Recibido / Recebido: 31.01.2026 - Aceptado / Aceite: 25.06.2026 https://doi.org/10.21865/RIDEP80.2.11

Avaliando o Comportamento Intraempreendedor: Adaptação e Validação da Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário no Contexto Brasileiro

Evaluating Intrapreneurial Behavior: Adaptation and Validation of the Employee Intrapreneurship Scale in the Brazilian Context

Filipi Junger Branco Brasil[1] e Larissa Maria David Gabardo-Martins[2]

Resumo

O comportamento intraempreendedor do funcionário refere-se a um conjunto de ações e iniciativas realizadas pelos trabalhadores com o objetivo de renovar e revitalizar a estratégia dentro da própria organização. O presente estudo buscou evidências de validade para a Employee Intrapreneurship *Scale* em amostras brasileiras. Participaram da pesquisa 606 trabalhadores brasileiros, de todos os gêneros. As análises fatoriais confirmatórias sustentaram a estrutura original da escala, composta por oito itens e dois fatores: comportamento de assunção de riscos e comportamento de renovação estratégica. Essa estrutura mostrou-se invariante em relação ao gênero. Os índices de consistência interna, calculados por meio do alfa de Cronbach (α) e do ômega de McDonald (Ωt), foram adequados. Por fim, os resultados indicaram correlação positiva entre o comportamento intraempreendedor e as dimensões do *job crafting* de aumento de recursos e aumento de desafios, bem como com a autonomia no trabalho. Conclui-se que o instrumento apresenta propriedades psicométricas apropriadas e recomenda-se sua utilização em pesquisas que envolvam indivíduos e organizações, com o propósito de fomentar estratégias de comportamento intraempreendedor entre os empregados.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, validação de instrumento, medidas em psicologia, psicometria

Abstract

Employee intrapreneurship behavior relates to a set of actions and initiatives carried out by employees to renew and revitalize strategy within their own organization. The present study sought evidence of validity for the Employee Intrapreneurship Scale in Brazilian samples. A total of 606 Brazilian workers, of all genders, participated in the study. Confirmatory factor analyses supported the original structure of the scale, consisting of eight items and two factors: risk-taking behavior and strategic renewal behavior. This structure was invariant regarding gender. Internal consistency indices, calculated using Cronbach's alpha (α) and McDonald's omega (Ωt), were adequate. Lastly, results indicated a positive correlation between intrapreneurship behavior and the job crafting dimensions of increasing resources and increasing challenges, as well as with job autonomy. It is concluded that the instrument has appropriate psychometric properties and its use is recommended in research involving individuals and organizations with the aim of fostering strategies for intrapreneurship behavior among employees.

Keywords: intrapreneurship, instrument validation, measurement in psychology, psychometrics

[1]Mestre em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO. Doutorando em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO. Psicoterapeuta em Consultório Privado e Consultor Independente em Desenvolvimento Humano nas Organizações. Brasil. Tel.: +55 21 988286901. E-mail: brasil.filipi@gmail.com ORCID: 0000-0002-2378-7171 (Autor de correspondência)

[2]Doutora em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO. Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO, no qual orienta Mestrado e Doutorado. Professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio, Brasil. Tel.: +55 21 998578802. E-mail: laragabardo@yahoo.com.br ORCID: 0000-0003-1356-8087

ISSN: 1135-3848 print /2183-6051online

This work is licensed under CC BY-NC 4.0. To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

Introdução

A crescente demanda do mercado por profissionais que demonstrem comportamentos proativos, capazes de propor soluções inovadoras, de baixo custo e disruptivas para lidar com necessidades emergentes e incertezas, tem moldado um novo perfil de trabalhador (Neves Mendes, 2021). Nesse contexto, as condições para inovação e empreendedorismo tornaram-se forças impulsionadoras para enfrentar a competitividade, além de promover o sucesso e o reconhecimento individual e organizacional (Li et al., 2020).

Apesar dessas necessidades, Bakker e Demerouti (2018) destacam o desafio de encontrar profissionais criativos, capazes de questionar o status quo. Ainda é difícil encontrar indivíduos capazes de identificar as necessidades reais de clientes, fornecedores e concorrentes, enquanto mantêm uma visão sistêmica para buscar novas formas de atuar. Além disso, ideias criativas e inovadoras exigem flexibilidade, resiliência, persistência e a capacidade de integrar diversos elementos (Gube & Lajoie, 2020).

Como resposta, as organizações têm buscado cada vez mais profissionais com comportamentos proativos (por exemplo, comportamento intraempreendedor, *job crafting*, autonomia no trabalho), capazes de reconfigurar estratégias e atitudes rapidamente. Esses profissionais atuam intraempreendedoramente, garantindo o sucesso próprio e o da organização (Bakker et al., 2023; Gawke et al., 2019; Gorgievski et al., 2023).

Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo ampliar os achados existentes sobre o comportamento intraempreendedor e como sua promoção pode contribuir para a autorrealização, satisfação e crescimento dos trabalhadores, bem como para a expansão organizacional por meio da conquista de metas e resultados. Para isso, focamos em um instrumento voltado à detecção desse comportamento: a Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário (Gawke et al., 2019).

Embora a Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário tenha sido aplicada em diferentes contextos culturais (Gawke et al., 2019; Tisu et al., 2021), ainda inexistiam evidências psicométricas robustas para o contexto brasileiro, especialmente considerando as particularidades organizacionais e ocupacionais do mercado de trabalho nacional (Bendassolli et al., 2022; Zanelli et al., 2024).

Nesse sentido, o presente estudo amplia a literatura internacional ao investigar a estabilidade estrutural do construto em um contexto latino-americano emergente, marcado por transformações nas relações de trabalho, crescente demanda por inovação e necessidade de adaptabilidade ocupacional (Bakker et al., 2023). Avaliar o intraempreendedorismo nesse cenário torna-se particularmente relevante, uma vez que comportamentos intraempreendedores podem favorecer criatividade, adaptação organizacional, resolução de problemas e desenvolvimento de iniciativas inovadoras no ambiente laboral (Gawke et al., 2019; Neessen et al., 2019). Assim, o estudo contribui para o avanço das evidências transculturais sobre o comportamento intraempreendedor e amplia a compreensão do construto em contextos socioculturais distintos daqueles tradicionalmente investigados na literatura internacional (Gorgievski et al., 2023).

Assim, a investigação contribui para o campo do intraempreendedorismo ao reforçar a compreensão desse construto como um comportamento proativo associado aos processos motivacionais descritos pelo Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R, Bakker et al., 2023). Além disso, o estudo amplia a literatura ao integrar empiricamente o intraempreendedorismo com construtos correlatos, como *job crafting* e autonomia no trabalho, fortalecendo sua inserção no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (Gawke et al., 2017; Gorgievski et al., 2023; Neessen et al., 2019).

