



A Importância da Liderança Empreendedora na Criatividade e proatividade dos trabalhadores: o papel moderador da Comunicação Interna

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação

Andreia Isabel Esteves Filipe

Leiria, setembro de 2025



A Importância da Liderança Empreendedora na Criatividade e Proatividade dos trabalhadores: o papel moderador da Comunicação Interna

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação

Andreia Isabel Esteves Filipe

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro.

Leiria, setembro de 2025

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, no ano letivo 2024/2025, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Aos meus pais, pela força incansável e pelo apoio incondicional em cada etapa desta jornada. Agradeço-vos, de coração, por nunca me deixarem desistir, mesmo nos momentos mais difíceis, e por estarem sempre ao meu lado, acreditando em mim e nos meus sonhos. Este trabalho é, também, um reflexo da vossa dedicação e amor.

Agradecimentos

Esta dissertação representa o culminar de uma importante fase da minha vida académica, marcada pela conclusão de um percurso de aprendizagem e crescimento. Este trabalho simboliza a consolidação dos conhecimentos adquiridos e o desenvolvimento das competências necessárias para os desafios profissionais e académicos que virão.

Gostaria de agradecer aos meus pais, Augusto e Maria, e ao meu irmão Ricardo, que me apoiaram incondicionalmente durante toda a minha vida, incluindo o meu percurso escolar, e que sempre estiveram ao meu lado nos momentos de maior desafio.

Aos meus amigos Júlia Barcelos, Carolina Martins, Raquel Simões, Carolina Filipe, Carolina Penas, Cristiana Silva, Rita Caçador, José Augusto Anágua, Ana Ramalhais, David Soares, João Duarte, António Santos, Bruna Inês, Laura Flores e Miguel Silva, pela amizade e apoio ao longo desta jornada. A vossa força e incentivo foram essenciais para o meu crescimento pessoal e para ultrapassar cada desafio.

À minha orientadora de estágio + Talento, Gabriela, e a toda a equipa da Sense, pela confiança e inspiração ao longo deste percurso. A vossa orientação e incentivo diário foram essenciais para o meu crescimento profissional e pessoal.

À minha orientadora, Professora Doutora Neuza Ribeiro, pela orientação e apoio prestados ao longo de todas as etapas desta dissertação. O tempo e a dedicação que disponibilizou, sempre com prontidão para qualquer esclarecimento, foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Agradeço ainda ao meu antigo Coordenador de Mestrado, Professor Doutor Nuno Rosa Reis, a minha atual Coordenadora, Professora Doutora Ana Lisboa e aos meus Professores, que transmitiram o seu conhecimento e contribuíram para a minha formação ao longo deste curso.

Finalmente, um agradecimento especial a todos os que participaram no questionário, pois sem a sua colaboração este estudo não teria sido possível.

Muito obrigada a todos!

Resumo

A presente investigação teve como objetivo analisar a relação entre a liderança empreendedora, a criatividade e a proatividade dos trabalhadores, considerando o papel moderador da comunicação interna.

Através de uma abordagem quantitativa, foi conduzido um estudo empírico com a participação de 170 indivíduos de diferentes organizações e setores de atividade. Os resultados indicaram que a liderança empreendedora se relaciona positivamente tanto com a criatividade quanto com a proatividade dos colaboradores.

Além disso, verificou-se que a comunicação interna exerce um efeito moderador significativo, fortalecendo a influência da liderança empreendedora na criatividade e na proatividade dos trabalhadores.

Este estudo mostra a importância de uma liderança que promova a inovação e a autonomia, aliada a uma comunicação interna clara e eficaz, como elementos-chave para impulsionar a criatividade e a proatividade no contexto organizacional. Assim, esta investigação contribui para o aprofundamento do conhecimento acadêmico sobre a liderança empreendedora e oferece recomendações práticas para organizações que pretendam promover ambientes de trabalho mais inovadores e dinâmicos.

Palavras-chave: Liderança Empreendedora, Criatividade, Proatividade, Comunicação Interna, Inovação Organizacional.

Palavras-chave: máximo 6 palavras separadas por “,”

Abstract

The present research aimed to analyze the relationship between entrepreneurial leadership, creativity, and employees' proactivity, considering the moderating role of internal communication. Through a quantitative approach, an empirical study was conducted with 170 individuals from different organizations and activity sectors. The results indicated that entrepreneurial leadership is positively associated with both creativity and employees' proactivity. Additionally, it was found that internal communication significantly moderates this relationship, reinforcing the impact of entrepreneurial leadership on creativity and proactivity. These findings highlight the importance of leadership that promotes innovation and autonomy, combined with clear and effective internal communication, as key elements in enhancing creativity and proactivity in organizational contexts. Thus, this research contributes to the academic understanding of entrepreneurial leadership and offers practical recommendations for organizations aiming to foster more innovative and dynamic work environments.

Keywords: Entrepreneurial Leadership, Creativity, Proactivity, Internal Communication, Organizational Innovation.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Lista de Figuras.....	x
Lista de tabelas.....	xi
Lista de siglas e acrónimos.....	xii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	4
2.1. Liderança Empreendedora.....	4
2.1.1. A evolução e características.....	4
2.1.2. Dimensões.....	5
2.1.3. Importância no contexto atual.....	5
2.2. Criatividade.....	7
2.3. Proatividade.....	8
2.4. Comunicação Interna.....	9
3. Formulação de hipóteses.....	13
3.1. A Relação entre Liderança Empreendedora e a Criatividade.....	13
3.2. A Relação entre Liderança Empreendedora e Proatividade.....	13
3.3. O papel moderador da comunicação interna na relação da Liderança Empreendedora com a Criatividade e Proatividade dos trabalhadores na organização.....	14
3.4. O modelo conceptual de investigação.....	17
4. Metodologia.....	18
4.1. Processo de recolha de dados.....	18
4.2. Estruturação de questionários.....	19
4.3. Caraterização de amostra.....	20

4.4. Operacionalização das variáveis	22
4.4.1. Liderança Empreendedora	22
4.4.2. Comunicação Interna	23
4.4.3. Criatividade	24
4.4.4. Proatividade	25
4.5. Consistência Interna dos Instrumentos de Medida	26
5. Resultados	28
5.1. Análise descritiva	28
5.1.1. Média, Mediana, Desvio-Padrão, Máximo e Mínimo	28
5.2. Relação existente entre as variáveis	30
5.2.1. Liderança empreendedora e criatividade	33
5.2.2. Liderança empreendedora e proatividade.....	34
5.2.3. A Comunicação interna exerce um papel moderador na relação da Liderança Empreendedora com a Criatividade dos trabalhadores na organização.	36
5.2.4. A Comunicação interna exerce um papel moderador na relação da Liderança Empreendedora com a Proatividade dos trabalhadores na organização.....	38
6. Conclusões	41
6.1. Considerações finais	41
6.2. Implicações práticas do estudo.....	43
6.3. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	44
Referências Bibliográficas	45
Glossário	49
Anexo 1- Questionário.....	50

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo Conceptual de Investigação.....	17
Figura 2: Relação entre Liderança e Criatividade moderada pela comunicação interna.....	37
Figura 3: Relação entre Liderança e Proatividade moderada pela comunicação interna	40

Lista de tabelas

Tabela 1: Síntese das características sociodemográficas e profissionais da amostra.....	21
Tabela 2: Itens de operacionalização da variável liderança empreendedora	22
Tabela 3: Itens de operacionalização da variável Comunicação Interna	23
Tabela 4: Itens de operacionalização da variável Criatividade.....	24
Tabela 5: Itens de operacionalização da variável proatividade	25
Tabela 6: Variação de Alpha de Cronbach.....	26
Tabela 7: Consistência interna dos instrumentos de medida	27
Tabela 8: Média, Mediana e Desvio-padrão das variáveis	30
Tabela 9: Coeficiente de Pearson	32
Tabela 10: Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo	33
Tabela 11: Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA	33
Tabela 12: Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes.....	34
Tabela 13: Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo	34
Tabela 14: Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA	35
Tabela 15: Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes.....	35
Tabela 16: Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo	36
Tabela 17: Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes.....	36
Tabela 18: Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo	38
Tabela 19: Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes.....	39

Lista de siglas e acrónimos

β (beta)	Coeficiente de regressão
CI	Comunicação Interna
H1, H2, H3, H4	Hipóteses de investigação
LE	Liderança Empreendedora
R ²	Coeficiente de determinação (explica a variância do modelo)
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (software de análise estatística)

1. Introdução

A presente dissertação tem como objetivo analisar a importância da Liderança Empreendedora na Criatividade e Proatividade dos Trabalhadores, bem como o papel moderador da comunicação interna, explorando as dinâmicas que interligam estas dimensões no contexto organizacional.

