

Intraempreendedorismo e Desempenho Individual: Um Estudo Empírico do Setor Tecnológico Português.

Intrapreneurship and Individual Performance: An Empirical Study of the Portuguese Technological Sector.

Tiago Silva¹

Orlando Lima Rua²

Albertina Paula Monteiro³

RESUMO

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

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

Os resultados mostram a existência de uma relação positiva entre intraempreendedorismo e desempenho individual no contexto específico do setor tecnológico português.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, desempenho individual, setor tecnológico português, modelo de equações estruturais.

¹ Politécnico do Porto/ISCAP (tiagofgsilva@gmail.com).

² Politécnico do Porto/ISCAP/CEOS.PP; NECE/UBI; APNOR/UNIAG (orua@iscap.ipp.pt).

³ Politécnico do Porto/ISCAP/CEOS.PP (amonteiro@iscap.ipp.pt).

ABSTRACT

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

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

The results show the existence of positive relationships between intrapreneurship and individual performance, in this specific context of the Portuguese technological sector.

Keywords: Intrapreneurship, individual performance, Portuguese technological sector.

Received on: 2021.01.18

Approved on: 2021.02.24

Evaluated by a double blind review system

1. Introdução

Vários autores têm encontrado relações positivas entre o intraempreendedorismo e o desempenho (e.g., De Jong, Parker, Wennekers, & Wu, 2011; Neessen, Caniëls, Vos, & De Jong, 2019). O intraempreendedorismo, como um conjunto de comportamentos extra-papel que afeta diferentes camadas organizacionais, tem demonstrado um impacto benéfico no desempenho a nível individual, coletivo e organizacional (Neessen et al., 2019). De Jong et al. (2011) encontraram uma relação positiva entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual no trabalho, pela sua associação à proatividade do indivíduo e autonomia proporcionada no âmbito do trabalho. Ademais, têm emergido evidências quanto à associação positiva com o desempenho da função, individual e em equipa (Janssen & van Yperen, 2004) e o sucesso organizacional (Rauch & Frese, 2007), as promoções e os aumentos salariais (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001).

De uma forma geral, os resultados decorrentes do intraempreendedorismo têm vindo a ser explorados quer a nível organizacional quer individual (e.g., Baggen, Lans, Biemans, Kampen, & Mulder, 2016; Rigtering, & Weitzel, 2013; Sundin & Tillmar, 2008), sendo que, a nível macro, Fischer (2011) aponta que o intraempreendedorismo é associado a lucratividade, renovação estratégica e inovação. Como ressaltado por Neessen et al. (2019), a consciência e o conhecimento sobre o processo subjacente ao comportamento intraempreendedor permite a adoção de práticas específicas de promoção, sendo a liderança apontada como um fator importante a ter em conta. Contudo, a relação dinâmica entre estes elementos permanece ainda por esclarecer (Neessen et al., 2019; Simsek, Jansen, Minichilli, & Escriba-Esteve, 2015). Neessen et al. (2019) indica-nos que a relação entre intraempreendedorismo e desempenho permanece ainda por comprovar pelo que neste estudo procuraremos apresentar evidências científicas sobre esta relação.

O setor tecnológico é definido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) como uma combinação de indústrias produtivas e serviços que capturam, transmitem e apresentam dados e informação eletronicamente (OCDE, 2011), como, por exemplo, as empresas de sistemas de informação. Do ponto de vista contabilístico as entidades a operar neste setor possuem o Código de Classificação da Atividade Económica (CAE) número 62 e respetivos ramos pelo que neste estudo incidiremos nas empresas a laborar em Portugal com esse CAE. O setor tecnológico português tem crescido constantemente nos últimos anos sendo inclusivamente referenciado internacionalmente como um país de referência neste setor, tal pode ser aferido através do crescimento da sua faturação e do número de trabalhadores de cerca de 50%, de 2014 a 2018 (SABI, 2018).

