

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

Liderança empreendedora e comportamento inovador: A influência do trabalho significativo e da partilha de conhecimento

INÊS FONSECA OLIVEIRA

JUNHO – 2025



MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

Liderança empreendedora e comportamento inovador: A influência do trabalho significativo e da partilha de conhecimento

INÊS FONSECA OLIVEIRA

ORIENTADORA:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

JUNHO – 2025

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
1 - Introdução.....	1
2 -Revisão da literatura	3
2.1 Liderança Empreendedora e Comportamento Inovador dos Colaboradores	3
2.2 Trabalho Significativo	6
2.3 Partilha de Conhecimento.....	8
Capítulo 3 - Metodologia.....	11
3.1. Instrumento.....	12
3.2. Recolha de dados	13
3.3. Caracterização da amostra	14
Capítulo 4 - Análise e discussão de resultados.....	15
4.1. Análise da fiabilidade das escalas	15
4.2. Medidas de tendência central e dispersão	15
4.3. Testes de hipóteses	17
4.4. Discussão de resultados	24
Capítulo 5 - Considerações finais	26
5.1. Conclusões.....	26
5.2. Limitações e sugestões para investigações futuras	28
Referências	29
Anexos	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Investigação.....	11
--	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	14
Tabela II – Alfas de Cronbach das variáveis em estudo	15
Tabela III – Medidas de tendência central e dispersão	15
Tabela IV – Correlação entre as variáveis em estudo (N= 243)	17
Tabela V – Modelo de regressão linear da Hipótese 1 (Resumo modelo)	17
Tabela VI – Modelo de regressão linear da Hipótese 1 (ANOVA).....	18
Tabela VII – Modelo de regressão linear da Hipótese 1 (Coeficientes).....	18
Tabela VIII – Modelo de regressão linear da Hipótese 2a (Resumo modelo)	18
Tabela IX – Modelo de regressão linear da Hipótese 2a (ANOVA)	19
Tabela X – Modelo de regressão linear da Hipótese 2a (Coeficientes)	19
Tabela XI – Modelo de regressão linear da Hipótese 2b (Resumo modelo)	19
Tabela XII – Modelo de regressão linear da Hipótese 2b (ANOVA).....	20
Tabela XIII – Modelo de regressão linear da Hipótese 2b (Coeficientes)	20
Tabela XIV – Análise estatística Hipótese 2c – Modelo Hayes.....	21
Tabela XV - Análise estatística Hipótese 2c - Teste Sobel	21
Tabela XVI – Modelo de regressão linear da Hipótese 3a (Resumo modelo)	21
Tabela XVII – Modelo de regressão linear da Hipótese 3a (ANOVA).....	22
Tabela XVIII – Modelo de regressão linear da Hipótese 3a (Coeficientes).....	22
Tabela XIX – Modelo de regressão linear da Hipótese 3b (Resumo modelo)	22
Tabela XX – Modelo de regressão linear da Hipótese 3b (ANOVA).....	23
Tabela XXI – Modelo de regressão linear da Hipótese 3b (Coeficientes).....	23
Tabela XXII – Análise estatística Hipótese 3c – Modelo Hayes.....	24
Tabela XXIII - Análise estatística Hipótese 2c - Teste Sobel	24
Tabela XXIV - Questionário	34

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer todo o apoio que a minha família me deu, não só ao longo desta etapa, mas como em toda a minha vida. De entre o apoio da minha família destaco o dos meus pais, irmãos/cunhados e avós que sem dúvida foram importantes fontes de apoio e inspiração ao longo deste percurso académico.

Não poderia deixar de realçar também o importante papel da minha orientadora, a Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo, que sempre se mostrou disponível a ajudar, bem como crítica ao longo de todo o processo, o que permitiu chegar ao objetivo final deste projeto com melhores resultados.

Um obrigada também aos meus amigos que me acompanharam ao longo de todo este desafio com palavras de ânimo e incentivo.

Agradecer ainda à minha equipa de trabalho, no Banco de Portugal, que sempre se demonstraram preocupados, flexíveis e dispostos a ajudar nesta etapa tão relevante da minha vida.

A colaboração de todas as pessoas que escolheram despendar 5 minutos do seu tempo para responderem ao meu questionário e, desta forma, tornarem possível o meu estudo, o meu muito obrigada.

Sem todos vocês não teria fechado com sucesso este capítulo importante da minha vida, muito obrigada!

Resumo

A liderança empreendedora e o comportamento inovador dos colaboradores são variáveis amplamente estudadas, dado o papel relevante de ambas no sucesso organizacional. Neste contexto, a percepção do trabalho significativo surge como um fator determinante para estimular comportamentos inovadores, e a partilha de conhecimento promove uma cultura de aprendizagem contínua, que é essencial para a inovação, muito potenciada também por líderes empreendedores que permitem a liberdade e autonomia necessárias ao incentivo de novas ideias. A presente dissertação tem por objetivo analisar a relação entre a liderança empreendedora e o comportamento inovador dos colaboradores, bem como o papel mediador desempenhado pelo trabalho significativo e pela partilha de conhecimentos naquela relação. Com base numa metodologia quantitativa e uma amostra de 243 respostas válidas, os resultados obtidos confirmam a importância da liderança empreendedora no comportamento inovador dos colaboradores, e mostram que o comportamento não está limitado a esta relação direta, sendo também influenciado pela percepção de trabalho significativo e pela partilha de conhecimento. Estas variáveis mediadoras funcionam como mecanismo através do qual a liderança empreendedora promove ambientes mais motivadores e colaborativos propícios à criação e implementação de ideias inovadoras por parte dos colaboradores. Este estudo permite uma melhor compreensão das relações organizacionais que promovem a inovação, e fornece implicações práticas revelantes para a gestão de pessoas e o desenvolvimento de estilos de liderança eficazes em ambientes empresariais dinâmicos.

Palavras-Chave: Liderança Empreendedora, Trabalho Significativo, Partilha de Conhecimento, Comportamento Inovador dos Colaboradores.

Abstract

Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior are widely studied variables given their level of importance in organizational success. In this context, the perception of meaningful work emerges as a determining factor in stimulating innovative behavior, and knowledge sharing promotes a culture of continuous learning, which is essential for innovation, also greatly enhanced by entrepreneurial leaders who allow the freedom and autonomy necessary to encourage new ideas. This dissertation aimed to explore the relationship between entrepreneurial leadership and employee innovative behavior, while simultaneously analyzing the mediating role played by meaningful work and knowledge sharing. The methodology used is quantitative and counted a total of 243 valid responses. The results obtained confirm the importance of entrepreneurial leadership in employee innovative behavior but demonstrate that behavior is not limited to this direct relationship but is also influenced by factors such as the perception of meaningful work and knowledge sharing. These mediating variables function as a mechanism through which entrepreneurial leadership promote more motivating and collaborative environments conducive to the creation of innovative ideas by employees. This study allows a better understanding of the organizational relationships that promote innovation, offering not only empirical support for an integrated theoretical model, but also relevant practical implications for people management and the development of effective leadership in dynamic business environments.

Key-Words: Entrepreneurial Leadership, Meaningful Work, Knowledge Sharing, Employees Innovative Behavior

1 - Introdução

Num ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas, para sobreviver, precisam adotar estratégias inovadoras. Para tal, é significativa a importância dada aos recursos humanos (Correia, 2021) enquanto principais intervenientes da organização e agentes da própria inovação. É através das pessoas que as organizações se desenvolvem, crescem e criam vantagens competitivas (Silva, 2021), pelo que entender como as organizações podem maximizar o desempenho inovador dos colaboradores torna-se essencial para o sucesso a longo prazo.

É neste contexto de prioridade em estabelecer ambientes motivadores e criativos que se destaca a liderança empreendedora. Este estilo de liderança centra-se na capacidade de inspirar e fomentar uma mentalidade inovadora e proativa dentro da organização (Çağa et al., 2024). Líderes empreendedores criam ambientes onde os colaboradores se sentem motivados a partilhar ideias, explorar novas situações e, dessa forma, propiciam a maximização dos ganhos da empresa (Çağa et al., 2024). A liderança empreendedora é, portanto, um catalisador para o comportamento inovador, pois proporciona os estímulos necessários para que os colaboradores se envolvam ativamente na inovação (Santos, 2019).

O comportamento inovador refere-se à disposição dos colaboradores para implementar novas ideias, práticas e processos que podem resultar em inovações significativas e benéficas para a organização (Zhu, 2020). O comportamento inovador é essencial para que as empresas se destaquem em mercados cada vez mais exigentes e voláteis.

O comportamento inovador dos colaboradores muitas vezes é associado ao nível de satisfação dos mesmos, para a qual contribui a perceção do trabalho significativo (*meaningful work*) (Both-Nwabuwe et al., 2017). O trabalho significativo refere-se à perceção que os colaboradores têm sobre o impacto e a relevância do seu trabalho para a organização, bem como para o seu desenvolvimento pessoal e para a sociedade (Both-Nwabuwe et al., 2017). Este fator é fundamental para maximizar o desempenho organizacional, pois está diretamente relacionado com o comportamento inovador (Both-Nwabuwe et al., 2017), bem como com a motivação e o envolvimento dos colaboradores (Both-Nwabuwe et al., 2017).

Outro aspecto crucial para fomentar a inovação dentro das organizações é a partilha de conhecimento. No contexto empresarial, é fundamental que o conhecimento circule e seja partilhado entre todos os membros da organização. A partilha de experiências e aprendizagens promove uma cultura de aprendizagem contínua, que é essencial para a inovação sustentável (Ravikumar et al., 2022). Considerando o exposto anteriormente, a presente dissertação tem o intuito de compreender como a liderança empreendedora impacta o comportamento inovador dos colaboradores, bem como o papel mediador do trabalho significativo e da partilha de conhecimento naquela relação.