Este tema revela-se particularmente pertinente face às exigências crescentes de inovação e diferentes adaptações nas organizações contemporâneas, onde uma capacidade de liderança, aliada a uma comunicação interna eficaz, assume um papel determinante no sucesso organizacional.

A escolha deste tema justifica-se pela necessidade de compreender como uma liderança empreendedora influencia a criatividade e a proatividade dos colaboradores, características fundamentais para enfrentar desafios e responder às mudanças no ambiente organizacional. Além disso, a análise do papel moderador da comunicação interna fornece uma abordagem inovadora, permitindo avaliar como a clareza, a fluidez e o alinhamento comunicacional potencializam ou limitam o impacto da liderança empreendedora.

É relevante salientar que existem diferentes estilos de liderança amplamente discutidos na literatura, como a liderança transformacional, a liderança autêntica ou a liderança situacional, todos com contributos relevantes para a motivação e desempenho dos colaboradores. No entanto, a Liderança Empreendedora distingue-se destes estilos por integrar simultaneamente a capacidade de identificar oportunidades, assumir riscos calculados, fomentar a inovação e gerir recursos de forma estratégica, visando o crescimento sustentável da organização (Gupta, MacMillan & Surie, 2004; Renko et al., 2015). Este aspeto sustenta a escolha da temática como foco central do presente estudo, na medida em que permite compreender de que forma líderes com este perfil podem potenciar comportamentos criativos e proativos em contextos organizacionais cada vez mais dinâmicos e incertos.

Pesquisas recentes mostram que a comunicação interna é crucial para a satisfação e motivação dos colaboradores, atuando até como um elo entre as práticas de gestão e os resultados das organizações (Vaz, 2024).

Similarmente, uma liderança responsável e autêntica tem sido ligada ao aumento da criatividade, influenciando variáveis como o compromisso emocional e a paixão pelo trabalho (Ribeiro, Gomes & Kurian, 2020; Simões, Duarte & Ribeiro, 2022). Cumpre acrescentar que, a proatividade não é apenas um comportamento desejável, mas também um fator que potencializa o impacto da liderança sobre a criatividade e a inovação (Li et al., 2024). Por fim, no cenário digital, a e-leadership tem-se mostrado essencial, estimulando a criatividade em ambientes híbridos e remotos, embora influenciada por fatores como a exaustão emocional e moderada pelo foco regulatório dos colaboradores (Zhu et al., 2025). Esses insights destacam a relevância e a atualidade deste estudo, que busca analisar de forma integrada a relação entre liderança empreendedora, criatividade, proatividade e comunicação interna.

A escolha deste tema é justificada pela necessidade de entender como a liderança empreendedora, combinada com uma comunicação interna eficaz, pode impulsionar comportamentos criativos e proativos, que são fundamentais para o sucesso sustentável das organizações. Ao mesmo tempo, este estudo visa preencher lacunas na literatura, uma vez que a pesquisa sobre a interação entre essas variáveis ainda é relativamente escassa, especialmente em contextos organizacionais em Portugal. Assim, o objetivo principal desta dissertação é analisar a relação entre a liderança empreendedora e os comportamentos de criatividade e proatividade dos colaboradores, levando em conta o papel da comunicação interna como uma variável moderadora.

A metodologia adotada no estudo segue uma abordagem quantitativa, com recurso à aplicação de questionários estruturados a colaboradores de várias organizações. Os dados reunidos serão analisados através de métodos estatísticos apropriados.

Esta estrutura de dissertação está organizada em cinco segmentos principais, o capítulo 2, revisão de literatura: Explora os conceitos fundamentais de liderança empreendedora, criatividade, proatividade e comunicação interna, estabelecendo as bases teóricas para o estudo. O capítulo 3, formulação de hipóteses, apresenta as hipóteses de investigação, fundamentadas na literatura, que orientam a análise empírica. O capítulo 4, metodologia,

descreve o plano de estudo, uma amostra, os instrumentos utilizados para a recolha de dados e os métodos de análise estatística. O capítulo 5, resultados e discussão, expõe e analisa os resultados do estudo, discutindo-os de acordo com o enquadramento teórico e identificando implicações práticas e teóricas. E por último o capítulo 6, conclusão, sintetiza as principais conclusões, aponta as limitações da investigação e sugere sugestões para estudos futuros.

Com esta investigação, pretende-se contribuir para a literatura científica, oferecendo uma análise aprofundada sobre a liderança empreendedora e os seus efeitos na criatividade e proatividade dos trabalhadores, destacando o papel estratégico da comunicação interna como regulador destas relações.

2. Revisão de Literatura

2.1. Liderança Empreendedora

2.1.1. A evolução e características

No âmbito da gestão e do empreendedorismo, a liderança empreendedora surge como uma peça fundamental. Segundo Gupta, MacMillan e Surie (2004), entende-se pelas capacidades que um líder tem em identificar oportunidades, assumir riscos calculados e alocar recursos de forma inteligente, com intenção de acrescentar valor, impulsionar a inovação e o desenvolvimento da empresa.

A liderança empreendedora ultrapassa a gestão tradicional, assumindo uma postura ativa e centrada nas mudanças. Fomenta um ambiente empresarial que valoriza a criatividade, o espírito de iniciativa e a aprendizagem a longo prazo.

De acordo com Gupta, MacMillan e Surie (2004), a liderança empreendedora combina três elementos essenciais: (1) inovação estratégica, (2) exploração de oportunidades e (3) gestão eficiente de recursos. A inovação estratégica apresenta-se através da capacidade de introduzir ideias, processos ou produtos novos, conferindo uma vantagem competitiva à empresa. A exploração de oportunidades passa pela identificação de lacunas no mercado e criação de estratégias para as aproveitar antes da concorrência. Por fim, a gestão eficiente de recursos implica uma otimização da distribuição do capital, talento e conhecimento, expandir o impacto das iniciativas empreendedoras.

A liderança empreendedora tem um papel significativo no desenvolvimento individual, ao criar um ambiente que motive e capacite os colaboradores para explorarem o seu potencial máximo. Goleman (1998) destaca que os líderes com inteligência emocional são capazes de identificar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, promovendo a melhoria contínua das suas competências. Bass (1990) reforça que líderes transformacionais, frequentemente associados à liderança empreendedora, estimulam o crescimento individual ao inspirar uma visão partilhada,

encorajam a inovação e promovem o desenvolvimento de novas capacidades que beneficiam tanto o colaborador quanto a organização.

2.1.2. Dimensões

As dimensões da liderança empreendedora são amplamente discutidas na literatura, Renko et al. (2015) refletem as competências fundamentais para o desempenho deste tipo de liderança. Estas dimensões incluem, a proatividade, que corresponde à capacidade de antever diversas circunstâncias e à forma como responder a desafios e oportunidades, demonstrando uma visão estratégica futurista. A inovação, caracteriza-se como incentivo ao desenvolvimento de ideias criativas e à implementação de soluções inovadoras que agregam valor à organização. Já o reconhecimento de riscos, diz respeito à capacidade de fazer escolhas em situações incertas, avaliando e minimizando os riscos envolvidos. E por fim a inspiração e motivação, refere-se à aptidão para motivar, mobilizar e unir equipes com foco em metas compartilhadas.

Segundo Renko et al. (2015), estas dimensões são essenciais para o desenvolvimento de organizações inovadoras, tornando-as aptas para responder rapidamente às mudanças do ambiente competitivo. Além do mais, a combinação destas competências permite aos líderes empreendedores gerarem um impacto positivo no desenvolvimento das suas equipes.

2.1.3. Importância no contexto atual

Uma liderança empreendedora adota um papel importante no panorama atual das organizações, marcada por constantes mudanças e uma competitividade cada vez mais forte. Em ambientes onde a inovação e a adaptação são fatores determinantes para o sucesso, o papel do líder empreendedor revela-se fundamental para contribuir para o crescimento sustentável das organizações. Este tipo de liderança caracteriza-se pela capacidade de identificar oportunidades, mobilizar recursos e incentivar a inovação, promovendo ambientes que estimulam a criatividade e a proatividade dos colaboradores.

