 41 e 50 anos	10	6,8	6,8	97,3
	Entre 51 e 60 anos	4	2,7	2,7	100,0
	Mais de 60 anos	0	0	0	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

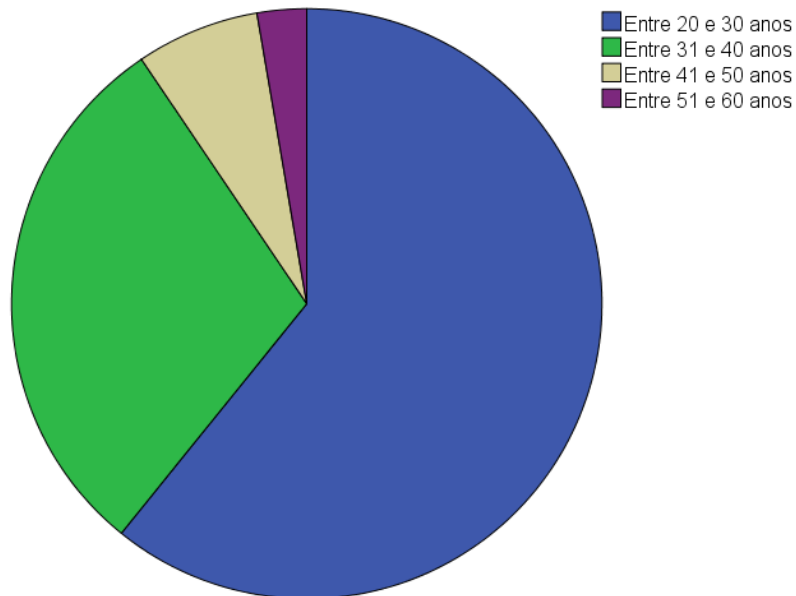


Figura 6 - Idade

Segundo a Tabela 10 e a Figura 7, no que diz respeito ao gênero dos inquiridos é possível perceber que exatamente metade dos inquiridos são do sexo feminino, sendo a outra metade do sexo masculino.

Tabela 10 – Gênero

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Feminino	74	50,0	50,0	50,0
	Masculino	74	50,0	50,0	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

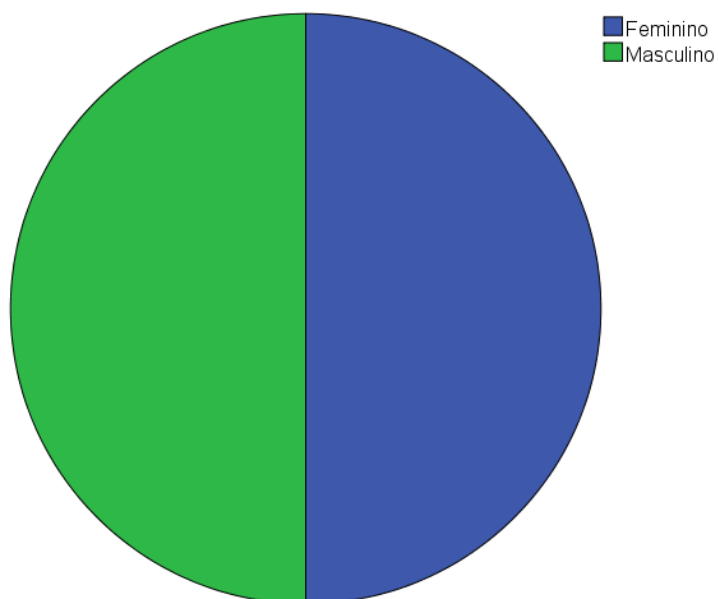


Figura 7 - Gênero

O presente estudo comprova (ver Tabela 11 e Figura 8) que o setor português da tecnologia é caracterizado por colaboradores que possuem altas habilitações, uma vez que 90,5% dos inquiridos possuem pelo menos o grau de licenciado e sendo que 50% de todos os inquiridos possuem o grau de mestre.

Tabela 11 – Habilitações literárias

		Qual o seu grau de escolaridade?			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Ensino básico (9º ano de escolaridade)	0	0	0	0
	Ensino secundário (12º ano de escolaridade)	9	6,1	6,1	6,1
	Cursos de Especialização Tecnológica (CET)	4	2,7	2,7	8,8
	Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP)	1	0,7	0,7	9,5
	Licenciatura	60	40,5	40,5	50,0
	Mestrado	74	50,0	50,0	100,0
	Doutoramento	0	0	0	100,0
	Pós-doutoramento	0	0	0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

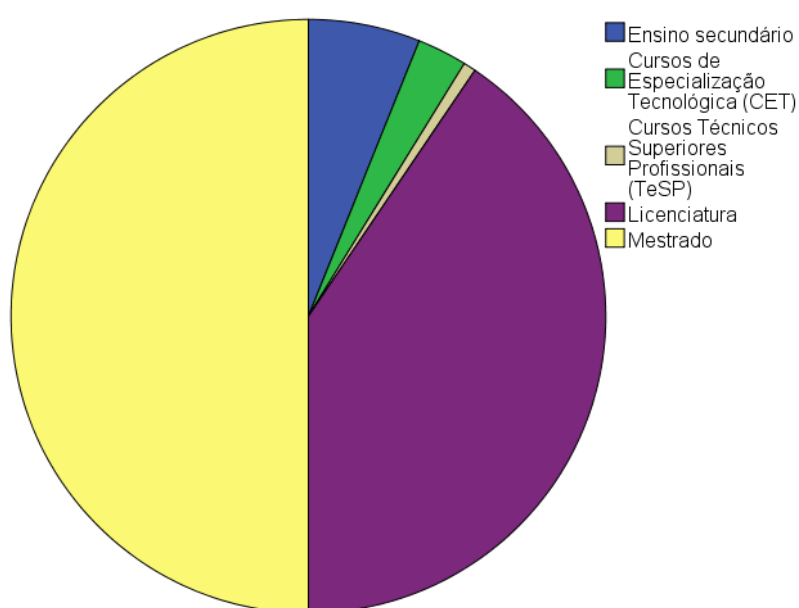


Figura 8 - Habilitações literárias

Como é possível observar nas Tabela 12 e Figura 9, o setor português das tecnologias é caracterizado por um mercado de trabalho dinâmico e em constante mudança o que faz com que os seus colaboradores estejam propícios a mudar de projeto constantemente sendo que no caso dos nossos inquiridos constata-se que 80,4% dos inquiridos apenas trabalha na atual entidade empregadora há menos de 3 anos.