Da literatura analisada existe uma lacuna no estudo destas variáveis, em particular, no papel que o trabalho significativo e a partilha de conhecimento têm como variáveis mediadoras da liderança empreendedora e do comportamento inovador dos colaboradores, não permitindo uma visão integrada dos fatores que impactam na inovação no contexto organizacional (Bailey et al., 2019).

A estrutura desta dissertação engloba cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz o tema geral deste estudo, bem como a sua relevância no contexto organizacional. De seguida, encontra-se a revisão da literatura que tem como objetivo expor o “estado-da-arte” na área de investigação e sustentar a formulação das hipóteses de estudo. O capítulo 3 visa explicar o processo de recolha de dados através de inquérito por questionário, o instrumento e a caracterização da amostra. O capítulo 4 dedica-se à análise e discussão dos resultados, e tem por base as hipóteses enunciadas no capítulo 2 e a metodologia explicitada no capítulo 3. No último capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, identificando as limitações do estudo e propondo sugestões para análises futuras.

2 -Revisão da literatura

2.1 Liderança Empreendedora e Comportamento Inovador dos Colaboradores

Tanto as empresas como os governos valorizam cada vez mais os avanços na inovação e, como tal, é crescente o interesse nesta área. A literatura atesta que a inovação permite que as organizações cresçam de forma sustentável e melhorem a sua competitividade (Tang et al., 2019). Desta forma, fomentar a inovação no comportamento dos colaboradores é um fator crítico para a melhoria da competitividade das organizações, tornando-se particularmente importante em ambientes dinâmicos e competitivos, como é o caso dos mercados atuais, pois sem esses comportamentos, as empresas não conseguem alcançar um desempenho elevado que lhes permita obter vantagens competitivas (Nasifoglu et al., 2020; Canet-Giner et al., 2020).

Compreende-se por comportamento inovador a atitude proativa dos colaboradores na procura e implementação de ideias inovadoras que permitam a melhoria da organização de alguma forma, seja através da inovação em determinadas tarefas ou cargos, seja nas tarefas em geral, seja na organização como um todo (Li et al., 2019). O comportamento inovador é influenciado por fatores externos, como é o caso da liderança, mas também por fatores internos, como é o caso de comprometimento afetivo, autoeficácia criativa e segurança psicológica (Zhu, 2020). Embora estes últimos aspetos sejam intrínsecos ao indivíduo, é crucial que os líderes os reconheçam e os integrem na cultura organizacional, promovendo-os ativamente para estimular e reforçar a inovação dentro da empresa (Nazir et al., 2020).

Neste contexto, o comportamento dos líderes desempenha um papel vital, servindo como modelo ou exemplo (*role model*) para os colaboradores. Para fomentar um comportamento inovador, é necessário que os líderes incorporem nos valores da organização, a importância de aprendizagem contínua, e promovam a ajuda e a partilha de conhecimentos entre todos criando um ambiente de crescimento coletivo dentro da organização (Zhu, 2020). A liderança é crucial pois impacta diretamente as relações interpessoais e as de grupo, influenciando como os indivíduos percebem o seu trabalho e o ambiente em que atuam, e impulsionando também o desempenho

individual, que se reflete nos resultados da equipa e, consequentemente, nos resultados da organização (Silva et al., 2024).

Para alcançar um maior sucesso e reduzir a rotatividade nas empresas, a liderança empreendedora, que se define como a capacidade de inspirar e motivar os membros de uma equipa de forma a criar um ambiente de trabalho colaborativo, tem-se destacado como o estilo mais eficaz (Franco et al., 2014; Pauceanu et al., 2021), preparando os colaboradores para enfrentar os desafios organizacionais (Audretsch et al., 2023), demonstrando agilidade, especialmente em períodos de incerteza (Correia, 2021; Alsharif, 2021). Este contexto é ainda mais crítico para as pequenas e médias empresas, as quais, devido à sua vulnerabilidade a riscos e flutuações de mercado, precisam de inovação para transformar fragilidades em oportunidades (Tang et al., 2019), para garantir a sua sobrevivência e crescimento, ajudando-as a enfrentar as rápidas e contínuas mudanças de mercado (Naushad, 2021; Farida et al., 2022).

Audretsch et al. (2023) definem três características principais de um líder empreendedor, focadas na inteligência emocional: (i) confiança e confiabilidade, a partir da promoção por parte do líder de um ambiente de transparência onde todos confiam uns nos outros; (ii) respeito pelas necessidades das partes interessadas, tanto internas como externas à organização, em que o líder se mostra disponível e interessado em atender a essas necessidades sempre que possível; (iii) procura por atitudes positivas tanto dentro como fora da organização, em que o líder questiona sobre como a organização pode contribuir de forma positiva para a vida das pessoas, o que fortalece a relação de confiança e cooperação dentro da organização.

A capacidade de transformar ideias em ações é potencializada por outras características importantes do líder empreendedor, como as competências de comunicação (Pauceanu et al., 2021), e a capacidade de influenciar positivamente os seus subordinados, mantendo-se aberto a novas ideias e com uma visão estratégica clara que permite aproveitar as oportunidades (Pauceanu et al., 2021). Este tipo de liderança exige flexibilidade, capacidade de adaptação e uma gestão eficaz da mudança, com um foco no questionamento constante das práticas e processos estabelecidos (Hidiroglu, 2021). Este questionamento constante abre portas para um crescimento e desenvolvimento do conhecimento e derruba barreiras que não permitem a empresa ir mais além. Ao adotar

uma postura proativa relativamente à inovação, este tipo de liderança permite que a organização explore novas possibilidades, levando a soluções mais criativas e sustentáveis. Ao incentivar a formação de equipas colaborativas, tanto no trabalho diário quanto na resolução de problemas, o líder cria uma visão compartilhada, alinhando os objetivos dos colaboradores e valorizando as suas contribuições. Esta valorização dos membros da equipa favorece a inovação organizacional, gerando elevados níveis de sucesso e cria vantagens sustentáveis, como ressaltam Çağa et al. (2024).

Uma das formas de incentivar esse comportamento inovador é dar voz aos colaboradores, permitindo que proponham novas ideias em prol da melhoria do desempenho organizacional, uma vez que, ao promover um ambiente em que todos tenha uma voz ativa, a liderança empreendedora, favorece a troca de ideias e experiências, facilitando a identificação e exploração de novas oportunidades de negócio (Çağa et al., 2024; Miao, 2020). Esta prática não só ajuda a empresa a alcançar um maior sucesso e a se adaptar ao ambiente dinâmico, mas também oferece ao colaborador reconhecimento e confiança por parte da organização (Miao, 2020). Além disso, integrar critérios como a criatividade e a realização de projetos inovadores no sistema de recompensas de grupo da organização é uma estratégia importante. Este incentivo à inovação contribui para a cultura de partilha de conhecimento, afastando práticas prejudiciais de ocultação de informações, que podem ter efeitos negativos para o desenvolvimento organizacional (El-Kassar et al., 2022).

A liderança empreendedora não se limita apenas a promover uma cultura de inovação, mas também a transformar ideias em ação. Segundo Sawaeen et al. (2020), um líder empreendedor desempenha um papel crucial na formulação de estratégias e métodos inovadores, além de coordenar de maneira eficaz os recursos necessários para aproveitar oportunidades que surgem, transformando ideias criativas em resultados concretos.

Este tipo de liderança traz benefícios tanto para a organização como para os colaboradores. Para a organização, cria uma cultura proativa e autónoma, fortalecendo o vínculo dos colaboradores com a empresa e contribuindo para a redução da taxa de *turnover* e rotatividade (Audretsch et al., 2023; Yang et al., 2019). Além disso, esta

liderança mantém a competitividade da organização num mercado em constante mudança, promovendo o seu desenvolvimento contínuo (Pauceanu et al., 2021). Para os colaboradores, a liderança empreendedora oferece a liberdade e autonomia necessárias para incentivar a proposta de novas ideias resultante da melhoria das competências dos colaboradores, especialmente no que diz respeito à tomada de decisão. As contribuições dos colaboradores, neste tipo de liderança, são encaradas de forma séria e ativa, o que fortalece o compromisso e o *engagement* de todos, promovendo o crescimento tanto dos indivíduos como da empresa (Çağa et al., 2024; Pauceanu et al., 2021).

A análise da literatura suporta a primeira hipótese de investigação:

H1: A liderança empreendedora influencia positivamente o comportamento inovador dos colaboradores.

2.2 Trabalho Significativo

O conceito de trabalho significativo assenta na perceção do colaborador de que o seu trabalho é essencial ou contribui de forma significativa para a vida de outras pessoas (Both-Nwabuwe et al., 2017). Para que o indivíduo entenda o seu trabalho como significativo é necessário que haja um equilíbrio entre as dimensões pessoal e profissional, ou seja, que o trabalho proporcione uma satisfação em ambas as dimensões (Both-Nwabuwe et al., 2017). Tal acontece porque um terço da nossa vida é passada no trabalho e, devido a este facto, as pessoas tendem a englobar o trabalho na formação dos seus valores e identidade (Van Der Deijl, 2024; Van Wingerden et al., 2019). A perceção de trabalho significativo não é um estado psicológico, mas sim uma avaliação de vivências que geram sentimentos nos indivíduos e a partir dos quais os indivíduos avaliam e determinam se algo é ou não significativo (Sandoghdar et al., 2023).