Por fim, os resultados oferecem subsídios para organizações, líderes e profissionais de gestão de pessoas identificarem e promoverem comportamentos intraempreendedores, favorecendo inovação, adaptação organizacional e competitividade (Gawke et al., 2019; Neessen et al., 2019). Para pesquisadores, o estudo disponibiliza uma medida psicometricamente adequada para investigações futuras sobre antecedentes, consequentes e mecanismos associados ao intraempreendedorismo no contexto brasileiro, ampliando as possibilidades de investigação do construto no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (Tisu et al., 2021).

Fundamentação Teórica

O intraempreendedorismo do funcionário caracteriza-se como o conjunto de iniciativas realizadas pelos trabalhadores com o objetivo de promover a renovação e revitalização estratégica dentro da empresa. Esse conceito é essencial para obter vantagens competitivas e diferenciação no mercado (Gawke et al., 2017; 2018; 2019; Hernández-Perlines et al., 2022; Ireland et al., 2003; Morris et al., 2011).

Os estudos sobre intraempreendedorismo tiveram origem no campo do empreendedorismo, relacionado à criação de novos negócios e à gestão de riscos em empresas independentes (Antoncic & Hisrich, 2003). A partir disso, surgiram duas vertentes: o intraempreendedorismo organizacional e o intraempreendedorismo individual, praticado pelos próprios funcionários.

No âmbito organizacional, o intraempreendedorismo ganhou destaque nos anos 1980, quando se reconheceu a importância de funcionários empreendedores capazes de agregar valor e promover a vantagem competitiva da empresa (Pinchot, 1985). Essa linha de pesquisa, voltada aos benefícios para a organização, também é conhecida como empreendedorismo corporativo (Blanka, 2019).

O intraempreendedorismo individual ocorre quando os funcionários investigam, exploram, descobrem e propõem ideias para suas organizações. Trata-se de iniciativas proativas e autônomas dos trabalhadores, configurando uma ação de baixo para cima (*bottom-up*) na estrutura organizacional (Bosma et al., 2013). Esse tipo de comportamento é classificado como proativo — ações antecipatórias e autoiniciadas para reajustar a si mesmo ou uma situação (Bakker et al., 2023).

Gawke et al. (2019) apontam três abordagens principais sobre o intraempreendedorismo individual: (1) a orientação empreendedora, que atribui ao intraempreendedorismo características como inovação, proatividade e capacidade de assumir riscos (De Jong et al., 2015); (2) a abordagem dos resultados empreendedores, que considera a participação dos funcionários em projetos ou no número de iniciativas intraempreendedoras desenvolvidas (Demircioglu & Chowdhury, 2021); e (3) a abordagem comportamental, que vincula o intraempreendedorismo ao engajamento dos funcionários em ações que contribuem para resultados empreendedores na empresa (Neessen et al., 2019).

O intraempreendedorismo individual é uma variável importante no contexto organizacional. Segundo o Modelo JD-R (Bakker et al., 2023), pode ser considerado um resultado do processo motivacional, que ocorre quando os recursos de trabalho e pessoais aumentam o engajamento, promovendo comportamentos proativos e melhor desempenho (Bakker et al., 2023).

Sob a perspectiva do Modelo JD-R, comportamentos intraempreendedores podem emergir como desdobramentos de processos motivacionais sustentados por recursos de trabalho, especialmente autonomia, suporte organizacional e oportunidades de desenvolvimento (Bakker et al., 2023; Gawke et al., 2017). Nesse sentido, trabalhadores que redesenham ativamente suas tarefas por meio do *job crafting* tendem a ampliar recursos e desafios ocupacionais, favorecendo comportamentos orientados à inovação, renovação estratégica e assunção de riscos (Costantini et al., 2021; Dhanpat & Schachtebeck, 2021; Gorgievski et al., 2023). Assim, o intraempreendedorismo pode ser compreendido não apenas como um comportamento empreendedor isolado, mas como parte de um conjunto mais amplo de comportamentos proativos relacionados à adaptação e transformação do contexto de trabalho (Bindl & Parker, 2011; Neessen et al., 2019).

Gorgievski et al. (2023) apontam que os comportamentos intraempreendedores estão associados à melhoria da qualidade, ao desempenho de serviços em diferentes setores e à inovação sustentável (Giang & Dung, 2022). Assim, o intraempreendedorismo individual pode gerar benefícios ao trabalhador, como maior bem-estar e desempenho no trabalho (Gawke et al., 2017; 2018; Mahmoud et al., 2021).

De acordo com Gawke et al. (2017), o intraempreendedorismo individual configura-se como um comportamento de trabalho em que o profissional assume um papel estratégico, visando à renovação e ao desenvolvimento de novas atividades. No contexto organizacional, o construto é referido como intraempreendedorismo do empregado, composto por duas dimensões: comportamento de renovação estratégica e comportamento de risco.

O comportamento de empreendimento do empregado refere-se às ações relacionadas ao crescimento, desenvolvimento ou investimento em novos negócios, como ofertar serviços mais eficientes a clientes (Edquist et al., 2001). Outro exemplo seria um funcionário que busca ativamente novas tecnologias fora da empresa com o objetivo de conquistar um novo nicho de mercado (Park et al., 2014).

Quanto a esse comportamento de empreendimento, Gawke et al. (2018; 2019) destacam sua relação com a capacidade da organização de assumir riscos e aproveitar oportunidades. Por exemplo, uma empresa pode abrir uma nova unidade em uma região sem oferta de *fast food*, mesmo que isso não envolva o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Por isso, Gawke et al. (2019) definem o intraempreendedorismo do empregado a partir de duas dimensões: comportamento de renovação estratégica e comportamento de risco.

O comportamento de renovação estratégica envolve a busca por oportunidades e vantagens competitivas que possibilitem a revitalização da organização, por meio de modelos disruptivos que visam melhorar serviços, produtos, metodologias de trabalho, posicionamento de mercado e estratégia organizacional. Por exemplo, profissionais podem propor mudanças estratégicas em jornadas, locais e formas de trabalho (como o aumento do teletrabalho), visando ganhos de produtividade (Basile & Beauregard, 2016; Gawke et al., 2019).

Já o comportamento de risco é definido como a capacidade individual de tomar decisões inovadoras e agir diante de incertezas e possíveis perdas, com vistas à melhoria do negócio. Por exemplo, equipes podem combinar recursos existentes para criar um novo produto ou a gestão pode realocar recursos para antecipar transformações em áreas estratégicas (Gawke et al., 2019).

O presente estudo introduziu o uso de um instrumento de *overclaiming* como uma abordagem metodológica inovadora. *Overclaiming* pode ser definido como a tendência dos indivíduos a superestimar suas habilidades cognitivas e conhecimentos específicos (Dunlop et al., 2017). Nesse contexto, o método foi utilizado para identificar participantes com propensão a endossar itens falsos, mesmo sem possuírem conhecimento real sobre eles.