Tabela 12 - Tempo de atividade na entidade empregadora

		Há quanto tempo trabalha na atual entidade patronal?			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Menos de 1 ano	71	48,0	48,0	48,0
	Entre 1 a 3 anos	48	32,4	32,4	80,4
	Entre 3 a 5 anos	12	8,1	8,1	88,5
	Entre 5 a 10 anos	7	4,7	4,7	93,2
	Mais de 10 anos	10	6,8	6,8	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

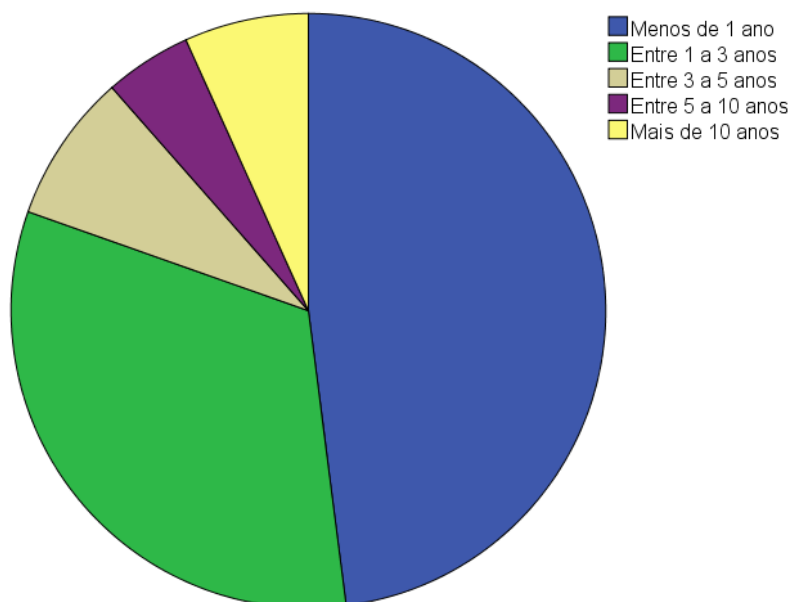


Figura 9 - Tempo de atividade na entidade empregadora

7.1.2. Análise de fiabilidade

Uma vez que a investigação incidirá sobre os colaboradores do setor português da tecnologia, a amostra será apenas representada pelos inquiridos que afirmaram trabalhar em empresas pertencentes a este setor (Tabela 13).

Tabela 13 - Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	148	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	148	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Inicialmente foi realizada uma análise Alfa de Cronbach para que seja possível garantir a consistência e estabilidade das respostas reunidas, tendo em conta a heterogeneidade dos inquiridos e consequentemente das suas opiniões. Para tal, foi utilizada a escala proposta por Pestana e Gageiro (2008):

- 0,9 – 1,0 Excelente;
- 0,8 – 0,9 Muito Bom;
- 0,7 – 0,8 Bom;
- 0,6 – 0,7 Baixo;
- 0,6 - < 0,5 Inaceitável, necessita de revisão.

Como é possível observar na Tabela 14, a confiabilidade da amostra é muito boa para a totalidade das variáveis.

Tabela 14 - Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N. de itens
0.881	148

7.2. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Damásio (2012) refere que a análise fatorial exploratória procede à avaliação dos dados como foram apresentados na aplicação da investigação, com vista a explorar os dados sem qualquer predeterminação.

A extração dos fatores foi realizada através da análise de componentes principais (ACP), com rotação Varimax permitindo obter fatores mais simples de interpretar e, teoricamente, com maior significado (Brito & Júnior, 2010). Tal extração obedeceu ao recomendado por Hair, Black, Babin e Anderson (2009).

Procedeu-se à análise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de forma a testar adequabilidade das variáveis e consistência dos dados recolhidos, bem como estabelece relações de covariância entre variáveis em fatores ocultos, e o teste de esfericidade de Bartlett (Marôco, 2010). Para avaliação do KMO recorreremos à escala proposta por Pestana e Gageiro (2008), conforme apresentado na tabela abaixo.

Tabela 15 - Escala para análise KMO

KMO	Análise Fatorial
0,9 – 1,0	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro (2008).

7.2.1. Liderança transformacional

Da escala original excluimos os itens 2, 6, 13, 15 e 17 dado reportarem à liderança transacional. Alcançámos uma escala composta por 23 itens, distribuídos por 6 fatores, que explicam 63.570% da variância total, sendo 29.481% da variância explicada pelo 1.º fator, 12.252% pelo 2.º fator, 7.025% pelo 3.º fator, 5.381% pelo 4.º fator, 4.845% pelo 5.º fator e 4.586% pelo 6.º fator (Tabela 16).

Tabela 16 – Variância total explicada da Liderança Transformacional

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,781	29,481	29,481	6,781	29,481	29,481	3,625	15,760	15,760
2	2,818	12,252	41,733	2,818	12,252	41,733	3,419	14,867	30,627
3	1,616	7,025	48,758	1,616	7,025	48,758	2,745	11,934	42,561
4	1,238	5,381	54,139	1,238	5,381	54,139	1,940	8,434	50,995
5	1,114	4,845	58,984	1,114	4,845	58,984	1,462	6,356	57,351
6	1,055	4,586	63,570	1,055	4,586	63,570	1,430	6,219	63,570
7	,995	4,326	67,896						
8	,843	3,665	71,560						
9	,710	3,088	74,649						
10	,649	2,823	77,472						
11	,634	2,755	80,227						
12	,630	2,737	82,964						
13	,558	2,428	85,392						
14	,517	2,248	87,639						
15	,438	1,906	89,545						
16	,405	1,762	91,308						
17	,382	1,661	92,969						
18	,340	1,479	94,448						
19	,311	1,353	95,801						
20	,282	1,228	97,029						
21	,261	1,135	98,164						
22	,233	1,011	99,175						
23	,190	,825	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

A estrutura fatorial deste constructo é composta pelos seguintes fatores (Tabela 17):

- a) O primeiro fator, denominado *Identifica e articula a visão*, agrupa 5 itens, cujas saturações variam entre 0.425 e 0.692.
- b) O segundo fator, *Fornece um modelo adequado*, é composto por 3 itens e as suas saturações variam entre 0.789 e 0.839.
- c) O terceiro fator, denominado *Promove a aceitação dos objetivos de grupo*, agrega 4 itens, as saturações variam entre 0.445 e 0.632.
- d) O quarto fator, denominado *Expetativas de desempenho elevado*, é constituído por 3 itens, as suas saturações variam entre 0.676 e 0.733.
- e) O quinto fator, denominado *Providencia apoio individualizado*, é composto por 4 itens, as suas saturações variam entre 0.634 e 0.792.
- f) Por fim, o sexto fator, denominado *Estimulação intelectual*, combina 4 itens, cujas saturações variam entre 0.584 e 0.759.

Tabela 17 - Matriz de componente rotativa^a da Liderança Transformacional

Itens	Componente					
	a)	b)	c)	d)	e)	f)
LT_20	,692					
LT_18	,648					
LT_24	,607					
LT_4	,462					
LT_12	,425					
LT_26		,839				
LT_8		,798				
LT_5		,789				
LT_16			,632			
LT_25			,527			
LT_22			,526			
LT_28			,445			
LT_10				,733		
LT_14				,717		
LT_1				,676		
LT_7					,792	
LT_9					,759	
LT_3_I					,709	
LT_11_I					,634	
LT_19						,759
LT_21						,751
LT_27						,619
LT_23						,584
Método de Extração: Análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. a. Rotação convergida em 19 iterações. Nota: As variáveis LT_3 e LT_11 são invertidas.						