Quando se fala em trabalho significativo é essencial abordar temas relacionados com a individualidade, a organização, a sociedade e o profissionalismo do colaborador. Perceber a importância destes tópicos permite às organizações projetar ambientes capazes de transmitir aos seus funcionários a autonomia necessária para que estes consigam reconhecer o seu trabalho como significativo (Lysova et al., 2019). No que diz respeito à individualidade, o artigo de Lysova et al. (2019) demonstra que os indivíduos

são dotados de capacidade de perceberem o trabalho como significativo assim que lhes é atribuída autonomia suficiente para que possam satisfazer as suas necessidades básicas e psicológicas. Relativamente à dimensão da organização, existem muitos fatores que influenciam a percepção de trabalho significativo, como é o caso da cultura e valores da organização, as políticas e práticas utilizadas que desencadeiam metas e estratégias, entre outros. O papel do líder é muito importante neste processo, dado que serve de elo de ligação e adaptação entre organização e colaboradores (Lysova et al., 2019). A nível da sociedade, esta também impacta na percepção de trabalho significativo pois valoriza mais ou menos o trabalho e, desta forma, gera um maior ou menor foco e preocupação em que os colaboradores percecionem o seu trabalho como significativo. Só quando existe uma preocupação da sociedade em que os colaboradores percecionem o trabalho como significativo, é que se desenvolvem esforços nesse sentido (Lysova et al., 2019).

Um trabalho significativo é algo desejado por todos, tanto pelos colaboradores como pelas organizações (Jiang, 2021). Os benefícios para as organizações são uma melhor gestão da mudança, a retenção de funcionários-chave e o aumento do desempenho organizacional; e para os colaboradores, é o aumento do seu envolvimento e comprometimento fazendo com que produzam para além dos objetivos inicialmente propostos (Van Wingerden et al., 2019). No que diz respeito à melhor gestão da mudança, quando os colaboradores sentem o seu trabalho como significativo, entendem e aceitam melhor a mudança nas organizações, mesmo as menos positivas (Jiang 2021). Tal aceitação afasta níveis de stress e tensão, o que se traduz num maior nível de bem-estar dos colaboradores (Magnano et al., 2019). Quanto mais as pessoas conseguem perceber o seu trabalho como significativo, mais estas possuem coragem e aptidão para enfrentar desafios profissionais e encarar as dificuldades que daí advêm, cultivando uma avaliação positiva da qualidade de vida, uma maior realização e uma maior resiliência perante as adversidades do ambiente de trabalho (Magnano et al., 2019). Em essência, um trabalho significativo é aquele que é estimulante e desafiador, mas também contribui de alguma forma para melhorar a vida das pessoas (Van Der Deijl, 2024).

Na base da percepção de trabalho significativo por parte dos colaboradores estão aspetos relacionados com liderança, justiça e trabalho digno. Os líderes assumem, desta forma, um papel de extrema importância na criação de ambientes justos e morais para ajudar

os colaboradores a perceberem o seu trabalho como significativo (Lips-Wiersma et al., 2020). A liderança empreendedora, em particular, afeta positivamente o trabalho significativo (Mehmood et al., 2020). Ao promover a criatividade e autonomia dos colaboradores, o líder empreendedor fomenta a autodeterminação, o que conduz os colaboradores a perceberem o seu trabalho como significativo e os torna mais propensos à procura de soluções criativas (Mehmood et al., 2020). Neste sentido, há uma relação positiva entre a percepção por parte dos colaboradores de que o seu trabalho é significativo com o comportamento inovador dos colaboradores (Mehmood et al., 2020), o que revela que quanto mais os colaboradores sentirem que o seu trabalho é significativo, mais se empenham na organização promovendo novas ideias (Dedahanov et al., 2019). Desta forma verifica-se que o trabalho significativo é um mediador entre a liderança empreendedora e o comportamento inovador dos colaboradores (Mehmood et al., 2020).

Com base nos argumentos teóricos expostos, é possível propor o seguinte conjunto de hipóteses:

H2a: A liderança empreendedora influencia positivamente o trabalho significativo.

H2b: O trabalho significativo influencia positivamente o comportamento inovador dos colaboradores.

H2c: O trabalho significativo medeia a relação entre a liderança empreendedora e o comportamento inovador dos colaboradores.

2.3 Partilha de Conhecimento

No contexto atual, em que a cooperação e o trabalho de equipa são fatores cada vez mais valorizados, a partilha de conhecimento desempenha um papel crucial no crescimento e desenvolvimento das organizações e colaboradores (Żywiolek et al., 2021). O conhecimento é um elemento essencial para o sucesso das organizações e, por isso, é importante fomentar a sua partilha para que os benefícios que daí advêm sejam maximizados (Ravikumar et al., 2022). Como tal, as organizações devem entender o conhecimento como um recurso estratégico da organização e, deste modo, dar relevância à forma como é gerado e partilhado dentro da organização. Daí ser essencial

a implementação de uma cultura de partilha de conhecimento, de modo que o grau de conhecimento aumente dentro de determinada organização (Tiwari et al., 2022).

A partilha de conhecimento pode ser entendida como a transferência de saber que advém de experiências, aptidões e informação adquirida (Castanheda et al., 2020). Esta partilha é uma tarefa complexa que envolve várias pessoas e que se pauta por um processo recíproco em que um está disposto a partilhar o seu conhecimento e o outro está disposto a recebê-lo (Fayyaz et al., 2020).

A partilha de conhecimentos permite aos colaboradores participarem de forma ativa no desenvolvimento da organização e, em conjunto, orientá-la para um crescimento sustentável (Al Kashari et al., 2019). Para terem sucesso, as organizações necessitam criar culturas organizacionais em que a partilha de conhecimento impere, pois esta partilha quando feita de forma informal cria ambientes de fácil adaptação para os colaboradores e consegue com que estes partilhem as suas ideias de uma forma mais livre (Helmy et al., 2019). A partilha de conhecimento pressupõe a entreajuda entre colaboradores, o que leva a equipas mais coesas e ao aumento da produtividade, que se traduz numa maior eficiência organizacional (Al Kashari et al., 2019).

É através da partilha de conhecimento que emerge a inovação, sendo o diálogo o principal catalisador do comportamento inovador dos colaboradores (Castanheda et al., 2020). Vários estudos nesta área concluíram que sem partilha de conhecimento não é possível chegar à inovação (Fayyaz et al., 2020). Para além da inovação, há grandes vantagens para a empresa na partilha de conhecimento, tais como a poupança de tempo, de custos, e até mesmo de esforços no processo de aprendizagem. Esta partilha evita ainda erros e redundância no que toca ao desempenho das funções e tudo isto se traduz em vantagens competitivas para as organizações (Ravikumar et al., 2022).

De acordo com o Soelton et al. (2023), há uma correlação positiva significativa entre a partilha de conhecimento e o comportamento organizacional dos colaboradores, o que indica que, quanto mais enraizada e sólida for a cultura de partilha de conhecimento, mais positivos são os comportamentos dos colaboradores e, por sua vez, mais elevada é a satisfação no trabalho. Para que a partilha de conhecimento seja eficaz é necessário que esse conhecimento esteja sempre atualizado. A constante atualização do

conhecimento pode ser um processo complexo e demorado; no entanto, trata-se de um esforço que compensa dado que uma organização que consiga manter uma base de conhecimento atualizada consegue extrair vários benefícios estratégicos e operacionais (Tiwari et al., 2022).

Uma liderança que tem o conhecimento como elemento central fomenta uma cultura de partilha de conhecimento entre todos os colaboradores (Gharama et al., 2020). É importante salientar que o papel do líder é crítico em relação a este tema, uma vez que o comportamento de partilha de conhecimento não deve ser imposto, mas sim incentivado (Al-Kurdi et al., 2020). Muitas vezes as pessoas tendem a reter a partilha de conhecimentos por dois motivos diferentes: ou por acharem que se podem só aproveitar do conhecimento dos outros sem terem de se esforçar para cultivarem o seu próprio conhecimento, ou por razões de concorrência interna. Para que estes obstáculos sejam ultrapassados, é necessária uma postura atenta por parte dos líderes, que passe pela recompensa aos colaboradores que partilham os conhecimentos e desta forma contribuem para a melhoria da organização (Al Kashari et al., 2019). À semelhança do que acontece no comportamento inovador dos colaboradores, aqui também há uma clara influência positiva da liderança empreendedora na partilha de conhecimentos (Awashreh et al., 2025). Líderes empreendedores constroem equipas coesas e baseadas na confiança, o que promove ativamente a partilha de conhecimento e concorre para a atualização permanente da informação na organização (Awashreh et al., 2025).

A partilha de conhecimentos, tal como já se explicou, quando bem implementada, fomenta a inovação transformando ideias inovadoras em resultados mensuráveis (El-Kassar et al., 2022). Por outro lado, a liderança empreendedora, por si só, já exerce influência sobre o comportamento inovador dos colaboradores, no entanto, quando conjugada com uma cultura de partilha de conhecimento, contribui para uma maior agilidade a nível da organização com vista à obtenção de vantagens competitivas (Zhu, 2020). Desta forma, a partilha de conhecimentos assume o papel de variável mediadora entre a liderança empreendedora e o comportamento inovador dos colaboradores (Awashreh et al., 2025).