Num contexto empresarial dinâmico, onde o foco é a transformação digital, a globalização e as mudanças nas preferências dos consumidores, a liderança

empreendedora é essencial para fomentar a autonomia dos colaboradores e estimular a iniciativa dos colaboradores. Segundo Gupta, MacMillan e Surie (2004), os líderes empreendedores desenvolvem uma visão estratégica que permite antecipar tendências de mercado e explorar novas oportunidades antes da concorrência.

Além disso, uma liderança empreendedora é reconhecida pelo seu papel na promoção de ambientes organizacionais que incentivam a criatividade e a experimentação. Para que os colaboradores desenvolvam ideias inovadoras, é necessário assumir riscos calculados, o líder empreendedor tem interesse no progresso de soluções criativas e eficazes. A dinâmica é particularmente relevante em setores caracterizados por ciclos de inovação acelerados, como a indústria tecnológica e os meios digitais, onde a capacidade de gerar ideias disruptivas pode levar ao sucesso empresarial (Renko et al., 2015).

No contexto atual, as organizações são cada vez mais desafiadas pelos seus colaboradores, sobretudo no que se referem à liderança e à forma como gerem a sua comunicação interna (Santana & Brandão, 2018; Garcia, 2015). Perante as rápidas e complexas transformações da sociedade, torna-se essencial que as organizações se posicionem estrategicamente, criando estruturas comunicacionais que lhes permitam afirmar a sua identidade e destacar os seus principais atributos (Simão & Gorjão, 2014).

Estudos recentes sobre liderança destacam o quão crucial ela é em ambientes digitais. Esta abordagem pode realmente estimular a criatividade dos colaboradores, ajudando a lidar com a exaustão emocional. Além disso, características pessoais, como o foco regulatório, têm um papel moderador nessa dinâmica (Zhu et al., 2025). Assim, fica evidente que a eficácia da liderança não se resume apenas ao estilo que se adota, mas também à interação com fatores individuais e contextuais.

2.2. Criatividade

A criatividade organizacional pode ser compreendida como o conjunto de práticas e estratégias adotadas pelas empresas para fomentar o desenvolvimento contínuo de ideias originais, essenciais para a inovação.

Faria et al. (2008) ressaltam que a criatividade é necessária para as organizações que desejam adaptar-se às constantes mudanças de mercado, desenvolver novos produtos e serviços, melhorar processos internos e manter uma vantagem competitiva. No mercado de trabalho atual, a criatividade é uma competência muito valorizada, sendo que os profissionais que pensam de forma inovadora destacam-se.

Segundo Rocha e Wechsler (2016), a criatividade é um processo dinâmico de geração de ideias relacionando-as com a inovação. Para incentivar a criatividade no contexto organizacional, é necessário criar um ambiente favorável à troca de ideias, onde seja valorizada a diversidade de pensamento e se promova o trabalho colaborativo. Medidas como a realização de sessões de brainstorming, a implementação de programas de incentivo à inovação e a oferta de formação contínua são fundamentais para estimular este processo criativo.

A criatividade individual, conforme descrita por Amabile (1988), é um processo resultante da interação entre três componentes fundamentais: competências individuais, habilidades criativas e motivação. O conhecimento técnico e as competências permitem ao colaborador compreender e atuar na sua área de trabalho. As habilidades criativas dizem respeito à capacidade de gerar ideias originais, explorar diferentes perspectivas e encontrar soluções inovadoras para problemas. Já a motivação, especialmente a motivação intrínseca, é apontada como um fator determinante para que os indivíduos se envolvam de forma proativa e criativa nas suas atividades.

Amabile (1988) destaca que a criatividade individual é influenciada pelo ambiente de trabalho, ditando que os colaboradores têm liberdade para explorar novas ideias, quando são incentivados pelos seus líderes e quando recebem reconhecimento pelo seu trabalho. A criatividade dos funcionários é, de facto, um fator essencial para o sucesso das empresas e para a sua sobrevivência no mercado (Tian et al., 2021). No entanto, embora a mesma seja uma característica inerente ao ser humano, a contratação de pessoas

criativas não é, por si só, suficiente para assegurar o sucesso organizacional (Bharadwaj & Menon, 2003). Assim, é necessário que as organizações cultivem um ambiente de trabalho que promova e incentive a criatividade de seus colaboradores (Bakker et al., 2020).

Uma liderança empreendedora exige uma influência na criatividade ao fomentar um ambiente organizacional que privilegia a inovação. Essa forma de liderança incentiva a autonomia dos colaboradores como meio de potencializar a sua contribuição individual e valoriza a diversidade de ideias e perspectivas, reconhecendo-a como um recurso estratégico para a geração de soluções inovadoras e diferenciadoras (Amabile, 1996).

A autonomia dos colaboradores é apontada como um fator essencial para estimular a criatividade no ambiente de trabalho, uma vez que proporciona liberdade para explorar novas abordagens e desenvolver ideias originais (Zhang & Bartol, 2010). Nesse contexto, a liderança que encoraja a autonomia está diretamente relacionada com a motivação intrínseca e com o envolvimento dos colaboradores nos processos criativos, elementos fundamentais para a inovação (Bass & Riggio, 2006).

A literatura recente reforça essas conclusões, mostrando que estilos de liderança positivos estão associados ao aumento da criatividade. Um estudo de Ribeiro et al. (2020) revelou que a liderança autêntica impulsiona a criatividade através da paixão harmoniosa pelo trabalho. Por outro lado, Simões et al. (2022) destacaram que a liderança responsável promove a criatividade, mediada pelo compromisso afetivo. Assim, sugerem que diferentes estilos de liderança, quando baseados em autenticidade, ética e inspiração, podem criar ambientes que favorecem a geração de ideias e soluções inovadoras.

2.3. Proatividade

A proatividade refere-se à capacidade de antecipar situações futuras, identificando oportunidades e agindo de forma a influenciar positivamente o ambiente organizacional. É um comportamento orientado para o futuro, para a mudança e autonomia. Colaboradores proativos não se limitam a participar em eventos, mas sim a antecipar desafios e criar oportunidades. De acordo com Parker, Bindl e Strauss (2010), a

proatividade pode manifestar-se em diferentes formas, incluindo inovação individual, tomada de responsabilidade e procura ativa por feedback.

Segundo Bateman e Crant (1993), estes comportamentos vão além da ocorrência de eventos externos, envolvendo ações orientadas para a mudança e melhoria.

Grant e Ashford (2008) reforçam que a proatividade é uma competência essencial no contexto organizacional atual, pois promove o desempenho individual e contribui para transformações positivas dentro das organizações.

Os trabalhadores proativos revelam maior iniciativa, persistência e orientação para o futuro, características que estão associadas a níveis mais elevados de vigor, dedicação e absorção no desempenho das suas funções (Bakker et al., 2008; Baghdadi et al., 2020).

Segundo Khawaja et al. (2023), os colaboradores que são mais proativos no seu trabalho, quer através de alterações físicas, cognitivas ou relacionais, tendem a desenvolver uma maior compatibilidade entre as suas competências, necessidades e o ambiente laboral.

A liderança empreendedora desempenha um papel importante no incentivo à proatividade, criando um ambiente que promova autonomia, confiança e iniciativa entre os colaboradores.

Parker, Bindl e Strauss (2010) destacam que líderes empreendedores motivam os colaboradores a antecipar desafios e desenvolver soluções inovadoras. Crant (2000) ressalta ainda que este tipo de liderança estabelece uma cultura que valoriza a experiência e encoraja comportamentos proativos, fundamentais para o sucesso organizacional.

2.4. Comunicação Interna

A comunicação interna prende-se como um processo estruturado de troca de informações, perspetivas e significados dentro de uma organização, desempenhando um papel essencial na criação de alinhamento entre colaboradores e objetivos estratégicos. Como sublinha Robbins (2002), a comunicação interna não se limita a transmitir instruções, mas contempla quatro funções fundamentais, tais como, informar, controlar, motivar e permitir a expressão emocional.