Analisámos a consistência interna do constructo e verificámos que o *alpha de cronbach* é de $\alpha=0.839$. Este valor indica que apresenta uma muito boa consistência interna.

O teste KMO indica-nos a existência de uma boa correlação entre as variáveis (0.857). No que diz respeito ao teste de esfericidade de Bartlett, registou-se um valor de $\chi^2(253, n=148)=1380.886, p<0,05$, logo consultando a tabela de distribuição de χ^2 verifica-se que $\chi^2>\chi_{0,95}$, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja as variáveis estão correlacionadas.

Tabela 18 – Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,857
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1380,886
	gl	253
	Sig.	,000

7.2.2. Intraempreendedorismo

Foi eliminado o item 3 por apresentar uma comunalidade inferior a 0.5. Alcançamos uma escala composta por 14 itens, distribuídos por 3 fatores que explicam 60.234% da variância total, sendo 27.644% da variância explicada pelo 1.º fator, 17.975% pelo 2.º fator e 14.615% pelo 3.º fator (Tabela 19).

Tabela 19 – Variância total explicada do Intraempreendedorismo

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,870	27,644	27,644	3,870	27,644	27,644	2,754	19,675	19,675
2	1,985	14,181	41,825	2,516	17,975	45,619	3,157	22,548	42,223
3	1,515	10,821	52,646	2,046	14,615	60,234	2,521	18,012	60,234
4	1,062	7,588	60,235						
5	0,908	6,488	66,722						
6	0,751	5,365	72,087						
7	0,711	5,082	77,169						
8	0,635	4,534	81,703						
9	0,598	4,272	85,975						
10	0,549	3,923	89,898						
11	0,457	3,262	93,160						
12	0,366	2,613	95,773						
13	0,330	2,354	98,127						
14	0,262	1,873	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Na estrutura fatorial obtivemos os seguintes fatores (Tabela 20):

- a) O primeiro fator, denominado *Proatividade*, agrupa 5 itens, cujas saturações variam entre 0.625 e 0.741.
- b) O segundo fator, *Inovação*, é composto por 5 itens e as suas saturações variam entre 0.481 e 0.815.

- c) Por sua vez, o terceiro fator, denominado *Tomada de riscos*, agrega 4 itens, variando as saturações entre 0.717 e 0.894.

Tabela 20 – Matriz de componente rotativa^a do Intraempreendedorismo

Itens	Componente		
	a)	b)	c)
IE_9	,741		
IE_6	,688		
IE_7	,659		
IE_8	,645		
IE_10	,625		
IE_14		,815	
IE_13		,796	
IE_15		,751	
IE_11		,594	
IE_12		,481	
IE_1			,894
IE_4			,842
IE_2			,836
IE_5			,717

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.
a. Rotação convergida em 5 iterações.

Analisámos a consistência interna do constructo e verificámos que o *alpha de cronbach* é de $\alpha=0.718$. Este valor indica que este apresenta uma boa consistência interna.

Na Tabela 21 o teste KMO indica-nos a existência de uma correlação média entre as variáveis (0.759). No que diz respeito ao teste de esfericidade de Bartlett, registou-se um valor de $\chi^2(91, n=148) = 567.937, p<0,05$, logo consultando a tabela de distribuição de χ^2 verifica-se que $\chi^2 > \chi_{0,95}$, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja, as variáveis estão correlacionadas.

Tabela 21 – Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,759
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	567,937
	gl	91
	Sig.	,000

7.2.3. Desempenho individual

Por fim, na análise fatorial do constructo *Desempenho Individual*, foram extraídos seis fatores, não tendo sido necessário eliminar qualquer item. Alcançámos uma escala composta por 18 itens, que explicam 64.064% da variância total, correspondendo 28.810% da variância explicada pelo 1.º fator, 7.978% pelo 2.º fator, 7.631% pelo 3.º fator, 6.714% pelo 4.º fator, 6.658% pelo 5.º fator e 6.273% pelo 6.º fator (Tabela 22).

Tabela 22 – Variância total explicada do Desempenho Individual

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,186	28,810	28,810	5,186	28,810	28,810	2,555	14,197	14,197
2	1,436	7,978	36,788	1,436	7,978	36,788	2,120	11,776	25,973
3	1,374	7,631	44,419	1,374	7,631	44,419	1,966	10,925	36,897
4	1,209	6,714	51,133	1,209	6,714	51,133	1,950	10,834	47,732
5	1,198	6,658	57,791	1,198	6,658	57,791	1,761	9,782	57,514
6	1,129	6,273	64,064	1,129	6,273	64,064	1,179	6,550	64,064
7	,866	4,812	68,876						
8	,783	4,350	73,226						
9	,728	4,042	77,267						
10	,647	3,593	80,860						
11	,603	3,352	84,213						
12	,566	3,143	87,356						
13	,524	2,911	90,267						
14	,435	2,417	92,684						
15	,397	2,208	94,892						
16	,357	1,984	96,876						
17	,308	1,709	98,585						
18	,255	1,415	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

A estrutura fatorial deste constructo é composta pelos seguintes fatores (Tabela 23):

- a) O primeiro fator, *Quantidade / qualidade do trabalho*, é composto por 3 itens e as suas saturações variam entre 0.565 e 0.672.
- b) O segundo fator, denominado *Planeamento / organização*, agrega 3 itens, as saturações variam entre 0.626 e 0.817.
- c) O terceiro fator, denominado *Iniciativa / compromisso*, é constituído por 3 itens, as suas saturações variam entre 0.473 e 0.852.
- d) O quarto fator, denominado *Trabalho em equipa / cooperação*, é composto por 3 itens, as suas saturações variam entre 0.674 e 0.784.
- e) O quinto fator, denominado *Comunicação*, agrega 3 itens, as saturações variam entre 0.598 e 0.752.

f) Por fim, o sexto fator, denominado *Fatores externos*, combina 3 itens, cujas saturações variam entre 0.496 e 0.868.

Tabela 23 - Matriz de componente rotativa^a do Desempenho Individual

Itens	Componente					
	a)	b)	c)	d)	e)	f)
DI_2	,672					
DI_1	,579					
DI_3	,565					
DI_6		,817				
DI_4		,761				
DI_5		,626				
DI_8			,852			
DI_9			,660			
DI_7			,473			
DI_12				,784		
DI_10				,694		
DI_11				,674		
DI_15					,752	
DI_13					,732	
DI_14					,598	
DI_17						,868
DI_18						,751
DI_16						,496

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.
a. Rotação convergida em 7 iterações.