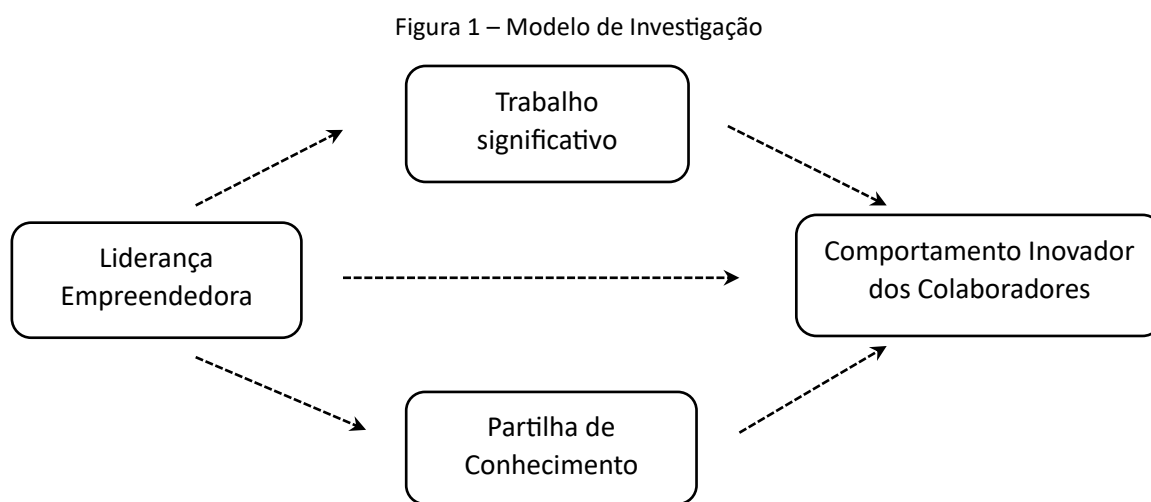
A partir da argumentação teórica anteriormente exposta, avançam-se as seguintes hipóteses:

H3a: A liderança empreendedora influencia positivamente a partilha de conhecimento.

H3b: A partilha de conhecimento influencia positivamente o comportamento inovador dos colaboradores.

H3c: A partilha de conhecimento medeia a relação entre a liderança empreendedora e o comportamento inovador dos colaboradores.

A figura 1 sintetiza o modelo de investigação deste estudo.



Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 3- Metodologia

Para responder aos objetivos definidos para esta dissertação, optou-se por uma metodologia quantitativa, que visa a análise dos dados de uma forma estatística. Neste método há formulação de hipóteses com base na literatura e, posteriormente, com base nas respostas aos inquéritos, que confirmam ou não as hipóteses, são retiradas conclusões (Conjo et al., 2022). Em termos técnicos para a recolha de dados fez-se uso de um inquérito por questionário estruturado, composto por perguntas fechadas porque é uma técnica adequada a obter uma amostra grande e diversificada (Santos, 2021).

3.1. Instrumento

O questionário está estruturado em três partes, de forma a organizar e facilitar a compreensão dos participantes. A primeira parte contém uma breve introdução ao estudo, explicando o objetivo da pesquisa e o papel do participante, solicitando a concordância na resposta ao questionário, de forma a garantir a sua participação voluntária no estudo. A segunda parte foca-se em questões sociodemográficas, tais como: género, idade, filhos, grau académico, setor de atividade, antiguidade na empresa, se ocupam ou não cargos de chefia e antiguidade na função. Por fim, a terceira parte é composta pelos itens relativos à liderança empreendedora, partilha de conhecimentos, trabalho significativo e comportamento inovador dos colaboradores. Para a construção desta última parte foram utilizadas escalas já existentes e com bons níveis de fiabilidade. Os *Alfas de Cronbach* são a medida utilizada para avaliar a consistência interna do questionário. Este indicador de consistência oscila entre zero e um, sendo que um alfa entre 0,6 e 0,7 é considerado aceitável e a partir de 0,8 é considerado bom (George & Mallery, 2019). As escalas usadas no questionário foram:

- Comportamento Inovador dos colaboradores – Selecionou-se a escala de Janssen (2000), traduzida por Bernardo et al. (2016), composta por nove itens. Exemplos dos itens desta escala são: “Crio novas ideias para melhoria” e “Transformo ideias inovadoras em aplicações úteis”. O alfa de Cronbach é de 0,97. As respostas variam numa escala de *Likert* entre 1 – nunca e 5 – sempre.
- Trabalho significativo – Foi utilizada a escala de Steger et al. (2012), traduzida por Leite (2018) e composta por dez itens. Exemplos das afirmações são: “O meu trabalho ajuda a compreender-me melhor” e “O trabalho que faço serve um propósito maior”. Apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0,911. As respostas variam numa escala de *Likert* entre 1 – absolutamente falso e 5 – absolutamente verdade.
- Liderança Empreendedora – Recorreu-se à escala de Renko et al. (2015), composta por oito itens. Exemplos dos itens são: “O meu líder desafia-me e incentiva-me a agir de forma mais inovadora” e “O meu líder assume riscos”. Esta

variável apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0,939. As respostas variam numa escala de *Likert* entre 1 – absolutamente falso e 5 – absolutamente verdade.

- Partilha de Conhecimento – Para esta variável adotou-se a escala de Huang et al. (2009), composta por cinco itens. Exemplos dos itens desta escala são: “Eu procuro partilhar a experiência adquirida através da minha educação ou formação com os membros da minha equipa de uma forma eficaz.” e “Eu disponibilizo sempre os meus manuais, metodologias e modelos aos membros da minha equipa.” A escala de partilha de conhecimentos apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0,906. As respostas variam numa escala de *Likert* entre 1 – discordo totalmente e 5 – concordo totalmente.

3.2. Recolha de dados

A recolha de dados foi operacionalizada através de um questionário realizado na plataforma *Google Forms* e divulgado via redes sociais (WhatsApp, Instagram, Facebook e LinkedIn). O único requisito para poder participar neste questionário era que fosse respondido por pessoas que trabalham ou já trabalharam. Foram obtidas 357 respostas, mas, deste total, foram eliminadas 114 em função dos seguintes critérios para rejeição de respostas (Podsakoff et al., 2003):

- Não concordar em responder ao questionário (1 resposta);
- Resposta a mais de 80% do questionário no mesmo valor da escala de Likert (7 respostas);
- Incoerência das respostas na pergunta de inversão (106 respostas).

A amostra final contou com 243 respostas válidas. Antes da divulgação, o questionário foi sujeito a um pré-teste com o intuito de verificar a boa compreensão e a clareza dos itens, bem como avaliar qual o tempo médio de resposta (uma média de 5 minutos). O pré-teste contou com a participação de três pessoas, cujas respostas não foram posteriormente integradas na amostra final. O questionário esteve disponível durante 2 semanas, entre Março e Abril de 2025. Durante esse período, foi enviado um lembrete a apelar à participação. Os dados recolhidos foram tratados com recurso ao software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

3.3. Caracterização da amostra

A tabela I apresenta a caracterização sociodemográfica dos inquiridos. Constata-se que a maioria dos inquiridos pertence ao género feminino com uma média de 42,39 anos. A maioria dos participantes tem filhos. No que respeita ao grau de escolaridade, a grande maioria possui o grau académico de licenciatura ou superior. Relativamente ao setor de atividade destaca-se o setor público, seguido do setor financeiro. Com menor representatividade, apresentam-se os setores da indústria e tecnologia. No que concerne à posição na empresa, a maioria dos inquiridos não ocupa lugares de chefia apesar de a antiguidade na empresa, bem como a antiguidade na função, ser maioritariamente superior a 16 anos.

Tabela I – Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Variável	Itens	Frequência	Percentagem	Média	Mínimo	Máximo
Género	Feminino	184	75,72%	42,39	20	67
	Masculino	59	24,28%			
	Prefiro não dizer					
Idade						
Filhos	Sim	153	62,96%			
	Não	90	37,04%			
Grau de escolaridade	Ensino Básico (9º ano)	16	6,58%			
	Ensino Secundário (12º ano)	58	23,87%			
	Licenciatura	109	44,86%			
	Pós-Graduação	16	6,58%			
	Mestrado	43	17,70%			
	Doutoramento	1	0,41%			
Setor de atividade	Comércio	32	13,17%			
	Serviços	25	10,29%			
	Indústria	10	4,12%			
	Tecnologia	7	2,88%			
	Setor Público	75	30,86%			
	Setor Financeiro	60	24,69%			
	Outros	34	13,99%			
Antiguidade na empresa	< 1 ano	34	13,99%			
	2-5 anos	43	17,70%			
	6-10 anos	24	9,88%			
	11-15 anos	25	10,29%			
	> 16 anos	117	48,15%			
Função de chefia	Sim	59	24,28%			
	Não	184	75,72%			
Antiguidade na função	< 1 ano	38	15,64%			
	2-5 anos	54	22,22%			
	6-10 anos	34	13,99%			
	11-15 anos	21	8,64%			
	> 16 anos	96	39,51%			

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 4 - Análise e discussão de resultados

4.1. Análise da fiabilidade das escalas

Tal como descrito no capítulo 3, os *alfas de Cronbach* são necessários para avaliar o nível de consistência interna do questionário. De acordo com George e Mallery (2019), este questionário apresenta uma boa consistência interna dado que os *alfas de Cronbach* se apresentam, em todas as variáveis, acima de 0,8, tal como pode ser observado na tabela II.