A função de informar refere-se à transmissão de dados, orientações e conhecimentos necessários para que os colaboradores compreendam as tarefas, os objetivos da organização e as estratégias delineadas. Ou seja, quando a informação é clara e acessível, reduz-se a incerteza, aumenta-se a eficiência e promove-se um ambiente em que a criatividade pode florescer, dado que os trabalhadores dispõem de bases sólidas para desenvolver novas ideias (Karanges et al., 2014).

No que tange à função de controlo esta relaciona-se com a definição de regras, procedimentos e comportamentos esperados dentro da organização. Embora possa parecer restritiva, esta função cria um enquadramento que orienta a ação dos colaboradores e garante a coerência dos processos. No contexto da liderança empreendedora, o controlo não deve ser entendido como imposição rígida, mas como um mecanismo de alinhamento estratégico que canaliza os esforços para metas comuns, ao mesmo tempo que abre espaço para a iniciativa individual e para a proatividade (Crant, 2000; Parker, Bindl & Strauss, 2010).

Relativamente à função de motivação, destina-se a incentivar os colaboradores a alcançar níveis mais elevados de desempenho, através do esclarecimento de objetivos, do reconhecimento do trabalho realizado e do reforço positivo. Esta dimensão está diretamente ligada à liderança empreendedora, que inspira e estimula a autonomia e a inovação. Uma comunicação interna eficaz fornece aos colaboradores feedback constante e construtivo, fortalecendo a motivação intrínseca e encorajando-os a assumir comportamentos criativos e proativos (Amabile, 1996; Goleman, 1998).

Por último, a função de expressão emocional refere-se à possibilidade de os colaboradores partilharem sentimentos, preocupações e experiências no ambiente de trabalho. Aqui é crucial para o desenvolvimento de um clima organizacional saudável, baseado na confiança, no respeito e na valorização das pessoas. Ao permitir que as equipas se expressem livremente, a comunicação interna contribui para o fortalecimento das relações interpessoais, para a coesão das equipas e para um maior *engagement*. No quadro da presente investigação, esta função é particularmente relevante, pois está associada à criação de um ambiente em que os colaboradores se sentem psicologicamente seguros para propor ideias criativas e adotar posturas proativas (Bakker et al., 2020; Zhang & Bartol, 2010).

Atualmente, a relevância da comunicação interna tem sido amplamente reforçada pela literatura científica, que demonstra o seu impacto direto e indireto sobre os comportamentos e atitudes dos trabalhadores. Vaz (2024), em investigação realizada no contexto português, evidenciou que a comunicação interna possui um efeito positivo na satisfação profissional, mediado pela motivação, o que revela que esta não deve ser encarada apenas como um canal de transmissão de informação, mas também como um fator que promove motivação intrínseca. Resultados semelhantes são reportados por Karanges et al. (2014) e Assunção (2015), que destacam a capacidade da comunicação interna eficaz em promover a coordenação de tarefas, fortalecer o *engagement* dos colaboradores e estimular a criatividade, configurando-a como uma ferramenta estratégica para a diferenciação competitiva das organizações.

Adicionalmente, a comunicação interna tem vindo a ser analisada não apenas como uma variável independente, mas também como variável moderadora, com capacidade de amplificar ou atenuar o impacto de outros fatores organizacionais sobre os resultados individuais e coletivos. Li et al. (2024) mostraram que a comunicação interna simétrica (caracterizada pela clareza, bidirecionalidade e transparência) amplifica a relação entre a liderança e a criatividade, sobretudo entre colaboradores com elevada orientação proativa. De igual modo, Zhu et al. (2025) demonstra que a qualidade da comunicação interna e digital exerce um papel determinante no efeito da liderança sobre a criatividade, atuando como um recurso contextual que reforça ou limita os efeitos positivos do líder.

No presente estudo, esta perspetiva é particularmente relevante, uma vez que a comunicação interna é analisada como uma variável moderadora das relações entre a liderança empreendedora, a criatividade e a proatividade. A literatura sugere que a comunicação interna eficaz potencia os efeitos da liderança empreendedora, ao clarificar as mensagens, difundir a visão estratégica e proporcionar canais de feedback que fortalecem a ligação entre líderes e colaboradores (Men & Stacks, 2014; Welch & Jackson, 2007). Desta forma, a comunicação atua como veículo que transforma as intenções e orientações do líder em práticas concretas, compreendidas e valorizadas pelos trabalhadores.

Quando relacionada com a criatividade, a comunicação interna assume um papel facilitador da partilha de ideias, da colaboração interdisciplinar e da experimentação. Num ambiente comunicacional aberto e transparente, os colaboradores sentem-se mais confiantes para propor soluções inovadoras, reduzindo o receio de falhar e aumentando o envolvimento nos processos criativos (Amabile, 1996; Bakker et al., 2020). A liderança empreendedora, que por si só incentiva a autonomia e a inovação, encontra na comunicação interna um aliado estratégico, que garante que as ideias circulem livremente e são valorizadas, criando um terreno fértil para a criatividade florescer.

Relativamente à proatividade, a comunicação interna contribui para criar alinhamento entre os colaboradores e os objetivos organizacionais, fornecendo clareza sobre as metas e expectativas, o que estimula comportamentos antecipatórios e de iniciativa própria. Parker, Bindl e Strauss (2010) sublinham que líderes empreendedores promovem a proatividade ao incentivar a autonomia e a confiança. Contudo, sem uma comunicação interna eficaz, esses estímulos podem perder impacto ou ser mal interpretados. Assim, a comunicação assegura que a visão empreendedora do líder é transmitida de forma clara, motivando os trabalhadores a agir de forma proativa, antecipando necessidades e propondo melhorias.

Em linhas gerais, a comunicação interna revela-se não apenas como uma ferramenta de suporte, mas como uma dimensão estratégica que interage diretamente com a liderança empreendedora, a criatividade e a proatividade. Ao clarificar as orientações estratégicas, promover a troca de ideias e incentivar o feedback contínuo, a comunicação interna intensifica o impacto da liderança empreendedora, potenciando tanto a criatividade como a proatividade dos colaboradores. Isto é, a sua análise como variável moderadora neste estudo responde a uma lacuna identificada na literatura, contribuindo para uma compreensão mais profunda e integrada das dinâmicas organizacionais contemporâneas.

3. Formulação de hipóteses

3.1.A Relação entre Liderança Empreendedora e a Criatividade

Estudos recentes sobre estilos de liderança positiva reforçam esta relação. A liderança autêntica, por exemplo, foi associada positivamente à criatividade, através da mediação da paixão harmoniosa pelo trabalho e da identificação organizacional (Ribeiro, Gomes & Kurian, 2020). De igual modo, a liderança responsável demonstrou aumentar a criatividade individual dos colaboradores por via do compromisso afetivo (Simões, Duarte & Ribeiro, 2022).

A literatura existente sugere que a liderança empreendedora tem um impacto significativo na promoção da criatividade dos trabalhadores nas organizações.

De acordo com Gupta, MacMillan e Surie (2004), a liderança empreendedora caracteriza-se pela inovação estratégica, exploração de oportunidades e gestão eficaz de recursos, fatores que contribuem para o desenvolvimento de ambientes inovadores e propícios à criatividade. Bagheri e Pihie (2011) destacam que líderes empreendedores promovem a autonomia dos colaboradores, incentivando-os a gerar novas ideias e a experimentar soluções criativas para os desafios organizacionais.

Os líderes empreendedores incentivam a colaboração e a diversidade de pensamento, criando um ambiente organizacional que estimula a criação de ideias inovadoras. Esta abordagem facilita o processo criativo, encorajando os colaboradores a explorarem novas perspectivas.

Hipótese 1: A Liderança Empreendedora relaciona-se positivamente com a Criatividade dos trabalhadores na organização.

3.2.A Relação entre Liderança Empreendedora e Proatividade

A proatividade caracteriza-se pela capacidade dos indivíduos de antecipar problemas e agir de forma autónoma e intencional para influenciar positivamente o ambiente organizacional (Bateman & Crant, 1993).

A liderança empreendedora, ao promover um ambiente que valoriza a autonomia e a iniciativa, desempenha um papel crucial na estimulação de comportamentos proativos entre os colaboradores.

Segundo Parker, Bindl e Strauss (2010), líderes empreendedores incentivam os colaboradores a identificar oportunidades e a desenvolver soluções inovadoras, de maneira a criar uma atitude proativa na organização. Crant (2000) destaca que a liderança empreendedora estimula uma cultura organizacional que valoriza a experimentação e a resolução proativa de problemas.

