



**ASPECTOS EMPREENDEDORES E ORGANIZACIONAIS COMO GATILHOS DO  
DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO: PROPOSTA PARA UMA  
APROXIMAÇÃO TEÓRICO-PRÁTICA**

**ENTREPRENEURIAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS AS TRIGGERS OF  
INDIVIDUAL JOB PERFORMANCE: PROPOSAL FOR A THEORETICAL-  
PRACTICAL APPROACH**

**Alex Eckert**

Universidade Federal de Viçosa  
alex.eckert@bol.com.br  
<http://orcid.org/0000-0002-8704-9549>

**Rodrigo Luiz Corso**

Universidade Federal de Viçosa  
rodrigocorso81@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4689-9800>

---

**Resumo**

Este ensaio teórico explorou a possibilidade de relação teórica entre aspectos empreendedores e organizacionais, servindo estes como gatilhos para o desempenho individual no trabalho. Mais especificamente, foram exploradas as relações entre os construtos liderança empreendedora, orientação empreendedora, aprendizagem organizacional, ambiente de trabalho e desempenho individual no trabalho. Como resultados, foram elaboradas algumas proposições, as quais culminaram com a apresentação de um framework, ressaltando as relações existentes, com intuito de incentivar a aplicabilidade empírica através da utilização de técnicas de análise multivariada de dados, propiciando, assim, um aperfeiçoamento nas pesquisas que lidam com os construtos abordados.

**Palavras-chave:** Desempenho no trabalho; Liderança empreendedora; Orientação empreendedora; Aprendizagem organizacional; Ambiente de trabalho.

**Abstract**

This theoretical essay explored the possibility of a theoretical relationship between entrepreneurial and organizational aspects, serving these as triggers for individual performance at work. More specifically, the relationships between the constructs of entrepreneurial leadership, entrepreneurial orientation, organizational learning, work environment and individual work performance were explored. As a result, some propositions were elaborated, which culminated in the presentation of a framework, highlighting the existing relationships, in order to encourage empirical applicability through the use of multivariate data analysis techniques, thus providing an improvement in research that deal with the constructs addressed.

**Keywords:** Work performance; Entrepreneurial leadership; Entrepreneurial orientation; Organizational learning; Workplace..

**1. Introdução**

Um dos grandes desafios das organizações na busca pelo sucesso empresarial é encontrar um modo de manter os negócios da empresa em funcionamento permanente, contribuindo efetivamente para a satisfação de todas as partes interessadas. Nesse contexto, uma das dificuldades encontradas pelos administradores é a manutenção da capacidade competitiva da organização (Purbasari & Septian, 2017).

Diante de tal desafio, incentivar a criatividade individual dos colaboradores tornou-se uma preocupação para sobrevivência e sucesso de empresas. O desempenho individual no trabalho, está associado a pessoa que realiza suas tarefas de forma eficaz e eficiente (Robbins & Coulter, 2009). Nesse contexto as organizações estão buscando estratégias-chave para fomentar a criatividade dos funcionários para serem inovadores e se tornarem mais competitivos no mercado (Hirst, Van Dick, & Van Knippenberg, 2009).

Neste sentido, o desempenho no trabalho torna-se um ponto a ser estudado, relaciona-se com os objetivos organizacionais e contribui para melhorar e atingir as metas da organização. Dentre as dificuldades da gestão empresarial, está a maneira de conduzir o alto desempenho do colaborador para alcançar os objetivos organizacionais. A gerência é encarregada pela execução da tarefa de conduzir a empresa dentro dos objetivos corporativos, esta missão envolve recursos humanos, sendo importante que os gerentes vejam as pessoas como ativos esforçando-se para gerenciar os colaboradores apropriadamente (Daft, 2012).

Cabe ressaltar que os aspectos humanos relacionados aos colaboradores, estão ligados a criação de novos produtos e serviços, e a ação que cria um novo produto ou serviço, ou mesmo um negócio inteiro, tem sido entendida como atividade empreendedora (Birkinshaw, 2000). O empreendedorismo como função refere-se a ruptura do equilíbrio entre empresas, causado pela criação ou aplicação de novas combinações de recursos por uma organização (Schumpeter, 1934). Está relacionado à criatividade e à disposição de criar algo novo, envolvendo a motivação para vencer obstáculos, capacidade por aceitar riscos e a aspiração de crescimento pessoal em qualquer meta a ser alcançada (Schein & Culture, 1985).

Neste sentido o empreendedorismo também é visto como um processo enraizado na cultura organizacional sendo mais do que um acontecimento. Assim, interage com outras formas e arranjos organizacionais para gerar resultados empresariais efetivos, opondo-se à noção de impacto independente e estritamente direto do empreendedorismo na performance da empresa (Hult, Snow, & Kandemir, 2003).

Estudos sobre empreendedorismo definem-se de formas multidisciplinares, requerendo compreensão de criação de diferentes formas: equipe, indivíduo, organização, indústria e comunidade (Gartner, 2001). Abrange a conduta individual de reconhecimento e geração de oportunidades, o surgimento e o crescimento da organização, a criação destrutiva saudável, a estruturação na construção de equipes e a transformação corporativa (Brush et al., 2003). Nesta linha os empreendedores são apontados como indivíduos orientados para a ação, tolerantes à incertezas e autoconfiantes, com um considerável controle pessoal e forte necessidade por auto realização (Stevenson & Gumpert, 1985).

Conforme exposto, o indivíduo torna-se fundamental dentro das organizações para a construção de resultados positivos, neste sentido é preciso estar atento aos diversos fatores que podem afetar o desempenho do colaborador. Antecedentes como a liderança, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional, continuam sendo atraentes para gestores e comunidade científica (Johari, Yean, Adnan, Yahya, & Ahmad, 2012).

Uma das atribuições da liderança está relacionada aos recursos humanos de uma organização, especificamente, liderando o processo de influência aos objetivos propostos. A pesquisa sobre liderança tem sido menos eficaz pelo fato de não se encontrar líderes que tenham um conjunto de características pessoais pré-definidas ou padronizadas (Purbasari & Septian, 2017).

Assim, devido as diferenças individuais dos colaboradores e a influência que exercem nas organizações, torna-se importante o estudo de uma nova modalidade de liderança que ajude a tornar a organização apta a encarar novos desafios (Tarabishy, Solomon, Fernald Jr, &

Sashkin, 2005). Essa modalidade tem sido chamada de “liderança empreendedora” e é explicada pela manifestação de características e comportamentos empreendedores de liderança (Ireland & Hitt, 1999).