Tabela II – Alfas de Cronbach das variáveis em estudo

Variável	Alfa de Cronbach	Nº Itens
Comportamento inovador dos colaboradores	0,914	9
Trabalho significativo	0,906	10
Liderança empreendedora	0,934	8
Partilha de conhecimentos	0,861	5

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Medidas de tendência central e dispersão

Com o objetivo de realizar uma análise mais detalhada das variáveis, foi apurada a média para cada uma das variáveis, conforme se encontra na tabela III. A escala utilizada nas variáveis é uma escala de *Likert* de 1 a 5 o que significa que o 3 é considerado o ponto médio. De um modo geral, as respostas situaram-se entre os pontos 3 e 4 da escala, correspondendo a níveis intermédios a positivos, tendo sido o valor mais baixo registado o 1 e o mais elevado o 5.

Tabela III – Medidas de tendência central e dispersão

Variável	N	Média	Desvio Padrão
Comportamento inovador dos colaboradores	243	3,43	0,71
Trabalho significativo	243	4,06	0,63
Liderança empreendedora	243	3,42	0,86
Partilha de conhecimentos	243	4,32	0,61

Fonte: Elaboração Própria

Após a apresentação das medidas de tendência central e de dispersão torna-se pertinente avançar para a análise das relações entre as variáveis, através do teste de correlação de *Pearson*. Este teste permite averiguar a existência, o sentido e a intensidade da correlação entre variáveis contínuas. A correlação de *Pearson* assume valores entre -1 e 1, onde 1 significa correlação positiva perfeita, isto é, ambas as variáveis deslocam-se no mesmo sentido com a mesma intensidade, -1 assume uma correlação negativa perfeita, o que significa que as variáveis se movimentam em sentidos opostos e com a mesma intensidade e 0 significa a ausência de correlação.

As correlações das variáveis da presente dissertação podem ser observadas na tabela IV. Esta tabela evidencia que todas as relações entre as variáveis estudadas são positivas e estatisticamente significativas. Isto indica que, de forma geral, quando uma variável aumenta as outras tendem também a aumentar.

A variável comportamento inovador dos colaboradores apresenta uma correlação moderada com o trabalho significativo ($r = 0,368$; $p < 0,001$), o que indica que quanto mais os colaboradores percecionarem o seu trabalho como significativo, mais tendem a adotar comportamentos inovadores.

O comportamento inovador dos colaboradores também apresenta uma relação positiva com a liderança empreendedora, embora seja mais fraca ($r = 0,265$; $p < 0,001$). Lideranças com características empreendedoras estão moderadamente associadas a comportamentos inovadores por parte dos colaboradores. De forma semelhante, a partilha de conhecimentos apresenta uma correlação moderada com o comportamento inovador dos colaboradores ($r = 0,341$; $p < 0,001$), indicando que a troca de conhecimentos no ambiente de trabalho parece fomentar a inovação.

A relação mais forte encontrada neste estudo é entre o trabalho significativo e a partilha de conhecimentos ($r = 0,467$; $p < 0,001$). Esta correlação significa que os colaboradores que percecionam o seu trabalho como significativo tendem a partilhar mais os conhecimentos. Por fim, e numa posição contrária à anterior, encontra-se a correlação entre a liderança empreendedora e a partilha de conhecimentos. Apesar desta correlação ser significativa, é a mais baixa ($r = 0,151$; $p = 0,019$), reforçando a ideia de que

as práticas de liderança empreendedora têm um papel positivo na partilha de conhecimento.

Tabela IV – Correlação entre as variáveis em estudo (N= 243)

		Comportamento inovador dos colaboradores	Trabalho significativo	Liderança empreendedora	Partilha de conhecimentos
Comportamento inovador dos colaboradores	Correlação Pearson	1			
	Sig (2 extremidades)				
	N	243			
Trabalho significativo	Correlação Pearson	0,368	1		
	Sig (2 extremidades)	< ,001			
	N	243	243		
Liderança empreendedora	Correlação Pearson	0,265	0,413	1	
	Sig (2 extremidades)	< ,001	< ,001		
	N	243	243	243	
Partilha de conhecimentos	Correlação Pearson	0,341	0,467	0,151	1
	Sig (2 extremidades)	< ,001	< ,001	0,019	
	N	243	243	243	243

Fonte: Elaboração Própria

4.3. Testes de hipóteses

H1: A liderança empreendedora influencia positivamente o comportamento inovador dos colaboradores

Para analisar H1 recorreu-se a uma regressão linear simples. Através da tabela V podemos concluir que o comportamento inovador dos colaboradores é explicado em 70% por uma liderança empreendedora ($R^2 = 0,7$). Com recurso à tabela VI é possível afirmar, com um grau de confiança de 95%, que o modelo é estatisticamente significativo ($z = 18,25$; $p < 0,001$), confirmando-se desta forma a H1, isto é, a liderança empreendedora impacta positivamente o comportamento inovador dos colaboradores ($\beta = 0,265$; $t = 4,272$; $p < 0,001$).

Tabela V – Modelo de regressão linear da Hipótese 1 (Resumo modelo)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio padrão estimativa
1	0,265 ^a	0,700	0,670	0,687

a. Variável Dependente: Comportamento inovador dos colaboradores

b. Preditores: (Constante). Liderança empreendedora

Fonte: Elaboração Própria

Tabela VI – Modelo de regressão linear da Hipótese 1 (ANOVA)

Modelo	Soma dos quadrados	Df	Quadrado médio	Z	Sig.
Regressão	8,623	1	8,623	18,250	< 0,001 ^b
Resíduo	113,874	241	0,473		
Total	122,497	242,000			

a. Variável Dependente: Comportamento inovador dos colaboradores

b. Preditores: (Constante). Liderança empreendedora

Fonte: Elaboração Própria

Tabela VII – Modelo de regressão linear da Hipótese 1 (Coeficientes)

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	β	Desvio padrão	Beta	t	Sig
(Constante)	2,682	0,181		14,845	< 0,001
Liderança empreendedora	0,219	0,051	0,265	4,272	<0,001

a. Variável Dependente: Comportamento inovador dos colaboradores

Fonte: Elaboração Própria

H2a: A liderança empreendedora influencia positivamente o trabalho significativo

Com base na tabela VIII é possível observar-se que 17% do trabalho significativo é explicado pela liderança empreendedora ($R^2 = 0,17$). Com recurso à tabela IX e X podemos confirmar H2a, com um grau de confiança de 95%, ou seja, a liderança empreendedora influencia positivamente o trabalho significativo. A hipótese é validada uma vez que o modelo é estatisticamente significativo ($Z = 49,463$; $p < 0,001$), ($\beta = 0,413$; $t = 7,033$; $p < 0,001$).

Tabela VIII – Modelo de regressão linear da Hipótese 2a (Resumo modelo)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio padrão estimativa
1	0,413 ^a	0,170	0,167	0,575

a. Variável Dependente: Trabalho significativo

b. Preditores: (Constante). Liderança empreendedora

Fonte: Elaboração Própria

Tabela IX – Modelo de regressão linear da Hipótese 2a (ANOVA)

Modelo	Soma dos quadrados	Df	Quadrado médio	Z	Sig.
Regressão	16,374	1	16,374	49,463	<0,001 ^b
Resíduo	79,779	241	0,331		
Total	96,153	242			

a. Variável Dependente: Trabalho significativo

b. Preditores: (Constante). Liderança empreendedora

Fonte: Elaboração Própria

Tabela X – Modelo de regressão linear da Hipótese 2a (Coeficientes)

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig
	β	Desvio padrão	Beta	t	
(Constante)	3,026	0,151		20,01	<0,001
Liderança empreendedora	0,301	0,043	0,413	7,033	<0,001

a. Variável Dependente: trabalho significativo

Fonte: Elaboração Própria

H2b: O trabalho significativo influencia positivamente o comportamento inovador dos colaboradores

No que diz respeito à hipótese 2b, podemos afirmar, com grau de confiança de 95%, conforme tabela XI, que 13,6% do comportamento inovador dos colaboradores é explicado pela percepção de trabalho significativo por parte dos colaboradores ($R^2=0,136$). Dado que o modelo é estatisticamente significativo ($Z=37,793$; $p<0,001$), aceita-se H2b, isto é, o trabalho significativo influencia de forma positiva o comportamento inovador dos colaboradores ($\beta=0,368$; $p<0,001$), tal como é possível observar nas tabelas XII e XIII.

Tabela XI – Modelo de regressão linear da Hipótese 2b (Resumo modelo)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio padrão estimativa
1	0,368 ^a	0,136	0,132	0,663

a. Variável Dependente: Comportamento inovador dos colaboradores

b. Preditores: (Constante). Trabalho significativo

Fonte: Elaboração Própria

Tabela XII – Modelo de regressão linear da Hipótese 2b (ANOVA)

Modelo	Soma dos quadrados	Df	Quadrado médio	Z	Sig.
Regressão	16,606	1	16,606	37,793	<0,001 ^b
Resíduo	105,892	241	0,439		
Total	122,497	242			

a. Variável Dependente: Comportamento inovador dos colaboradores

b. Preditores: (Constante). Trabalho significativo

Fonte: Elaboração Própria

Tabela XIII – Modelo de regressão linear da Hipótese 2b (Coeficientes)

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig
	β	Desvio padrão	Beta	t	
(Constante)	1,744	0,278		6,285	<0,001
Trabalho significativo	0,416	0,068	0,368	6,148	<0,001

a. Variável Dependente: Comportamento inovador dos colaboradores

Fonte: Elaboração Própria

H2c: O trabalho significativo medeia a relação entre a liderança empreendedora e o comportamento inovador dos colaboradores

Para poder averiguar esta hipótese foi necessário recorrer ao modelo Hayes (2014) juntamente com o teste Sobel dado que estes são os testes recomendados para testar a mediação entre duas variáveis (Sobel, 1982).