Analisámos a consistência interna e verificámos que o *alpha de cronbach* é de $\alpha = 0.817$. Este valor indica que esta dimensão apresenta uma muito boa consistência interna.

O teste KMO indica-nos a existência de uma média correlação entre as variáveis (0.801). No que diz respeito ao teste de esfericidade de Bartlett, registou-se um valor de $\chi^2(153, n=148)=814.414$, $p < 0,05$, logo consultando a tabela de distribuição de χ^2 verifica-se que $\chi^2 > \chi_{0,95}$, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja as variáveis estão correlacionadas (Tabela 24).

Tabela 24 - Teste de KMO e Bartlett do Desempenho Individual

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,801
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	814,414
	gl	153
	Sig.	,000

7.3. MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

O modelo de equação estrutural designa-se como um método de regressão múltipla com o objetivo de estabelecer relações entre variáveis (Marôco, 2010), tendo como valor mínimo relacional 0,7 de forma a assegurar que seja superior à variância do erro (Carmines & Zeller, 1979).

A regressão parcial de mínimos quadrados é um método de análise exploratória a qual permite desenvolver teoria, atualmente pouco testada (Roldán, Cegarra & Cepeda, 2014). Este método é capaz de gerar modelos estruturais com base em amostras de pequena dimensão, inferiores a 250 observações como é o caso do presente estudo (148) (Reinartz, Haenlein & Henseler, 2009). E simultaneamente permite maximizar a variância das diversas variáveis dependentes (Chin & Newsted, 1999; Reinartz, et al., 2009), como também calcula modelos de cálculo formativos e refletivos (Chin, 2010).

Através da estabilidade e consistência interna baseado no alpha de Cronbach é calculada a confiabilidade das variáveis utilizadas na investigação, com um nível mínimo exigido de 0,7 (Nunnally, 1978; Chin, 2010).

No presente trabalho foram alcançados níveis de Alpha de Cronbah entre 0,715 e 0,867, como é possível observar na Tabela 25, o que é considerado muito bom a excelente (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 25 - Alpha de Cronbach das Variáveis Multidimensionais

Constructos	Alpha de Cronbach	p values
Liderança transformacional	.867	.000
Intraempreendedorismo	.715	.000
Desempenho individual	.845	.000

Foi também utilizado o coeficiente de fiabilidade para testar a validade de construção (Chin, 1998). Como é possível verificar na Tabela 26, utilizando os parâmetros de Gefen e Straub (2005) que defendem um nível mínimo de 0.6, as variáveis excedem largamente o valor de referência.

Tabela 26 - Índice de fiabilidade composta das variáveis multidimensionais (ρ_c)

Constructos	Fiabilidade composta	p values
Liderança transformacional	.888	.000
Intraempreendedorismo	.786	.000
Desempenho individual	.872	.000

Neste teste habitualmente são levados a cabo tanto a análise da validade convergente, onde os indicadores representam apenas uma construção (Reinartz et al., 2009), bem como a validade discriminante.

No presente estudo de investigação foi utilizado o método proposto por Fornell e Larcker (1981), o qual propõe a utilização da *Average Variance Extracted* (AVE) com valor mínimo de 0,5 para provar validade convergente.

Tabela 27 - Validade convergente do modelo

Constructos	AVE	p values
Liderança transformacional	.584	.000
Intraempreendedorismo	.502	.000
Desempenho individual	.562	.000

A validade discriminante é determinada por construção e relaciona-se com o nível em que esta se diferencia e destaca das restantes construções do modelo, tornando-se por isso necessária a inexistência de correlações com outras variáveis latentes.

Pode ser aferido através do princípio de que todos os carregamentos cruzados não podem ser superiores do que o carregamento de cada indicador. Por outro lado, o critério Fornell e Larcker (1981) defende que a AVE deve ser superior à variância entre as construções do mesmo modelo.

Fazendo referência à separação do poder explicativo de Chin (1998) entre moderado e substancial, é possível observar na Tabela 28 que foram obtidos resultados satisfatórios relativamente à validade de discriminação e consequentemente que as construções são diversas de forma significativa.

Tabela 28 - Validade discriminante do modelo

Critério de Fornell-Larcker	Desempenho individual	Intra-empendedorismo	Liderança transformacional
Desempenho individual	.541		
Intraempendedorismo	.401	.517	
Liderança transformacional	.356	.447	.551

De acordo com a Tabela 29 todas as hipóteses revelaram-se significativas de acordo com Chin (1998) que defendem um coeficiente estrutural mínimo de 0.2. Foi utilizada a técnica de *bootstrapping* de forma a calcular a força relativa de cada construção exógena.

Tabela 29 - Efeitos do Path Coefficients

Hypotheses	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	p values
H1: LT --> +IE	.273	.389	.100	2.730	.006*
H2: LT --> +DI	.266	.285	.123	2.168	.030*
H3: IE --> +DI	.329	.385	.114	2.883	.004*
H4: LT --> +IE --> +DI	.202	.223	.085	1.681	.069**

Legenda:

LT – Liderança transformacional; IE – Intraempendedorismo; D – Desempenho individual.

* p<0.05.

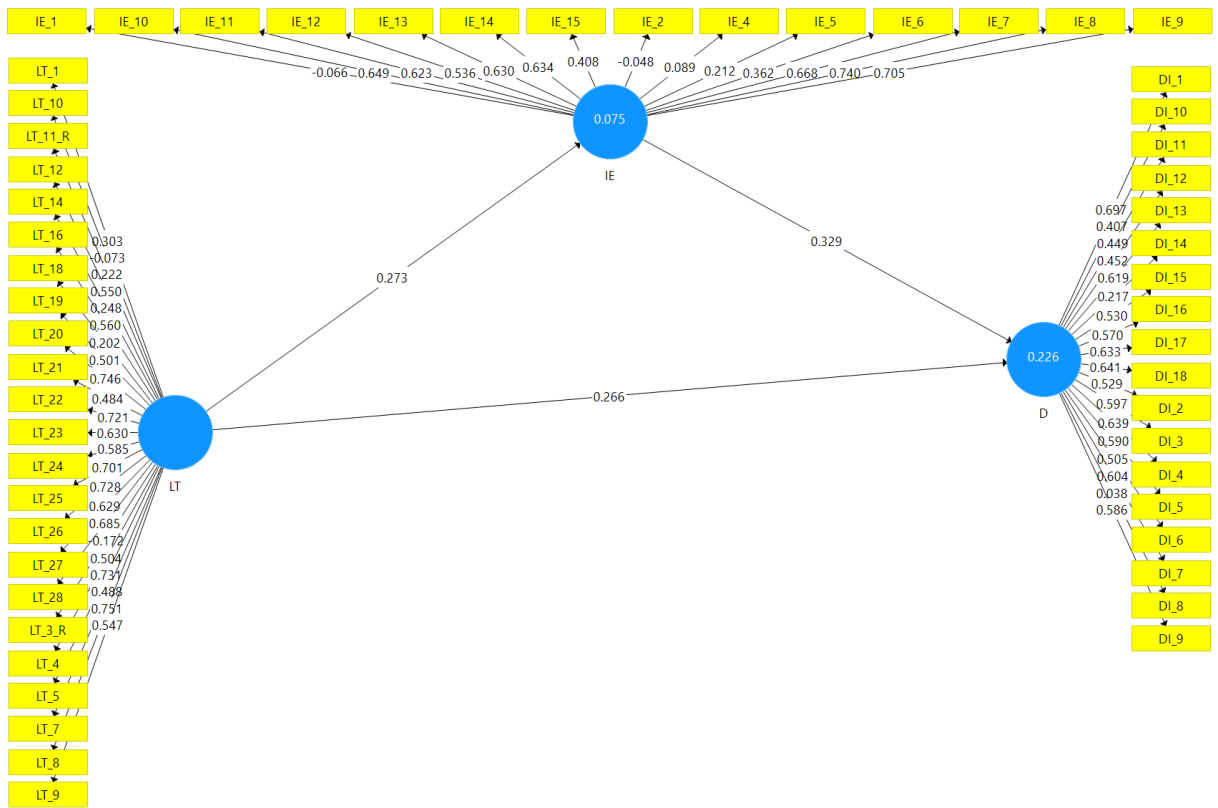
** p<0.1.