Outro fator relevante nesse contexto refere-se a orientação empreendedora nas organizações, a qual requer mais do que o apenas o emprego de valores empreendedores, mas o empreendedorismo é oriundo da orientação individual e comportamental (Kreiser, Marino, & Weaver, 2002). A orientação empreendedora implica na implantação de ações que promovam um clima favorável para iniciativas de natureza empreendedora pelos seus colaboradores, neste sentido, representa uma forma viável para muitas organizações trilharem o caminho da inovação como fator de diferenciação e competitividade (Hashimoto, 2017).

Atrelado aos elementos apresentados anteriormente, apresenta-se a aprendizagem organizacional, relativa ao conhecimento derivado da aprendizagem como um mecanismo de potencialidade nas organizações, com a competência de tornar-se a principal fonte criadora de sustentação e vantagem competitiva (Barney, 1991). O acúmulo de conhecimento é gerado e aumentado pelo processo de aprendizagem, desta forma envolve a execução de diversas etapas, que precisam ser minuciosamente estudadas e gerenciadas: interpretação, aquisição de informação, difusão de experiência, experimentação focada e reestruturação do conhecimento (Hanssen-Bauer & Snow, 1996).

Na orientação das empresas quanto a aprendizagem organizacional, devem propiciar o aprendizado e a ambientação, de forma a modificar comportamentos, posturas e estruturas, e estar num contínuo processo de transformação (Garver, 1993). Assim, o ambiente de trabalho é contexto no qual as organizações esforçam-se para implantar um ambiente confortável e amigável para influenciar um melhor desempenho no trabalho. O ambiente de trabalho da organização tem efeito sobre o desempenho do funcionário, sendo que o desempenho melhora à medida que os problemas identificados são corrigidos (Bushiri, 2014).

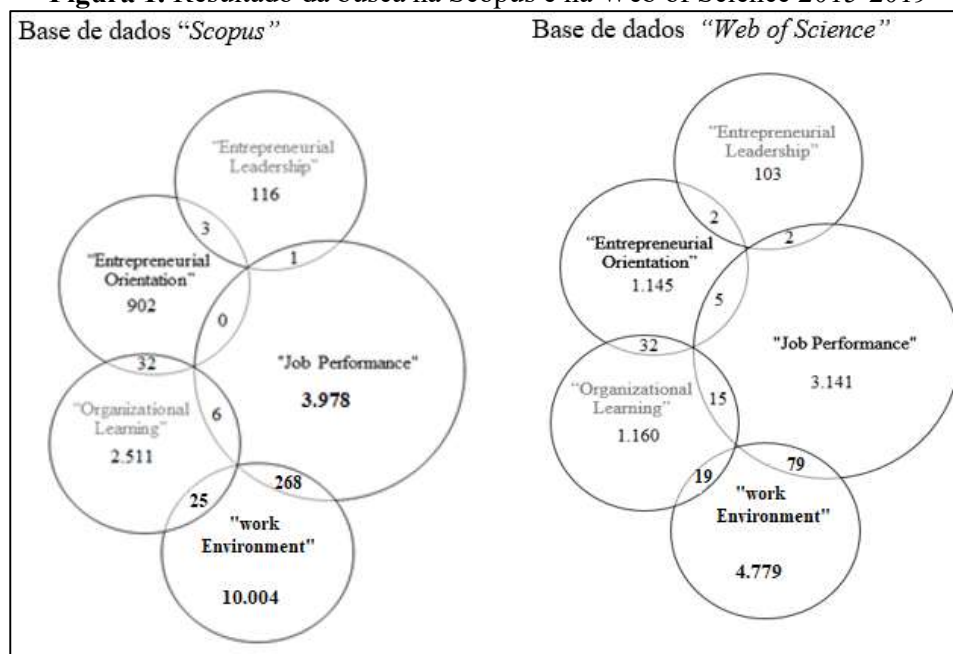
Sendo assim, o objetivo deste estudo teórico é propor uma aproximação entre alguns elementos organizacionais, especialmente a liderança empreendedora, a orientação empreendedora, a aprendizagem organizacional e o ambiente de trabalho, com o desempenho individual no trabalho.

A quantidade de publicações dos referidos elementos, ou construtos, quando tratadas de forma individual, são relativamente extensas. Uma busca em duas relevantes bases de dados, a *Scopus* e a *Web of Science*, no período compreendido entre os anos de 2015 a 2019, revela que, conforme esperado, existe uma quantidade maior de publicações dos construtos isoladamente e

um número consideravelmente inferior na pesquisa realizada em conjunto com outro elemento.

As buscas foram executadas utilizando os termos na língua inglesa *entrepreneurial leadership*, *entrepreneurial orientation*, *organizational learning*, *work environment* e *job performance*, para os construtos liderança empreendedora, orientação empreendedora, aprendizagem organizacional, ambiente de trabalho e desempenho no trabalho, respectivamente. Uma consulta com todos os temas, simultaneamente, não encontrou nenhuma publicação, o que indica uma oportunidade para a realização de pesquisas. A Figura 1 apresenta os principais resultados obtidos nessa busca.

**Figura 1.** Resultado da busca na Scopus e na Web of Science 2015-2019



Fonte: Elaborada pelos autores

A partir destas considerações, espera-se que o presente estudo possa contribuir teoricamente com as pesquisas relacionadas aos temas propostos, especialmente em pesquisas empíricas que proponham uma análise entre os construtos, nas suas possíveis relações, para uma melhor compreensão do seu relacionamento entre eles.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Liderança Empreendedora

Nas áreas de gestão e administração de negócios, a liderança é considerada um fenômeno de interesse fundamental, essencial na criação de valor nas empresas, no desenho e na execução eficaz de estratégias nas organizações (Turano & Cavazotte, 2016; Eckert,

Macedo, Fontana, & Sousa, 2023). A natureza da liderança nas empresas gira em torno do processo de influenciar os colaboradores a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e facilitar esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos organizacionais (Leitch & Volery, 2017).

Uma linha de estudos sobre liderança tem como foco as diferenças de estilos e suas influências nas organizações. Alguns pesquisadores argumentam a necessidade do estudo de um novo tipo de liderança, que auxilie em tornar a organização capaz de enfrentar novos desafios (McGrath & MacMillan, 2000). Esse novo tipo de liderança tem sido chamado de liderança empreendedora e explicado pela manifestação de características e comportamentos empreendedores e de liderança (Fernandes & Santos, 2008), atraindo atenção na literatura do empreendedorismo e da liderança.

A liderança empreendedora encontra-se na associação do empreendedorismo (Schumpeter, 1934), na gestão empreendedora, na orientação empreendedora, e em concepções de liderança (Fontana & Musa, 2017). Este formato de liderança influencia os colaboradores para um propósito de identificar oportunidades e criar uma percepção sobre as alternativas futuras capazes de beneficiar a corporação para manter a competitividade. As ações da liderança empreendedora visam possibilidades futuras permitindo que a organização transforme seus conjuntos de transações atuais através da adaptação, e liderando, através do envolvimento direto, um processo de criação de valor para suas partes interessadas, empregando inovação para obter vantagem competitiva, e um pacote de recursos para responder às oportunidades reconhecidas (Fontana & Musa, 2017).