De acordo com as tabelas XIV e XV, é possível afirmar que o trabalho significativo media a relação entre a liderança empreendedora e o comportamento inovador dos colaboradores ($\beta = 0,106$; $p < 0,001$). É possível afirmar ainda que esta mediação é significativa dado que, com um intervalo de confiança de 95%, há uma variação entre 0,55 e 0,1664. Desta forma, aceita-se H2C.

Tabela XIV – Análise estatística Hipótese 2c – Modelo Hayes

Efeito total da Liderança empreendedora no Comportamento inovador dos colaboradores				
	Efeito	Se	t	p
	0,2188	0,0512	4,272	0,000
Efeito direto da Liderança empreendedora no Comportamento inovador dos colaboradores				
	Efeito	Se	t	p
	0,113	0,054	2,093	0,037
Efeito indireto da Liderança empreendedora no Comportamento inovador dos colaboradores				
Trabalho Significativo	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	0,106	0,287	0,55	0,1664

Fonte: Elaboração Própria

Tabela XV - Análise estatística Hipótese 2c - Teste Sobel

	Beta	Erro	Sig
LE -> TS (relação de mediação)	0,301	0,043	<0,001
LE -> CIC (relação direta)	0,219	0,051	<0,001
LE (efeito da LE e TS no CIC)	0,113	0,054	0,037
TS (efeito da LE e TS no CIC)	0,352	0,074	<0,001

LE - Liderança empreendedora

CIC - Comportamento Inovador dos colaboradores

TS - Trabalho significativo

Fonte: Elaboração Própria

H3a: A liderança empreendedora influencia positivamente a partilha de conhecimento

Através da regressão linear simples podemos afirmar que, apesar do modelo ser estatisticamente significativo, tal como mostra a tabela XVII ($z = 5,590$; $p = 0,019$), com uma confiança de 95%, apenas 2,3% da partilha de conhecimentos é explicada pela influência da liderança empreendedora ($R^2 = 0,023$). Sendo que o modelo é estatisticamente positivo aceitamos a H3a, logo podemos concluir que a liderança empreendedora influencia positivamente a partilha de conhecimentos ($\beta = 0,151$; $p < 0,001$).

Tabela XVI – Modelo de regressão linear da Hipótese 3a (Resumo modelo)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio padrão estimativa
1	0,151 ^a	0,023	0,019	0,596

a. Variável Dependente: Partilha de conhecimentos

b. Preditores: (Constante). Liderança empreendedora

Fonte: Elaboração Própria

Tabela XVII – Modelo de regressão linear da Hipótese 3a (ANOVA)

Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
Regressão	1,985	1	1,985	5,590	0,019 ^b
Resíduo	85,569	241	0,355		
Total	87,554	242			

a. Variável Dependente: Partilha de conhecimentos

b. Preditores: (Constante). Liderança empreendedora

Fonte: Elaboração Própria

Tabela XVIII – Modelo de regressão linear da Hipótese 3a (Coeficientes)

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	β	Desvio padrão	Beta	t	Sig
(Constante)	3,959	0,157		25,275	<0,001
Liderança empreendedora	0,105	0,044	0,151	2,364	<0,001

a. Variável Dependente: Partilha de conhecimentos

Fonte: Elaboração Própria

H3b: A partilha de conhecimentos influencia positivamente o comportamento inovador dos colaboradores

Com base nos testes realizados à H3b conclui-se que 11,6% do comportamento inovador dos colaboradores é explicado pela partilha de conhecimentos ($R^2=0,116$). O modelo apresentado é estatisticamente significativo, de acordo com a tabela XX ($z= 31,733$; $p< 0,001$), o que nos permite aceitar H3b e, desta forma, confirmar que a partilha de conhecimentos influencia de forma positiva o comportamento inovador dos colaboradores ($\beta= 0,341$; $p< 0,001$).

Tabela XIX – Modelo de regressão linear da Hipótese 3b (Resumo modelo)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio padrão estimativa
1	0,341 ^a	0,116	0,113	0,670

a. Variável Dependente: Comportamento inovador dos colaboradores

b. Preditores: (Constante). Partilha de conhecimentos

Fonte: Elaboração Própria

Tabela XX – Modelo de regressão linear da Hipótese 3b (ANOVA)

Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
Regressão	14,253	1	14,253	31,733	<0,001 ^b
Resíduo	108,245	241	0,449		
Total	122,497	242			

a. Variável Dependente: Comportamento inovador dos colaboradores

b. Preditores: (Constante). Partilha de conhecimentos

Fonte: Elaboração Própria

Tabela XXI – Modelo de regressão linear da Hipótese 3b (Coeficientes)

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	β	Desvio padrão	Beta	t	Sig
(Constante)	1,689	0,312		5,408	<0,001
Partilha de conhecimento	0,403	0,072	0,341	5,633	<0,001

a. Variável Dependente: Comportamento inovador dos colaboradores

Fonte: Elaboração Própria

H3c: A partilha de conhecimento medeia a relação entre a liderança empreendedora e o comportamento inovador dos colaboradores

À semelhança de H2c, para testar esta hipótese recorreu-se aos testes de Hayes (2014) e Sobel (1982). Tal como observado nas tabelas XXII e XXIII, confirma-se que a partilha de conhecimento media a relação entre a liderança empreendedora e o comportamento inovador dos colaboradores dado que apresenta um $\beta = 0,038$ e um intervalo de confiança de 95% que oscila entre 0,008 e 0,084.

O teste de Sobel apresenta um $p < 0,001$ o que confirma que a H3c pode ser aceite.

Tabela XXII – Análise estatística Hipótese 3c – Modelo Hayes

Efeito total da Liderança empreendedora no Comportamento inovador dos colaboradores				
	Efeito	Se	t	p
	0,219	0,051	4,272	0,000
Efeito direto da Liderança empreendedora no Comportamento inovador dos colaboradores				
	Efeito	Se	t	p
	0,181	0,049	3,665	0,000
Efeito indireto da Liderança empreendedora no Comportamento inovador dos colaboradores				
	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Partilha de conhecimentos	0,038	0,018	0,008	0,084

Fonte: Elaboração Própria

Tabela XXIII - Análise estatística Hipótese 3c - Teste Sobel

	Beta	Erro	Sig
LE -> PC (relação mediação)	0,105	0,044	<0,001
LE -> CIC (relação direta)	0,219	0,051	<0,001
LE (efeito da LE e PC no CIC)	0,181	0,049	<0,001
PC (efeito da LE e PC no CIC)	0,364	0,071	<0,001

LE - Liderança empreendedora

CIC - Comportamento Inovador dos colaboradores

PC - Partilha de conhecimentos

Fonte: Elaboração Própria

4.4. Discussão de resultados

Os resultados obtidos confirmam, em geral, todas as hipóteses propostas neste estudo, sendo coerentes com a literatura explicitada no capítulo 1. Assim, confirma-se o modelo da presente investigação, demonstrando-se que a liderança empreendedora é um elemento essencial para o comportamento inovador dos colaboradores, sendo essa relação fortalecida por duas variáveis mediadoras fundamentais, o trabalho significativo e a partilha de conhecimentos.

A H1 que se refere ao impacto positivo que a liderança empreendedora tem sobre o comportamento inovador dos colaboradores, foi confirmada estatisticamente através do presente estudo. Este resultado está em sintonia com a literatura, nomeadamente os estudos de Çağa et al. (2024) e Zhu (2020) que sublinham a importância da liderança empreendedora como promotora de ambientes favoráveis à inovação. Líderes

empreendedores criam condições para que os colaboradores se sintam apoiados, ouvidos e motivados a apresentar novas ideias, o que, favorece a inovação, não só através do desempenho individual, mas também do crescimento organizacional (Pauceanu et al., 2021; Miao, 2020).

A H2a centra-se na relação positiva entre a liderança empreendedora e a percepção de trabalho significativo, que também foi confirmada. A literatura defende que líderes empreendedores que promovem a criatividade e autonomia dos colaboradores conseguem colaboradores autodeterminados o que resulta de colaboradores que percebem o seu trabalho como significativo (Mehmood et al., 2020). Desta forma, o líder funciona como elo entre a missão da organização e a motivação individual, reforçando a noção de que o trabalho tem impacto não apenas dentro da empresa, mas também na sociedade (Lysova et al., 2019; Lips-Wiersma et al., 2020).

A H2b prevê que o trabalho significativo influencia de forma positiva o comportamento inovador dos colaboradores, sendo esta hipótese também confirmada. Quando os colaboradores entendem o seu trabalho como significativo tendem a envolver-se mais e encontrar um bem-estar dentro da organização, o que se traduz na criação de ideias inovadoras, segundo Dedahanov et al. (2019) e Magnano et al. (2019). Esta percepção de trabalho significativo alimenta a coragem para enfrentar desafios e promove maior resiliência, mesmo em situações de mudança que por vezes podem não ser as mais positivas (Jiang 2021).

A H2c, que sugere o papel mediador do trabalho significativo entre a liderança empreendedora e o comportamento inovador dos colaboradores, foi confirmada, ou seja, os resultados indicam que a liderança empreendedora influencia o comportamento inovador dos colaboradores por meio da percepção do significado do trabalho. Este resultado é suportado por Lysova et al. (2019), que destacam a importância de os líderes construírem ambientes nos quais os colaboradores percebam que o seu trabalho tem valor e propósito, o que se traduz em maior motivação para inovar.