Assim, tendo em conta a constante procura por mecanismos que permitam alavancar o desempenho, o presente estudo visa explorar a relação entre os construtos intraempreendedorismo e desempenho individual recorrendo, para o efeito, a um estudo

exploratório do setor tecnológico português. Desta forma, pretende-se responder à seguinte questão de investigação: *O intraempreendedorismo influencia positivamente o desempenho individual?*

2. Revisão da literatura

2.1. Intraempreendedorismo

O conceito de intraempreendedorismo é normalmente usado em paralelo com o conceito de empreendedorismo corporativo, sendo que intraempreendedorismo diz geralmente respeito à vertente do trabalhador (individual) e empreendedorismo corporativo à vertente organizacional. No entanto nem sempre esta distinção é clara sendo que Neessen et al. (2019) identificaram que 37 das 73 definições de intraempreendedorismo que recolheram tocavam em aspetos organizacionais. Sendo fiel à literatura sobre o tópico, manteremos esta relação de sinonímia amplamente aceite, ainda que com a ressalva que a nossa abordagem foca os conceitos ao nível individual.

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

Um estudo realizado por Antoncic e Hisrich (2001), em empresas eslovenas e americanas, permitiu concluir que o intraempreendedorismo influencia positivamente (a) o crescimento em termos de vendas, de número de colaboradores e de cota de mercado e (b) a lucratividade das empresas permitindo alcançar taxas de ROI (*Return On Investment* – Retorno do Investimento) superiores. Por outro lado, o mesmo estudo não encontrou influências significativas por parte do tamanho, da idade da empresa, da estratégia ou da indústria onde operam. O processo intraempreendedor e a sua promoção por parte das empresas permitirá aumentar a rentabilidade, renovação estratégica, sucesso internacional e aumento da inovação interna (Hornsby et al., 2002).

Lumpkin (2007) procurou sistematizar e identificar as principais atividades relacionadas com o processo intraempreendedor tendo identificado as seguintes: perceção de oportunidades, conceção de um novo produto ou melhoria de utilização dos recursos existentes, criação de ideias, persuasão da administração da empresa e planeamento e organização. Nos últimos anos, o estudo do intraempreendedorismo tem sido focado ao nível individual, nomeadamente, identificando as características e atributos dos intraempreendedores de forma a que as empresas possam recrutar para os seus quadros os profissionais com estas características. De uma forma geral as características de um

intraempreendedor passam pelo elevado nível de iniciativa, pensamento analítico, autonomia, pesquisa, assunção de risco e pela constante procura pela resolução de problemas (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010; Vargas-Halabí, Mora-Esquivel, & Siles, 2017).

Neessen et al. (2019, p. 551), através de um estudo alargado a 73 definições distintas de intraempreendedorismo, concluíram que a forma mais completa de definir o intraempreendedorismo seria o “Processo pelo qual os trabalhadores reconhecem e exploram oportunidades, sendo inovadores, proativos e assumindo riscos, para que a organização crie novos produtos, processos ou serviços, inicie a sua própria renovação ou arrisque novos empreendimentos para aprimorar a competitividade e o desempenho da organização”. Mais recentemente, Badoiu, Segarra-Ciprés e Escrig-Tena (2020), estudaram os factos organizacionais que mais influenciavam o sucesso do intraempreendedorismo tendo concluído que a relação entre os intraempreendedores e as suas chefias era o fator motivacional com mais peso. Por outro lado, indicaram, ainda, que será necessário estudar esta relação mais a fundo visto que se apresenta, também, como fator distintivo face ao empreendedorismo, que geralmente é efetuado sem qualquer liderança.

2.2. Desempenho individual

O conceito de desempenho surgiu inicialmente associado ao funcionamento de equipamentos, convergindo numa lógica mecanicista da sua atuação (Monteiro, Soares, & Rua, 2017, 2019; França & Rua, 2017), com o passar do tempo e considerando a adaptação ao âmbito da atividade humana, o desempenho veio a integrar diferentes variáveis antecedentes e consequentes (Rua, 2018; Rua, França & Fernández, 2018). Assim, quando se fala do desempenho humano, fala-se das competências envolvidas na prossecução de tarefas, da motivação, da autonomia, do processo produtivo, entre muitos outros elementos interdependentes (Souza, Mattos, Sardinha, & Alves, 2007).

