

**Estilos cognitivos, orientação empreendedora e intraempreendedorismo
como impulsionadores da inovação: O caso dos profissionais de Farmácia
em Portugal**

Dissertação de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde

Sílvia Marina da Silva Rebelo

Orientadoras:

Professora Doutora Carla Susana da Encarnação Marques
Professora Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos

Vila Real, abril de 2021

**Estilos cognitivos, orientação empreendedora e intraempreendedorismo
como impulsionadores da inovação: O caso dos profissionais de Farmácia
em Portugal**

Dissertação de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde

Sílvia Marina da Silva Rebelo

Professora Doutora Carla Susana da Encarnação Marques
Professora Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos

Composição do júri:

Presidente: Doutora Maria José de Matos Rainho

Vogais: Doutor Vitor Lélvio da Silva Braga e Doutora Carla Susana da
Encarnação Marques

Vila Real, abril de 2021

Dissertação apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão dos Serviços de Saúde.

Dedicatória e agradecimentos

A realização de um mestrado é uma viagem longa por um caminho cheio pequenos trilhos que nos levam a sentimentos diversos como a motivação, a força e o empenho, mas também com incerteza e tristeza quando algo não corre como esperado. Este caminho cheio de aventuras não seria possível de percorrer sozinha, então levei comigo diversas pessoas a quem dedico este trabalho.

Começo pela minha orientadora Professora Doutora Carla Susana da Encarnação Marques e coorientadora Professora Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos, que me apresentaram o mundo da inovação, me motivaram e ajudaram a esclarecer todas as dúvidas e a seguir sempre o caminho “em frente”.

No mundo do mestrado não posso deixar de ser grata por ter conhecido quatro pessoas fantásticas: a Paula Ferraz, a Sara Rego, a Ariana Cunha e o Rui Carvalho. Conceitos como amizade, companheirismo, estimulação intelectual e entreaajuda foram sempre prevalentes em todas as fases deste percurso e foi com a participação deles que vi o mestrado como uma agradável experiência de aprendizagem. Dedico também a eles este trabalho.

Aos meus pais, que desde o primeiro dia apoiaram esta minha viagem e contribuíram na preparação da minha bagagem, proporcionando as condições e o tempo necessário para me dedicar à investigação, bem como palavras de motivação e aconchego.

Aos meus avós, que desde o início desta viagem fizeram o que os avós fazem de melhor: perguntas, motivação e dar a sua bênção.

Ao meu namorado, pelo tempo que lhe roubei e pelas palavras de incentivo.

Agradeço profundamente a todos os meus colegas de profissão que tiveram a amabilidade de responder ao questionário e a todos os meus amigos e conhecidos que me ajudaram na sua divulgação, pois sem eles não seria possível realizar este trabalho.

Por fim, chegando agora perto do final da viagem, olho para trás e consigo ver que o que realmente valeu a pena foram as pessoas que conheci, os pequenos caminhos que trilhei e tudo o que aprendi ao chegar ao final de cada um deles rumo à estrada principal.

*“O único lugar onde o sucesso vem antes
do trabalho é no dicionário”*

Albert Einstein

Resumo

A inovação no setor da Farmácia Comunitária tem-se mostrado essencial não apenas para uma sofisticação em relação à concorrência, mas também para melhorar o atendimento aos clientes, a oferta de serviços e os procedimentos de trabalho para obtenção de um desempenho superior. Assim, neste estudo, temos como objetivo geral avaliar a influência dos estilos cognitivos (racional e intuitivo) na orientação empreendedora individual e no intraempreendedorismo e como estes impactam na inovação. Pretendemos identificar e explicar as relações existentes entre os construtos nos profissionais de Farmácia Comunitária.

Foi aplicado um questionário a 209 profissionais de Farmácia Comunitária em Portugal durante a pandemia Covid-19. Os resultados foram analisados estatisticamente recorrendo a técnicas estatísticas uni e multivariadas com modelação de equações estruturais. O modelo conceptual foi avaliado e aferidas as relações entre as variáveis.

Como resultados, percebemos que os estilos cognitivos (racional e intuitivo) dos profissionais de Farmácia Comunitária impactam na orientação empreendedora individual e parcialmente no intraempreendedorismo. Verificou-se um efeito mediador da orientação empreendedora individual entre os estilos cognitivos e o intraempreendedorismo. A inovação é explicada pela orientação empreendedora individual e pelo intraempreendedorismo destes profissionais, sendo que o impacto do intraempreendedorismo é superior.

Como implicações teóricas contribuimos para o avanço do conhecimento ao aprofundar os conhecimentos sobre cada dimensão estudada individualmente, bem como ao mostrar e explicar a relação existente entre os estilos cognitivos e a orientação empreendedora individual e o intraempreendedorismo, e entre estes e a inovação, provando que é possível fomentar a inovação por incentivo das restantes dimensões. Ao nível prático para a gestão, sugerimos a implementação de práticas para estimular o estilo cognitivo menos predominante, também o desenvolvimento de formações e atividades para fornecer conhecimentos e motivação empreendedora por fomento da criatividade, a criação de um ambiente laboral favorável ao empreendedorismo e a adequação da remuneração.

O presente estudo tem carácter original e inovador, pois na literatura não são encontrados estudos gerais que relacionem todas as dimensões abordadas e na área da Farmácia Comunitária a investigação neste campo é reduzida.

Palavras-chave: estilos cognitivos, orientação empreendedora individual, intraempreendedorismo, inovação, farmácia comunitária, saúde, covid-19

Abstract

Innovation in the Community Pharmacy sector has proved to be essential not only for sophistication concerning the competition, but also to improve customer service, the offer of services, and work procedures to obtain superior performance. Thus, in this study, our general objective is to assess the influence of cognitive styles (rational and intuitive) on individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship and how they impact innovation. We intend to identify and explain the relationships between the constructs in Community Pharmacy professionals.

A questionnaire was applied to 209 Community Pharmacy professionals in Portugal during the Covid-19 pandemic. The results were analyzed statistically using univariate and multivariate statistical techniques with structural equation modeling. The conceptual model was evaluated and the relationships between variables were measured.

As a result, we realized that the cognitive styles (rational and intuitive) of Community Pharmacy professionals' impact individual entrepreneurial orientation and partially on intrapreneurship. There was a mediator effect of individual entrepreneurial orientation between cognitive styles and intrapreneurship. Innovation is explained by the individual entrepreneurial orientation and by the intrapreneurship of these professionals, and the impact of intrapreneurship is greater.

As theoretical implications, we contribute to the advancement of knowledge by deepening knowledge about each dimension studied individually, as well as by showing and explaining the relationship between cognitive styles and individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship, and between these and innovation, proving that it is possible to foster innovation by encouraging the other dimensions. At the practical level for management, we suggest the implementation of practices to stimulate the less prevalent cognitive style, also the development of training and activities to provide entrepreneurial knowledge and motivation by creativity promotion, creating a favorable working environment for entrepreneurship and adequacy of remuneration.

The present study has an original and innovative character since there are no general studies in the literature that relate all the dimensions covered and in Community Pharmacy, research in this field is reduced

Keywords: cognitive style, individual entrepreneurial orientation, intrapreneurship, innovation, community pharmacy, health, covid-19

Índice Geral

Capítulo 1- Da problemática aos objetivos de investigação.....	1
1.1. Justificação do tema.....	1
1.2. Objetivos e questões de investigação	4
1.3. Estrutura e organização da dissertação	5
Capítulo 2- Dos estilos cognitivos à inovação	6
2.1. Estilos cognitivos: Racional e Intuitivo.....	6
2.2. Orientação Empreendedora Individual	14
2.3. Intraempreendedorismo	18
2.4. Inovação.....	24
2.5. Modelo conceptual	29
Capítulo 3- Metodologia de análise e recolha de dados	30
3.1 Tipo de investigação	30
3.2 Dados e suas fontes.....	31
3.3 Métodos e técnicas de análise.....	33
3.4. Caracterização do setor Farmácia Comunitária.....	34
3.5. Caracterização da situação nacional e internacional aquando da recolha de dados ..	34
Capítulo 4- Apresentação, análise e discussão dos resultados	37
4.1. Caracterização da amostra.....	37
4.2 Avaliação do Modelo de Equações Estruturais proposto.....	39
4.2.1 Avaliação das propriedades psicométricas das variáveis latentes Orientação Empreendedora Individual e Inovação	39
4.2.2 Modelo de medida (Outer Model)	44
4.2.3 Modelo estrutural (Inner Model)	48
4.3. Hipóteses e questões de investigação.....	51
4.4 Discussão dos resultados.....	52
Capítulo 5- Conclusões, implicações, limitações e recomendações futuras	61
5.2 Conclusões	61
5.3 Implicações	62
5.4 Limitações da investigação	63
5.5 Recomendações futuras.....	64
Referências Bibliográficas	66
ANEXOS	85
ANEXO 1: Questionário de investigação	86

Índice de Quadros

Quadro 1- Descrição das dimensões de processamento cognitivo analítico e intuitivo.....	9
Quadro 2- Estilos cognitivos: Racional e Intuitivo	10
Quadro 3- Orientação Empreendedora Individual	17
Quadro 4- Intraempreendedorismo	20
Quadro 5- Inovação.....	27
Quadro 6- Escalas utilizadas no questionário	32
Quadro 7- Caracterização sociodemográfica da amostra em estudo.....	37
Quadro 8- Caracterização da amostra quanto ao distrito de trabalho	38
Quadro 9- Caracterização da amostra quanto à categoria profissional	39
Quadro 10- Análise dos pesos fatoriais (λ) dos constructos OEI e Inovação	41
Quadro 11- Fiabilidade da consistência interna e validade convergente das dimensões da OEI e Inovação	43
Quadro 12- Análise da razão HTMT das correlações relativamente à OEI.....	44
Quadro 13- Análise da razão HTMT das correlações relativamente à Inovação.....	44
Quadro 14- Análise dos pesos fatoriais do modelo de medida final.....	45
Quadro 15- Fiabilidade da consistência interna e validade convergente dos constructos do modelo de medida	47
Quadro 16- Análise da razão HTMT no modelo de medida final.....	47
Quadro 17- Tamanho dos efeitos das variáveis preditoras nas variáveis endógenas.....	48
Quadro 18- Resultados das hipóteses.....	52

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo Conceptual de Investigação	29
Figura 2- Output do SmartPLS com indicação dos coeficientes de determinação R^2 e valores dos coeficientes de regressão (β) (inner model) e dos pesos fatoriais (λ) dos indicadores de cada variável latente (outer model)	50
Figura 3- Modelo estrutural (coeficientes de regressão e significância estatística).....	51

Lista de abreviaturas, siglas, símbolos e acrónimos

EC - Estilos Cognitivos

OE - Orientação Empreendedora

OEI - Orientação Empreendedora Individual

IE - Intraempreendedorismo

IN - Inovação

B-ON - Biblioteca do Conhecimento Online

QR - *Quick Response*

Covid-19 - Nome dado à doença provocada pelo novo coronavírus SARS-COV-2 que resulta das palavras “Corona”, “Vírus” e “Doença” seguindo-se a indicação do ano em que surgiu (2019)

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

VEM - Variância Extraída Média

HTMT - *HeteroTrait-MonoTrait*

FC- Fiabilidade Compósita

OMS - Organização Mundial de Saúde

INFARMED – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde

ANF - Associação Nacional das Farmácias

Capítulo 1- Da problemática aos objetivos de investigação

O presente capítulo pretende fazer a apresentação do tema em estudo e explicar a sua pertinência, bem como fazer a descrição dos objetivos da investigação. Assim, começaremos por justificar a realização da investigação e em seguida iremos introduzir e contextualizar as diferentes dimensões em estudo (estilos cognitivos, intraempreendedorismo, orientação empreendedora e inovação). O capítulo terminará com a apresentação dos objetivos da investigação, seguindo-se a descrição da estrutura e organização da dissertação.

1.1. Justificação do tema

O esclarecimento do motivo de escolha deste tema não poderia ser feito sem iniciar pela explicação do meu percurso e do que me motiva. Sou Licenciada em Farmácia desde 2012, exerço a minha profissão em Farmácia Comunitária desde então e decorrente da experiência profissional surgiu uma paixão pela profissão, mas também, e de forma exponencial, pela criação e realização de iniciativas empreendedoras que favoreçam não apenas os clientes, mas também a organização e os colaboradores. Sou movida por empreender e inovar, e verificando que a investigação neste campo na área da Farmácia Comunitária é escassa, nenhum tema me daria mais alento para a realização deste trabalho, pelo que passamos a explicitá-lo.

Nos últimos anos tem-se assistido a algumas mudanças no setor da saúde, podemos enumerar o envelhecimento da população, aumento das doenças crónicas, a dificuldade de acesso ao sistema nacional de saúde principalmente nas zonas rurais, e a sobrelotação do próprio sistema nacional de saúde (Policarpo, Romano, António, Correia & Costa, 2019; Shaikh, Nili, Dwibedi & Madhavan, 2019).

A necessidade de melhorar o acesso aos cuidados de saúde primários, diminuir custos e melhorar o controlo das doenças crónicas levou à procura e extensão dos cuidados de saúde para os profissionais habilitados mais próximos da comunidade: os profissionais de Farmácia Comunitária (Goode, Owen, Page & Gatewood, 2019; Shaikh et al., 2019). Percebeu-se uma necessidade de as Farmácias Comunitárias mudarem de uma visão mais centrada nos medicamentos, para uma visão mais centrada no utente, que levou à criação de serviços farmacêuticos e serviços informativos, surgindo um papel clínico das farmácias que mostrou ser benéfico para os profissionais, trazer ganhos económicos para o sistema de saúde e ganhos de saúde para os utentes (Lapão, Gregório, Cavaco, Silva & Lovis, 2013). Assim, as farmácias deixaram de ser apenas um local de dispensa de medicamentos e produtos de saúde, para se tornarem prestadores de diversos serviços, levando à crescente necessidade de inovação para

melhorar e diferenciar os serviços prestados à população (Goode et al, 2019; Policarpo et al., 2019).

Policarpo et al. (2019) verificaram no seu estudo sobre como a população portuguesa avalia as Farmácias Comunitárias que 54% dos inquiridos procuram primeiramente as farmácias para esclarecer questões de medicina e que 95% vão à farmácia pelo menos uma vez por ano e, destes, 81% foram a farmácia pelo menos 3 vezes nos 6 meses anteriores. Apesar de os inquiridos mostrarem bons níveis de satisfação com a sua farmácia, 69% dos inquiridos mostraram-se satisfeitos com os serviços existentes, mas 29% mostraram vontade da existência de mais serviços, salientando elevadas expectativas dos utentes. Gregório, Cavaco e Lapão (2014) deixaram também claro que o futuro das farmácias em Portugal depende dos serviços que estas poderão oferecer à população e Doucette, Kreling, Schommer, Gaither, Mott e Pedersen (2006) verificaram que os serviços realizados pelas farmácias estão relacionados com a inovação.

Desta forma, a Farmácia Comunitária é considerada atualmente um cenário através do qual as inovações podem ser implementadas para adquirir uma melhoria do serviço e resultados (Santuari, 2017), existindo sempre novas possibilidades de serviços, como por exemplo o desenvolvimento de um programa informático para a prestação de serviços farmacêuticos para melhorar a monitorização de doenças crónicas (Lapão et al., 2013). Tendo, também, em conta a situação de pandemia em que o mundo se encontra aquando da realização deste trabalho, a inovação e adaptação são essenciais em todas as profissões de saúde, bem como nos profissionais de Farmácia Comunitária porque estes são, muitas vezes, o primeiro ponto de contacto dos utentes com o sistema de saúde (Cadogan & Huges, 2021).

Seguindo as direções de Gregório et al. (2014) e tendo como objetivo a tentativa de melhorar a inovação nas Farmácia Comunitárias, não só para contribuir para a saúde dos utentes, mas também para uma melhor fidelização, melhoria de processos laborais e sustentabilidade, tentou-se identificar, através da revisão da literatura, alguns fatores que poderiam ser impulsionadores da inovação, que serão identificados ao longo dos parágrafos seguintes.

O estudo da inovação tem sido crescente, é sabido que a mudança pode criar novas oportunidades e competitividade (Akpiovoru, 2019; Johannessen, Olsen & Lumpkin, 2001), e nas últimas décadas a evolução tecnológica, a globalização e as mudanças económicas daí resultantes vieram dar importância à capacidade de adaptação e inovação das organizações – a sua **capacidade empreendedora** (Jaén & Liñan, 2013). Tem sido também descrito na literatura

que o **comportamento inovador** de cada funcionário é um foco de inovação e intraempreendedorismo (Lukes & Stephan, 2017) e que a necessidade de fomentar a competitividade nas organizações leva a que a **abordagem cognitiva** (estilo cognitivo) dos colaboradores seja essencial para se conseguir inovar e alcançar melhores resultados (Allinson, Chell & Hayes, 2000; Alnuaimi, Alzoubi & Alnazer, 2017; Mirjana, Ana & Marjana, 2018).

Assim, por um lado percebe-se que o empreendedorismo e o intraempreendedorismo dos colaboradores são essenciais na melhoria do desempenho de uma organização, no seu crescimento e conseqüente desenvolvimento (Antoncic & Hisrich, 2003). Por outro lado, diversos estudos apontam no sentido de que uma visão mais específica sobre as características individuais e visão dos colaboradores tem-se vindo a tornar necessária, pois sendo o colaborador um empreendedor importantíssimo para as organizações, é de grande importância avaliar como as suas características individuais moderam esse comportamento (Neessen, Caniels, Vos & de Jong, 2018; Walsh, 1995), como as organizações o podem facilitar (Marques, Marques, Ferreira & Ferreira, 2018) e ajudar na seleção e promoção de potenciais empreendedores e no entendimento dos ativos e dos obstáculos (Woo, 2018).

Ainda, um dos fatores que mais contribuem para o empreendedorismo é a **orientação empreendedora individual (OEI)** (Popov, Varga, Jelić & Dinić, 2019), pois cada vez mais é o próprio indivíduo que é criador de oportunidades levando a um conseqüente crescimento da organização (Kollmann, Christofor & Kuckertz, 2007) através da inovação de produtos, serviços, processos e/ou entrada em diferentes mercados (Marques et al., 2018). A orientação empreendedora tem sido vista como um constructo importante capaz de influenciar o desempenho, rentabilidade, crescimento e inovação dentro de uma organização sendo um fator importante na criação de programas de formação e educação (Åsvoll, 2012).

Nas Farmácias Comunitárias os profissionais têm a missão de prestar cuidados de saúde e, ao mesmo tempo, de empreendedores e o desafio está em equilibrar as obrigações profissionais, clínicas e comerciais na sua prática diária (Santuari, 2017). Neste sentido, os conceitos de inovação e empreendedorismo incorporados em profissionais de farmácia com visão da profissão e do negócio são necessários na expansão e melhoria dos serviços prestados, pois estes são responsáveis por identificar, desenvolver e fornecer serviços de saúde à população (Mogul, Laughlin & Lynch, 2020).

Foi realizada uma extensa pesquisa bibliográfica onde não foram encontrados estudos de uma forma geral que relacionem todas as dimensões que se pretendem estudar, bem como são inexistentes na área da farmácia, o que torna este um estudo inovador e cujos resultados

terão uma enorme relevância e impacto futuros. Salienta-se, ainda, a sua pertinência, pois estudos recentes apontam uma necessidade de inovação nas Farmácias Comunitárias (Santuari, 2017), e a sua atualidade, porque face às constantes mudanças e à difícil fase económica em que nos encontramos devido à pandemia, é necessário encontrar formas de as farmácias se reinventarem (Cadogan & Huges, 2021).

Após o exposto, consideramos ter encontrado fundamento para a realização da presente investigação onde se pretende tornar relevante o potencial inovador dos profissionais de farmácia. O estudo terá como objetivo perceber se os estilos cognitivos dos profissionais de farmácia impactam na orientação empreendedora individual e no intraempreendedorismo e se estes promovem a inovação nas Farmácias Comunitárias em Portugal. Percebeu-se a ligação de todos os constructos e como a sua relação é viável, o seu estudo interessante e não foi encontrado no campo científico nenhum estudo semelhante até ao momento.

A realização do presente estudo iniciou-se com uma revisão bibliográfica sobre as dimensões em estudo, da qual se enumeraram as hipóteses de investigação. Seguiu-se a recolha de dados por meio de questionário entregue presencialmente e divulgado online a profissionais de Farmácia Comunitária em todo o país. Os dados obtidos foram analisados estatisticamente utilizando o PLS-SEM, dando origem aos nossos resultados que foram discutidos e comparados com estudos dentro das diferentes dimensões. Foram, no final, expostas as nossas conclusões, implicações e sugestões futuras.

De forma a permitir um melhor entendimento dos objetivos propostos, apresentam-se no ponto seguinte as questões de investigação.

1.2. Objetivos e questões de investigação

O presente estudo terá como objetivo geral aferir como os estilos cognitivos (racional e intuitivo) promovem a OEI e o intraempreendedorismo e como estes impulsionam a inovação dos profissionais de farmácia nas farmácias comunitárias em Portugal.

A um nível mais específico, pretende-se verificar se os estilos cognitivos, racional e intuitivo, influenciam a OEI e o intraempreendedorismo, averiguar qual a influência da OEI no intraempreendedorismo e como estas duas dimensões promovem a inovação realizada pelos funcionários nas farmácias comunitárias em Portugal.

Tendo em conta os objetivos anteriormente referidos e a revisão de literatura efetuada, enumeram-se as seguintes questões de investigação (enunciados interrogativos que precisam as variáveis e as relações entre elas, bem como a população a estudar (Fortin, 2009):

1. Qual a influência do estilo cognitivo racional na OEI?
2. Qual a influência do estilo cognitivo intuitivo na OEI?
3. Será que estilo cognitivo racional tem influência no intraempreendedorismo?
4. Qual a influência do estilo cognitivo intuitivo no intraempreendedorismo?
5. Será que a OEI influencia o intraempreendedorismo?
6. Será que a OEI promove a inovação?
7. Será que o intraempreendedorismo promove a inovação?

1.3. Estrutura e organização da dissertação

O presente estudo encontra-se dividido em cinco capítulos. No **Capítulo 1- Da problemática aos objetivos de investigação** pretendemos contextualizar a área em estudo e explicar a sua pertinência. Seguem-se os objetivos e as questões de investigação e o capítulo é finalizado com a apresentação da estrutura e organização deste trabalho.

O **Capítulo 2-Dos estilos cognitivos à inovação** engloba a apresentação de todo o levantamento teórico realizado e organizado por temas e a apresentação das hipóteses de investigação. Inicia-se pelos estilos cognitivos: racional e intuitivo, segue-se a orientação empreendedora individual, o intraempreendedorismo e por fim a inovação. No final é apresentado o modelo conceptual de investigação.

O **Capítulo 3-Metodologia de análise e recolha de dados** pretende explicar os procedimentos realizados para realizar a investigação e divide-se em quatro partes: tipo de investigação, dados e suas fontes, métodos e técnicas de análise, caracterização do setor Farmácia Comunitária e, por fim, a caracterização da situação nacional e internacional aquando da recolha de dados.

No **Capítulo 4-Apresentação, análise e discussão dos resultados** apresentamos os dados empíricos obtidos através dos dados recolhidos. Este divide-se em quatro pontos: caracterização da amostra, avaliação do modelo de equações estruturais proposto, hipóteses e questões de investigação e uma reflexão sobre os resultados obtidos na discussão de resultados.

No **Capítulo 5- Conclusões, implicações, limitações e recomendações futuras** apresentamos as conclusões, bem como as implicações e limitações do estudo. Por fim, serão feitas recomendações para futuras investigações.

Capítulo 2- Dos estilos cognitivos à inovação

Após a escolha do tema, definição dos objetivos e questões de investigação deve ser realizado um levantamento de todo o suporte teórico com o objetivo de contextualizar e perceber até que ponto os assuntos já foram estudados até ao momento (Fortin, 1996; Prodanov, 2013). Nesse sentido, apresentamos de seguida a revisão da literatura para cada uma das diferentes dimensões em estudo.

2.1. Estilos cognitivos: Racional e Intuitivo

Cognição é a forma como o ser humano adquire, armazena e utiliza o conhecimento (Armstrong & Priola, 2001; Hayes & Allinson, 1994; Miller, 1987), resulta da interação entre a constituição biológica única de cada ser humano (mente - cérebro - e corpo) com a sociedade/ambiente e tem como objetivo produzir ações futuras (Healey & Hodgkinson, 2014). Essa interação indivíduo-ambiente está em constante mudança, limitando e diferenciando a forma de processamento de informação (Healey & Hodgkinson, 2014; Semin & Garrido, 2016).

Estilo cognitivo, controlo cognitivo ou estratégias cognitivas são os nomes vulgarmente dados à forma de processamento consciente e inconsciente de informações, pois diversos modelos têm sido amplamente estudados (Fowler, 1980; Hayes & Allinson, 1994; Hung, Tung & Chen, 2019; Koudstaal, Sloof & Praag, 2019) e diversos autores fizeram a classificação dos estilos de categorização e conceptualização a partir da exploração do desenvolvimento e das diferenças individuais (Kogan, 1973).

A sua origem é antiga e já foi motivo de muitas publicações na área da filosofia e psicologia (Evans & Stanovich, 2013; Koudstall et al., 2019), nos negócios e economia (Armstrong, Cools & Sadler-Smith, 2011; Koudstall et al., 2019), na gestão (devido à sua complexidade, dinamismo, incerteza) (Akinci & Sadler-Smith, 2012), na educação (Bendall, Galpin, Marrow & Cassidy, 2016) e ambiente (Jahanshahi, Brem & Shahabinezhad, 2018).

O estilo cognitivo pode ser definido como a forma como os indivíduos dão atenção, percebem os problemas, armazenam e tomam decisões, sendo a base do comportamento de cada indivíduo (Allinson & Hayes, 1996; Bendall et al., 2016; Estelami & Nejad, 2017; Groves, Vance & Choi, 2011; Riding, 1997). É considerado por psicólogos um fator de comportamento individual com importância na gestão (Armstrong, Cools & Sadler-Smith, 2011) e na forma como os indivíduos geram as ideias e as implementam, havendo um aumento do interesse do seu estudo nessa área (Alnuaimi, Alzoubi & Alnazer, 2017).

Hayes e Allinson (1994) estudaram as implicações dos estilos cognitivos em práticas de gestão, considerando que estes são relevantes para a seleção de pessoal, *design* e realização de tarefas, escolha de carreira, adaptação ao ambiente e orientações de trabalho, composição da equipa, gestão de conflitos e na forma de ensino. Posteriormente têm também sido estudados na sua relação com o processamento de informações (Wang, Hao, Maguire & Hu 2018), com a realização de julgamentos (Evans & Stanovich, 2013), a tomada de decisão (Evans & Stanovich, 2013; Franić & Drnovšek, 2019; Hamilton, Shih & Mohammed, 2016; Wang et al., 2018) a procura de oportunidade (Randerson, Degeorge & Fayolle, 2016) e alteração de preços (Estelami & Nejad, 2017).

Witkin e Goodenough (1976) foram pioneiros a estudar a diferenciação psicológica e a fazer a divisão do estilo cognitivo em: campo-dependência e campo-independência, caracterizando-se o primeiro com a tendência para adquirir e confiar em informações com referências externas, e o segundo em referências internas e na lógica no processamento de informações (Wang et al., 2018; Witkin & Goodenough, 1976). Fowler (1977) apresenta duas formas distintas de processamento de informação: estilo cognitivo analítico (foco no detalhe) e estilo cognitivo integrativo (foco na inter-relação) variando na forma de exploração, identificação e padronização da informação. De acordo com Miller (1987) o estilo analítico é relacionado com nitidez, códigos analíticos/verbais, independência de campo, elevada diferenciação conceptual, convergência, processamento em série, analogias rigorosas e julgamento atuarial. Por outro lado, o estilo holístico caracteriza-se por nivelamento, dependência de campo, códigos analógicos/visuais, baixa diferenciação conceptual, divergência, classificação holística, analogias fracas e julgamento intuitivo (Miller, 1987). Um é de pensamento rápido e intuitivo e o outro é mais lento e ponderado (Evans & Stanovich, 2013).