A H3a procurou averiguar a influência positiva da liderança empreendedora sobre a partilha de conhecimentos, hipótese que se confirmou. Apesar do efeito ter sido moderado, o que pode ser explicado por culturas organizacionais pouco abertas e que

não valorizem/recompensem a partilha de conhecimentos (El-Kassar et al., 2022; Kashari et al., 2019), o que pode ser evidenciado pelo facto de 30,86% dos inquiridos pertencerem ao setor público, os dados reforçam o que é apontado por Gharama et al. (2020), nomeadamente que os líderes com características empreendedoras fomentam culturas assentes na colaboração e transmissão do saber. Al-Kurdi et al. (2020) realçam o facto de que esta partilha deve ser incentivada, e não imposta, sendo essencial que o ambiente organizacional transmita segurança psicológica para que os colaboradores se sintam à vontade para partilhar os seus conhecimentos.

AH3b, que relaciona a partilha de conhecimentos com o comportamento inovador dos colaboradores, também foi confirmada. Como defendido por Soelton et al. (2023) e Castanheda et al. (2020), há uma relação positiva entre a partilha de conhecimentos e o comportamento inovador dos colaboradores, sendo que esta inovação surge da troca de ideias e experiências entre os membros da organização. A partilha de conhecimentos não só promove a aprendizagem organizacional como é um elemento essencial para chegar à inovação (Fayyaz et al., 2020).

Por fim, a H3c, que sugere que a relação entre a liderança empreendedora e o comportamento inovador dos colaboradores é mediada pela partilha de conhecimentos, também obteve confirmação. Este resultado sugere que os líderes empreendedores, ao promoverem práticas colaborativas, não influenciam diretamente apenas o comportamento inovador dos colaboradores, mas fazem-no também ao fomentar um ambiente onde o conhecimento circula livremente. Ravikumar et al. (2020) realça que a partilha de conhecimento é essencial para que ideias inovadoras se desenvolvam e se transformem em ações concretas.

Capítulo 5 - Considerações finais

5.1. Conclusões

A inovação permite o crescimento sustentável e melhora a competitividade das organizações, pelo que fomentar o comportamento inovador dos colaboradores torna-se particularmente importante para alcançar um desempenho elevado que permita obter vantagens competitivas (Nasifoglu et al., 2020; Canet-Giner et al., 2020, Tang et

al., 2019). É através da liderança empreendedora que as organizações podem promover o comportamento inovador nos colaboradores, uma vez que este estilo de liderança se revela mais eficaz para atingir o sucesso, tendo em conta a sua característica de inspirar atitudes proativas nos colaboradores (Franco et al., 2014; Pauceanu et al., 2021; Canet-Giner et al., 2020).

A presente dissertação teve por objetivo analisar de que forma a liderança empreendedora influencia o comportamento inovador dos colaboradores, considerando o papel mediador do trabalho significativo e da partilha de conhecimento. Com base na literatura e nos resultados obtidos, conclui-se que a liderança empreendedora, para além de influenciar positivamente o comportamento inovador dos colaboradores (Franco et al., 2014; Pauceanu et al., 2021), influencia também positivamente o trabalho significativo (Mehmood et al., 2020). A perceção de que o seu trabalho é significativo, por parte dos colaboradores, aumenta o seu envolvimento traduzindo-se na superação dos objetivos planeados inicialmente, levando a que estes promovam novas ideias (Dedahanov et al., 2019; Magnano et al., 2019; Van Wingerden et al., 2019). Concorre ainda para o sucesso da organização, uma cultura de partilha de conhecimento, promovida por uma liderança empreendedora (Awashreh et al., 2025). A partilha de conhecimento dentro da organização poupa tempo, reduz custos e esforços de aprendizagens o que se traduz em vantagens competitivas (Ravikumar et al., 2022). Os resultados indicam uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança empreendedora, a partilha de conhecimentos e o trabalho significativo com o comportamento inovador dos colaboradores, bem como uma relação de mediação da partilha de conhecimento e trabalho significativo, entre a liderança empreendedora e o comportamento inovador dos colaboradores.

Os resultados desta investigação contribuem para a definição de práticas que visam o comportamento inovador dos colaboradores. Com o intuito de derrubar barreiras que não permitem a empresa ir mais além e incentivar ideias inovadoras, o líder deve adotar uma atitude de questionamento constante promovendo reuniões regulares com os seus colaboradores (Hidiroglu, 2021). De forma a valorizar e incentivar a partilha de conhecimento, os líderes devem incluir, nos sistemas de avaliação recompensas de grupo para projetos inovadores (El-Kassar et al., 2022; Kashari et al., 2019). Dar voz aos

colaboradores e integrar, na cultura organizacional, um clima de aprendizagem contínua, através de formações e fóruns de discussão, deve ser uma das principais preocupações de um líder empreendedor pois daí advém a criação de um ambiente de entreajuda propício à inovação (Zhu, 2020; Miao, 2020).

Esta investigação contribui também ao nível teórico ao integrar variáveis mediadoras psicológicas e sociais como é o trabalho significativo e a partilha de conhecimento no modelo de investigação. Estudos como o de Li et al. (2019) e Mehmood et al. (2020) evidenciaram a influência da liderança empreendedora na fomentação da inovação, no entanto, o presente estudo, com a integração das variáveis mediadoras, trabalho significativo e partilha de conhecimento, identifica ferramentas que o líder empreendedor pode utilizar na promoção de comportamentos inovadores por parte dos colaboradores.

5.2. Limitações e sugestões para investigações futuras

Embora os resultados obtidos sejam relevantes e consistentes com a literatura, importa reconhecer algumas limitações que condicionam a generalização dos mesmos. Algumas limitações relacionam-se com o questionário, uma vez que este tem um carácter de natureza autoavaliativa, o que pode conter enviesamentos como a desejabilidade social, que consiste na resposta que “fica melhor” de um ponto de vista social (Almiro 2017). Apesar da amostra ser de 243 respostas válidas, o que é suficiente para a realização deste estudo, trata-se de uma amostra por conveniência a que acresce o facto de ser *cross-sectorial*, não permitindo desta forma uma generalização dos resultados (Andrade 2020).

Como sugestões para investigações futuras recomenda-se a inserção de mais variáveis moderadoras no modelo de investigação como por exemplo a autonomia no trabalho ou o clima organizacional. Seria ainda interessante para investigações futuras a realização de estudos com metodologias complementares, como entrevistas ou *focus groups* que permitem aprofundar os temas abordados junto dos inquiridos (Creswell et al., 2019).

Referências

- Al Kashari, Z., & Al Taheri, F. (2019). The role of knowledge sharing in organizational performance. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)*, 62(1),30-38. <https://pdfs.semanticscholar.org/6257/347a2343fbc137bbc8694dca3cdecf845107.pdf>
- Almiro, P. A. (2017). Uma nota sobre a desejabilidade social e o enviesamento de respostas. *Avaliação psicológica*, 16(3). Doi: 10.15689/ap.2017.1603.ed
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018
- Alsharif, H. Z. H., Shu, T., Obrenovic, B., Godinic, D., Alhujailli, A., & Abdullaev, A. M. (2021). Impact of entrepreneurial leadership and bricolage on job security and sustainable economic performance: An empirical study of Croatian companies during COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(21), 11958. DOI: 103390/SU132111958
- Andrade, C. (2020). The limitations of online surveys. *Indian journal of psychological medicine*, 42(6), 575-576. DOI: 10.1177/0253717620957496
- Audretsch, D., & Tamvada, J. P. (2023). From entrepreneurship to leadership. *The Journal of Technology Transfer*, 48(2), 814-820. DOI: 10.1007/s10961-022-09956-8
- Awashreh, R., & Hamid, A. A. (2025). The role of entrepreneurial leadership in driving employee innovation: the mediating effect of knowledge sharing. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2466812. DOI: 10.1080/23311975.2025.2466812
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113. DOI: 10.1177/1534484318804653
- Bernardo, N. S. C. D. O. (2016). O Empoderamento Psicológico e a sua relação com os comportamentos proativos e inovadores no trabalho (Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior). <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/7746>
- Both-Nwabuwe J. M. C., Dijkstra MTM & Beersma B. (2017) Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 8:1658. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01658
- Çağa, M., Kitapçı, H., Gök, M. Ş., & Cığirim, E. (2024). The Mediating Effect of Entrepreneurial Team Behavior and Transformational Leadership in the Relationship between Corporate Entrepreneurship and Firm Performance. *Sustainability*, 16(13), 5443. DOI: 10.3390/su16135443

Canet-Giner, T., Redondo-Cano, A., Saorín-Iborra, C., & Escribá-Carda, N. (2020). Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 277-296. DOI: 10.1108/EJMBE-01-2019-0018

Conjo, M. P. F., Chichango, D. B., & de Paula, P. (2022). Metodologia de investigação científica aplicada à gestão ambiental: um estudo sobre as abordagens qualitativa e quantitativa. *Revista ibero-americana de humanidades, ciências e educação*, 8(1), 34-50. DOI: 10.51891/rease.v8i1.3722

Correia, A. M. B. (2021). A orientação empreendedora dos gestores públicos na criação de valor público nas instituições de ensino superior público em Portugal (Dissertação de Doutoramento, Universidade de Lisboa)). https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/24415/1/TESE%20PHD_%20ANABELA%20CORREIA_DISCUSS%c3%83O_21_4_2022.pdf

Creswell, J. W., & Hirose, M. (2019). Mixed methods and survey research in family medicine and community health. *Family medicine and community health*, 7(2), e000086. DOI: 10.1136/fmch-2018-000086

Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770. DOI: 10.3390/su11061770

El-Kassar, A. N., Dagher, G. K., Lythreatis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140, 1-10. DOI:10.1016/j.jbusres.2021.11.079