Hipótese 2: A Liderança Empreendedora relaciona-se positivamente com a Proatividade dos trabalhadores na organização.

3.3.O papel moderador da comunicação interna na relação da Liderança Empreendedora com a Criatividade e Proatividade dos trabalhadores na organização.

A comunicação interna é reconhecida como um fator essencial para o alinhamento organizacional e para o envolvimento dos colaboradores (Robbins, 2002). Para além disso, estudos recentes destacam o seu papel como variável moderadora, capaz de intensificar os efeitos da liderança sobre os resultados organizacionais.

Por exemplo, Vaz (2024) demonstrou que a comunicação interna influencia a satisfação e a motivação dos colaboradores. Li et al. (2024) verificaram que a comunicação simétrica, associada a personalidades proativas, reforça a criatividade dos colaboradores. No mesmo sentido, Zhu et al. (2025) mostraram que o contexto comunicacional e digital interage com a liderança para explicar a criatividade.

A liderança empreendedora é conhecida pela sua capacidade de inspirar e criar equipas, promovendo um ambiente de trabalho dinâmico e inovador. Desta forma, a liderança está frequentemente associada à comunicação interna eficaz, uma vez que a partilha clara e objetiva de informações é essencial para que os colaboradores compreendam as metas e objetivos da organização mais rapidamente (Men & Stacks, 2014).

Os líderes empreendedores incentivam a autonomia dos colaboradores e promovem a iniciativa individual, criando assim um ambiente favorável ao comportamento proativo (Parker, Bindl & Strauss, 2010).

Segundo Tourish e Hargie (2004), os líderes empreendedores utilizam estratégias de comunicação que incentivam a participação ativa dos colaboradores, promovendo a troca de ideias e a colaboração entre as equipas. A comunicação permite que os líderes estejam mais próximos das necessidades e expectativas dos colaboradores, contribuindo para um ambiente organizacional mais transparente e colaborativo.

Ressalte-se, ainda, que, a liderança empreendedora incentiva a partilha de ideias criativas e a discussão aberta de novos projetos. Esta prática promove a inclusão de diferentes perspetivas e estimula o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões estratégicas (Welch & Jackson, 2007). Desta forma, uma comunicação interna eficaz permite que os colaboradores se sintam mais valorizados, encorajando-os a contribuir para o crescimento da empresa. Espera-se, assim, que a comunicação interna fortaleça a relação entre liderança empreendedora e a proatividade. Por conseguinte, os líderes empreendedores promovem a criatividade dos seus colaboradores e esta relação é igualmente mais forte num contexto onde a comunicação é mais aberta e eficaz.

Além destes contributos, importa destacar que a comunicação interna não se limita a uma função instrumental de transmissão de mensagens, mas atua como mecanismo de integração e alinhamento organizacional (Robbins, 2002). A clareza e bidirecionalidade comunicacional permitem que os colaboradores compreendam de forma mais precisa a visão estratégica do líder, reforçando a ligação entre comportamentos individuais e objetivos coletivos (Men & Stacks, 2014).

Neste sentido, vários autores salientam que a comunicação interna eficaz promove a segurança psicológica e o sentimento de pertença, condições essenciais para que os colaboradores assumam riscos criativos e se envolvam em práticas proativas (Amabile, 1996; Zhang & Bartol, 2010). Sem este suporte comunicacional, a influência positiva da liderança empreendedora tende a ser reduzida, pois as orientações estratégicas podem ser mal interpretadas ou perder impacto.

Adicionalmente, a literatura mostra que a comunicação interna tem vindo a ser cada vez mais estudada enquanto variável moderadora. Li et al. (2024) evidenciam que a comunicação simétrica reforça a criatividade, sobretudo em colaboradores com orientação proativa. De forma semelhante, Zhu et al. (2025) demonstram que a qualidade da comunicação digital intensifica os efeitos da liderança sobre a inovação e a criatividade. Estes resultados sustentam que a comunicação interna pode amplificar ou atenuar o impacto da liderança empreendedora, funcionando como um catalisador das relações propostas neste estudo.

Deste modo, torna-se pertinente analisar o papel da comunicação interna não apenas como um recurso de suporte, mas como uma condição essencial que determina em que medida a liderança empreendedora é capaz de potenciar a criatividade e a proatividade dos colaboradores.

Hipótese 3: A Comunicação interna exerce um papel moderador na relação da Liderança Empreendedora com a Criatividade dos trabalhadores na organização.

Hipótese 4: A Comunicação interna exerce um papel moderador na relação da Liderança Empreendedora com a Proatividade dos trabalhadores na organização.

3.4. O modelo conceptual de investigação

De acordo com as hipóteses de investigação definidas, pretende-se compreender qual o impacto da Liderança Empreendedora na criatividade e proatividade dos colaboradores, e de que forma a comunicação interna pode assumir um papel relevante nesta dinâmica. O objetivo é analisar qual o impacto que a liderança tem positivamente no contexto organizacional atual, e avaliar a contribuição da comunicação interna enquanto fator potencializador ou moderador dessas relações. (Figura 1).

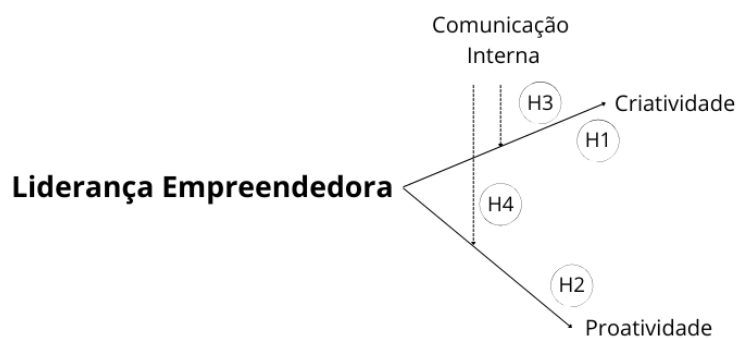


Figura 1: Modelo Conceptual de Investigação

4. Metodologia

Neste capítulo, apresenta-se a abordagem metodológica adotada para esta investigação. Proceda-se à descrição da recolha de dados, da estrutura do questionário, da técnica de amostragem e da caracterização da amostra, bem como do método de operacionalização das variáveis em estudo. Adicionalmente, foi analisada a consistência interna das medidas utilizadas, através do valor de alfa de Cronbach.

4.1. Processo de recolha de dados

Tendo em conta os objetivos específicos desta investigação, optou-se por uma abordagem quantitativa, materializada num inquérito por questionário como método de recolha de dados primários. A escolha desta abordagem quantitativa permitiu obter respostas objetivas e mensuráveis, fundamentais para realizar análises estatísticas e validar as hipóteses formuladas.

O processo de recolha de dados ocorreu entre novembro de 2024 a janeiro de 2025. Para garantir uma amostra diversificada e representativa, foi decidido inicialmente contactar por e-mail diversas organizações solicitando o envolvimento dos seus colaboradores e profissionais neste estudo. Esta estratégia de contacto direto com organizações visou aumentar a taxa de resposta e garantir que o perfil dos participantes reflita especificamente o universo desenvolvido, isto é, trabalhadores inseridos em organizações a exercer funções na empresa há mais de 3 meses.

O questionário foi elaborado na plataforma Forms do Outlook que foi selecionada pela sua facilidade de uso, integração com sistemas de comunicação e pela capacidade de fornecer respostas de forma eficaz e segura. A escolha da mesma permitiu um processo de recolha de dados organizado e acessível aos participantes.

4.2. Estruturação de questionários

O questionário inicia-se com uma secção de consentimento, que fornece uma breve descrição do objetivo do inquérito, os requisitos para participação, além de destacar a garantia de anonimato e confidencialidade dos dados. A estrutura do questionário é esclarecida, com informações sobre o tempo estimado para o preenchimento e orientações sobre como responder às questões.

Em relação à estrutura do questionário, este é dividido em duas partes principais, alinhadas com os objetivos da dissertação.

A primeira parte destina-se à avaliação da variável independente, a Liderança Empreendedora, onde os participantes são convidados a refletir sobre a sua interação com o chefe e a percepção da liderança no ambiente de trabalho.