Foram observados os seguintes resultados:

H1: LT --> +IE	Suportada.
H2: LT --> +DI	Suportada.
H3: IE --> +DI	Suportada.
H4: LT --> +IE --> +DI	Suportada.

Na seguinte figura é possível observar o modelo final da estrutura da investigação, tendo já em consideração os efeitos diretos e indiretos.

Figura 10 - Modelo estrutural de investigação



7.4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a consulta e análise teórica da literatura sobre os conceitos de liderança transformacional, intraempreendedorismo e desempenho individual é importante refletir sobre os dados e resultados encontrados. O nosso estudo, focado no setor português da tecnologia, teve assim como objetivo explorar as hipóteses de investigação abaixo, as quais abordaremos individualmente, discutindo os resultados obtidos face à literatura, para cada uma das hipóteses.

H1: A liderança transformacional está positivamente relacionada com o intraempreendedorismo;

A análise aos resultados indica que existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o intraempreendedorismo pelo que se encontra em linha com o apontado na literatura, nomeadamente, por Cheung e Wong (2011), Hornsby et al. (2002) e por Ling et al. (2008). Assim, por um lado, e seguindo a ideia avançada por Saini e Khurana (2015), para que as organizações não estejam destinadas a falhar é fundamental incentivar lideranças transformacionais nas organizações, uma vez que estas encerram o potencial de promover comportamentos fundamentais ao sucesso individual e coletivo.

H2: A liderança transformacional está positivamente relacionada com o desempenho individual;

No que diz respeito à hipótese de que a liderança transformacional influenciava positivamente o desempenho individual, os nossos resultados apontam para a confirmação desta hipótese. De facto, a importância destes tópicos, pelo seu impacto nos resultados dos colaboradores, tem vindo a ser continuamente reiterada. Aliás, a investigação abordou previamente a relação entre estes tópicos quer ao nível organizacional (Camps & Rodriguez, 2010; Kelloway & Barling, 2000) quer ao nível individual (Vigoda-Gadot, 2007).

H3: O intraempreendedorismo está positivamente relacionado com o desempenho individual;

Relativamente à dinâmica entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual, o nosso estudo comprovou o impacto significativo e positivo do primeiro no segundo. Tal alinha-se com o previamente encontrado por Stam et al. (2012) e, mais tarde, Neessen et al. (2019). Para além destes autores, também De Jong et al. (2011) encontraram uma relação

positiva entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual no trabalho, pela sua associação à proatividade do indivíduo e autonomia proporcionada no âmbito do trabalho. Ainda que tais aspetos não tenham sido explorados especificamente no nosso estudo, importa considerar a sua integração em prol da fomentação de intervenções organizacionais baseadas em evidências. Tal, como Hornsby et al. (2002) indica, o estudo mais profundo desta temática permite que o processo intraempreendedor seja promovido de forma mais eficaz, o que se traduz num aumento da inovação interna, gerando renovação estratégica e potenciando o sucesso quer nacional quer internacional, assegurando assim a rentabilidade das organizações. Ademais, com o presente estudo podemos também concluir que se traduz no aumento do desempenho individual, uma variável fundamental ao bom funcionamento, desenvolvimento e competitividade de qualquer organização.

H4: O intraempreendedorismo tem um efeito mediador positivo na relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual.

Tal como referido anteriormente, as relações diretas entre estes três construtos já haviam sido comprovadas na literatura, no entanto, a sugestão de que o intraempreendedorismo pudesse de facto desempenhar um efeito mediador da relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual ainda não tinha sido explorada empiricamente (Neessen et al., 2019). Assim, o presente trabalho contribuiu para colmatar esta lacuna da literatura, tendo os resultados apresentados comprovado empiricamente que o intraempreendedorismo tem um efeito mediador positivo na relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual. Neste sentido, foi possível desenvolver conhecimento sobre a problemática em estudo, contribuindo para o respetivo campo de investigação.

Ademais, para além da comprovação das hipóteses definidas, o nosso estudo caracteriza-se, ainda, pela utilização de três instrumentos de recolha de dados (um para cada construto) sendo que a escala de conduta intraempreendedora (Stull & Singh, 2005) e a escala de avaliação de desempenho individual (Islam & bin Mohd Rasad, 2006) foram traduzidas diretamente da língua inglesa, o que poderia implicar perda de validade. Contudo, tal não se verificou, tendo-se constatado a boa confiabilidade dos seus itens, assim como o seu agrupamento nos fatores esperados, isto é, indicados pelos autores originais.

Assim, e tendo por base as conclusões apresentadas neste estudo, é importante que as organizações fomentem práticas intraempreendedoras e de lideranças transformacionais, de

forma a fomentar o desempenho individual dos seus trabalhadores e conseqüentemente o sucesso e prosperidade das suas organizações. Como Slamti (2020) aponta, tal pode ser promovido pelo suporte que as lideranças proporcionam aos seus colaboradores, potenciando o sentido de pertença e bem-estar. Paralelamente, estimular comportamentos intraempreendedores passa pela operacionalização dos fatores potenciadores descritos na Tabela 4 do presente estudo, dos quais é exemplo a criação de processos que facilitem a criação de ideias. Em suma, na prática, é ainda necessário que a cultura organizacional seja propícia a estes comportamentos, dando liberdade e autonomia às suas lideranças e colaboradores e promovendo a inovação.