Mensuração do Construto

Com base na revisão teórica do construto, Gawke et al. (2019) desenvolveram a Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário para captar comportamentos relacionados a dois fatores: comportamento de risco e comportamento de renovação estratégica. O estudo foi realizado em uma organização pública holandesa e contou com 1.428 participantes de três setores diferentes (A, B e C). Cinco especialistas criaram, cada um, 10 itens para avaliar o intraempreendedorismo do empregado, totalizando 50 itens. Após um processo de classificação e refinamento, nove itens duplicados foram excluídos, restando 41. Esses itens foram então submetidos à avaliação de profissionais e especialistas quanto à clareza e relevância para o construto, resultando em uma escala de 17 itens, com escala de frequência de 7 pontos (1="nunca" a 7="sempre").

Análises fatoriais exploratórias foram realizadas com dados dos funcionários do Setor A (gestão de negócios e sustentabilidade; N=775), levando à exclusão de dois itens por cargas cruzadas elevadas. A versão final da escala ficou com 15 itens distribuídos em dois fatores: oito itens para o fator de comportamento de renovação estratégica e sete para o fator de comportamento de risco (Gawke et al., 2019).

Análises fatoriais confirmatórias e multigrupo foram realizadas com dados dos setores B (administração pública) e C (qualidade de vida). Os resultados indicaram melhor ajuste do modelo com estrutura de dois fatores correlacionados. No entanto, a análise multigrupo não sustentou a invariância escalar, levando à exclusão de três itens e originando uma versão com 12 itens (Gawke et al., 2019).

Posteriormente, Gawke et al. (2019) testaram as relações entre os dois fatores e variáveis externas em uma amostra de 243 trabalhadores holandeses. Os itens foram traduzidos do inglês para o holandês e avaliados por juízes, o que resultou na exclusão de mais quatro itens, originando a versão final da escala com oito itens — quatro por fator. Os índices de consistência interna (Alfa de Cronbach) foram de .94 para ambos os fatores.

A Modelagem por equações estruturais demonstrou correlações positivas e significativas entre os dois fatores e variáveis externas como iniciativa pessoal, capacidade de inovação, propensão ao risco e sensibilidade à recompensa. Em resumo, os resultados indicam que o comportamento intraempreendedor do empregado está associado à atividade empreendedora (por exemplo, iniciativa, risco e inovação). Além disso, esses profissionais tendem a buscar recompensas por esses comportamentos (Gawke et al., 2019).

Vale destacar que a escala tem sido aplicada em diferentes contextos culturais, como China (Wan et al., 2020), Romênia (Tisu et al., 2021) e Paquistão (Abdelwahed et al., 2022). No entanto, apenas o estudo de Tisu et al. (2021), na Romênia, testou a estrutura fatorial da escala, corroborando sua versão original com oito itens e dois fatores. Esse estudo também reportou boa consistência interna (alfa de Cronbach = 0,92 para renovação estratégica; 0,88 para empreendimento), invariância de gênero e correlações positivas com variáveis externas como capacidade de inovação, risco e personalidade proativa.

Uma busca bibliográfica realizada em março de 2025 nas bases Scielo, PePsic e Google Acadêmico revelou que a Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário ainda não havia sido validada no contexto brasileiro. Assim, torna-se essencial que profissionais e pesquisadores disponham de uma ferramenta confiável para mensurar o comportamento intraempreendedor no trabalho. Diagnosticar tal comportamento entre trabalhadores é importante e de interesse organizacional, pois subsidia o desenvolvimento de estratégias que promovam autonomia e realização profissional no ambiente corporativo (Gawke et al., 2019). No contexto brasileiro, essa investigação torna-se particularmente relevante diante das transformações contemporâneas do trabalho, marcadas por exigências crescentes de adaptabilidade, inovação e proatividade ocupacional (Bendassolli et al., 2022; Zanelli et al., 2024).

Diante disso, o presente estudo teve como objetivo adaptar e reunir evidências de validade da Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário entre trabalhadores brasileiros. Especificamente, buscou-se evidências de validade de estrutura interna (estrutura fatorial, invariância e confiabilidade) e de relação com variáveis externas. Partindo da estrutura original do instrumento, formulou-se a hipótese de que a versão brasileira da escala manteria oito itens, distribuídos igualmente em dois fatores, com bons índices de ajuste (H1).

Rodríguez-Martín et al. (2022) enfatizam que um instrumento de medida deve demonstrar confiabilidade, ou seja, resultados consistentes em relação ao mesmo construto. Por isso, formulou-se a hipótese de que os índices de consistência interna (alfa e ômega) dos fatores da escala seriam adequados (H2).

No que se refere à invariância do instrumento, testou-se entre trabalhadores que ocupavam ou não cargos de liderança, visto que diversos estudos indicam que líderes atuam como agentes promotores do comportamento intraempreendedor dos subordinados. Ou seja, é essencial que o líder incentive seus liderados a adotar iniciativas que gerem novas oportunidades em produtos, serviços, estratégias e outros benefícios para a organização (Farrukh et al., 2019; 2022; Moriano et al., 2014). Assim, profissionais em posição de liderança tendem a apresentar níveis mais elevados desse comportamento. Apesar dessas diferenças, pressupõe-se que os parâmetros dos itens da escala apresentem invariância configural (número de itens e fatores fixos entre grupos), invariância métrica (cargas fatoriais fixas entre grupos) e invariância escalar (interceptos fixos entre grupos), conforme a variável "posição de liderança" (H3).

Por fim, para atestar a relação com variáveis externas, foram utilizadas as variáveis *job crafting* e autonomia no trabalho. O uso de tais variáveis se justifica a partir da perspectiva do Modelo JD-R, segundo o qual recursos ocupacionais, como autonomia e oportunidades de desenvolvimento, desempenham papel central na promoção de estados motivacionais positivos e de comportamentos proativos no trabalho (Bakker et al., 2023). Nesse contexto, o intraempreendedorismo pode ser compreendido como um comportamento ocupacional orientado à inovação, à adaptação estratégica e à transformação organizacional, emergindo a partir da interação entre recursos laborais e iniciativas individuais dos trabalhadores (Gawke et al., 2017; Gorgievski et al., 2023).

Entre esses comportamentos proativos, destaca-se o *job crafting*, entendido como o processo pelo qual os indivíduos redesenham ativamente suas tarefas, relações e percepções sobre o trabalho, ampliando recursos e desafios ocupacionais (Costantini et al., 2021; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Estudos indicam que trabalhadores que realizam *job crafting* tendem a apresentar maior engajamento, adaptabilidade e orientação para inovação, características diretamente relacionadas ao comportamento intraempreendedor (Dhanpat & Schachtebeck, 2021).

Cumpre ressaltar, porém, que, no presente estudo, foram utilizados especificamente os fatores de aumento de recursos e aumento de desafios do *job crafting*, por apresentarem maior alinhamento conceitual com o comportamento intraempreendedor. O fator aumento de recursos refere-se à busca ativa por recursos estruturais e sociais no trabalho, enquanto o aumento de desafios envolve a procura por tarefas mais complexas, estimulantes e desafiadoras (Brasil & Gabardo-Martins, 2023; Costantini et al., 2021).