No decorrer da pesquisa dos estilos cognitivos ao longo dos anos muitos modelos foram estudados (Bălău, Faems & Bij, 2019; Sternberg & Grigorenko, 1997). Messick (1984) identificou 19 dimensões de estilos cognitivo; Hayes e Allinson (1994) identificaram 29 e entre eles estão, por exemplo, campo dependente-independente (Witkin & Goodenough, 1976) ou adaptadores-inovadores (Kirton, 1976). Holístico-analítico e imagem-verbal são estilos estudados por Riding (1997), estilo de conhecimento, criação de estilo e estilo de planeamento foram dimensões estudadas por Cools e Broeck (2007). Sistema X e C foram estudados por Lieberman (2007), no entanto todos parecem sinónimos uns dos outros (Hayes & Allinson, 1994; Miller, 1987). Outras teorias relacionam o processamento cerebral com o estilo, sendo

que o hemisfério esquerdo do cérebro processa o pensamento linear, sequencial com funções verbais e matemáticas (analítico), enquanto que o hemisfério direito do cérebro trata simultaneamente de várias informações e tem um pensamento usado para orientação espacial ou compreensão de imagens visuais (intuitivo) (Allinson & Hayes, 1996; Castellano, Maalaoui, Safraou & Reymond, 2014).

Neste estudo vamos focar-nos apenas na teoria mais amplamente utilizada: a teoria do duplo processo ou dicotomia do pensamento humano (Allinson & Hayes, 1996) e de acordo com a terminologia estabelecida vamos designar os estilos cognitivos de racional e intuitivo.

Em suma, a teoria do duplo processo descreve a existência de uma divisão neural entre o processo reflexivo e reflectivo ou análise-intuição e é uma ferramenta teórica muito utilizada no estudo da cognição (Cools & Broeck, 2007; Evans & Stanovich, 2013).

De uma forma mais específica sabe-se que os sistemas reflexivos (intuitivo, autónomos, tipo 1, não linear ou sistema-x) correspondem a processos automáticos, rápidos, com maior capacidade, sem esforço, inconsciente e com respostas intuitivas (Baldacchino, 2019; Groves et al., 2011; Jahanshahi et al., 2018; Laureiro-Martínez & Brusoni, 2018; Lim, Chai, Park & Doo, 2019) e fisiologicamente incluem a amígdala, os gânglios da base, córtex pré-frontal ventromedial, córtex cingulado anterior dorsal e córtex temporal lateral (Evans & Stanovich, 2013; Satpute & Lieberman, 2006). Os sistemas reflectivos (racional, tipo 2, linear ou sistema-c) correspondem a processos controlados (Evans & Stanovich, 2013; Groves et al., 2011; Jahanshahi et al. 2018), mais lentos, dedutivos, com capacidade limitada, autoconsciente e respostas reflectidas (Baldacchino, 2019; Laureiro-Martínez & Brusoni, 2018; Lim et al., 2019) e fisiologicamente incluem córtex pré-frontal lateral, córtex parietal posterior, córtex pré-frontal medial, córtex cingulado anterior rostral e o hipocampo e região do lobo temporal medial circundante (Evans & Stanovich, 2013; Satpute & Liberman, 2006).

As características dos estilos cognitivos, com base nas teorias apresentadas, podem ser sintetizadas no Quadro 1:

Quadro 1- Descrição das dimensões de processamento cognitivo analítico e intuitivo

<i>Processo</i>	<i>Analítico</i>	<i>Intuitivo</i>
<i>Preparação</i>	Processamento lento	Processamento rápido
<i>Desenrolar</i>	Sequencial	Holístico
<i>Consciência</i>	Consciente, experiente ativa e conscientemente	Não consciente, experiente passivamente e pré-conscientemente
<i>Confiança</i>	Orientado à razão, análise e conexões lógicas	Sensação de certeza e confiança
<i>Velocidade de ação</i>	Longo, orientado para ações tardias	Orientado para a ação imediata
<i>Contexto</i>	Avaliação de alternativas	Muita informação, complexa
<i>Competências Necessárias</i>	Capacidades de informação e apropriação	Sínteses
<i>Antecedentes</i>	Novas situações; Relações causais	Experiência

Fonte: Randerson et al. (2016), p.24

Apesar de habitualmente os estudos do estilo cognitivo serem baseados no preenchimento de questionários ou elaboração de tarefas, uma área em expansão é a neurociência (Bendall et al., 2016), onde já foram dadas provas de que existem diferenças no processamento de informação (Evans & Stanovich, 2013) e de que o estilo cognitivo está relacionado com a função e comportamento do cérebro (Hsieh, Yu, Chen, Yang & Wang, 2020). A neurociência é o estudo químico e biológico do cérebro e descreve como este funciona (Schwartz-Hebron, 2012) e um dos seus focos é estudar a cognição humana e o processo de memorização (Lim et al., 2019). Schwartz-Hebron (2012) afirma que a forma como cada ser humano toma decisões, interage ou resolve problemas é específico da rede neural de cada um e segundo Lim et al. (2019) resulta da acumulação de experiências e conhecimentos sobre a forma de memórias nas nossas redes neurais.

Na comunidade científica existem diferenças de opinião quanto a tratar os estilos cognitivos como escalas separadas ou como polos opostos da mesma dimensão (Cools & Broeck, 2007). Atualmente a convergência de ideias vai no sentido de que os estilos cognitivos podem ser colocados num espectro (Estelami & Nejad, 2017) numa variação contínua de intuitivo para analítico (Molaei, Zali, Mobaraki & Farsi, 2014) e que varia de acordo com tarefas ou situações em que o indivíduo se encontra (Sternberg & Grigorenko, 1997). Num polo do espectro estão os indivíduos exclusivamente analíticos e do outro exclusivamente intuitivos e muitos indivíduos possuem estilos que estão algures entre esses dois extremos (Estelami & Nejad, 2017). Ambos os sistemas (intuitivo e cognitivo) funcionam de forma interativa e em paralelo, sendo os comportamentos uma junção de ambos (Castellano et al., 2014) o que está

de acordo com Teoria do Continuum Cognitivo de Hammond, Hamm, Grassia e Pearson, (1987).

No mesmo sentido Laureiro-Martínez e Brusoni (2018) defendem que deve ser utilizada a flexibilidade cognitiva, ou seja, a combinação dos dois tipos de processamento (designada de decisão adaptativa) pelo indivíduo no ato da tomada de decisão, sendo essa a medida da eficácia do indivíduo. Quanto maior a flexibilidade cognitiva numa tarefa estruturada maior será a probabilidade de usar o tipo 1, e numa tarefa mal estruturada o tipo 2. Verificaram que quanto maior a flexibilidade cognitiva, melhor o desempenho.

No estudo de Groves et al. (2011) verificou-se que empreendedores de sucesso utilizam ambos os estilos e variam entre eles dependendo das necessidades e circunstâncias para facilitar a tomada de decisões e resolução de problemas (avaliação matemática e analítica ou recurso a intuição e conhecimento prévio), é a chamada versatilidade ou estilo de pensamento equilibrado (Groves e al., 2011). A maioria das organizações necessitam ter como trabalhadores funcionários que desenvolvam tarefas de ambas as valências (Akinci & Sadler-Smith, 2013).

Assim, e considerando o desenvolvimento dos estilos cognitivos ao longo dos anos, apresentamos no Quadro 2 alguns dos autores e dimensões existentes na literatura.

Quadro 2- Estilos cognitivos: Racional e Intuitivo

Autores	Dimensões apresentadas
Miller (1987)	Cognição é a forma pela qual adquirimos, armazenamos e usamos o conhecimento. Existem três processos cognitivos principais dos quais derivam os estilos mais conhecidos: percepção, memória e pensamento.
Walsh (1995)	Segundo a teoria do processamento de informações, os indivíduos criam estruturas de conhecimento para a organização do conhecimento, processamento de informações e consequente tomada de decisão. Estas estruturas são geradas englobando toda a informação obtida desde a nascença e a informação ambiental atual. A pesquisa em psicologia diz que as estruturas de conhecimento afetam o processamento de informação de forma previsível.
Allinson & Hayes (1996); Walsh (1995)	O exercício de um determinado estilo cognitivo como visão organizacional não tem o mesmo efeito em todas as situações, é variável com o ambiente laboral e a interação interpessoal. Não há dúvida que o estudo do estilo cognitivo é essencial no estudo do comportamento organizacional, da gestão e individual.
Hewison (1996)	A visão cognitiva das organizações baseia-se no estabelecimento de uma visão ou procedimentos padrão de acordo com o valor da própria. No entanto, as organizações de saúde são sistemas muito complexos com diferentes subsistemas e torna-se difícil ter apenas uma cultura unificada.
Sternberg & Grigorenko (1997)	Os estilos cognitivos são estudados como mediadores de diversas atividades como a aprendizagem ou o ensino.
Baron (1998)	Os empreendedores laboram sobre circunstâncias que podem maximizar o seu erro por sobrecarga no processamento de informação porque são expostos a situações de sobrecarga cognitiva.

Autores	Dimensões apresentadas
Allinson, Chell & Hayes (2000)	O estilo cognitivo é uma característica que distingue os intraempreendedores, devendo este ser intuitivo devido às características do ambiente organizacional (informação incompleta, incerteza, tempo, etc.).
Armstrong & Priola (2001)	Os indivíduos com estilo cognitivo intuitivo têm mais tendência para se envolver em atos de solidariedade e a criar relações entre as pessoas. As equipas tendem a selecionar líderes com estilo cognitivo intuitivo.
Groves et al. (2011)	Gestores e executivos têm um estilo cognitivo racional, mas à medida que têm mais anos de profissão realizam uma utilização balanceada entre o estilo cognitivo intuitivo e racional, enquanto que os empreendedores realizam por norma uma utilização balanceada entre ambos ao longo da sua carreira.
Armstrong, Cools & Sadler-Smith (2011)	Os empreendedores podem não ter necessariamente um estilo cognitivo intuitivo, pois uma abordagem multidimensional tem vantagens em diferentes fases do empreendimento.
Dutta & Thornhill (2014)	Empreendedores com um estilo cognitivo holístico têm intenções de um crescimento maior da organização, por outro lado empreendedores com um estilo cognitivo analítico prevêm um crescimento gradual. O ideal seria o empreendedor adotar um estilo cognitivo intermédio, orientado para a causalidade e promover um crescimento constantes da organização.
Castellano et al. (2014)	Verificou no seu estudo que ambos os estilos cognitivos são importantes nas diferentes fases do empreendedorismo, ao contrário de outros estudos (que defendem que a intuição é importante na fase de procura e a deliberação na fase de implementação). Os indivíduos com ambos os estilos cognitivos têm uma maior intenção empreendedora, controlo comportamental percebido e atitude em relação ao empreendedorismo. Por outro lado, indivíduos com estilo intuitivo têm mais tendência para o empreendedorismo e intenção empreendedora (forma como observa o ambiente, desenvolve ideias, identifica oportunidades, e avalia as possibilidades) e indivíduos com um estilo cognitivo deliberado têm mais tendência para o controlo comportamental
Baldacchino, Ubasaran, Cabantous & Lockett (2015)	O estilo cognitivo intuitivo no empreendedorismo tem vantagens como: melhor desempenho (principalmente na identificação de oportunidades), satisfação no trabalho, autoeficácia e melhores resultados.
Sadler-Smith (2015); Koudstall et al. (2019)	O estilo cognitivo intuitivo é predominante nos empreendedores, sendo designado apenas de intuição.
Đurišić-Bojanović (2016)	Verificou que o estilo cognitivo é um preditor da reação à mudança nas organizações.
Adomako, Danso, Uddin & Damoah (2016)	O comportamento empreendedor é influenciado pelo estilo cognitivo devido à forma específica como este modera a relação do comportamento empreendedor com o otimismo e a persistência
Batra & Vohra (2016)	A capacidade de inovação individual é influenciada pelo estilo cognitivo (como aprende e transforma o conhecimento). A perceção do estilo cognitivo dos colaboradores é útil para ajudar os gestores a distribuir tarefas.
Lomberg, Kollmann & Stöckmann (2017)	O estilo cognitivo de um colaborador influencia a geração de ideia na sua fluência e originalidade e, conseqüentemente, o potencial de inovação.
Baldacchino (2019)	A intuição nos empreendedores é importante na identificação de oportunidades e na tomada de decisão de exploração e pode ser desenvolvida de forma a dotar os empreendedores dessa capacidade.

Autores	Dimensões apresentadas
Aggarwal & Woolley (2019)	A diversidade de estilos cognitivos numa equipa prejudica a estratégia por haver falta de consenso, no entanto facilita a variedade de informação existente no repositório de informação da equipa e, por consequência, melhora a criatividade da equipa.
Hsieh et al. (2020)	Quanto maior a idade, maior a tendência para o estilo intuitivo.
Allinson, Chell & Hayes (2000); Hayes & Allinson (1994); Hsieh et al. (2020); Groves et al. (2011); Sadler-Smith (2015)	Os estilos cognitivos são amplamente estudados no sentido de verificar diferenças entre características individuais: género, tempo de experiência profissional, funções laborais, cultura e empreendedorismo.

Fonte: elaborado pelo autor tendo por base a revisão da literatura

A um nível mais prático, a possibilidade de avaliação do estilo cognitivo nas organizações tem diversas utilizações: seleção dos funcionários e equipas para determinadas tarefas, adaptar a avaliação de desempenho ao estilo cognitivo mais prevalente em cada funcionário ou criar formações e treinos para levar os funcionários a desenvolver o seu estilo menos apurado (Akinci & Sadler-Smith, 2013). Tendo em conta que a maioria dos trabalhos exigem uma mistura de estilos, a equipa deve ser escolhida tendo em conta a versatilidade de estilos para existir uma versatilidade cognitiva (Aggarwal & Woolley, 2019; Akinci & Sadler-Smith, 2013). A um nível individual, a análise do estilo cognitivo permite que o indivíduo compreenda melhor as suas respostas cognitivas e afetivas ao mundo exterior e a gerir melhor as suas emoções (Akinci & Sadler-Smith, 2013).

Segundo Armstrong et al. (2011) os estilos cognitivos na área dos negócios e da gestão podem ser estudados em oito áreas distintas: questões vocacionais e ocupacionais, cultura nacional, trabalho em equipa e relações interpessoais, aprendizagem, tomada de decisão, criatividade, inovação e empreendedorismo, vendas e marketing, e sistemas de gestão de informação. Dentro da inovação e empreendedorismo foram encontradas diferenças entre os indivíduos relacionadas com o estilo cognitivo em: estilo e impulso empreendedor, identificação de oportunidade, eficácia da iniciação *versus* fases de implementação da inovação, intenções de crescimento sob condições de incerteza e personalidade criativa (Armstrong, et al., 2011).

A avaliação dos estilos cognitivos de gestores e líderes têm também começado a ser realizadas, ainda que de forma escassa, em estudos na área da saúde, principalmente ao nível da avaliação do estilo cognitivo na tomada de decisão.

Calder et al. (2012) realizaram um estudo piloto para avaliar se a decisão clínica dos médicos da emergência era mais racional ou intuitiva (experiencial), concluindo que de forma geral os médicos usam de uma avaliação racional. Ainda no mesmo sentido, Djulbegovic et al. (2014) realizaram um estudo de avaliação do estilo cognitivo individual associado à tomada de decisão dos médicos verificando, também, que os médicos com resposta racional realizavam menos erros inferenciais. Percebe-se que o estilo cognitivo racional está associado a jovens recém-licenciados ou em patologias raras, ou seja, quando existe a necessidade de aprofundar o conhecimento perante determinada situação (Williams, McLaughlin, Cox & Shepherd, 2016). O estilo intuitivo, advém com a experiência, isto é, com o avançar dos anos e da prática na profissão com o seu conhecimento, habilidade e inter-relações, o que pode, no entanto, levar à ocorrência de mais erros (Parker-Tomlin, Boschen, Glendon & Morrissey, 2018).

Num estudo de Parker-Tomlin et al. (2018), em estudantes e profissionais de saúde australianos, verificou-se a existência de relação entre o estilo de tomada de decisão (racional ou intuitivo) com idade, experiência laboral, educação, personalidade e motivações pessoais.

Ao nível da Farmácia Comunitária apenas são encontrados estudos no âmbito da perda cognitiva relacionada com a idade (Climent, Ballesteros, Colomer, Botella & Moreno, 2015; Climent, Vilaplana, Arnedo, Vilar & Moreno-Royo, 2013; Loewen & Jelescu-Bodos, 2013), na área dos estilos de aprendizagem no ensino (Loewen & Jelescu-Bodos, 2013) ou no estilo utilizado na tomada de decisão (McLaughlin, Cox, Williams & Shepherd, 2014).

Podemos concluir que o estudo dos estilos cognitivos é de grande importância, pois permite estabelecer uma ligação entre cognição e personalidade, bem como melhorar a seleção vocacional, orientação e colocação laboral (Deprez, Cools, Robijn & Euwema, 2019; Molaei et al. 2014; Vance, Groves, Paik & Kindler, 2007) e, por fim, prever e melhorar o desempenho educacional (Sternberg & Grigorenko, 1997) e laboral no sentido de melhorar a flexibilidade e versatilidade para adaptação aos ambientes de negócios (Deprez et al., 2019; Franić & Drnovšek, 2019; Molaei et al., 2014; Vance et al., 2007). Franić e Drnovšek (2019) verificaram, também, no seu estudo com 20 investidores, que o estilo cognitivo destes se relaciona com a probabilidade realizar um investimento. Sugeriram, ainda, a importância destes resultados para empreendedores que procurem a ajuda de investidores, como por exemplo na realização de apresentações de negócios direcionadas ao estilo cognitivo dos investidores.

Após o exposto, consideramos ser de grande interesse o estudo dos estilos cognitivos.

2.2. Orientação Empreendedora Individual

A orientação empreendedora (OE) é um posicionamento estratégico de empreendedorismo realizado por uma organização e engloba práticas de tomada de decisão, filosofias de gerência e comportamentos estratégicos (Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby & Eshima, 2015) com o objetivo de identificação e exploração de oportunidades de mercados inexploradas (Baker & Sinkula, 2009), sendo vital para a performance organizacional (Kraus, Breier, Jones & Hughes, 2019).

Nos últimos 30 anos a OE foi motivo de diversos estudos na área do empreendedorismo, pois é uma força motriz para o seu desenvolvimento (Covin & Wales, 2011; Gerschewski, Lindsay & Rose, 2016). Esta motivação para o empreendedorismo teve, ao longo dos anos, diferentes designações, entre elas: empreendedorismo; intraempreendedorismo; empreendedorismo corporativo; postura estratégica; postura, estilo, propensão ou orientação empreendedora e empreendedorismo organizacional (Covin & Wales, 2011; Zahra, Jennings & Kuratko, 1999).

O conceito de OE começou por ser explorado por Mintzberg (1973) que define a personalidade empreendedora como a incapacidade de se submeter à autoridade, realizar ações ousadas e confiança no seu carisma e ampliar o seu poder nas diferentes fases dos processos. No fundo é ver a capacidade dos empreendedores como um recurso económico na procura de oportunidades (Santos, Marques & Ferreira, 2020).

Enquanto que o empreendedorismo é a força que move as organizações promissoras (conteúdo: o quê?), a OE é um componente essencial da estratégia da organização que tem como objetivo decidir e conduzir os esforços rumo a um objetivo (o processo: como?) (Lumpkin & Dess, 2001; Smith & Jambulingam, 2018) e pode ser motivo de vantagem competitiva e renovação estratégica (Lumpkin & Dess, 1996). Essa condução de esforços no sentido de empreender inclui diferentes processos: experimentar novas tecnologias, aproveitar novas oportunidades que surjam no mercado e empreender de forma arriscada (Lumpkin & Dess, 1996). A OE é vital nas organizações pois permite lidar com as contínuas alterações e pressões do mercado, bem como com a tendência para a inflexibilidade e inércia internas das organizações (Covin et al., 2020).

Dada a importância do conceito no empreendedorismo, diversas escalas para a medição da OE foram desenvolvidas, e analisadas relações com outras variáveis (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009). Miller (1983) desenvolveu uma escala para avaliar a OE com base em três variáveis presentes no comportamento de uma organização: inovação, risco e

proatividade. Se falhar algum destes aspetos preditores a nível organizacional, a atividade não pode ser considerada empreendedora (Bolton & Lane, 2012; Miller, 2011). A inovação relaciona-se com criatividade e experimentação em novos produtos, serviços, tecnologia e processos; o risco relaciona-se com decisões ousadas, aventura no desconhecido e utilização de recursos elevados em ambientes incertos; a proatividade sugere prospeção e procura de oportunidades e antecipação de produtos e serviços em relação à concorrência (Rauch et al., 2009).

Embora se salientem as contribuições teóricas de Miller (1983), foi após a publicação da escala OE de Covin e Slevin (1988) que a investigação empírica sobre a OE a um nível de análise da organização se afirmou (Wales, Gupta & Mousa, 2013). O instrumento de medida desenvolvido por Covin e Slevin (1988) é constituído por uma escala de 9 itens e foi utilizado num grande número de estudos, exponenciando a investigação do empreendedorismo na área da OE (Rauch et al, 2009).

Lumpkin e Dess (1996) acrescentam mais duas dimensões de OE a ter em conta: a autonomia e a agressividade competitiva. A autonomia designa-se por criação de ações independentes direcionadas a criar algo novo e consegui-lo; a agressividade competitiva caracteriza-se por uma postura ofensiva, agressiva e competitiva da intensidade do esforço de uma organização para superar os rivais (Rauch et al., 2009). Desta forma, são identificadas cinco dimensões da OE, no entanto não consideram que as cinco dimensões têm que estar presentes na mesma organização (Gerschewski et al., 2016; Lumpkin & Dess, 1996). Ainda assim, as três primeiras continuam a ser as mais utilizadas (Bolton & Lane, 2012).

O conceito de OE pode facilmente ser adaptado ao nível individual, porque muitas organizações são pequenas ou médias e com um único proprietário ou gestor, bem como, numa organização normalmente, a decisão e o planeamento são feitos por uma única pessoa – o empreendedor individual (Kollmann, Christofor & Kuckertz, 2007).

De uma forma simplificada, a orientação empreendedora individual (OEI) é um constructo psicológico que define a propensão de um indivíduo se comportar de maneira empreendedora (Gupta, Niranjana, Goktan & Eriskon, 2016), de se adaptar a novas situações e colher os seus benefícios (Zollo, Rialti, Tron & Ciappei, 2020) com base na ideia de que o indivíduo pode ser um recurso económico ao implementar a sua capacidade empreendedora numa organização (Santos et al. 2020).

Este comportamento, tal como no conceito de OE, engloba diferentes características: luta por ter autonomia, atitude em relação à inovação, propensão ao risco, proatividade na

procura de novas ideias de negócio e a existência de uma competitividade agressiva (conceito similar à necessidade de realização) (Kolleman et al., 2007).

Existem diferentes fatores que criam propensão para OE. Podemos elencar o ambiente organizacional (Kolleman et al., 2007; Lages, Marques, Ferreira & Ferreira, 2017) cujas características podem promover a OE e o intraempreendedorismo bem como elementos contextuais como o cargo/função, tipo de trabalho/organização, ambiente externo e características da organização (Lages et al., 2016; Mustafa, Gavin & Hughes, 2018). Por outro lado, existem as características individuais que criam propensão para a OE definindo o perfil intraempreendedor de um indivíduo. Dentro destas temos as atitudes em relação ao empreendedorismo impactadas por influências sociais (Gibson, Harris, Mick & Burkhalter, 2011; Kolleman et al, 2007), variáveis sociodemográficas, fatores motivacionais (Lages et al., 2016), características de personalidade e cognitivas (Bolton & Lane, 2012; Deprez, Cools, Robijn & Euwema, 2019; Ferreira, Marques, Bento, Ferreira & Jalali, 2015; Lages et al., 2016; Raposo, Paço & Ferreira, 2008; Zhao, Seibert & Lumpkin, 2010; Zolo et al. 2020) e características profissionais (Ferreira et al., 2015; Lages et al., 2016).

Existem poucos estudos que avaliem a OEI (Popov, et al., 2019), mas esta é uma abordagem multidimensional e engloba as mesmas dimensões da OE (Koe, 2016).

Bolton e Lane (2012) criaram um instrumento de medida da OEI com base nas dimensões anteriormente descritas. Estes autores afirmam que uma organização empreendedora pode ser resultado do comportamento de um indivíduo, logo, as dimensões de OE também podem ser medidas para um indivíduo (Bolton & Lane, 2012). A sua escala resultou em três fatores com confiabilidade e validade: inovação, assunção de riscos e proatividade, sendo os mais utilizados na literatura. Já Santos et al. (2020) criaram uma escala onde além da inovação, risco e proatividade, incluíram também a paixão e perseverança. Por paixão empreendedora (nos empreendedores) entende-se um surgimento de sentimentos positivos e intensos aquando do envolvimento em atividades organizacionais associadas à sua identidade (Cardon, Wincent, Singh & Drnovsek, 2009), podendo existir paixão pelos seus negócios, pelas equipas e a sua habilidade empreendedora dentro da organização (Gerschewski et al., 2016). A perseverança passa por definir objetivos contínuos e colocar o esforço necessário ao longo do tempo para os atingir apesar das adversidades (Gerschewski et al., 2016; Gelderen, 2012). Esta última escala será a utilizada neste estudo.

Os instrumentos de medida de OEI têm utilidade para as escolas, ao poderem direcionar a educação para o empreendedorismo se for objetivo dos alunos (Gibson et al. 2011; Raposo et

al., 2008), por investidores que pretendem aceitar propostas e por indivíduos que desejem fazer uma autoavaliação (Bolton & Lane, 2012).

No Quadro 3 apresentamos algumas das dimensões relacionadas com a OE.

Quadro 3- Orientação Empreendedora

Autores	Dimensões apresentadas
Miller (1983)	O empreendedorismo relaciona-se com a personalidade do líder, estrutura organizacional e estratégia, podendo a expressão de cada fator ser diferente para diferentes organizações. Fatores como a diferenciação e a tecnocratização também se mostraram importantes na relação com a inovação.
Kollmann et al. (2007)	A OEI é afetada por fatores individuais que promovem a atividade empreendedora do indivíduo, tais como: ambiente cultural, ambiente político e macro e microambientes.
Rauch et al. (2009)	A OE é uma estratégia utilizada pelos tomadores de decisão nas organizações para instituir um objetivo, sustentar a sua visão e criar vantagens competitivas. Tem implicações positivas na performance de uma organização, pelo que estas beneficiam da OE.
Covin & Lumpkin (2011)	A OE refere-se aos processos e práticas utilizadas na criação de inovação, proatividade e tomada de riscos com foco ao desenvolvimento das organizações.
Åsvoll (2012)	A OE nos macro empreendedores está positivamente relacionada com a propensão a assumir riscos.
Adomako et al. (2016)	Fatores internos do indivíduo, como a paixão dos gestores pelo trabalho que desenvolvem (alegria de investir em atividades do trabalho) também é um motor da ação empreendedora.
Gerschewski et al. (2016)	Paixão e perseverança são duas variáveis emergentes na OE.
Kolleman et al. (2017)	Membros individuais dentro da mesma equipa podem ter orientações empreendedoras diferentes. Diversidade na proatividade e tomada de riscos prejudicam a equipa, enquanto que a diversidade na inovação é positiva no desempenho.
Viana, Nóbrega & Souza (2018)	A OEI tem influência positiva na estratégia do serviço da organização.
Shu, Clercq, Zhou & Liu (2019)	É um constructo organizacional de atitudes e comportamentos estratégicos.