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

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

Murphy (1989a,b) destacou inicialmente a natureza dinâmica do desempenho, refletindo na interação evolutiva entre as habilidades e as variáveis disposicionais, assim como nos diferentes comportamentos (orientados para a tarefa, interpessoais, de indisponibilidade e destrutivos) evidenciáveis no seu âmbito. Campbell (1990), um dos primeiros autores a explorar a definição do desempenho e um dos mais referidos na literatura sobre o tema, baseou-a numa taxonomia que integra os componentes (proficiência em tarefas, comunicação, esforço, supervisão e liderança, disciplina pessoal, articulação com os demais e gestão) e antecedentes do desempenho (conhecimento declarativo, conhecimentos procedimentais e habilidades e motivação). Posteriormente, Borman e Motowidlo (1993) usam a dicotomia de desempenho da tarefa (técnico) e desempenho contextual (integrativo das dimensões extra-tarefa, persistência e esforço, cumprimento regulamentar, ajuda e cooperação e prossecução de objetivos organizacionais) para traduzir a complexidade do mesmo. Já Fay e Frese (2001), Frese e Zapf (1994), Roe (1999) e Sonnentag (1998) perspetivam o desempenho como um processo ativo (decorrente da definição de objetivos, procura de informação, planeamento, monitorização e *feedback*) promovido pela iniciativa pessoal do indivíduo (autoiniciativa, proatividade e persistência).

Vários autores (e.g., Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000; Pulakos et al., 2002; Griffin, Neal & Parker, 2007) focaram a vertente adaptativa do desempenho, caracterizando-o como situacional, isto é, uma demonstração da adaptabilidade individual (interpessoal, cultural e física) face às diferentes exigências laborais contextuais emergentes. Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005) vão além desta perspetiva, utilizando o termo episódico para definir o desempenho como segmentos comportamentais alinhados para objetivos que variam segundo os recursos e sua alocação, as exigências da tarefa e efeitos das mesmas, a autorregulação individual e seus recursos e as questões efetivas.

Apesar da falta de consenso na definição de desempenho individual, importa reter que todas as definições focam os comportamentos dos trabalhadores, a sua relevância para os objetivos individuais e coletivos na organização e a multidimensionalidade do tema, face aos variados aspetos envolvidos na sua operacionalização. O desempenho é, portanto, concebido como um construto comportamental multidimensional que se efetiva na relação complexa e interativa do indivíduo com a tarefa e o contexto (Sonnentag & Frese, 2002).

No decorrer da revisão da literatura, foi possível perceber que o estudo do desempenho é mais frequentemente efetuado ao nível organizacional do que ao nível individual (Para-González, Jiménez-Jiménez & Martínez-Lorente, 2018). Por outro lado, LePine, Zhang, Crawford e Rich (2016) através de um estudo efetuado na marinha americana puderam concluir que a liderança carismática influenciava não só a performance dos marinheiros como se revelou um importante fator de gestão emocional em situações de elevada pressão ou stress.

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

H1: O intraempreendedorismo influencia positivamente o desempenho individual.

3. Metodologia de investigação

3.1. População, amostra e recolha de dados

Este estudo foi aplicado aos colaboradores de empresas portuguesas pertencentes ao setor da tecnologia (CAE = 62). Em Portugal existem 2.664 empresas ativas com a atividade de “Consultoria e programação informática e atividades relacionadas” sendo que para o nosso estudo apenas tivemos em consideração as empresas com pelo menos 10 trabalhadores e que possuem o endereço eletrónico na base de dados SABI (2018) para que fosse possível enviar o inquérito para estas empresas resultando num total de 628 empresas em que laboram 38.375 colaboradores.