O conceito de liderança empreendedora foi desenvolvido para capturar comportamentos da liderança que influenciam e direcionam os membros de um grupo em direção a metas que incluem o reconhecimento e exploração de oportunidades empresariais (Renko, El Tarabishy, Carsrud, & Brännback, 2015). Pode ser distinguida de liderança transformacional como resultado de ter seu foco em fatores relacionados ao comportamento do líder, que influencia os comportamentos dos funcionários em vez de traços e comportamentos focados no funcionário liderado, por exemplo, carisma e capacitação (Dinh et al., 2014).

Apesar de liderança empreendedora e líderes transformacionais compartilharem de pontos em comum através da sua capacidade de evocar um desempenho superior apelando para as necessidades de ordem superior de seus funcionários, o foco em oportunidades comportamentos vincula a liderança empreendedora a um modelo mais próximo da literatura de empreendedorismo, do que a literatura de líderes transformacionais (Gupta, MacMillan, &

Surie, 2004; Miao, Eva, Newman, & Cooper, 2018).

Considerando que outras abordagens de liderança, tais como liderança servidora, foco nos funcionários e seus próprios pontos fortes e fracos (Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008), a liderança empreendedora considera seguidores em termos de sua paixão empreendedora e auto eficácia (Renko et al., 2015).

Neste cenário a liderança empreendedora através de suas dimensões faz com que a organização trabalhe de forma mais criativa e de forma inovadora em processos coletivos para manter a agilidade e adaptabilidade da organização, incentivando geração, seleção, desenvolvimento e difusão de ideias, sendo que esse processo é frequentemente chamado de processo de inovação ou gestão da inovação. É considerado um estilo de liderança único que se concentra em fazer talentos heterogêneos, trabalhar em uma organização de forma mais criativa e inovadora em processos coletivos para responder a um ambiente de negócios incerto, caracterizado como processo de inovação, e criar estratégias coerentes e novos resultados, caracterizado como desempenho da inovação. É relevante que as organizações promovam o desenvolvimento de sua liderança empreendedora em todos os níveis dentro da organização, para garantir que o processo de gestão da inovação seja gerido de forma eficaz (Fontana & Musa, 2017).

Neste sentido, o campo da liderança empreendedora está em um estágio inicial de desenvolvimento, a literatura concentrou-se predominantemente no exame de emergência e desenvolvimento da liderança empreendedora (Leitch, McMullan, & Harrison, 2013), e sua conceituação e medição (Renko et al., 2015).

## 2.2 Orientação Empreendedora

A orientação, no campo empresarial, aponta para o comportamento da organização, sendo que o foco deve ser a postura. Por sua vez, as organizações com posturas empreendedoras são aquelas que demonstram que o comportamento padrão ocorre constantemente, envolve todos os níveis organizacionais e reflete uma filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais (Covin & Slevin, 1991).

Gerencialmente, a orientação é considerada como um processo que pode ser estratégico, conceitual, incluir indicadores, as preferências gerenciais relacionadas, crenças e comportamentos expressos por meio da alta direção da empresa (Covin, Green, & Slevin, 2006). Nesse mesmo sentido, a orientação pode representar a atividade das organizações, com objetivo de criar novas oportunidades e rompendo a inércia organizacional (De Clercq, Bouckenooghe, Raja, & Matsyborska, 2014).

A orientação empreendedora, por sua vez, está intimamente associado a recursos pessoais, como empoderamento, autoestima e autocontrole, trabalhando com as características pessoais de um indivíduo ou atitudes que podem ampliar a viabilidade de se envolver em atividades empreendedoras (Bolton & Lane, 2012). A orientação empreendedora nas organizações requer mais do que a supremacia de valores empreendedores, mas, tendo em vista que o empreendedorismo é proveniente da orientação individual da alta diretoria da empresa, torna-se importante averiguar os elementos individuais desse comportamento (Kreiser et al., 2002).

Conseqüentemente, o trabalho individual do colaborador reflete nas organizações, o alicerce da orientação empreendedora, destacando-se por possuir forte ênfase em inovação (Miller & Friesen, 1982). A orientação empreendedora está relacionada habitualmente a três dimensões: inovatividade, proatividade e aceitação de risco. A inovatividade relaciona-se à propensão em auxiliar e possibilitar a criatividade e a experimentação no desenvolvimento de novos produtos, o uso da tecnologia e a processos e procedimentos internos. A proatividade é a capacidade das empresas para desenvolver e não apenas procurar as possibilidades de mercado. A pré-disposição ao risco é refletida pela disposição da alta gerência em atribuir grande porcentagem de recursos da firma a novos projetos e incorrer em débito pesado no desenvolvimento de oportunidades (Lumpkin & Dess, 1996).

Entretanto, a orientação empreendedora proporciona às empresas, um meio de expandir os limites de suas capacidades e de fortificar a gestão de seus recursos (Knight, 1997). O empreendedorismo manifesta grande impacto na performance empresarial e é uma das mais significativas fontes de vantagem competitiva (Covin & Slevin, 1991). Por meio dos processos de orientação empreendedora, rejuvenescimento de objetivos, identificação de oportunidades, renovação e redefinição da própria organização, de seu mercado, ou de sua indústria, nascem novas ideias de produtos bem-sucedidos (Covin & Miles, 1999).

Os valores empreendedores, ao concentrarem-se nas necessidades potenciais dos clientes internos e externos, ajudam a empresa a reduzir suas chances de estagnação, aprimorar ações coordenadas e, à vista disso, alavancar a aprendizagem organizacional (Slater & Narver, 1995). Além disso, a liderança empreendedora influencia positivamente a orientação empreendedora, como resultado de seu impacto na postura dos subordinados (Tarabishy et al., 2005). Assim, é possível apresentar a primeira das proposições deste estudo:

*P1: A liderança empreendedora exerce influência sobre a orientação empreendedora da organização.*



### 2.3 Aprendizagem Organizacional

O conhecimento proveniente da aprendizagem é um mecanismo de dever ser, observado em uma organização, pois tem a capacidade de se tornar a principal fonte que cria e sustenta a vantagem competitiva (Barney, 1991). Dentro deste contexto, os indivíduos são importantes para as organizações que realmente assimilam fatos e habilidades onde os processos de aprendizagem são fenômenos inerentemente sociais, eles ocorrem não só através da imitação e emulação de outros indivíduos, mas também através de contribuições conjuntas para o entendimento de problemas (Fang & Chen, 2016).