Assim, seria de se esperar que trabalhadores que buscam ampliar recursos ocupacionais tendem a apresentar maior comportamento de renovação estratégica, uma vez que a expansão de recursos favorece iniciativas voltadas à inovação, adaptação organizacional e desenvolvimento de novas formas de atuação (Gawke et al., 2019; Gorgievski et al., 2023). Tal relação sugere que a renovação estratégica pode representar uma manifestação ocupacional da ampliação ativa de recursos no contexto laboral, especialmente em ambientes que favorecem inovação e adaptação organizacional. Nesse sentido, formula-se a hipótese de relação positiva entre renovação estratégica e aumento de recursos (H4).

De forma semelhante, trabalhadores orientados ao aumento de desafios tendem a assumir maiores níveis de risco e exposição a situações incertas no contexto organizacional, favorecendo comportamentos relacionados à assunção de riscos e à implementação de iniciativas inovadoras (Gawke et al., 2019; Neessen et al., 2019). Dessa forma, espera-se relação positiva entre comportamento de risco e aumento de desafios (H5).

No que diz respeito à autonomia no trabalho, esse construto representa um recurso ocupacional associado à liberdade decisória e ao controle sobre as atividades laborais (Hackman & Oldham, 1980). Dentro do JD-R, constitui um importante recurso motivacional o qual favorece maior percepção de controle e autodeterminação (Hackman & Oldham, 1980). Em outras palavras, trabalhadores com maior autonomia tendem a apresentar maior envolvimento psicológico com suas atividades, bem como maior propensão a assumir riscos, propor mudanças e implementar soluções inovadoras (Alam et al., 2024; Gawke et al., 2018).

Estudos indicam que trabalhadores com maior autonomia tendem a demonstrar maior motivação intrínseca, proatividade e engajamento em comportamentos inovadores (Alam et al., 2024; Gawke et al., 2018). Assim, espera-se que os fatores do intraempreendedorismo do empregado se relacionem positivamente com a autonomia no trabalho (H6).

Embora relações positivas entre intraempreendedorismo, *job crafting* e autonomia sejam teoricamente esperadas, o presente estudo amplia a literatura ao integrar esses construtos sob a perspectiva do Modelo JD-R (Bakker et al., 2023). Os achados reforçam a compreensão do intraempreendedorismo como comportamento ocupacional associado a processos motivacionais e estratégias proativas de redesenho do trabalho (Gawke et al., 2017; Gorgievski et al., 2023). O estudo também amplia evidências transculturais sobre a rede nomológica do construto no contexto brasileiro.

Método

Participantes

A coleta de dados foi realizada entre os meses de dezembro de 2023 e fevereiro de 2024, por meio de procedimento online. Os critérios estabelecidos para participação no estudo foram idade superior a 18 anos e estar em plena atividade laboral. Inicialmente, 684 trabalhadores responderam ao formulário. Entretanto, como critério de exclusão, adotou-se o fato de a pessoa endossar itens negativos na Escala de *Overclaiming*. A partir desses critérios, 78 participantes foram excluídos da base de dados, devido à possível superestimação do conhecimento autorreferido.

Assim, a amostra final foi formada por 606 trabalhadores de ambos os sexos (64.7% do sexo

feminino), oriundos de 13 estados brasileiros, com a maioria dos respondentes do Estado do Rio de Janeiro (61.2%). No tocante ao estado civil, a maior parcela declarou ser casada ou viver como casada (48.4%), seguida por 30.6% de solteiros. Quanto ao setor organizacional, 63.4% informaram atuar no setor privado. No que diz respeito ao ramo de trabalho, 54.9% declararam pertencer ao segmento de serviços. Quanto à modalidade do regime de trabalho, 49.6% informaram atuar de forma presencial, seguidos por 42.8% no modelo híbrido. Referente à escolaridade, 39.7% externaram possuir pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*, seguido por 25.9% com ensino superior completo. A idade dos participantes variou de 18 a 80 anos (M=40.9; DP=12.7). O tempo de trabalho, por sua vez, variou de 1 a 45 anos (M=8.38; DP=8.27).

Instrumentos

O comportamento de intraempreendedorismo foi avaliado por meio da Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário, desenvolvida por Gawke et al. (2019). O instrumento é composto por 15 itens distribuídos em dois fatores (comportamento de renovação estratégica e comportamento de risco), avaliados em escala Likert de sete pontos (1=nunca a 7=sempre). Exemplo de item do fator de renovação estratégica: "Realizo atividades para promover mudanças na minha organização." Exemplo do fator de risco: "Conceituo novas formas de serviço para minha organização." A escala demonstrou índices de consistência interna (Alfa de Cronbach) de .94 para ambos os fatores, no estudo original.

Os fatores de aumento de recursos e aumento de desafios do *job crafting* foram mensurados pela Escala Hierárquica de Redesenho no Trabalho, de Costantini et al. (2021), adaptada para o contexto brasileiro por Brasil e Gabardo-Martins (2023). O fator de aumento de recursos possui seis itens e o de aumento de desafios, três itens, avaliados em escala Likert de cinco pontos (1=nunca a 5=sempre). Exemplo de item de aumento de recursos: "Peço feedback aos outros sobre meu desempenho." Exemplo de item de aumento de desafios: "Peço mais trabalho quando termino minhas tarefas regulares." Os índices de consistência interna, calculados pelos coeficientes alfa de Cronbach (α) e ômega de McDonald (Ωt), foram: aumento de recursos: .81 (α) e .83 (Ωt); aumento de desafios: .87 (α) e .88 (Ωt), neste estudo.

A autonomia no trabalho foi medida por meio da Escala de Autonomia no Trabalho, de Breaugh (1999), utilizada como uma escala unidimensional composta por nove itens, avaliados em escala Likert de sete pontos (1=discordo totalmente a 7=concordo totalmente). Exemplo de item: "Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho (quais métodos utilizar)." Os índices de consistência interna obtidos foram .93 (α) e .95 (Ωt), neste estudo.

Além dos instrumentos supracitados, foi utilizada uma escala para avaliar o *overclaiming*, a qual é um instrumento composto por itens que descrevem conhecimentos gerais. Foram elaborados 12 itens, sendo oito com conteúdo verdadeiro e quatro com conteúdo falso. Os itens foram respondidos por uma escala do tipo Likert de quatro pontos (0 'Nunca ouvi falar' a 3 'Conheço muito bem'). Exemplo de item com conteúdo verdadeiro: "Dia do Fico – 9 de janeiro de 1822". Exemplo de item com conteúdo falso: "Revolta dos Florianos – 1840".

Por fim, foi aplicado um questionário sociodemográfico para coleta de informações pessoais e profissionais. O questionário incluiu perguntas sobre idade, identidade de gênero, estado civil, estado de residência, escolaridade, setor de atuação, modalidade de trabalho, área organizacional, entre outras.