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

A recolha de dados será, desta forma, operacionalizada recorrendo a um inquérito por questionário, visto que a informação será recolhida simultaneamente não existindo qualquer manipulação de variáveis (Bryman & Cramer, 2012). Assim, de forma anónima e após consentimento informado, as respostas foram recolhidas e sistematizadas pela plataforma *Google Forms*, ao longo de cerca de dois meses e meio, mais propriamente desde 09/03/2020 até 21/05/2020.

A amostra é assim constituída por 148 respostas de colaboradores pertencentes ao setor tecnológico português sendo que a sua caracterização será apresentada no capítulo seguinte. Tendo em conta, não só, a disponibilidade das pessoas para responder ao questionário enviado no intervalo de tempo requerido, mas também, visto que não foi possível inferir se esta amostra é representativa de toda a população, a amostra é não probabilística por conveniência. Após a recolha dos dados, os mesmos foram analisados estatisticamente, com recurso ao IBM Statistical Package for the Social Sciences e ao Smart PLS.

3.2. Instrumento de medida

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

3.2.1. Escala de conduta intraempreendedora

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

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

Dada a inexistência de validação da escala no contexto português, a mesma é traduzida do inglês para posterior aplicação (Tabela 1).

Tabela 1 - Escala de conduta intraempreendedora

Dimensão	Item
Tomada de riscos	1. Abordo os novos projetos ou atividades de forma cautelosa.
	2. Faço coisas em que existe a probabilidade de insucesso.
	3. Evito tomar riscos calculados.
	4. Participo em atividades em que há a probabilidade de insucesso.
	5. Tomo riscos calculados apesar da possibilidade de falhar.
Proatividade	6. Sou proativo e não reativo.
	7. Ativamente corrijo ou melhoro coisas que não gosto.
	8. Atuo em antecipação dos futuros problemas, necessidades ou mudanças.
	9. Tomo a iniciativa de iniciar novos projetos.
	10. Implemento mudanças antes de as mesmas serem necessárias.
Inovação	11. Crio novas ideias úteis.
	12. Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos.
	13. Desenvolvo as minhas tarefas de forma inovadora.
	14. Encontro novas formas de fazer tarefas.
	15. Muitas vezes realizo tarefas de forma diferente.

Fonte: Adaptado de Stull e Singh (2005).

Tabela 2 - Instrumento de autoavaliação para aferição do desempenho individual

Dimensão	Item
Quantidade / qualidade do trabalho	1. Completo tarefas.
	2. Preocupo-me com os objetivos.
	3. Realizo múltiplas tarefas.
Planeamento / organização	4. Estabeleço objetivos claros.
	5. Identifico recursos.
	6. Procuro orientação quando necessário.
Iniciativa / compromisso	7. Demonstro compromisso, como uma pessoa responsável.
	8. Necessito de supervisão mínima.
	9. Vou de encontro às expetativas.
Trabalho em equipa / cooperação	10. Trabalho de forma harmoniosa.
	11. Adapto-me às mudanças.
	12. Partilho informação.
Comunicação	13. Passo mensagens e ideias.
	14. Giro conflitos.
	15. Procuro clarificação quando necessário.
Fatores externos	16. Contribuo para a sociedade.
	17. Envolve-me em atividades não organizacionais.
	18. Promovo a organização.

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

3.2.2. Escala de avaliação de desempenho individual

Para avaliar o desempenho dos colaboradores na perspetiva do seu contributo individual para a organização, optamos por adaptar a lógica exposta por Islam e bin Mohd Rasad (2006). Estes autores apontam os seguintes critérios a ter em conta: quantidade / qualidade do trabalho, planeamento / organização, iniciativa / compromisso, trabalho em equipa / cooperação, comunicação e fatores externos. Assim, cada um dos anteriores foi subdividido em três itens, apontados pelos mesmos como subcritérios, para que os colaboradores se autoavaliem numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 (abaixo do esperado) a 5 (acima do esperado). Esta adaptação para uma lógica de autoavaliação baseada numa componente de situação gráfica é amplamente usada, por exemplo, nos sistemas de avaliação de desempenho 360.º (Milliman, Zawacki, Norman, Powell, & Kirksey, 1994). Dada a inexistência de validação da escala no contexto português, a mesma é traduzida do inglês para posterior aplicação (ver Tabela 2).