A segunda parte do questionário é dedicada à avaliação das variáveis dependentes do estudo, Proatividade e Criatividade, e a variável moderadora Comunicação Interna. Aqui, os participantes são questionados sobre sua experiência no ambiente de trabalho, permitindo investigar como a comunicação interna e o estilo de liderança afetam o desempenho, a proatividade e a criatividade dos colaboradores. Este ponto busca aprofundar a compreensão de como a liderança empreendedora influencia as dinâmicas de comunicação, desempenho, proatividade e criatividade no contexto organizacional, conforme a proposta.

Por fim, com o objetivo de caracterizar a amostra, são realizadas algumas questões sociodemográficas, nomeadamente: género, idade, habilitações académicas. Posteriormente, estão incluídas questões relativas à organização em que o inquirido se encontra a trabalhar, como antiguidade na empresa, tempo de trabalho com o líder, dimensão da empresa e setor.

O questionário (Anexo 1) foi sujeito a um pré-teste com 10 trabalhadores, de modo a poder corrigir eventuais erros ou discrepâncias de construção. Não foram encontrados erros de construção, apenas erros gramaticais.

4.3. Caracterização de amostra

Participaram neste questionário um total de 170 indivíduos. Destes inquiridos, 54,1% são do sexo feminino, 40,6% pertencem ao sexo masculino e 5,3% preferem não revelar. Relativamente à distribuição etária, observa-se que 44,1% dos participantes têm idades compreendidas entre os 22 e os 38 anos.

Relativamente às habilitações académicas, verifica-se que 10,6% dos inquiridos concluíram o 3.º ciclo do ensino básico, 24,7% possuem o ensino secundário, 37,1% detêm uma licenciatura, 23,5% possuem um mestrado e 4,1% concluíram o doutoramento. Destaca-se ainda que 64,7% dos participantes possuem um grau de ensino superior.

Relativamente ao setor de atividade, constata-se que 25,9% dos indivíduos trabalham no setor público, enquanto 74,1% exercem funções no setor privado. No que diz respeito à dimensão das empresas, 17,6% dos participantes trabalham em grandes empresas (com mais de 250 colaboradores), 31,2% em médias empresas (51-250 colaboradores), 31,8% em pequenas empresas (11-50 colaboradores) e 19,4% em microempresas (empresas até 10 colaboradores).

Quanto ao tempo de trabalho com o líder, 32,9% dos inquiridos referem ter menos de 1 ano de colaboração, 27,6% indicam uma relação de 1 a 4 anos, 26,5% trabalham com o líder entre 5 e 10 anos e 12,9% têm mais de 10 anos de convivência profissional com o mesmo líder.

Relativamente à antiguidade na empresa, 23,5% dos participantes trabalham há menos de 1 ano, 30,6% estão na empresa entre 1 e 4 anos, 26,5% encontram-se há entre 5 e 10 anos e 19,4% mantêm-se na empresa há mais de 10 anos.

As características sociodemográficas e profissionais da amostra em análise encontram-se sintetizadas na Tabela 1, que apresenta uma visão geral dos dados obtidos.

Tabela 1: Síntese das características sociodemográficas e profissionais da amostra

Variável	Categoria	Número (n=170)	Percentagem %
Género	Feminino	92	54,1%
	Masculino	69	40,6%
	Prefere não revelar	9	5,3%
Idade	Até 21 anos	26	15,3%
	Entre 22 e 38 anos	75	44,1%
	Entre 39 e 54 anos	53	31,2%
	Mais de 55 anos	16	9,4%
Habilitações académicas	3.º ciclo do ensino básico	18	10,6%
	Ensino Secundário	42	24,7%
	Licenciatura	63	37,1%
	Mestrado	40	23,5%
	Doutoramento	7	4,1%
Setor de atividade da empresa	Setor público	44	25,9%
	Setor privado	126	74,1%
Dimensão da empresa	Grande empresa	30	17,6%
	Média empresa	53	31,2%
	Pequena empresa	54	31,8%
	Microempresa	33	19,4%
Tempo de trabalho com o líder	Menos de 1 ano	56	32,9%
	Entre 1 e 4 anos	47	27,6%
	Entre 5 e 10 anos	45	26,5%
	Mais de 10 anos	22	12,9%
Antiguidade na empresa	Menos de 1 ano	40	23,5%
	Entre 1 e 4 anos	52	30,6%
	Entre 5 e 10 anos	45	26,5%
	Mais de 10 anos	33	19,4%

Fonte: Elaboração Própria.

4.4. Operacionalização das variáveis

4.4.1. Liderança Empreendedora

A Liderança Empreendedora foi calculada através do instrumento desenvolvido e validado por Bagheri e Harrison (2020), cujos itens estão presentes na tabela 2.

Os indivíduos foram convidados a responder ao questionário, composto por 8 itens classificados numa escala tipo Likert de 5 pontos (1: Nunca 5: Sempre).

Tabela 2: Itens de operacionalização da variável liderança empreendedora

Variável	Item
Liderança Empreendedora	LE_1. Sugere ideias racionais para melhorar o serviço que oferecemos?
	LE_2. Propõe ideias para o desenvolvimento de novos serviços?
	LE_3. Está disposto a correr riscos calculados?
	LE_4. Apresenta soluções criativas para resolver problemas?
	LE_5. Demonstra paixão pelo seu trabalho?
	LE_6. Tem uma visão clara para o futuro do negócio?
	LE_7. Desafia-me e incentiva-me a agir de forma inovadora?
	LE_8. Encoraja-me a questionar e desafiar as formas atuais de realizar o nosso trabalho?

Fonte: Bagheri e Harrison (2020)

4.4.2. Comunicação Interna

A variável Comunicação interna foi avaliada através de uma medida adaptada por Men e Stacks (2014), referente na tabela 3.

Esta é composta por 6 itens classificados numa escala de Likert de cinco pontos, onde 1: “Discordo totalmente” e 5: “Concordo totalmente”. Os inquiridos foram questionados sobre o seu grau de concordância face à sua opinião acerca da comunicação interna da empresa.

Tabela 3: Itens de operacionalização da variável Comunicação Interna

Variável	Item
Comunicação Interna	CI_1. Considera que a maioria das comunicações entre si e a sua organização são bidirecionais?
	CI_2. A organização incentiva a expressão de opiniões diferentes?
	CI_3. Considera que um dos objetivos da comunicação na sua organização é garantir que os gestores sejam recetivos aos colaboradores?
	CI_4. Os supervisores incentivam-no/a a expressar opiniões divergentes?
	CI_5. Costuma ser informado/a sobre mudanças importantes nas políticas que irão afetar o seu trabalho antes de elas acontecerem?
	CI_6. Sente-se à vontade para se expressar durante reuniões com supervisores e gestores?

Fonte: Men e Stacks (2014)

4.4.3. Criatividade

A criatividade foi medida através do instrumento desenvolvido e validado por Zhou e George (2001), apresentado na tabela 4.

Os indivíduos responderam ao questionário, numa escala tipo Likert de 5 pontos (1: não me identifico nada a 5: identifico-me totalmente), avaliando em que medida cada afirmação se aplica quando pensam neles mesmos.

Tabela 4: Itens de operacionalização da variável Criatividade

Variável	Item
Criatividade	C_1. Sugiro novas formas de atingir objetivos.
	C_2. Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.
	C_3. Procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos ou serviços.
	C_4. Sugiro novas formas de aumentar a qualidade.
	C_5. Sou uma boa fonte de ideias criativas.
	C_6. Não tenho medo de correr riscos.
	C_7. Promovo e defendo ideias junto dos outros.
	C_8. Exibo criatividade no trabalho, quando tenho oportunidade para o fazer.
	C_9. Desenvolvo planos e planificações adequados para a implementação de novas ideias.
	C_10. Apresento soluções criativas para os problemas.

Fonte: Zhou e George (2001)

4.4.4. Proatividade

A variável Proatividade foi avaliada através de uma medida adaptada por Parker e Collins (2010) e Seibert, Kraimer e Liden (2001), presente na tabela 5.

É composta por 4 itens classificados numa escala de Likert de cinco pontos, onde 1: “Discordo totalmente” (...) e 5: “Concordo totalmente”. Os inquiridos foram questionados sobre o seu grau de concordância face à sua opinião acerca da sua proatividade.