Procedimentos de coleta de dados

Inicialmente, o estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição dos autores (CAAE nº. 74986123.5.0000.5289). Após a aprovação ética, a coleta de dados foi realizada de forma online, no período de dezembro de 2023 a fevereiro de 2024, totalizando aproximadamente três meses de coleta. A participação dos respondentes ocorreu mediante a concordância com o Registro de Consentimento Livre e Esclarecido (RCLE), apresentado de forma eletrônica no início do questionário. A coleta foi conduzida por meio de um formulário elaborado na plataforma Google Forms, no qual foram integrados todos os instrumentos utilizados na pesquisa. Os participantes foram convidados a responder ao questionário por meio de mensagens

divulgadas em redes sociais, tais como *Facebook*, *LinkedIn* e *WhatsApp*, que continham o link de acesso ao instrumento de pesquisa.

Plano de análise dos dados

De forma inicial, analisou-se a superestimação de respostas por meio da avaliação do *overclaiming.* Tal procedimento teve como objetivo identificar e controlar vieses de resposta associados à superestimação do conhecimento autorreferido, fenômeno recorrente em pesquisas baseadas em autorrelato e coletas online. A literatura metodológica indica que a utilização de itens com conteúdo falso ou inexistente constitui uma estratégia válida para detectar padrões problemáticos de resposta, como *careless responding* e *insufficient effort responding*, contribuindo significativamente para o aprimoramento da qualidade dos dados e para a robustez das inferências psicométricas (Ward et al., 2022). Dessa forma, a adoção da medida de *overclaiming* no presente estudo alinhou-se às boas práticas recomendadas para pesquisas organizacionais, permitindo maior rigor na avaliação das respostas e na interpretação dos resultados obtidos. Para tanto, somou-se os escores obtidos nos itens negativos. Considerando que o escore dos itens negativos variava de 0 a 12, os sujeitos que obtiveram escores elevados (acima do ponto médio, ou seja, acima de seis), foram excluídos.

Após a limpeza do banco de dados, para analisar a estrutura interna da Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário, foi realizada Análise Fatorial Confirmatória (AFC) por meio da Modelagem por Equações Estruturais, utilizando o pacote *lavaan* no software R, versão 4.0.2 (R Core Team, 2021). Empregou-se o estimador *Diagonally Weighted Least Squares* (DWLS), por apresentar melhor ajuste global do modelo, ser mais adequado para dados categóricos e ordinais, como escalas do tipo Likert, além de robusto e apropriado para amostras grandes.

Seguindo os critérios estabelecidos por Little (2024), foram avaliados sequencialmente os seguintes índices de ajuste: qui-quadrado (χ^2), que testa a probabilidade de o modelo teórico se ajustar aos dados — valores mais altos indicam pior ajuste; *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA), que deve ser inferior a .08, sendo valores até .10 ainda aceitáveis; *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI), com valores aceitáveis acima de .90 e preferencialmente superiores a .95. A consistência interna do instrumento foi avaliada por meio dos índices alfa de Cronbach e ômega de McDonald, considerando-se aceitáveis os valores superiores a .70. As relações entre as variáveis foram verificadas por meio das correlações entre variáveis latentes, utilizando a Modelagem de Equações Estruturais.

Considerando que os dados foram coletados por meio de medidas de autorrelato e em único momento temporal, investigou-se o potencial impacto de *Common Method Bias* por meio do teste do fator único de Harman. Para tal, testou-se um modelo de único fator, ou seja, verificou-se se um único fator explica a maior parte da variância nos itens de mensuração (Kock et al., 2021; Podsakoff et al., 2003). O viés de método comum está presente se o modelo de mensuração simples, de um único fator, se ajustar aos dados tão bem quanto o modelo hipotetizado.

Procedimentos éticos

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição dos autores. Aos participantes, foi disponibilizado acesso online a esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa. Aqueles que concordaram voluntariamente em participar manifestaram seu consentimento por meio da assinatura do TCLE. Após o consentimento, os participantes acessaram o questionário e, ao final, suas respostas foram registradas. Ademais, foi assegurada a confidencialidade das informações fornecidas por todos os respondentes, bem como o anonimato dos dados.

Resultados

Inicialmente, investigou-se o potencial impacto do viés comum do método por meio de análise fatorial confirmatória. Para isso, foi testado um modelo unifatorial composto pelos 33 itens utilizados na pesquisa, incluindo os 15 itens da Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário, os 9 itens da Escala de Redesenho do Trabalho e os 9 itens da Escala de Autonomia no Trabalho. O resultado indicou índices inadequados de ajuste, o que sugeriu ausência de viés substancial associado

Tabela 1. Análise fatorial confirmatória da Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário

Modelo	χ^2	gl	χ^2 /gl	CFI	TLI	RMSEA
Modelo unifatorial (15 itens)	1619.638	(90)	17.995	.982	.980	.180 (.172 a .187)
Modelo de dois fatores (15 itens)	1024.666	(89)	11.513	.989	.987	.141 (.134 a .149)
Modelo unifatorial (8 itens)	650.338	(20)	32.517	.980	.972	.245 (.229 a .261)
Modelo de dois fatores (8 itens)	76.934	(18)	4.274	.998	.997	.079 (.061 a .097)

Nota. χ^2=qui-quadrado*; gl*=graus de liberdade*; CFI=Índice de Ajuste Comparativo; TLI=Índice de Tucker-Lewis; RMSEA*=Root Mean Square Error of Approximation*; IC*=Intervalo de Confiança.

Tabela 2. Descrição dos itens com suas cargas fatoriais padronizadas

Fator	Item	Cargas fatoriais padronizadas
Comportamento de Renovação Estratégica	Item 1 – Desenvolvo atividades para realizar mudanças em minha organização.	.80
	Item 2 – Desenvolvo atividades para mudar os produtos/serviços atuais da minha organização.	.82
	Item 3 – Contribuo com ideias para renovação estratégica da minha organização.	.75
	Item 4 – Conceituo novas formas de trabalhar para a minha organização.	.92
Comportamento de Risco	Item 5 – Desenvolvo atividades para a criação de novas unidades de negócios.	.95
	Item 6 – Desenvolvo atividades para alcançar novos mercados ou comunidades para minha organização.	.91
	Item 7 – Desenvolvo atividades que resultam em novos departamentos fora da minha organização.	.92
	Item 8 – Desenvolvo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha organização.	.78

ao método comum de mensuração (Podsakoff et al., 2003). Ainda assim, os resultados devem ser interpretados com cautela, considerando as limitações inerentes a delineamentos transversais e medidas autorrelatadas.