CONCLUSÕES

O mundo VUCA em que vivemos apresenta inúmeros desafios às organizações que procuram constantemente atingir a máxima eficiência e desempenho por parte dos seus colaboradores (Nandram & Bindlish, 2017).

Tendo em conta a literatura e a importância que este tema tem na atualidade, o presente estudo visou explorar a relação entre os construtos de liderança transformacional, intraempreendedorismo e desempenho individual no setor tecnológico português. Para tal, o nosso estudo procurou dar resposta às questões de investigação indicadas na introdução deste estudo.

Assim, através de uma análise à literatura foi possível perceber que a liderança transformacional estimula o intraempreendedorismo (Cheung & Wong, 2011; Hornsby et al., 2002; Ling et al., 2008) e o desempenho individual (Camps & Rodriguez, 2010; Vigoda-Gadot, 2007). Por outro lado, verificou-se a existência de efeitos positivos do intraempreendedorismo no desempenho individual (Neessen et al., 2019; De Jong et al., 2011; Stam et al., 2012). No que diz respeito a estas relações diretas, o nosso estudo situa-se, assim, em linha com o esperado e apontado pela literatura sendo possível evidenciar que tal se verifica no setor tecnológico português. Ademais, ainda que através dessas relações diretas fosse possível pensar-se que o intraempreendedorismo pudesse de facto assumir-se como efeito mediador da relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual tal não tinha ainda sido comprovado na literatura (Neessen et al., 2019) pelo que, com o presente estudo, foi possível desenvolver conhecimento sobre a problemática, comprovando-se assim empiricamente que o intraempreendedorismo tem um efeito mediador positivo na relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual.

Consideramos que os resultados e as emergentes reflexões e sugestões apresentadas podem ter um impacto significativo nas organizações do setor tecnológico português. A sua relevância económica na atualidade é incontornável, principalmente na nova era da Indústria 4.0, pelo que todos os investimentos empíricos com impacto prático tangível são de extrema importância.

Temos plena consciência que no desenrolar de um estudo surgem diversas limitações sendo que no caso do presente estudo destacaríamos o facto de ter sido realizado num setor de atividade específico e num país específico pelo que os resultados apresentados são relevantes

neste contexto, mas não poderão ser generalizados para outros contextos. As respostas recolhidas dizem respeito a uma amostra não probabilística por conveniência o que pode, ainda, significar que o estudo seja válido para esta amostra, mas não para outras amostras, ou, inclusive, para toda a população.

Por outro lado, consideramos, ainda, que o instrumento de recolha de dados utilizado no construto do desempenho individual poderá ser pouco robusto, uma vez que o mesmo tem por base um sistema de autoavaliação que poderá estar sujeito a um enviesamento pessoal visto que existe uma tendência para afirmar que o trabalho realizado teve uma qualidade superior ao real. Deste facto surge a sugestão de em investigações futuras se recorrer a instrumentos mais complexos de avaliação de desempenho, como é o caso dos sistemas de avaliação de desempenho construídos pelas próprias empresas para efeitos internos de promoções, distribuição de prémios e muitos outros vetores. Contudo, o acesso a esta informação envolve considerações éticas e de confidencialidade limitantes.

Futuramente, a investigação nesta área poderá passar por aplicar o presente estudo noutros setores de atividade e noutros países, ou até mesmo, num contexto mais abrangente para integração de evidências empíricas de nível individual e organizacional, promovendo conhecimentos mais completos que permitam enquadrar políticas organizacionais específicas, setoriais ou até nacionais, dependendo do contexto de pesquisa. Evidencia-se, portanto, uma lacuna na literatura que se pode dever ao elevado grau de complexidade de execução metodológica associada, sendo que o conhecimento que pode gerar, assim como os *inputs* tangíveis à prática, justificam o investimento neste tipo de estudo.

Por fim, tendo em conta o trabalho desenvolvido por Stam et al. (2012), pensamos ser importante alargar o âmbito de atuação do presente estudo envolvendo outros antecedentes e outros resultados do intraempreendedorismo, como é o caso do desempenho ao nível organizacional. Assim seria possível estudar se os efeitos verificados no presente estudo quanto à liderança transformacional seriam válidos para outros antecedentes, como por exemplo, as recompensas seguindo o trabalho elaborado por Seibert, Kraimer e Crant (2001), ou ainda, tendo em consideração as características psicológicas, motivação para agir e traços de personalidade próprios dos empreendedores (Rua, 2016; Zhao & Seibert, 2006) que poderá ser um importante elemento preditor do desempenho individual dos colaboradores, considerando o efeito mediador do intraempreendedorismo.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, N. & Seymour, R. (2008). *Defining entrepreneurial activity: Definitions supporting frameworks for data collection*. Sydney: Organisation for Economic Co-operation and Development Statistics.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511.
- Antonakis, J. E., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. California: Sage Publications, Inc.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Anu, L. (2007). *Fostering intrapreneurship—the new competitive edge*. Paper presented at the Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate (pp. 149–156).
- Araújo, J. M. C. (2011). *Influência da liderança transformacional na confiança e comprometimento organizacionais*. Manuscrito não publicado, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Atkeson, A. (In Press). What will be the economic impact of covid-19 in the us? Rough estimates of disease scenarios. *National Bureau of Economic Research*.
- Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (In press). Understanding employees' intrapreneurial behavior: A case study. *Personnel Review*.
- Baggen, Y., Lans, T., Biemans, H. J. A., Kampen, J., & Mulder, M. (2016). Fostering entrepreneurial learning on-the-job: evidence from innovative small and medium-sized companies in Europe. *European Journal of Education*, 51(2), 193–209.

- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634-652.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Londres: Psychology press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied psychology*, 90(6), 1054.
- Bendassolli, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia argumento*, 30(68), 171-184.
- Bennis, W. (1996). The leader as storyteller. *Harvard Business Review*, 74(1), 154-158.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A administração do sentido. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192.
- Blanchard, K. (2010). *Um Nível Superior de Liderança* (4ª ed.). Lisboa: Actual Editora.

- Bloom, H. K. (2000). *Global brain: The evolution of mass mind from the Big Bang to the 21st century*. New York: Wiley.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N., & Borman, W. (Eds.) *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- Bosma, N. S., Stam, F. C., & Wennekers, A. R. M. (2010). *Intrapreneurship: An international study*. Presented at seminar at Utrecht University on 23 October 2009.
- 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
- Brito, D. S. F., & Júnior, J. A. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160-185. <https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists*. London: Routledge.
- Buekens, W. (2014). Fostering intrapreneurship: The challenge for a new game leadership. *Procedia Economics and Finance*, 16, 580-586.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In Dunnette, M. D., Hough, L. M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2010). Transformational leadership, learning, and employability. *Personnel Review*, 40(4), 423-442.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills (CA): SAGE.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.