4. Resultados

A confiabilidade da amostra apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0.881, sendo, portanto, muito boa para a totalidade das variáveis (Pestana & Gageiro, 2008).

4.1. Análise descritiva

Desta análise resulta o seguinte:

1. No que diz respeito à idade é possível perceber que a maior parte (60,8%) tem idade compreendida entre os 20 e os 30 anos.
2. Relativamente ao género dos inquiridos é possível perceber que exatamente metade dos inquiridos são do sexo feminino, sendo a outra metade do sexo masculino.
3. O setor português da tecnologia é caracterizado por colaboradores que possuem altas habilitações, uma vez que 90,5% dos inquiridos possuem pelo menos o grau de licenciado e sendo que 50% de todos os inquiridos possuem o grau de mestre.
4. O setor português das tecnologias é caracterizado por um mercado de trabalho dinâmico e em constante mudança o que faz com que os seus colaboradores estejam propícios a mudar de projeto constantemente sendo que no caso dos nossos inquiridos constata-se que 80,4% dos inquiridos apenas trabalha na atual entidade empregadora há menos de 3 anos.

4.2. Modelo de equações estruturais

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

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

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

No presente trabalho foram alcançados níveis de *Alpha de Cronbah* entre 0,715 e 0,845, como é possível observar na Tabela 2, o que é considerado muito bom a excelente (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 2 - Alpha de Cronbach das Variáveis Multidimensionais

Construtos	Alpha de Cronbach	p values
Intraempreendedorismo	.715	.000
Desempenho individual	.845	.000

Fonte: Elaboração própria (2020).

Foi também utilizado o coeficiente de fiabilidade para testar a validade de construção (Chin, 1998). Como é possível verificar na Tabela 3, utilizando os parâmetros de Gefen e Straub (2005) que defendem um nível mínimo de 0.6, as variáveis excedem largamente o valor de referência.

Tabela 3 - Índice de fiabilidade composta das variáveis multidimensionais (pc)

Construtos	Fiabilidade composta	p values
Intraempreendedorismo	.786	.000
Desempenho individual	.872	.000

Fonte: Elaboração própria (2020).

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

No presente estudo de investigação foi utilizado o método proposto por Fornell e Larcker (1981), o qual propõe a utilização da *Average Variance Extracted* (AVE) com valor mínimo de 0,5 para provar validade convergente (Tabela 4).

Tabela 4 - Validade convergente do modelo

Construtos	AVE	p values
Intraempreendedorismo	.502	.000
Desempenho individual	.562	.000

Fonte: Elaboração própria (2020).

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

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

Fazendo referência à separação do poder explicativo de Chin (1998) entre moderado e substancial, é possível observar na Tabela 5 que foram obtidos resultados satisfatórios relativamente à validade de discriminação e conseqüentemente que as construções são diversas de forma significativa.

Tabela 5 - Validade discriminante do modelo

Critério de Fornell-Larcker	Desempenho individual	Intra-empendedorismo
Desempenho individual	.541	
Intraempreendedorismo	.401	.517

Fonte: Elaboração própria (2020).

De acordo com a Tabela 6 todas as hipóteses revelaram-se significativas de acordo com Chin (1998) que defendem um coeficiente estrutural mínimo de 0.2. Foi utilizada a técnica de *bootstrapping* de forma a calcular a força relativa de cada construção exógena.

Tabela 6 - Efeitos do Path Coefficients

Hypotheses	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	p values
H1: IE --> +DI	.329	.385	.114	2.883	.004*

Legenda:

IE – Intraempreendedorismo; D – Desempenho individual.

* p<0.05.

** p<0.1.

Fonte: Elaboração própria (2020).