Em sequência, analisou-se a estrutura do instrumento. Com base nos achados de Gawke et al. (2019), foram testados os seguintes modelos: estrutura unifatorial (15 itens), estrutura de dois fatores (15 itens), estrutura unifatorial (8 itens) e estrutura dois fatores (8 itens). Conforme apresentado na Tabela 1, o modelo de dois fatores com oito itens apresentou os melhores índices de ajuste. A versão brasileira da Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário é composta por uma estrutura de dois fatores com oito itens, confirmando a Hipótese 1. Observa-se que as cargas fatoriais variaram entre .75 e .95 (M=.86).

Como os fatores apresentaram alta correlação (r=.71; p<.001), foi examinada a validade discriminante entre eles, a fim de verificar se são distintos. Para isso, comparou-se um modelo em que a correlação entre os fatores foi fixada em 1 com o modelo de correlação livre. Os resultados indicaram que esses modelos são significativamente diferentes (χ^2 diff=201,14; p<.001). A Tabela 2 apresenta os descritivos dos itens e suas respectivas cargas fatoriais padronizadas.

Adicionalmente, foram examinados indicadores complementares de validade discriminante, a partir das orientações de Kline (2023). Segundo os autores, a VME também pode ser utilizada para avaliar a validade discriminante entre duas variáveis latentes, em uma modelagem por equações estruturais. Nesse sentido, comparam-se os valores de VME com a correlação ao quadrado das dimensões. Caso as VMEs apresentem valores superiores à correlação ao quadrado, isto indica que os construtos são minimamente diferentes (validade discriminante). A VME do fator renovação foi igual a .65; e do fator risco foi igual a .76. Por fim, a correlação ao quadrado é igual a .50. Logo, essa é mais uma evidência da validade discriminante entre os fatores.

Quanto aos índices de consistência interna dos fatores da escala, calculados pelo alfa de Cronbach, os resultados foram de .88 para o comportamento de renovação estratégica e de .89 para o comportamento de risco. Os índices de consistência interna obtidos pelo ômega de McDonald foram de .88 para a renovação estratégica e de .91 para o comportamento de risco, o que permitiu confirmar a Hipótese 2.

Com relação à análise de invariância, considerando se o indivíduo ocupava ou não cargo de liderança, os resultados da Análise Fatorial

Tabela 3. Resultados da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo

Posição de Liderança	χ^2(gl)	$\Delta\chi2$	CFI	ΔCFI	TLI	ΔTLI
Configural	136.18 (36)	-	.997	-	.995	-
Métrica	154.54 (42)	18.36	.997	.000	.995	.000
Escalar	235.29 (80)	80.75	.995	.002	.997	.002

Tabela 4. Correlação entre variáveis latentes

	1	2	3	4
1. Comportamento de renovação estratégica	-	-	-	-
2. Comportamento de risco	.70	-	-	-
3. *Job crafting*: aumento de recursos	.27	.29	-	-
4. Job crafting: aumento de desafios	.14	.46	.51	-
5. Autonomia	.16	.17	.06	.14

* Todas as correlações foram significativas em $p<.001$

Confirmatória Multigrupo (MG-CFA) indicaram invariância configural, métrica e escalar entre os perfis. Os achados mostraram que a estrutura de dois fatores com oito itens, as cargas fatoriais e os interceptos são equivalentes, independentemente da ocupação de posição de liderança, indicando que as respostas de líderes e não líderes são comparáveis. Esses resultados, apresentados na Tabela 3, confirmam a Hipótese 3.

No que se refere à relação com variáveis externas, foi testado um modelo estrutural no qual, além da Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário, foram incluídos os fatores de aumento de recursos e de aumento de desafios da Escala Hierárquica de Redesenho no Trabalho, bem como a Escala de Autonomia no Trabalho. Os dados obtidos por meio do cálculo de correlações entre variáveis latentes indicaram uma correlação positiva entre as variáveis. Esses resultados, apresentados na Tabela 4, confirmam as Hipóteses 4, 5 e 6.

Discussão

O presente estudo teve como objetivo adaptar e reunir evidências de validade da Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário, de Gawke et al. (2019), em uma amostra de trabalhadores brasileiros. Para isso, foram conduzidas análises psicométricas, e o modelo de dois fatores com oito itens apresentou evidências de validade de estrutura interna (estrutura fatorial, consistência e invariância), bem como validade baseada na relação com variáveis externas. Os resultados obtidos oferecem contribuições teóricas e práticas relevantes.

Os achados fornecem evidências iniciais relevantes acerca da articulação entre intraempreendedorismo, *job crafting* e autonomia no trabalho. Considerando o foco psicométrico da presente investigação, optou-se por uma modelagem mais parcimoniosa, priorizando inicialmente a avaliação da adequação estrutural da medida adaptada. Estudos futuros poderão avançar na proposição de modelos estruturais mais complexos, incluindo análises de mediação, moderação e delineamentos longitudinais capazes de ampliar a compreensão dos mecanismos explicativos envolvidos.

Implicações teóricas

Os resultados confirmaram o modelo original da Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário, visto que o estudo de origem também adotou o modelo de dois fatores de oito itens (Gawke et al., 2019). Esses achados sustentaram a validação da Hipótese 1, indicando que a estrutura do instrumento se manteve consistente apesar das diferenças culturais entre os profissionais brasileiros e os de outros países.

Ademais, os índices de consistência interna da escala foram considerados satisfatórios, em consonância com os estudos de Gawke et al. (2019) e Tisu et al. (2021). As análises sustentaram adequados índices de consistência interna, demonstrando que o instrumento apresenta precisão com estimativas de escores aceitáveis, preservando o número original de itens e fatores (Rodríguez-Martín et al., 2022).

Os resultados da análise fatorial confirmatória multigrupo (MG-CFA) indicaram que os parâmetros dos itens podem ser considerados invariantes entre trabalhadores com ou sem cargo de liderança, podendo, portanto, ser comparados entre si, o que confirma a Hipótese 3. Ou seja, os parâmetros dos itens da escala demonstraram

estabilidade entre amostras com perfis distintos (Damásio & Borsa, 2023), corroborando os achados de Gawke et al. (2019) e Tisu et al. (2021).

Quanto à relação com variáveis externas, identificou-se uma correlação positiva entre o comportamento intraempreendedor e o job crafting, bem como entre o comportamento intraempreendedor e a autonomia no trabalho. Especificamente, o comportamento de renovação estratégica apresentou relação positiva com o aumento de recursos, confirmando a Hipótese 4. Uma possível explicação para esse achado é que, ao adotarem comportamentos proativos para ampliar recursos no ambiente de trabalho, os empregados tendem a criar novos empreendimentos e atividades de renovação estratégica. Esse resultado está alinhado a estudos anteriores (Gawke et al., 2018; Get & Opera, 2025; Gorgievski et al., 2023).

Os achados também sugerem que o intraempreendedorismo pode não depender exclusivamente de características individuais empreendedoras, mas igualmente das condições contextuais e motivacionais oferecidas pelas organizações. Tal interpretação reforça perspectivas contemporâneas que compreendem o intraempreendedorismo como um fenômeno ocupacional e relacional, influenciado por recursos laborais, autonomia e oportunidades de desenvolvimento (Gorgievski et al., 2023). Assim, os resultados ampliam a compreensão do construto para além de abordagens centradas apenas em traços individuais ou desempenho organizacional, aproximando-o de modelos motivacionais e de comportamentos proativos no trabalho.