- Chang, Y. Y., Chang, C. Y., & Chen, C. W. (2017). Transformational leadership and corporate entrepreneurship: Cross-level mediation moderation evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 812-833.
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Em G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. Em V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 655–690). Berlin: Springer.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. Em R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307–341). Thousand Oaks: SAGE.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. *The nature of leadership*, 11(26), 302-327.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Damásio, B. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação psicológica*, 11(2), 213- 228
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). Corporate entrepreneurship at the individual level: Measurement and determinants. *EIM research reports*, 11, 13.
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069-1085.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.

- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-78.
- Dorin, C., & Alexandru, G. S. (2014). Dynamics of the entrepreneurship concept: Literature review. *The annals of the University of Oradea*, 23(1), 443-451.
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 333-349.
- Eesley, D. T., & Longenecker, C. O. (2006). 'Gateways to intrapreneurship'. *Industrial Management*, 48, 1, 18–23
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human performance*, 14(1), 97-124.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Appl Psychol An Int Rev*, 59, 1-20.
- Fischer, A. (2011). Recognizing opportunities: initiating service innovation in PSFs. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 915-927.
- Foley, R. A. (1997). The adaptive legacy of human evolution: A search for the environment of evolutionary adaptedness. *Evolutionary Anthropology*, 4, 194–203.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Fortin, M. F. (2006). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In Triandis, H. C., Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small business economics*, 16(2), 95-111.

- Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing*, 6(2), 285-300.
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7^a ed.). Nova Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational resources: Utilising human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hill, A., & Hill, M. M. (2008). *Investigação por Questionário* (2^a ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 71–75.
- Hoppe, M. (2016). The entrepreneurship concept—a short introduction. *Högre utbildning*, 6(2), 95-108.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Islam, R., & bin Mohd Rasad, S. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3), 163-176.
- Ismael, Y. A., Yusof, N., e Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.

- Janssen, O. & N.W. van Yperen (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Katz, D., & Kahn, R. (1987). *Psicologia Social das Organizações* (3.^a Ed.) (Auriphedo Simões, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(7), 355-362.
- Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of sport management*, 15(2), 135-159.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., Henrica, C. W., & Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13.
- Kozubíková, L., Dvorský, J., Cepel, M., & Balcerzak, A. P. (2017). Important characteristics of an entrepreneur in relation to risk taking: Czech Republic case study. *Journal of International Studies*, 10(3), 220-233.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-597.

- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036-1059.
- Levine, R., & Rubinstein, Y. (2017). Smart and illicit: who become an entrepreneur and do they earn more? *The Quarterly Journal of Economics*, 132(2), 963-1018.
- Ling, Y. A. N., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(6), 295-310. [http:// dx.doi.org/10.1108/13552550010362741](http://dx.doi.org/10.1108/13552550010362741)
- Lumpkin, G. T. (2007). Intrapreneurship and Innovation. Em J. Robert Baum, Michael Frese, & Robert A. (Eds.) *The psychology of entrepreneurship* (pp. 237- 262). Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2011). *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marras, P. Jean (2000). *Administração de Recursos Humanos - Do operacional ao estratégico* (3ª Ed.). São Paulo: Editora Futura.
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40(1), 27-39.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The journal of creative behavior*, 21(3), 219-233.

- McGrath, R. G., & Macmillan, I. C. (2000). *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, D. & Friesen, P. H (1983). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Milliman, J. F., Zawacki, R. F., Norman, C., Powell, L. and Kirksey, J. (1994). Companies evaluate employees from all perspectives. *Personnel Journal*, 73(11), 99-103.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., & Lévy-Mangin, J. P. (2009). Identificación organizacional y Conducta “Intraemprendedora”. *Anales de Psicología*, 25, 277–287.
- Morris, M. H., Lewis, P. S., & Sexton, D. L. (1994). Reconceptualizing entrepreneurship: An input-output perspective. *SAM Advanced Management Journal*, 59(1), 21.
- Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. Nova Iorque: HarperCollins Publishers.
- Murphy, K. (1989a). Dimensions of job performance. In Dillon, R., & Pelligrino, J. (Eds.) *Testing: Applied and theoretical perspectives* (pp. 218-247). New York: Praeger.
- Murphy, K. (1989b). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, 2(3), 183-200.
- Nandram, S. S., & Bindlish, P. K. (2017). Introduction to VUCA. Em Sharda, S. N., & Puneet, K. B. (Eds), *Managing VUCA Through Integrative Self Management* (pp. 3-14). Suíça: Springer International Publishing.
- Neessen, P. C., Caniëls, M. C., 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.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. California: Sage publications.

- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. Nova York: McGraw-Hill
- OCDE (2011). *OECD Communications Outlook 2011*. Paris: OECD Publishing.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412-432.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS (5ª ed.)*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the Corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Pinchot, G. (1987), Innovation Through Intrapreneuring, *Research Management* 30(2), 14-19.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human performance*, 15(4), 299-323.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Public Health Centre Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304-314.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de pesquisa em ciências sociais*. Paris: Bordas.
- Rauch, A. & M. Frese (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business

- creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania organizacional. Um passo na senda da excelência?* Amadora: McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Reinartz, W., Haenlein M., & Henseler J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344.
- Rezende, H. (2010). *A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Manuscrito não publicado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337–360
- Roe, R. A. (1999). Work performance. In Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (Eds.) *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 231-335). Chichester: Wiley.
- Roldán, J.L., Cegarra, J. G., & Cepeda, G. (2014). *Building organisational agility through an unlearning Context*. Paper presented at the European Conference on Knowledge Management.
- Rua, O. L. (2016). Entrepreneurial potential among polytechnic higher education students. *European Journal of Applied Business and Management*, 2(1), 12-29.
- SABI (2018). *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Madrid: Bureau Van Dijk.
- Saini, A. K., & Khurana, V. K. (2015). Managing Organizational Transformation in the Era of VUCA. *Journal of Management*, 7(1), 69-80.
- Say, J. B. (1836). *A treatise on political economy: Or the production, distribution, and consumption of wealth*. Philadelphia: Grigg & Elliot.
- Seibert, S.E., M.L. Kraimer & J.M. Crant (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.

- Sellitto, M. A., Borchardt, M., & Pereira, G. M. (2006). Avaliação multicriterial de desempenho: Um estudo de caso na indústria de transporte coletivo de passageiros. *Gestão & Produção*, 13(2), 339-352.
- Selvarajan, T. T. e Cloninger, A. P. (2011). Can Performance appraisals motivate to improve performance? – Mexican Study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063-3084.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. In Shafritz, J. & J. O. (1991) (Eds.), *Classics of organization theory* (3.^a Ed.) (pp. 114-123). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Simsek, Z., Jansen, J. J., Minichilli, A., & Escriba-Esteve, A. (2015). Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: A nexus for innovation and impact missed? *Journal of Management Studies*, 52(4), 463-478.
- Skoglund, A., & Berglund, K. (2018). Entrepreneurship and the entrepreneurial self: Creating alternatives through entrepreneurship education? In Berglund, K., & Verduyn, K. (Eds.) *Revitalizing Entrepreneurship Education: Adopting a critical approach in the classroom* (pp. 224-312). Londres: Routledge.
- Slamti, F. (2020). Linking transformational leadership, sense of belonging and intrapreneurship. Em Hammes, K., Machrafi, M., & Huzjan, V. (Eds.) *Economic and Social Development: Book of Proceedings* (pp. 286-293). Rabat: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency.
- Sonnentag, S. (1998). Expertise in professional software design: A process study. *Journal of applied psychology*, 83(5), 703.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.