Tabela 5: Itens de operacionalização da variável proatividade

Variável	Item
Proatividade	P_1. Considera-se excelente a identificar oportunidades?
	P_2. Está frequentemente à procura de melhores formas de realizar o seu trabalho?
	P_3. Com que frequência promove e defende ideias para outras pessoas?
	P_4. Com que frequência tenta implementar novos métodos de trabalho mais eficazes?

Fonte: Parker e Collins (2010) e Seibert, Kraimer e Liden (2001)

4.5. Consistência Interna dos Instrumentos de Medida

O coeficiente de fiabilidade de Cronbach, representado pela letra grega α (alfa), é um indicador que varia entre 0 e 1, utilizado para avaliar a consistência interna de um instrumento de medida. Valores de alfa mais próximos de 1 indicam uma forte inter-relação entre os itens do instrumento, refletindo uma maior fiabilidade e coerência interna. Por outro lado, valores próximos de 0 revelam uma correlação mais fraca entre os itens, resultando numa menor consistência e, conseqüentemente, numa fiabilidade reduzida. De acordo com a literatura, um coeficiente alfa igual ou superior a 0,7 é geralmente considerado satisfatório, evidenciando um nível aceitável de fiabilidade do instrumento. Valores superiores a 0,8 e 0,9 são interpretados como indicadores de boa e excelente fiabilidade, respetivamente (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 6: Variação de Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	Consistência interna
> 0,90	Muito boa
0,80 – 0,90	Boa
0,70 - 0,80	Razoável
0,60 – 0,70	Fraca
< 0,60	Inadmissível

Fonte: Pestana & Gageiro, 2008

A análise do coeficiente alfa de Cronbach realizada para as variáveis em estudo (Tabela 7) revelou níveis de consistência interna considerados bons e muito bons em todas as dimensões avaliadas.

A Liderança Empreendedora apresentou um coeficiente de 0,910, indicando uma muito boa consistência interna, o que reforça a fiabilidade dos itens que compõem este construto. A Comunicação Interna obteve um coeficiente de 0,881, sendo classificado como bom, o que demonstra uma forte coerência entre os itens que avaliam esta dimensão. A Criatividade destacou-se com um coeficiente de 0,918, evidenciando, tal como a Liderança Empreendedora, uma muito boa consistência interna e uma elevada fiabilidade dos itens utilizados para medir este ponto. Por fim, a dimensão Proatividade registou um coeficiente de 0,854, o que também se enquadra numa classificação de boa consistência interna, confirmando a fiabilidade do instrumento nesta dimensão.

Estes resultados determinam que os instrumentos utilizados neste estudo apresentam uma forte consistência interna, assegurando a fiabilidade das medidas aplicadas no contexto da presente investigação.

Tabela 7: Consistência interna dos instrumentos de medida

Variáveis	Alpha de Cronbach	Itens
Liderança Empreendedora	0,910	7
Comunicação interna	0,881	6
Criatividade	0,918	10
Proatividade	0,854	4

Fonte: Elaboração Própria

5. Resultados

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da análise dos dados recolhidos, com o objetivo de compreender a relação entre as variáveis Liderança Empreendedora, Criatividade, Proatividade e Comunicação Interna. Deste modo, serão analisadas as médias, medianas, os desvios-padrão, máximos e mínimos, e os coeficientes de correlação entre as variáveis em estudo.

5.1. Análise descritiva

5.1.1. Média, Mediana, Desvio-Padrão, Máximo e Mínimo

Nesta pesquisa, foram calculadas a média, a mediana, o desvio-padrão, o valor máximo e o valor mínimo das variáveis Liderança Empreendedora, Criatividade, Proatividade e Comunicação Interna.

A média corresponde ao valor obtido pela soma de todos os dados, dividida pelo número total de observações. É uma medida de tendência central que representa o valor médio do conjunto de dados. Esta métrica é frequentemente utilizada quando os dados apresentam uma distribuição aproximadamente simétrica (Pestana & Velosa, 2010).

A mediana representa o valor que divide o conjunto de dados em duas partes iguais, de forma que metade dos valores se encontra acima e metade abaixo dela. Esta medida de tendência central é considerada robusta, pois é menos afetada por valores extremos do que a média. A mediana revela-se especialmente útil em distribuições assimétricas ou na presença de *outliers*. (Marôco, 2021).

O desvio-padrão é uma medida de dispersão que expressa o grau de variação dos dados em torno da média. Este indicador permite avaliar a variabilidade dos dados: quanto maior for o desvio-padrão, maior será a dispersão em relação à média; quanto menor, mais próximos estarão os valores entre si. É uma métrica relevante para analisar a consistência e precisão dos dados (Campo, 2013).

O valor máximo representa o maior valor registado no conjunto de dados, enquanto o valor mínimo corresponde ao menor valor observado. Ambos são indicadores importantes para compreender a amplitude dos dados, ou seja, o intervalo entre o valor mais alto e o mais baixo. A amplitude fornece uma noção clara da variação total existente nos dados analisados (Dancey, & Reidy, 2017).

Neste estudo podemos verificar (Tabela 8) que os inquiridos possuem níveis moderadamente elevados em todas as variáveis analisadas. A dimensão de Liderança Empreendedora registou uma média de 3,51 (num total de 5) e uma mediana de 4,00, o que revela uma perceção tendencialmente positiva por parte dos participantes.

No caso da Comunicação Interna, foi obtida uma média de 3,56 e uma mediana de 4,00, indicando uma avaliação favorável em relação à eficácia da comunicação nas organizações analisadas.

Relativamente à Criatividade, a média encontrada foi de 3,57, com uma mediana de 4,00, o que demonstra que, em geral, os inquiridos valorizam este aspeto no ambiente organizacional.

A dimensão Proatividade apresentou a média mais elevada (3,61) e uma mediana de 4,00, sugerindo uma perceção significativa de comportamentos proativos por parte dos participantes nas suas organizações.

Quanto ao desvio-padrão, observa-se que a Liderança Empreendedora registou um valor de 0,89, indicando uma variação considerável nas perceções dos participantes em relação às práticas de liderança. Este dado revela uma diversidade significativa de opiniões entre os inquiridos.

A Comunicação Interna apresentou um desvio-padrão de 0,80, o que revela uma dispersão moderada das respostas em torno da média, refletindo um valor não uniforme nas perceções dos participantes.

No caso da Criatividade, o desvio-padrão de 0,72 indica uma variação menor em comparação com as outras variáveis, refletindo um valor não uniforme nas perceções dos participantes.

Por fim, a Proatividade registou um desvio-padrão de 0,73, demonstrando uma dispersão reduzida em torno da média, refletindo um valor não uniforme nas perceções dos participantes.

De forma geral, estes resultados indicam que os inquiridos possuem, de maneira relativamente consistente, níveis elevados de liderança empreendedora, eficácia na comunicação interna, valorização da criatividade e comportamentos proativos no contexto das suas organizações.

Tabela 8: Média, Mediana e Desvio-padrão das variáveis

Variável	Mínimo	Máximo	Media	Desvio padrão	Mediana
Liderança Empreendedora	1	5	3,51	0,89	4
Comunicação Interna	1	5	3,56	0,80	4
Criatividade	1,5	5	3,57	0,72	4
Proatividade	2	5	3,61	0,73	4

Fonte: Elaboração Própria.

5.2. Relação existente entre as variáveis

O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida estatística utilizada para avaliar a relação linear entre duas variáveis contínuas. O seu valor pode variar entre -1 e 1, onde:

- Um valor de 1 representa uma correlação positiva perfeita;
- Um valor de -1 indica uma correlação negativa perfeita;
- Um valor de 0 revela a ausência de correlação entre as variáveis.

No entanto, o valor do coeficiente, por si só, não permite determinar se a relação observada é estatisticamente significativa. Para tal, é necessário analisar o nível de significância, geralmente expresso pelo valor p. Este valor representa a probabilidade de obter um resultado tão extremo (ou mais extremo) do que o observado, assumindo que a hipótese nula (ausência de correlação) seja verdadeira.

Quando o valor de p é inferior a um limiar predefinido (0,05 ou 0,01), considera-se que a correlação encontrada é estatisticamente significativa. No

contexto do presente estudo, os valores de p são considerados significativos ao nível de 0,01 (bilateral), o que implica que se está a considerar a probabilidade de ocorrência de uma correlação igual ou mais extrema em ambas as extremidades da distribuição.