Para ser colocado em prática, o processo de aprendizagem envolve a realização de diversas etapas, que devem ser cuidadosamente estudadas e gerenciadas: experimentação focada, aquisição de informação, interpretação, reestruturação do conhecimento e difusão de experiência (Hanssen-Bauer & Snow, 1996). Todavia, o processo de aprendizagem deve converter-se em competências gerenciais que permitam à empresa lidar mais assertivamente com as necessidades dos clientes e, assim, conferir vantagem à corporação (Chaston, Badger, & Sadler-Smith, 2000).

Já a aprendizagem, da tipologia organizacional, refere-se a um conjunto de normas e valores sobre o funcionamento de uma organização que apoia sistemas organizacionais incentivando a aprendizagem individual, trabalho em equipe, colaboração, criatividade, conhecimento e distribuição tendo valores coletivos significativos (Potnuru, Sahoo, & Sharma, 2018; Torres-Coronas, 2008).

Nas organizações o estoque de conhecimento é criado e expandido pelo processo de aprendizagem (Daft & Weick, 1984). Uma organização para ser considerada orientada à aprendizagem deve facilitar o aprendizado e a adaptação, de forma a remodelar comportamentos, posturas e estruturas, e estar num contínuo processo de transformação (Mavondo, Chimhanzi, & Stewart, 2005).

Devido ao contínuo processo de transformação, é necessário ajudar os colaboradores a aprender como lidar com sentimentos de surpresa, inadequação, incompetência e dificuldade. Esses sentimentos aparecerão quando os colaboradores perceberem que suas teorias de aprendizado são disfuncionais. Em contrapartida as experiências de sucesso obtidas podem começar a aumentar, no colaborador, o senso de autoconfiança, bem como diminuir a impressão de que os problemas são insuperáveis (Argyris & Schon, 1978).

Desta forma, a aprendizagem organizacional é o processo dinâmico de construir e

reconstruir o significado dentro de uma organização, auxilia o melhor desempenho das tarefas de trabalho e possibilita a identificação de novas oportunidades de produção (Dickson, 1996). Trata-se de um processo intencional e dinâmico onde os indivíduos assimilam informações que lhes permitem realizar tarefas organizacionais que satisfazem os *stakeholders* organizacionais (Chiang & Lin, 2016).

Para que o conhecimento passe a ser considerado como um ativo da companhia e possa ser replicado entre os colaboradores, se faz necessário o registro deste conhecimento e sua documentação, passando, portanto, a ser considerado conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Neste contexto a aprendizagem organizacional pode ser pensada quando ocorrerem descobertas, invenções e avaliações feitas por indivíduos e podem ser incorporadas em uma organização de modelo mental compartilhado, na prática a aprendizagem organizacional tem elementos estruturais e culturais (Alas, Vadi, & Sun, 2009). Os elementos estruturais da aprendizagem organizacional relacionam-se com seus mecanismos, que são institucionalizados, sistemas processuais que permitem às organizações coletar, analisar, armazenar, disseminar, e usar informações relevantes para o desempenho da organização e seus membros. Já os elementos culturais da aprendizagem organizacional relacionam-se a valores compartilhados, sem estes valores, os mecanismos são susceptíveis de se manifestar como rituais informais, em vez de meios para detectar e corrigir erros (Chiang & Lin, 2016).

Visto que a aprendizagem está influenciada em continuamente afinar a utilização e a criação do conhecimento e a transformação da base competitiva, existem estudos que defendem a associação entre aprendizagem organizacional e sucesso das inovações (Barney, 1991). Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1995) argumentam a criação de conhecimento organizacional no sucesso das corporações. Eles correlacionam aprendizagem organizacional com a forma pelo qual as corporações inovam. As empresas que inovam continuamente, sendo que uma inovação leva a outra, criando um ambiente de melhorias contínuas.

Os conceitos empreendedores, no momento em que são focados nas necessidades iminentes dos clientes, ajudam a empresa a minimizar suas possibilidades de inatividade, a aprimorar ações coordenadas e a incrementar a aprendizagem organizacional (Slater & Narver, 1995). Exemplo disso é o modelo de Covin e Slevin (1991), o qual sustenta que a cultura empreendedora possibilita a aprendizagem, pois estimula a inovatividade, a transparência, o engajamento e o trabalho em equipe nas tarefas entre participantes do processo. Portanto, a partir dos argumentos apresentados, é apresentada a proposição a seguir:

*P2: A orientação empreendedora da organização influencia a aprendizagem*

*organizacional.*

## 2.4 Ambiente de Trabalho

O ambiente refere-se tanto ao ambiente social, aquele envolvendo colegas e supervisores, quanto ao ambiente físico, das condições de trabalho propriamente ditas. (Bandura, 1989; Kattenbach & Fietze, 2018). Especificamente, o ambiente de trabalho refere-se a relação entre trabalho e ferramentas de trabalho, onde o local torna-se parte integrante em si, neste sentido, o ambiente de trabalho afeta a qualidade das tarefas do colaborador e seu nível de desempenho (Purbasari & Septian, 2017). Um bom ambiente de trabalho ocorre quando as pessoas gostam do que fazem, sentem que possuem um propósito, tem orgulho do que fazem e podem demonstrar seu potencial (Bushiri, 2014).

Neste contexto o ambiente de trabalho inclui estação de trabalho, mobiliário, ventilação, iluminação, ruído, segurança e equipamentos de proteção individual, interferindo diretamente na performance do colaborador (Chandrasekar, 2011). Espera-se que o ambiente de trabalho não cause desconforto físico para que o colaborador tenha uma qualidade de vida no trabalho, de forma que o ambiente de trabalho que está inserido afetará diretamente o desempenho no trabalho (Chanana & Gupta, 2016). Um bom ambiente de trabalho que possui organização, circulação de ar e conforto contribuem para o nível de desempenho e produtividade (Purbasari & Septian, 2017).

Dentro do ambiente de trabalho os componentes da organização incluem fatores que aumentam a interação e a comunicação como proximidade de membros e recursos da equipe, eficiência de *layout*, espaços compartilhados dedicados, espaços informais, acesso visual para interação e espaços para reuniões, componentes de apoio focado para atividades, privacidade e autonomia, como tráfego e gabinete visual, vários espaços para trabalhar e espaços flexíveis e adaptáveis, e componentes que auxiliam a funcionalidade ideal, como o tamanho do espaço (Lee, 2016).

Existe uma tendência onde empresas avançadas exploram o conceito de espaços criativos, laboratórios inovadores ou espaços de inovação como forma de fomentar cultura de criatividade e inovação, bem como espaços dedicados à produção de ideias criativas (Heinonen & Hiltunen, 2012). Esses espaços são destinados a suportar inspiração, compartilhando o interesse pela criatividade e inovação, conhecimento e interação, troca de informações, imaginação, desenvolvendo visões e flexibilidade futuras, inovação e novas ideias (Van Der Lugt, Janssen, Kuperus, & De Lange, 2007). Neste sentido, é importante entender as

características do ambiente de trabalho que promovem criatividade dos colaboradores e, conseqüentemente, contribuir para a inovação no nível organizacional (Lee, 2016).