Fonte: elaborado pelo autor tendo por base a revisão da literatura

Ao nível organizacional, o desenvolvimento da OE para obtenção de um melhor desempenho depende muito de processos internos de troca de conhecimento entre departamentos (Clercq, Dimov & Thongpapanl, 2010). Clercq et al. (2010) verificaram que a existência de características sociais como justiça, confiança e compromisso organizacional são essenciais no estabelecimento dessa relação e consequentemente no sucesso e performance da organização. Alegre e Chiva (2013) também verificaram que nas organizações os processos

intermédios (capacidade de estimular a aprendizagem e inovação) são essenciais na relação entre a OE e a performance da organização.

Diversos estudos têm dado importância ao indivíduo empreendedor dentro de uma organização, levando a OE para o nível individual (OEI) não apenas dos gestores, mas de todos os funcionários (Covin et al. 2020).

A OEI também tem uma abordagem cognitiva, em que se tenta perceber os aspetos da cognição importantes no processo empreendedor, pelo que faz sentido associar as diferenças cognitivas à forma como a estratégia é vista pelos empreendedores (Cools & Broeck, 2006; Zolo et al. 2020). Nesse sentido, Zolo et al. (2020) realizaram um estudo em pequenas e médias organizações europeias onde tentaram perceber o papel mediador dos estilos cognitivos (racional e intuitivo) na relação causal entre paixão empreendedora, OE e comportamento estratégico do empreendedorismo. Perceberam que existe relação entre os estilos cognitivos e o processo descrito, sendo que o estilo não linear (intuitivo) influencia a relação entre paixão e OE e que o estilo linear (racional) influencia positivamente a relação entre OE e comportamento estratégico, o que demonstra que quando existe paixão o raciocínio dos empresários está diminuído, mas que o recuperam quando se focam em novas oportunidades, logo os estilos cognitivos são importantes na tomada de decisão e formação de comportamento.

Smith e Jambulingam (2018) verificaram, num estudo realizado em farmácias nos Estados Unidos, que a OE tem um impacto significativo na orientação ao cliente e na eficácia da farmácia. Concluíram também que as dimensões inovação, tomada de risco e proatividade têm uma maior importância no desempenho da farmácia do que autonomia e competitividade agressiva.

Considerando o exposto apresentamos as seguintes hipóteses de investigação:

H₁: O estilo cognitivo racional influencia a orientação empreendedora individual.

H₂: O estilo cognitivo intuitivo influencia a orientação empreendedora individual.

2.3. Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo é um subtipo de empreendedorismo que se tem vindo a tornar importante (Blanka, 2018) e cujo estudo tem aumentado nas últimas duas décadas (Antoncic & Antoncic, 2011; Ullah, Khan, Rehman & Ullah, 2019) de forma a perceber a sua natureza, antecedentes e implicações nas organizações (García-Morales, Matías-Reche & Hurtado-Torres, 2008). Este surgiu devido à competitividade do ambiente económico e à necessidade de criação de inovação pelas organizações, começando a valorizar o comportamento inovador dos

funcionários (Blanka, 2018; Jong, Parker, Wennekers & Wu 2011) considerando-o capital humano para a inovação organizacional (Chan et al., 2017), crescimento (Antoncic & Hisrich 2001; Gawke, Gorgievski & Bakker, 2019; Lages et al., 2016) e melhoria da produtividade e eficácia (Kuratko, Hornsby & Covin, 2014).

Importa iniciar este ponto com a explicação da diferença entre empreendedorismo e intraempreendedorismo. O primeiro pode definir-se como uma forma de atuação individual ou organizacional que visa a procura e a criação de oportunidades para valorizar a organização (Antoncic & Hisrich, 2003). O segundo, termo utilizado inicialmente por Pinchot em 1985 (Blanka, 2018; Jong et al., 2011), é o exercício de empreendedorismo dentro de uma organização, não se referindo necessariamente ao colaborador (Antoncic & Hisrich, 2003), e contribui para o crescimento da mesma (Antoncic & Antoncic, 2011).

Segundo Neessen, Caniëls, Vos e de Jong (2018, p.551):

Intrapreneurship is a process whereby employee(s) recognize and exploit opportunities by being innovative, proactive and by taking risks, in order for the organization to create new products, processes and services, initiate selfrenewal or venture new businesses to enhance the competitiveness and performance of the organization.

Este conceito dá, assim, relevância não só aos aspetos organizacionais, mas também individuais do colaborador, sendo o conceito uma junção de ambos (Neessen e al., 2018).

Designando-se na literatura por intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo (CE), empreendedorismo de colaboradores, intraempreendedor (*intrapreneuring*) (Blanka, 2018; Gawke, Gorgievski & Bakker, 2017; Jong et al., 2011; Kraus et al., 2019) ou empreendedorismo dentro da própria organização, a maioria dos estudos realizados na área do intraempreendedorismo pretendem avaliar como este ocorre na vertente organizacional e corporativa (Antoncic & Hisrich, 2003) e os seus benefícios para a organização (Gawke, Gorgievski & Bakker, 2018) e não o desempenho intraempreendedor individual dos colaboradores (Blanka, 2018; Gawke et al., 2017). No entanto, este tem vindo a mostrar ser de uma grande importância, pois de um comportamento passivo dos funcionários, nota-se atualmente um comportamento proativo e inovador numa tentativa de desenvolver pequenas mudanças na organização (Jong et al., 2011; Neessen et al., 2018) e deve ser tido como uma prioridade nas organizações (Kuratko et al. 2014).

O intraempreendedor na sua organização procura novos negócios, mas também novas atividades, serviços, produtos, estratégias e tecnologias (Antoncic & Antoncic, 2011), assim, as organizações confiam cada vez mais no papel empreendedor dos seus colaboradores de forma a melhorar e crescer nos seus procedimentos e competitividade (Gawke et al., 2019), pois

estes devem em primeiro lugar beneficiar a organização e só depois o próprio colaborador (Neessen et al., 2018). Gawke et al. (2017) verificaram que ao nível individual, o intraempreendedorismo, os recursos pessoais (otimismo, resiliência, autoeficácia) e compromisso com o trabalho têm uma relação causal e cíclica. Assim, se um deles estiver aumentado, os outros também aumentam e podem ser fatores a ser trabalhados nas organizações.

No Quadro 4 apresentamos algumas das dimensões relacionadas com o intraempreendedorismo.

Quadro 4- Intraempreendedorismo

Autores	Dimensões apresentadas
Wang, Ellinger & Wu (2013)	Um intraempreendedor apresenta características como autoeficácia, conhecimento anterior, utilização de redes sociais, conhecimento do ambiente organizacional e reconhecimento da sua capacidade intraempreendedora.
Chawla (2015)	Intraempreendedorismo define-se como ocorrência de iniciativa e risco por parte dos funcionários de uma organização.
Estelami & Nejad (2017)	As influências sociais como a relação com familiares e amigos do ramo empreendedor, contribuem para aumentar a tendência para o empreendedorismo.
Woo (2018)	Refere, ainda, características como a adaptabilidade da carreira (extroversão, abertura, consciência) e os traços de personalidade.
Gawke et al. (2019)	O intraempreendedorismo é um comportamento de trabalho estratégico com o objetivo de criação de novos empreendimentos e renovação estratégica.
Ullah et al. (2019)	O empreendedorismo é vital na economia mundial e compreende cerca de 50% do total de negócios mundiais. Grande parte dos empreendedores apostam em estratégias inovadoras e a sua intervenção pode ser melhorada com formação, treinamento e seminários na área.

Fonte: elaborado pelo autor tendo por base a revisão da literatura

Existem diferentes conceptualizações de intraempreendedorismo. Segundo Antoncic e Hisrich (2001) no nível organizacional pode ser avaliado em quatro dimensões: criação de novos negócios dentro da organização; inovação (produtos, serviços e tecnologias); autorrenovação (reformulação da estratégia, reorganização e mudanças na organização) e proatividade (procura de competitividade que inclui iniciativa, risco, ousadia e agressividade) Existe também uma segunda conceptualização que tem foco nos ganhos do intraempreendedorismo dos funcionários para os empregadores (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 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 et al., 2019). A grande diferença entre eles é que os primeiros focam-se na visão organizacional e o terceiro na visão do colaborador e resultados obtidos por si (Gawke et al., 2019) e será também o foco deste trabalho.

O intraempreendedorismo é um constructo complexo que resulta da influência de fatores distintos: fatores organizacionais, fatores individuais (como os socioculturais, socioprofissionais e fatores como o estilo cognitivo, motivação, capacidade empreendedora) (Marques et al., 2018a; Marques, Valente & Lages, 2018b; Mirjana et al., 2018) e comportamentais (proatividade, risco, exploração de oportunidades) (Newman, Tse, Schwarz & Nielsen, 2018). Neste estudo vamos focar-nos apenas nos fatores individuais e comportamentais.

A liderança existente na organização também pode ser impulsionadora do intraempreendedorismo. Efetivamente, verifica-se que uma liderança empreendedora e que se envolva e preocupe em modelar comportamentos e explorar possibilidades, estimula a inovação dos funcionários mais do que aqueles apenas presentes na tomada de decisões (Newman et al., 2018). Neste sentido, uma liderança empreendedora foca-se nos objetivos e motiva a equipa a perseguir esses objetivos, sendo, ainda de salientar a liderança que apoia a criatividade e estimula o reconhecimento de novas oportunidades podendo dar uma nova vida a uma organização (Renko, Tarabishy, Carsrud & Brännback, 2015). Os gestores intermédios também demonstram ter características intraempreendedoras (Lages et al., 2016). De referir que as chefias podem, também, estimular o empreendedorismo dos funcionários através da promoção de programas de ensino que usam estudos de caso e modelos reais (Urban & Wood, 2017).

A criação de condições favoráveis como o reconhecimento de iniciativas, flexibilidade, estrutura organizacional, recompensas, autonomia, disponibilidade de tempo e recursos e criação de procedimentos organizacionais apropriados podem estimular ou inibir o comportamento intraempreendedor (Kuratko et al., 2014; Marques et al., 2018b; Neessen et al., 2018). A capacidade de avaliar internamente se o ambiente da organização permite o intraempreendedorismo é de extrema importância (Kuratko et al., 2014).

Allinson, Chell e Hayes (2000) foram dos primeiros a estudar a relação do estilo cognitivo com a intenção empreendedora (Castellano et al., 2014), pois os estilos cognitivos são essenciais na explicação do comportamento empreendedor (Randerson et al., 2016). A cognição empreendedora é o estudo dos modelos mentais dos empreendedores e de como o

processo empreendedor e os seus resultados estão relacionados com os traços psicológicos (Chen, Chang & Lo, 2015).

É do comportamento individual que depende a atividade e empreendedorismo de uma organização, pelo que o estudo da relação da OEI como antecedente primário do intraempreendedorismo é vital (Kraus et al., 2019; Mustafa et al., 2018). Nesse sentido, e na procura de evolução e inovação, muitas organizações procuram tornar-se intraempreendedoras por descoberta e melhoria de características intraempreendedoras dos seus funcionários (Razavi & Aziz, 2017).

Existem, na literatura, diversos estudos de OE e empreendedorismo, no entanto muitas vezes eles são vistos como intercambiáveis, é importante fazer a distinção entre a postura empreendedora de uma organização e comportamento empreendedor (Shu et al., 2019). Kraus et al. (2019) verificaram, no seu estudo realizado em 266 funcionários de municípios e cidades nas regiões de língua alemã da Europa (Áustria, Alemanha, Liechtenstein e Suíça), que uma OE dos funcionários está diretamente relacionada com o intraempreendedorismo, principalmente na fase de procura de oportunidades, e conseqüente inovação, sugerindo a procura ou desenvolvimento dessa característica dos funcionários.

Shu et al. (2019) estudaram como a variável renovação estratégica do IE medeia a relação entre a OE e a performance financeira e a reputação em organizações chinesas. Perceberam que a performance financeira é completamente mediada e a reputação é apenas parcialmente mediada pela renovação estratégica, assim, a renovação estratégica melhora diretamente os resultados da organização e a OE melhora o desempenho da organização através de atividades de renovação. Estes resultados sugerem pontos de atuação nas organizações.

Num estudo realizado por Razavi e Aziz (2017) também foi verificada a existência de relação significativa entre as dimensões da OE (inovação, proatividade, assunção de riscos e *networking*) que têm um efeito significativo na intenção intraempreendedora, ficando de fora a dimensão “necessidade de aceitação”. Verificaram também que a liderança tem um efeito moderador positivo nessa relação (exceto nas dimensões *networking* e necessidade de aceitação).

Ao nível da área da saúde sabemos que é um sistema complexo com muitos custos, mas pode ser visto como uma fonte de oportunidades a ser exploradas não só ao nível de melhoria de processos, mas para desenvolver competitividade no mercado (Berto & Junqueira, 2009; Miller & French, 2016). As instituições hospitalares tendem a melhorar os serviços ao

aproveitar os recursos existentes (profissionais empreendedores) e não é necessário aumentar os recursos para o conseguir (Berto & Junqueira, 2009).

Lages et al. (2016) verificaram também as variáveis que influenciam o intraempreendedorismo no setor da saúde (público, privado e social) em Portugal através da medição da orientação empreendedora organizacional influenciada por características individuais e organizacionais. Perceberam que o intraempreendedorismo é influenciado por fatores internos da organização (apoio da gestão), características sociodemográficas e profissionais (género feminino e instituições privadas) e fatores cognitivos (otimismo e estado afetivo). Concluíram que os profissionais de saúde procuram ter um comportamento intraempreendedor e que as próprias organizações onde laboram favorecem esse comportamento e a orientação empreendedora organizacional. Referem, ainda, que as instituições privadas criam mais condições para o desenvolvimento de intraempreendedorismo e OE do que as públicas.

Marques et al. (2018a) realizaram também um estudo em Portugal onde avaliaram a relação entre a OEI e a intenção intraempreendedora dos enfermeiros, mediadas pela auto-motivação e habilidades organizacionais, em sete hospitais públicos em Portugal. Concluíram que das três dimensões da OEI, apenas a assunção de riscos tem efeito direto na intenção empreendedora e a proatividade tem um efeito direto fraco na habilidade empreendedora e indireto na intenção empreendedora. No entanto, a perceção positiva das próprias habilidades empreendedoras tem um papel mediador importante como antecedente da intenção intraempreendedora, pelo que deve ser estimulada.

O empreendedorismo em farmácia é associado às Farmácias Comunitárias, pois habitualmente os estudos de intraempreendedorismo são realizados em organizações privadas (Kraus et al., 2019). As farmácias, além da vertente comercial também têm a vertente social de aconselhamento e ajuda aos utentes, pelo que os profissionais de farmácia devem ser vistos como empreendedores sociais (Laverty, Hanna, Haughey & Hughes, 2015).

Numa perspetiva da área da farmácia um empreendedor ou intraempreendedor (*pharmapreneur*) teria como objetivos o desenvolvimento de novos serviços ou melhoria de serviços já existentes de forma a satisfazer as necessidades não atendidas da população, sendo essencial na competitividade existente (venda em supermercados, parafarmácias, horários alargados) (Shaikh et al., 2019). A perspetiva empreendedora muitas vezes não é ensinada durante o curso, sendo um défice no currículo em áreas como risco, planeamento, marketing,

competitividade e responsabilidade social (Mattingly II, Mullins, Melendez, Boyden & Eddington, 2019).

Sarturi, Filho e Moreira (2013) pretenderam avaliar o potencial empreendedor dos gestores de farmácias e verificaram que as características empreendedoras mais desenvolvidas incluem adquirir qualidade, o conhecimento da área, comprometimento e persistência e procura de oportunidades. Ainda de acordo com os mesmos autores, os aspetos menos desenvolvidos são o poder de persuasão, cálculo de riscos, estabelecer metas e ser independentes e autoconfiantes.

Em Portugal, Cardoso, Sousa e Lopes (2012) realizaram um estudo, nos Açores, que pretendeu avaliar as características empreendedoras dos técnicos de diagnóstico e terapêutica, entre eles técnicos de farmácia. Verificou-se que a principal característica destes é o espírito empreendedor (entusiasmo, iniciativa, reatividade a estímulos, foco no sucesso, entre outros) e como principais obstáculos surgem a preferência pela estabilidade, em relação à incerteza e aos riscos, e o não querer abdicar de uma vida social plena. Como sugestão para impulsionar o intraempreendedorismo foi referida a aposta em fatores motivacionais (formação em diferentes áreas que potenciem o crescimento e a aprendizagem pessoal) de forma a estimular a imaginação e novas perspetivas.

Shaikh et al. (2019) realizaram um estudo piloto em estudantes universitários de farmácia onde pretenderam identificar quais as características e traços de personalidade que se relacionam com o empreendedorismo e intraempreendedorismo, concluindo que o primeiro se relaciona com o género, programa de graduação conjunto e autonomia e que o segundo se relaciona com a motivação de realização, autoeficácia de liderança e resolução de problemas.

De acordo com o exposto elencam-se as seguintes hipóteses:

H₃: O estilo cognitivo racional influencia o intraempreendedorismo.

H₄: O estilo cognitivo intuitivo influencia o intraempreendedorismo

H₅: A orientação empreendedora individual influencia o intraempreendedorismo.

2.4. Inovação

Inovação prende-se com o conceito de novidade, podendo a atividade inovadora ser em novos produtos, novos serviços, novos métodos, novos mercados, novas fontes, novas formas de organização (Johannessen et al., 2001) ou melhorar o ambiente de trabalho e as tarefas (Bunce & West, 1995; Weng, Huang, Huang & Wang, 2012).

Inovação define-se como um processo que envolve várias tarefas de criação ou renovação de procedimentos (Scott & Bruce, 1994), processos, produtos ou serviços (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002) que começa com a geração da ideia, concretiza-a e difunde-a (Weng et al., 2012). Sendo um tema de estudo nos últimos 20 anos, sabe-se que a inovação é crucial nas organizações (Ferreira & Coelho, 2020; Jong & Hartog, 2010) não só para superar a concorrência, mas para satisfazer as necessidades dos clientes (Genc, Dayan & Genc, 2019).

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 et al., 2019).

Drucker (1985) salientou a importância da inovação no seu livro *The Practice of Management* e a valorização do seu estudo a nível organizacional (Calantone et al., 2002), pois considera-a essencial para a criação de valor em organizações pequenas e bem estabelecidas (Zhara, 2003) e desempenha também um papel importante no desenvolvimento social e económico (Razavi & Aziz, 2017). Segundo o artigo de análise do livro de Drucker realizado por Zahara (2003) sugere-se ainda que a gestão tem duas funções empreendedoras distintas: marketing e inovação e que esta última deveria ocorrer em todos os setores da organização.

Existem diferentes tipos de inovação: inovação de processo (visa melhorar processos como a produção, reduzir custos ou aumentar a confiabilidade), inovação de produto (incluir novas funções, utilização de tecnologia na melhoria), inovação radical (rara, melhoria considerável do desempenho de um produto, criação de novas categorias) e a inovação de aplicações (é utilizada a tecnologia atual para os novos utilizadores) (Akpoviroro, 2019). No entanto existem outros aspetos fundamentais na inovação e no desenvolvimento de produtos principalmente em pequenas e médias organizações, tais como a relação com o fornecedor, feedback dos clientes e existência de revendedores (Ferreira & Coelho, 2020).

A literatura em torno da inovação pode ser dividida em diferentes perspetivas: orientada pelo indivíduo (devido a características individuais) (Batra & Vohra, 2016), pela estrutura (características organizacionais), pela interatividade e por sistemas orientados para a inovação (Johannessen et al., 2001). A inovação organizacional pode ser vista pela perspetiva comportamental (adoção de inovação pela organização) ou como uma disposição da mesma para a mudança (Calantone et al., 2002). O comportamento inovador de um indivíduo prende-se com a geração ou adoção de ideias e com o esforço de implementar e realizar procedimentos

que melhorem o desempenho de determinada função (Kessel, Hannemann-Weber & Kratzer, 2012; Lukes & Stephan, 2017), por forma a alcançar novos níveis de melhoria (Weng et al., 2012) designando-se na literatura por comportamento de trabalho inovativo (*Innovative Work Behaviour - IWB*) (Jong & Hartog, 2010; Lukes & Stephan, 2017).

A inovação pode ser entendida como um processo com diferentes estádios, diferentes processos e diferentes comportamentos do indivíduo em cada processo (Scott & Bruce, 1994) e a medição do comportamento inovador dos funcionários de uma organização não é feita apenas com os indicadores de inovação, mas tem em conta os seus comportamentos multifacetados e indicadores contextuais (Lukes & Stephan, 2017).

Scott e Bruce (1994) foram pioneiros e testaram um modelo de explicação comportamento de trabalho inovador e verificaram que este era relacionado com a liderança, suporte para a inovação, expectativas da gerência, carreira e estilo sistemático de resolução de problemas. Outras medidas surgiram (Janssen, 2000; Jong & Hartog, 2010) mas mais recentemente. Lukes e Stephan (2017) desenvolveram um modelo teórico para medir o comportamento inovador dos funcionários de uma organização que compreende dimensões como: comportamento inovador (geração de ideias, procura de ideias, comunicação de ideias e sua implementação, bem como a relação de ajuda com outros colaboradores e a superação de obstáculos), resultados da inovação alcançados e influências contextuais importantes no comportamento inovador. Neste estudo uma das escalas utilizadas para medir a inovação serão os *outputs* de inovação de Lukes e Stephan (2017).

No Quadro 5 serão apresentadas algumas das dimensões relacionadas com a inovação.

Quadro 5- Inovação

Autores	Dimensões apresentadas
Scott & Bruce (1994)	O comportamento inovador individual é afetado por fatores como: liderança, apoio à inovação, expectativas de função de gestão, fase da carreira e procura de resolução de problemas.
Johannessen et al. (2001)	O sucesso de uma inovação não se relaciona tanto com quem a promove (individual, organizacional ou governamental), mas sim pela forma como é adotada na organização.
Kessel et al. (2012)	O envolvimento em várias funções permite aos profissionais de saúde ter um comportamento mais inovador.
Batra & Vohra (2016)	A inovação é mais facilmente exibida por indivíduos com estilo cognitivo abstrato (intuitivo) do que por indivíduos com estilo cognitivo reflectivo (racional).
Im, Campbell & Jeong (2016)	O incentivo à inovação no local de trabalho, promovido pela organização, aumenta o comprometimento dos funcionários com a mesma (principalmente nos funcionários mais comprometidos com os seus valores).
Lukes & Stephan (2017)	O comportamento inovador dos funcionários é a base do intraempreendedorismo.
Afsar, Cheema & Bin Saeed (2018)	A partilha de informação com os colegas estimula o comportamento inovador.
Bagheri & Akbari (2018)	A liderança empreendedora foi o fator com maior impacto no comportamento inovador dos enfermeiros.
Genc et al. (2019)	No seu estudo realizado em pequenas e médias organizações verificou que a OE se relaciona positivamente com a inovação e que medeia a sua relação com a internacionalização.
Liu & Lee (2018)	A OE e o clima de inovação numa organização estão positivamente relacionados com a inovação de serviços.
Whitacre, Meadowcroft & Gallardo (2019)	O índice de inovação relaciona-se com fatores organizacionais (salários pagos, crescimento de mercado e benefícios oferecidos aos funcionários) e regionais/económicos (rendimento familiar, percentagem de funcionários criativos, pobreza e desemprego).
Akpovioro (2019)	A inovação em pequenas e médias organizações é afetada pelos baixos recursos financeiros, limitação de contratação de pessoas motivadas e portfólios de inovação pequenos.
Nambisan, Wright & Feldman (2019)	O desenvolvimento das tecnologias, plataformas e infraestruturas digitais que ocorreram na última década alteraram a forma como ocorre a inovação e o empreendedorismo, atuando como um recurso operante (ativo no fomento de inovação).
Ferreira & Coelho (2020)	A inovação tem um impacto significativo na vantagem competitiva e na performance num estudo realizado em pequenas e médias organizações em Portugal.

Fonte: elaborado pelo autor tendo por base a revisão da literatura

Diversos autores ao longo dos anos estudaram a relação entre a cognição humana e a inovação (Batra & Vohra, 2016). Já Bunce (1995) realizou um estudo onde verificou a relação entre fatores individuais e fatores de grupo e ambiente, e concluiu que apenas os fatores pessoais (propensão à inovação, independência e motivação intrínseca ao trabalho) tinham uma relação significativa com a inovação.

Alegre e Chiva (2013) realizaram um estudo em indústrias italianas e espanholas produtoras de azulejo, onde verificou que existe uma relação positiva significativa entre a OE como antecedente do desempenho de inovação (inovação dos produtos e processos de uma organização), relação essa que pode ser parcialmente mediada pelo desempenho de aprendizagem organizacional.

A inovação em saúde envolve principalmente as organizações com processos de pesquisa e empreendedorismo, como os hospitais (Miller & French, 2016). Nesta área a inovação prende-se com dois aspetos principais: melhoria dos cuidados prestados e redução de custos (Carlucci, Mura & Schiuma, 2019). Carlucci et al. (2019) estudou a relação entre o complexo clima organizacional do setor público de saúde, a sua abertura para a inovação e o comportamento de trabalho inovador, verificando que tanto o clima organizacional como a abertura à inovação influenciam positivamente o comportamento inovador dos funcionários, por sua vez o clima organizacional afeta positivamente a abertura à inovação.

As farmácias têm vindo a encontrar dificuldades devido ao complexo ambiente da saúde e às exigências relativas aos medicamentos (Mirkov, 2018) e, à semelhança de outras organizações, estas têm uma dupla abordagem: a necessidade de prestar um serviço de qualidade (interesse público do direito à saúde) e um ambiente competitivo (natureza empreendedora dos profissionais) (Santuari, 2017). Nesse sentido, verifica-se que nas farmácias a difusão de conhecimento (tácito e explícito) facilita os processos de inovação e melhora o desempenho (García-Morales, Matías-Reche & Hurtado-Torres, 2008) e que o trabalho em equipa e a partilha de conhecimento entre todos é essencial para criar valor e práticas inovadoras, sendo essencial o líder na farmácia envolver os colaboradores de forma a obter os melhores resultados para a farmácia, para o utente e para a equipa (Mirkov, 2018).

A aplicação de uma inovação em farmácia pode trazer vantagens como melhoria do relacionamento com os clientes, melhoria na capacidade de trabalho devido a formação e melhoria do relacionamento com outros cuidados de saúde circundantes e com outras farmácias (Weir, Newham, Dunlop & Bennie, 2019).