Além disso, foi identificada uma associação entre o comportamento de risco e o aumento dos desafios, o que confirmou a Hipótese 5. O comportamento de risco refere-se à capacidade do indivíduo de lidar com riscos, incertezas e possíveis perdas, visando ao avanço do negócio (Gawke et al., 2019). Por sua vez, o aumento dos desafios reflete a disposição do indivíduo para assumir mais responsabilidades no contexto laboral (Brasil & Gabardo-Martins, 2023; Costantini et al., 2021). Assim, a relação identificada neste estudo reforça a ideia de que, ao buscar mais desafios, os indivíduos também assumem mais riscos. Esses resultados estão de acordo com outras pesquisas (Bai et al., 2025; Neessen et al., 2019).

Por fim, ambos os fatores do comportamento intraempreendedor mostraram-se positivamente relacionados à autonomia no trabalho, confirmando a Hipótese 6. Nesse sentido, quanto maior a autonomia do indivíduo para tomar decisões no ambiente laboral, maior a ocorrência de comportamentos intraempreendedores, tanto no comportamento de risco quanto na busca por inovações em serviços e produtos, promovendo a revitalização contínua do negócio, conforme o comportamento de renovação estratégica. Esse achado é respaldado por diversos estudos (Alam et al., 2024; Gawke et al., 2018; Neessen et al., 2019).

Sob a perspectiva do Modelo JD-R, os resultados indicam que recursos ocupacionais, como autonomia e possibilidade de redesenho do trabalho, podem funcionar como condições facilitadoras para o desenvolvimento de comportamentos intraempreendedores. Tal interpretação sugere que o intraempreendedorismo pode representar um desdobramento de processos motivacionais associados ao engajamento ocupacional e à percepção de recursos disponíveis no contexto laboral (Bakker et al., 2023). Dessa forma, os achados contribuem para ampliar a inserção teórica do intraempreendedorismo no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Em conjunto, os resultados reforçam a importância de compreender o intraempreendedorismo como um fenômeno multidimensional e contextual, influenciado não apenas por disposições individuais, mas também pelas condições organizacionais que favorecem autonomia, adaptação e comportamento proativo. Além disso, os achados sugerem aproximações teóricas relevantes entre intraempreendedorismo, *job crafting* e modelos motivacionais contemporâneos, contribuindo para o avanço das discussões sobre inovação e transformação organizacional no contexto da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Forças, limitações e sugestões para pesquisas futuras

Uma contribuição significativa deste estudo diz respeito à implementação, no contexto brasileiro, de um instrumento para identificar o comportamento intraempreendedor. Dessa forma, o estudo oferece suporte a profissionais, líderes,

empresas e pesquisadores no desenvolvimento e planejamento de ações que promovam um ambiente profissional favorável ao intraempreendedorismo, visando aprimorar serviços, produtos, desempenho e resultados (Gawke et al., 2019; Gorgievski et al., 2023).

Apesar das contribuições teóricas e metodológicas do presente estudo, algumas limitações devem ser consideradas. Os dados foram obtidos exclusivamente por meio de medidas de autorrelato e coleta em único momento temporal, o que pode aumentar o risco de *Common Method Bias* e de vieses associados ao método comum de mensuração. Embora o teste do fator único de Harman não tenha indicado presença substancial desse viés (Podsakoff et al., 2003), estudos recentes apontam limitações dessa técnica quando utilizada isoladamente, especialmente em pesquisas organizacionais transversais (Howard et al., 2024). Assim, recomenda-se cautela na interpretação das relações identificadas.

Além disso, a utilização de uma amostra não probabilística obtida por conveniência limita a generalização dos resultados para outros contextos ocupacionais e populações laborais. Embora a amostra tenha contemplado trabalhadores de diferentes estados brasileiros, setores organizacionais e níveis de escolaridade, não se pode assegurar representatividade estatística da população brasileira de trabalhadores. Assim, recomenda-se cautela na generalização dos resultados.

Adicionalmente, o delineamento transversal impossibilita inferências causais entre as variáveis investigadas, restringindo a compreensão da direção temporal das associações identificadas. Considerando que intraempreendedorismo, *job crafting* e autonomia no trabalho envolvem processos dinâmicos e contextuais, recomenda-se a realização de estudos longitudinais capazes de examinar a estabilidade temporal da medida e os mecanismos explicativos subjacentes às relações observadas.

Conclusões

Destaca-se que os dados obtidos junto a profissionais brasileiros forneceram evidências de validade para o uso e aplicação da Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário, sustentando seu uso como ferramenta de mensuração de comportamentos intraempreendedores. Consequentemente, os dados gerados pela escala contribuem para a compreensão, interpretação e diagnóstico desse comportamento. Ressalta-se que os achados da amostra foram consistentes com a estrutura original do instrumento, indicando fortes evidências de confiabilidade. Conclui-se, portanto, que a Escala de Intraempreendedorismo do Funcionário é uma ferramenta apropriada para mapear o comportamento intraempreendedor e seus efeitos nos níveis individual e organizacional.

Referências

Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2022). Determining employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth among managers of Pakistan. *Heliyon*, *8*(3), e09097. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09097

Alam, M. Z., Rafiq, M., Alafif, A. M., Nasir, S., & Bashir, J. (2024). Success comes before work only in dictionary: Role of job autonomy for intrapreneurial behaviour using trait activation theory. *International Journal of Innovation Science, 16*(6), 1100-1116. https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2023-0085

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Privatization, corporate entrepreneurship, and performance: Testing a normative model. *Journal of Developmental Entrepreneurship, 8*(3), 197. https://www.proquest.com/openview/64b3a36838a772c3a75122e79c78ec13/1?cbl=32118&pq-origsite=gscholar

Bai, J., Leong, A. M. W., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2025). Managing the risks of job crafting: Three-way interaction model of job crafting on job performance. *International Journal of Hospitality Management*, *126*, 104058. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104058

Bakker A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands–resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, L. Tay (Eds.), *Handbook of Well-Being* (pp. 1–13). Noba Scholar.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational*

Psychology and Organizational Behavior, *10*, 25-53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Basile, K. A., & Beauregard, T. A. (2016). Strategies for successful telework: How effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, *15*(3), 106-111. https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024

Bendassolli, P. F., Borges-Andrade, J. E., & Malvezzi, S. (2022). *Psicologia do trabalho e das organizações no Brasil: Desafios, tendências e perspectivas contemporâneas*. Artmed.

Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization* (pp. 567–598). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12170-019

Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward. *Review of Managerial Science, 13*, 919–961. https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0

Bosma, N., Wennekers, S., Guerrero, M., Amorós, J. E., Martiarena, A., & Singer, S. (2013). *Global entrepreneurship monitor, special report on entrepreneurship employee activity*. Global entrepreneurship monitor. https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=48772

Brasil, F. J. B., & Gabardo-Martins, L. M. D. (2023). Evidence of validity for the hierarchical Job Crafting Scale in Brazil. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, *33*, e3313. https://doi.org/10.1590/1982-4327e3313

Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology, 13*(3), 357-373. https://doi.org/10.1023/A:1022926416628

Chouchane, R., & St-Jean, É. (2024). The nexus between intrapreneurship and person-job fit: a qualitative comparative analysis of work motivation in SMEs. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2023-0390

Costantini, A., Demerouti, E., Ceschi, A., & Sartori, R. (2021). "Evidence on the hierarchical, multidimensional nature of behavioural job crafting". *Applied Psychology, 70*(1), 311-341. https://doi.org/10.1111/apps.12232

Damásio, B. F., & Borsa, J. C. (2023). *Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos*. Vetor editora.

De Jong, J. P., S. K. Parker, S. Wennekers, and C. H. Wu. (2015). "entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter?" *Entrepreneurship Theory and Practice, 39*(4),981–995. https://doi.org/10.1111/etap.12084

Demircioglu, M. A., and F. Chowdhury. (2021). Entrepreneurship in public organizations: The role of leadership behavior. *Small Business Economics 57*(3),1107–1123. https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w

Dhanpat, N., & Schachtebeck, C. (2021). Establishing a job-crafting and intrapreneurial link: Towards new approaches to innovative work. *Acta Commercii-Independent Research Journal in the Management Sciences*, *21*(1), a934. https://doi.org/10.4102/ac.v21i1.934

Dunlop, P. D., Bourdage, J. S., de Vries, R. E., Hilbig, B. E., Zettler, I., & Ludeke, S. G. (2017). Openness to (reporting) experiences that one never had: Overclaiming as an outcome of the knowledge accumulated through a proclivity for cognitive and aesthetic exploration. *Journal of Personality and Social Psychology*, *113*, 810–834. https://doi.org/10.1037/pspp0000110

Edquist, C., Hommen, L., & McKelvey, M. D. (2001). *Innovation and employment: Process versus product innovation*. Edward Elgar Publishing

Farrukh, M., Lee, J. W. C., & Shahzad, I. A. (2019). Intrapreneurial behavior in higher education institutes of Pakistan: The role of leadership styles and psychological empowerment. *Journal of Applied Research in Higher Education*, *11*(2), 273-294. https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2018-0084

Farrukh, M., Meng, F., & Raza, A. (2022). Believe they can succeed, and they will: intrapreneurial behavior and leadership. *European Journal of Innovation Management*, *25*(3), 661-679. https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2020-0393

Gabardo-Martins, L. M. D. (2022). Evidence of validity of the productive organizational energy measure in Brazilian samples. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, *32*, e3222. https://doi.org/10.1590/1982-4327e3222

Gardiner, E., & Debrulle, J. (2021). Intrapreneurship and wellbeing in organizations. In T. Wall, C. L. Cooper, & P. Brough (Eds.), *The SAGE handbook of organizational wellbeing* (pp. 184–198). Sage Reference. https://doi.org/10.4135/9781529757187.n13

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

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2018). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: Disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship. *Journal of Occupational Health Psychology 23*(4), 508–519. https://doi.org/10.1037/ocp0000105

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, *37*(6), 806-817. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001

Get, W., & Oprea, B. (2025). Engaging leaders, proactive followers: Engaging leadership and followers' job crafting, performance and intrapreneurship. *Baltic Journal of Management*, *20*(1), 36-51. https://doi.org/10.1108/BJM-02-2024-0075

Giang, H. T. T., and L. T. Dung. (2022). The effect of internal corporate social responsibility practices on firm performance: The mediating role of employee intrapreneurial behaviour. *Review of Managerial Science 16*(4), 1035–61. https://doi.org/10.1007/s11846-021-00473-w

Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., Petrou, P., & Gawke, J. C. (2023). Antecedents of employee intrapreneurship in the public sector: a proactive motivation approach. *International Public Management Journal*, *26*(6), 852-873. https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2255172

Gube, M., & Lajoie, S. (2020). Adaptive expertise and creative thinking: A synthetic review and implications for practice. *Thinking Skills and Creativity*, *35*, 100630 https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100630

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, *11*, 5–15. http://www.jstor.org/stable/2486666

Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., & Blanco-González-Tejero, C. (2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, *153*, 428-444. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.015

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, *29*(6), 963-989. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2

Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). The Guilford Press

Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management, 86*, 104330. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330

Li, C., Makhdoom, H. U. R., & Asim, S. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on innovative work behavior: Examining mediation and moderation mechanisms. *Psychology Research and Behavior Management*, *13*, 105–118. https://doi.org/10.2147/PRBM.S236876

Little, T. D. (2024). Longitudinal structural equation modeling. Guilford Publications.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, *2*(2), 99–113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Mahmoud, M. A., S. Ahmad, and D. A. L. Poespowidjojo. (2021). Psychological

empowerment and individual performance: The mediating effect of intrapreneurial behaviour. *European Journal of Innovation Management 25*(5), 1388–408. https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2020-0517

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *10*, 103-119. https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x

Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(5), 947-971. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00453.x

Neessen, P. C. M., M. C. J. Caniëls, B. Vos, and J., P. de Jong. (2019). The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal 15*(2), 545–71. https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1

Neves Mendes, F. D. A. (2021). *Gestão do RH 4.0: digital, humano e disruptivo*. Literare Books.

Park, S. H., Kim, J. N., & Krishna, A. (2014). Bottom-up building of an innovative organization: Motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. *Management Communication Quarterly*, *28*(4), 531-560. https://doi.org/10.1177/0893318914541667

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneurship*. New York: Harper and Row.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Rodríguez-Martín, B., García-Camacha Gutiérrez, I., Caro-Alonso, P. A., Suhonen, R., & García-Camacha Gutiérrez, A. (2022). Individualised Care Scale-Nurse: Construct validity and internal consistency of the Spanish version. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, *36*(2), 404-415. https://doi.org/10.1111/scs.13051

Tisu, L., Pap, Z. ., & Virga, D. (2021). Employee Intrapreneurship Scale: Adaptation and validation in the Romanian working population. *Psihologia Resurselor Umane*, *19*(2). https://doi.org/10.24837/pru.v19i2.495

Vela, E. G., Mercader, V., Qalati, S. A., & Ravina-Ripoll, R. (2023). How does the work climate influence intrapreneurship? Evidence from Mexico. *Middle East Journal of Management*, *10*(3), 277-296. https://doi.org/10.1504/MEJM.2023.130589

Wan, W., Liu, L. and Wang, X. (2020). How user-driven innovation and employee intrapreneurship promote platform enterprise performance. *Management Decision*, *58*(12), 2705-2723. https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0701

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2024). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (3ª ed.). Artmed.