Farida, F. A., Hermanto, Y. B., Paulus, A. L., & Leylasari, H. T. (2022). Strategic entrepreneurship mindset, strategic entrepreneurship leadership, and entrepreneurial value creation of SMEs in east Java, Indonesia: A strategic entrepreneurship perspective. *Sustainability*, 14(16), 10321. DOI: 10.3390/su141610321

Fayyaz, A., Chaudhry, B. N., & Fiaz, M. (2020). Upholding knowledge sharing for organization innovation efficiency in Pakistan. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 4. DOI: 10.3390/joitmc7010004

Franco, M. M. S., & Hashimoto, M. (2014). Liderança empreendedora e práticas de Gestão de Pessoas: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(3), 104-128. DOI: 1014211/regepe33004

George, D. & Mallery, P. (2019). IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference (16ª ed.). New York: Routledge. DOI:10.4324/9780429056765

Gharama, A. N. A., Khalifa, G. S., & Al-Shibami, A. H. (2020). UAE police administrative employee innovative behavior: The integration of knowledge sharing and

leadership. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 1930-1948. DOI: 10.37200/IJPR/V24I3/PR200941

Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in SMEs. *The Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66-79. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000472137800005>

Huang, C. C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29(11), 786-797. DOI:10.1016/j.technovation.2009.04.003

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302. DOI: 10.1348/096317900167038

Jiang, W. Y. (2021). Sustaining meaningful work in a crisis: Adopting and conveying a situational purpose. *Administrative Science Quarterly*, 66(3), 806-853. DOI: 10.1177/0001839221994049.

Leite, P. H. F. M. (2018). *Working Like You Meant It: Contribuição para a tradução e Validação de uma Escala de Meaningful Work* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal). www.Working Like You Meant It: Contribuição para a tradução e Validação de uma Escala de Meaningful Work - ProQuest

Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594. DOI: 10.3390/su11061594

Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Wright, S. (2020). The effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 161, 35-52. DOI: 10.1007/S10551-018-3967-2

Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374-389. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.07.004

Magnano, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., & Di Nuovo, S. (2019). Self-perceived employability and meaningful work: The mediating role of courage on quality of life. *Sustainability*, 11(3), 764. DOI: 10.3390/su11030764

Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., & Tariq, A. (2021). Entrepreneurial leadership: The key to develop creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 434-452. DOI: 10.1108/LODJ-01-2020-0008

Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The high-performance work system, employee voice, and innovative behavior: The moderating role of psychological

safety. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1150. DOI: 10.3390/ijerph17041150

Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 3295. DOI: 10.3390/su12083295

Naushad, M. (2021). Investigating determinants of entrepreneurial leadership among SMEs and their role in sustainable economic development of Saudi Arabia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 225-237. DOI: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0225

Nazir, A., Muhammad, A. (2020). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management* Volume.25 pp173-190. DOI: 10.1108/EJIM-06-2020-0212.

Nguyen, T., Nguyen, K., & Do, T. (2019). Knowledge sharing and innovative work behavior: The case of Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(4), 619-634. DOI: 10.5267//j.uscm.2019.5.001

Pang, S., Bao, P., Hao, W., Kim, J., & Gu, W. (2020). Knowledge sharing platforms: An empirical study of the factors affecting continued use intention. *Sustainability*, 12(6), 2341. DOI: 10.3390/su12062341

Pauceanu, A. M., Rabie, N., Moustafa, A., & Jiroveanu, D. C. (2021). Entrepreneurial leadership and sustainable development—a systematic literature review. *Sustainability*, 13(21), 11695. DOI: 10.3390/su132111695

Ravikumar, R., Kitana, A., Taamneh, A., Aburayya, A., Shwedeh, F., Salloum, S., & Shaalan, K. (2022). Impact of knowledge sharing on knowledge Acquisition among Higher Education Employees. *Computer Integrated Manufacturing System*, 28(12), 827-845. DOI: 10.24297/j.cims.2022.12.58

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. DOI: 10.1111/jsbm.12086

Sandoghdar, A. L., & Bailey, C. (2023) Meaningful work. King's Business School DOI: 10.13140/RG.2.2.18357.24808

Santos, G. M. C. (2019). Empreendedorismo e estratégia em empresas lideradas por mulheres (Dissertação de Doutorado, Universidade da Beira Interior). https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi5tob_0MGMAxWlUaQEHeFLALQQFnoECB8QAQ&url=https%3A%2F%2Fbibliorum.ubi.pt%2Fbitstream%2F10400.6%2F6974%2F1%2FGinaSantos_D1241_Tese_Janeiro2019_FINAL_FINAL.pdf&usg=AOvVaw2IaYuH7dHZ9PDX0J6DoHKc&opi=89978449

Santos, L. C. (2021). *A TÉCNICA DO QUESTIONÁRIO: conceituação, características, vantagens e limitações*. https://tsisolution.com.br/project_sites/lcsantos/wp-content/uploads/2021/03/218_A_TECNICA_DO_QUESTIONARIO.pdf

Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, 10(2), 369-380. DOI: 10.5267/j.msl.2019.8.033

Silva, C. D. D. S., & Moraes, A. B. (2021). RH e estratégia—vantagem competitiva Real ou Apenas Discurso?. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 16(3), 37-53. DOI: 10.21446/scg_ufrj.v0i0.41971

Silva, G. B., Paz, H. C., & da Silva, A. M. V. (2024). O estilo de liderança nas organizações: Leadership style in organizations. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, e3408-e3408. DOI: 10.33362/visao.v13i1.3408

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. DOI: 10.2307/270723

Soelton, M., Marta, P., Thoullon, M. S., Yuliantini, T., Saratian, E. T. P., & Arief, H. (2023). The knowledge sharing anomaly to improve organizational citizenship behavior. *WSEAS Transactions on Financial Engineering*, 1, 326-344. DOI: 10.37394/232032.2023.1.31

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337. DOI: 10.1177/1069072711436160

Tang, Y., Shao, Y. F., & Chen, Y. J. (2019). Assessing the mediation mechanism of job satisfaction and organizational commitment on innovative behavior: the perspective of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 2699. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.02699

Tiwari, S. P. (2022). Emerging technologies: Factors influencing knowledge sharing. *World Journal of Educational Research*. DOI:10.22158/wjer.v9n2p68

Van der Deijl, W. (2024). Two concepts of meaningful work. *Journal of Applied Philosophy*, 41(2), 202-217. DOI: 10.1111/japp.12614

Van Wingerden, J., & Poell, R. F. (2019). Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *PloS One*, 14(9), e0222518. DOI: 10.1371/journal.pone.0222518

Yang, J., Pu, B., & Guan, Z. (2019). Entrepreneurial leadership and turnover intention of employees: The role of affective commitment and person-job fit. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2380. DOI: 103390/ijerph1613280

Zhu, C., & Zhang, F. (2020). How does servant leadership fuel employee innovative behavior? A moderated mediation framework. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 356-377. DOI: 10.1111/1744-7941.12227

Anexos

Tabela XXIV - Questionário

Autor	Variável	Itens
Janssen (2000)	Comportamento inovador dos colaboradores	Tenho ideias novas para ultrapassar as dificuldades.
		Procuro novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho.
		Encontro soluções originais para os problemas.
		Mobilizo o apoio dos outros para ideias inovadoras.
		Consigo obter aprovação para as minhas ideias inovadoras.
		Consigo entusiasmar os gestores para ideias inovadoras.
		Transformo ideias inovadoras em resultados úteis.
		Introduzo, sistematicamente, ideias inovadoras.
		Avalio a utilidade de ideias inovadoras.
Steger et al. (2012)	Trabalho significativo	Eu encontrei uma carreira com significado.
		O meu trabalho contribui para o meu crescimento pessoal.
		O meu trabalho não faz diferença para o mundo.
		Eu compreendo como o meu trabalho contribui para o significado da minha vida.
		Eu tenho uma boa noção do que torna o meu trabalho significativo.
		Eu sei que o meu trabalho contribui de uma forma positiva para o mundo.
		O meu trabalho ajuda a compreender-me melhor.
		Eu encontrei um trabalho que me satisfaz.
		O meu trabalho ajuda-me a entender o mundo que me rodeia.
		O trabalho que faço serve um propósito maior.
Renko et al. (2015)	Liderança Empreendedora	O meu líder costuma ter ideias completamente novas para os serviços/produtos que realizamos/vendemos.
		O meu líder assume riscos.
		O meu líder costuma ter ideias ousadas de melhoria de serviços/produtos que realizamos/vendemos.
		O meu líder desafia-me e incentiva-me a agir de forma mais inovadora.
		O meu líder tem uma visão do futuro da nossa organização.
		O meu líder quer que eu desafie a forma atual de realizar trabalho.
		O meu líder apresenta soluções criativas para problemas.
		O meu líder demonstra paixão pelo seu trabalho.
Huang et al. (2009)	Partilha de Conhecimentos	Eu partilho frequentemente os meus relatórios de trabalho e documentos oficiais com os membros da minha equipa.
		Eu disponibilizo sempre os meus manuais, metodologias e modelos aos membros da minha equipa.
		Eu partilho frequentemente a minha experiência ou "saber-fazer" (conhecimento prático) do trabalho com os membros da minha equipa.
		Eu disponibilizo sempre as minhas informações sobre "saber-quem" (quem contactar) ou "saber-onde" (onde encontrar) quando pedido pelos membros da minha equipa.
		Eu procuro a experiência adquirida através da minha educação ou formação com os membros da minha equipa de uma forma eficaz.