De acordo com o exposto, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H₆: *A orientação empreendedora individual promove a inovação.*

H₇: *O intraempreendedorismo promove a inovação.*

2.5. Modelo conceptual

Tendo em consideração a revisão de literatura efetuada ao longo do ponto 2, o objetivo geral de investigação e as hipóteses de investigação devidamente fundamentadas propõe-se o seguinte modelo conceptual de investigação:

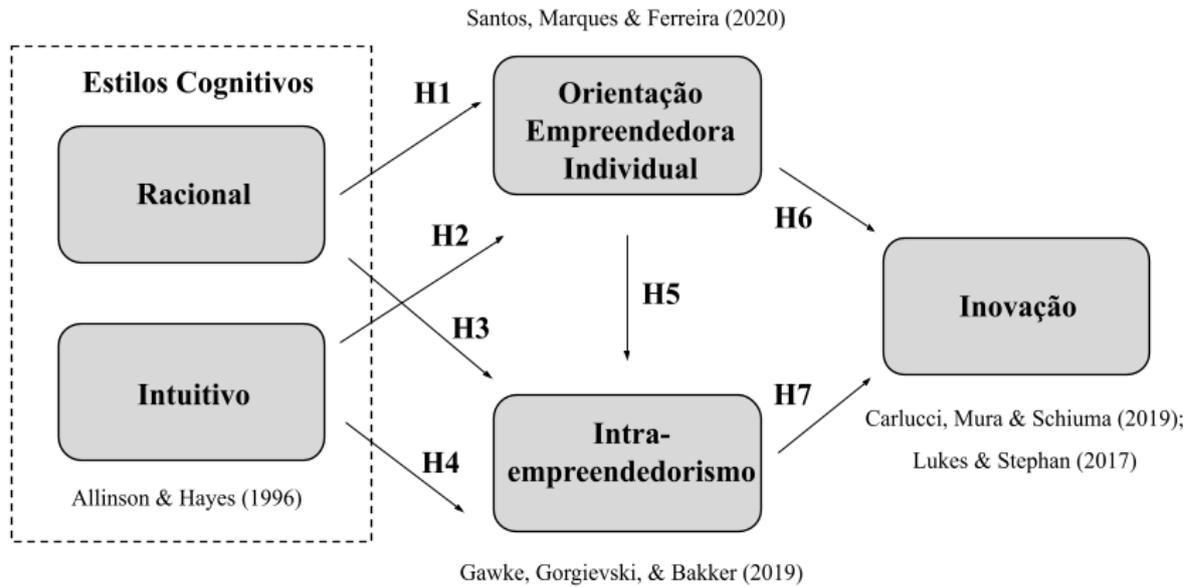


Figura 1- Modelo Conceptual de Investigação

Capítulo 3- Metodologia de análise e recolha de dados

A pesquisa científica caracteriza-se por ser a realização de um estudo planeado: parte de um problema e origina hipóteses que vão ser ou não confirmadas pela pesquisa realizada (Prodanov & Freitas, 2013) com a finalidade de gerar conhecimento científico caracterizado por ser objetivo, sistemático, claro, organizado e verificável (Vilelas, 2009). Assim, o atual capítulo vai explicar o desenho de investigação (plano lógico elaborado para responder às questões de investigação) (Fortin, 2009).

3.1 Tipo de investigação

O tipo de investigação pode ser classificado quanto ao método ou modo de abordagem utilizado (raciocínio e técnicas que permitem chegar ao conhecimento) e quanto aos seus objetivos gerais (Vilelas, 2009).

O método é o conjunto de processos utilizados na procura de informação (Prodanov & Freitas, 2013), dessa forma, o método selecionado para ser utilizado na investigação é o método quantitativo. Este baseia-se em quantificar, reunir e analisar os dados numéricos que serão recolhidos (Antwi & Hamza, 2015), sendo necessário o uso da estatística para traduzir os conhecimentos gerados em números (Prodanov & Freitas, 2013). O método quantitativo difere do qualitativo no paradigma, na visão da investigação e na metodologia. O primeiro procura estabelecer relações diretas e estáticas, enquanto que o segundo assume que o comportamento humano é fluido e dinâmico e que não pretendem generalizar (Antwi & Hamza, 2015). Apesar de alguns autores considerarem que um não é melhor do que o outro, ou que se podem utilizar em conjunto (Lo, Rey-Martí & Botella-Carrubi, 2020), na nossa visão consideramos que o método quantitativo é o mais indicado para este estudo pois pretendemos elucidar o leitor sobre a recolha e a análise dos dados de forma clara e objetiva, medindo relações por via de testes estatísticos.

Quanto aos seus objetivos, a presente investigação classifica-se como exploratória e descritiva. Exploratória porque queremos obter uma maior familiaridade com o tema (Vilelas, 2009), pois este ainda não foi explorado da forma proposta e o objetivo é adquirir uma visão nova e possibilitar a formulação de problemas mais precisos posteriormente (Gil, 2008). O facto de ter também como objetivo o estabelecimento de relações entre quatro variáveis diferentes e sendo uma das suas características a colheita de dados, torna-a também descritiva (Gil, 2008).

3.2 Dados e suas fontes

O estudo iniciou-se por uma demonstração do estado da arte que é conseguido através de pesquisa científica que consiste em procurar conhecimentos/ respostas acerca de um problema com procedimentos racionais e sistemáticos que deem confiabilidade aos dados (Prodanov & Freitas, 2013) com o objetivo de delimitar a investigação, distinguir o que é conhecido e o que falta conhecer, conhecer diferentes correntes conceptuais e, também, diferentes métodos de investigação utilizados em estudos com objetivos similares (Fortin, 2009). Assim, para verificarmos o estado dos conhecimentos foram analisados os estudos mais recentes sobre os domínios anteriormente apresentados, bem como a metodologia necessária para o desenvolvimento do estudo e foi através destes que apresentámos os principais conceitos e termos técnicos.

A revisão da literatura foi efetuada através de pesquisa científica nas bases de dados Web of Science, Scopus, EBSCO, B-On e Scielo utilizando palavras-chave como “*cognitive style*”, “*attitudes*”, “*innovation*”, “*intrapreneurship*”, “*entrepreneurial orientation*”, “*pharmacy*”, “*healthcare*”, “*pharmacy professional*” e com seleção de estudos importantes preferencialmente dos últimos cinco anos ou de autores de referência nas áreas em estudo.

De acordo com os objetivos e hipóteses referidos anteriormente, o estudo tem como população os profissionais de Farmácia Comunitária (técnicos de farmácia, farmacêuticos, gestores e outros) portugueses. Segundo Gil (2008) a população é um conjunto de elementos que têm em comum determinadas características e a amostra é um subconjunto da população, uma réplica em miniatura (Fortin, 2009). Neste estudo consideramos como população um valor aproximado do número de profissionais de farmácia em Portugal de 14620 pessoas. Obtivemos este valor tendo em conta a existência de 2924 farmácias em Portugal (PORDATA, 2020) e a estimativa de existirem 5 trabalhadores em média por farmácia, de acordo com os resultados obtidos no estudo de Martins, Costa e Caramona (2013).

Segundo Fortin (2009), o tipo de amostragem usada classifica-se como probabilística simples, pois qualquer elemento da população tinha uma probabilidade de ser escolhido diferente de zero.

O método de colheita de dados foi o questionário, definido por Gil (2008) como uma técnica de investigação em que são submetidas a pessoas um conjunto de questões com o objetivo de obter informações. Ainda de acordo com o mesmo autor, quando são propostos por escrito designam-se de questionários autoaplicados.

O questionário foi desenvolvido tendo por base escalas validadas em estudos anteriores, algumas utilizadas na área da saúde (Anexo 1). Estruturalmente o questionário inicia-se por uma pequena introdução onde é explicado por quem é realizado, a quem se destina e qual o objetivo da utilização deste instrumento de pesquisa, assim como algumas indicações importantes no preenchimento do mesmo e a importância em participar. Segue-se um campo para assinalar o consentimento informado e a data de participação, bem como um código QR para facilitar a participação online para quem assim o desejar.

Posteriormente, o questionário é composto por 74 perguntas, divididas em 5 secções. A primeira secção destina-se à recolha de dados sociodemográficos. As quatro secções seguintes visam a avaliação das dimensões em estudo: estilos cognitivos (racional e intuitivo); intraempreendedorismo, OEI e inovação, sendo constituídas por escalas de *Likert*. As escalas de *Likert* são habitualmente constituídas por enunciados que exprimem um ponto de vista sobre determinado assunto e os participantes devem indicar o grau de concordância em relação à opinião escrita no enunciado (Fortin, 2009). Nas questões presentes no questionário a escala de *Likert* é de sete pontos, em que a pontuação “1” corresponde ao valor “discordo completamente” e a pontuação “7” corresponde ao valor “concordo completamente”.

As escalas utilizadas encontram-se resumidas no quadro seguinte.

Quadro 6- Escalas utilizadas no questionário

Dimensão	Autor	Escala	Designação	Nº de itens
Estilos cognitivos	Allinson & Hayes (1996)	<i>The Cognitive Style Index</i>	R-Estilo Racional	10
			I-Estilo Intuitivo	10
Orientação Empreendedora Individual	Santos, Marques & Ferreira (2020)	<i>Individual Entrepreneurial Orientation scale</i>	R-Risco	3
			I-Inovação	4
			P-Proatividade	3
			Px-Paixão	4
Pe-Perseverança				5
Intra-empendedorismo	Gawke, Gorgievski & Bakker (2019)	<i>Employee Intrapreneurship Scale (EIS)</i>	IntE	10
Inovação	Carlucci, Mura & Schiuma (2019)		CI-Comportamento inovador	4
			AI-Abertura à inovação	6
	Lukes & Stephan (2017)	<i>Innovative Behavior Inventory (IBI)</i>	Out-Outputs de inovação	3

Fonte: elaborado pelo autor

A primeira fase de aplicação do questionário consistiu na sua divulgação online para ser realizado um pré-teste com o objetivo de confirmar a sua operacionalidade e efetividade práticas. O pré-teste consiste no preenchimento do questionário por uma pequena parte da amostra com o objetivo de avaliar a atitude dos inquiridos perante o questionário, a compreensão das perguntas, a coerência do questionário e a consistência das respostas, permitindo corrigir ou modificar o questionário, bem como verificar aspetos como a redação ou a ordem das questões (Fortin, 2009).

Após a aplicação do pré-teste e de verificada a conformidade, avançamos para a recolha de dados. A distribuição e recolha dos questionários foi feita de duas formas:

- Impressão em papel para entrega aos profissionais que laboravam em farmácias em que se percebeu que a utilização da tecnologia e do email poderia não contribuir para uma maior adesão ao preenchimento e que se localizavam numa área geográfica mais próxima;
- Partilha do link do google docs a profissionais individualmente e em grupos temáticos nas redes sociais, bem como o estabelecimento de contactos telefónicos a farmácias a nível nacional para posterior utilização de redes informáticas pessoais e profissionais de forma a divulgar o questionário via email ao maior número de profissionais de Farmácia Comunitária em Portugal.

A recolha de dados foi realizada entre 14 de abril e 3 de outubro de 2020. Com as formas de divulgação apresentadas tornou-se possível ter 215 questionários preenchidos, mas apenas 209 foram válidos, pelo que a nossa amostra é 209.

3.3 Métodos e técnicas de análise

A análise dos dados foi feita segundo métodos estatísticos, procurando dar estrutura à informação numérica obtida pelos questionários e determinar as relações encontradas entre diferentes variáveis e se estas podem ser generalizadas à população (Fortin, 1996).

Após a recolha dos questionários devidamente preenchidos, procedeu-se à verificação das nossas hipóteses utilizando modelação de equações estruturais (SEM) e mais especificamente PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*). O PLS-SEM permite verificar as relações endógenas e exógenas das nossas variáveis e fornecer explicações para a variância, deste modo suporta o desenvolvimento teórico do modelo apresentado porque estima, avalia, monitoriza e compara os principais influenciadores (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011).

3.4. Caracterização do setor Farmácia Comunitária

Em Portugal existem farmacêuticos, anteriormente designados por boticários, desde 1449 e a sua atividade centrava-se na preparação de medicamentos ou substâncias medicamentosas, designando-se na época de Farmácias de Oficina. No entanto, e com o surgimento de atividades mais direcionadas ao cidadão e à comunidade, usa-se atualmente a designação de Farmácia Comunitária (Ordem dos Farmacêuticos, s.d.).

As Farmácias Comunitárias são estabelecimentos independentes regulamentados pelo governo e a sua atividade atual centra-se na dispensa de medicamentos e produtos de higiene e bem-estar, aconselhamento na sua utilização, bem como na oferta de diferentes serviços como testes laboratoriais, acompanhamento de doenças crónicas (Marques, Rodrigues, Ferreira & Raposo, 2006), serviços simples de enfermagem, programas de literacia em saúde, prevenção de doença e estilo de vida saudável (Portaria 97/2018, artigo 2º), administração de vacinas, cessação tabágica, seguimento farmacoterapêutico, entre outros (Doucette et al, 2006).

A dispensa de medicamentos pode ser efetuada pelas farmácias nas suas instalações, pela internet ou no domicílio (Decreto-lei 307/2007, artigo 9º). Em muitos locais do país as farmácias são a única estrutura que pode prestar cuidados de proximidade e na ajuda do cidadão na articulação com o sistema de saúde (Ordem dos Farmacêuticos, s.d).

O diretor técnico é o farmacêutico que assegura a direção da farmácia, pode ter outro farmacêutico substituto que o substitua nas suas ausências (diretor técnico adjunto), podendo estes serem ajudados por técnicos de farmácia ou outro pessoal habilitado (Decreto-lei 307/2007) como os técnicos auxiliares de farmácia com formação técnico-profissional certificada de coadjuvação na área farmacêutica (Decreto-lei 307/2007), não impedindo a contratação de outros profissionais para prestação de serviços não farmacêuticos (gestão, limpeza, encomendas e reposição de stocks).

Após o exposto, consideramos que o setor Farmácia Comunitária seja de melhor entendimento nos capítulos seguintes.

3.5. Caracterização da situação nacional e internacional aquando da recolha de dados

No final de 2019 surgiu em Whuan, na China, uma infeção por coronavírus (Covid-19) que veio a ser declarada uma pandemia pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 11 de março de 2020 (Gregory & Austin, 2020). O vírus causa frequentemente dificuldade respiratória grave e pode levar a pneumonia (Oliviera & Morais, 2020), sendo que as pessoas

com outras comorbilidades (diabetes ou hipertensão), principalmente idosos, fazem parte do grupo de risco da doença.

Em Portugal o primeiro caso de Covid-19 surgiu no dia 2 de março de 2020 e desde logo foram tomadas medidas para o controlo da transmissão e expansão da doença (Shaaban, Peleteiro & Martins, 2020). À semelhança de todas as áreas, as práticas das Farmácias Comunitárias mudaram drasticamente (Gregory & Austin, 2020).

O Covid-19 foi mote de inspiração para a criação de inovação na saúde em todo o mundo (Harris, Bhatti, Buckley & Sharma, 2020; Palanica & Fossat, 2020) e as farmácias, como serviço essencial devido à sua posição única no acesso aos medicamentos, desde logo mostraram uma força dinâmica, capacidade de resposta e adaptação, comprometimento com a saúde da população e com o fornecimento de vários serviços para atender as necessidades da sociedade (Costa et al., 2020; Gregory & Austin, 2020), agindo em articulação com farmácias vizinhas, as associações que as representam e as redes sociais (Santos & Santos, 2020).

A pandemia originou diversas iniciativas na forma de prescrição, dispensa e administração de medicamentos, pois deu origem a uma dificuldade e escassez no fornecimento de medicamentos às farmácias e por outro lado ocorreu um aumento da procura de determinado tipo de medicação (Bell, Reynolds, Freeman & Jackson, 2020; Gregory & Austin, 2020) bem como de soluções antissépticas e equipamentos de proteção, o que levou ao seu racionamento. Surgiu uma diminuição de prestação de serviços remunerados (como administração de medicamentos ou medição de parâmetros) e aumentou a prestação de serviços não remunerados (Gregory & Austin, 2020), como explicações relativas à segurança ou escassez de medicamentos, a troca de medicamentos, os pedidos de prescrições ao centro de saúde e as entregas ao domicílio.

Foram tomadas diversas medidas no sistema de saúde para as farmácias poderem prestar um melhor serviço à população, entre elas: consultas médicas por telefone, incentivo da prescrição eletrónica, fornecimento de medicamentos para um tempo limitado mesmo sem receita médica, entrega de medicamentos ao domicílio dos idosos, facilidade na substituição pelo farmacêutico de medicamentos esgotados por outros medicamentos disponíveis (Bell et al., 2020), entrega de medicamentos hospitalares e renovação automática de prescrições (Costa et al., 2020)

As farmácias contribuíram também para a educação dos utentes, tiveram turnos de trabalho mais longos (Gregory & Austin, 2020), prepararam a segurança das farmácias (acrílicos nos balcões, fitas no chão, retirada dos produtos em exposição), bem como a

desinfecção da farmácia e das caixas onde chegam as encomendas, atenderam pelo postigo, colaboraram com juntas de freguesia, câmaras ou outros profissionais e foi notada exaustão das equipas (Santos & Santos, 2020).

Todos os aspetos descritos tornam muito singular o período da recolha de dados.

Capítulo 4- Apresentação, análise e discussão dos resultados

Neste capítulo pretendemos fazer o estudo empírico da investigação com o objetivo de testar as nossas hipóteses de acordo com os métodos e técnicas referidos no ponto anterior. Começaremos pela caracterização da nossa amostra, seguindo-se a avaliação do modelo de equações estruturais proposto, as hipóteses e questões de investigação e, por fim, a discussão dos resultados.

4.1. Caracterização da amostra

A nossa amostra é constituída por 209 profissionais de Farmácia Comunitária. Quanto às suas características sociodemográficas, podemos verificar no Quadro 7 que 72,7% (152) dos inquiridos são do género feminino e apenas 27,3% (57) são do género masculino. Verifica-se uma predominância da faixa etária abaixo dos 30 anos (72; 34,4%), seguindo-se a faixa etária dos 30-39 (62; 29,7%) anos, depois dos 40-49 anos temos 20,1% (42) e por fim com idade igual ou superior a 50 anos temos 15,8% (33) dos inquiridos. Quanto ao estado civil 41,9% (117) dos inquiridos são casados(as) ou em união de facto, 31,2% (87) são solteiros e 15,1% (42) são divorciados(as) ou separados(as) de facto. Passando à caracterização da amostra quanto às habilitações académicas, percebemos que 13,4% (28) têm habilitações de grau igual ou inferior ao 12ºano, 45% (94) têm uma licenciatura ou bacharelato e 41,6% (87) têm uma especialização, pós-graduação, mestrado ou doutoramento.

Quadro 7- Caracterização sociodemográfica da amostra em estudo

Itens	N	%
Género		
Feminino	152	72,7%
Masculino	57	27,3%
Faixa Etária		
< 30 anos	72	34,4%
30 - 39 anos	62	29,7%
40 - 49 anos	42	20,1%
≥ 50 anos	33	15,8%
Estado civil		
Casado(a)/ união de facto	117	41,9%
Solteiro	87	31,2%
Divorciado(a)/ separado(a) de facto	42	15,1%
Viúvo(a)	33	11,8%
Habilitações Académicas		
Igual ou inferior ao 12º ano	28	13,4%
Bacharelato / Licenciatura	94	45,0%
Esp. / Pós-grad. / Mestr. / Dout.	87	41,6%

No Quadro 8 podemos observar a caracterização da nossa amostra quando ao distrito do local de trabalho. Assim, verificamos na amostra a existência de indivíduos nos 18 distritos de Portugal e nas duas regiões autónomas (Açores e Madeira). A predominância verifica-se nos trabalhadores no distrito de Viseu (48; 23%), seguindo-se Vila Real com 22% (46) e Faro com 10% (21). A predominância menor é de trabalhadores nos distritos de Castelo Branco e Évora, ambos com 0,5% (1) de respondentes seguidos de Viana do Castelo e Portalegre, ambos com 1% (2).

Quadro 8- Caracterização da amostra quanto ao distrito de trabalho

Distritos	N	%
Aveiro	13	6,2%
Beja	3	1,4%
Braga	7	3,3%
Bragança	3	1,4%
Castelo Branco	1	0,5%
Coimbra	12	5,7%
Évora	1	0,5%
Faro	21	10,0%
Guarda	5	2,4%
Leiria	4	1,9%
Lisboa	13	6,2%
Portalegre	2	1,0%
Porto	9	4,3%
Santarém	6	2,9%
Setúbal	7	3,3%
Viana do Castelo	2	1,0%
Vila Real	46	22,0%
Viseu	48	23,0%
Açores	3	1,4%
Madeira	3	1,4%

No que concerne à categoria profissional, verifica-se no Quadro 9 que 41,1% (86) dos inquiridos são técnicos de farmácia, 55,1% (115) são farmacêuticos pois o diretor técnico e o diretor técnico adjunto, com ou sem funções de gestão são farmacêuticos e 2,4% (5) têm outra categoria profissional. Dos farmacêuticos, 14,8% (31) são diretores técnicos e 9,1% (19) diretores técnicos adjuntos. Quanto aos cargos de gestão, 3 indivíduos são apenas gestores das farmácias, representando 1,4% da nossa amostra e 3 indivíduos são farmacêuticos/diretores técnicos e gestores e representam 1,5% da nossa amostra.

Quadro 9- Caracterização da amostra quanto à categoria profissional

Categoria Profissional	N	%
Técnico de farmácia	86	41,1%
Farmacêutico	62	29,7%
Diretor técnico adjunto	19	9,1%
Diretor técnico	31	14,8%
Gestor	3	1,4%
Farmacêutico, Gestor	1	0,5%
Diretor técnico, Gestor	2	1,0%
Outro	5	2,4%

4.2 Avaliação do Modelo de Equações Estruturais proposto

O modelo proposto é um modelo hierárquico de 2ª ordem, pois os constructos da OEI e da Inovação são de 2ª ordem uma vez que ambos contêm sub-constructos (dimensões). No caso deste estudo irá ser utilizada a abordagem dos 2 passos (Agarwal & Karahanna, 2000; Becker, Klein & Wetzels, 2012; Ringle, Sarstedt & Straub, 2012) que consiste na avaliação psicométrica das variáveis latentes de 2ª ordem, procedendo-se à determinação dos *scores* dos fatores de menor ordem atrás referidos (dimensões), sendo estes posteriormente utilizados como indicadores no modelo final proposto.

Assim, numa primeira instância serão avaliadas as propriedades psicométricas da OEI e da Inovação seguindo-se a avaliação dos resultados do PLS-SEM no modelo final que consiste numa primeira etapa na análise do modelo de medida. Se o modelo de medida atender aos critérios exigidos, passar-se-á à avaliação do modelo estrutural (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Tal como acontece com a maioria dos métodos estatísticos, o PLS-SEM tem um conjunto de orientações gerais (regras práticas) que servem como diretrizes para avaliar os resultados do modelo e interpretar os resultados (Chin, 1998, 2010; Hair et al., 2017; Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009).

4.2.1 Avaliação das propriedades psicométricas das variáveis latentes

Orientação Empreendedora Individual e Inovação

Nesta secção proceder-se-á à avaliação das propriedades psicométricas da OEI e da Inovação, que consiste na avaliação dos modelos de medida de cada um destes constructos avaliando os pesos fatoriais dos seus indicadores, bem como a sua fiabilidade da consistência interna e a validade convergente.

Tratando-se de constructos reflexivos, a primeira etapa envolve o exame dos pesos fatoriais dos indicadores. Pesos fatoriais (λ) acima de 0,708 são recomendados, pois indicam

que o constructo explica mais de 50% da variância do indicador, proporcionando assim uma fiabilidade aceitável do mesmo (Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019).

No Quadro 10 é possível verificar que apenas um dos pesos fatoriais apresentou peso fatorial ligeiramente inferior a 0,7, tratou-se do indicador AI4 (Atendo aos pedidos dos clientes/ utentes) da dimensão “Abertura à Inovação” do constructo Inovação ($\lambda=0,661$) mas que se optou por manter. Todos os restantes pesos fatoriais dos indicadores de ambos os constructos e respetivas dimensões apresentaram valores superiores a 0,7 verificando-se assim validade fatorial.

Quadro 10-Análise dos pesos fatoriais (λ) dos constructos OEI e Inovação

Dimensões e respetivos indicadores	λ
OEI – Propensão para o Risco	
R1 - Gosto de me aventurar no desconhecido e tomar decisões arriscadas	0,806 ***
R2 - Estou disposto a investir uma grande parte de tempo e/ou dinheiro em algo que pode dar retorno elevado	0,843 ***
R3 - Tenho tendência a agir com audácia em situações arriscadas	0,891 ***
OEI – Capacidade de Inovação	
I1 - Frequentemente eu gosto de experimentar atividades novas e incomuns	0,837 ***
I2 - Geralmente eu prefiro dar forte ênfase a abordagens inovadores ao invés de abordagens testadas e utilizadas anteriormente	0,860 ***
I3 - Eu prefiro, quando aprendo algo novo, tentar fazer à minha maneira do que fazer como todos os outros fazem	0,722 ***
I4 - Eu sou a favor de se experimentarem abordagens novas para a resolução de problemas, ao invés de usar métodos que os outros geralmente usam	0,836 ***
OEI – Proatividade	
P1 - Geralmente costumo agir por antecipação a futuros problemas, necessidades ou mudanças	0,842 ***
P2 - Tenho tendência a planear com antecedência os projetos	0,880 ***
P3 - Prefiro levantar-me e colocar os projetos em andamento do que ficar sentado à espera que alguém o faça	0,864 ***
OEI – Paixão	
Px1 - Tenho paixão por detetar boas oportunidades, por desenvolver e criar novas soluções para problemas e necessidades existentes	0,880 ***
Px2 - Tenho paixão pelo processo de reunir os recursos financeiros, humanos e sociais (e.g., contactos, parcerias, entre outros) necessários para a criação de novos projetos	0,895 ***
Px3 - Tenho paixão por ver e fazer crescer e expandir o meu trabalho	0,859 ***
Px4 - Tenho paixão pelo que faço e quando estou longe do meu trabalho não vejo a hora de regressar	0,768 ***
OEI – Perseverança	
Pe1 - Alcancei um objetivo que me demorou algum tempo a atingir	0,765 ***
Pe2 - Superei contratempos para conquistar um importante desafio	0,823 ***
Pe3 - Eu acabo sempre o que começo	0,725 ***
Pe4 - Os contratempos não me desencorajam	0,856 ***
Pe5 - Em muitas situações complexas, apesar de ver os outros desistirem, eu persisto em atingir os meus objetivos	0,886 ***
Inovação – Comportamento inovador	
CI1 - Gero soluções originais para problemas	0,863 ***
CI2 - Mobilizo suporte para ideias inovadoras	0,935 ***
CI3 - Pesquiso novos métodos de trabalho, técnicas ou instrumentos	0,881 ***
CI4 - Transformo ideias inovadoras em aplicações úteis	0,910 ***
Inovação – Abertura à inovação	
AI1 - Melhoro os processos de trabalho	0,848 ***
AI2 - Avalio comparativamente com outras organizações	0,785 ***
AI3 - Reconheço e enfrento problemas e erros do passado	0,802 ***
AI4 - Atendo aos pedidos dos clientes/ utentes	0,661 ***
AI5 - Estabeleço relações colaborativas com outras organizações	0,702 ***
AI6 - Experimento uma nova forma de organização do trabalho	0,839 ***
Inovação – Outputs de inovação	
Out1 - Sou frequentemente bem-sucedido no trabalho quando coloco as minhas ideias em prática	0,827 ***
Out2 - Muitas coisas criadas por mim são usadas na nossa farmácia	0,849 ***
Out3 - Implementei sempre melhorias nos lugares onde trabalhei	0,894 ***

Nota: *** p ≤ 0,001

A segunda etapa consiste em avaliar a fiabilidade da consistência interna, na maioria das vezes usando a fiabilidade compósita (FC) de Jöreskog (1971). Valores mais altos geralmente indicam níveis mais altos de fiabilidade. Valores de fiabilidade entre 0,60 e 0,70 são considerados aceitáveis em estudos exploratórios, já valores entre 0,70 e 0,90 variam de satisfatório a bom. Valores de 0,95 e superiores são problemáticos, pois indicam que os itens são redundantes, reduzindo a validade de constructo (Diamantopoulos Sarstedt, Fuchs, Wilczynski & Kaiser, 2012; Drolet & Morrison, 2001). O α de Cronbach é outra medida de fiabilidade de consistência interna que assume limites semelhantes, mas produz valores mais baixos do que a fiabilidade compósita. O α de Cronbach é uma medida menos precisa de fiabilidade, pois os indicadores não são ponderados, o que não acontece com a fiabilidade compósita, onde os indicadores são ponderados com base nos pesos fatoriais individuais dos indicadores do constructo e, portanto, essa fiabilidade é maior do que o α de Cronbach. Embora o α de Cronbach possa ser muito conservador, a fiabilidade compósita pode ser muito liberal e a verdadeira fiabilidade do constructo é normalmente vista como estando dentro desses dois valores extremos. Como alternativa, Dijkstra e Henseler (2015) propuseram ρ_A como uma medida aproximadamente exata da fiabilidade do constructo, que geralmente está entre o alfa de Cronbach e a fiabilidade compósita. Portanto, ρ_A pode representar um bom compromisso se se assumir que o modelo fatorial está correto.

A terceira etapa da avaliação do modelo de medida reflexivo aborda a validade convergente de cada medida de constructo. A validade convergente é a extensão em que o constructo converge para explicar a variância dos seus itens. A métrica usada para avaliar a validade convergente de um constructo é a variância extraída média (VEM) para todos os itens em cada constructo. Para calcular o VEM, é necessário elevar ao quadrado o peso fatorial de cada indicador num dado constructo e calcular o valor médio. Um VEM aceitável é de 0,50 ou superior, indicando que o constructo explica pelo menos 50 % da variância dos seus itens.

Como se pode aferir do Quadro 11 foi assegurada a fiabilidade da consistência interna para os 2 constructos em análise com os valores de FC a serem todos superiores a 0,70 ($\geq 0,884$), bem como foram muito bons os de ρ_A ($\geq 0,811$) e os de α de Cronbach ($\geq 0,804$). Os valores da variância extraída média (VEM) revelaram-se acima de 0,60 pelo que se enquadram no intervalo recomendado ($> 0,50$) sendo assegurada a validade convergente (Bagozzi & Yi, 1988).

Quadro 11-Fiabilidade da consistência interna e validade convergente das dimensões da OEI e Inovação

Variáveis latentes e respectivas dimensões	FC	ρ_A	α Cronbach	VEM
Orientação Empreendedora Individual				
Propensão para o Risco	0,884	0,811	0,804	0,718
Capacidade de Inovação	0,888	0,851	0,833	0,665
Proatividade	0,896	0,828	0,827	0,743
Paixão	0,914	0,879	0,873	0,726
Perseveranças	0,907	0,890	0,871	0,661
Inovação				
Comportamento inovador	0,943	0,923	0,919	0,806
Abertura à inovação	0,900	0,884	0,866	0,602
Outputs de inovação	0,893	0,820	0,819	0,735

A quarta etapa consiste em avaliar a validade discriminante, que é o grau em que um constructo é empiricamente distinto de outros constructos no modelo estrutural. Fornell e Larcker (1981) propuseram a métrica tradicional e sugeriram que o VEM de cada constructo deve ser comparado à correlação inter-constructo quadrada (como uma medida de variância compartilhada) desse mesmo constructo e todos os outros constructos medidos reflexivamente no modelo estrutural. A variância partilhada para todos os constructos de modelo não deve ser maior do que seus valores de VEM. Estudos recentes indicam, no entanto, que essa métrica não é adequada para avaliação da validade discriminante. Por exemplo, Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) mostram que o critério de Fornell-Larcker não tem um bom desempenho, particularmente quando os pesos fatoriais do indicador num constructo diferem apenas ligeiramente (por exemplo, todos os pesos fatoriais do indicador oscilam entre 0,65 e 0,85). Em substituição, Henseler et al. (2015) propuseram a razão HeteroTrait-MonoTrait (HTMT) das correlações (Voorhees, Brady, Calantone & Ramirez, 2016). O HTMT é definido como o valor médio das correlações de itens entre os constructos em relação à média (geométrica) das correlações médias para os itens que medem o mesmo constructo. Problemas de validade discriminante estão presentes quando os valores de HTMT são altos. Henseler et al. (2015) propõem um valor limite de 0,90 para modelos estruturais com constructos que são conceptualmente muito semelhantes. Em tal cenário, um valor HTMT acima de 0,90 sugeriria que a validade discriminante não está presente. Mas quando os constructos são conceptualmente mais distintos, sugere-se um valor limite inferior e mais conservador, como 0,85 (Henseler et al., 2015).

Para aferir a validade discriminante foram verificados vários critérios como o de Fornell-Larcker, dos *Cross Loadings* e a análise da razão HTMT das correlações, apresentando nos Quadros 12 e 13 estes resultados, onde podemos inferir que todos os valores da razão

HTMT das correlações são inferiores ao valor limite de 0,90, pelo que se pode dizer que existe validade discriminante.

Quadro 12-Análise da razão HTMT das correlações relativamente à OEI

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Propensão para o Risco					
(2) Capacidade de Inovação	0,890				
(3) Proatividade	0,477	0,607			
(4) Paixão	0,553	0,558	0,481		
(5) Perseverança	0,371	0,336	0,647	0,623	

Quadro 13-Análise da razão HTMT das correlações relativamente à Inovação

	(1)	(2)	(3)
(1) Comportamento inovador			
(2) Abertura à inovação	0,883		
(3) Outputs de inovação	0,773	0,873	

Realizadas, as análises atrás referidas, procedeu-se à determinação dos *scores* dos sub-constructos atrás referidos sendo estes utilizados como indicadores no modelo proposto.

4.2.2 Modelo de medida (*Outer Model*)

A avaliação do modelo de medida teve como procedimento os mesmos passos da secção anterior embora agora tendo em conta todos os constructos que constam do modelo final. Dessa forma analisaram-se, numa primeira instância, os pesos fatoriais dos indicadores das várias variáveis latentes podendo-se constatar a partir do Quadro 14 que todos os pesos fatoriais apresentaram valores superiores a 0,7, com exceção dos indicadores R2 (Eu executo tarefas de forma sistemática) do Estilo Racional ($\lambda=0,697$) e I7 (Eu uso o meu coração como guia para ação) do Estilo Intuitivo ($\lambda=0,654$), que embora apresente pesos fatoriais ligeiramente abaixo ao valor recomendado optou-se por manter no modelo.

Quadro 14-Análise dos pesos fatoriais do modelo de medida final

Itens	Pesos Fatoriais
Estilos Cognitivos - Estilo Racional	
R1 - Eu pondero as coisas cuidadosamente	0,832 ***
R2 - Eu executo tarefas de forma sistemática	0,697 ***
R3 - Eu resolvo as coisas de forma lógica	0,812 ***
R4 - Eu abordo as tarefas analiticamente	0,834 ***
R5 - Eu foco-me muito nas etapas envolvidas para realizar a tarefa	0,864 ***
R6 - Eu aplico regras precisas para deduzir as respostas	0,852 ***
R7 - Eu foco-me muito no que estou a fazer para chegar aos resultados	0,897 ***
R8 - Eu estou consciente do meu processo de pensamento	0,860 ***
R9 - Cheguei às minhas respostas avaliando cuidadosamente as informações a que tive acesso	0,896 ***
R10 - Eu uso regras claras	0,841 ***
Estilos Cognitivos - Estilo Intuitivo	
I1 - Eu uso a minha intuição	0,787 ***
I2 - Eu sigo o que sinto ser o melhor para mim	0,752 ***
I3 - Eu confio nos meus palpites	0,881 ***
I4 - Eu confio na minha intuição	0,883 ***
I5 - Eu confio nas minhas primeiras impressões	0,855 ***
I6 - Eu uso os meus instintos	0,875 ***
I7 - Eu uso o meu coração como guia para ação	0,654 ***
I8 - Eu tenho flashes de percepções que uso para tomar as minhas decisões	0,719 ***
I9 - As ideias surgem na minha cabeça	0,768 ***
I10 - Eu uso a associação livre, onde uma ideia leva à próxima	0,771 ***
Orientação Empreendedora Individual	
OEI_R - Propensão para o Risco	0,721 ***
OEI_I - Capacidade de Inovação	0,758 ***
OEI_P - Proatividade	0,773 ***
OEI_Px - Paixão	0,783 ***
OEI_Pe - Perseverança	0,755 ***
Intraempreendedorismo	
IE1 - Realizo atividades para efetuar mudanças na minha farmácia	0,825 ***
IE2 - Realizo atividades para alterar os produtos / serviços atuais da minha farmácia	0,868 ***
IE3 - Conceptualizo novas formas de trabalhar para a minha farmácia	0,889 ***
IE4 - Utilizo ideias de outros especialistas para inovar na minha farmácia	0,864 ***
IE5 - Realizo atividades que alteram a estrutura da minha farmácia	0,879 ***
IE6 - Realizo atividades que mudam as práticas de trabalho da minha farmácia	0,881 ***
IE7 - Conceptualizo novos projetos para a minha farmácia	0,920 ***
IE8 - Realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha farmácia	0,903 ***
IE9 - Estabeleço ativamente colaborações com especialistas fora da minha farmácia	0,719 ***
IE10 - Conceptualizo novos produtos para a minha farmácia	0,771 ***
Inovação	
Inov_CI - Comportamento inovador	0,915 ***
Inov_AI - Abertura à inovação	0,938 ***
Inov_Out - Outputs de inovação	0,873 ***

Nota: *** p ≤ 0,001

Na análise do Quadro 14, iremos iniciar pelos estilos cognitivos. Percebemos que no estilo cognitivo racional quase todos os itens têm um peso fatorial (λ) muito próximo de 0,9 (valores acima de 0,8), excetuando apenas o R2 (Eu executo a tarefa de forma sistemática) cujo

valor é de $\lambda=0,697$. Assim, por ordem crescente, ao R2 segue-se o R3 (Eu resolvo as coisas de forma lógica) com $\lambda=0,812$, o R1 (Eu pondero as coisas cuidadosamente) com $\lambda=0,832$, de seguida o R4 (Eu abordo a tarefa analiticamente) com $\lambda=0,834$, o R10 (Eu uso regras claras) com $\lambda=0,841$, o R6 (Eu aplico regras precisas para deduzir as respostas) com $\lambda=0,852$, o R8 (Eu estou consciente do meu processo de pensamento) com $\lambda=0,860$, R5 (Eu sou muito focado(a) nas etapas envolvidas para realizar a tarefa) com $\beta=0,864$, terminando com o R9 (Chego às minhas respostas avaliando cuidadosamente as informações a que tenho acesso) onde $\lambda=0,896$ e R7 (Eu foco-me muito no que faço para chegar aos resultados) onde $\lambda=0,897$, sendo assim estes últimos aqueles cuja variância é mais explicada pelo constructo Estilo Racional, ou seja são os que mais convergem. No estilo cognitivo intuitivo conseguimos observar que λ se inicia em 0,654 no I7 (Eu uso o meu coração como guia para ação), seguindo-se o I8 (Eu tenho flashes de percepções que uso para tomar as minhas decisões) onde $\lambda=0,719$, o I2 (Eu sigo o que sinto ser o melhor para mim) onde $\lambda=0,752$, o I9 (As ideias surgem na minha cabeça) com $\lambda=0,768$, o I10 (Eu uso associação livre, onde uma ideia leva à próxima) com $\lambda=0,771$, o I1 (Eu uso a minha intuição) com $\lambda=0,787$, o I5 (Eu confio nas minhas primeiras impressões) onde $\lambda=0,855$, o I6 (Eu uso os meus instintos) onde $\lambda=0,875$, o I3 (Eu confio nos meus palpites) com $\lambda=0,881$ e , por fim, o I4 (Eu confio na minha intuição) com $\lambda=0,883$, sendo estes 3 últimos aqueles que mais convergem no constructo Estilo Intuitivo.

Na OEI, apresentamos os valores de pesos fatoriais para cada uma das diferentes dimensões representativas do constructo cujos *scores* foram obtidos no ponto anterior. Assim, os valores dos pesos fatoriais dos indicadores variam entre $\lambda=0,721$ no Risco, seguindo-se $\lambda=0,755$ na Perseverança, $\lambda=0,758$ na Inovação, $\lambda=0,773$ na Proatividade e $\lambda=0,783$ na Paixão, sendo os que apresentam um maior peso fatorial os que mais convergem no constructo da OEI.

No intraempreendedorismo verificamos valores dos pesos fatoriais entre 0,719 no E9 (Estabeleço ativamente colaborações com especialistas fora da minha farmácia), seguindo-se o E10 (Conceptualizo novos produtos para a minha farmácia) com $\lambda=0,771$, de seguida o E1 (Realizo atividades para efetuar mudanças na minha farmácia) com $\lambda=0,825$, o E4 (Utilizo ideias de outros especialistas para inovar na minha farmácia) com $\lambda=0,864$, o E2 (Realizo atividades para alterar os produtos / serviços atuais da minha farmácia) com $\lambda=0,868$, segue-se o E5 (Realizo atividades que alteram a estrutura da minha farmácia) onde $\lambda=0,879$, o E6 (Realizo atividades que mudam as práticas de trabalho da minha farmácia) com $\lambda=0,881$, o E3 (Conceptualizo novas formas de trabalhar para a minha farmácia) com $\lambda=0,889$, os items com λ superior são o E8 (Realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha

farmácia) com $\lambda=0,903$ e E7 (Conceptualizo novas formas de serviço para a minha farmácia) onde $\lambda=0,920$, sendo estes 2 últimos os que mais convergem no constructo.

Terminando com a inovação, apresentamos também os valores dos pesos fatoriais para cada uma das diferentes dimensões utilizadas no questionário, assim para os *Outputs* de inovação verifica-se que $\lambda=0,873$, segue-se o Comportamento inovador com $\lambda=0,915$ e a Abertura à inovação com o valor superior de $\lambda=0,938$ que é a dimensão que mais converge no constructo.

Como se pode aferir do Quadro 15 foi assegurada a fiabilidade da consistência interna (FC) em análise com os valores de FC a serem todos superiores a 0,70 ($\geq 0,871$), bem como foram muito bons os de ρ_A ($\geq 0,824$) e os de α de Cronbach ($\geq 0,818$). Os valores da variância extraída média (VEM) revelaram-se superiores a 0,636 pelo que se enquadram no intervalo recomendado ($> 0,50$) sendo assegurada a validade convergente (Bagozzi & Yi, 1988).

Quadro 15-Fiabilidade da consistência interna e validade convergente dos constructos do modelo de medida

Variáveis latentes e respetivas dimensões	FC	ρ_A	α Cronbach	VEM
Estilos Cognitivos - Estilo Racional	0,960	0,960	0,953	0,706
Estilos Cognitivos - Estilo Intuitivo	0,946	0,946	0,936	0,636
Orientação Empreendedora Individual	0,871	0,824	0,818	0,575
Intraempreendedorismo	0,964	0,962	0,958	0,729
Inovação	0,935	0,902	0,895	0,826

Para aferir a validade discriminante foram verificados vários critérios como o de Fornell-Larcker, dos *Cross Loadings* e a análise da razão HTMT das correlações. Sendo este último critério mais consensual (Voorhees et al., 2016) optou-se por apresentar apenas estes resultados. Como se pode aferir do Quadro 16 todos os valores da razão HTMT das correlações são muito inferiores ao valor limite de 0,90 e ao valor mais conservador de 0,85, pelo que existe validade discriminante.

Quadro 16-Análise da razão HTMT no modelo de medida final

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Estilos Cognitivos - Estilo Racional					
(2) Estilos Cognitivos - Estilo Intuitivo	0,544				
(3) Orientação Empreendedora Individual	0,570	0,545			
(4) Intraempreendedorismo	0,339	0,252	0,666		
(5) Inovação	0,598	0,416	0,838	0,814	

De acordo com o exposto o modelo de medida atendeu aos critérios exigidos, pelo que se passará à avaliação do modelo estrutural (Hair et al., 2017).

4.2.3 Modelo estrutural (*Inner Model*)

Os critérios de avaliação do modelo estrutural e respetiva capacidade preditiva incluem o coeficiente de determinação R^2 das variáveis latentes endógenas (Chin, 1998), bem como o tamanho dos efeitos f^2 (Cohen, 1988). O R^2 mede a variância, que é explicada em cada um dos constructos endógenos e é, portanto, uma medida do poder explicativo do modelo (Shmueli & Koppius, 2011). O R^2 varia de 0 a 1, com valores mais altos indicando maior poder explicativo. Como orientação, os valores de R^2 de 0,75, 0,50 e 0,25 podem ser considerados substanciais, moderados e fracos (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011; Henseler et al., 2009). Como se pode inferir do Quadro 17, o valor do R^2 da Inovação é moderado ($R^2=0,698$) e do Intraempreendedorismo ($R^2=0,369$) e OEI ($R^2=0,340$) são fracos. O tamanho do efeito (f^2) complementa o R^2 e considera o impacto relativo de uma variável exógena em particular numa variável endógena através das alterações no R^2 (Cohen, 1988). Cohen (1988) sugere os valores de f^2 de 0,02, 0,15 e 0,35 para efeitos pequenos, médios e grandes das variáveis preditivas. Para o modelo em análise é possível inferir através do Quadro 17 que o maior efeito se verifica do Intraempreendedorismo para a Inovação ($f^2=0,508$), verificando-se também que a OEI tem um grande efeito sobre a Inovação ($f^2=0,406$) e o Intraempreendedorismo ($f^2 = 0,400$). No que concerne aos efeitos dos Estilos Cognitivos sobre a OEI, verifica-se um efeito médio por parte do Estilo Racional ($f^2 = 0,160$) e um efeito pequeno por parte do Estilo Cognitivo Intuitivo ($f^2 = 0,083$). Já os estilos cognitivos não apresentam qualquer efeito sobre o Intraempreendedorismo.

Quadro 17-Tamanho dos efeitos das variáveis predictoras nas variáveis endógenas

Trajectoria	R^2	f^2	Efeito do f^2
Estilo Racional → OEI	0,340	0,160	Médio
Estilo Intuitivo → OEI	0,340	0,083	Pequeno
Estilo Racional → IE	0,369	0,001	-
Estilo Intuitivo → IE	0,369	0,005	-
OEI → IE	0,369	0,400	Grande
OEI → Inovação	0,698	0,406	Grande
IE → Inovação	0,698	0,508	Grande

Outra forma de aferir a relevância preditiva do modelo faz-se através do cálculo do valor do Q^2 de Stone-Geisser (Geisser, 1974; Stone, 1974). Este procedimento foi levado a cabo seguindo a abordagem de reamostragem por *blindfolding* (considerando 7 a distância por omissão), tendo desta forma sido examinado o poder preditivo do modelo (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin & Lauro, 2005; Wold, 1975). De notar que o Q^2 não é uma medida de previsão fora da amostra, mas combina aspetos de previsão fora da amostra e poder explicativo dentro da

amostra (Shmueli, Ray, Velasquez Estrada & Shatla, 2016; Sarstedt, Ringle & Hair, 2017). Como orientação, os valores de Q^2 devem ser maiores do que zero para um constructo endógeno específico para indicar a precisão preditiva do modelo estrutural para esse constructo. Como regra geral, os valores de Q^2 superiores a 0, 0,25 e 0,50 representam uma relevância preditiva pequena, média e grande do modelo estrutural de PLS. Verificou-se que o valor de Q^2 é de 0,568 na Inovação o que é indicativo de uma grande relevância preditiva, de 0,266 no constructo Intraempreendedorismo (relevância preditiva média) e 0,184 no constructo OEI (relevância preditiva pequena) pelo que é superior a zero em todos os constructos, sugerindo assim a relevância preditiva do modelo (Chin, 1998).

Tendo comprovado o poder explicativo e preditivo do modelo, a etapa final consiste em avaliar a significância estatística e a relevância dos coeficientes de regressão. Para a interpretação dos coeficientes de regressão procedeu-se à execução do *bootstrap* para avaliar a significância dos coeficientes de regressão e avaliar os seus valores. Desta forma foi possível analisar além dos efeitos diretos, os efeitos indiretos de um constructo num outro determinado constructo por meio de um ou mais constructos intervenientes. Este tipo de efeito é particularmente relevante na avaliação dos efeitos de mediação (Nitzl, 2016).

De seguida apresentamos o modelo estrutural obtido para validação das hipóteses. 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 podemos verificar 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 conseqüentemente 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).

Na Figura 2 apresentamos o *output* do SmartPLS relativo ao modelo de investigação com a indicação dos valores dos coeficientes de regressão (β) nas trajetórias entre os diferentes constructos do modelo.

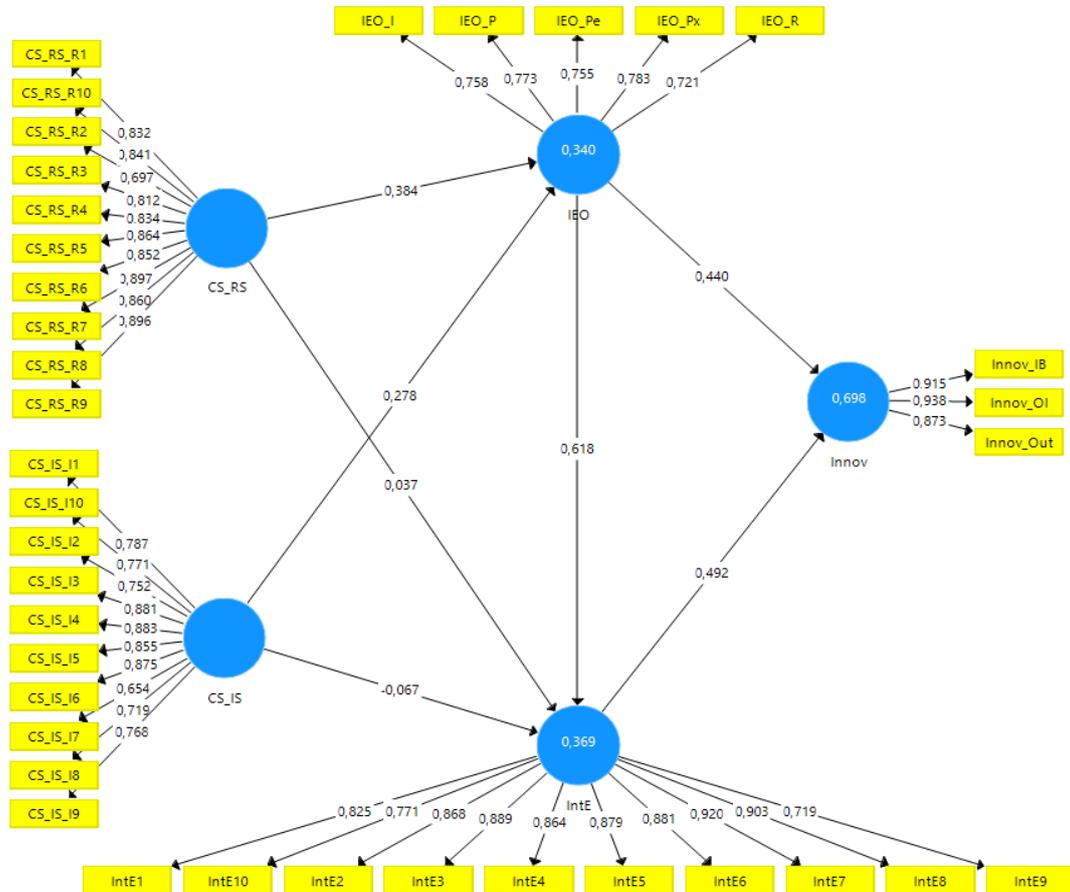


Figura 2- Output do SmartPLS com indicação dos coeficientes de determinação R^2 e valores dos coeficientes de regressão (β) (inner model) e dos pesos fatoriais (λ) dos indicadores de cada variável latente (outer model)

Na Figura 3 observamos o *output* do SmartPLS ilustrando apenas os coeficientes de regressão (β) e respetiva significância estatística (p) entre parêntesis, referente às hipóteses, assunto mais aprofundado no ponto seguinte.

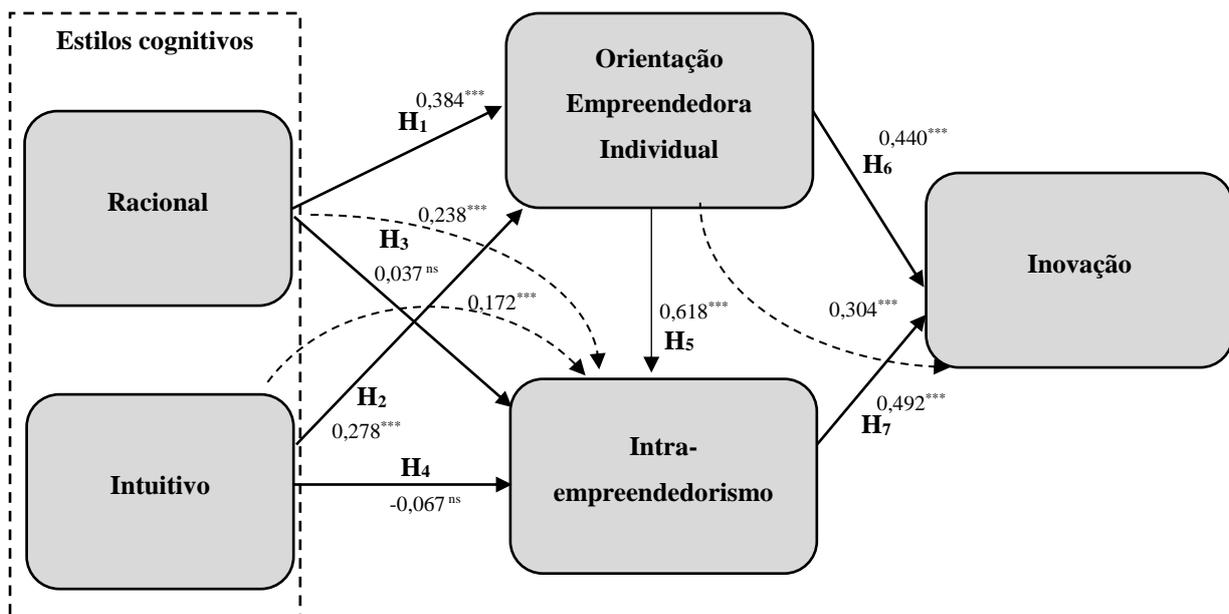


Figura 3- Modelo estrutural (coeficientes de regressão e significância estatística)

Nota: *** $p \leq 0,001$; $p > 0,050$; ns – não suportado

4.3. Hipóteses e questões de investigação

Após a análise estatística, resumimos no Quadro 18 os resultados obtidos quanto às hipóteses. Como se consegue perceber tanto o Estilo cognitivo racional ($\beta_{OEI,ER}=0,384$; $p < 0,001$) como o Estilo cognitivo intuitivo ($\beta_{OEI,EI}=0,278$; $p < 0,001$) impactam positivamente a OEI suportando a H1 e H2. Percebe-se que é o Estilo cognitivo racional o que mais influencia a OEI ($\beta_{OEI,ER}=0,384 > \beta_{OEI,EI}=0,278$).

Por outro lado, tanto o Estilo cognitivo racional ($\beta_{IE,ER}=0,037$; $p=0,616$) como o Estilo cognitivo intuitivo ($\beta_{IE,EI}=-0,067$; $p=0,366$) revelaram não ter relação direta com o Intraempreendedorismo. No entanto, foi possível perceber um efeito mediador da OEI entre ambos os estilos cognitivos ($\beta_{IE,ER|OEI}=0,238$ e $p < 0,001$; $\beta_{IE,EI|OEI}=0,172$ e $p < 0,001$) e o Intraempreendedorismo pelo que poderemos dizer que as hipóteses H3 e H4 são suportadas parcialmente, *i.e.*, apesar de não serem suportadas quando consideramos os efeitos diretos, estas são suportadas quando os Estilos Cognitivos são mediados pela OEI.

No que respeita à H5, verifica-se que a OEI impacta no Intraempreendedorismo ($\beta_{IE,OEI}=0,618$; $p < 0,001$) dando suporte à hipótese.

Por fim, tanto a OEI ($\beta_{Inov,OEI}=0,440$; $p < 0,001$) como o Intraempreendedorismo ($\beta_{Inov,IE}=0,492$; $p < 0,001$) impactam na inovação, pelo que a H5 e a H6 são suportadas verificando-se inclusive um efeito considerável da OEI sobre a Inovação mediado pelo

Intraempreendedorismo ($\beta_{\text{Inov.OEI|IE}}=0,304$; $p<0,001$). Assim a inovação nas farmácias comunitárias em Portugal é explicada pela OEI e o Intraempreendedorismo.

Quadro 18- Resultados das hipóteses

Efeito direto	Coef. Regressão (β)	p	A hipótese é suportada?	Efeito mediado	Coef. Regressão (β)	p
H1: Estilo Racional→ OEI	0,384	<0,001	Sim			
H2: Estilo Intuitivo → OEI	0,278	<0,001	Sim			
H3: Estilo Racional → IE	0,037	0,618	Parcialmente	Estilo Racional → OEI → IE	0,238	<0,001
H4: Estilo Intuitivo→ IE	-0,067	0,365	Parcialmente	Estilo Intuitivo → OEI → IE	0,172	<0,001
H5: OEI → IE	0,618	<0,001	Sim			
H6: OEI → Inovação	0,440	<0,001	Sim	OEI → IE → Inovação	0,304	<0,001
H7: IE → Inovação	0,492	<0,001	Sim			

Nota: a hipótese é suportada se $p<0,05$ (Kock, 2016)

4.4 Discussão dos resultados

Com a divulgação do questionário aos profissionais de Farmácia Comunitária por diferentes vias em todo o país, conseguimos obter 209 respostas válidas.

A amostra deste estudo é maioritariamente do género feminino (152; 72,7%), o que vai de encontro a outros estudos realizados em Farmácias Comunitárias em Portugal (Bessa, 2018; Fernandes, Rodrigues, Ribeiro & Pinto, 2014). Dentre os inquiridos, 64,1% (134) têm menos de 40 anos, o que demonstra que os profissionais de farmácia são maioritariamente jovens, indo de encontro aos resultados de outros estudos (Bessa, 2018; Fernandes et al., 2014). Quanto às habilitações literárias percebemos que 86,6% (181) têm graduação superior, o que está de acordo com as recomendações da lei (Decreto-Lei n.º 307/2007, artigos 23º e 24º).

A predominância de resposta dos distritos de Viseu (48; 23%) e Vila Real (46; 22%) prende-se com a proximidade geográfica dos autores e com a possibilidade de entrega e recolha dos questionários em pessoa. Seguiu-se o distrito de Faro (21; 10%) e este resultado prendeu-se com a boa receptividade das farmácias contactadas. Na categoria profissional, verifica-se uma predominância de farmacêuticos (115; 55,1%) seguidos dos técnicos de farmácia (86; 41,1%). Dada a falta de dados divulgados pelas entidades portuguesas (Infarmed, Ordem dos Farmacêuticos, ANF, entre outros) sobre estes números, podemos afirmar que em alguns estudos realizados em Portugal, a categoria profissional predominante tem sido a de farmacêuticos (Fernandes et al., 2014; Martins et al., 2013) enquanto que em outros estudos têm sido predominantes os técnicos de farmácia (Bessa, 2018) e a lei recomenda que os

farmacêuticos sejam a maioria dos trabalhadores de uma Farmácia Comunitária (Decreto-Lei n.º 307/2007). Verificou-se também que 2,4% têm outra categoria profissional, podendo corresponder a funcionários com tarefas de retaguarda, como a receção de encomendas e contabilidade, ou estagiários.

Após a caracterização da amostra foi feita a avaliação do modelo de equações estruturais proposto, onde foi verificada validade fatorial dos constructos OEI e Inovação 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.

Iniciamos a discussão dos resultados das variáveis pelos estilos cognitivos, salientando que a cognição do ser humano funciona como um espectro e que o estilo cognitivo utilizado pode ser variável dependendo da tarefa (Estelami & Nejad, 2017; Molaei et al., 2014).

Em relação ao estilo cognitivo racional, percebemos que os profissionais de farmácia são focados nos resultados que pretendem atingir ($\lambda=0,897$) e nas tarefas a executar ($\lambda=0,864$), são conscientes de como chegam aos resultados ($\lambda=0,860$) e avaliam as informações disponíveis ($\lambda=0,896$). O peso mais baixo foi encontrado no item “Eu executo a tarefa de forma sistemática” ($\lambda=0,697$), seguindo-se o item “Eu resolvo as coisas de forma lógica” ($\lambda=0,812$), depois “Eu pondero as coisas cuidadosamente” ($\lambda=0,832$) e ainda “Eu abordo a tarefa analiticamente” ($\lambda=0,834$). Estes resultados seriam esperados, pois o trabalho na Farmácia Comunitária tem que ser ponderado e realizado de forma lógica devido a toda a envoltura: medicamentos, relações entre medicamentos, atenção ao cliente e aos seus pedidos, atenção ao sistema informático, atenção na receção e armazenamento de medicamentos, pensamento no cruzamento de vendas, nos serviços disponíveis, por exemplo. Poucas tarefas se realizam de forma sistemática.

Passando ao estilo cognitivo intuitivo percebemos que os profissionais confiam na sua intuição ($\lambda=0,883$), nos seus palpites ($\lambda=0,881$), nos seus instintos ($\lambda=0,875$) e nas primeiras impressões ($\lambda=0,855$). No entanto nos restantes itens notaram-se pesos fatoriais mais baixos, como $\lambda=0,654$ em “Eu uso o meu coração como guia para ação”, $\lambda=0,719$ em “Eu tenho flashes de percepções que uso para tomar as minhas decisões” ou $\lambda=0,752$ em “Eu sigo o que sinto ser o melhor para mim”, o que nos mostra que os profissionais de Farmácia Comunitária não utilizam muito o estilo cognitivo intuitivo na realização das suas tarefas.

Considerando os resultados $VEM_{ER}=0,706$ e $VEM_{EI}=0,636$ podemos aferir que os profissionais de Farmácia Comunitária utilizam na prática um estilo cognitivo maioritariamente racional. O cariz da própria profissão é mais racional do que intuitivo, pois a natureza das suas funções quer no atendimento ao público, quer em tarefas administrativas, exigem que se faça uma análise e avaliação de cada situação em específico, além de que ocorrem a todo o momento novas situações que necessitam de diferentes resoluções conscientes (Randerson et al., 2016). O estilo cognitivo intuitivo será utilizado para tarefas mais metódicas e automáticas, que não exijam uma reflexão (Baldachinno, 2019; Lim et al., 2019). Por outro lado, o facto da faixa etária dos respondentes ser maioritariamente inferior a 30 anos, coincide com os primeiros anos de trabalho após a formação académica e nos quais o estilo cognitivo predominante é o analítico (Williams et al., 2016). No contexto de pandemia o estilo racional estaria ainda mais explícito, pois por si só a situação já era única e sem precedentes, e diariamente surgiam novas informações e guidelines. Muito provavelmente os indivíduos que escolhem esta profissão já terão por si só um perfil mais racional.

No que concerne à OEI verificamos que o item com menor expressão é o Risco ($\lambda=0,721$), seguindo-se a Perseverança ($\lambda=0,755$), a Inovação ($\lambda=0,758$), a Proatividade ($\lambda=0,773$) e a Paixão ($\lambda=0,783$), estando de acordo com o estudo de Sarturi et al. (2013). Percebemos que os profissionais de Farmácia Comunitária efetivamente têm paixão pelo seu trabalho. Inclusivamente, Fernandes et al. (2014) verificaram que o nível de satisfação com o trabalho dos trabalhadores de Farmácia Comunitária em Portugal é no geral, moderado. No entanto, a sua perceção sobre Inovação necessita de ser melhorada, bem como da Perseverança e do Risco, de forma a melhorar a sua OEI.

Em relação ao Intraempreendedorismo, verifica-se que os profissionais já têm uma motivação empreendedora, pois conceptualizam novos serviços ($\lambda=0,920$), novos projetos ($\lambda=0,903$), novas formas de trabalhar ($\lambda=0,889$), novas atividades de trabalho ($\lambda=0,881$), de estrutura ($\lambda=0,879$) e de serviços ($\lambda=0,868$). Os pesos fatoriais mais baixos foram encontrados na colaboração com especialistas externos à farmácia ($\lambda=0,719$) e na conceptualização de novos produtos ($\lambda=0,771$). Efetivamente os serviços existentes são realizados maioritariamente pelos trabalhadores da própria farmácia, no entanto, já começam a surgir algumas parcerias com outros profissionais como dietistas, nutricionistas, podologistas, fisioterapeutas (Martins, 2013). É sugerido na literatura que o futuro está na realização de parcerias com os serviços de saúde de proximidade (Figueiredo, Caramona, Fernandez-Llimos & Castel-Branco, 2014) e a própria fase de pandemia levou a que essas relações fossem estabelecidas (Santos & Santos,

2020), fazendo-nos acreditar que possam não ter tido o sucesso desejado. Quanto à conceptualização de novos produtos, podemos neste contexto ter diversas definições de “novos produtos” como, por exemplo, a procura de fornecedores de produtos diferenciados para melhorar a oferta ou criar formas de modificar produtos já existentes, o que pode não ser muito usual ou ser apenas praticado pela gestão.

Na nossa variável Inovação, verificamos que os profissionais de Farmácia Comunitária têm uma ótima abertura à inovação ($\lambda=0,938$), bem como comportamento inovador ($\lambda=0,915$). O resultado inferior é nos *Outputs* de inovação ($\lambda=0,873$), sugerindo que necessitam de se sentir mais apoiados na criação e implementação das suas ideias inovadoras ($\lambda_{Out1}=0,827$; $\lambda_{Out2}=0,849$; $\lambda_{Out3}=0,894$).

Na exposição dos resultados das hipóteses percebemos que a nossa H1 (O estilo cognitivo racional influencia a orientação empreendedora individual) e H2 (O estilo cognitivo intuitivo influencia a orientação empreendedora individual) são suportadas (H1: $\beta_{ER\ OEI}=0,384$; $p<0,001$ e H2: $\beta_{EI\ OEI}=0,278$; $p<0,001$). Verificou-se, também, um efeito médio por parte do Estilo cognitivo racional ($f^2= 0,160$) e um efeito pequeno por parte do Estilo cognitivo intuitivo ($f^2=0,083$) sobre a OEI. Estes resultados estão de acordo com hipóteses propostas na literatura, onde é teorizado que os estilos cognitivos têm diferenças no processamento da informação e na tomada de decisão e assim poderão explicar a OEI (Cools & Broeck, 2006; Zollo et al., 2020). No entanto, durante a nossa pesquisa a bibliografia encontrada que relacione as duas dimensões foi escassa e num estudo realizado por Cools & Broeck (2006), verificou-se que os estilos cognitivos não mostraram ser de grande contributo na explicação da OE, quando comparados com outros traços individuais (tolerância à ambiguidade, autoeficácia, personalidade pró-ativa, locus de controle e necessidade de realização).

Quanto às nossas H3 (O estilo cognitivo racional influencia o intraempreendedorismo) e H4 (O estilo cognitivo intuitivo influencia o intraempreendedorismo) verificou-se que estas foram parcialmente suportadas devido ao efeito mediador da OEI ambos os estilos cognitivos e o intraempreendedorismo ($\beta_{ER\ OEI\ IE}=0,238$ e $p<0,001$; $\beta_{EI\ OEI\ IE}=0,172$ e $p<0,001$). Quanto ao efeito de f^2 , verificou-se ser nulo entre os Estilos cognitivos e o Intraempreendedorismo. Efetivamente, a literatura mostra existir uma relação positiva entre estilos cognitivos e empreendedorismo (Adomako, Danso, Uddin & Damoah, 2016; Allinson et al., 2000; Armstrong et al., 2011; Baldachinno et al., 2015; Castellano et al., 2014; Dutta & Thornhill, 2014; Koudstall et al., 2019; Sadler-Smith, 2015). A mediação encontrada faz sentido, pois a OEI define-se como a propensão de um indivíduo se comportar de maneira empreendedora

(Gupta et al., 2015) e o intraempreendedorismo é o exercício de empreendedorismo dentro de uma organização (Antoncic & Hisrich, 2003). O intraempreendedorismo é um conceito multidimensional e pode levar a melhorias na organização em diferentes níveis (criação de novos negócios, renovação de negócios, mudanças para enfrentar a competitividade, desempenho inovador, etc.), pelo que pode ser utilizado como uma ferramenta da organização para obter o impacto desejado de acordo com a sua orientação e visão em cada momento (Hastuti, Talib, Wong & Mardani, 2016).

Outros estudos na área da gestão e negócios utilizam a OE como mediador. Zolo et al., (2020) verificaram que a OE é mediador na relação entre EP (*Entrepreneurial Passion*) e SEB (*Strategic Entrepreneurship behaviour*). Ferreira e Coelho (2020) também utilizaram no seu estudo a OE como moderador das relações entre diferentes variáveis, alegando que a OE cria um estímulo, cultura e força para reforçar os efeitos de outras hipóteses.

Percebemos, também, nos nossos resultados que o estilo cognitivo racional tem uma maior relação com o intraempreendedorismo do que o estilo cognitivo intuitivo ($\beta_{ERIE}=0,037$; e $\beta_{EIE}=-0,067$), o que não está de acordo com a literatura que afirma esta relação ser superior com o estilo cognitivo intuitivo (Baldachinno, 2019; Baldachinno et al., 2015; Koudstall et al., 2019; Sadler-Smith, 2015). No entanto, diversos autores também defendem uma abordagem multidimensional em que deve existir uma flexibilidade cognitiva entre ambos os estilos (Armstrong et al., 2011; Castellano et al., 2014; Dutta & Thornhill, 2014; Groves et al., 2011; Laureiro-Martínez & Brusoni, 2018), pois ambos são importantes em diferentes fases do empreendedorismo, bem como a importância da diversidade de estilos numa equipa para melhoria da criatividade (Aggarwal & Woolley, 2019). Já Scott e Bruce (1994) sugeriram que verdadeiros indivíduos inovadores talvez utilizem ambos os estilos cognitivos em diferentes tarefas, dependendo da situação que enfrentam.

Verificamos, ainda, que o valor do R^2 do Intraempreendedorismo ($R^2=0,369$) e OEI ($R^2=0,340$) são fracos, pelo que podem ser explicados por outros fatores além dos estilos cognitivos.

Quanto à H5 (A orientação empreendedora individual influencia o intraempreendedorismo) verificamos que esta relação se verifica ($\beta_{OEIE}=0,618$; $p<0,001$) e $f^2=0,400$ denotando-se um efeito grande da OEI sobre o Intraempreendedorismo. De acordo com a bibliografia é uma relação esperada, pois funcionários com uma elevada OEI tendem a desenvolver o intraempreendedorismo (Kraus et al., 2019; Mustafa et al., 2018; Razavi & Aziz, 2017). Esta relação explica-se porque numa organização o dono ou responsável fomenta a OE

na sua organização, criando um ambiente e cultura empreendedora, então é esperado que os funcionários sigam o seu comportamento através de OEI e que exibam intraempreendedorismo, pois em última análise é dos comportamentos dos indivíduos que as organizações dependem na procura de inovação, novas oportunidades e soluções (Kraus et al., 2019; Ferreira & Coelho, 2020). Além disso, considera-se que as dimensões da OE, as mesmas utilizadas na OEI (propensão para o risco, capacidade de inovação, proatividade, autonomia, agressividade competitiva, perseverança e paixão), são características pessoais que levam a comportamentos intraempreendedores (Bolton & Lane, 2012; Covin et al., 2020; Ferreira, Jalali, Bento, Marques & Ferreira, 2017; Razavi & Aziz, 2017).

A H6 (A orientação empreendedora individual promove a inovação) também se verifica ($\beta_{OEI_{In}}=0,440$; $p<0,001$) e $f^2=0,406$ (efeito grande), resultado suportado por inúmera literatura na área do empreendedorismo (Alegre & Chiva 2013; Bouncken, Pluschke, Pesch & Kraus, 2016; Gawke et al., 2018; Genc et al., 2019; Liu & Lee, 2018), pois a OEI pode ser considerada uma prática que conduz as organizações à criação de inovação (Rauch et al, 2009). Além disso, a atuação empreendedora nas pequenas organizações, como as farmácias, é inovadora, com risco e proatividade (dimensões da OEI) (Wiklund & Shepherd, 2005) e como são organizações menores são mais flexíveis e mais facilmente podem utilizar a OE para melhorar o desempenho (Rauch et al, 2009).

Por fim, a H7 (O intraempreendedorismo promove a inovação) também se verifica ($\beta_{IE_{In}}=0,492$; $p<0,001$), com $f^2=0,508$ mostrando que o intraempreendedorismo tem um efeito grande sobre a inovação. Intraempreendedorismo define-se como a prática de empreendedorismo dentro da própria organização e é uma estratégia para o desenvolvimento de esforços em inovação, revitalizar o negócio, adaptar a mudanças, melhorar a performance da mesma (Asiaei, Barani, Bontis & Arabahmadi, 2020) e procurar novas estratégias, sendo importante principalmente em pequenas e médias organizações (Natividade et al., 2020) como as farmácias. De acordo com a literatura, verifica-se igualmente uma relação positiva entre o intraempreendedorismo e a inovação (Hastuti et al., 2016; Wan, Liu & Wang, 2020), consideradas estratégias poderosas no desenvolvimento de processos das organizações (Wikström, 2010). Pela comparação do valor de f^2 percebemos que a inovação sofre um maior efeito do intraempreendedorismo do que da OEI. Verificamos também que o valor do R^2 da Inovação é moderado ($R^2=0,698$), indicando um moderado poder explicativo pela OEI e Intraempreendedorismo.

Foi, ainda, possível verificar um efeito mediador do Intraempreendedorismo entre a OEI e a Inovação ($\beta_{OEI \rightarrow IE \rightarrow In} = 0,304$; $p < 0,001$), o que faz sentido, pois a inovação ocorre quando após serem realizadas análises internas e externas, é gerada uma ideia que cria vantagem para a organização em relação às suas concorrentes durante algum tempo (Ferreira & Coelho, 2020), fazendo-nos perceber que a OEI leva ao Intraempreendedorismo e este leva à Inovação.

Não podemos deixar de dar ênfase à fase de pandemia em que ocorreu a realização deste estudo. A recolha de dados foi realizada durante a primeira vaga de Covid-19 em Portugal quando o conhecimento sobre a mesma, a preparação e os procedimentos ainda eram escassos. De acordo com Su, Zhang & Ma (2019) a inovação numa organização depende não apenas de fatores internos da mesma como a OE, mas também de fatores externos (características ambientais) como a generosidade, complexidade e dinamismo.

É descrito que a inovação é essencial na sobrevivência e desenvolvimento de organizações em situações de crise (Cefis, Bartoloni & Bonati, 2019) e turbulência externas, e que as organizações devem ter capacidade para lidar com a complexidade e mudanças repentinas (Ferreira & Coelho, 2020). À semelhança de outros países em situação de crise económica, a inovação nas organizações em Portugal tende a aumentar como resposta à mesma (Filippetti & Archibugi, 2011) e o setor da saúde de uma forma geral toma a posição de se comprometer com ações de expansão (Martin-Rios & Pasamar, 2017). O combate à pandemia Covid-19 originou uma união mundial sem precedentes onde a necessidade levou à explosão de inovação por todo o mundo (Harris et al., 2020; Palanica & Fossat, 2020). A inovação surgiu em saúde tempo recorde, de qualquer pessoa e em qualquer lugar ignorando os testes e burocracias que habitualmente são necessárias, pois o objetivo era fornecer cuidados (Harris et al., 2020; Palanica & Fossat, 2020).

Neste contexto, a capacidade de inovação na Farmácia Comunitária foi colocada à prova e com ela foi também a OEI e o intraempreendedorismo de cada um dos seus colaboradores com o objetivo de, em conjunto, prestar o melhor atendimento possível aos seus clientes nas piores circunstâncias. E certamente durante a fase do Covid-19 foram desenvolvidos métodos de cooperação entre as equipas para melhorar a sua performance (Covin et al., 2020).

Como experiência em primeira pessoa foi possível verificar nas Farmácias Comunitárias a existência de uma necessidade diária de procura de informação e adaptação dos procedimentos a novas normas e informações, pois o Covid-19 veio alterar toda a rotina e logística diárias. Surgiu uma procura superior de medicamentos e bens de proteção individual e uma escassez da oferta dos mesmos; foi necessária uma total adaptação das estruturas da

farmácia nomeadamente pela colocação de acrílicos e sinalizações de distanciamento, por forma a ser realizado o atendimento com segurança; foi necessário inovar e encontrar soluções com os poucos recursos disponíveis; muitas equipas trabalharam por turnos sem se cruzarem com colegas de forma a evitar uma possível infeção cruzada e a população acorreu em massa às farmácia levando stock de medicamentos para vários meses. Além da exaustão de horas de trabalho intenso e de todos os cuidados de desinfeção, foi cumprido o papel de prestar informação e aconselhamento à população em geral. Percebeu-se que a inovação realizada durante a pandemia foi mais reativa do que proativa, pois em situação de crise é necessária inovação rápida, as práticas de trabalho são alternativas e não há muito tempo para reflexão (Oborn, Pilosof, Hinings & Zimlichman, 2021).

Ainda dentro do assunto Covid-19 referimos o trabalho de Raderstorf, Barr, Ackerman e Mazurek (2020), onde sugerem um comportamento de acordo com os princípios de liderança inovadora que pode ser executado por todos os profissionais de saúde em situação de pandemia. Estes princípios baseiam-se em: comunicação efetiva utilizando diversas vias (reduzir a velocidade para identificar prioridades e comunicar com clareza múltiplas vezes); maximizar a própria presença não apenas fisicamente, mas por emails, mensagens ou videoconferência; praticar a empatia; promover a partilha de ideias inovadoras; seguir a evidência e preencher as lacunas de procedimento e informação pela inovação; cuidar de nós e dos outros por promoção e melhoria da saúde e do bem-estar.

Em modo de reflexão podemos compreender os nossos resultados, em termos práticos, como a profissão de técnico de farmácia ou de farmacêutico ter por si só um estilo de execução mais racional, que pode ter sido exponenciado pela pandemia. Percebemos, também, que desenvolvem a sua OEI e conseqüentemente praticam intraempreendedorismo, pois dentro da farmácia são criadores de ideias e empreendedores e procuram diariamente novas e melhores formas de servir ao cliente e realizar as tarefas. Poucas farmácias pertencem a grupos com setores próprios de empreendedorismo e marketing onde esses projetos são realizados, pelo que cada colaborador na farmácia é importante no desenvolvimento de novas ideias. Por experiência própria, percebo que nem todos os colaboradores das farmácias têm OEI ou praticam intraempreendedorismo, principalmente os mais velhos que já estão adaptados à monotonia do trabalho, mas mesmo estes acabam por se deixar contagiar pelo espírito e obrigações que as atividades inovadoras vão impondo.

A pandemia teve, provavelmente, influência nos resultados obtidos. Pode ter afetado a forma como os profissionais estavam a utilizar o seu estilo cognitivo, bem como a sua OEI e o

intraempreendedorismo. No momento da realização deste trabalho não foram encontrados estudos dessas temáticas durante a Covid-19. A única dimensão que segundo a bibliografia foi certamente influenciada positivamente foi a inovação, no entanto percebemos que o valor de R^2 da Inovação é moderado ($R^2=0,698$), o que nos leva a crer que há outros fatores não descritos que contribuíram para a inovação dos profissionais de Farmácia Comunitária.

Capítulo 5- Conclusões, implicações, limitações e recomendações futuras

No presente capítulo pretendemos realizar as conclusões do estudo, bem como constatar quais as suas implicações, perceber as suas limitações e terminar com recomendações para a realização de estudos no futuro.

5.2 Conclusões

Após os resultados e sua discussão faremos neste ponto as conclusões da investigação realizada.

A inovação nas farmácias pode trazer melhorias em diferentes setores, como o atendimento aos clientes, melhoria da qualidade de trabalho e dos processos, bem como da diferenciação da oferta de serviços. Nesse sentido, tentou-se perceber quais as características individuais que poderiam incentivar a inovação e como ocorre esta relação.

Com a realização deste estudo demos resposta às nossas questões de investigação, concluindo que os estilos cognitivos (racional e intuitivo) dos profissionais impactam na OEI e que esta medeia a relação entre os estilos cognitivos (racional e intuitivo) e o intraempreendedorismo. A OEI impacta no intraempreendedorismo e ambos impactam positivamente a inovação. O intraempreendedorismo tem, ainda, um efeito mediador entre a OEI e a inovação.

De acordo com os resultados, torna-se sugestiva a orientação dos profissionais para tarefas que estimulem o estilo cognitivo intuitivo, pois na literatura é muito relacionado com o empreendedorismo, e o incentivo da prática de empreendedorismo de forma a obter um maior grau de inovação nas Farmácias Comunitárias.

No que concerne à OEI percebemos que a perseverança, a inovação e risco necessitam de ser mais desenvolvidas. No intraempreendedorismo, a conceptualização de novas parcerias e produtos mostrou valores mais baixos, pelo que deve ser estimulada. Percebeu-se também que apesar de os inquiridos na avaliação da OEI mostrarem uma boa perceção na conceptualização de novos serviços, na avaliação dos *outputs* de inovação, os funcionários das farmácias notam um baixo apoio na criação e desenvolvimento de novas ideias.

Seguindo as orientações de Kuratko et al. (2014) o ambiente laboral pode ser favorável ao comportamento empreendedor e conseqüente inovação se existirem cinco aspetos: apoio da administração, discrição e autonomia no trabalho, disponibilidade de tempo, existência de recompensas e limites organizacionais flexíveis. De acordo com Lages et al. (2016) além do ambiente laboral, a motivação e as características profissionais são importantes na OEI. A

formação contínua dos profissionais de farmácia também é essencial e deve ser focada principalmente nos utentes, no trabalho de equipa e na prestação de cuidados baseada na evidencia, sempre com o objetivo de prestar o melhor atendimento e serviço possível (Goode et al., 2019), devendo também estimular a imaginação e a motivação.

Holdford (2018) sugeriu a utilização de uma teoria baseada em recursos de competitividade para auxiliar na implementação de serviços em Farmácias Comunitárias. Esta teoria defende que a sustentabilidade de qualquer inovação assenta nos seguintes passos: identificar os recursos internos da organização, identificar a vantagem da organização ao utilizar esses recursos, qual será a vantagem competitiva da organização na utilização dos seus recursos e capacidades, qual a atratividade do mercado onde compete e, por fim, qual a contribuição da inovação para o desempenho financeiro da organização. Tendo estas perguntas respondidas e a conclusão válida, poderá ser implementada uma inovação com sucesso.

Ainda, numa perspetiva da área da gestão, consideramos que os resultados do nosso estudo podem ser apresentados à gestão das Farmácias Comunitárias de forma a poderem fazer as suas próprias conclusões e adaptações para poderem inovar de uma forma mais eficaz e rentável.