4.3. Discussão de resultados

Relativamente à dinâmica entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual, este estudo comprovou o impacto significativo e positivo do primeiro no segundo. Tal alinha-se com o previamente encontrado por Stam et al. (2012) e, mais tarde, Neessen et al. (2019). Para além destes autores, também De Jong et al. (2011) encontraram uma relação positiva entre o intraempreendedorismo e o desempenho individual no trabalho, pela sua associação à proatividade do indivíduo e autonomia proporcionada no âmbito do trabalho. Ainda que tais aspetos não tenham sido explorados especificamente no nosso estudo, importa considerar a sua integração em prol da fomentação de intervenções organizacionais baseadas em evidências. Tal, como Hornsby et al. (2002) indica, o estudo mais profundo desta temática permite que o processo intraempreendedor seja promovido de forma mais eficaz, o que se traduz num aumento da inovação interna, gerando renovação estratégica e potenciando o sucesso quer nacional quer internacional, assegurando assim a rentabilidade das organizações. Ademais, com o presente estudo podemos também concluir que se traduz no aumento do desempenho individual, uma variável fundamental ao bom funcionamento, desenvolvimento e competitividade de qualquer organização.

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

Assim, e tendo por base as conclusões apresentadas neste estudo, é importante que as organizações fomentem práticas intraempreendedoras e de lideranças transformacionais, de forma a fomentar o desempenho individual dos seus trabalhadores e consequentemente o sucesso e prosperidade das suas organizações. Como Slamti (2020) aponta, tal pode ser promovido pelo suporte que as lideranças proporcionam aos seus colaboradores, potenciando o sentido de pertença e bem-estar. Paralelamente, estimular comportamentos

intraempreendedores passa pela operacionalização dos fatores potenciadores, dos quais é exemplo a criação de processos que facilitem a criação de ideias. Em suma, na prática, é ainda necessário que a cultura organizacional seja propícia a estes comportamentos, dando liberdade e autonomia às suas lideranças e colaboradores e promovendo a inovação.

5. Conclusões

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

Através da análise à literatura foi possível verificar a existência de efeitos positivos do intraempreendedorismo no desempenho individual (Neessen et al., 2019; De Jong et al., 2011; Stam et al., 2012). No que diz respeito a esta relação direta, o presente estudo situa-se, assim, em linha com o esperado e apontado pela literatura sendo possível evidenciar que tal se verifica no setor tecnológico português.

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

Temos plena consciência que no desenrolar de um estudo surgem diversas limitações sendo que no caso do presente estudo destacáramos o facto de ter sido realizado num setor de atividade específico e num país específico pelo que os resultados apresentados são relevantes neste contexto, mas não poderão ser generalizados para outros contextos. As respostas recolhidas dizem respeito a uma amostra não probabilística por conveniência o que pode, ainda, significar que o estudo seja válido para esta amostra, mas não para outras amostras, ou, inclusive, para toda a população.

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

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

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

Bibliografia

- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (In press). Understanding employees' intrapreneurial behavior: A case study. *Personnel Review*.
- Baggen, Y., Lans, T., Biemans, H. J. A., Kampen, J., & Mulder, M. (2016). Fostering entrepreneurial learning on-the-job: evidence from innovative small and medium-sized companies in Europe. *European Journal of Education*, 51(2), 193–209.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied psychology*, 90(6), 1054.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N., & Borman, W. (Eds.) *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists*. London: Routledge.

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In Dunnette, M. D., Hough, L. M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills (CA): SAGE.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Em G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 655–690). Berlin: Springer.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. Em R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307–341). Thousand Oaks: SAGE.
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). Corporate entrepreneurship at the individual level: Measurement and determinants. *EIM research reports*, 11, 13.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human performance*, 14(1), 97-124.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Appl Psychol An Int Rev*, 59, 1-20.
- Fischer, A. (2011). Recognizing opportunities: initiating service innovation in PSFs. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 915-927.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- França, A., & Rua, O.L. (2017). Contributions of Absorptive Capabilities to Export Performance, *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(2), 150-157.

- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Hill, A., & Hill, M. M. (2008). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Ismael, Y. A., Yusof, N., e Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Janssen, O. & N.W. van Yperen (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., Henrica, C. W., & Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036-1059.
- Lumpkin, G. T. (2007). Intrapreneurship and Innovation. Em J. Robert Baum, Michael Frese, & Robert A. (Eds.) *The psychology of entrepreneurship* (pp. 237- 262). Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marras, P. Jean (2000). *Administração de Recursos Humanos - Do operacional ao estratégico* (3ª Ed.). São Paulo: Editora Futura.
- Miller, D. & Friesen, P. H (1983). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.

- Milliman, J. F., Zawacki, R. F., Norman, C., Powell, L. and Kirksey, J. (1994). Companies evaluate employees from all perspectives. *Personnel Journal*, 73(11), 99-103.
- Monteiro, A.P., Soares, A.M., & Rua, O.L. (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities, *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329-347.
- Monteiro, A.P., Soares, A.M., & Rua, O.L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: the mediating effect of dynamic capabilities, *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 179-187.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Murphy, K. (1989a). Dimensions of job performance. In Dillon, R., & Pelligrino, J. (Eds.) *Testing: Applied and theoretical perspectives* (pp. 218-247). New York: Praeger.
- Murphy, K. (1989b). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, 2(3), 183-200.
- Neessen, P. C., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. Nova York: McGraw-Hill
- OCDE, (2011). *OECD Communications Outlook 2011*. Paris: OECD Publishing.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412-432.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human performance*, 15(4), 299-323.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de pesquisa em ciências sociais*. Paris: Bordas.
- Rauch, A. & M. Frese (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.
- Reinartz, W., Haenlein M., & Henseler J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344.
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337–360
- Roe, R. A. (1999). Work performance. In Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (Eds.) *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 231-335). Chichester: Wiley.
- Roldán, J.L., Cegarra, J. G., & Cepeda, G. (2014). *Building organisational agility through an unlearning Context*. Paper presented at the European Conference on Knowledge Management.
- Rua, O. L. (2016). Entrepreneurial potential among polytechnic higher education students. *European Journal of Applied Business and Management*, 2(1), 12-29.
- Rua, O.L. (2018). From intangible resources to export performance: Exploring the mediating effect of absorptive capabilities and innovation. *Review of International Business and Strategy*, 28(3/4), 373-394.
- Rua, O.L., França, A. & Fernández, R. O. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 257–270.
- SABI (2018). *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Madrid: Bureau Van Dijk
- Seibert, S.E., M.L. Kraimer & J.M. Crant (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Simsek, Z., Jansen, J. J., Minichilli, A., & Escriba-Esteve, A. (2015). Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: A nexus for innovation and impact missed? *Journal of Management Studies*, 52(4), 463-478.

- Slamti, F. (2020). Linking transformational leadership, sense of belonging and intrapreneurship. Em Hammes, K., Machrafi, M., & Huzjan, V. (Eds.) *Economic and Social Development: Book of Proceedings* (pp. 286-293). Rabat: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Souza, V. L., Mattos, I. B., Sardinha, R. L. L. L., & Alves, R. C. S. (2007). *Gestão de desempenho*. Rio de Janeiro: FGV.
- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., & Jaspers, F. (2012). *Ambitious entrepreneurship. A Review of the Academic Literature and New Directions for Public Policy, Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT) and the Flemish Council for Science and Innovation (VRWI)*. Rijswijk: Advisory Council for Science and Technology Policy.
- Stull, M., & Singh, J. (2005). *Intrapreneurship in nonprofit organizations examining the factors that facilitate entrepreneurial behaviour among employees*. Manuscrito não publicado, Case Western Reserve University, Ohio.
- Sundin, E., & Tillmar, M. (2008). A nurse and a civil servant changing institutions: entrepreneurial processes in different public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 24(2), 113–124.
- Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017). Intrapreneurial competencies: Development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 86-111.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S. (2008). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 1–21. doi:10.1007/s11365-008-0078-z.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259-271.

How to cite this article:

Silva, T., Rua, O.L., & Monteiro, A.P. (2021). Intraempreendedorismo e Desempenho Individual: Um Estudo Empírico do Setor Tecnológico Português. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 7 (13), 27 - 46. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA>