

A influência do comportamento intraempreendedor no desempenho individual e organizacional de IPSS

Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas Empresariais

- Versão definitiva -

Natália dos Santos Borges

Orientadoras:

Prof.^a Dra. Carla Susana da Encarnação Marques

Prof.^a Dra. Carla Maria Correia Mascarenhas

Vila Real, maio de 2022

Dissertação apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro,
para a obtenção do grau de Mestre em
Ciências Económicas Empresariais.

Resumo

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são entidades constituídas por iniciativa de particulares e sem fins lucrativos, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade. Este estudo tem como objetivo, compreender qual a influência do comportamento intraempreendedor (CI) no desempenho individual e organizacional de IPSS, mediado por dimensões menos positivas como a exaustão e a evasão no trabalho, e por dimensões positivas como o comprometimento, o empoderamento, o desempenho individual e a inovação.

O comportamento intraempreendedor dos colaboradores tornou-se de extrema importância para o desempenho das organizações. De forma a responder a este objetivo procedeu-se a uma análise aprofundada acerca do tema CI, bem como os conceitos que estão associados. Relativamente à vertente prática este estudo, propôs uma investigação quantitativa.

A recolha de dados foi feita, através da aplicação de questionários online, aplicados a funcionários da Santa Casa da Misericórdia de Valpaços, Porto, e ao Centro de apoio à Vida Independente (CAVI Norte) Vila Real e Porto que estiveram disponíveis a participar neste estudo, obtivemos 182 respostas válidas.

Para a análise dos resultados recorreu-se ao PLS-SEM executada no programa SmartPLS, foi possível encontrar evidência estatística para suportar seis das onze hipóteses formuladas. Assim, os nossos resultados indicam que o intraempreendedorismo pode ter uma relação benéfica e prejudicial com o desempenho no trabalho dos funcionários das IPSS. O intraempreendedorismo pode aperfeiçoar o desempenho no presente e futuro das IPSS por meio da capacidade de exploração e aproveitamento (ou seja, capacidades dinâmicas orientadas por inovações), que desenvolvem novos conhecimentos ou melhoram o conhecimento existente. Como implicações teóricas, os resultados deste estudo confirmam um efeito significativo e positivo do intraempreendedorismo sobre o comprometimento face ao trabalho.

Como implicações práticas, podemos inferir que a administração/chefias, devem estar cientes de que incentivar o comportamento intraempreendedor pode trazer consequências benéficas e prejudiciais aos colaboradores. Além disso, argumentamos que as organizações devem evitar impor aos colaboradores que se sentem facilmente “angustiados” contribuir para o intraempreendedorismo, pois tal atividade pode resultar em exaustão e prejudicar o desempenho (ou seja, evasão ao trabalho).

Este estudo contribui para o conhecimento académico e prático como uma das primeiras tentativas de investigar a influencia do comportamento intraempreendedor no desempenho individual e organizacional de IPSS. No entanto, a literatura sobre intraempreendedorismo é dispersa e precisa de uma visão geral integrada das características e comportamentos dos colaboradores intraempreendedores nas IPSS.

PALAVRAS-CHAVE: Intraempreendedorismo, comprometimento face ao trabalho, exaustão face ao trabalho, *in-role performance*, inovação, evasão ao trabalho, empoderamento e IPSS.

Abstract

The Private Institutions of Social Solidarity (PISS) are entities created on the initiative of individuals and not for profit, with the purpose of giving organized expression to the moral duty of solidarity. This study aims to understand the influence of intrapreneurial behavior (CI) on the individual and organizational performance of IPSS, mediated by less positive dimensions such as exhaustion and evasion at work, and by positive dimensions such as commitment, empowerment, individual performance, and innovation.

The intrapreneurial behavior of employees has become extremely important for the performance of organizations. In order to respond to this objective, an in-depth analysis was carried out on the topic of IC, as well as the concepts that are associated. Regarding the practical aspect, this study proposed a quantitative investigation.

Data collection was carried out through the application of online questionnaires, applied to employees of Santa Casa da Misericórdia de Valpaços, Porto, and the Independent Life Support Center (CAVI Norte) Vila Real and Porto who were available to participate in this study.

For the analysis of the results, we used the PLS-SEM executed in the SmartPLS program, it was possible to find statistical evidence to support six of the eleven hypotheses formulated. Thus, our results indicate that intrapreneurship can have a beneficial and harmful relationship with the work performance of IPSS employees. Intrapreneurship can improve the present and future performance of IPSS through the capacity of exploitation and exploitation (ie, dynamic capabilities driven by innovations), which develop new knowledge or improve existing knowledge. As theoretical implications, the results of this study confirm a significant and positive effect of intrapreneurship on work commitment.

As practical implications, we can infer that the administration/managers must be aware that encouraging intrapreneurial behavior can bring beneficial and harmful consequences to employees. Furthermore, we argue that organizations should avoid imposing on employees who feel easily “distressed” to contribute to intrapreneurship, as such activity can result in burnout and detract from performance (i.e., work evasion).

This study contributes to academic and practical knowledge as one of the first attempts to investigate the influence of intrapreneurial behavior on the individual and organizational performance of IPSS. However, the literature on intrapreneurship is

dispersed and needs an integrated overview of the characteristics and behaviors of intrapreneurial employees in IPSS.

KEYWORDS: Intrapreneurship, commitment towards work, exhaustion towards work, in-role performance, innovation, work avoidance, empowerment and IPSS.

Agradecimentos

É impossível chegar ao fim desta caminhada e não pensar em todas as pessoas que contribuíram para que eu conseguisse chegar até aqui. Porque o sucesso não se alcança sozinho, eu agradeço à minha família e amigos por apoiarem todas as minhas decisões, graças a vocês hoje sou uma pessoa realizada.

A todas as IPSS que se disponibilizaram a responder ao questionário, para que eu conseguisse realizar este estudo, o meu muito obrigado. Não posso deixar de agradecer a todos o colegas de curso que me acompanharam ao longo destes tempos, vocês foram incríveis.

O meu sucesso académico, não seria possível se não tivesse tido profissionais transmitindo o seu conhecimento, este agradecimento, é dirigido a todos os professores com quem tive o privilégio de aprender ao longo deste mestrado, mas em particular às minhas orientadoras, Prof.^a Dra. Carla Susana da Encarnação Marques e a Prof.^a Dra. Carla Maria Correia Mascarenhas, pela disponibilidade demonstrada e ajuda constante.

Estou eternamente grata a todos!

Índice geral

Capítulo I - Objetivos e problemática em análise.....	1
1.1. Tema e Problema em análise	1
1.2. Objetivos e questões de investigação	3
1.3. Desenho e estrutura da investigação.....	4
Capítulo II- Do comportamento intraempreendedor ao empoderamento.....	6
2.1. Comportamento intraempreendedor	6
2.2. Intraempreendedorismo	9
2.3. Comprometimento face ao trabalho	12
2.4. Exaustão face ao trabalho	14
2.5. <i>In role performance</i>	16
2.6. Inovação.....	17
2.7. Evasão ao trabalho.....	20
2.8. Empoderamento.....	20
2.9. Modelo conceptual	23
Capítulo III- Metodologia de análise e recolha de dados.....	24
3.1. Tipo de Investigação.....	24
3.2. Dados e suas fontes	25
3.3. Métodos e técnicas de análise.....	27
3.4. As instituições particulares de solidariedade social	29
Capítulo IV- Apresentação, análise e discussão dos resultados	30
4.1. Caracterização da Amostra.....	30
4.2. Caracterização dos colaboradores das IPSS	31
4.3. Análise dos Indicadores.....	34
4.4. Análise do Modelo de Medida	35
4.5. Análise do modelo Estrutural	38
4.6. Discussão dos resultados	42
Capítulo V- Conclusões, implicações, limitações e recomendações futuras.....	45
5.1. Conclusões de investigação	45
5.2. Implicações.....	49
5.3. Limitações da investigação.....	50
5.4. Sugestões para futuras investigações.....	50
Bibliografia.....	51

Anexos.....	66
ANEXO 1: Questionário de investigação	67

Índice de Quadros

Quadro 1- Apresenta um resumo de definições para o termo.....	10
Quadro 2- Dimensões utilizadas no questionário.....	26
Quadro 3- Menciona o tempo de serviço dos colaboradores na instituição.....	32
Quadro 4- Apresenta os resultados dos outer loadings, com todos os indicadores do questionário, associado a cada construto.....	34
Quadro 5- Avaliação do Modelo de Medida.....	35
Quadro 6- Validade Discriminante.....	38
Quadro 7- Resultados das Hipoteses.....	40
Quadro 8- Coeficiente de determinação (R ²) e Tamanho dos efeitos (f ²).....	41
Quadro 9- Blindfolding-based Q2.....	42
Quadro 10- PLS predict.....	43

Índice de Figuras

Figura 1- Mostramos como o intraempreendedorismo está estruturado dentro de uma organização.....	2
Figura 2- Esquema da estrutura da dissertação.....	4
Figura 3 - Modelo Conceptual de Investigação.....	23
Figura 4- Etapas de análise de equações estruturais	27
Figura 5 - Taxa de resposta das IPSS.....	30
Figura 6 - Caracterização dos colaboradores quanto ao seu género.....	31
Figura 7- caracterização das habilitações literárias dos respondentes do estudo.....	31
Figura 8 - Caracterização da categoria profissional	32
Figura 9 - Caracterização do estado civil	33
Figura 10 - Caracterização da região geográfica.....	33

Siglas e abreviaturas

AEE – Análise de Equações Estruturais

AC – *Alpha de Cronbach*

AVE - *Average Variance Extracted*

CR – *Composite Reliability*

CAVI – Centro de Apoio á Vida Independente

CI – Comportamento Intraempreendedor

SCM – Santa Casa da Misericórdia

CP – Comportamentos Proativos

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

JD-R - *Job Demands- Resources*

PLS-SEM- *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*

VIF - *Variance Inflation Factor*

Capítulo I - Objetivos e problemática em análise

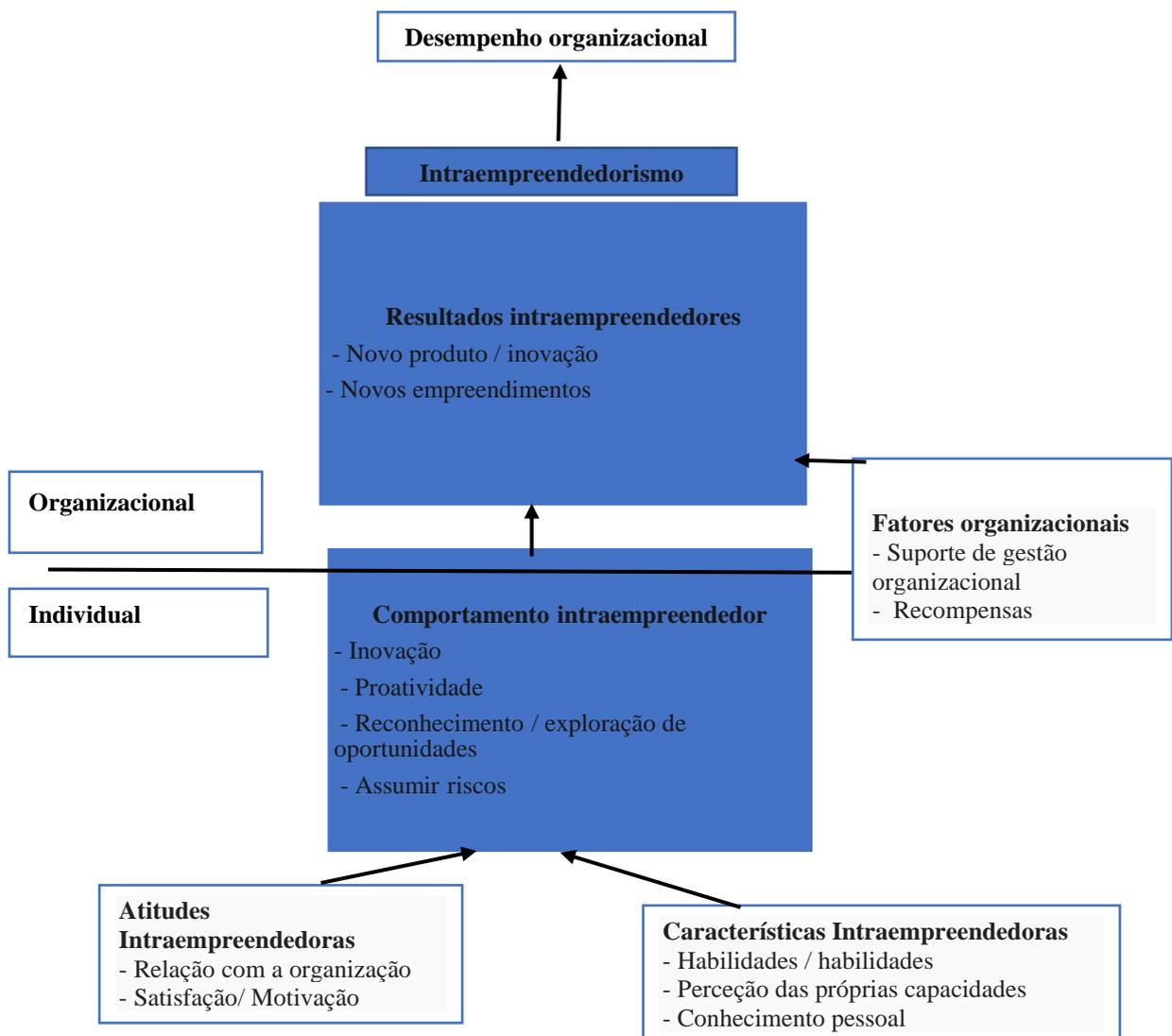
Neste capítulo abordam-se os objetivos da investigação. Inicia-se com a justificação do tema e em seguida apresentam-se, as dimensões do estudo. Este capítulo termina com o desenho e estrutura da investigação.

1.1. Tema e Problema em análise

O presente estudo intitulado “A influência do comportamento intraempreendedor no desempenho individual e organizacional de IPSS” pretende compreender qual a influência do comportamento intraempreendedor (CI) no desempenho individual e organizacional de IPSS, mediado por dimensões menos positivas como a exaustão e a evasão no trabalho, e por dimensões positivas como o comprometimento face ao trabalho, o empoderamento, o desempenho individual e a inovação.

Considerados como “fator chave”, os colaboradores das instituições são o principal fator competitivo das empresas em detrimento dos recursos financeiros e tecnológicos. Por mais que os recursos financeiros e tecnológicos sejam de qualidade elevada, os ativos mais valiosos de uma instituição são as pessoas, que estão diretamente ao dispor da comunidade (Lampeão, 2019; Machado, 2019). Os comportamentos dos colaboradores intraempreendedores geram iniciativas que podem aumentar e impactar o desempenho individual e organizacional nas instituições onde trabalham (Fellnhofer 2017). Comportamentos intraempreendedores são necessários para alcançar a excelência nas IPSS. Para alcançar tal excelência é necessário dar aos funcionários espaço no qual eles se possam envolver e comprometer com o trabalho, extrair novas ideias empreendedoras e explorá-las em equipa para o benefício da organização (Phogat, 2016; Minh & Thanh, 2020). Vários estudos têm mostrado que organizações com forte ênfase em Intraempreendedorismo são mais lucrativas e têm melhor retorno sobre vendas e ativos (*e.g.*, Bierwerth, Schwens, Isidor, & Kabst, 2015). Em contrapartida, faltam estudos que procurem compreender qual a influência do comportamento intraempreendedor no desempenho individual e organizacional de IPSS, no entanto, como as atividades intraempreendedores dos colaboradores são a micro-base do intraempreendedor, os custos e benefícios de tal comportamento para o bem-estar e o desempenho no trabalho do funcionário são dimensões a abordar (Belousova & Gailly, 2013; Ireland, Covin, & Kuratko, 2009). Até hoje, o intraempreendedorismo tem sido

mais discutido em relação aos benefícios para a organização. A investigação sobre intraempreendedorismo ao nível do funcionário foi menos estudada. Além disso, os comportamentos intraempreendedores dos funcionários costumam ser definidos de forma bastante ampla como atividades caracterizadas por mostrar iniciativa, assumir riscos e desenvolver ideias novas (Bolton & Lane, 2012; De Jong, Parker, Wennekers, & Wu, 2013) descorando os aspetos menos positivos relacionados com as atividades desenvolvidas, tais como a exaustão e a evasão ao trabalho. Existem, entretanto, outros fatores que são influenciados no desenvolvimento da postura empreendedora dentro de uma organização, que ao serem identificados e utilizados de forma estratégica, revelam uma influência (negativa ou positiva) no desempenho das mesmas, tais como a exaustão, a evasão no trabalho, o comprometimento, o desempenho individual, e a inovação. A figura 1: mostramos como o intraempreendedorismo está estruturado dentro de uma organização.



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado Neessen, Marjolein, Bart e Jong (2018).

Ao longo dos anos, o papel dos colaboradores nas instituições particulares de solidariedade social, tem vindo a mudar. Os processos de tomada de decisão tornaram-se mais descentralizados e os funcionários estão a ganhar mais discricção e responsabilidade (Foss, 2015). Devido à natureza dispersa na literatura, existe a necessidade de uma estrutura integrativa que forneça uma perspetiva abrangente sobre a influência do comportamento intraempreendedor de colaboradores em IPSS. Segundo Shastri (2013), existe bastante conteúdo de investigação disponível sobre o conceito empreendedorismo, mas o mesmo não podemos dizer sobre o intraempreendedorismo, talvez esta escassez se deva porque o termo intraempreendedor é ainda recente. E relativamente ao tema em estudo, a investigação é escassa. Assim, este estudo, é conduzido para preencher essa necessidade.

1.2. Objetivos e questões de investigação

O objetivo primordial desta investigação é compreender qual a influência do comportamento intraempreendedor (CI) no desempenho individual e organizacional de IPSS, mediado por dimensões menos positivas como a exaustão e a evasão no trabalho, e por dimensões positivas como o comprometimento face ao trabalho, o empoderamento, o desempenho individual e a inovação, explorando de que forma a cultura organizacional influencia o comportamento inovador e intraempreendedor nas IPSS;

b) a relação existente entre o intraempreendedorismo, e o comprometimento face ao trabalho; c) a relação existente entre o intraempreendedorismo e a exaustão face ao trabalho; d) a relação existente entre comprometimento face ao trabalho, e o *in role performance*, a inovação e a evasão de trabalho; e) a relação existente entre a exaustão face ao trabalho, e o *in role performance*, a inovação e a evasão de trabalho; f) a relação existente entre *in role performance* e o empoderamento; g) a relação existente entre a inovação e o empoderamento; h) a relação existente entre a evasão de trabalho e o empoderamento. Para responder ao objetivo geral, surgiram as seguintes questões de investigação:

Q.1. O intraempreendedorismo está positivamente relacionado com o comprometimento face ao trabalho?

Q.2. O intraempreendedorismo está positivamente relacionado com a exaustão face ao trabalho?

Q.3. A exaustão face ao trabalho está relacionada com o desempenho?

Q.4. O comprometimento face ao trabalho está relacionado com a inovação?

Q.5. O comprometimento face ao trabalho está relacionado com a evasão de trabalho?

Q.6. O comprometimento face ao trabalho está relacionado com o desempenho?

Q.7. O desempenho está positivamente relacionado com o empoderamento?

Q.8. A evasão de trabalho está relacionada com o empoderamento?

É com base nestas questões que se avança para a investigação esclarecendo, no ponto seguinte, a forma como esta dissertação se encontra organizada.

1.3. Desenho e estrutura da investigação

Esta dissertação encontra-se organizada em torno destes seis capítulos, como indicado na figura 2:

Figura 2: Esquema da estrutura da dissertação.

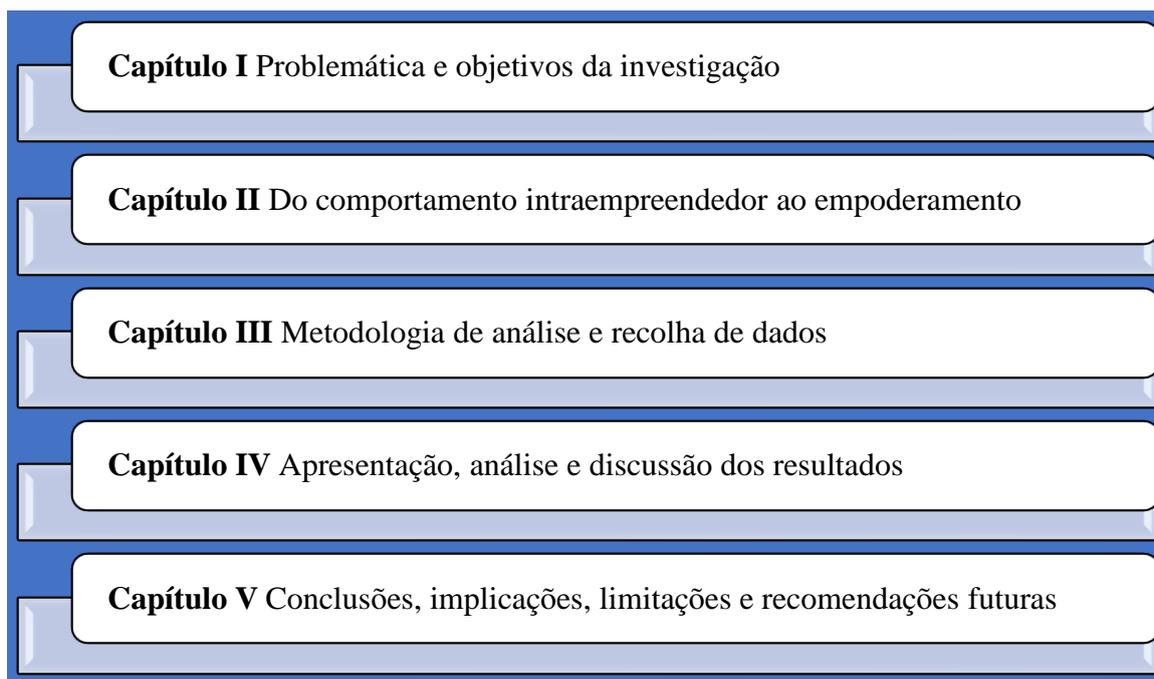


Figura 2: Esquema da estrutura da dissertação.

No **capítulo I**, procede-se à contextualização do tema e problemática em análise, e à definição dos objetivos e formulação das questões de investigação que justificam e orientam a sua realização e, por fim, apresenta-se a estrutura desta dissertação.

O capítulo II descreve a base teórica sobre o tema estudado e as suas dimensões, constituindo uma breve introdução ao CI, seguido da evolução, fundamentação dos conceitos de intraempreendedorismo, características pessoais e organizacionais onde o intraempreendedorismo tem influência. **No capítulo III** explica a metodologia adotada neste estudo e a recolha dos dados o **capítulo IV** faz apresentação e análise dos resultados obtidos. **No capítulo V** é apresentado as reflexões e recomendações finais do desenvolvimento desta dissertação, bem como as limitações e linhas futuras de investigação. Por último, são listadas as referências bibliográficas utilizadas e apresenta se, ainda, os anexos/apêndices componentes deste trabalho.

Capítulo II- Do comportamento intraempreendedor ao empoderamento

Neste capítulo apresentamos a revisão da literatura para cada uma das dimensões em estudo, o conceito de intraempreendedorismo, por meio de diversos autores que fazem uma discussão sobre esta temática. Contudo, Chieh e Andreassi (2008) esclarecem que antes de se abordar o tema intraempreendedorismo propriamente dito, vale uma breve discussão sobre comportamento intraempreendedor:

Esta discussão inicial é necessária pelo fato de que, existe uma quantidade relevante de estudos, sobre comportamento intraempreendedor e inovação, estas estão associadas às possíveis motivações, que levam à adoção do intraempreendedorismo nas instituições (Chieh & Andreassi, 2008).

2.1. Comportamento intraempreendedor

Devido ao impacto positivo no crescimento organizacional e na inovação, o comportamento intraempreendedor gera iniciativas que podem aumentar, o desempenho organizacional dentro das instituições sem fins lucrativos (Fellnhofer, 2017; Kollmann 2017; Maritz, 2010).

O conceito de intraempreendedorismo é explicado por dois fatores: inovação e risco. Neessen (2019) analisou e classificou os conceitos de intraempreendedorismo em comportamentos, características e atitudes. As características e atitudes eram consideradas precedentes de comportamentos.

O intraempreendedorismo funciona, como comportamentos dos colaboradores exercidos em ambiente de trabalho, é um agente estratégico, com o objetivo de criar novos empreendimentos ou alcançar a renovação estratégica (Gawke, 2019). Assim, a capacidade de inovação dos funcionários relaciona-se positivamente com o comprometimento face ao trabalho e com os comportamentos de renovação estratégica (Rigtering & Weitzel, 2013).

No contexto dos estudos corporativos, o empreendedorismo dentro de uma organização foi denominado intraempreendedorismo ou interno empreendedorismo. Uma orientação intraempreendedora indica que as principais dimensões da inovação incluem proatividade e risco tendo, ganhos econômicos como um incentivo chave (Morris, Webb, & Franklin, 2011).

Estes autores argumentam, ainda, que se uma empresa ou uma organização sem fins lucrativos está a funcionar, novas perceções de tal motivação são necessárias. Quando as instituições estão cientes de como o comportamento individual leva à inovação, esse conhecimento leva a uma melhoria no nível empresarial da organização, a capacidade de motivar a equipa a contribuir com ideias úteis (Kassa & Raju, 2015).

Farrukh, (2017) examinou o compromisso organizacional e o comportamento empreendedor e descobriu que o comprometimento e o desempenho têm impactos positivos e a exaustão e a evasão de trabalho têm impactos negativos no comportamento intraempreendedor.

Para Fellnhofer; (2017), a orientação estratégica, orientação de recursos, estrutura de gestão, filosofia de recompensa, orientação de crescimento têm um impacto significativo e positivo no sucesso da inovação de uma instituição.

Segundo Laila e Hanif (2017) o empreendedorismo corporativo está sempre em constante crescimento, para se obter o melhor resultado possível, é necessário explorar as capacidades da equipa para alcançar o sucesso.

Um agente de mudança é um indivíduo que instiga e gere a mudança numa organização. Numa organização, os agentes de mudança, como os líderes, têm impactos positivos. Estudos de Afsar e Umrani (2019) mostram que a liderança transformacional tem um impacto positivo no comportamento de trabalho inovador dos funcionários.

Nas últimas décadas, com o aumento da competitividade entre as organizações, o clima de constantes mudanças económicas e organizacionais, além do surgimento da era do conhecimento, o comportamento intraempreendedor tornou-se uma exigência entre as características pessoais dos profissionais que atuam nas organizações (Wyk & Adonisi, 2012; Baruah & Ward, 2014).

Além disso, os comportamentos intraempreendedores dos colaboradores costumam ser definidos, de forma ampla, como atividades caracterizadas por mostrar iniciativa, assumir riscos e desenvolver ideias novas (Bolton & Lane, 2012; De Jong, Parker, Wennekers, & Wu, 2011).

De acordo com a teoria *Job Demands- Resources* (JD-R), os comportamentos no local de trabalho de um colaborador podem aumentar pelo: a) envolvimento do próprio nesse trabalho, b) por meio da realização de metas pessoais, (ou seja, aumentar os recursos pessoais) como a autoeficácia, c) por meio da criação proativa de um ambiente de trabalho

com mais recursos, ou seja, aumentar os recursos no trabalho, como por exemplo diversificar de tarefas (Bakker & Demerouti, 2007).

Esta teoria (JD-R) é uma das mais utilizadas nas pesquisas que envolvem o conceito de comprometimento no trabalho. O modelo trabalha a relação entre o comprometimento e os antecedentes, que englobam possíveis condições no trabalho, a fim de avaliar o bem-estar e o desempenho individual dos trabalhadores. A primeira versão completa do modelo foi publicada no *Journal of Applied Psychology* (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2000) e ampliado posteriormente por pesquisas tais como as de Schaufeli e Bakker, (2004), Luthans e Youssef, (2007), e Bakker e Demerouti, (2014). Um estudo sobre comportamento proativo no trabalho, realizado por, Bolino e Turnley, (2005) com 98 casais mostra que a iniciativa do funcionário, ou seja, o comportamento relacionado à tarefa vai além do que é exigido ou geralmente esperado, está positivamente associado à sobrecarga das funções do funcionário, stresse no trabalho e exaustão.

Acredita-se que o comportamento intraempreendedor leva ao crescimento individual do colaborador em termos do aumento de recursos pessoais, como o comprometimento face ao trabalho, e o desempenho. Um elemento central na construção do desempenho é o comprometimento face ao trabalho e o alcance de metas que está relacionado com (pequenas) experiências de sucesso. No contexto do intraempreendedorismo, isso acontece, por exemplo, quando um colaborador se compromete a estabelecer uma ideia inovadora com sucesso, isto pode melhorar a eficiência dos serviços na organização (Bandura, 1997).

Como resultado, os intraempreendedores sentem se mais eficazes, e esperam ter experiências positivas semelhantes ao realizar tal comportamento no futuro. Além disso, ao adotarem comportamentos intraempreendedores provavelmente enfrentam várias dificuldades, como exaustão e a evasão de trabalho (Antoncic & Hisrich, 2003; Stopford & Baden-Fuller, 1994).

2.2. Intraempreendedorismo

O termo intraempreendedorismo foi criado por Gifford Pinchot III no final da década de 1970, para caracterizar as ações das empresas no sentido de criar um ambiente de incentivo à inovação, à aceitação de riscos e à criatividade dentro das organizações existentes (Pinchot, 1985). Nas últimas décadas, tem havido um interesse crescente no intraempreendedorismo (Klofsten, 2021). O atual ambiente organizacional motiva os indivíduos a se envolverem na execução de processos intraempreendedores em busca de novas oportunidades de negócios, de forma a responder à enorme competitividade do mercado (Giner, 2020).

O conceito intraempreendedorismo, também conhecido como empreendedorismo corporativo, é um processo pelo qual uma organização existente considera novas oportunidades de negócio, que são totalmente diferentes da organização existente (Aspelund, 2017; Piening & Salge, 2015). Para Antoncic e Hisrich, (2003), o intraempreendedorismo está relacionado com o empreendedorismo corporativo, com apenas uma ligeira diferença. “Empreendedorismo corporativo refere-se a um processo de cima para baixo, ou seja, uma estratégia de gestão para promover iniciativas de trabalho para inovar e desenvolver novos negócios, enquanto o intraempreendedorismo está relacionado com o nível individual e trata-se de um trabalho pró-ativo de baixo para cima, iniciativas relacionadas com os funcionários individuais” (Piening & Salge, 2015, p.83). O intraempreendedorismo pode ser estudado a partir de dois conceitos: o indivíduo/pessoa são considerados aspetos (internos) e a organização são considerados aspetos (externos). De acordo com Tiwari (2014) estes conceitos são essenciais para a criação e sustentabilidade de um ambiente intraempreendedor nas organizações. Pinchot, (1989) percebeu que, em muitas empresas, há trabalhadores com as características e comportamentos empreendedores, mas que, por razões diversas, preferem continuar a trabalhar nessas organizações. Para o autor, esses trabalhadores são os intraempreendedores, que são todos aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. -Esses colaboradores intraempreendedores são considerados importantes motores de inovação e renovação estratégica dentro das empresas. Com uma economia em constante alteração, a habilidade de se adaptar aos diversos cenários económicos e criar valor tornou-se cada vez mais importante para as instituições, através de uma maior proatividade e capacidade de inovação por parte dos seus colaboradores (Covin, 1991).

Neste contexto, o intraempreendedorismo aparece como uma solução para tal necessidade, fomentando certas atitudes, individualmente, ou através de uma equipa, de forma empreendedora, acelerando a inovação nas organizações (Hashimoto, 2006). As organizações modernas dependem cada vez mais das atividades empreendedoras dos colaboradores - intraempreendedores - para manter e maximizar a eficácia organizacional e a competitividade (Antoncic & Hisrich, 2003, Irlanda, Kuratko & Morris, 2006a 2006b). Tendo como base a definição de intraempreendedorismo de Guth e Ginsberg, (1990) no nível da empresa como ponto de partida (Morris, 2011), caracterizar intraempreendedorismo, como o comportamento agente e antecipatório de um colaborador individual com o objetivo de criar novos negócios para a organização, (ou seja, comportamento de risco) e aumentando a capacidade de uma organização de reagir. Seguindo essa caracterização, posicionaram o CI como um tipo específico de comportamento pró-ativo que está relacionado com a mudança e melhoria organizacional (*e.g.*, comportamentos inovadores), é diferente de conceitos pró-ativos que se concentram em alcançar a compatibilidade entre os próprios atributos e o ambiente organizacional (*e.g.*, elaboração de trabalhos).

De salientar que o CI pode ser diferenciado de comportamentos proativos (CP) relacionados, como comportamentos de trabalho inovadores - criação de produtos, serviços e processos novos (Janssen, 2000) – uma vez que o comportamento intraempreendedor nem sempre está relacionado com a inovação (Antoncic & Hisrich, 2003). Dado existirem diversos conceitos de intraempreendedorismo, o Quadro 1, apresenta um resumo de definições para o termo.

Autor	Definição
Burgelman (1983)	Empreendedorismo corporativo refere-se ao processo pelo qual as organizações se envolvem em diversificação por meio do desenvolvimento interno.
Pinchot (1985)	Intraempreendedores são os sonhadores que realizam. São aqueles que tomam a responsabilidade de criar inovação de qualquer tipo, dentro de uma organização
Guth e Ginsberg (1990)	Empreendedorismo corporativo engloba dois tipos de fenômenos e processos: o nascimento de novos negócios dentro das organizações existentes, ou seja, a inovação interna e a transformação das organizações através da renovação estratégica.
Covin e Slevin (1991)	As organizações com postura empreendedora são tomadoras de riscos, inovadoras e proativas.
Antoncic e Hisrich (2001)	Intraempreendedorismo é o empreendedorismo dentro de uma organização existente. Refere-se a um processo que se passa dentro de uma empresa já existente, independentemente do seu tamanho, e leva não só a novos

	empreendimentos, mas também a outras atividades e orientações inovadoras como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas.
Zahra, (2009)	Empreendedorismo corporativo refere-se às atividades de uma organização que se compromete a estimular a inovação e incentivar risco calculado nas operações.
Antonicic e Antonicic (2011)	Intraempreendedorismo pode ser definido, em termos gerais, como o empreendedorismo dentro de uma organização já existente, incluindo comportamentos e orientações empreendedoras.
Kuratko (2016)	O intraempreendedor é um inovador ou desenvolvedor que reconhece e aproveita oportunidades; transforma essas oportunidades em ideias viáveis e/ou comercializáveis; agrega valor, esforço, dinheiro ou habilidades ao longo do tempo; assume os riscos do mercado competitivo para implementar essas ideias; e colhe os frutos desses esforços.
Gawke et al. (2019)	O intraempreendedorismo é um comportamento de trabalho estratégico com o objetivo de criação de novos empreendimentos e renovação estratégica.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Gomes (2017, p. 62).

O intraempreendedorismo é mais conhecido na literatura, voltado para as organizações para obtenção de lucro, e menos conhecido voltado para as ciências sociais. Burgelman, (1983). Bouchard e Basso, (2011) definem intraempreendedorismo social, como comportamentos exibidos pelos colaboradores de uma instituição sem fins lucrativos. Existe também uma segunda conceptualização que tem foco nos ganhos do intraempreendedorismo dos colaboradores para as instituições (Gawke, 2019). No entanto, mais recentemente surge uma terceira conceptualização de intraempreendedorismo: este resulta de um comportamento estratégico com o objetivo de criação de novos empreendimentos (criar, adicionar ou investir recursos em novos modelos de negócios) e renovação estratégica (procura de vantagens para renovar ou incrementar produtos, serviços, métodos ou estratégias) (Gawke et al., 2018; Gawke et al., 2019; Shu, 2019). No entanto, adotar uma perspectiva ao nível individual pode enriquecer a compreensão do campo sobre as preferências e comportamentos individuais em resposta ao ambiente institucional, especialmente quando apresenta oportunidades para o intraempreendedorismo Ali, Kelley, & Levie, (2020). As instituições facilitam o conhecimento e criam um contexto intensivo dotado de oportunidades Intraempreendedoras promissoras (Schaeffer, 2021).

O recrutamento de novos colaboradores motivados para inovar e “pensar fora da caixa”, através de pesquisa interna, são algumas formas de promover o intraempreendedorismo.

Com base nos pressupostos são então formuladas as hipóteses H1:

H1a: O intraempreendedorismo impacta positivamente no comprometimento face ao trabalho

H1b: O intraempreendedorismo impacta positivamente na exaustão face ao trabalho

2.3. Comprometimento face ao trabalho

Segundo Climent-Rodríguez (2020), o comprometimento face ao trabalho foi visto como um fator eventual de comportamentos importantes ao intraempreendedorismo. Nesse sentido, o autor definiu o comprometimento face ao trabalho como uma atitude de trabalho a exceder as responsabilidades do cargo, sendo o comprometimento face ao trabalho uma atitude de trabalho, reconhecida na proatividade do colaborador às exigências da organização. O comprometimento face ao trabalho, designado como atitude de trabalho importante, pelos efeitos positivos que gera no desempenho individual do colaborador, essa visão foi compartilhada por Seok (2020), ao conceber o comprometimento face ao trabalho, como uma experiência subjetiva derivada de percepções positivas do indivíduo intraempreendedor, sobre o seu envolvimento nas atividades laborais.

A base desta relação reside na premissa de que os colaboradores que têm altos níveis de envolvimento no trabalho estão fisicamente, e cognitivamente ligados com as funções que desempenham; (Kahn, 1990). As características no comprometimento face ao trabalho, são importantes para motivar o intraempreendedorismo, por várias razões: Várias vezes o intraempreendedorismo é combinado como o “trabalho como de costume” e isso requer esforço adicional e persistência (Belousova & Gaily, 2013). Os colaboradores comprometidos com o trabalho são capazes de realizar as tarefas com menos esforço (Hockey, 2000). O processo de intraempreendedorismo é muitas vezes repleto de dificuldades e falhas (Shepherd, Haynie & Patzeld, 2013). Assim os colaboradores que adotarem comportamentos intraempreendedores, devem considerar as atividades de incentivo como uma mais-valia para a organização, e devem investir no esforço extra. A dedicação e o entusiasmo na organização, são características dos indivíduos que se comprometem com o trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).

Quando os funcionários se envolvem no intraempreendedorismo, são desafiados a ir mais além do status e saber reconhecer as oportunidades (Antonic & Hisrich, 2003).

Indivíduos envolvidos no trabalho tem qualidades superiores, isso deve se ao alto nível de absorção e persistência no seu trabalho. Um estudo de Fritz e Sonnentag (2007) mostrou que o comprometimento dos funcionários face ao trabalho diário, teve um impacto positivo no comportamento proativo. Da mesma forma, o estudo de Bakker e Bal (2010) mostrou que no trabalho semanal o comprometimento, teve um aumento no desempenho da função extra na semana consecutiva entre a amostra de colaboradores.

O envolvimento no trabalho apresenta-se, então, como uma situação de mobilização subjetiva criativa por parte do colaborador (Dejours, 1999). O comprometimento face ao trabalho é definido como "o estado de espírito positivo e gratificante relacionado ao trabalho, caracterizado por dedicação e absorção" (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295). Na teoria JD-R, os recursos pessoais são utilizados para promover o desempenho no trabalho, devido à capacidade de fornecer energia e motivação para os funcionários que praticam atividades, e atendam às necessidades pessoais e organizacionais (Xanthopoulou, 2007-). As organizações públicas, privadas ou sem fins lucrativos (IPSS) precisam de colaboradores que estejam psicologicamente ligados ao trabalho, com capacidade e disposição plena para desempenharem o seu papel. Em suma, as organizações necessitam de indivíduos intraempreendedores. Segundo Bakker et. al. Demerouti, 2017 os resultados de pesquisas sobre o tema comprometimento face ao trabalho, apontam que indivíduos envolvidos no trabalho dedicam-se mais nas atividades, apresentam-se mais entusiasmados enquanto as executam e tendem a estar mais focados no trabalho que desempenham.

O comprometimento face ao trabalho é definido como “o estado de espírito positivo e gratificante relacionado ao trabalho, caracterizado por dedicação e absorção” (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295). Na teoria JD-R, os recursos pessoais são teorizados para promover o comprometimento face ao trabalho, devido à sua capacidade de fornecer energia e motivação para os indivíduos se envolverem em atividades que atendem às necessidades pessoais (Xanthopoulou, 2007). Posteriormente, quando essa energia é utilizada para superar desafios relacionados com o trabalho ou atender às necessidades, ela induz um estado motivacional positivo relacionado ao trabalho nos colaboradores, conhecido como comprometimento face ao trabalho (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Além de ser um fator importante para explicar por que os indivíduos diferem nos níveis de comprometimento face ao trabalho, de uma perspectiva pessoal, os estudiosos argumentam que os recursos pessoais podem mitigar os efeitos (negativos) de influências

externas (por exemplo, mudanças no ambiente de trabalho) comprometimento face ao trabalho, pois alteram a forma como as pessoas avaliam e interagem com o ambiente de trabalho (Mäkikangas et al., 2013, Xanthopoulou *et al.*, 2007).

Por exemplo, indivíduos de alta resiliência são menos afetados por contratempos em um projeto (Masten, 2001), indivíduos de alta eficácia são menos inseguros diante de tarefas difíceis (Bandura, 1997) e indivíduos otimistas são menos afetados por ambientes sobrecarregados de informações (Baron, 1998, Forbes, 2005). Assim, certos traços de personalidade facilitam e estabilizam a felicidade e o bem-estar geral (Diener 2006; Gorgievski 2005), e semelhante a como ter recursos abundantes torna os colaboradores menos vulneráveis aos recursos. Segundo (Hobfoll, 2001), argumenta que colaboradores com recursos pessoais abundantes são capazes de manter níveis estáveis de estados afetivos e motivacionais positivos de forma mais eficaz ao longo do tempo (Gorgievski & Hobfoll, 2008).

Com base na literatura discutida sobre comprometimento face ao trabalho, formulamos as seguintes hipóteses H2:

H2a: O comprometimento face ao trabalho impacta de forma positiva na *in-role performance*

H2b: O comprometimento face ao trabalho impacta de forma positiva na inovação

H2c: O comprometimento face ao trabalho impacta de forma negativa na evasão no trabalho

2.4. Exaustão face ao trabalho

Para Bakker e Demerouti; (2014, 2017), o intraempreendedorismo pode estar relacionado com a exaustão no trabalho, porque os comportamentos intraempreendedores dos funcionários exigem energia, tempo e recursos adicionais que podem não contribuir diretamente para as metas de trabalho formal. Por exemplo, o intraempreendedorismo muitas vezes exige que os colaboradores “vão mais além” (por exemplo, chegar mais cedo ao trabalho ou fiquem até tarde) para atender aos requisitos da instituição e aos desafios propostos (Birkinshaw, 1997). Como resultado, os colaboradores podem ter a sensação de pressão, ansiedade e preocupação (Schaufeli & Bakker, 2004). O aumento de exaustão nos colaboradores pode influenciar negativamente o seu desempenho no trabalho (Demerouti et al., 2014), pois os colaboradores exaustos não lidam bem com as tarefas, ou seja, desempenho reduzido na função, embora a relação negativa entre exaustão e

desempenho no trabalho tenha sido estabelecida na literatura, até onde sabemos, ainda faltam pesquisas sobre a relação entre a exaustão e a inovação. A exaustão ocorre quando os indivíduos percebem que não têm recursos para realizar as tarefas que lhes são exigidas e sentem-se emocionalmente sobrecarregados e exaustos (Maslach & Jackson, 1981).

A exaustão, como dimensão central do *burnout*, é definida como 'uma consequência de intenso desgaste físico, afetivo e cognitivo originado de altas procuras de trabalho (Maslach et al., 2001). A exaustão está associada a resultados importantes, como comprometimento organizacional reduzido, insatisfação no trabalho e aumento das intenções de rotatividade. Alarcon (2011) e Demerouti et al. (2000). A exaustão é considerada o componente central e proxy da síndrome de *burnout*, relacionada a diversos prejuízos à saúde, como redução do funcionamento emocional e fisiológico, e está frequentemente associada a transtornos de humor e ansiedade (Tuithof, 2017).

Cherniss (1980) introduziu o termo *burnout* como um processo, no qual os colaboradores comprometidos se retiram dos empregos como uma reação à tensão contínua no trabalho. Da mesma forma, Freudenberger (1974) relacionou o comprometimento no trabalho ao desenvolvimento do *burnout*. Ele assumiu que o esgotamento era mais prevalente entre os colaboradores que estavam inicialmente muito motivados e comprometidos no trabalho, mas que gradualmente se esgotaram e sentiram menos energia ao longo do tempo. Ambos os autores sugeriram que o comprometimento face ao trabalho caracterizado por sentir-se energizado, vigoroso e absorvido pelas próprias atividades (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker, 2002) pode trazer o perigo e aumentar o esgotamento ao longo do tempo. Essa suposição também é espelhada na definição de Maslach e Leiter (1997) de *burnout* como o processo pelo qual o trabalho anteriormente importante, significativo e desafiador (ou seja, o trabalho que é altamente envolvente) se torna sem importância, sem sentido e insatisfatório (ou seja, exaustivo). Embora a relação entre comprometimento face ao trabalho e *burnout* tenha sido amplamente estudada, essas primeiras afirmações teóricas ainda não foram exaustivamente testadas (Cole, Walter, Bedeian, & O'Boyle, 2012; Halbesleben, 2010; Maricuțoiu, Sulea, & Iancu, 2017).

Segundo Maslach e Jackson (1981), os colaboradores com mais habilitações académicas estão sujeitos a níveis mais elevados de exaustão. Para Maslach et al. (2001), as habilitações literárias podem ser confundidas com outras variáveis, na medida que é expectável que mais habilitações conduzam a ocupações hierarquicamente mais elevadas

e com mais estatuto. Assim, é possível que indivíduos com mais habilitações tenham cargos de maior responsabilidade e com maior carga de stresse.

Com base nos pressupostos acima mencionados, formulámos a H3:

H3a: A exaustão face ao trabalho impacta de forma positiva na *in-role performance*

H3b: A exaustão face ao trabalho impacta de forma positiva na inovação

H3c: A exaustão face ao trabalho impacta de forma negativa na evasão ao trabalho

2.5. In role performance

Na literatura, a performance é determinada pelos resultados da organização em função das suas metas e objetivos (Buonomo, 2020). No século 21, as organizações estão a enfrentar ambientes cada vez mais complexos, dinâmicos e competitivos, por exemplo, a pandemia (COVID-19) causou um impacto sem precedentes no bem-estar econômico global (Horesh & Brown, 2020). Na retoma ao trabalho, as organizações têm ampliado vigorosamente a produção, para recuperarem possíveis perdas, incentivam os colaboradores a expandirem as suas habilidades e a melhorarem o seu desempenho, assim, os colaboradores têm notado um aumento da pressão, definido como “a urgência de atingir níveis de alto desempenho porque o desempenho está vinculado a consequências substanciais” (Mitchell, 2019, p. 533) é um dos fatores mais críticos no ambiente de trabalho atual e tem atraído cada vez mais atenção de inúmeros estudiosos (e.g., Gardner, 2012; Mitchell et al., 2019).

O desempenho dos colaboradores melhora a capacidade de uma organização para atingir os seus objetivos. O sucesso de uma organização depende do comportamento intraempreendedor dos seus colaboradores (Mitchell et al., 2019). O desempenho é descrito como o desempenho do colaborador nas tarefas que este executa dentro da organização onde trabalha (Callea, Urbini, & Chirumbolo, 2016, Janssen & Yperen, 2004). Os colaboradores que conseguem progredir mais rápido no trabalho, tem os recursos cognitivos para cumprir essas obrigações (Frazier & Tupper, 2016). Além disso, esses colaboradores são mais energéticos (Spreitzer & Porath, 2012) portanto, o seu desempenho no trabalho é superior, em comparação com colegas de trabalho mais lentos (Abid, 2016; Spreitzer & Porath, 2014; Spreitzer & Sutcliffe. 2007).

Os resultados empíricos demonstram que os elementos; (vitalidade e aprendizagem) tem um papel importante para influenciar positivamente o desempenho no trabalho (Carmeli, 2009; Gerbasi, Porath, Parker, Spreitzer, & Cross, 2015).

A vitalidade faz com que os trabalhadores exerçam um esforço extra para a realização de uma determinada tarefa (Kark & Carmeli, 2009), isso faz com que os trabalhadores acumulem recursos físicos e psicológicos, isso promove o desempenho no trabalho (Porath, 2012; Shan, 2016). Colaboradores energéticos e entusiasmados trabalham com energia positiva, isso ajuda a melhorar o desempenho no trabalho (Tummers, 2016). O desempenho no trabalho é avaliado, como elemento fundamental à conquista dos objetivos pessoais, engloba aspetos positivos de trabalho e traz benefícios para a organização (Bakker & Demerouti, 2014). A performance é reconhecida como sendo uma ferramenta útil para o sucesso e a sobrevivência de uma organização (Colbran, 2019). Segundo Sarmiento, Rosinha e Silva (2015) e Machado, *et al.* (2019) o reconhecimento do trabalho de um colaborador contribui para a sua motivação e autoconhecimento, para além disso relaciona-se com a melhoria da sua performance. Com base nos pressupostos, formulámos assim a hipótese H4:

H4: A *In-role performance* impacta de forma positiva no empoderamento

2.6. Inovação

A inovação teve como primeiro impulsionador Schumpeter (1934) quando na sua obra “The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle” associa a criação de valor à inovação tecnológica, com este trabalho foi possível começar-se a perceber que o dinamismo empresarial assenta no empreendedorismo individual.

É também neste trabalho que a inovação surge não apenas como a ideia de um produto novo, mas sim como um processo que abrange novos sistemas de produção, novos mercados, provocando assim um forte impacto no desenvolvimento económico. Existem muitas definições para a inovação, não sendo ainda universalmente aceite uma única pelo que podem ser encontradas definições mais específicas ou mais amplas, dada a ambiguidade no sentido que lhe é atribuído na revisão de literatura (Kheng, & Mahmood, Beris 2013; Oliveira Bernardo 2016).

O estado da arte, no entanto, diz-nos que foi nos últimos 30 anos que a inovação floresceu como tema de estudo, altura em que a competitividade, mudança e globalização passaram a fazer parte do dia-a-dia das instituições, mas só recentemente os investigadores orientaram o seu estudo para o conhecimento, competências, habilidades

e outros fatores (KSAOs – *Knowledge, skills, abilities and other factors*) inerentes aos colaboradores (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004).

Além do mais, a inovação no trabalho tem implícitos benefícios para mais do que um nível de análise, como sejam o trabalho em si, o trabalho em grupo e de um modo mais amplo, a organização. Inovar no trabalho não tem que ser necessariamente algo de disruptivo ou completamente novo. A inovação traduz-se por um processo que abarca uma grande variedade de fenómenos como exemplo, novos processos de fabricação, adoção de novas tecnologias ou processos de trabalho, competição com novos mercados de trabalho, lançamento de novos produtos etc. (Pinheiro, 2012).

A capacidade de inovação no trabalho engloba características físicas e organizacionais que requerem esforço por parte dos colaboradores. Assim, o espírito de intraempreendedorismo que permeia a organização é essencial para garantir um fluxo contínuo de inovação. A inovação também é de natureza social, quando alguém precisa de ser influenciado e convencido sobre o valor de uma ideia, esta ajuda precisa de ser mobilizada para implementar novas ideias (Zhou & George, 2001).

O comportamento dos colaboradores aumenta quando os planos e estratégias por meio da propriedade da equipa têm capacidade criativa de acordo com a teoria de gestão de recursos humanos (Kaifeng, 2012). A eficácia da gestão na criação de atitudes desejáveis depende das características do conhecimento. Em primeiro lugar, os tipos de controlo afetam, como as informações são compartilhadas e o conhecimento é disseminado dentro das organizações, abrangendo rotinas, coordenação, normas organizacionais, ou relações estruturadas entre indivíduos ou grupos (Turner & Makhija, 2006) em segundo lugar, o controlo cria incentivos e desincentivos para os membros da equipa que sejam consistentes com as metas e objetivos do projeto.

Este controlo promove a comunicação entre a organização e membros e motiva a adquirir novas habilidades e os conhecimentos necessários para dominar as tarefas predefinidas e realizar os objetivos comuns da organização (Turner & Makhija, 2006). A inovação envolve informação, imaginação e iniciativas para uma conceção mais ampla e recursos diferentes.

Em uma revisão sistemática da literatura, Neessen, (2019) com foco nos colaboradores intraempreendedores. Chegaram à conclusão de que a inovação, proatividade, tomada de risco, oportunidade, reconhecimento e *networking* externo foram dimensões comportamentais vitais do intraempreendedorismo.

Hoje em dia, precisamos de colaboradores inovadores, que não criem apenas ideias, mas também que mudem o contexto para que a inovação prospere na instituição (Moore & Westley, 2011). A inovação no contexto significa, trabalhar juntos, aproveitar recursos, compartilhar ideias e criar modelos de mudança sustentáveis.

Em relação aos estudos sobre revisão sistemática da literatura, na área de inovação, os autores Torres, Pagnussatt e Severo (2017) realizaram um trabalho através do qual veiculam essa estratégia como ponto de partida para vantagem competitiva nas organizações.

Os resultados mostraram que a inovação deve ser uma das estratégias das organizações para gerar vantagem competitiva, possibilitando a sua diferenciação ou aproximação de seus concorrentes, auxiliando na sua sustentabilidade, ao longo do tempo. Já Silva e Pedro (2019) produziram uma revisão bibliográfica sobre os elementos determinantes para a capacidade de inovação das instituições e concluíram que a cultura da instituição, como o clima organizacional, a criatividade e a liderança, é o elemento que fortalece a capacidade inovadora dela.

Salamon, (2010) conduziu um estudo com mais de 400 IPSS, relacionados com a capacidade de lançar projetos e ideias inovadoras, dos 82% entrevistados mencionaram já terem implementado pelo menos um projeto inovador nos últimos cinco anos, e 52% disseram que já tinham implementado um projeto nos últimos dois anos. Chegaram à conclusão de que a inovação foi superior em IPSS, de grande dimensão.

No entanto envolver os colaboradores de uma instituição na concessão e implementação de ideias socialmente inovadoras não só melhora a prática, mas também é motivador para os colaboradores (Cohen, 1999). A inovação é um comportamento diretamente ligado à mudança, sendo o empoderamento um forte estimulante da mudança dentro das organizações (Spreitzer, 1995).

A inovação pode melhorar a performance de uma organização em diferentes dimensões: desempenho inovador, desempenho de produção, desempenho de mercado e financeiro (Ferreira & Coelho, 2020), e a forma de conseguir essa melhoria é a chave para conseguir o seu desenvolvimento (Hung, 2019).

Os inovadores, funcionam como intraempreendedores, dependendo de como implementam a inovação. Com base nos pressupostos formulámos a hipótese H5:

H5: A inovação impacta positivamente no empoderamento

2.7. Evasão ao trabalho

A evasão ao trabalho é definida como o desejo de reduzir o esforço, ou seja, fazer o mínimo possível (Duda & Nicholls, 1992). Indivíduos que evitam o trabalho, preferem não trabalhar muito, para evitar trabalho extra, e também tem preferência pelo trabalho mais fácil (Duda & Nicholls, 1992). Segundo Elliot (1999) evitar o trabalho não é uma meta de realização, no entanto as metas de realização referem-se, em uma instância, á competência.

Para Archer, (1994), os indivíduos que evitam o trabalho não estão a mostrar as suas competências no seu ambiente de trabalho. Muitos colaboradores podem não ter noção da competência do seu emprego, mas sentem que precisam do dinheiro e não tem uma alternativa melhor. Analisar a evasão de trabalho ao lado das metas de realização fornece uma perspectiva mais completa sobre forças motivacionais que afetam o comportamento no local de trabalho.

Dado que a evasão no trabalho manifestasse com o mínimo de esforço investido nas tarefas, também é provável que a necessidade de realização é um antecedente da evasão de trabalho. Os antecedentes conhecidos das metas de evasão do trabalho incluem características pessoais e psicológicas, quando os colaboradores sentem falta de controle sobre o trabalho (ou seja, desinteresse), têm baixa necessidade de realização (Jagacinski, 2019). A necessidade de realização envolve o desejo de competir Atkinson, (1964), na verdade os pesquisadores mencionaram que evitar o trabalho tem uma relação negativa, com a necessidade de realização. Com base nos pressupostos formulámos a hipótese H6:

H6: A evasão ao trabalho impacta negativamente no empoderamento

2.8. Empoderamento

Na era da globalização as organizações vêm-se obrigadas a apostar na iniciativa e inovação dos colaboradores (Spreitzer, 1995), assim sendo, criar formas e modelos que possibilitem as organizações a implementar técnicas que lhes possibilitem enfrentar a competitividade cada vez mais exigente.

Segundo Spreitzer (1995) diz-nos, que a autoestima influencia o empoderamento, as pessoas tendem a transpor esse sentimento positivo para o trabalho, aumentando, assim a sensação de autoconfiança e posterior acreditar nas suas competências, já uma baixa autoestima leva a que o colaborador sinta que não tem influência no seu trabalho, e na organização não seja capaz de marcar a diferença.

Empoderamento, refere-se a um processo em que o sujeito não age sobre o outro, age sobre si mesmo, sendo, pois, a ação da pessoa sobre si mesma, levando a mudanças e ações no sentido da evolução e do fortalecimento (Roso & Romanini, 2014).

Zimmerman (1995) refere que o empoderamento se trata de um construto multinível, pelo que cada nível de análise está interdependente do outro. Ao nível individual (das pessoas) o empoderamento varia por exemplo com o sexo, a raça ou a religião. Ao nível contextual e pensando nas organizações, variará, a título de exemplo, com o facto de estarmos perante uma organização hierarquizada ou perante uma organização participativa, pois as competências exigidas aos colaboradores diferem em cada um dos casos Oliveira Bernardo (2016).

O empoderamento é um processo onde, as organizações e as pessoas assumem o controlo sobre si próprios, sendo olhado como método para a identificação, facilitação ou criação de contextos em que as pessoas isoladas possam ser compreendidas, ter voz e influência na tomada de decisões que lhes digam respeito (Rappaport, 1987). Para Zimmerman e Rappaport (1988) o empoderamento faz a ligação entre as competências/forças individuais e os comportamentos proativos em questões de política e mudança social. É um processo em que as pessoas ganham a mestria de controlo sobre as suas próprias vidas e da participação democrática na vida comunitária Oliveira Bernardo et al. (2016).

Conger e Kanungo (1988) são, poderemos dizer, os primeiros teóricos do empoderamento, (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 2007; Jose & Mampilly, 2015; Malik, Chughtai, Iqbal & Ramzan, 2013; Santos, Gonçalves, Ramos, Ales & Sierra, 2014; AlQuarashi, 2015).

Entendem este construto como um processo dinâmico e motivacional, que capacita os colaboradores no sentido de lhes garantir as condições necessárias ao aumento da motivação no desempenho das tarefas, assente num forte sentimento de inovação, mais do que numa simples delegação de poderes.

Estes autores pretenderam tratar analiticamente o construto pela sua interação com as diversas abordagens literárias, quer no campo da gestão quer no campo da psicologia,

concluindo que a prática do empoderamento entre os colaboradores é a principal componente de efetividade na gestão e na organização (Oliveira Bernardo et al., 2016). Como resultado da falta ou insuficiência de intraempreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, a maioria dos investigadores tentam identificar os fatores que o influenciam. Um desses fatores é o “empoderamento”. Segundo Stull; (2005) e Wkkee, (2010), embora existam barreiras contra o intraempreendedorismo em IPSS, é possível aplicar estratégias através do empoderamento. Isto é definido como, construir a organização de uma forma que os indivíduos, sejam capazes de controlar e estarem recetivos aceitar mais responsabilidades (King, 1996).

O empoderamento é definido como uma base motivacional, na qual o indivíduo se sente mais motivado em realizar as suas tarefas com um forte sentimento de autoeficácia, diante desta constatação a orientação para metas de (García-Juan, 2020).

Empoderamento é descrito como um nível de autonomia e responsabilidade dada aos colaboradores na tomada de decisões sobre o trabalho, sem necessariamente ter aprovação dos superiores (Ghosh, 2013; Falola, 2016).

O trabalho, além de trazer realização pessoal, é imprescindível para o crescimento da instituição (Peduzzi, 2021). As instituições que proporcionam liberdade aos seus colaboradores têm mais chances de obter melhores resultados, e desencadear inovação e comprometimento face ao trabalho, que por sua vez terá impacto positivo sobre o desempenho no trabalho (Elnaga & Imram, 2014).

Segundo Parbhoo, (1997) a vontade e a capacidade dos funcionários para se envolverem. em intraempreendedorismo, é principalmente influenciado pelo tipo de recompensa oferecida pela instituição.

2.9. Modelo conceptual

Conforme apresentado no início, o objetivo desta investigação propõe-se, assim, analisar, “A influência do comportamento intraempreendedor no desempenho individual e organizacional de IPSS” pretende identificar quais os fatores que influenciam o desenvolvimento de intraempreendedorismo destes profissionais, dentro de uma organização sem fins lucrativos enquanto exercem a sua atividade.

Com base nos pressupostos mencionados ao longo da revisão da literatura, apresentamos o modelo concetual de investigação a testar (Figura 3).

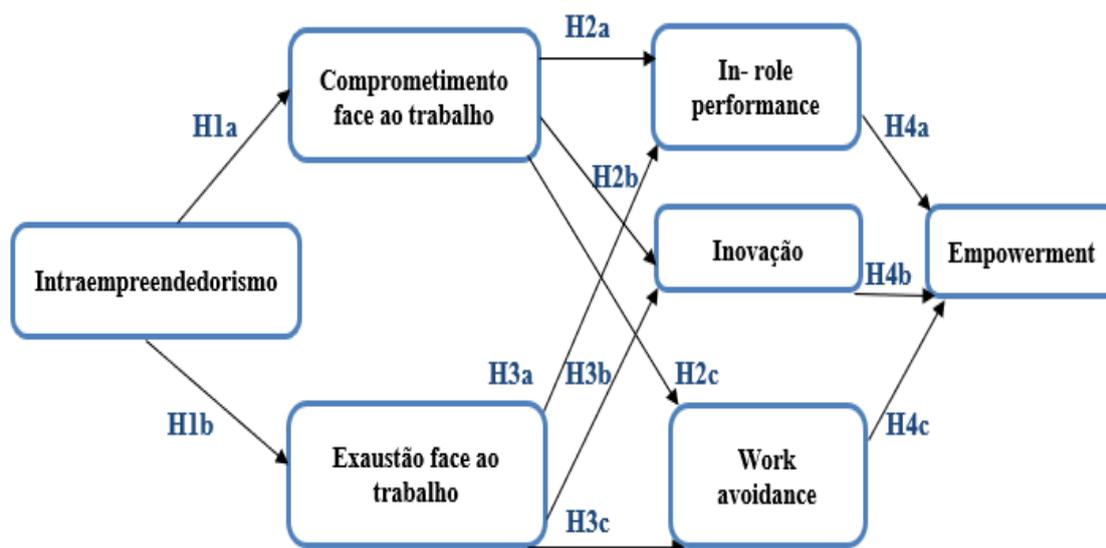


Figura 3 - Modelo Conceptual de Investigação

Este modelo conceptual de investigação visa contribuir para o aprofundamento sobre o intraempreendedorismo e os seus antecedentes. É com base neste modelo de investigação que se passa ao aprofundamento no ponto a seguir.

Capítulo III- Metodologia de análise e recolha de dados

O termo metodologia deve ser percebido como tendo um carácter geral quando se refere à forma de realizar a investigação, e mais concretamente quando se reportam aos pressupostos e princípios que a regem (Antunes 2018; et al. Machado Silva 2019). Este capítulo especifica a escolha da metodologia adotada neste estudo, que permitiu auxiliar na condução da investigação e adotar a estratégia que melhor se adapta à obtenção dos objetivos propostos. Para Fortin e Marie-Fabienne (1999), a metodologia é percebida como o conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a construção do processo de investigação científica.

3.1. Tipo de Investigação

Depois de apresentada a metodologia, passamos à fase seguinte, a definição do tipo de investigação adotada. Para Vergara (1998) o método de investigação pode ser quantitativo (do tipo *survey*, experimentação, etc.) ou qualitativo (estudos de caso, *focus group*, etc.) podendo ambos os métodos ser combinados.

Segundo Richardson no seu livro Pesquisa Social: Métodos e Técnicas (1999), a investigação quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de recolha de dados, quanto no tratamento destes por meio de técnicas estatísticas, desde a mais simples, às mais complexas.

Neste estudo utiliza-se a metodologia quantitativa. A necessidade do uso deste método quantitativo surge pela relevância do tema, e também pelo modelo de investigação previamente estabelecido.

De acordo com Almeida e Freire (2000), citado em Seabra, (2010) a investigação quantitativa pretende explicar, predizer e controlar os fenómenos, procurando regularidades e leis, através da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas. Para Serapioni (2000), citado em Seabra (2010), as características fundamentais dos métodos quantitativos são:

- Orientação para a quantificação e a causa dos fenómenos;
- Ausência de preocupação com a subjetividade;
- Utilização de métodos controlados;
- Objetividade procurada através de um distanciamento em relação aos dados;
- Orientação para a verificação;

- Orientação para os resultados;
- Assunção da realidade como estática.

Esta investigação também pode ser classificada como um trabalho de pesquisa aplicada, de tipo exploratória, pois exige do pesquisador, num primeiro momento, a familiarização com a realidade investigada e permite ao investigador aumentar a experiência a respeito de determinado problema (Gil, 1999, Triviños, 2012). A investigação exploratória visa a descoberta, elucidação de fenómenos ou à explicação daqueles que não eram aceites apesar de evidentes. A exploração representa, atualmente, um importante diferencial competitivo em termos de concorrência (Gonçalves, 2014).

As metodologias a utilizar visam auxiliar o cumprimento dos objetivos propostos no início da investigação. Quanto ao tipo de investigação, esta dissertação classifica-se como uma pesquisa exploratória, proporcionando maior informação acerca dos aspetos que envolvem o comportamento intraempreendedor e os seus antecedentes. Esta investigação tem como base um estudo quantitativo, para assim conseguir ter uma maior compreensão e podermos analisar as dimensões que constituem este estudo.

3.2. Dados e suas fontes

Para responder ao problema de investigação – identificar os fatores que influenciam o comportamento no desempenho individual e organizacional de IPSS, procedeu-se, na primeira fase do trabalho a uma revisão da literatura para fundamentar o estudo e identificar os conceitos importantes da dissertação, para tal procedeu-se à pesquisa da temática em estudo nas bases de dados (*Scopus, Web of Science, e Google Scholar*).

A seleção dos artigos científicos foi feita através, primeiro da leitura do título e identificação das palavras-chave, posterior na leitura do resumo do documento. Tendo em conta o tema em estudo, decidiu-se optar por uma metodologia quantitativa, com a recolha de dados através de questionários, aplicados aos profissionais de IPSS. Segundo Pearce (2012), a estratégia básica para assegurar o rigor e, logo, a qualidade é um desenho sistemático e consciente da pesquisa.

Neste estudo, a população alvo são as IPSS, localizadas na zona Norte de Portugal. Sendo a participação no estudo livre a todas as IPSS identificadas na região Norte em estudo.

O questionário foi elaborado, composto por 49 perguntas, dividido em oito secções. A primeira secção destina-se à recolha de dados sociodemográficos. As sete secções seguintes visam a avaliação das dimensões em estudo: *intraempreendedorismo*, *Comprometimento face ao trabalho*, *Exaustão face ao trabalho*, *Empowerment*, *Inovativness*, *In-role performance* e *Work Avoidance*, sendo constituídas por escalas de Likert1 'discordo totalmente' a 7 'concordo totalmente'. As escalas de *Likert* são habitualmente constituídas por enunciados que exprimem um ponto de vista sobre determinado tema e os participantes devem manifestar o grau de concordância em relação à opinião escrita no enunciado (Fortin, 1999).

No quadro 2 é designado as dimensões utilizadas no questionário, o nº de itens que compõem cada dimensão, e os autores.

Quadro 2 – Dimensões utilizadas no questionário

Dimensões	Nº de itens	Autores
Intraempreendedorismo	8	Gawke, Gorgievski e Bakker , (2015, 2017).
Comprometimento face ao trabalho	9	Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).
Exaustão face ao trabalho	5	Schutte, Toppinnen, Kalimo, & Schaufeli, 2000)
Inovação	9	Janssen (2000)
In-role performance	8	Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991.
Work Avoidance	5	Carolyn M. Jagacinski, Shamala Kumar & Melissa G. Keith, 2019
Empowerment	5	(Nyhan, 1994)

Fonte: Elaborado pela autora.

O questionário foi elaborado, no *Google Forms* em formato eletrónico, trata-se de uma ferramenta gratuita que permite a criação de questionários online, com a possibilidade da extração dos resultados e a quantidade de respostas a cada questão. Utilizasse muito este método devido a não ter nenhum custo associado e também à rapidez na obtenção dos resultados (Saunders, Mark; Lewis, Philip & Thornhill, 2013). Foi enviado por email para dezasseis IPSS de Norte a Sul de Portugal, e apenas quatro

mostraram-se disponíveis a participar, a recolha de dados foi executada entre o 15 de maio e 10 de outubro de 2021. Através da internet fez-se a divulgação dos questionários, conseguimos obter 182 respostas válidas.

O processo da construção da base de dados, em primeiro lugar houve o agrupamento dos resultados no Excel, o segundo passo foi substituir as perguntas por códigos, esta substituição foi necessária para que o Software reconhecesse a base de dados, última etapa foi analisar os dados recorrendo ao Modelo de Equações Estruturais (PLS – SEM), através do *Software SmartPLS*.

A análise é definida como atribuição de símbolos, preferencialmente numéricos, à propriedade dos objetos que desejamos tratar. Estes símbolos são direcionados para quantificar ou classificar determinadas características. Sendo assim, a análise é um processo de representação, relacionado com algum aspeto do mundo real com sistemas simbólicos (Mari, 1996, 1999; Finkelstein, 2003, 2009).

O modelo mais utilizado e debatido entre os investigadores foi desenvolvido por Rensis Likert (1932) para medir atitudes no contexto das ciências comportamentais.

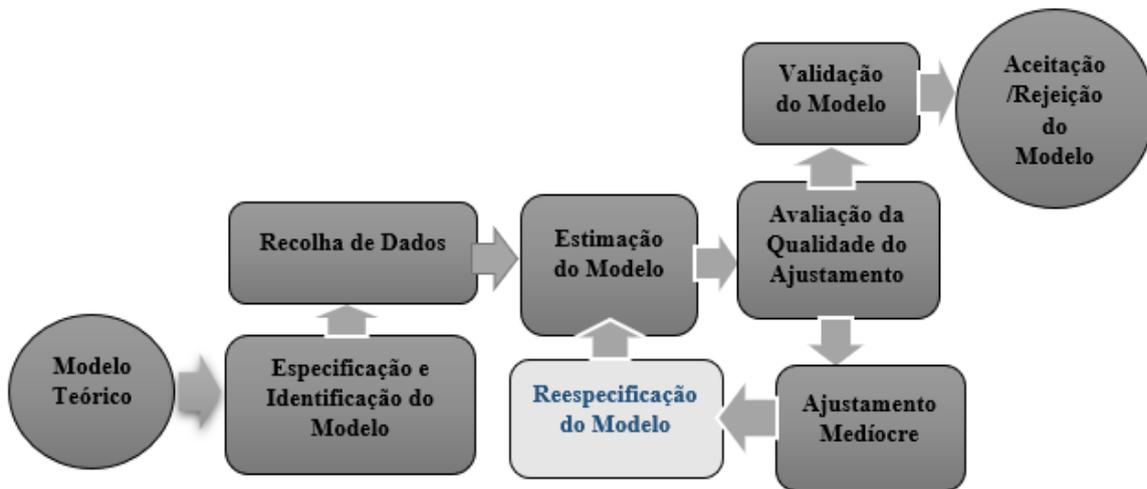
3.3. Métodos e técnicas de análise

Concluída a recolha dos dados, o passo seguinte é a sua análise. Para analisar o modelo proposto foi utilizado o *software Smart PLS* (Ringle, Wende and Becker, 2015). A análise deste estudo, foi realizada partindo do princípio de que os constructos são todos refletivos, quando estes manifestam os seus efeitos nos seus indicadores, esperando-se então uma correlação entre eles (Jarvis, MacKenzie & Podsakoff, 2003).

A análise é dividida em duas partes: a análise do modelo de medida e a análise do modelo estrutural (Henseler, Ringle and Sinkovics, 2009).

O modelo de AEE (Análise Equações Estruturais) é um modelo linear cuja análise exige procedimentos de cálculo relativamente complexos. Por este motivo, a análise do modelo teórico que se pretende avaliar, por confrontação das relações de medida e estruturais hipotetizadas no modelo e as relações observadas nos dados recolhidos, deve obedecer a uma estratégia de análise bem definida e estabelecida à priori como nos mostra a figura 4 (Marôco, 2021).

Figura 4- Etapas de análise de equações estruturais



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Marôco, 2021

O processo de AEE é um processo complexo que pode ser decomposto em etapas de complexidade crescente e iterativas, levando a um ciclo de avaliação de modelos alternativos da sua qualidade até obtenção de “um” modelo final de entre todos os, teoricamente, possíveis. É a teoria que permite ao investigador fazer a elaboração do modelo teórico que hipotetiza as relações entre variáveis que os dados irão, ou não, confirmar Marôco, 2021.

Nesta etapa operacionaliza-se o modelo relacional que de acordo com o referencial teórico é capaz de explicar um determinado fenómeno, comportamento, relacionamento.

3.4. As instituições particulares de solidariedade social

As instituições sem fins lucrativos tiveram origem há mais de 1000 anos, pelos primeiros monarcas e pela Igreja Católica, que criaram e apoiaram as instituições de caridade (Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon, 2005; Franco, 2005).

No século XV, com as descobertas marítimas, sucederam-se significativas mudanças socioeconómicas, nomeadamente um aumento da pobreza entre mulheres e crianças. Este acontecimento obrigou a mudanças nas organizações sem fins lucrativos, e a criação de vários tipos de Instituições como: as Santas Casas da Misericórdia sendo que, estas “estabeleceram uma forte base de instituições sociais não lucrativas no país e que existem até hoje” (Franco *et al.*, 2005, p. 23).

No século XIX, com a revolução industrial, através dos trabalhadores, surgiram os três principais movimentos sociais: o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo. Estes movimentos denominados por 'novos movimentos sociais', serviram de inspiração a múltiplas organizações, nomeadamente àquelas de cariz associativo desenvolvidas a partir da década de 70: Cooperativas dos Socorros Mútuos, Associações Humanitárias, Associações Empresariais e Círculos Católicos dos Trabalhadores (Franco *et al.*, 2005; Franco, 2005; Ferreira, 2005).

As (IPSS) são organizações constituídas sem objetivos lucrativos por iniciativa privada de pessoas, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade social.

Estas instituições podem ter a forma de associações de solidariedade, associações de ação social voluntária, associações mutualistas, fundações de solidariedade social ou Santas Casas da Misericórdia (SCM) (Franco *et al.*, 2005; Franco, 2005).

As Santas Casa da Misericórdia estão entre as mais antigas organizações sem fins lucrativos existentes em Portugal. Historicamente, a atividade destas instituições é muito antiga, remonta ao final do séc. XV.

Segundo a informação no site da União das Misericórdias Portuguesas. “A primeira Misericórdia em Portugal, foi fundada pela rainha D. Leonor em Lisboa. As outras foram criadas por impulso do rei D. Manuel I e pela congregação de vontades das gentes de cada localidade. As principais razões da fundação e rápida expansão das Misericórdias Portuguesas logo no século XVI são, em síntese, de ordem espiritual, porque os leigos aplicavam e viviam a sua doutrina, e de Estado, pois foi uma forma de afirmação do poder régio ao controlar e tornar muito mais eficaz a assistência.

Em Portugal existem cerca de 390, sendo a União das Misericórdias a organização responsável por defender os interesses destas. Estas Instituições atualmente, dedicam-se a atividades de solidariedade social e prestação de cuidados de saúde (Franco *et al.*, 2005; Franco, 2005).

Capítulo IV- Apresentação, análise e discussão dos resultados

O objetivo deste capítulo é a apresentação e análise dos resultados obtidos através da aplicação dos questionários a colaboradores de IPSS.

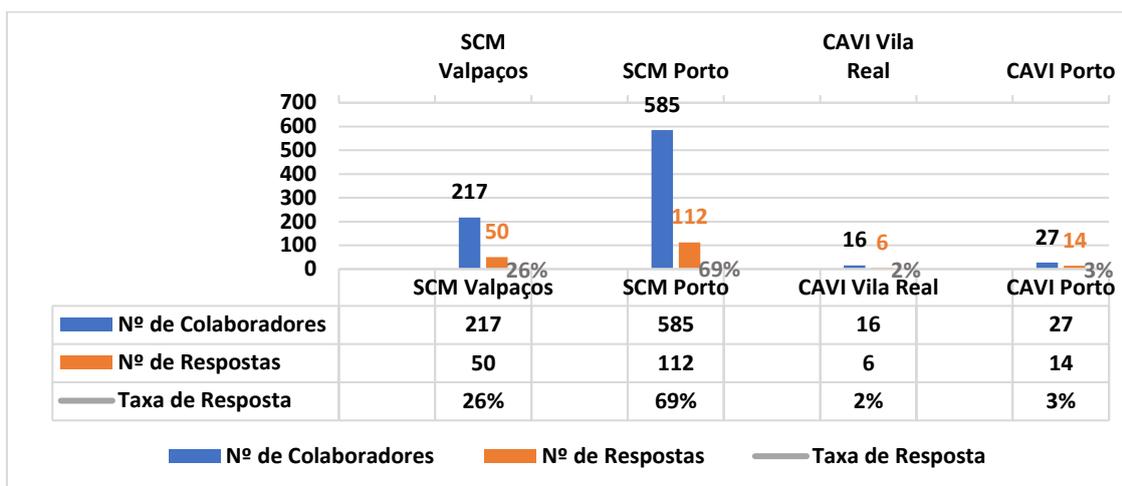
As técnicas meta-analíticas têm sido amplamente utilizadas para resumir quantitativamente um corpo de trabalho associado ao estudo de uma relação particular entre variáveis (Hunter e Schmidt 1990).

4.1. Caracterização da Amostra

Nesta fase em primeiro lugar, é feita uma análise às variáveis demográficas que caracterizam a nossa amostra. A população desta amostra é composta por 182 respondentes, cujo convite à participação foi dirigido por email com um link de acesso ao questionário, enviado para as IPSS, as que se disponibilizaram a participar neste estudo foram, a SCM de Valpaços, a SCM do Porto, e o (CAVI Norte) Vila Real e Porto. Os respondentes declararam ter idade compreendida entre os 22 e 63 anos, sendo a maior parte dos participantes do sexo feminino. Talvez esse resultado se deva, pelo facto que nestas instituições os colaboradores são meritoriamente do sexo feminino, feedback obtido através das IPSS.

Na figura 5, podemos observar o número de colaboradores de cada instituição, assim como a taxa de resposta.

Figura 5 - Taxa de resposta das IPSS

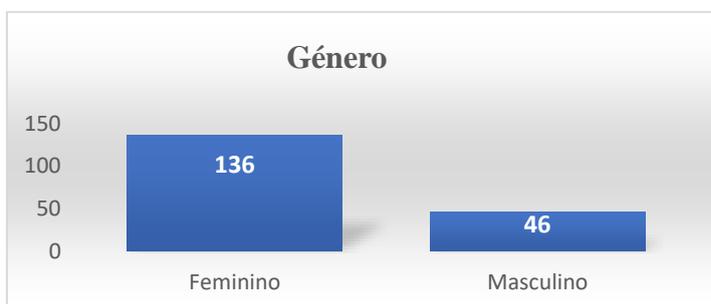


Em relação à taxa de resposta de cada instituição podemos verificar que a SCM do Porto foi a que mais participou com 69% (112), de seguida temos a SCM de Valpaços que contribuiu 26% (50), o CAVI Porto contribuiu com 3% (14) e por último o CAVI Vila Real com 2% (6).

4.2. Caracterização dos colaboradores das IPSS

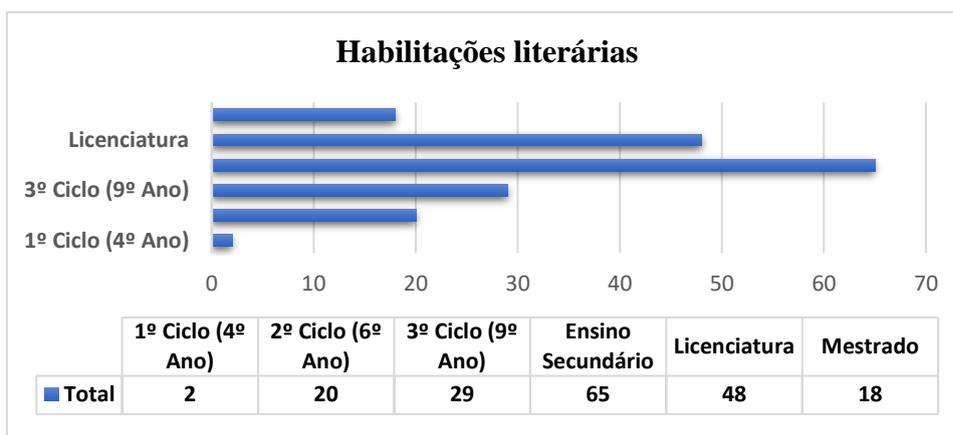
Neste ponto, procede-se à identificação dos colaboradores, relativamente à sua caracterização sociodemográfica e profissional. Em relação ao género, podemos afirmar que a maioria dos respondentes são do sexo feminino com um total de 74,7% (136) e apenas 25,3% (46) do sexo masculino.

Figura 6 - caracterização dos colaboradores quanto ao seu género



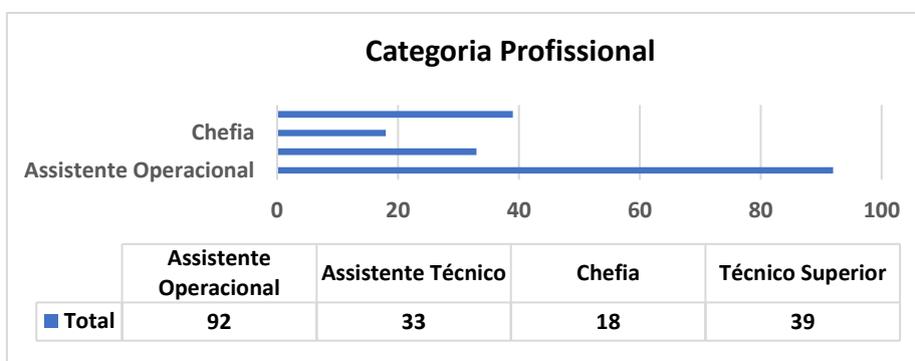
Habilitações literárias, temos o ensino secundário com 35,7% (65) é o que predomina mais na nossa amostra, de seguida temos 26,4% (48) são Licenciados, com o 3º Ciclo temos 15,9% (29), com Mestrado temos 9,9% (18), de seguida temos o 2º Ciclo com 11% (20) e por últimos o 1º Ciclo com 1,1% (2).

Figura 7- caracterização das habilitações literárias dos respondentes do estudo



Caracterização da categoria profissional, temos Assistente Operacional com cerca de 50,5% (92) é o número mais elevado. Talvez este resultado se deva, porque os postos de trabalho que mais predominam nestas instituições é mesmo Assistente Operacional, feedback obtido através das IPSS. Temos 21,4% (39) Técnico Superior, podemos observar que 18,1% (33) são Assistentes Técnicos, e apenas 9,95 (18) corresponde às Chefias.

Figura 8- Caracterização da categoria profissional



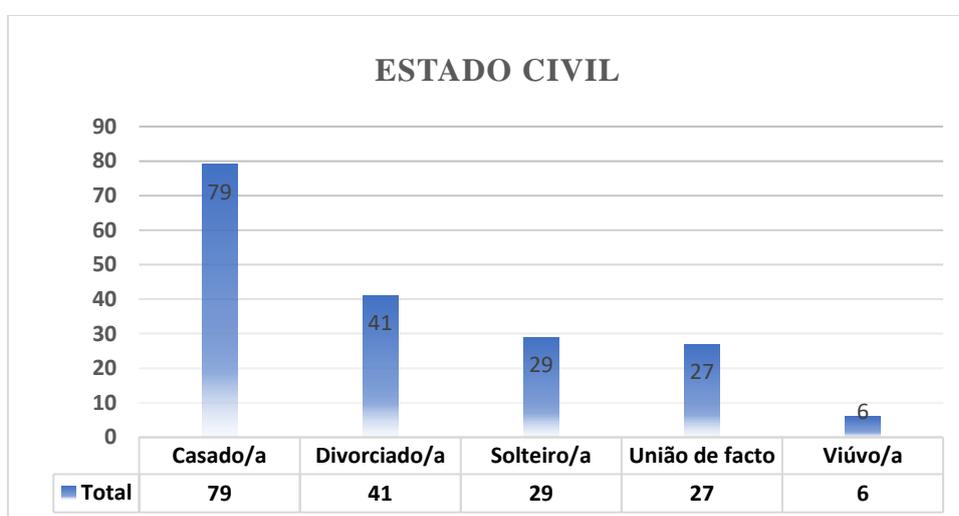
No quadro 3, no que concerne ao tempo de serviço dos colaboradores na instituição, podemos dizer que uma boa parte fica muito tempo na mesma IPSS. Na nossa amostra composta por (182) indivíduos, 158 referiram que estão na mesma instituição entre (1 a 15 anos).

O quadro 3- Menciona o tempo de serviço dos colaboradores na instituição

	(- de 1 ano)	(1 a 15 anos)	(15 a 30 anos)	(30 anos ou +)
Tempo de serviço na instituição	1	158	17	6

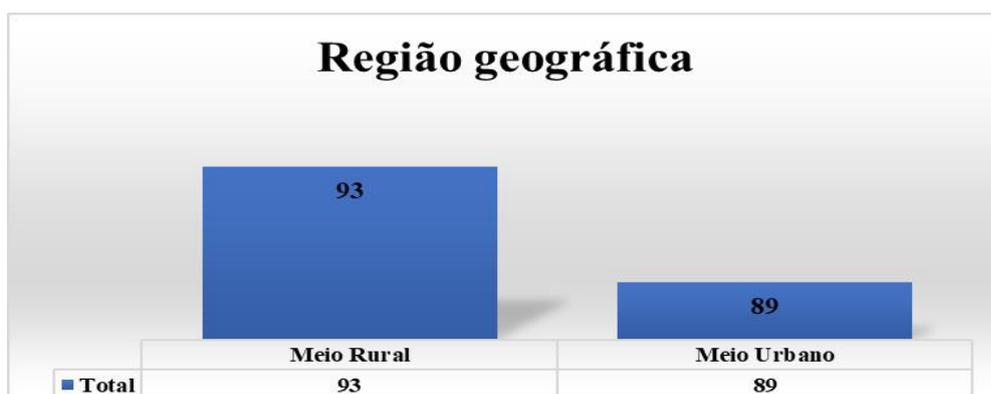
Em relação ao estado civil dos respondentes, podemos observar que uma boa parte da nossa amostra são maioritariamente casados com 43,4% (79), de seguida temos os divorciados que também é um número elevado com 22,5% (41), temos ainda os solteiros com 15,9% (29), em união de facto 14,8% (27) e por último 3,3% (6) são viúvos.

Figura 9 - Caracterização do estado civil



Na figura 10 verifica-se que, a predominância da nossa amostra relativamente à caracterização da região geográfica, são do Meio Rural com 51,1% (93) e apenas 48,9% (89) são do Meio Urbano.

Figura 10 Caracterização da região geográfica



4.3. Análise dos Indicadores

Numa primeira fase, são avaliados todos os indicadores do questionário associados a cada construto. Como acontece com a maior parte dos métodos estatísticos, o PLS-SEM apresenta um conjunto de regras práticas, que servem como diretrizes para analisar os resultados do modelo e interpretá-los (Chin, 1998, 2010; Hair, 2017; Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009).

Quadro 4 - Apresenta os resultados dos outer loadings, com todos os indicadores do questionário, associado a cada construto.

Constructos	Indicadores	Outer loadings	N. inicial de indicadores
Intraempreendedorismo	INTRA_1	0.870	8
	INTRA_2	0.904	
	INTRA_3	0.927	
	INTRA_4	0.940	
	INTRA_5	0.934	
	INTRA_6	0.894	
	INTRA_7	0.905	
	INTRA_8	0.892	
Comprometimento face ao trabalho	COMMIT_1	0.755	9
	COMMIT_2	0.872	
	COMMIT_3	0.788	
	COMMIT_4	0.867	
	COMMIT_5	0.881	
	COMMIT_6	0.848	
	COMMIT_7	0.432	
	COMMIT_8	0.816	
	COMMIT_9	0.785	
Exaustão face ao trabalho	EXHT_1	0.596	5
	EXHT_2	0.654	
	EXHT_3	-0.601	
	EXHT_4	0.773	
	EXHT_5	0.787	
Empowerment	EMPW_1	0.395	5
	EMPW_2	0.827	
	EMPW_3	0.835	
	EMPW_4	0.891	
	EMPW_5	0.818	
Inovação	INNOV_1	0.645	9
	INNOV_2	0.888	
	INNOV_3	0.716	
	INNOV_4	0.806	
	INNOV_5	0.573	
	INNOV_6	0.822	
	INNOV_7	0.891	
	INNOV_8	0.817	
	INNOV_9	0.906	

In-role performance	PERF_1	0.759	8
	PERF_2	0.864	
	PERF_3	0.833	
	PERF_4	0.893	
	PERF_5	0.351	
	PERF_6	-0.128	
	PERF_7	-0.149	
	PERF_8	0.380	
Work Avoidance	WOAV_1	0.722	5
	WOAV_2	0.674	
	WOAV_3	0.731	
	WOAV_4	0.847	
	WOAV_5	0.857	

Conforme apresentado no quadro 4, numa primeira análise dos resultados começou-se pela realização de ajustamento do modelo de mensuração, que exigiu a exclusão dos indicadores, 0.432, 0.596, -0.601, 0.395, 0.573, 0.351, -0.128, -0.149 e 0.380 por ter *outer loadings* inferiores ao valor recomendado pela literatura de 0.60 (Hair et al., 2013). Assim, esses itens foram eliminados da nossa análise, por não apresentarem valores satisfatórios.

4.4. Análise do Modelo de Medida

Para realizar a análise do modelo de medida, é utilizada avaliação das relações entre os indicadores e a sua variável latente (F. Hair Jr, 2014). Em primeiro lugar são avaliadas a fiabilidade e validade dos construtos refletivos, que devido à sua natureza devem ser permutáveis, altamente correlacionados e capazes de ser omitidos (F. Hair Jr et al., 2014).

Para avaliar o modelo de medida é necessário ter em atenção:

- a) Validade Convergente- através dos resultados obtidos nos *outer loadings* e na *Average Extracted Variance (AVE)*
- b) Fiabilidade da Consistência Interna - através dos valores da *composite reliability* (CR), *cronbach's alpha* (CA) e fiabilidade (ρ_A)
- c) Validade Discriminante - através do HTMT ratio ou do critério de Fornell e Larcker (1981)

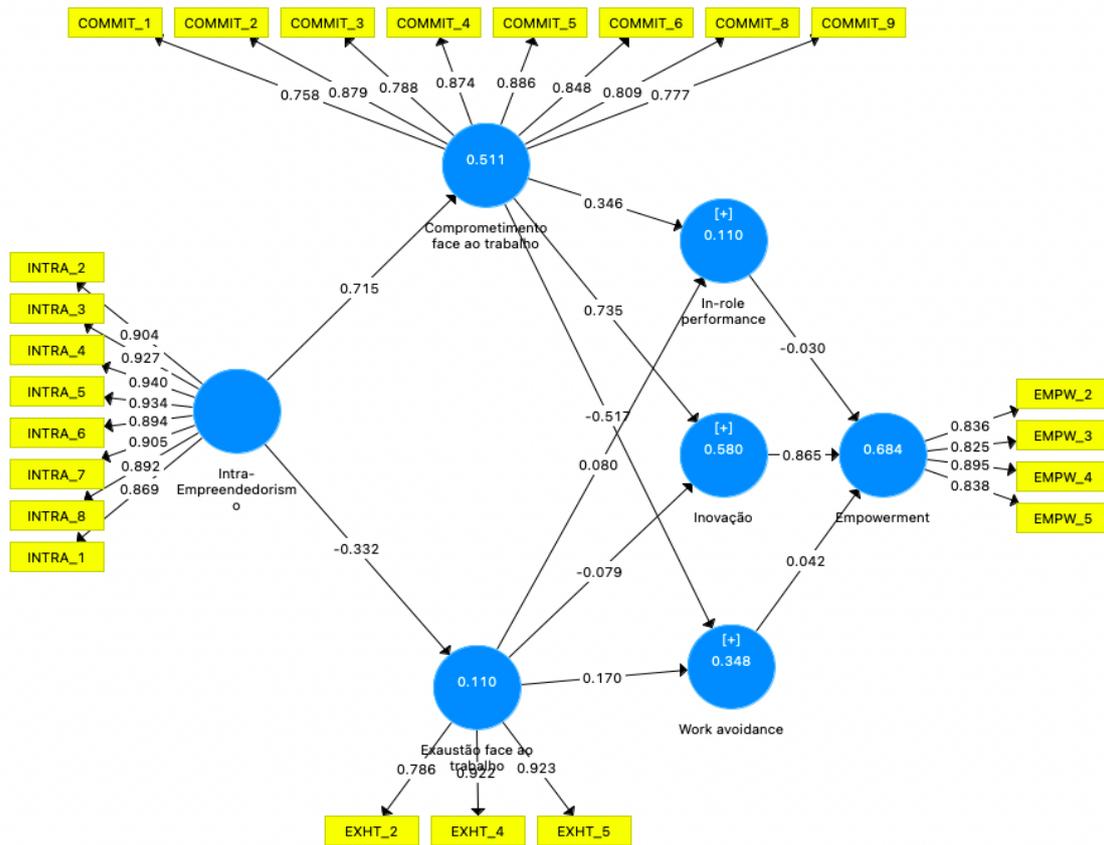
1ª) Avaliação do Modelo de Medida

Quadro 5 - Avaliação do Modelo de Medida

Os indicadores evidenciados neste quadro são os que cumprem o valor mínimo para retenção nas variáveis latentes recomendado por Hair et al. (2013). Sendo assim, a análise dos modelos refletivos será realizada apenas com os indicadores cujos *outer loadings* são superiores a 0,60.

Constructos	Indicadores	Outer Loadings	Nº Inicial de Indicadores	Nº Final de Indicadores	AVE	CR	ρA	CA
Intraempreendedorismo	INTRA_1	0.869	8	8	0.826	0.974	0.971	0.970
	INTRA_2	0.904						
	INTRA_3	0.927						
	INTRA_4	0.940						
	INTRA_5	0.934						
	INTRA_6	0.894						
	INTRA_7	0.905						
	INTRA_8	0.892						
Comprometimento face ao trabalho	COMMIT_1	0.758	9	8	0.687	0.946	0.937	0.934
	COMMIT_2	0.879						
	COMMIT_3	0.788						
	COMMIT_4	0.874						
	COMMIT_5	0.886						
	COMMIT_6	0.848						
	COMMIT_8	0.809						
	COMMIT_9	0.777						
	Exaustão face ao trabalho	EXHT_2						
EXHT_4		0.922						
EXHT_5		0.923						
Empowerment	EMPW_2	0.836	5	4	0.720	0.911	0.876	0.870
	EMPW_3	0.825						
	EMPW_4	0.895						
	EMPW_5	0.838						
Inovação	INNOV_1	0.635	9	8	0.669	0.941	0.939	0.927
	INNOV_2	0.891						
	INNOV_3	0.714						
	INNOV_4	0.801						
	INNOV_6	0.832						
	INNOV_7	0.892						
	INNOV_8	0.824						
	INNOV_9	0.915						
	In-role performance	PERF_1						
PERF_2		0.921						
PERF_3		0.865						
PERF_4		0.916						
Work Avoidance	WOAV_1	0.717	5	5	0.590	0.877	0.848	0.848
	WOAV_2	0.669						
	WOAV_3	0.727						
	WOAV_4	0.849						
	WOAV_5	0.861						

Na Figura 11- Apresentamos o *output* do SmartPLS relativo ao modelo de investigação com a indicação dos valores dos coeficientes de regressão (β) (*inner model*) nas trajetórias entre os diferentes constructos do modelo, com a indicação dos resultados do modelo, após a exclusão dos indicadores *com outer loadings* inferiores a 0.60.



Uma das formas de verificar as relações entre os constructos é verificar a força e a significância dos caminhos sugeridos (Hair, Sarstedt, Pieper & Ringle, 2012), assim sendo podemos averiguar na figura 11, o valor dos coeficientes de regressão dos itens de cada variável em estudo, ou seja, as relações entre as diferentes dimensões, a sua significância e consequentemente as hipóteses. O valor dos coeficientes de regressão (β) varia entre -1 e 1, sendo que um valor mais próximo de -1 indica um forte impacto negativo e um valor mais próximo de 1 indica um forte impacto positivo (Sarstedt et al.2017).

a) Validade Convergente

A validade convergente é confirmada quando a *Average Variance Extracted* (AVE) é igual ou superior a 0,50 (Henseler, Ringle and Sinkovics, 2009; F. Hair Jr et al., 2014). Como podemos observar no quadro 5 os *outer loadings* são todos superiores a 0.60 (Hair et al., 2013) o que significa que o nível de confiabilidade dos constructos é satisfatório. Para além disso, todos os valores do AVE são superiores a 0.50, o que suporta a sua validade convergente (Fornell & Larcker, 1981).

b) Fiabilidade da Consistência Interna

Para avaliar a fiabilidade da consistência interna recorre-se à Composite Reliability (CR), o Alpha de Cronbach (AC) e à fiabilidade (PA).

A *Composite Reliability* (CR), como uma estimativa da consistência interna dos constructos, deverá ser superior a 0,70 (Hair et al., 2019). O quadro 5 mostra que a CR varia entre 0,877 e 0,974, pelo que é possível confirmar a fiabilidade da consistência interna destas variáveis latentes. Para além disso, os valores de CA variam entre 0,848 e 0,970 o que também é considerado uma medida aceitável para todos os constructos (Hair et al., 2019). Por último, em todos os constructos o valor de ρ_A é maior do que 0,707, sendo superior ao valor recomendado por Dijkstra e Henseler (2015).

Face ao exposto, os resultados obtidos para cada um destes parâmetros demonstram que todos os constructos apresentam um nível suficiente de fiabilidade a dois níveis: (1) consistência interna e (2) validade convergente.

c) Validade Discriminante

O método proposto por Fornell e Larcker (1981) tem sido o mais utilizado pela literatura para analisar a validade discriminante. De acordo com este método, cada constructo deve partilhar maior variância com os seus indicadores do que com qualquer outro constructo (Henseler, Ringle and Sinkovics, 2009; F. Hair Jr et al., 2014).

Quadro 6 - Validade Discriminante

	Comprometimento face ao trabalho	Empowerment	Exaustão face ao trabalho	In-role performance	Inovação	Intraempreendedorismo	Work Avoidance
Comprometimento face ao trabalho	<i>0.829</i>						
Empowerment	0.735	<i>0.849</i>					
Exaustão face ao trabalho	-0.289	-0.363	<i>0.879</i>				
In-role performance	0.323	0.328	-0.020	<i>0.884</i>			
Inovação	0.758	0.826	-0.291	0.428	<i>0.818</i>		
Intra-Empreendedorismo	0.715	0.676	-0.332	0.165	0.758	<i>0.909</i>	
Work Avoidance	-0.567	-0.488	0.320	-0.298	-0.624	-0.473	<i>0.768</i>

No quadro 6 os valores na diagonal da matriz (a negrito e itálico) representam a raiz quadrada do AVE. De acordo com Fornell e Larcker (1981), a validade discriminante é garantida quando as correlações entre cada par de constructo (os valores abaixo da diagonal da matriz) não excedem nenhum dos valores associados à raiz quadrada do AVE (diagonal da matriz). Na maioria dos casos essa condição é cumprida, à exceção da correlação entre inovação e empowerment (0,826), que é superior aos menores valores da raiz quadrada do AVE exibidos na matriz (0,768 e 0,818). Apesar da validade discriminante falhar a este nível, os constructos inovação e empowerment foram mantidos na análise porque são relevantes para analisar a realidade em estudo.

Tendo em consideração os resultados evidenciados na avaliação da validade convergente, fiabilidade da consistência interna e validade discriminante, podemos concluir que os constructos apresentam níveis satisfatórios de validade e fiabilidade o que nos permite avançar para a análise do modelo estrutural.

4.5. Análise do modelo Estrutural

O modelo estrutural permite analisar as relações entre os constructos permitindo concluir se as hipóteses propostas são validadas ou rejeitadas. A avaliação do modelo estrutural deverá seguir as seguintes etapas:

Para avaliar o modelo estrutural é necessário ter em atenção:

- a) análise da multicolinearidade
- b) Significância e relevância dos coeficientes
- c) relevância preditiva (dentro e fora da amostra)

a) Análise da Multicolinearidade

Em primeiro lugar, o modelo deve ser testado para verificar a não existência de qualquer problema relativo à multicolinearidade (F. Hair Jr et al., 2014).

A análise da multicolinearidade implica verificar os VIF (*Variance Inflation Factor*) regressão a regressão. Como todos os valores de VIF são inferiores a 5 (valor recomendado por Hair et al., 2017), podemos assim concluir que a multicolinearidade não é um problema nos nossos dados.

a) Significância e Relevância dos Coeficientes (bootstrapping com 5000 subamostras, *bias-corrected and accelerated - BCa - bootstrap*)

Em segundo lugar, é necessário analisar a significância estatística de cada indicador. Visto que os dados não apresentam uma distribuição normal, foi necessário recorrer ao *BCa bootstrapping*, um método de reamostragem que cria um grande número de subamostras e estimações, que são utilizadas para estimar o erro padrão e, a partir deste, calcular a significância estatística dos indicadores com base no *p-value* (F. Hair Jr et al., 2014). Neste modelo, o *BCa bootstrapping* foi executado recorrendo a 5000 subamostras.

Quadro 7 - Resultados das Hipóteses

Relações	Coefficiente	t-statistic	p-value	Resultados
Comprometimento face ao trabalho -> In-role performance	0.346	4.278	0.000***	Hipótese Suportada
Comprometimento face ao trabalho -> Inovação	0.735	13.736	0.000***	Hipótese Suportada
Comprometimento face ao trabalho -> Work Avoidance	-0.517	5.604	0.000***	Hipótese Suportada
Exaustão face ao trabalho -> In-role performance	0.080	0.817	0.207	Hipótese Não Suportada
Exaustão face ao trabalho -> Inovação	-0.079	1.103	0.135	Hipótese Não Suportada
Exaustão face ao trabalho -> Work Avoidance	0.170	1.562	0.059	Hipótese Não Suportada
In-role performance -> Empowerment	-0.030	0.507	0.306	Hipótese Não Suportada
Inovação -> Empowerment	0.865	13.497	0.000***	Hipótese Suportada
Intraempreendedorismo -> Comprometimento face ao trabalho	0.715	12.978	0.000***	Hipótese Suportada
Intraempreendedorismo -> Exaustão face ao trabalho	-0.332	3.521	0.000***	Hipótese Suportada
Work avoidance -> Empowerment	0.042	0.534	0.297	Hipótese Não Suportada

Nota: os coeficientes são estatisticamente significativos para um nível de significância *** $p < 0.001$

d) Relevância Preditiva

1. Coeficiente de determinação (R^2)

2. Tamanho dos efeitos (f^2)

Para avaliar a relevância preditiva do modelo dentro da amostra, temos de analisar três elementos: (1) o coeficiente de determinação (R^2), os *path coefficients* e (2) o tamanho dos efeitos (f^2). O coeficiente de determinação (R^2) é uma medida acerca da capacidade explicativa do modelo, que representa o efeito combinado das variáveis exógenas nas variáveis endógenas. Este coeficiente varia de 0 a 1, sendo que

valores mais próximos de 1 indicam uma maior capacidade explicativa do modelo (F. Hair Jr, 2014). Segundo Falk e Miller (Falk and Miller, 1992), o R^2 deve ser igual ou superior a 0,1 para que possa ser considerado uma medida confiável.

Quadro 8 - Coeficiente de determinação (R^2) e Tamanho dos efeitos (f^2)

Relações	R^2	f^2	Tamanho do efeito (f^2)
Intraempreendedorismo -> Comprometimento face ao trabalho	0.511	1.004	Forte
Intraempreendedorismo -> Exaustão face ao trabalho	0.110	0.124	Fraco
In-role performance -> Empowerment	0.684	0.002	Insignificante
Inovação -> Empowerment		1.294	Forte
Work avoidance -> Empowerment		0.003	Insignificante
Comprometimento face ao trabalho -> In-role performance	0.110	0.123	Fraco
Exaustão face ao trabalho -> In-role performance		0.007	Insignificante
Comprometimento face ao trabalho -> Inovação	0.580	1.180	Forte
Exaustão face ao trabalho -> Inovação		0.014	Insignificante
Comprometimento face ao trabalho -> Work avoidance	0.348	0.376	Forte
Exaustão face ao trabalho -> Work Avoidance		0.041	Fraco

Através do quadro 8, concluímos que o modelo proposto explica 51.1% do comprometimento face ao trabalho, 11.0% da exaustão face ao trabalho, 68.4% do empowerment, 11.0% do in-role performance, 58.0% da inovação e 34.8% da work Avoidance.

De acordo com as orientações de Cohen (1988), o tamanho do efeito pode ser classificado como: **forte** ($f^2 \geq 0.35$), **fraco** ($0.02 \leq f^2 < 0.15$) e **insignificantes** ($f^2 < 0.02$).

As relações que apresentam tamanhos do efeito classificadas como fortes.

Fora da Amostra:

Para avaliar a relevância preditiva do modelo fora da amostra, temos de analisar os resultados devolvidos pelo: (1) Blindfolding-based Q^2 e (2) PLS predict.

Quadro 9 - Blindfolding-based Q^2

	Q^2
Comprometimento face ao trabalho	0.340
Empowerment	0.484
Exaustão face ao trabalho	0.069
In-role performance	0.070
Inovação	0.376
Work Avoidance	0.159

No quadro 9 para calcular o *blindfolding* utilizamos uma distância de omissão de 7 ($D = 7$). Os resultados deste procedimento demonstram que o valor de Q^2 para todas as variáveis dependentes é superior a 0 (Comprometimento face ao trabalho: $Q^2 = 0.340$, empowerment: $Q^2 = 0.484$, exaustão face ao trabalho: $Q^2 = 0.069$, in-role performance: $Q^2 = 0.070$, inovação: $Q^2 = 0.376$, work avoidance: $Q^2 = 0.159$), fornecendo suporte para a capacidade preditiva do modelo (Sarstedt et al., 2017).

Contudo, apesar desta evidência, para classificarmos essa capacidade preditiva, é necessário analisar os resultados do PLS predict (Quadro 10). Como para a maioria dos indicadores, os valores da análise PLS-SEM são inferiores aos do modelo naïve benchmark (LM), podemos concluir que o modelo proposto tem um elevado poder de previsão (Shmueli et al., 2019).

Quadro 10 - PLS predict

Variáveis. Dependentes	Indicadores	PLS RMSE	LM RMSE	PLS < LM ?
Comprometimento face ao trabalho	COMMIT_1	1.115	1.166	Sim
	COMMIT_2	1.320	1.358	Sim
	COMMIT_3	1.506	1.633	Sim
	COMMIT_4	1.270	1.347	Sim
	COMMIT_5	1.226	1.301	Sim
	COMMIT_6	1.284	1.365	Sim
	COMMIT_8	1.446	1.453	Sim
	COMMIT_9	1.479	1.539	Sim
	Empowerment	EMPW_2	1.926	1.978
EMPW_3		1.848	1.947	Sim
EMPW_4		1.824	1.840	Sim
EMPW_5		1.701	1.719	Sim

Exaustão face ao trabalho	EXHT_4	1.779	1.848	Sim
	EXHT_5	1.855	1.912	Sim
	EXHT_2	1.738	1.718	Não
In role-performance	PERF_1	1.283	1.378	Sim
	PERF_2	1.145	1.296	Sim
	PERF_3	1.360	1.481	Sim
	PERF_4	1.129	1.274	Sim
Inovação	INNOV_2	1.546	1.532	Não
	INNOV_3	1.716	1.749	Sim
	INNOV_4	1.485	1.528	Sim
	INNOV_6	1.817	1.910	Sim
	INNOV_7	1.669	1.806	Sim
	INNOV_8	1.478	1.558	Sim
	INNOV_9	1.582	1.692	Sim
	INNOV_1	1.509	1.561	Sim
	Work Avoidance	WOAV_1	1.715	1.831
WOAV_2		1.801	1.923	Sim
WOAV_3		1.888	2.005	Sim
WOAV_4		2.074	2.204	Sim
WOAV_5		2.077	2.075	Não

4.6. Discussão dos resultados

Os questionários enviados a IPSS, permitiu extrair informação considerada relevante para a investigação (anexo 1 o questionário), sendo de extrema importância para efeitos de análise e de conclusões.

Finalizada a caracterização da amostra procedeu-se a avaliação do modelo de equações estruturais proposto, onde foi verificada validade fatorial dos constructos Intraempreendedorismo e das respetivas dimensões, bem como a fiabilidade da consistência interna através dos valores de FC, ρ_A e α de *Cronbach*, a validade convergente pelos valores de VEM e a validade discriminante pelos valores da razão HTMT.

Seguiu-se a avaliação do modelo de medida seguindo os mesmos passos, mas tendo em conta todos os constructos que constam do modelo final. Como o modelo de medida atendeu aos critérios exigidos, passou-se, por fim, à avaliação do modelo estrutural. Com base nos resultados obtidos no quadro 7, seis hipóteses foram suportadas e cinco foram rejeitadas, desta análise é possível retirar as seguintes conclusões, podemos

afirmar que a hipótese **Comprometimento face ao trabalho** está significativamente relacionado com **in role performance** no nosso estudo.

Entre o **Comprometimento face ao trabalho** -> **Inovação**, existe uma relação positiva significativa. Ideias inovadoras aumentam a capacidade da organização de responder às oportunidades e desenvolver vantagens competitivas (Oldham e Cummings, 1996). Este estudo incluiu nove afirmações para medir a inovação, a classificação mais alta foi “Efetua mudanças em prol da organização”. Isso demonstra o interesse por parte dos colaboradores em divulgar as suas ideias e aplicá-las em prol do benefício da instituição. Assim, a dimensão Confiança em si próprio é um poderoso fator influente na inovação, pois ajuda a superar possíveis obstáculos que possam surgir na sua implementação. Podemos dizer, então, que parte do sucesso de uma organização é baseado na criatividade dos colaboradores, a criatividade do ponto de vista das ciências sociais é determinada como novas ideias. Bruce e Bessant (2005) definem inovação como a aplicação bem-sucedida de novas ideias, serviços ou novos processos. **Inovação** -> **Empowerment**, **Intraempreendedorismo** -> **Comprometimento face ao trabalho**, **Intraempreendedorismo** -> **Exaustão face ao trabalho**, os nossos dados revelaram hipótese suportada, podemos dizer que os comportamentos dos colaboradores das IPSS são considerados estratégicos e podem criar valor para as instituições. O intraempreendedorismo pode aperfeiçoar o desempenho no presente e futuro das IPSS por meio da capacidade de exploração e aproveitamento (ou seja, capacidades dinâmicas orientadas por inovações), que desenvolvem novos conhecimentos ou melhoram o conhecimento existente. A interação social permite que os intraempreendedores recolham informações valiosas, identifiquem oportunidades inovadoras e convençam os colegas a apoiar a sua iniciativa na organização, (Gerards 2020).

Em contrapartida entre **Comprometimento face ao trabalho** -> **Work Avoidance** e **Work Avoidance** -> **Empowerment** o nosso modelo indica uma correlação negativa, mas através dos nossos dados constatamos que estas dimensões tem uma correlação positiva. **Exaustão face ao trabalho** -> **In-role performance**, **Exaustão face ao trabalho** -> **Inovação**, **Exaustão face ao trabalho** -> **Work Avoidance**, **In-role performance** -> **Empowerment**, **Work Avoidance** -> **Empowerment** os nossos dados revelaram que as hipóteses não foram suportadas, ou seja não foram encontradas evidências estatísticas. Mas no nosso modelo esperava-se uma relação positiva entre **Exaustão face ao trabalho** -> **Work Avoidance** o que tal não aconteceu, apesar da ausência da relação verificada, não podemos considerar

que os resultados contrariam necessariamente esta evidência, pois a exaustão face ao trabalho é uma das duas dimensões do intraempreendedorismo. A exaustão é definida como uma consequência de desgaste físico, afetivo e cognitivo, ou seja, como uma consequência da exposição prolongada a certas exigências de trabalho.

Quando a evasão de trabalho aumenta, os colaboradores estão propensos a altos níveis de exaustão. Quando as IPSS, tem recursos limitados, prevemos que os colaboradores percam o interesse no trabalho e os leve á exaustão face ao trabalho. Por exemplo, as organizações podem sugerir aos seus colaboradores para realizarem os seus trabalhos, de uma maneira que eles achem motivador, mas também de uma maneira que seja viável de executar sem consequências negativas para ambas as partes.

Capítulo V- Conclusões, implicações, limitações e recomendações futuras

Concluída a apresentação e análise dos resultados desta investigação, passa-se assim à última fase que é apresentação das conclusões do estudo, as implicações, as limitações desta investigação e as sugestões futuras.

5.1. Conclusões de investigação

Ao longo dos anos, o intraempreendedorismo atraiu cada vez mais atenção tanto de académicos quanto de profissionais. Os interesses crescentes atribuídos a dois valores importantes que o intraempreendedorismo pode trazer: (1) intraempreendedorismo como uma abordagem para alcançar inovações e sustentabilidade organizacional, e (2) intraempreendedorismo como um princípio que orienta as instituições a adaptarem-se às mudanças e a melhorar o desempenho. O intraempreendedorismo transforma a maneira como as IPSS procuram inovações e sustentabilidade. Este estudo teve como objetivo principal, compreender qual a influência do comportamento intraempreendedor (CI) no desempenho individual e organizacional de IPSS. Para dar resposta às questões de investigação os dados foram obtidos através de questionários enviados para as IPSS. Com base nos resultados obtidos damos resposta às seguintes questões de investigação:

Q.1. O intraempreendedorismo está positivamente relacionado com o comprometimento face ao trabalho? Através do resultado dos nossos dados estatísticos podemos afirmar que sim, o intraempreendedorismo está positivamente relacionado com o comprometimento face ao trabalho. Porque o colaborador envolvido no trabalho tem mais chances de desenvolver intraempreendedorismo dentro de uma organização.

Muitos pesquisadores descrevem o intraempreendedorismo, até agora, como um conjunto de habilidades ou comportamentos (George et al.,2019).

Q.2. O intraempreendedorismo está positivamente relacionado com a exaustão face ao trabalho? No que concerne á segunda questão de investigação, poderemos dizer que sim, já em estudos anteriores também se confirmou.

Por exemplo, Bolino, Hsiung, Harvey e LePine (2015) mostraram que os comportamentos de cidadania (por exemplo, ajudar os outros) aumentam a carga de trabalho de tal modo que os colaboradores se sentem exaustos e cansados. Segundo

Bakker e Demerouti (2014, 2017), concluíram que o intraempreendedorismo pode estar relacionado com a exaustão no trabalho, porque os comportamentos intraempreendedores dos colaboradores exigem energia, tempo e recursos adicionais que podem não contribuir diretamente para as metas de trabalho formal.

Q.3. A exaustão face ao trabalho está relacionada com o desempenho?

Relativamente á terceira questão os resultados indicam, que a exaustão face ao trabalho não está relacionada com o desempenho. O aumento da exaustão nos colaboradores pode influenciar negativamente o seu desempenho no trabalho (Demerouti et al., 2014), pois os colaboradores exaustos podem não ser capazes de lidar bem com as tarefas essenciais (ou seja, desempenho reduzido na função) e podem, por exemplo, decidir deixar o trabalho mais cedo sem um motivo legítimo (ou seja, maior evasão ao trabalho).

Golembiewski, (1993) defende que em determinadas profissões, é necessário distanciamento funcional para alcançar uma performance de sucesso. Contudo, a partir de certo ponto, este distanciamento pode levar à despersonalização o que, por sua vez, começa a interferir com o desempenho, afetando a perceção de realização. Uma vivência crónica e sistemática destas condições conduz à exaustão face ao trabalho (Cordes, Dougherty & Blum, 1997).

Wright e Hobfoll (2004) encontram suporte para a relação negativa entre a exaustão e o desempenho.

Q.4. O comprometimento face ao trabalho está relacionado com a inovação?

Em resposta á pergunta quatro, podemos dizer que sim, através dos resultados da nossa investigação percebemos que o comprometimento face ao trabalho está relacionado com a inovação. Em suma, os intraempreendedores podem ser vistos como colaboradores que demonstram características e comportamentos inovadores no trabalho e, assim, alcançam resultados inovadores para as instituições.

O intraempreendedorismo, portanto, pode ser percebido como uma inovação impulsionada pelo comportamento espontâneo dos colaboradores. Tem sido também descrito na literatura que o comprometimento no trabalho de cada colaborador é um foco de inovação e intraempreendedorismo (Lukes & Stephan, 2017). A inovação tem muitas definições, mas em geral, todas as definições indicam, novos serviços, novas estratégias e novas ideias, que são feitas de uma maneira nova.

Quando uma instituição tem colaboradores inovadores, é possível mudar a forma de trabalhar para melhor (Chen, et al., 2015).

Q.5. O comprometimento face ao trabalho está relacionado com a evasão de trabalho? Os nossos dados revelaram que sim, após refletir sobre a problemática percebemos que a evasão de trabalho leva a um esforço extra por parte do colaborador, e pessoas com altos níveis de comprometimento face ao trabalho conseguem lidar positivamente com essa situação (Carver e Scheier, 1990).

Q.6. O comprometimento face ao trabalho está relacionado com o desempenho?

A nossa análise estatística mostra que o comprometimento face ao trabalho está positivamente relacionado com o desempenho. Embora uma ampla pesquisa tenha confirmado a relação positiva entre o comprometimento face ao trabalho e desempenho e a capacidade de inovação (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008; Christian et al., 2011) mostraram que o comprometimento face ao trabalho não se relaciona com o desempenho.

Q.7. O desempenho está positivamente relacionado com o empoderamento?

Não foram encontradas evidências estatísticas na nossa análise entre o desempenho e o empoderamento, até onde sabemos, o desempenho pode ser entendido de duas formas diferentes, nomeadamente, enquanto comportamentos e resultados.

No que diz respeito aos comportamentos, é a forma de agir de um colaborador aquando da realização da sua tarefa. No que concerne ao desempenho focalizado nos resultados, este decorre das atividades e funções elaborados num determinado período de tempo, isto é, o colaborador executa diversas funções que são traduzidas em resultados e que contribuem para que a organização prossiga de forma competente a sua estratégia (Caetano, 2008).

Q.8. A evasão de trabalho está relacionada com o empoderamento?

Em resposta á pergunta oito podemos afirmar que os nossos dados demostram, que a evasão de trabalho tem uma relação indireta negativa como empoderamento. Ou seja, para (Sharma & Kaur, 2011), o empoderamento obriga os colaboradores a estarem motivados e entusiasmados, na utilização das capacidades destintas e criativas para a sobrevivência organizacional.

A interação social permite que os intraempreendedores recolham informações valiosas, identifiquem oportunidades inovadoras e convençam os colegas a apoiar a sua iniciativa na organização (Gerards, 2020). Ao mesmo tempo, o intraempreendedorismo relaciona-se com a exaustão face ao trabalho (ou seja, um processo de esgotamento de energia; cf. teoria JD-R; Bakker & Demerouti, 2014, 2017), que por sua vez relacionado com o desempenho na função leva a uma maior evasão no trabalho.

Assim, os nossos resultados indicam que o intraempreendedorismo pode ter uma relação benéfica e prejudicial com o desempenho no trabalho nas IPSS.

Embora o intraempreendedorismo, esteja positivamente relacionado com o comprometimento face ao trabalho, isto deve-se a altos níveis de desempenho por parte dos colaboradores, ao mesmo tempo, o desempenho pode ser prejudicial devido a um aumento dos níveis de exaustão. Esse aparente paradoxo, pode ser de grande interesse porque lança uma nova luz sobre como os comportamentos podem ser simultaneamente benéficos e prejudiciais.

O comprometimento face ao trabalho e a performance, pode contribuir significativa e positivamente para o intraempreendedorismo. Além disso, os nossos resultados lançam uma abordagem sobre o processo de como o comprometimento face ao trabalho dos colaboradores promove o intraempreendedorismo, mais especificamente, quando os funcionários adotam comportamentos intraempreendedores, eles aumentam os recursos pessoais, o que resulta em níveis mais altos e estáveis de comprometimento face trabalho ao longo do tempo.

Assumindo que o comportamento intraempreendedor é um elemento importante nas IPSS podemos concluir que, os objetivos a que nos propusemos no presente estudo foram alcançados, uma vez que, conseguimos identificar, quais os fatores que influenciam o desenvolvimento de intraempreendedorismo destes profissionais, dentro de uma organização sem fins lucrativos enquanto exercem a sua atividade.

Apesar do que foi mencionado acima, é importante lembrar que, o presente estudo foi realizado com uma amostra pequena, assim, seria pertinente abranger mais IPSS, com uma amostra mais ampla que permitisse consolidar estes resultados.

5.2. Implicações

Neste ponto são delineadas as implicações, alguns caminhos são abertos para novas pesquisas devido aos resultados deste estudo. **Implicações teóricas**, os resultados deste trabalho confirmam um efeito significativo e positivo do intraempreendedorismo sobre o comprometimento face ao trabalho. Este estudo contribui para o conhecimento académico e prático como uma das primeiras tentativas de investigar a influência do comportamento intraempreendedor no desempenho individual e organizacional de IPSS. O estudo também representa um esforço inicial para fornecer uma visão holística ao nível individual, organizacional e mecanismos facilitadores para criar ou desenvolver intraempreendedorismo.

Implicações práticas, a administração/chefias, devem estar cientes de que incentivar o comportamento intraempreendedor pode trazer consequências benéficas e prejudiciais aos colaboradores. Além disso, argumentamos que as organizações devem evitar impor aos colaboradores que se sentem facilmente “angustiadados” contribuir para o intraempreendedorismo, pois tal atividade pode resultar em exaustão e prejudicar o desempenho (ou seja, evasão de trabalho). Por outro lado, dar liberdade, autonomia e criar um ambiente favorável, incentivar os colaboradores através de ações de formação e recompensas, pode ser um bom impulsionador para o intraempreendedorismo nas organizações.

Neste sentido, seria uma mais valia realizar formações em áreas ligadas á inovação para incentivar a aprendizagem, criatividade e procura de oportunidades, encorajar a troca de conhecimento entre todos os colaboradores e níveis hierárquicos, bem como a criação de um compromisso entre os colaboradores e os valores da organização e o seu desenvolvimento. Seria de extrema importância realizar reuniões mensais, com todos os colaboradores para troca de ideias a desenvolver no futuro.

5.3. Limitações da investigação

Como em qualquer estudo de investigação, vários desafios e limitações foram encontradas, estas limitações são uma forma de alertar para as próximas investigações. Começamos por a pesquisa bibliográfica, deparamo-nos com uma bibliografia escassa nessa temática, ou seja, em relação ao intraempreendedorismo no contexto social, de seguida salientámos a fase pandémica também não ajudou na recolha dos dados, gerou dificuldades no preenchimento dos questionários, as IPSS alegavam falta de tempo para participar neste estudo.

Outra limitação encontrada foi, as IPSS da região Centro e Sul de Portugal nenhuma quis participar, o que seria uma mais-valia para a consistência deste estudo. Em relação às IPSS que aceitaram participar no estudo, também não houve grande aceitação por parte dos colaboradores no preenchimento dos questionários, alguns alegaram ter dificuldade no entendimento das perguntas, daí alguns questionários mal preenchidos não foram considerados afetando assim o tamanho da amostra.

5.4. Sugestões para futuras investigações

O tema desta investigação é relativamente novo e ainda pouco estudado, contudo sugiro a possibilidade de investigações futuras. Após ter detetado algumas limitações ao longo deste trabalho deixo algumas sugestões:

Seria interessante alargar este estudo a todas as IPSS das diversas regiões de Portugal, obtendo uma amostra assim mais abrangente.

Podíamos continuar esta investigação nas instituições para a obtenção de lucro, por exemplo comparar as instituições do Norte vs Centro e Sul sobre o comportamento intraempreendedor e as dimensões que o influenciam.

Também sugiro para estudo futuro, qual o impacto da pandemia covid 19 no intraempreendedorismo e na exaustão face ao trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- Abid, G. (2016). How does thriving matter at workplace. *International Journal of Economics and Empirical Research*, 4(10), 521–527.
- Afsar, B., & Umrani, W. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. .
- Afshar Jahanshahi, A., Nawaser, K., & Brem, A. (2018). Corporate entrepreneurship strategy: An analysis of top management teams in SMEs. *Baltic Journal of Management*, 13(4), 528-543. (s.d.).
- Alarcon. G. (2011), “A meta-analysis of burnout with job demands, resources and attitudes”, *Journal of Vocational Behavior*.
- Almeida e Freire , citado em Seabra,. (2000, citado em 2010). Ensino Básico: Repercussões da Organização Curricular por Competências na Estruturação das Aprendizagens Escolares e nas Políticas Curriculares de Avaliação.Tese de Doutorado, Universidade d.
- Ali et al., 2020
A. Ali , DJ Kelley , J. Levie
Empreendedorismo e instituições orientados para o mercado
Journal of Business Research , 113 (2020) , pp. 117-128 , 10.1016 /j.jbusres.2019.03.010
- AlQurashi, S. M. (2015). The relationship between organizational justice and psychological empowerment of saudi employees. *International Journal of Business and Public Administration*, 12 (1), 41- 67.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. (2004). The routinization of innovate research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Antunes, S. M. (2018). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais*.
- Antoncic & Hisrich. (2003). Antoncic, B. (2001). Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture*, 9(02), 221-235. pp. 10, 7–24. doi:http://dx.doi.org/10.1108/14626000310461187.
- Antoncic Hisrich. (2001). Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture*.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Archer, J. (1994). Achievement goals as a measure of motivation in university students. *Contemporary Educational Psychology*, 19(4), 430–446. doi:10.1006/ceps.1994.1031.

- Aspelund A, Fjell L, Rødland SE (2017) Doing good and doing well? International entrepreneurship and social responsibility. *International Journal of Entrepreneurship* 21 (2): 1–21.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bakker & Demerouti. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, pp. 22, 309–328. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker Demerouti. (2014, 2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, pp. 273–285. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Bakker e. Demerouti. (2014). Job demands–resources theory. In: CHEN, P.Y; COOPER, C.L. *Work and wellbeing*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., pp. p.1-28.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>. .
- Bakker. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, pp. 20, 265–269. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0963721411414534>.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman. (s.d.).
- Bandura. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Baron, R. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently from other people. *Journal of Business Venturing*, 13, 275–294.
- Baruah & Ward. (2014). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, pp. v.10, n.1, p.23-35.
- Baruah & Ward. (2014). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, pp. v.10, n.1, p.23-35. (s.d.).
- Belousova & Gailly, 2013;). Corporate entrepreneurship in a dispersed setting: Actors, behaviors, and processes., pp. 9, 361–377 .
- Bierwerth, Schwens, Isidor, & Kabst. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, pp. 45, 255–278. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1> .

- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18, 207–229. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199703\)18: 3 207::AID-SMJ864 3.0.CO;2-Q](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199703)18:3<207::AID-SMJ864>3.0.CO;2-Q).
- Bolino e Turnley . (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, , job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, pp. 90, 740 –748. doi: <http://dx.doi.org/10.10>.
- Bolino MC, Hsiung HH, Harvey J., Lepine JA (2015). “Bem, estou can-sado de tentar!” Comportamento de cidadania organizacional e fadiga da cidadania. *J. Appl. Psicol.* 100, 56-74. 10.1037/a0037583 .
- Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education and Training*, pp. 54, 219 –233.
- Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education and Training*, pp. 54, 219 –233. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/00400911211210314>.
- Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education and Training*, pp. 54, 219 –233. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/00400911211210314>.
- Bouchard, V., & Basso, O. (2011). Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 219–231. doi:10.1108/14626001111127043.
- Bruce, m., Bessant, J. *Design in business: strategic innovation through design*. Essex: Prentice Hall, 2005.
- Buonomo, I., Benevene, P., Barbieri, B., & Cortini, M. (2020). Intangible Assets and Performance in Nonprofit Organizations : A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11(May), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00729>.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244. Retrieved from www.jstor.org/stable/2392619.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244. Retrieved from www.jstor.org/stable/2392619.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development*, 35(6), 735–746.

- Carmeli, A. (2009). Positive work relationships, vitality, and job performance. *Research on Emotion in Organizations*, 5, 45–71.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97, 19–35. doi:10.1037/0033-295X.97.1.19.
- Chen, M. H. (2015). Entrepreneurial orientation, social networks, and creative performance.
- Cherniss, C. (1980). Esgotamento da equipe. Estresse no trabalho nos serviços humanos. Londres: Sage Publications.
- CHIEH, Nelson; ANDREASSI, Tales. Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*. Paraná, 2008.
- Chin, W. (1998), “The partial least squares approach to structural equation modeling”, *Modern Methods for Business Research*, Vol. 295 No. 2, pp. 295-336, available at: <https://doi.org/10.1016/j.aap.2008.12.010>.
- Chin, W.W. (2010), “How to write up and report PLS analyses”, *Hand-book of Partial Least Squares*, pp. 655-690, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Climent-Rodríguez, J.A.; Navarro-Abal, Y., Sánchez-López, C.; Galán-García, A., & Gómez-Salgado, J. (2020). The relationship between self-employed workers' entrepreneurial attitude and health status. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 1892; doi:10.3390/ijerph17061892.
- Cohen, B. J. (1999). Fostering innovation in a large human services bureaucracy. *Administration in Social Work*, 23(2),.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colbran, R., Ramsden, R., Stagnitti, K., & Toumbourou, J. W. (2019). Advancing towards contemporary practice: a systematic review of organisational performance measures for non-acute health charities. *BMC Health Services Research*, 19(132), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-0414-1>.
- Cole, MS, Walter, F., Bedeian, AG, & O'Boyle, EH (2012). Burnout no trabalho e engajamento dos funcionários: um exame meta-analítico da proliferação de constructos. *Jornal da Administração*, 38, 1550 – 1581. <https://doi.org/10.1177/01492063114152>.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.

- Cordes, C. L. e T. W. Dougherty (1993), “A Review and an Integrations of Research on Job burnout”, *Academy of Management Review*, Vol.18, N°4, pp-621-656. (s.d.).
- COVIN, J. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*.
- Crant. (2000). DEJOURS, C. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- De Jong, Parker, Wennekers e Wu. (2011). Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants. Netherlands: Scientific Analysis oEntrepreneurship and SMEs (EIM Research Reports H201108. doi:<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-f>
- De Jong, Parker, Wennekers, & Wu. (2013). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 39, 981–995. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/etap.12084>.
- Dejours. (1999). A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Demerouti Bakker. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, pp. 19, 96 –107. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/a0035062>.
- Demerouti, E, Bakker, AB, Nachreiner, F, Schaufeli, W.B, . (2000) Um modelo de burnout e satisfação com a vida entre enfermeiros . *Journal of Advanced Nursing* 32(2): 454 – 464.
- Demerouti, E, Bakker, AB, Nachreiner, F, Schaufeli, W.B, . (2000) Um modelo de burnout e satisfação com a vida entre enfermeiros . *Journal of Advanced Nursing* 32(2): 454 – 464.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Scollon, C. N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist*, 6(4), 305–314.
- Dijkstra, T.K. and Henseler, J. (2015), “Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations”, *Computational Statistics and Data Analysis*, Vol. 81, pp. 10-23, available at: <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>.
- Duda, J. L., & Nicholls, J. G. (1992). Dimensions of achievement motivation in school work and sport. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 290–299. doi:10.1037//0022-0663.84.3.290 .
- Elliot, A. J., McGregor, J., & Gable, S. (1999). Achievement goals, study strategies, and exam performance: A mediational analysis. *Journal of Educational Psychology*, 91(3), 549–563. doi:10.1037/0022-0663.91.3.549.
- Elnaga AA, Imran A (2014) The impact of employee empowerment on job satisfaction: theoretical study. *American Journal of Research Communication* 2 (1): 13–26.

- F. Hair Jr, J. et al. (2014) 'Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)', *European Business Review*, 26(2), pp. 106–121. doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128.
- Falk, R. F. and Miller, N. B. (1992) 'A Primer for Soft Modeling', The University of Akron Press, (April), p. 103. Available at: http://books.google.com/books/about/A_Primer_for_Soft_Modeling.html?id=3CFrQgAACAAJ.
- Falola HO, Abasilim UD, Salau OP (2016) Strategic human resource development for enhanced job performance and universities' competitiveness. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 7 (3): 89–96. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3p89>.
- Farrukh, M. (2017). Intrapreneurial behaviour: The role of organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 13(3), 243–256.
- Fellnhofer, K. (2017). Drivers of innovation success in sustainable businesses. *Journal of Cleaner Production*, 167, 1534–1545.
- Fellnhofer, K. (2017). Drivers of innovation success in sustainable businesses. *Journal of Cleaner Production*, 167, 1534–1545.
- Fellnhofer, K. (2017). Drivers of innovation success in sustainable businesses. *Journal of Cleaner Production*, 167, 1534–1545.
- Ferreira, S. (2005). O Que tem de Especial o Empreendedor Social? O Perfil de Emprego do Empresário Social em Portugal. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Recuperado em 26 Março 2010 de <http://www.universite-cooperative.coop>. (s.d.).
- Ferreira, F. & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*. 1757-2223. DOI: 10.1108/IJIS-10-2018-0108
- Finkelstein, L. Widely, strongly and weakly defined measurement. *Measurement*, 34, p. 39-48, 2003.
- FINKELSTEIN, L. Widely-defined measurement: An analysis of challenges. *Measurement*, 42, p. 1270-1277, 2009.
- Forbes, D. P. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others? *Journal of Business Venturing*, 20, 623–640.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981) 'Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics', *Journal of Marketing Research*, 18(3), p. 382. doi: 10.2307/3150980.

- Fortin, Marie-Fabienne (1999). O processo de Investigação: Da conceção à realização. Trad. de Nídia Salgueiro. Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda. Loures, pág. 372.
- Foss, (2015). Organizational design correlates of entrepreneurship: the roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic Organization*, 13(1), 32–60.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H. & Salamon, L. M. (2005). O Sector não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada. Johns Hopkins University.
- Frazier, M. L., & Tupper, C. (2016). Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety. *Group and Organization Management*, 1–33. <https://doi.org/10.1177/1059601116653911>.
- Freudenberger, HJ (1974). Esgotamento da equipe . *Revista de Assun-tos Sociais* , 30 , 159 – 165 .<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x> .
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2007). Antecedents of day-level proactive behavior: a look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1), 94- 111.
- García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2020). Psychological empowerment: Antecedents from goal orientation and consequences in public sector employees. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 297-326.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2018). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: Disentangling the employee intrapreneurship, well-Being, and job performance relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 508–519. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000105>
- Gawke, JC, Gorgievski, MJ e Bakker, AB (2019). Medindo o intraem-preendedorismo a nível individual: desenvolvimento e validação da Es-cala de Intraempreendedorismo do Empregado (EIS). *EUR. Manag. J.* 37, 806–817.
- George Warren Brown School of Social Work (n.d.). Retrieved from <http://brownschool.wustl.edu/Admissions/MSWProgram/Documents/MSW%20Social%20Entrepreneurship%20Specialization.pdf>.
- Gerards, R., van Wetten, S. e van Sambeek, C. (2020). Novas formas de trabalho e comportamento intraempreendedor: o papel mediador da liderança transformacional e da interação social. *Rev. Ma-nag. Sci.* 2020, 1-36. doi: 10.1007 / s11846-020-00412-1.
- Gerbasi, A., Porath, C. L., Parker, A., Spreitzer, G., & Cross, R. (2015). Destructive de-energizing relation ships: How thriving buffers their effect on performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1423–1433.
- Ghosh AK (2013) Employee empowerment: a strategic tool to obtain sustainable competitive advantage. *International Journal of Management* 30 (3): 95–107.

- Gil. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.
- Giner, L., Goldman, A., & Jacobsson, C. (2020). Agile ways of working: a team maturity perspective. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(6), e2244.
- Golembiowski, R. T., K. Scherb e R. A. Boudreau (1993), “Burnout in cross-national settings: generic and model-specific perspectives”, in *Professional burnout: Recent Developments in Theory and Research*, W. B. Schaufeli., C. Maslach e T. Marek (Eds).
- Gonçalves. (2014). Manual de metodologia da pesquisa científica (2a ed). São Paulo: Avercamp.
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & van der Heijden, P. G. M. (2005). Finances and well-being: A dynamic equilibrium model of resources. *Journal of occupational Health*, 10(3), 210–224.
- Guth e Ginsberg. (1990). Guest editor’s introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*,. pp. 11, 5–15.
- Guth e Ginsberg. (1990). Guest editor’s introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*,. pp. 11, 5–15.
- Hair, J. F. et al. (2019) ‘When to use and how to report the results of PLS-SEM’, *European Business Review*, 31(1), pp. 2–24. doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M. & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45, 320-340. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>
- Hair, J. F., Hult, G., Tomas, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). A primer on partial least squares structural equation modeling. *Long Range Planning*, 46(1–2), 184–185.
- Hair, j.f., Hult, g.t.m., Ringle, c.m., Sarstedt, m. and thiele, k.o. (2017), “mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods”, *journal of the academy of marketing science*, vol. 45 no. 5.
- Hair, J.F., Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L. and Kuppelwieser, V. (2014), “Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)”, *Euro-pean Business Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 106-121, available at: <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- Hair, J.F.J., Hult, G.T.M., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2014), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*: *Long Range Planning*, Vol. 46, available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>.

- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78–91.
- Halbesleben, JR (2010). Uma meta-análise do engajamento no trabalho: relações com burnout, demandas, recursos e consequências. Em AB Bakker & MP Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102 – 117). Nova York.
- Hashimoto. (2006). Marcos. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo.
- Henseler, J., Ringle, C. M. and Sinkovics, R. R. (2009) ‘The use of partial least squares path modeling in international marketing’, in *Advances in International Marketing*, pp. 277– 319. doi: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014.
- Henseler, J., Ringle, C. M. and Sinkovics, R. R. (2009) ‘The use of partial least squares path modeling in international marketing’, in *Advances in International Marketing*, pp. 277– 319. doi: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014.
- Henseler, J., Ringle, C. M. and Sinkovics, R. R. (2009) ‘The use of partial least squares path modeling in international marketing’, in *Advances in International Marketing*, pp. 277–319. doi: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology. An international Review*, 50, 337–370.
- Hockey, G. R. J. (2000). Work environments and performance. In N. Chmiel (Ed.), *Work and organizational psychology a European perspective* (pp. 206–230). Oxford, UK: Basil.
- Hung, H. -C., Tung, W. -K., Chen, L. -J. (2019). Learning Result of Systematic Innovation Course Under Different Cognitive Styles for Students. *The International Journal of Organizational Innovation*, 12 (1), 365-374
- Ireland, Covin, & Kuratko. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*. pp. 33, 19 – 46. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>.
- Irlanda, Kuratko Morris. (2006a 2006b). A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels—Part I. *The Journal of Business Strategy*, pp. 27, 10 –17. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/0275666>.
- Jagacinski, CM, Kumar, S., & Keith, MG (2019). Expandindo a rede nomológica de evitação ao trabalho: antecedentes e consequências entre contextos. *The Journal of Experimental Education*, 88 (2), 221–244. <https://doi.org/10.1080/00220973.2019.1635564>.

- Janssen, O., & Yperen, N. W. V. (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.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B. and Podsakoff, P. M. (2003) 'A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research', *Journal of Consumer Research*, 30(2), pp. 199–218. doi: 10.1086/376806.
- João Marôco, *Análise de Equações Estruturais 2021, 3ª Edição*
- Jose, G. & Mampilly, S. R. (2015). Relationship among perceived supervisor support, psychological empowerment and employee engagement in indian workplace. *Journal of Workplace Behavior Health*, 30 (3), 23-250.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. doi:10.2307/256287.
- Kaifeng, J., Lepak, D. P., Jia, J. U., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management impact organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785–804.
- Kassa, A., & Raju, R. (2015). Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employees engagement. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(2), 148-167.
- Kheng, Y. K., Mahmood, R. & Beris, S. J. H. (2013). A conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business: services among knowledge workers in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3 (2), 91-99.
- King AS (1996) Empowering the workplace: A commitment cohesion exercise. *Career Development International* 1(7): 5–11.
- Klofsten, M., Urbano, D., & Heaton, S. (2021). Managing intrapreneurial capabilities: An overview. *Technovation*, 99, 102177.
- Kollmann, T., Stockmann, C., Meves, Y., & Kensbock, J. M. (2017). When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics*, 48(4), 843–859.
- KURATKO, D. F. *Empreendedorismo: teoria, processo, prática*. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- Laila, U., & Hanif, R. (2017). The impact of task level demands, workgroup level support and affective commitment on emotional exhaustion among services managers. *Humanomics*, 33(4), 441-452.

- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: a review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. (s.d.).
- Luthans e Youssef. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, pp. v.33, n.3, p.321-49.
- Machado, Silva. (2019) Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos colaboradores. Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does personality matter? Research on individual differences in occupational well-being. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 107–143). Bingley, UK: Emerald.
- Malik, F., Chughtai, S., Iqbal, Z. & Razman (2013). Does psychological empowerment bring about employee commitment? Evidence from telecommunication sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (1), 14-21.
- MARI, L. The meaning of “quantity” in measurement. *Measurement*, 17 (2), p. 127-138, 1996. .
- Maricuțoiu, L. , Sula, C. , & Iancu, A. (2017). Engajamento no trabalho e burnout: o que vem primeiro? Uma meta-análise de evidências longi-tudiniais . *Burnout Research* , 5 , 35 – 43 .<https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001> . .
- Maritz, A. (2010). Networking, entrepreneurship and productivity in universities. *Innovation-Management Policy & Practice*, 12(1), 18–25.
- Maslach, C. , & Leiter, MP (1997). A verdade sobre o esgotamento . São Francisco : Jossey-Bass.
- Maslach, C. e S. E. Jackson (1981), “The measurement of experienced burnout”, *Journal of Occupational Behaviour*, Vol.2, pp.99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397– 422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227–238.
- Moore, M., & Westley, F. (2011). Surmountable chasms: Networks and social innovation for resilient systems. *Ecology and Society*, 16(1), 5. Retrieved from www.ecologyandsociety.org/vol16/iss1/art5/.
- Moriano, J., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organisational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–17.

- Morris, M.H., Webb, J.W., & Franklin, R.J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947-971.
- Morris. (2011). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Boston, MA: Cengage South-Western Publishers. (
- Neessen,(2019). The intrapreneurial employees: Towards an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571. doi:10.1007/s11365-018-0552-1.
- Neessen,(2019). The intrapreneurial employees: Towards an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571. doi:10.1007/s11365-018-0552-1. (s.d.).
- OLDHAM, G. R. & Cummings, A. (1996), Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp: 607-634.
- Oliveira, B. (2016) O Empoderamento Psicológico e a sua relação com os comportamentos proativos e inovadores no trabalho. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade da Beira Interior Ciências Sociais e Humanas.
- Parbhoo, P. (1997), 'Assessing the impact of remuneration systems on corporate entrepreneurship: a critical view', unpublished MBA thesis, University of Cape Town, Cape Town.
- PEARCE, L. D. (2012), "Mixed methods inquiry in Sociology", *American Behavioral Scientist*, 56, 829-848. DOI : 10.1177/0002764211433798.
- PEDUZZI, Maria Cristina Irigoyen. "O trabalho como pilar da democracia". In: Mendonça, Grace (org.). *De.mo.cra.cia substantivo feminino*. Rio de Janeiro: Forense, 2021.
- Peterson Berger. (1971). *Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry*. *Administrative Science Quarterly*, pp. 16, 97–106.
- Piening EP, Salge TO (2015) Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Product Innovation Management* 32 (1): 80–97. <https://doi.org/10.1111/jpim.12225>. .
- Pinchot. (1985). *Intrapreneuring: Why you do not have to leave the corporation to become an entrepreneur* New York, NY: The "quick start guide" for Harper & Row.
- Pinchot. (1989). *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. Trad. Nivaldo Montingelli. p. 44.
- Pinheiro, V. S. B. (2012). *Fatores psicossociais no trabalho e comportamentos inovadores*.

- Pinheiro, V. S. B. (2012). Fatores psicossociais no trabalho e comportamentos inovadores. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275.
- Richardson, livro Pesquisa Social: Métodos e Técnicas (1999).
- Rigtering, JPC e Weitzel, U. (2013). Contexto de trabalho e comportamento do funcionário como antecedentes para o intraempreendedorismo. *Int. Entrep. Manag. J.* 9, 337-360.
- Ringle, C. M., Wende, S. and Becker, J.-M. (2015) ‘SmartPLS 3’. SmartPLS GmbH. (s.d.).
- riviños. (2012). Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, .
- Roso, A. & Romanini, M. (2014). Empoderamento individual, empoderamento comunitário e conscientização: um ensaio teórico. *Psicologia e Saber Social*, 3 (1), 83-95.
- Salamon, L. M., Geller, S. L., & Mengel, K. L. (2010). Nonprofits, innovation, and performance measurement: Separating fact from fiction. *The Johns Hopkins Nonprofit Listening Post Project*, 17, 1–25. Retrieved from <http://ccss.jhu.edu/wpcontent/uploads/do>.
- Santos, J. V., Gonçalves, G. & Ramos, A. O. (2014). Adaptação da escala de empowerment psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa. *Avaliação Psicológica*, 13 (3), 325-332.
- Seok, C.B., Lee Ching, P., & Ismail, R. (2020). Exploring the role of malaysian student’s intrapreneurial self-capital in the relationship between satisfaction with life, academic performance, and flourishing. *Sustainability*, 12(2), 580. doi:10.3390/su12020580
- SILVA, Eduardo Corneto; PEDRO, Cristiane Drebes. ELEMENTOS DETERMINANTES PARA A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA. 2019. Disponível em: file:///C:/Users/60354977300/Downloads/6407-28838-1-PB.pdf
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vo-mberg (Eds.), *Handbook of market research*. Cham: Springer.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A.
- Schaufeli e Bakker. (2004). Bakker Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, pp. p. 293-315.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, WB , Salanova, M. , Gonzalez-Romá, V. , & Bakker, AB (2002). A medição do engajamento e burnout: uma abordagem analítica confirmativa . *Journal of Happiness Studies* , 3 , 71 – 92 .<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Schaeffer et al., 2021
PR Schaeffer , M. Guerrero , BB Fischer
Mutualismo em ecossistemas de inovação e empreendedorismo: uma perspectiva bidirecional sobre os vínculos das universidades
Journal of Business Research , 134 (2021) , pp. 184-197 , [10.1016/j.jbusres.2021.05.039](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.039)
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Shan, S. (2016). Thriving at workplace: Contributing to self-development, career development, and better performance in information organizations. *Pakistan Journal of Information Management and Libraries (PJIM&L)*, 17, 109–119.
- Sharma M, Kaur G (2011) Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector. *Academy of Banking Studies Journal* 10 (2): 105.
- Shastri, V. (2013). *Intrapreneurship*. Symbiosis Institute Of Business Management Pune VI(2), 26- 30.
- Shepherd, D. A., Haynie, M. J., & Patzelt, H. (2013). Project failures arising from corporate entrepreneurship: impact of multiple project failures on employee's accumulated emotions, learning, and motivation. *Journal of Product Innovation Management*, 30.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., & Porath, C. (2014). Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self determination theory* (pp. 245–258).
- Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2007). Thriving in organizations. *Positive Organizational Behavior*, 74–85.

- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1), 92–99.
- Stopford Baden-Fuller . (1994). Schaufeli, A.B. Bakker Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study.
- Stull MG (2005) Intrapreneurship in nonprofit organizations: Examining the factors that facilitate entrepreneurial behavior among employees. PhD Thesis, Case Western Reserve University, Cleveland, OH, USA.
- Shu, C., Clercq, D., Zhou, Y. & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2018-0465>
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an “interpretative” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tiwari. (2014). A Gateway to Intrapreneurship is Indispensable for Sustaining Excellence. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*. pp. 2(3), 111-116.
- TORRES, Laura Battezzini; PAGNUSSATT, Tamires Bressiani; SEVERO, Eliana Andréa. A inovação como fonte para vantagem competitiva nas organizações: uma revisão sistemática da literatura. 2017. Disponível em: [file:///C:/Users/60354977300/Downloads/A_INOVACAO_COMO_FONTE_PA_RA_VANTAGEM_COMPETITIVA_NA%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/60354977300/Downloads/A_INOVACAO_COMO_FONTE_PA_RA_VANTAGEM_COMPETITIVA_NA%20(1).pdf). Acesso em: 08 nov. 2020
- Tuithof, M, ten Have, M, Beekman, A, et ai . (2017) A interação entre exaustão emocional, transtornos mentais comuns, funcionamento e uso de cuidados de saúde na população trabalhadora . *Journal of Psychosomatic Research* 100(1): 8 – 14 .
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2016). The effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 20(20), 1–22.
- Turner, K. L., & Makhija, M. V. (2006). The role of organizational controls in managing knowledge. *Academy of Management Review*, 31(1), 198–217.
- Vergara. (1998). Projectos e relatórios de pesquisa em administração. Atlas, São Paulo.
- Wakkee I, Elfring T and Monaghan S (2010) Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors the role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal* 6: 1–21.
- Wright, T. A. e S. E. Hobfoll (2004), “Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of Conservation of Resources (COR) Theory and job burnout”, *Journal of Business and Management*, Vol. 9, Nº 4, pp. 389-406.

- Wyk & Adonisi. (2012). Antecedents of corporate entrepreneurship. *The South African Journal of Business Management*, South Africa. pp. v.43, n.3, p.65-79.
- Xanthopoulou. (2007). D. Xanthopoulou, A.B. Bakker, E. Demerouti, W.B. Schaufeli. The role of personal resources in the job demands-resources model, pp. 121-141.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>.
- Zhou, J. and George, J.M. (2001), “When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 4, pp. 682-696. .
- Zimmerman, M. A. & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16 (5), 725- 750.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 581-599.

Anexos

ANEXO 1: Questionário de investigação

No âmbito do Mestrado em Ciências Económicas Empresariais da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro será realizado um estudo de investigação, na qual se pretende verificar a influência do comportamento intraempreendedor no desempenho individual e organizacional de IPSS.

As suas respostas são confidenciais e serão utilizadas, exclusivamente, para fins de investigação. Agradecemos, desde já, o tempo que vai despende no preenchimento do questionário (o tempo estimado de preenchimento do inquérito é de 10 minutos). A sua colaboração é preciosa; sem ela a investigação não poderá ser realizada.

Ao preencher o questionário tenha, por favor, em conta que:

1. É importante que responda a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para tratamento estatístico.

2. Não há respostas corretas e incorretas. Apenas se pretende conhecer a sua opinião.
3. As respostas são completamente confidenciais.

I. Dados Pessoais

1. Género

Feminino Masculino

2. Idade: _____ anos

3. Habilitações literárias:

1º Ciclo 3º Ciclo Mestrado
2º Ciclo Licenciatura Doutoramento

4. Categoria Profissional:

Assist. Operacional Técnico Superior
Assist. Técnico Chefia Interm./Chefia

5. Tempo de serviço na Instituição onde trabalha:

Menos de 5 anos. 11 a 15 anos. 21 a 25 anos. Mais de 30 anos.
6 a 10 anos. 16 a 20 anos. 26 a 30 anos.

6. Estado Civil:

Solteiro/a. Divorciado/a ou Separado/a. União de Facto.
Casado/a. Viúvo/a

7. Cresceu maioritariamente em:

Meio Rural. Meio Urbano.

8. Do ponto de vista religioso considera-se:

Católico. Protestante. Outra _____ Sem Religião.

9. termos políticos, considera-se:

De Direita. De Centro. De Esquerda. Sem orientação política/ideológica.

II. Intraempreendedorismo

1. Numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente), indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
Intraempreendedorismo							
Eu realizo atividades para efetuar mudanças na minha organização;							
Eu realizo atividades para mudar os produtos/serviços atuais da minha organização;							
Eu contribuo com ideias para a renovação estratégica da minha organização;							
Eu concebo novas formas de trabalho para a minha organização;							
Eu utilizo as percepções de outros especialistas para inovar na minha organização;							
Eu realizo atividades para mudar a estrutura da minha organização;							
Eu realizo atividades que mudam as práticas laborais da minha organização;							
Eu exploro as oportunidades de mercado de trabalho ou da sociedade para renovar a minha organização;							

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
Comprometimento face ao trabalho							
No seu trabalho, é imaginativo/a.							
Orgulha-se do seu trabalho.							
Sente-se feliz quando está a trabalhar muito.							
Costuma ser persistente no seu trabalho, mesmo quando as coisas não correm bem.							
Sente-se feliz quando está a trabalhar.							
Sente-se envolvido no seu trabalho.							
É difícil desligar-se do seu trabalho.							
Sente que o seu trabalho é desafiador.							
Quando está a trabalhar sente que o tempo voa							

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
Exaustão face ao trabalho							
Sente-se esgotado ao final de um dia de trabalho							
Acha que trabalha de mais no seu emprego							
Identifica-se com o seu posto de trabalho							
No seu trabalho sente-se emocionalmente exausto							
O seu trabalho afeta a sua saúde física e mental							

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
Empowerment							
Tenho uma grande latitude no desempenho das minhas tarefas de trabalho.							
O meu supervisor encoraja-me a monitorizar os meus próprios esforços.							
Tenho autoridade para fazer o meu trabalho o melhor que puder.							
Sinto-me livre para falar quando discordo de uma decisão.							

	Discordo totalmente							Concordo totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Inovativness														
Tem a capacidade de arriscar face a situações difíceis														
Traz ideias novas para a instituição onde trabalha														
O colaborador criativo é aquele que sabe trabalhar em equipa														
Alem de saber ouvir a opinião dos colegas, também acrescenta algo de novo ao grupo														
Faz apenas o que lhe é solicitado ou propõe melhorias														
Assume riscos que outros colaboradores evitam														
Apresenta alternativas para resolver certos problemas														
Coloca as suas ideias em prática para melhorias na instituição														
Efetua mudanças em prol da organização														
In-role performance														
Completo adequadamente as funções atribuídas.														
Cumpro as responsabilidades especificadas na descrição de funções.														
Executo tarefas que são esperadas de mim.														
Cumpro os requisitos formais de desempenho do meu trabalho.														
Envolvo-me em atividades que irão afetar diretamente a minha avaliação de desempenho.														
Descuido aspetos do meu trabalho que sou obrigado a desempenhar														
Não desempenho as minhas funções essenciais														
Completo adequadamente as funções atribuídas.														
Work avoidance														
No trabalho, quero fazer o mínimo possível														
No trabalho, quero fazer as coisas o mais facilmente possível, para não ter que trabalhar muito														
No trabalho, evito qualquer trabalho duro														
Eu gosto mais do meu trabalho quando não há trabalho duro														
Eu geralmente espero não ter trabalho extra														

Pedimos-lhe que verifique se não se esqueceu de responder a nenhuma questão.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO E CONFIANÇA

ESTE QUESTIONÁRIO ESTÁ SUJEITO AO SIGILO ESTATÍSTICO. NÃO SE PODERÃO DIVULGAR DADOS INDIVIDUALIZADOS.