5.3 Implicações

No que respeita às **implicações teóricas** do estudo, contribuimos para o avanço do conhecimento ao verificar empiricamente que existem características individuais de cada trabalhador (estilos cognitivos) que contribuem para a criação de comportamentos específicos (OEI e intraempreendedorismo) e que podem ser adotadas no seio de cada farmácia e promover inovação. Mais especificamente mostrámos que o Estilo cognitivo racional é o mais utilizado nos profissionais de Farmácia Comunitária, sendo o que mais impacta na OEI. Apesar de a relação entre os estilos cognitivos e o intraempreendedorismo ser apenas parcial, a OEI apresenta um efeito mediador entre as duas dimensões. Verificamos também que o intraempreendedorismo impacta mais na inovação do que a OEI e que o intraempreendedorismo tem um efeito mediador entre a OEI e a inovação. Neste âmbito, torna-se importante aprofundar os conhecimentos nestas áreas de forma a promover a inovação que é essencial na vantagem competitiva e performance das organizações.

Em termos de **implicações práticas**, consideramos que a avaliação do estilo cognitivo da equipa da farmácia pode ser importante no sentido de tentar criar métodos e formações para desenvolver o estilo menos predominante em cada indivíduo, ou direcionar os indivíduos para

funções mais de acordo com o estilo cognitivo, ou ainda na contratação de indivíduos com um estilo predefinido pela organização. Quanto à OEI e intraempreendedorismo, os fatores motivacionais de cada funcionário também poderiam ser desenvolvidos, bem como a criação pelas chefias de um ambiente na farmácia que seja favorável. Nesse sentido, seria proveitoso que se realizasse formação em áreas ligadas com a inovação e empreendedorismo incentivando e estimulando a sua aprendizagem, criatividade e procura de oportunidades; estimular a troca de conhecimento entre todos os colaboradores e níveis hierárquicos, bem como a criação de um compromisso entre os funcionários e os valores da organização e o seu desenvolvimento. A adequação da remuneração ou outra compensação também seria um fator importante, pois a criação de intraempreendedorismo e inovação na organização acrescentariam valor apenas à mesma e não ao funcionário, o que pode ser desmotivador. O estímulo para uma OEI e intraempreendedorismo deveria ser criado desde logo na formação académica, familiarizando os alunos com os conceitos e procedimentos e desenvolver o seu espírito empreendedor.

A inovação nas farmácias ocorre principalmente nos serviços prestados e se ambas as características anteriores forem incentivadas, a ocorrência de inovação tem uma maior possibilidade de acontecer. Poderia ser interessante a realização de reuniões mensais por forma a se perceber a evolução das ideias já implementadas e debater novas ideias de inovação a desenvolver no futuro.

No entanto a realidade de cada farmácia é individual, pois há chefias que têm uma OE e não só realizam como permitem o intraempreendedorismo dos funcionários e existem chefias mais fechadas, sem OE e não permitem sugestões de melhoria. Seria interessante as chefias das Farmácias Comunitárias serem conhecedoras deste estudo e perceberem o real potencial das suas equipas.

5.4 Limitações da investigação

Neste ponto serão apresentadas as limitações encontradas durante a investigação de forma a poderem ser transformadas em recomendações para próximas investigações.

Iniciando pela pesquisa bibliográfica, deparamo-nos com uma bibliografia escassa na temática das quatro dimensões estudadas em profissionais de Farmácia Comunitária, o que torna este estudo pioneiro, bem como a particularidade da bibliografia encontrada na área da saúde ser realizada com outros profissionais de saúde com particularidades inerentes à profissão e os resultados podem ser diferenciados.

De seguida, salientamos a fase pandémica em que foi distribuído o questionário para a recolha de dados gerando dificuldade em conseguir o seu preenchimento devido à sobrecarga de trabalho ou equipas a trabalhar desencontradas, o que pode também ter afetado as condições em que foi preenchido. É possível existir um possível enviesamento nos resultados pelo mesmo motivo, pois a criação de inovação durante a pandemia foi uma realidade obrigatória. Observamos, ainda, algumas desistências no preenchimento.

Segundo Gil (2008) o questionário como método de colheita de dados apresenta limitações. Assim, não foi permitido esclarecer dúvidas aquando do preenchimento do questionário, não se conhecem as circunstâncias de preenchimento, alguns questionários foram devolvidos mal preenchidos afetando o tamanho da amostra, além de que podem ter respostas subjetivas porque cada pessoa tem um entendimento diferente sobre cada item.

Verificamos, também, que a amostra não é representativa de todas as regiões do país e seria relevante para a análise estatística obter uma amostra maior. O facto de ter sido avaliado apenas uma profissão (homogeneização da amostra), é também uma limitação deste trabalho.

5.5 Recomendações futuras

Com a realização desta investigação percebemos que há procedimentos que podem ser alterados de forma a conseguir uma melhor performance das Farmácias Comunitárias. Seria importante começar pelas escolas, onde deveria ser incentivado e treinado o empreendedorismo. Ao nível da contratação de colaboradores para as farmácias seria interessante utilizar uma avaliação de estilos cognitivos de forma a escolher um colaborador com o estilo indicado para a função a executar. No exercício da profissão, sugerimos a promoção de atividades e formações que promovam o empreendedorismo e a inovação nas farmácias, pois tendencialmente as formações são apenas sobre aspetos comerciais de medicamentos ou produtos de saúde, ou simplesmente essas formações serem disponibilizadas a toda a equipa e não apenas aos líderes como costuma acontecer, por forma a aproveitar as capacidades de todos os colaboradores.

Dada a diminuta investigação destas temáticas não só na área de farmácia, mas num contexto geral, esperamos ter criado a curiosidade e incentivo de outros investigadores para trabalho futuros, pois conseguimos mostrar o potencial das temáticas em estudo. Assim, de seguida iremos propor outras linhas de investigação que poderão ser utilizadas de forma a complementar este trabalho pioneiro.

A replicação do estudo trabalhando a dimensão Estilos Cognitivos como unidimensional, à semelhança do trabalho de Estelami & Nejad (2017), poderia dar uma perspectiva diferente da utilização dos estilos cognitivos pelos profissionais de farmácia. Seria interessante abordar outras perspectivas dos gerentes ou diretores técnicos através da aplicação de entrevistas; a aplicação do questionário numa maior amostra e até fazer comparação dos resultados entre meio rural, cidade e ilhas; repetir o estudo numa fase não Covid-19 para verificar os resultados seriam iguais; replicar o estudo em outro país de forma a fazer uma comparação intercultural; realizar um estudo de caso com um grupo de farmácias que recebessem formação em empreendedorismo e comparar o antes e depois; poderia ser feito um segundo estudo de caso com um grupo de farmácias que definissem as funções dos funcionários de acordo com o estilo cognitivo e comparar o antes e depois; e por fim, comparar resultados de farmácias de sucesso com resultados de farmácias em declínio, podendo avaliar o que levou ao sucesso e motivar as que estão em declínio.

Referências Bibliográficas

- Adomako, S., Danso, A., Uddin, M., & Damoah, J. O. (2016). Entrepreneurs' optimism, cognitive style and persistence. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 84–108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2015-0158>
- Adomako, S., Samuel, H. Q., & Bedman, N. (2016). Entrepreneurial orientation, passion for work, perceived environmental dynamism and firm performance in an emerging economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 728–752. <https://doi.org/doi.org/10.1108/JSBED-08-2015-0115>
- Afsar, B., Cheema, S., & Bin Saeed, B. (2018). Do nurses display innovative work behavior when their values match with hospitals' values? *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 157–171. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2017-0007>
- Agarwal, R., Karahanna, E. (2000). Time flies when you're having fun: cognitive absorption and beliefs about information technology usage. *MIS Quarterly*, 24(4), 665–694.
- Aggarwal, I., & Woolley, A. W. (2019). Team Creativity, Cognition, and Cognitive Style Diversity. *Management Science*, 65(4), 1586–1599. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.3001>
- Akpoviro, K. (2019). Fostering Innovation and Entrepreneurship in Small and Medium Enterprises (SMEs). *Acta Universitatis Danubius*. 15 (5), 73-87
- Akinci, C. & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in Management Research: A Historical Review. *International Journal of Management Reviews*, 14, 104–122. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00313.x
- Akinci, C. & Sadler-Smith, E. (2013). Assessing Individual Differences in Experiential (Intuitive) and Rational (Analytical) Cognitive Styles, *International Journal of Selection and Assessment*, 21 (2), 211-221. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12030>
- Alegre, J. & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: the role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491–507. doi: 10.1111/jsbm.12005
- Allinson, C. W., & Hayes, J. (1996). The cognitive style index: A measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33(1), 119–135. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00801.x>
- Allinson, C. W., Chell, E., & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 31–43. <https://doi.org/10.1080/135943200398049>
- Alnuaimi, M. A., Alzoubi, H. M., & Alnazer, N. N. (2017). Analysing the appropriate cognitive styles and its effect on strategic innovation in Jordanian universities. *International Journal of Business Excellence*, 13(1), 127–140. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2017.10006235>

- Anderson, B.S., Kreiser, P.M., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Eshima, Y. (2015), Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36, 1579-1596. <https://doi.org/10.1002/smj.2298>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16, 495–527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management and Data Systems*, 111(4), 589–607. <https://doi.org/10.1108/02635571111133560>
- Antwi, S. K., & Hamza, K. (2015). Qualitative and Quantitative Research Paradigms in Business Research: A Philosophical Reflection Performance Management Practices in the Ghanaian local government system View project. *European Journal of Business and Management*, 7(3), 217–226. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/295087782>
- Armstrong S. J. & Priola V. (2001). Individual differences in cognitive style and their effects on task and social orientations of self-managed work teams. *Small Group Research*, 32 (3) ,283-312 [10.1177/104649640103200302](https://doi.org/10.1177/104649640103200302)
- Armstrong, S. J., Cools, E., & Sadler-Smith, E. (2011). Role of Cognitive Styles in Business and Management: Reviewing 40 Years of Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 238–262. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00315.x>
- Asiaei, K., Barani, O., Bontis, N. & Arabahmadi, M. (2020). How intrapreneurship intervenes in the intellectual capital-performance relationship? *Journal of Intellectual Capital*, 1469-1930. DOI [10.1108/JIC-06-2019-0147](https://doi.org/10.1108/JIC-06-2019-0147)
- Åsvoll, H. (2012). On Heidegger’s, “theory of nothing” and entrepreneurship: a prologue to an entrepreneurial philosophy of nothing. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(1), 55–75. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/272744551%0AOn>
- Bagheri, A., & Akbari, M. (2018). The Impact of Entrepreneurial Leadership on Nurses’ Innovation Behavior. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28–35. <https://doi.org/10.1111/jnu.12354>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74–94.
- Baker, E. & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*. 47(4), 443–464. DOI: [10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x)

- Bălău, G., Faems, D. & Bij, H. (2019). Team experiential cognitive style and team performance: The moderating impact of workplace setting. *Creativity and Innovation Management*, 28(3), 343–354. <https://doi.org/10.1111/caim.12319>
- Baldacchino, L. (2019). *Intuition in Entrepreneurial Cognition*. In: Caputo, A. & Pellegrini, M. M. (eds.), *The Anatomy of Entrepreneurial Decisions, Contributions to Management Science*. (pp.29-56). DOI: 10.1007/978-3-030-19685-1_3
- Baldacchino, L., Ucbasaran, D., Cabantous, L. & Lockett, A. (2015). Entrepreneurship Research on Intuition: A Critical Analysis and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17, 212–231. DOI: 10.1111/ijmr.12056
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275–294. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(97\)00031-1](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(97)00031-1)
- Batra, S., & Vohra, N. (2016). Exploring the linkages of cognitive style and individual innovativeness. *Management Research Review*, 39(7), 768–785. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2014-0047>
- Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLSSEM: Guidelines for using reflective–formative type models. *Long Range Planning*, 45(5/6), 359–394.
- Bell, J. S., Reynolds, L., Freeman, C. & Jackson, J.K. (2020). Strategies to promote access to medications during the COVID-19 pandemic. *Professional*, 49 (8). doi: 10.31128/AJGP-04-20-5390
- Bendall, R. C. A., Galpin, A., Marrow, L. P. & Cassidy, S. (2016) Cognitive style: time to experiment. *Frontiers in Psychology*, 7(1786). doi: 10.3389/fpsyg.2016.01786
- Berto, A. M., & Junqueira, L. A. P. J. (2009). Intra-emprededorismo em organizações hospitalares: ilusão ou realidade? *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 5(1), 94–114. Retrieved from <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/173.pdf>
- Blanka, C. (2018). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>
- Bessa, L. D. F. (2018). *A perspetiva do profissional de farmácia sobre a farmacogenómica e a sua implementação em Portugal*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Saude, Instituto Politécnico do Porto
- Bouncken, R. B., Pluschke, B. D., Pesch, R., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation in vertical alliances: joint product innovation and learning from allies. *Review of Managerial Science*, 10, 381–409. DOI 10.1007/s11846-014-0150-8
- Bunce, D. & West, A. M. (1995). Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology: an international review*, 44(3), 199-215

- Durišić-Bojanović, M. (2016). The interplay between cognitive styles and organisational change. *Journal of East European Management Studies*, 21(1), 35-59. DOI 10.1688/JEEMS-2016-Durismic-Bojanovic
- Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education and Training*, 54(2-3), 219-233. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>
- Cadogan, C. A. & Hughes, C. M. (2021). On the frontline against COVID-19: Community pharmacists' contribution during a public health crisis. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 17(1), 2032-2035. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.03.015>.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515- 524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Calder, L. A., Forster, A. J., Stiell, I. G., Carr, L. K., Brehaut, J. C., Perry, J. J., ... Croskerry, P. (2012). Experiential and rational decision making: A survey to determine how emergency physicians make clinical decisions. *Emergency Medicine Journal*, 29(10), 811-816. <https://doi.org/10.1136/emered-2011-200468>
- Cardoso, I., Sousa, Á., & Lopes, F. (2012). *Características Empreendedoras dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica dos Hospitais dos Açores*. 14^a Workshop APDR. Setúbal.
- Cardon, M. L., Wincent, J., Singh, J. & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511-532. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190>
- Carlucci, D., Mura, M., & Schiuma, G. (2019). Fostering Employees' Innovative Work Behaviour in Healthcare Organisations. *International Journal of Innovation Management*, 2050014. <https://doi.org/10.1142/s1363919620500140>
- Castellano, S., Maalaoui, A., Safraou, I. & Reymond, E. (2014). Linking intuition and entrepreneurial intention: a comparative study among French and US student entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(1), 23-44. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0066-z>
- Cefis, E., Bartoloni, E. & Bonati, M. (2019). Show me how to live: firms' financial conditions and innovation during the crisis. *Structural Change and Economic Dynamics*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2019.10.001>
- Chan, K.-Y., Ho, M. -H.R., Kennedy, J.C., Uy, M.A., Kang, B.N.Y., Chernyshenko, O.S. & Yu., K.Y.T. (2017) Who wants to be an intrapreneur? Relations between employees' entrepreneurial, professional, and leadership career motivations and intrapreneurial motivation in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8 (2041). doi: 10.3389/fpsyg.2017.02041
- Chawla, U. L. S. (2015). Higher educational institutes as learning organizations for employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 47 (5), 265 - 276. <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-01-2015-0001>

- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Lo, Y. H. (2015). Creativity cognitive style, conflict, and career success for creative entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 68(4), 906–910. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.050>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295–336.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 655–690). Berlin: Springer.
- Clercq, D., Dimov, D. & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of Business Venturing* 25, 87–103. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.01.004
- Climent, M. T., Ballesteros, C., Colomer, V., Botella, P., & Moreno, L. (2015). Deterioro cognitivo y horas de sueño en mayores de 65 años no institucionalizados: estudio en farmacia comunitaria. *Farmacéuticos Comunitarios*, 7(2), 25–30. [https://doi.org/10.5672/FC.2173-9218.\(2015/Vol7\).002.04](https://doi.org/10.5672/FC.2173-9218.(2015/Vol7).002.04)
- Climent, M. T., Vilaplana, A. M., Arnedo, A., Vilar, J., & Moreno-Royo, L. (2013). Life styles associated cognitive impairment. Study from the community pharmacy. *Revista de Investigacion Clinica*, 65(6), 500–509. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84896757334&partnerID=40&md5=37d17944f0f4ca0d91d7b0b88c08a3b0>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cools, E. & Broeck, H. V. (2006). *Searching the Heffalump: Using traits and cognitive styles to predict entrepreneurial orientation*. In Vlerick Leuven Gent Management School, Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series, 42.
- Cools, E. & Broeck, H. V. (2007) Development and Validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 141(4), 359-387, DOI: 10.3200/JRLP.141.4.359-388
- Costa, F. A., Lee, V., Leite, S.N., Murillo, M. D., Menge, T. & Antoniou, S. (2020). Pharmacists reinventing their roles to effectively respond to COVID-19: a global report from the international pharmacists for anticoagulation care taskforce (iPACT). *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 13 (12). <https://doi.org/10.1186/s40545-020-00216-4>
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J. G., Rigtering J. P. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C.F. & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success, *Journal of Business Research*, 112, 1-12, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The Influence of Organization Structure. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217–234. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00033.x>
- Covin, J. G. & Wales, W. J. (2011). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Decreto-Lei n.º 307/2007*, de 31 de agosto. O regime jurídico das farmácias de oficina. Diário da República n.º 168/2007, Série I.
- Deprez, J., Cools, E., Robijn, W. & Euwema, W. (2019), Choice for an Entrepreneurial Career: Do Cognitive Styles Matter?. *Entrepreneurship Research Journal*. DOI: 10.1515/erj-2019-0003
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P. and Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 434–449.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316.
- Djulgovic, B., Beckstead, J. W., Elqayam, S., Reljic, T., Hozo, I., Kumar, A., ... Paidas, C. (2014). Evaluation of physicians' cognitive styles. *Medical Decision Making*, 34(5), 627–637. <https://doi.org/10.1177/0272989X14525855>
- Doucette, W.R., Kreling, D.H., Schommer, J.C., Gaither, C.A., Mott, D.A., Pedersen, C.A. (2006). Evaluation of Community Pharmacy Service Mix: Evidence From the 2004 National Pharmacist Workforce Study. *Journal of the American Pharmacists Association*, 46(3), 348–355
- Drolet, A. L., & Morrison, D. G. (2001). Do we really need multiple-item measures in service research? *Journal of Service Research*, 3(3), 196–204.
- Dutta, D. K., & Thornhill, S. (2014). Venture Cognitive Logics, Entrepreneurial Cognitive Style, and Growth Intentions: A Conceptual Model and an Exploratory Field Study. *Entrepreneurship Research Journal*, 4(2), 147–166. <https://doi.org/10.1515/erj-2012-0004>
- Estelami, H. & Nejad, M. (2017). The impact of cognitive style, entrepreneurial attitudes and gender on competitive price responses. [Pre-Print]. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2016-1189>
- Evans, J. St. B. T & Stanovich, K. E. (2013). Dual-Process Theories of Higher Cognition: Advancing the Debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3), 223–241. DOI: 10.1177/1745691612460685
- Fernandes, L. G., Rodrigues, V. F., Ribeiro, M. I. B. & Pinto, I. C. J. F. (2014). Work satisfaction within community pharmacy professionals. *Advances in Pharmacology and Pharmacy*, 2(1), 6-12. DOI: 10.13189/app.2014.020102.
- 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

Ferreira, F. A. F., Jalali, M. S., Bento, P., Marques, C. S. E & Ferreira, J. J. M. (2017). Enhancing individual entrepreneurial orientation measurement using a metacognitive decision making-based framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 327–346. DOI 10.1007/s11365-016-0388-5

Ferreira, F. A. F., Marques, C. S. E., Bento, P., Ferreira, J. J. M & Jalali, M. S. (2015). Operationalizing and measuring individual entrepreneurial orientation using cognitive mapping and MCDA techniques. *Journal of Business Research*, 68 (12), 2691-2702. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.04.002>.

Figueiredo, I.V., Caramona, M.M., Fernandez-Llimos, F. & Castel-Branco, M. M. (2014). Resultados de serviços farmacêuticos centrados no doente implementados em Portugal. *Acta Farmacêutica Portuguesa*, 3(1), 15-22. <http://www.actafarmacêuticaportuguesa.com/index.php/afp/article/view/38>

Filippetti, A. & Archibugi, D. (2011). Innovation in times of crisis: National Systems of Innovation, structure, and demand. *Research Policy*, 40, 179–192. doi:10.1016/j.respol.2010.09.001

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39–50.

Fortin, M.-F. (1996). *O Processo de Investigação - Da Concepção à Realização*. Loures: L. Lusociência - Edições Técnicas e Científicas, Ed. (1st ed.).

Fowler, W. (1977). Sequence and Styles In Cognitive Development. In Užgiris, I.C. et al. eds., *The Structuring of Experience* (Cap. 10, pp. 265-295). New York: Plenum Press,

Fowler, W. (1980). Cognitive Differentiation and Developmental Learning. *Advances in Child Development and Behaviour*, 5, 163-206. [https://doi.org/10.1016/S0065-2407\(08\)60127-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2407(08)60127-5)

Franić, S. & Drnovšek, M. (2019) The role of regulatory focus and cognitive style in business angels' evaluation of an investment opportunity. *Venture Capital*, 21(4), 353-377. DOI: 10.1080/13691066.2019.1599191

García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188–212. <https://doi.org/10.1108/09534810810856435>

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88–100. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>

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, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101–107.
- Gelderen, M. (2012). Perseverance strategies of enterprising individuals. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(6), 630 – 648. <http://dx.doi.org/10.1108/13552551211268102>
- Genc, E., Dayan, M. & Genc, O. F. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>
- Gerschewski, S., Lindsay, V. J., & Rose, E. (2016). Advancing the entrepreneurial orientation construct: the role of passion and perseverance. *Review of International Business and Strategy*, 26(4), 446–471. <https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2016-0042>
- Gibson, S. G., Harris, M. L., Mick, T. D. & Burkhalter, T. M. (2011) Comparing the entrepreneurial attitudes of university and community college students. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 11(2), 11-18. DOI: 10.1504/IJESB.2012.047436
- Gil, A. C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Editora Atlas S. A., Ed. (6th ed.)
- Goode, J. -V, Owen, J., Page, A. & Gatewood, S. (2019) Community-Based Pharmacy Practice Innovation and the Role of the Community-Based Pharmacist Practitioner in the United States. *Pharmacy*, 7 (3), 106-123. <https://doi.org/10.3390/pharmacy7030106>
- Gregório, J. Cavaco, A. & Lapão, L. V. (2014). A scenario-planning approach to human resources for health: the case of community pharmacists in Portugal. *Human Resources for Health*, 12, 58-71. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-58>
- Gregory, P.A.M. & Austin, Z., (2020). Covid-19: how did community pharmacies get through the first wave?. *Canadian Pharmacists Journal*, 10(10). DOI: 10.1177/1715163520945741
- Groves, K., Vance, C. & Choi, D. (2011). Examining Entrepreneurial Cognition: An Occupational Analysis of Balanced Linear and Nonlinear Thinking and Entrepreneurship Success. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 438–466.
- Gupta, V.K., Niranjana, S., Goktan, B.A. & Eriskon, J. (2016) Individual entrepreneurial orientation role in shaping reactions to new technologies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 935–961. <https://doi.org/10.1007/s11365-015-0373-4>
- Hamilton, K., Shih, S-I. & Mohammed, S. (2016). The Development and Validation of the Rational and Intuitive Decision Styles Scale. *Journal of Personality Assessment*, 98(5). DOI: 10.1080/00223891.2015.1132426

- Hammond, K. R., Hamm, R. M., Grassia, J., & Pearson, T. (1987). Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgment. *IEEE Transactions on Systems, Man, & Cybernetics*, 17(5), 753–770. <https://doi.org/10.1109/TSMC.1987.6499282>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM, *European Business Review*, 31(1), 2–24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203
- 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>
- Harris, M., Bhatti, Y., Buckley, J. & Sharma, D. (2020). Fast and frugal innovations in response to the COVID-19 pandemic. *Nature Medicine*, 26, 814–817. doi: 10.1038/s41591-020-0889-1
- Hastuti, A. W., Talib, N, B, A., Wong, K. Y. & Mardani, A. (2016). The role of intrapreneurship for sustainable innovation through process innovation in small and medium-sized enterprises: a conceptual framework. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6 (S3), 83-91. <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/2615>
- Hayes J.; Allinson C. W. (1994). Cognitive Style and its Relevance for Management Practice. *British Journal of Management*, 5 ,53-71
- Healey, M. P., Hodgkinson, G. P. (2014). Rethinking the philosophical and theoretical foundations of organizational neuroscience: A critical realist alternative. *Human Relations*, 67(7), 765–792. Doi: 10.1177/0018726714530014
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sinkovics, R.R. (2009), The use of partial least squares path modeling in international marketing, in Sinkovics, R. R. and Ghauri, P. N. (Eds) *Advances in International Marketing*, Emerald, Bingley, pp. 277–320.
- Hewison, A. (1996). Organizational culture: a useful concept for nurse managers? *Journal of Nursing Management*, 4(1), 3–9. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.1996.tb00021.x>
- Holdford, D. A. (2018). Resource-based theory of competitive advantage – a framework for pharmacy practice innovation research. *Pharmacy Practice*, 16(3). <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2018.03.1351>

- Hsieh, S., Yu, Y. -T., Chen, E. -H., Yang, C. -T. & Wang, C. -H. (2020). ERP correlates of a flanker task with varying levels of analytic-holistic cognitive style. *Personality and Individual Differences*, 153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109673>.
- Hung, H. -C., Tung, W. -K., Chen, L. -J. (2019). Learning Result of Sistematic Innovation Course Under Different Cognitive Styles for Students. *The International Journal of Organizational Innovation*, 12 (1), 365-374
- Im, T., Campbell, J.W. & Jeong, J. (2016) Commitment intensity in public organizations: performance, innovation, leadership, and PSM. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 219–239. DOI: 10.1177/0734371X13514094
- Jaén I. & Liñán F. (2013). Work values in a changing economic environment: the role of entrepreneurial capital. *International Journal of Manpower*, 34(8) 939-960. 10.1108/IJM-07-2013-0166
- Jahanshahi, A. A., Brem, A. & Shahabinezhad, M. (2018). Does Thinking Style Make a Difference in Environmental Perception and Orientation? Evidence from Entrepreneurs in Post-Sanction Iran. *Sustainability*, 10 (5), 1546. doi:10.3390/su10051546
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of eVort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302. DOI: 10.1348/096317900167038
- Johannessen, J., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20–31. <https://doi.org/10.1108/14601060110365547>
- Jöreskog, K.G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, 36(4), 409–426
- Jong, J.P.J., Parker, S.K., Wennekers, S. & Wu, C. (2011). *Corporate entrepreneurship at the individual level: measurement and determinants*. In EIM Research Reports, Netherlands. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:67848372>
- Jong, J. & Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*. 19 (1). doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x
- Kessel, M., Hannemann-Weber, H., & Kratzer, J. (2012). Innovative work behavior in healthcare: The benefit of operational guidelines in the treatment of rare diseases. *Health Policy*, 105, 146–153. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2012.02.010>
- Kim, S.-J., & Park, M. (2015). Leadership, Knowledge Sharing, and Creativity. *The Journal of Nursing Administration*, 45(12), 615–621. <https://doi.org/10.1097/nnn.0000000000000274>
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622–629. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.5.622>
- Koe, W.-L. (2016). The relationship between Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) and entrepreneurial intention. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(13). <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0057-8>