Assim, o ambiente de trabalho é um componente importante para aumentar a criatividade do colaborador, mais claramente identificou-se quatro vertentes de criatividade como a pessoa, o processo, o produto e o ambiente de trabalho. A criatividade envolve os processos cognitivos de uma pessoa que desenvolve ideias em um ambiente que influencia a criatividade que resultam em um produto (Batey & Furnham, 2006). Os seis recursos que são necessários para a criatividade são compostos de habilidades intelectuais, conhecimento, estilos de pensamento, personalidade, motivação e ambiente (Lee, 2016).

Contudo, em se tratando de pesquisas sobre ambiente de trabalho, uma dificuldade de pesquisa é em parte devido à dificuldade de conectar o tangível, natureza quantitativa do ambiente físico de trabalho à natureza intangível e qualitativa da criatividade, sendo capaz de medir o impacto do ambiente de trabalho físico nos resultados de inovação das organizações. Esse é um problema reconhecido entre pesquisadores, examinar o impacto do ambiente construído nos trabalhadores devido a limitações de medição independentemente de o impacto ser direto ou indireto. No entanto, há crescente evidência empírica que o ambiente físico aumenta a criatividade quando é projetado para estimular as pessoas cognitivamente, pois influencia positivamente os comportamentos criativos no local de trabalho (Amabile, 1996).

O processo de aprendizagem organizacional também pode facilitar a interação de uma organização ao ambiente de trabalho. As respostas ambientais são interpretadas pelos indivíduos que compõem a organização, permitindo-lhes ajustar seus comportamentos organizacionais de acordo com as relações que eles percebem entre a organização e seu ambiente (Dodgson, 1993). Diante do exposto, é postulada a terceira proposição:

*P3: A aprendizagem organizacional exerce influência sobre o ambiente de trabalho.*

## 2.5 Desempenho Individual no Trabalho

Conceitualmente, o desempenho no trabalho refere-se ao resultado do comportamento do indivíduo (Sonntag, Volmer, & Sychala, 2008). Desempenho dos funcionários significa produtividade e eficiência como resultado do crescimento do empregado (Khan, Muttakin, & Siddiqui, 2013). Evidências indicam que o desempenho no trabalho relaciona-se a realização das atividades que contribuem direta ou indiretamente para o eixo técnico da organização (Motowildo, Borman, & Schmit, 1997).

O desempenho individual se diferencia do desempenho do grupo e do organizacional, apesar de estudos demonstrarem que certos tipos de desempenho individual podem colaborar

para os resultados de desempenho além do indivíduo, tanto para colaboradores quanto para empresas (Parker & Turner, 2002). A literatura indica que o desempenho é um construto comportamental que pode ser determinado como uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que colaboram para o alcance de objetivos organizacionalmente relevantes (Sonnetag et al., 2008).

Conforme observada a importância do indivíduo, as decisões dos recursos humanos evidenciam-se na área de psicologia organizacional e do trabalho, o conceito de desempenho relaciona-se ao ato proposital do indivíduo em uma ação orientada pelo seu resultado com um propósito consciente ou motivação prévia (Deadrick & Gardner, 2008).

Como o desempenho um é fenômeno multifacetado, destaca-se a importância dos fatores individuais e contextuais do ambiente de trabalho na definição conceitual (Arvey & Murphy, 1998). O desempenho no trabalho é apontado como um empreendimento proposital do indivíduo em uma atividade que é orientada pelo seu resultado, ou seja, um comportamento que tem um propósito racional ou motivação prévia (Sonnetag & Frese, 2002). Deste modo, o conceito de desempenho no trabalho é debatido como concepção de habilidades e competências empregadas na conjuntura do cargo à realização de uma tarefa, ou a forma como um indivíduo age em termos de eficiência e rendimento, resultando na conquista de resultados organizacionais (Sonnetag & Frese, 2002).

O desempenho organizacional pode estar relacionado à preocupação organizacional com a melhoria do desempenho dos indivíduos, focando-se no reconhecimento de suas dificuldades em detrimento de outros fatores inscritos no contexto de trabalho e a influência deste sobre a atividade desenvolvida (Lam & Schaubroeck, 1999).

Dentre as definições para a variável de desempenho humano no trabalho tem-se aquela que retrata as habilidades e as competências aplicadas dentro das circunstâncias do cargo, a execução de uma tarefa, ou a maneira como atua um indivíduo em termos de eficiência e rendimento, culminando no alcance de resultados organizacionais (Sonnetag & Frese, 2002).

O papel do líder em empreendimentos empresariais é fornecer uma visão empresarial clara para o empreendedor e direcionar o desempenho do empreendedorismo aos membros da equipe para identificar e explorar oportunidades empresariais. O conceito de liderança empreendedora aborda uma liderança que direciona em influenciar e dirigir o desempenho dos membros do grupo em direção à realização de objetivos que envolvem o reconhecimento e a exploração de oportunidades empresariais, e que pode melhorar o desempenho dos funcionários trabalhando dentro de um empreendimento empresarial (Renko et al., 2015). Com novos negócios empreendedores iniciando diariamente, examinando esta abordagem, a liderança pode

produzir altos níveis de desempenho entre suas equipes (Ensley, Pearson, & Amason, 2002).

Destaca-se que o líder em liderança empreendedora influencia o seguidor a um melhor desempenho, líderes empreendedores mobilizam seus seguidores para trabalharem em direção aos objetivos empreendedores, através da comunicação e de uma visão empreendedora convincente que é usada para motivar a equipe a criar valor para o empreendimento (Renko et al., 2015).

Líderes empreendedores são exemplos aos seus seguidores, identificando oportunidades empresariais para introduzir novos produtos e serviços no mercado e explorar essas oportunidades através da alocação de recursos (Koryak et al., 2015). Este processo de modelagem de papéis de líderes é entendido através da teoria da aprendizagem social, sendo que a principal premissa desta teoria é que os indivíduos aprendem com os outros observando e emulando suas atitudes e comportamentos (Bandura, 1977).

No contexto do empreendimento empresarial, o líder é uma fonte importante de comportamento e sugestões para membros da alta administração, equipe e funcionários em geral, devido ao seu status e posição dentro da organização. Através de comunicação aberta e eficaz, o gestor é capaz de moldar as atitudes e comportamentos daqueles que trabalham sob eles (Surie & Ashley, 2008).

Tais atitudes e comportamentos dos líderes, através da liderança empreendedora, influenciam os membros da equipe a cada vez mais se envolverem das atividades empresariais, refletindo em um impacto positivo no desempenho de suas funções (Renko et al., 2015). Diante do exposto elaborou-se a quarta proposição deste estudo.