- Souza, V. L., Mattos, I. B., Sardinha, R. L. L. L., & Alves, R. C. S. (2007). *Gestão de desempenho*. Rio de Janeiro: FGV.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., & Jaspers, F. (2012). *Ambitious entrepreneurship. A Review of the Academic Literature and New Directions for Public Policy, Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT) and the Flemish Council for Science and Innovation (VRWI)*. Rijswijk: Advisory Council for Science and Technology Policy.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership* (1st ed.). New York: Free Press.
- Stull, M., & Singh, J. (2005). *Intrapreneurship in nonprofit organizations examining the factors that facilitate entrepreneurial behaviour among employees*. Manuscrito não publicado, Case Western Reserve University, Ohio.
- Sundin, E., & Tillmar, M. (2008). A nurse and a civil servant changing institutions: entrepreneurial processes in different public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 24(2), 113–124.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of applied psychology*, 86(4), 789-796.
- The American Heritage - Dictionary of the English Language (2020). *in-tra-pre-neur*. 5th. Acedido a 28/05/2020, em <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=intrapreneur>.
- Timmons, J. A. (1989). *The Entrepreneurial Mind*. Baltimore: Brick House Publishing Co.
- Tsou, I. Y. Y., Liew, C. J. Y., Tan, B. P., Chou, H., Wong, S. B. S., Loke, K. S. H., ... & Tay, K. H. (2020). Planning and coordination of the radiological response to the coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic: The Singapore experience. *Clinical Radiology*, 75, 415-422. <https://doi.org/10.1016/j.crad.2020.03.028>.
- Van Praag, C. & Versloot, P. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economics*, 29(4), 351–382.

- Van Praag, C. M. (1999). Some classic views on entrepreneurship. *De economist*, 147(3), 311-335.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182.
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of experimental social psychology*, 40(1), 1-13.
- Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017). Intrapreneurial competencies: Development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 86-111.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Seminal ideas for the next twenty-five years of advances*, 3, 119-138.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees performance. *Personnel Review*, 36(5), 661.
- Viswesvaran, C. (2002). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, C., (Eds.) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology - Vol 1: Personnel Psychology* (pp. 110-126). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S. (2008). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 1–21. doi:10.1007/s11365-008-0078-z.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders. *Harvard Business Review*, 77(1), 1-9.
- Zenovia, C. P. (2011). Entrepreneurship versus intrapreneurship. *Journal Review of International Comparative Management*, 12(5), 971-980.

- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259-271.

ANEXO

ANEXO A: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Estudo do Intraempreendedorismo, Liderança transformacional e Desempenho individual

O presente estudo destina-se a Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (P.PORTO), de Tiago Silva, sob a orientação do Prof. Doutor Orlando Lima Rua. O objetivo fundamental é o estudo das relações existentes entre intraempreendedorismo, liderança transformacional e desempenho individual. Para obter mais informações sobre o mesmo, ou se estiver interessado em aceder aos respetivos resultados, pf contactar tiagofgsilva96@gmail.com.

*Obrigatório

Tomei conhecimento e compreendi a informação acima descrita e aceito, de livre vontade, participar neste estudo e preencher os questionários que se seguem. *

- Sim
- Não

Dados sócio-demográficos

Qual a sua idade? *

- Menos de 20 anos
- 20 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- Mais de 60 anos

seu género: *

Feminino

Masculino

Outra: _____

Qual o seu grau de escolaridade? *

Ensino básico (9º ano de escolaridade)

Ensino secundário (12º ano de escolaridade)

Cursos de Especialização Tecnológica (CET)

Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP)

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Pós-doutoramento

Outra: _____

Há quanto tempo trabalha na atual entidade patronal? *

0 - 1 Anos

2 - 3 Anos

4 - 5 Anos

6 - 10 Anos

Mais de 10 Anos

Intraempreendedorismo

Indique para cada item o seu grau de concordância. *

	Discordo completamente	Discordo	Nem concordo / Nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1. Abordo os novos projetos ou atividades de forma cautelosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Faço coisas em que existe a probabilidade de insucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Evito tomar riscos calculados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Participo em atividades em que há a probabilidade de insucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tomo riscos calculados apesar da possibilidade de falhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sou proativo e não reativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ativamente corrijo ou melhoro coisas que não gosto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Atuo em antecipação dos futuros problemas, necessidades ou mudanças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tomo a iniciativa de iniciar novos projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Implemento mudanças antes de as mesmas serem necessárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Crio novas ideias úteis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Desenvolvo as minhas tarefas de forma inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Encontro novas formas de fazer tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Muitas vezes realizo tarefas de forma diferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liderança Transformacional

Pensando no seu superior hierárquico, indique para cada item o seu grau de concordância. *

	Discordo completamente	Discordo	Nem concordo / Nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1. Mostra a todos que espera muito de nós.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Atua, independente dos interesses dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mais que dizer, lidera pelo fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Procura ser um bom modelo a ser seguido.

9. Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores.

10. Insiste somente no melhor desempenho.

11. Trata os outros sem considerar os seus sentimentos.

12. Tem um entendimento claro a respeito de "para onde nós vamos".

13. Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.

14. Não se contenta em ser o segundo melhor.

15. Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.

16. Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Não valoriza frequentemente o bom desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Influencia os outros com os seus planos para o futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. É capaz de envolver os outros nos seus ideais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Questiona de forma a fazer os outros pensarem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Incentiva os colaboradores a serem "parte de uma equipa".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Envolve o grupo a trabalhar por um objectivo comum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Lidera pelo exemplo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desempenho individual

Indique para cada item a sua expectativa. *

	1 - Abaixo do esperado	2	3 - Nem abaixo / Nem acima	4	5 - Acima do esperado
1. Completo tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Preocupo-me com os objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Realizo múltiplas tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Estabeleço objetivos claros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Identifico recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Procuo orientação quando necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Demonstro compromisso, como uma pessoa responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Necessito de supervisão mínima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Vou de encontro às expetativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Trabalho de forma harmoniosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Adapto-me às mudanças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Partilho informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Passo mensagens e ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Giro conflitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Procuo clarificação quando necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Contribuo para a sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Envolve-me em atividades não organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Promovo a
organização