- Kogan, N. (1973). *Categorizing and Conceptualizing Styles in Younger and Older Adults*. In Educational Testing Service, Princeton Educational Testing Service Research Bulletin. New Jersey: Princeton. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2333-8504.1973.tb00851.x>
- Kollmann, T., Christofor, J., & Kuckertz, A. (2007). Explaining individual entrepreneurial orientation: conceptualisation of a cross-cultural research framework. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 325–340. <https://doi.org/10.1504/ijesb.2007.013255>
- Kollmann, T., Stöckmann, 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. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9818-6>
- Koudstaal, M., Sloof, R. & Praag, M. (2019). Entrepreneurs: intuitive or contemplative decision-makers?. *Small Business Economics*, 53, 901–920. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0109-2>
- Kraus, S., Breier, M., Jones, P. & Hughes, M. (2019). Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00593-6>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm’s internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57, 37–47. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>
- Lages, M., Marques, C. S., Ferreira, J. J. M. & Ferreira, F. A. F. (2017). Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: insights from the health care service industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 837-854. DOI: 10.1007/s11365-016-0428-1
- Lapão LV, Gregório J, Cavaco A, da Silva MM, Lovis C: *Implementing eHealth services for enhanced pharmaceutical care provision: opportunities and challenges*. In *Advances in Information Systems and Technologies*, 206, 433-443. Berlim: Springer. Doi: 10.1007/978-3-642-36981-0_40.
- Laverty, G., Hanna, L., Haughey, S., & Hughes, C. (2015). Developing Entrepreneurial Skills in Pharmacy Students. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 79(7). <https://doi.org/10.5688/ajpe797106>
- Laureiro-Martínez, D. & Brusoni, S. (2018). Cognitive flexibility and adaptive decision-making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers. *Strategic Management Journal*, 39, 1031–1058. doi:10.1002/smj.2774
- Lieberman, M.D. (2007). Social Cognitive Neuroscience: A Review of Core Processes. *Annual Review of Psychology*. 58, 259–289. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085654
- Lim, D.H., Chai, D.S., Park, S. & Doo, M.Y. (2019). Neuroscientism, the neuroscience of learning: An integrative review and implications for learning and development in the workplace. *European Journal of Training and Development*, 43 (7/8), 619-642. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0033>

- Liu, C. -H. S. & Lee, T. (2018). The multilevel effects of transformational leadership on entrepreneurial orientation and service innovation. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.006>
- Lo, F. -Y., Rey-Martí, A. & Botella-Carrubi, D. (2020). Research methods in business: Quantitative and qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research*, 115, 221–224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.003>
- Loewen, P. S., & Jelescu-Bodos, A. (2013). Learning Styles and Teaching Perspectives of Canadian Pharmacy Practice Residents and Faculty Preceptors. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 77(8). <https://doi.org/http://search.proquest.com/docview/1466134257?accountid=12117%5Cnhttp://links.ebsco.com/linking.aspx?sid=ProQ%3Ahealthcompleteshell&fmt=journal&genre=article&issn=00029459&volume=77&issue=8&date=2013-09-10&spage=1&title=American+Journal+of+Pharmaceut>
- Lomberg, C., Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2017). Different Styles for Different Needs – The Effect of Cognitive Styles on Idea Generation. *Creativity and Innovation Management*, 26(1), 49–59. <https://doi.org/10.1111/caim.12188>
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136–158. <https://doi.org/10.1108/ijeb-11-2015-0262>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Lumpkin, G., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Marques, C. S., Marques C. P., Ferreira J. J. M. & Ferreira, A.F. (2018a). Effects of traits, self motivation and managerial skills on nursing intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0520-9>
- Marques, C. S., Valente, S. & Lages, M. (2018b). The influence of personal and organisational factors on entrepreneurship intention: An application in the health care sector. *Journal of Nursing Management*, 1-11. DOI: 10.1111/jonm.12604
- Marques, F., Rodrigues, A., Ferreira, P., & Raposo, V. (2006). *Estudo do sector das farmacias em Portugal*. Coimbra, Relatório final. https://www.ordemfarmaceuticos.pt/fotos/publicacoes/estudo_do_sector_2005_167982450259413891a4792.pdf
- Martin-Rios, C. & Pasamar. S. (2017). Service innovation in times of economic crisis: the strategic adaptation activities of the top E.U. service firms. *R&D Management* 48 (2). 195-209. <http://dx.doi.org/10.1111/radm.12276>

- Martins, S., Costa, F. A. & Caramona, M. (2013). Implementação de cuidados farmacêuticos em Portugal, seis anos depois. *Revista Portuguesa de Farmacoterapia*, 5, 255-263. DOI: <https://doi.org/10.25756/rpf.v5i4.38>
- Mattingly II, T. J., Mullins, C. D., Melendez, D. R., Boyden, K., & Eddington, N. D. (2019). Entrepreneurship in Pharmacy Practice and Education: A Systematic Review. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(3), 273–280. <https://doi.org/10.5688/ajpe7233>
- McLaughlin, J. E., Cox, W. C., Williams, C. R., & Shepherd, G. (2014). Rational and experiential decision-making preferences of third-year student pharmacists. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 78(6), 120. <https://doi.org/10.5688/ajpe786120>
- Messick, S. (1984). The nature of cognitive styles: Problems and promise in educational practice. *Educational Psychologist*, 19(2), 59-74. <http://dx.doi.org/10.1080/00461528409529283>
- Miller, A. (1987). Cognitive Styles: An integrated model. *Educational Psychology*, 7(4), 251–268. <https://doi.org/10.1080/0144341870070401>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Miller, F. A., & French, M. (2016). Organizing the entrepreneurial hospital: Hybridizing the logics of healthcare and innovation. *Research Policy*, 45, 1534–1544. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.01.009>
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53. <https://doi.org/10.2307/41164491>
- Mirjana P. B., Ana A. & Marjana M.-S. (2018) Examining determinants of entrepreneurial intentions in Slovenia: applying the theory of planned behaviour and an innovative cognitive style, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31 (1), 1453-1471. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1478321>
- Mirkov, S. (2018). Teamwork for innovation in pharmacy practice: from traditional to flexible teams. *Drugs and Therapy Perspectives*, 34(6), 274–280. <https://doi.org/10.1007/s40267-018-0506-2>
- Mogul, A., Laughlin E. & Lynch S. (2020) A Co-Curricular Activity to Introduce Pharmacy Students to the Concepts of Innovation and Entrepreneurship. *American Journal of Pharmaceutical Education* 2020, 84(8), 1077-1084. doi:10.5688/ajpe7805
- Molaei, R., Zali, M. R., Mobaraki, M. H. & Farsi, J. Y. (2014). The impact of entrepreneurial ideas and cognitive style on students entrepreneurial intention. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 6 (2), 140 – 162. <http://dx.doi.org/10.1108/JEEE-09-2013-0021>

- Mustafa, M., Gavin, F. & Hughes, M. (2018). Contextual determinants of employee entrepreneurial behavior in support of corporate entrepreneurship: a systematic review and research agenda. *Journal of Enterprising Culture*, 26 (3), 285–326. DOI: 10.1142/S0218495818500115
- Nambisan, S., Wright, M. & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Natividade, J. D. C. B. S., Ferreira, F. A. F., Zopounidis, C., Pereira, L. F., Çipi, A & Ferreira, J. J. M. (2020). Developing a composite index for intrapreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: A comprehensive dual methodology. *Journal of the Operational Research Society*. DOI: 10.1080/01605682.2020.1730715
- Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & Jong, J. P. (2018). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 545–571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Newman, A., Tse, H. H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001>
- Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37(December), 19–35
- Oborn, E., Pilosof, N. P., Hinings, B., Zimlichman, E. (2021). Institutional logics and innovation in times of crisis: Telemedicine as digital 'PPE'. *Information and Organization*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100340>.
- Oliveira, E. S. & Morais, A.C.L.N. (2020). COVID-19: uma pandemia que alerta à população. *InterAmerican Journal of Medicine and Health*, 3. <https://doi.org/10.31005/iajmh.v3i0.77>
- Ordem dos Farmacêuticos. (s.d.). A Farmácia Comunitária. [On-line] Retrieved from <https://www.ordemfarmaceuticos.pt/pt/areas-profissionais/farmacia-comunitaria/a-farmacia-comunitaria/>
- Palanica, A. & Fossat, Y. (2020). COVID-19 has inspired global healthcare innovation. *Canadian Journal of Public Health*, 111, 645–648. <https://doi.org/10.17269/s41997-020-00406-2>
- Parker-Tomlin, M., Boschen, M., Glendon, I. & Morrissey, S. (2018): Factors influencing health practitioners' cognitive processing and decision-making style. *Journal of Interprofessional Care*. DOI: 10.1080/13561820.2018.1551866
- Policarpo, V., Romano, S., António, J. H. C., CorreiaT. & S., Costa. S (2019) A new model for pharmacies? Insights from a quantitative study regarding the public's perceptions. *BMC Health Services Research*, 19, 186-197, <https://doi.org/10.1186/s12913-019-3987-3>

- Popov, B., Varga, S., Jelić, D., & Dinić, B. (2019). Psychometric evaluation of the Serbian adaptation of the individual entrepreneurial orientation scale. *Education and Training*, 61(1), 65–78. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2018-0058>
- PORDATA. (2020-06-29). Farmácias: número. Quantos são os estabelecimentos farmacêuticos? [Dados Estatísticos]. Retrieved from <https://www.pordata.pt/Portugal/Farm%C3%A1cias+n%C3%BAmero-153>
- Portaria n.º 97/2018*, de 9 de abril. Artigo 2º, Serviços farmacêuticos, de promoção da saúde e bem-estar dos utentes. Diário da República, 1ª série, N.º 69.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale, Ed. (2nd ed.)
- Randerson, K., DeGeorge, J. -M. & Fayolle, A. (2016). Entrepreneurial opportunities: how do cognitive styles and logics of action fit in?. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27 (1), 19-39. DOI: 10.1504/IJESB.2016.073353
- Raderstorf, T., Barr, T.L., Ackerman, M. & Mazurek, B. (2020). A Guide to empowering frontline nurses and healthcare clinicians through evidence-based innovation leadership during COVID-19 and beyond. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 17 (4) 254–257. doi: 10.1111/wvn.12451
- Raposo, M., Paço, A. & Ferreira, J. (2008). Entrepreneur's profile: a taxonomy of attributes and motivations of university students. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (2), 405-418. DOI 10.1108/14626000810871763
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Razavi, S. H. & Aziz, K. A. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0337>
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Riding, R. J. (1997). On the nature of cognitive style. *Educational Psychology*, 17(1–2), 29–49. <https://doi.org/10.1080/0144341970170102>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS quarterly. *MIS Quarterly*, 36(1), iii–xiv.
- Rosch, E. (1983). *Prototype Classification and Logical Classification: the Two Systems*. In: Scholnick, E (ed.), *New Trends in Conceptual Representation*. Erlbaum, Hillsdale, N.J., (pp. 73-86).

- Sadler-Smith, E. (2015). The role of intuition in entrepreneurship and business venturing decisions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. DOI: 10.1080/1359432X.2015.1029046
- Santos, D. & Santos, J.N (2020). As Farmácias Comunitárias na Pandemia COVID-19: Alianças Estratégicas em Contexto de Incerteza. *Revista Portuguesa de Farmacoterapia*, 12, 53-55. DOI: <https://doi.org/10.25756/rpf.v12i1-2.241>
- Santos, G., Marques, C. S. & Ferreira J. J. M. (2020). Passion and perseverance as two new dimensions of an Individual Entrepreneurial Orientation scale. *Journal of Business Research*, 112, 190–199. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.016>
- Santuari, A. (2017). Legal and organisational innovation in the Italian pharmacy system: commercial vs public interest. *Health Economics, Policy and Law*, 12(4), 495–513. <https://doi.org/10.1017/s1744133117000135>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Hair, J.F. (2017). Partial least Squares Structural Equation Modeling. In Homburg, C., Klarmann, M., Vomberg, A. *Handbook of Market Research*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Sarturi, P. M., Filho, A. C. G., & Moreira, C. B. (2013). *Empreendedorismo em Farmácias e Drogarias: O perfil dos profissionais da cidade de Guarapuava-Pr*. In Convibra. Retrieved from http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/32/2013_32_8112.pdf
- Satpute, A. B. & Lieberman, M. D. (2006). Integrating automatic and controlled processes into neurocognitive models of social cognition. *Brain Research*, 1079(1) 86-97. DOI: 10.1016/j.brainres.2006.01.005
- Schwartz-Hebron, R. (2012). Using Neuroscience to Effect Change in the Workplace. *Employment Relations Today*, 39(2), 11-15. <https://doi.org/10.1002/ert.21360>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Semin, G. R., & Garrido M. V. (2015). *Socially Situated Cognition*. In B. Grabowski & G.V. Bodenhausen, *Theory and Explanation in Social Psychology*. (pp.283-304). Nova York: Guilford Press
- Shaaban. A.N., Peleteiro, B. & Martins, M.R.O. (2020). COVID-19: What is next for Portugal?. *Frontiers in Public Health*, 8(392). doi: 10.3389/fpubh.2020.00392
- Shaikh F. N., Nili M., Dwibedi N. & S. Madhavan S.S., in press. (2019). Measuring Entrepreneurial and Intrapreneurial Intentions in Student Pharmacists. *American Journal of Pharmaceutical Education*. DOI: <https://doi.org/10.5688/ajpe7624>
- Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly*, 35(3), 553–572.

- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., & Shatla, S. B. (2016). The elephant in the room: evaluating the predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552–4564.
- 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/IJEBR-07-2018-0465>
- Smith, B., & Jambulingam, T. (2018). Entrepreneurial orientation: Its importance and performance as a driver of customer orientation and company effectiveness among retail pharmacies. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 12(2), 158–180. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-07-2017-0038>
- Sternberg, R. J. & Grigorenko, E. L. (1997). Are Cognitive Styles Still in Style?. *American Psychologist*, 52(7), 700-712. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.7.700>
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111–133.
- Su, J., Zhang, S. & Ma, H. (2019). Entrepreneurial orientation, environmental characteristics, and business model innovation: a configurational approach. *Innovation*. DOI:10.1080/14479338.2019.1707088
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159–205
- Ullah, F., Khan, M. I., Rehman, S. & Ullah, Z. (2019). Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Journal of Multidisciplinary Approaches in Science*, 3 (1), 31-38.
- Urban, B., & Wood, E. (2017). The innovating firm as corporate entrepreneurship. *European Journal of Innovation Management*, 20(4), 534–556. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2016-0100>
- Vance, C. M., Groves, K. S., Paik, Y. & Kindler, H. (2007). Understanding and measuring linear–nonlinear thinking style for enhanced management education and professional practice. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 167–185. DOI: 10.5465/AMLE.2007.25223457
- Viana, M. C. B., Nóbrega, K. C., & Souza, L. A. (2018). Influence between individual entrepreneurial orientation, service strategy and business performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 11(1), 80–93. <https://doi.org/10.12660/joscmv11n1p80-93>
- Vilelas, J. (2009). *Investigação- O processo de Construção do Conhecimento*. (Edições Silabo, Ed.) (1st ed.). Lisboa.
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119–134.

- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*, 6(3), 280–321. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.3.280>
- Wan, W., Liu, L. & Wang, X. (2020). How user-driven innovation and employee intrapreneurship promote platform enterprise performance. *Management Decision*. DOI 10.1108/MD-06-2019-0701
- Wang, D., Hao, L., Maguire, P. & Hu, Y. (2018). The effects of cognitive style and emotional trade-off difficulty on information processing in decision-making. *International Journal of Psychology*, 53 (6), 468–476. DOI: 10.1002/ijop.12404
- Wang, Y. L., Ellinger, A. D., & Wu, Y. C. J. (2013). Entrepreneurial opportunity recognition: An empirical study of R&D personnel. *Management Decision*, 51(2), 248–266. <https://doi.org/10.1108/00251741311301803>
- Weir, N. M., Newham, R., Dunlop, E., & Bennie, M. (2019). Factors influencing national implementation of innovations within community pharmacy: a systematic review applying the Consolidated Framework for Implementation Research. *Implementation Science*, 14(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s13012-019-0867-5>
- Weng, R. H., Huang, C. Y., Huang, J. A., & Wang, M. H. (2012). The cross-level impact of patient safety climate on nursing innovation: A cross-sectional questionnaire survey. *Journal of Clinical Nursing*, 21(15–16), 2262–2274. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2012.04170.x>
- Whitacre, B. E., Meadowcroft, D. & Gallardo, R. (2019): Firm and regional economic outcomes associated with a new, broad measure of business innovation. *Entrepreneurship & Regional Development*. DOI: 10.1080/08985626.2019.1630486
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71–91. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.01.001
- Wikström, P. -A. (2010). Sustainability and organizational activities—three approaches. *Sustainable Development*. 18, 99–107. DOI: 10.1002/sd.449
- Witkin, H. A. & Goodenough, D, R. (1976). *Field Dependence Revisited*. In Educational Testing Service Research Bulletin. New Jersey: Princeton. <https://doi.org/10.1002/j.2333-8504.1976.tb01125.x>
- Williams, C. R., McLaughlin, J. E., Cox, W. C., & Shepherd, G. (2016). Relationship between Student Pharmacist Decision Making Preferences and Experiential Learning. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 80(7), 119. <https://doi.org/10.5688/ajpe807119>
- Wold, H. O. A. (1975). Path models with latent variables: The NIPALS approach. In Blalock, H. M., Aganbegian, A., Borodkin, F. M., et al. (Eds), *Quantitative sociology: International Perspectives on Mathematical and Statistical Modeling* (pp. 307–357). Academic Press.

Woo, H. R. (2018). Personality traits and intrapreneurship: the mediating effect of career adaptability. *Career Development International*, 23(2), 145–162. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2017-0046>

Zahra, S. A. (2003). The Practice of Management: Reflections on Peter F. Drucker's Landmark Book. *The Academy of Management Executive*, 17(3). <http://www.jstor.org/stable/4165976>

Zahra, S.A, Jennings, D.F. & Kuratko, D.F. (1999) The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 24(2), 45-65. doi:10.1177/104225879902400205

Zhao, H., Seibert, S. E. & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: a meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(2), 381-404. DOI: 10.1177/0149206309335187

Zollo, L., Rialti, R., Tron, A. & Ciappei, C. (2020). Entrepreneurial passion, orientation and behavior: the moderating role of linear and nonlinear thinking Styles. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1500>

ANEXOS

ANEXO 1: Questionário de investigação

Eu, Sílvia Rebelo, no âmbito do Mestrado de Gestão dos Serviços de Saúde Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro irei realizar um estudo de investigação, no qual se pretende identificar a influência dos estilos cognitivos, mediados pela orientação empreendedora individual e intraempreendedorismo na inovação, cuja orientação está ao encargo das Professoras Doutoradas Carla Susana Marques e Gina Santos.

O presente questionário é um instrumento de avaliação e tem como objetivo recolher dados. 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. 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 aquando da realização de práticas laborais.
3. As respostas são completamente **confidenciais**.

Encontro-me disponível para prestar qualquer esclarecimento que entenda necessário pelo

CONSENTIMENTO INFORMADO

Tendo tomado conhecimento sobre a informação acerca do estudo, declaro que tenho mais de 18 anos, sou trabalhador em Farmácia Comunitária e que aceito participar nesta investigação.

Aceito participar

Não aceito participar

__/__/2020

email silviamsrebelo@gmail.com.

Se preferir realizar o preenchimento do questionário online pelo Google Forms, por favor aceda ao mesmo pela leitura do código apresentado de seguida.

Se, por outro lado, pretender realizar o preenchimento manualmente, por favor prossiga.



1-Dados Sociodemográficos

1. Género

Feminino Masculino

2. Idade: _____ anos

3. Local de trabalho

Distrito	
Concelho	

4. Estado civil

Solteiro(a) <input type="radio"/>	Divorciado(a)/ separado(a) de facto <input type="radio"/>
Casado(a)/ união de facto <input type="radio"/>	Viúvo(a) <input type="radio"/>

5. Habilitações académicas

4ª classe (1º ciclo) <input type="radio"/>	12º ano (secundário) <input type="radio"/>	Especialização/ pós-graduação <input type="radio"/>
6º ano (2º ciclo) <input type="radio"/>	Curso profissional <input type="radio"/>	Mestrado <input type="radio"/>
9º ano (3º ciclo) <input type="radio"/>	Bacharelato <input type="radio"/>	Doutoramento <input type="radio"/>
11º ano <input type="radio"/>	Licenciatura <input type="radio"/>	

6. Categoria Profissional

Técnico de farmácia <input type="radio"/>	Diretor Técnico Adjunto <input type="radio"/>
Farmacêutico <input type="radio"/>	Gestor <input type="radio"/>
Diretor Técnico <input type="radio"/>	Outro <input type="radio"/>

2-Estilos cognitivos

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

Estilo racional		1	2	3	4	5	6	7
R1	Eu pondero as coisas cuidadosamente	<input type="radio"/>						
R2	Eu executo a tarefa de forma sistemática	<input type="radio"/>						
R3	Eu resolvo as coisas de forma lógica	<input type="radio"/>						
R4	Eu abordo a tarefa analiticamente	<input type="radio"/>						
R5	Eu sou muito focado(a) nas etapas envolvidas para realizar a tarefa	<input type="radio"/>						
R6	Eu aplico regras precisas para deduzir as respostas	<input type="radio"/>						
R7	Eu foco-me muito no que faço para chegar aos resultados	<input type="radio"/>						
R8	Eu estou consciente do meu processo de pensamento	<input type="radio"/>						
R9	Chego às minhas respostas avaliando cuidadosamente as informações a que tenho acesso	<input type="radio"/>						
R10	Eu uso regras claras	<input type="radio"/>						
Estilo intuitivo		1	2	3	4	5	6	7
I1	Eu uso a minha intuição	<input type="radio"/>						
I2	Eu sigo o que sinto ser o melhor para mim	<input type="radio"/>						
I3	Eu confio nos meus palpites	<input type="radio"/>						
I4	Eu confio na minha intuição	<input type="radio"/>						
I5	Eu confio nas minhas primeiras impressões	<input type="radio"/>						
I6	Eu uso os meus instintos	<input type="radio"/>						
I7	Eu uso o meu coração como guia para ação	<input type="radio"/>						
I8	Eu tenho flashes de perceções que uso para tomar as minhas decisões	<input type="radio"/>						
I9	As ideias surgem na minha cabeça	<input type="radio"/>						
I10	Eu uso associação livre, onde uma ideia leva à próxima	<input type="radio"/>						

3- Orientação empreendedora

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

Orientação Empreendedora		1	2	3	4	5	6	7
R1	Gosto de me aventurar no desconhecido e tomar decisões arriscadas	<input type="radio"/>						
R2	Estou disposto a investir uma grande parte de tempo e/ou dinheiro em algo que pode dar retorno elevado	<input type="radio"/>						
R3	Tenho tendência a agir com audácia em situações arriscadas	<input type="radio"/>						
I1	Frequentemente eu gosto de experimentar atividades novas e incomuns	<input type="radio"/>						
I2	Geralmente eu prefiro dar forte ênfase a abordagens inovadoras ao invés de abordagens testadas e utilizadas anteriormente	<input type="radio"/>						
I3	Eu prefiro, quando aprendo algo novo, tentar fazer à minha maneira do que fazer como todos os outros fazem	<input type="radio"/>						

<i>I4</i>	Eu sou a favor de se experimentarem abordagens novas para a resolução de problemas, ao invés de usar métodos que os outros geralmente usam	<input type="radio"/>						
<i>P1</i>	Geralmente costumo agir por antecipação a futuros problemas, necessidades ou mudanças	<input type="radio"/>						
<i>P2</i>	Tenho tendência a planear com antecedência os projetos	<input type="radio"/>						
<i>P3</i>	Prefiro levantar-me e colocar os projetos em andamento do que que ficar sentado à espera que alguém o faça	<input type="radio"/>						
<i>Px1</i>	Tenho paixão por detetar uma boa oportunidade de negócio, por desenvolver novos produtos ou serviços e explorar a sua aplicação comercial ou criar novas soluções para problemas e necessidades existentes	<input type="radio"/>						
<i>Px2</i>	Tenho paixão pelo processo de reunir os recursos financeiros, humanos e sociais (e.g., contactos, parcerias, entre outros) necessários para a criação de um novo negócio	<input type="radio"/>						
<i>Px3</i>	Tenho paixão por ver e fazer crescer e expandir o meu negócio	<input type="radio"/>						
<i>Px4</i>	Tenho paixão pelo que faço e quando estou longe do meu negócio não vejo a hora de regressar	<input type="radio"/>						
<i>Pe1</i>	Alcancei um objetivo que me demorou algum tempo a atingir	<input type="radio"/>						
<i>Pe2</i>	Superei contratempos para conquistar um importante desafio	<input type="radio"/>						
<i>Pe3</i>	Eu acabo sempre o que começo	<input type="radio"/>						
<i>Pe4</i>	Os contratempos não me desencorajam	<input type="radio"/>						
<i>Pe5</i>	Em muitas situações complexas, apesar de ver os outros desistirem, eu persisto em atingir os meus objetivos	<input type="radio"/>						

4- Intraempreendedorismo

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

Intraempreendedorismo		1	2	3	4	5	6	7
<i>IntE1</i>	Realizo atividades para efetuar mudanças na minha farmácia	<input type="radio"/>						
<i>IntE2</i>	Realizo atividades para alterar os produtos / serviços atuais da minha farmácia	<input type="radio"/>						
<i>IntE3</i>	Conceptualizo novas formas de trabalhar para a minha farmácia	<input type="radio"/>						
<i>IntE4</i>	Utilizo ideias de outros especialistas para inovar na minha farmácia	<input type="radio"/>						
<i>IntE5</i>	Realizo atividades que alteram a estrutura da minha farmácia	<input type="radio"/>						
<i>IntE6</i>	Realizo atividades que mudam as práticas de trabalho da minha farmácia	<input type="radio"/>						
<i>IntE7</i>	Conceptualizo novas formas de serviço para a minha farmácia	<input type="radio"/>						
<i>IntE8</i>	Realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha farmácia	<input type="radio"/>						
<i>IntE9</i>	Estabeleço ativamente colaborações com especialistas fora da minha farmácia	<input type="radio"/>						
<i>IntE10</i>	Conceptualizo novos produtos para a minha farmácia	<input type="radio"/>						

5- Inovação

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

Comportamento inovador		1	2	3	4	5	6	7
<i>CI1</i>	Gero soluções originais para problemas	<input type="radio"/>						
<i>CI2</i>	Mobilizo suporte para ideias inovadoras	<input type="radio"/>						
<i>CI3</i>	Pesquise novos métodos de trabalho, técnicas ou instrumentos	<input type="radio"/>						
<i>CI4</i>	Transformo ideias inovadoras em aplicações úteis	<input type="radio"/>						
Abertura à inovação		1	2	3	4	5	6	7
<i>AI1</i>	Melhero os processos de trabalho	<input type="radio"/>						
<i>AI2</i>	Avalio comparativamente com outras organizações	<input type="radio"/>						
<i>AI3</i>	Reconheço e enfrento problemas e erros do passado	<input type="radio"/>						
<i>AI4</i>	Atendo aos pedidos dos clientes/ utentes	<input type="radio"/>						
<i>AI5</i>	Estabeleço relações colaborativas com outras organizações	<input type="radio"/>						
<i>AI6</i>	Experimento uma nova forma de organização do trabalho	<input type="radio"/>						
Outputs de inovação		1	2	3	4	5	6	7
<i>Out1</i>	Sou frequentemente bem-sucedido no trabalho quando coloco as minhas ideias em prática	<input type="radio"/>						
<i>Out2</i>	Muitas coisas criadas por mim são usadas na nossa farmácia	<input type="radio"/>						
<i>Out3</i>	Implementei sempre melhorias nos lugares onde trabalhei	<input type="radio"/>						

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO E CONFIANÇA

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