*P4: A liderança empreendedora influencia o desempenho individual no trabalho.*

Já a atitude empreendedora relaciona-se a aspectos de inovação ou criatividade, todavia, a orientação do indivíduo em relação ao trabalho e à percepção individual de elementos empreendedores do trabalho (Höge, 2011).

No mesmo sentido, os colaboradores com alta orientação empreendedora, devem esperar altas exigências de trabalho e, conforme o conceito de ser um empreendedor, supostamente considerá-los como uma justificativa para sua própria remuneração na organização. Dessa forma, uma orientação empreendedora pode influenciar os indivíduos a perceberem melhor suas condições de trabalho e conseqüentemente melhorar seu desempenho. Diante disso, os funcionários que possuem uma orientação empreendedora são mais qualificados para trabalhar com as fortes demandas de trabalho e mencionam menos exaustão, o que conseqüentemente resulta em um melhor desempenho no trabalho (Kattenbach & Fietze,

2018).

A orientação empreendedora, quando evidencia formas de comportamento, como a competitividade, proatividade, busca por autonomia e otimização de desempenho, colabora com as percepções sobre o trabalho de alguém, e com atitude suficiente, também elaborando os limites relacionais. A orientação empreendedora permite aos funcionários, reagirem adequadamente a situações estressantes, pois têm autonomia para fazê-lo, tornando-se mais assertivos e conseqüentemente mais produtivos (Kattenbach & Fietze, 2018). Tomando como base a sustentação teórica, há indicativos de que aqueles funcionários que desenvolvem uma orientação empreendedora fazem uso mais efetivo dos recursos do trabalho e lidam melhor com as demandas, o que leva a um maior desempenho no trabalho, como postulado na seguinte proposição:

*P5: A orientação empreendedora tem influência sobre o desempenho individual no trabalho.*

Aprendizagem organizacional foi positivamente associada à satisfação no trabalho e à motivação dos subordinados para transferir aprendizagem, e negativamente associada com suas intenções de rotatividade (Egan, Yang, & Bartlett, 2004). É considerada a força motriz que leva os funcionários a adquirir conhecimento e ideias inovadoras resultando em um melhor desempenho (Hahn, Lee, & Lee, 2015).

Como forma de motivar os gestores a prestar atenção aos aspectos de aprendizagem, deve-se enfatizar que a aprendizagem organizacional está relacionada ao desempenho no trabalho dos subordinados, sendo que as principais tarefas dos gerentes geralmente estão relacionadas à aprendizagem dos subordinados (Hasson, Tafvelin, & von Thiele Schwarz, 2013).

Um dos passos de mensuração e rastreamento da aprendizagem organizacional pode ser realizado através do desempenho individual do colaborador, levando a melhorias mensuráveis nos resultados: qualidade superior, melhor entrega, aumento de participação de mercado ou outros ganhos tangíveis (Garvin, 1985).

As atividades relacionadas com informações, armazenamento, recuperação e aquisição de informações, influenciam o desempenho das equipes de trabalho de forma positiva (van Offenbeek, 2001). A maioria dos estudiosos vê a aprendizagem organizacional como um processo que se desdobra ao longo do tempo e vincula-o com aquisição de conhecimento e melhor desempenho no trabalho (Garvin, 1985). A aprendizagem organizacional pode ser entendida como um conjunto de processos que permite aos indivíduos de uma organização desenvolver e aprimorar seu próprio conhecimento e o da organização, a fim de assegurar que

as ações apropriadas sejam tomadas visando a melhoria da eficiência e do desempenho (Marsick, 2013). Neste sentido é postulada a sexta proposição:

*P6: A aprendizagem organizacional influencia o desempenho individual no trabalho.*

Quando o funcionário percebe o senso de comunidade, acredita que a organização oferece oportunidades para sua vida e realiza um trabalho significativo, ele se sente respeitado e apreciado com valor emocional, intelectual e não apenas como "recurso" (Strack, Fottler, Wheatley, & Sodomka, 2002). Percebendo que a organização se importa com o seu bem-estar, os funcionários provavelmente experimentam níveis mais altos de saúde e bem-estar psicológico, conseqüentemente melhorando seu desempenho no trabalho (Simmons & Nelson, 2001).

Eles também experimentam uma sensação de segurança psicológica e emocional, confiam na organização e desenvolvem um maior senso organizacional (Burroughs & Eby, 1998). Em resposta, os funcionários tendem a retribuir com ações mais cooperativas e solidárias, com maior lealdade, compromisso afetivo, entusiasmo, trabalho, esforço e produtividade, contribuindo assim para um melhor desempenho em suas atividades (Wright & Cropanzano, 2004).

Por outro lado, quando seus interesses pessoais e organizacionais colidem, as pessoas experimentam falta de conexão com o ambiente de trabalho, contribuindo para maior absenteísmo, rotatividade, comportamento negligente e menor desempenho no trabalho (Pfeffer, 2014; Rego, Pina E. Cunha, & Souto, 2007).

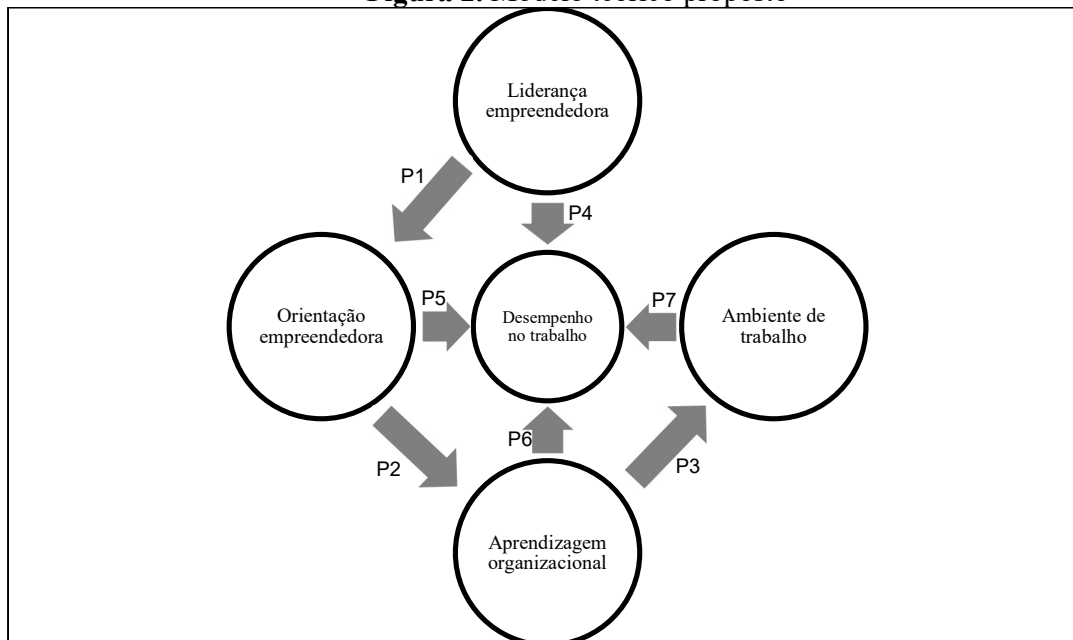
Há fortes evidências de que o ambiente de trabalho agradável afeta positivamente o desempenho no trabalho (Ali, Chua, & Lim, 2015). Neste mesmo sentido, melhorias no ambiente de trabalho da organização tem impacto na melhoria desempenho do colaborador (Bushiri, 2014). Com base no exposto, foi elaborada a última proposição:

*P7: O ambiente de trabalho exerce influência sobre o desempenho individual no trabalho.*

### **3. Síntese das Proposições**

Com base nos achados de pesquisa, os quais serviram de sustentação para a elaboração de algumas proposições levantadas no tópico anterior, sugeriu-se um *framework*, conforme Figura 2, que poderá servir de base para estudos futuros, como por exemplo, identificar quantitativamente, por técnica de análise multivariada de dados, hipóteses com seus respectivos efeitos mediadores e moderadores.



**Figura 2.** Modelo teórico proposto

Fonte: Elaborada pelos autores

A partir da proposta apresentada na Figura 2, tem-se um modelo estrutural para a mensuração dos aspectos empreendedores e organizacionais, suas interrelações, e sua influência no desempenho individual no trabalho, de forma simplificada, mas adequado à futura aplicação prática.

Torna-se importante ressaltar que, em no primeiro momento, este modelo se limita a apresentar as possíveis relações conceituais, sem verificar se as relações foram totalmente ou parcialmente validadas, ou, ainda, invalidadas. A intenção de apresentar o framework foi apenas o de propor, compreender e instigar discussões sobre sua estrutura, suas relações e suas variáveis.

A relevância do presente estudo está no desenvolvimento teórico de um modelo para a avaliação de aspectos empreendedores e organizacionais, como eles se relacionam entre si, e como eles influenciam no desempenho individual no trabalho, proporcionando inclusive espaço para a discussão de novos modelos, aplicáveis à diferentes realidades empresariais e ao aprofundamento dos aspectos envolvidos no processo.

#### 4. Conclusão

Em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações, juntamente com seus administradores, procuram maneiras para buscar o sucesso corporativo, neste contexto a

melhora no desempenho organizacional e a manutenção da capacidade competitiva contribuem para o sucesso da organização em alcançar um alto desempenho.

O desempenho no trabalho passou a ter uma posição de destaque nas empresas, visto que está associado ao funcionário que realiza suas tarefas de forma eficaz e eficiente, melhorando a lucratividade das empresas, estas por sua vez, procuram estratégias para fomentar a criatividade dos funcionários tornando-se mais inovadoras e competitivas.

O empreendedorismo está relacionado à criatividade e a inovação, envolvendo a motivação, a capacidade por aceitar riscos e a aspiração por crescimento pessoal. Os indivíduos empreendedores por sua vez, tornam-se autoconfiantes e tolerantes às incertezas, com um considerável controle pessoal e forte necessidade por auto realização. Neste sentido a liderança empreendedora é uma forte aliada às empresas que buscam novos desafios, possuindo características que juntam comportamentos empreendedores e de liderança.

Por sua vez, as empresas com orientação empreendedora onde o empreendedorismo é oriundo da orientação individual, implicam em ações que promovem um clima favorável para iniciativas de natureza empreendedora por parte dos colaboradores, sendo um caminho para inovação como fator de diferenciação e competitividade.

No mesmo sentido para que as corporações permaneçam potencializando o desempenho dos funcionários, se faz necessário o uso da aprendizagem organizacional onde os processos e inovações sejam registrados e repassados, proporcionando que o conhecimento não se perca e sendo uma fonte criadora e de vantagem competitiva.

Também no intuito da empresa propiciar o aprendizado e a ambientação, como forma a modificar comportamentos, posturas e estruturas, e estar num processo de melhoria contínua, o ambiente de trabalho da organização tem efeito sobre o desempenho do funcionário, melhorando à medida que os problemas identificados são corrigidos, destacando-se a flexibilidade, ruído, interrupção, relações interpessoais e a disponibilidade de trabalho adequado.

A partir disso, o presente estudo levou em consideração as proposições e indicações de pesquisas futuras de estudos relativos a fatores empreendedores e organizacionais e sua relação com o desempenho no trabalho. Com isso, buscando meios que possam potencializar o rendimento dos colaboradores e conseqüentemente maior lucratividade para as empresas, considerando a liderança empreendedora, a orientação empreendedora, a aprendizagem organizacional, o ambiente de trabalho e desempenho individual no trabalho.

Com base nos estudos empíricos que relacionaram os construtos citados, foi proposto um framework, que poderá ser posteriormente testado e validado estatisticamente. Nesta perspectiva, é possível compreender um conhecimento maior com relação aos construtos analisados, e sobre suas relações, podendo resultar maior competitividade, lucratividade e rentabilidade para as empresas.

Com suporte nos resultados encontrados nesses estudos empíricos, espera-se que ocorram reflexões e explicações a respeito de algumas contribuições relevantes das pesquisas, uma vez que os principais resultados provenientes destes futuros estudos poderão reverter em implicações teóricas, ou acadêmicas, bem como gerenciais, que podem ser colocados em prática pelas organizações empresariais.

## 5. Referências

Alas, R., Vadi, M., & Sun, W. (2009). Impact of work-related values upon attitudes toward changes and organizational learning in Chinese organizations. *Chinese Management Studies*, 3(2), 117–129.

Ali, A. S., Chua, S. J. L., & Lim, M. E.-L. (2015). The effect of physical environment comfort on employees' performance in office buildings: A case study of three public universities in Malaysia. *Structural Survey*, 33(4/5), 294–308.

Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations.

Argyris, C. (1978). Schön, DA (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. *Reading, Mass.*

Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 141–168.

Bandura, A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ. Prantice Hall. O'Connell, P., Pepler, D., and Craig, W. (1999). Peer Involvement in Bullying: Insight and Challenges for Intervention. *Journal of Adolescence*, 22, 238.

Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. In R. Vasta (Ed.), Six Theories of Child Development. Greenwich, CT: JAI.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Batey, M., & Furnham, A. (2006). Creativity, intelligence, and personality: A critical review of the scattered literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 132(4), 355–429.

Birkinshaw, J. (2000). *Entrepreneurship in the global firm: enterprise and renewal*. Sage.

Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a

measurement instrument. *Education+ Training*, 54(2–3), 219–233.

Brush, C. G., Duhaime, I. M., Gartner, W. B., Stewart, A., Katz, J. A., Hitt, M. A., ... Venkataraman, S. (2003). Doctoral education in the field of entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 309–331.

Burroughs, S. M., & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509–532.

Bushiri, C. P. (2014). The impact of working environment on employees' performance, the case of Institute of Finance Management in Dar es Salaam. The Open University of Tanzania.

Chanana, M., & Gupta, S. K. (2016). Quality of Work Life and Its Impact on Job Performance: A Study of SBI & HDFC Banking Professionals,". *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research*, 3(5).

Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1–19.

Chaston, I., Badger, B., & Sadler-Smith, E. (2000). Organizational learning style and competences: a comparative investigation of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firms. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 625–642.

Chiang, C. F., & Lin, M. Y. (2016). Motivating organizational commitment in hotels: The relationship between leaders and employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(4), 462–484. DOI:10.1080/15332845.2016.1148570

Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81.

Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47–63.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.

Daft, R. L. (2012). New era of management. int. ed. Belmont: Cengage.[*Ausgewählte Kapitel*].

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.

De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183–212.

Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review*, 18(3), 133–145.

Dickson, P. R. (1996). The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, 60(4), 102–106.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375–394.

Eckert, A., Macedo, M. C. L., Fontana, F. B., & de Sousa, M. A. M. (2023). Desenvolvimento de lideranças como diferencial competitivo: análise da efetividade em uma empresa de telecomunicações. *REGIT*, 19(1), 67-82.

Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301.

Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17(4), 365–386.

Fang, S.-C., & Chen, H. K. (2016). Strategic intent, organizational environment, and organizational learning mechanisms: a multiple-case study in the construction industry in Taiwan. *Personnel Review*, 45(5), 928–946.

Fernandes, D. von D. H., & Santos, C. P. dos. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-Eletrônica. São Paulo. Vol. 7, n. 1 (Jan./Jun. 2008), Art. 6,[28 F.]*.

Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 2–19.

Gartner, W. B. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 27–39.

Garver, J. A. (1993). "Success story!": The evolution of economic development in B. *Economic Development Review*, 11(3), 85.

Garvin, D. A. (1985). Building a learning organization. *Org Dev & Trng*, 6E (Iae), 274.

Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260.

Hahn, M. H., Lee, K. C., & Lee, D. S. (2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*, 42, 167–175. DOI:10.1016/j.chb.2013.10.026

Hanssen-Bauer, J., & Snow, C. C. (1996). Responding to hypercompetition: the structure and processes of a regional learning network organization. *Organization Science*, 7(4), 413–427.

- Hashimoto, M. (2017). *Espírito empreendedor nas organizações*. Editora Saraiva.
- Hasson, H., Tafvelin, S., & von Thiele Schwarz, U. (2013). Comparing Employees and Managers' Perceptions of Organizational Learning, Health, and Work Performance. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 163–176. DOI:10.1177/1523422313475996
- Heinonen, S., & Hiltunen, E. (2012). Creative foresight space and the futures window: using visual weak signals to enhance anticipation and innovation. *Futures*, 44(3), 248–256.
- Hirst, G., Van Dick, R., & Van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 963–982.
- Höge, T. (2011). Perceived flexibility requirements at work and the entreployee-work-orientation: Concept and measurement. *Psychology of Everyday Activity*, 4(1), 3–21.
- Hult, G. T. M., Snow, C. C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3), 401–426.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43–57.
- Johari, J., Yean, T. F., Adnan, Z., Yahya, K. K., & Ahmad, M. N. (2012). Promoting employee intention to stay: Do human resource management practices matter. *International Journal of Economics and Management*, 6(2), 396–416.
- Kattenbach, R., & Fietze, S. (2018). Entrepreneurial orientation and the job demands-resources model. *Personnel Review*, 47(3), 745–764.
- Khan, A., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2013). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 207–223.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213–225.
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89–105.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71–93.
- Lam, S. S. K., & Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 445–457.

- Lee, Y. S. (2016). Creative workplace characteristics and innovative start-up companies. *Facilities*, 34(7/8), 413–432.
- Leitch, C. M., McMullan, C., & Harrison, R. T. (2013). The development of entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capital. *British Journal of Management*, 24(3), 347–366.
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(2), 147–156. DOI:10.1177/0266242616681397
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Marsick, V. J. (2013). The dimensions of a learning organization questionnaire (DLOQ) introduction to the special issue examining DLOQ use over a decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 127–132.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235–1263.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). Assessing technology projects using real options reasoning. *Research-Technology Management*, 43(4), 35–49.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2018). Performance Outcomes of Top Management Mediating Effects of Psychological Safety \*, 00(00), 1–17. DOI:10.1111/jsbm.12465
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1–25.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Parker, S. K., & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. *Psychological Management of Individual Performance*, 69–93.
- Pfeffer, J. (2014). Business and the spirit: Management practices that sustain values. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 43–59). Routledge.
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2018). Team building, employee empowerment and employee competencies. *European Journal of Training and Development*. DOI:10.1108/ejtd-08-2018-0086
- Purbasari, R.N., & Septian, T. A. (2017). Factors Influencing on Employee Performance of Production Department on the Manufacturing Food Industry in Indonesia. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 233–242. DOI:10.17512/pjms.2017.16.2.20

Rego, A., Pina E. Cunha, M., & Souto, S. (2007). Workplace Spirituality, Commitment, and Self-Reported Individual Performance: An Empirical Study. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 5(3), 163–183. DOI:10.2753/JMR1536-5433050303

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>

Robbins, S., & Coulter, M. (2009). Foundations Of Planning. Management (pp. 143-160). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Schein, O. C., & Culture, O. (1985). Leadership. *Jossey and Bass Ltd., London*.

Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development (translation of second German edition by Redvers Opie). *Cambridge, MA, Harvard University*.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.

Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (2001). Eustress at work: The relationship between hope

Slater, S. F.; Narver, J. C. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p. 63–74, (1995).

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3–25.

Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, 1, 427–447.

Stevenson, H., & Gumpert, D. (1985). The heart of entrepreneurship.

Strack, G., Fottler, M. D., Wheatley, M. J., & Sodomka, P. (2002). Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a connection?/commentaries/replies. *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 3.

Surie, G., & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235–246.

Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald Jr, L. W., & Sashkin, M. (2005). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets. *The Journal of Private Equity*, 20–29.

Torres-Coronas, T. (2008). *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM: Challenges in e-HRM*. IGI Global.

Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434–457.

Van Der Lugt, R., Janssen, S., Kuperus, S., & De Lange, E. (2007). Future center 'the shipyard':



learning from planning, developing, using and refining a creative facility. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 66–79.

Van Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 303–317.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance:: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351.