No que diz respeito à relação entre a Liderança Empreendedora e a Comunicação Interna, verifica-se uma correlação positiva significativa ($p < 0,01$) de 0,730. Este resultado sugere que, à medida que a perceção de liderança empreendedora aumenta, tende também a aumentar a perceção de uma comunicação interna eficaz.

Entre a Liderança Empreendedora e a Criatividade, observa-se uma correlação positiva significativa ($p < 0,01$) de 0,590. Este resultado indica que níveis mais elevados de liderança empreendedora estão associados a uma perceção superior de criatividade nas organizações.

A relação entre Liderança Empreendedora e Proatividade também apresenta uma correlação positiva significativa ($p < 0,01$) de 0,527. Este dado sugere que, quanto maior for a perceção de liderança empreendedora, maior será a tendência dos colaboradores em adotar comportamentos proativos.

Relativamente à correlação entre Comunicação Interna e Criatividade, foi identificado um coeficiente de 0,618 ($p < 0,01$), indicando uma relação positiva e significativa, o que sugere que uma comunicação interna mais eficaz pode estar associada a níveis mais elevados de criatividade no ambiente organizacional.

No que diz respeito à Proatividade e à Criatividade, a correlação é também significativa e positiva ($p < 0,01$), com um coeficiente de 0,827, o que indica uma forte relação entre estas duas variáveis, sugerindo que indivíduos mais criativos tendem a adotar comportamentos mais proativos.

Por outro lado, não foram observadas correlações significativas entre os parâmetros de Liderança Empreendedora, Criatividade, Proatividade ou Comunicação Interna com o tempo de trabalho com o líder e a antiguidade na

empresa, indicando que o tempo de permanência no cargo ou na organização não influencia diretamente as percepções associadas a estas variáveis.

Tabela 9: Coeficiente de Pearson

Variável	Liderança Empreendedora	Comunicação Interna	Criatividade	Proatividade	Tempo com o líder	Antiguidade de empresa
Liderança Empreendedora	1					
Comunicação Interna	0,730**	1				
Criatividade	0,590**	0,618**	1			
Proatividade	0,527**	0,579**	0,827**	1		
Tempo com o líder	0,079	0,018	0,051	0,100	1	
Antiguidade empresa	0,000	-0,014	-0,008	0,068	0,834**	1

**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração Própria.

Com o propósito de dar continuidade à análise dos dados realizados no presente estudo, e de forma específica para testar as hipóteses relativas aos efeitos de moderação, foram seguidos os procedimentos metodológicos propostos por Baron e Kenny (1986), recorrendo-se à técnica de regressões lineares. De acordo com as propostas pelos autores, as análises de moderação foram conduzidas com base na seguinte fórmula:

$$Y = B_0 + B_1X + B_2Z + B_3(XZ)$$

Nesta equação, Y representa a variável dependente, X uma variável independente, Z a variável modera variável moderadora e XZ o termo de interação entre ambos. Com o intuito de reduzir eventuais problemas de multicolinearidade entre as variáveis preditoras, estes foram previamente centradas na média.

5.2.1. Liderança empreendedora e criatividade

A análise realizada teve como objetivo verificar a existência de uma relação positiva e significativa entre a Liderança Empreendedora e a Criatividade dos trabalhadores, com base nos resultados obtidos na regressão linear simples.

Tabela 10: Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo

Resumo do modelo b	
Modelo	R ²
1	0,357

Fonte: Elaboração Própria

O valor de $R^2 = 0,357$ indica que aproximadamente 35,7% da variância na variável dependente (Criatividade) pode ser explicada pela variável independente (Liderança Empreendedora). Este valor revela uma capacidade explicativa moderada a elevada, sugerindo que a Liderança Empreendedora exerce uma influência considerável na Criatividade dos colaboradores. Embora o valor de R^2 não atinja níveis muito elevados, representa uma proporção significativa da variância explicada, especialmente no contexto de estudos comportamentais e organizacionais, onde influências externas e variáveis não controladas são comuns.

Tabela 11: Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA

Anova		
Modelo	Z	Sig
1 Regressão	93,399	<0,001b

Fonte: Elaboração Própria

A análise de variância (ANOVA) revela que o valor do teste F ($Z = 93,399$) apresenta uma significância ($\text{Sig} < 0,001$), indicando que o modelo de regressão é estatisticamente significativo. Este resultado confirma que a variável independente (Liderança Empreendedora) contribui significativamente para explicar a variabilidade na variável dependente (Criatividade). Este resultado permite rejeitar a hipótese nula (H_0), que afirmaria não existir qualquer relação significativa entre a Liderança Empreendedora e a Criatividade. Assim, pode-se concluir que o modelo como um todo é forte e válido para explicar esta relação.

Tabela 12: Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes

Coeficientes					
Modelo		Coeficiente não padronizado (B)	Coeficiente padronizado (Beta)	T	Sig
1	(Constante)	0,875		3,150	0,002
	Liderança	0,738	0,598	9,664	<0,001

Fonte: Elaboração Própria

A análise dos coeficientes fornece uma visão mais detalhada sobre o impacto da Liderança Empreendedora na Criatividade.

O coeficiente não padronizado obtido para a variável Liderança Empreendedora foi de $B = 0,738$, o que indica que, por cada aumento de uma unidade na Liderança Empreendedora, prevê-se um acréscimo de 0,738 unidades na Criatividade. O coeficiente padronizado ($Beta = 0,598$) demonstra que a Liderança Empreendedora exerce um efeito considerável sobre a Criatividade, correspondendo a uma influência de magnitude moderada a forte. Para além disso, o valor de significância associado à variável revelou-se inferior a 0,001 ($p < 0,001$), confirmando que esta relação é estatisticamente significativa. Quanto à constante, o valor de $B = 0,875$ indica que, quando a variável independente (Liderança Empreendedora) é zero, o valor previsto para a Criatividade é 0,875.

5.2.2. Liderança empreendedora e proatividade

A análise realizada teve como objetivo verificar a existência de uma relação positiva e significativa entre a Liderança Empreendedora e a Proatividade dos trabalhadores, com base nos resultados obtidos na regressão linear simples.

Tabela 13: Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo

Resumo do modelo b	
Modelo	R2
1	0,278

Fonte: Elaboração Própria

O valor de $R^2 = 0,278$ indica que aproximadamente 27,8% da variância na variável dependente (Proatividade) é explicada pela variável independente (Liderança Empreendedora). Embora este valor não seja extremamente elevado, revela uma relação moderada e relevante no contexto organizacional.

Tabela 14: Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA

Anova			
	Modelo	Z	Sig
1	Regressão	64,635	<0,001b

Fonte: Elaboração Própria

O valor do teste F ($Z = 64,635$) ($\text{Sig} < 0,001$), indica que o modelo é estatisticamente significativo. A variável independente (Liderança Empreendedora) contribui de forma significativa para explicar a variabilidade na variável dependente (Proatividade).

Tabela 15: Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes

Coeficientes					
	Modelo	Coefficiente não padronizado (B)	Coefficiente padronizado (Beta)	T	Sig
1	(Constante)	1,161		3,899	<0,001
	Liderança	0,650	0,527	8,040	<0,001

Fonte: Elaboração Própria

O coeficiente não padronizado para a variável Proatividade foi de $B = 0,650$, indicando que, por cada unidade adicional na Liderança Empreendedora, prevê-se um aumento de 0,650 unidades na Proatividade. O coeficiente padronizado ($\text{Beta} = 0,527$) evidencia que a Liderança Empreendedora exerce um efeito de magnitude moderada sobre a Proatividade. Para além disso, o valor de significância associado ($p < 0,001$) confirma que esta relação é estatisticamente significativa. O valor da constante ($B = 1,161$) indica que, quando a Liderança Empreendedora é zero, o valor previsto para a Proatividade é 1,161.

5.2.3. A Comunicação interna exerce um papel moderador na relação da Liderança Empreendedora com a Criatividade dos trabalhadores na organização.

Adicionalmente, foi também analisada a relação entre a Liderança Empreendedora e a Criatividade, com o intuito de avaliar se a Comunicação Interna exerce um papel moderador na relação da Liderança Empreendedora com a Criatividade dos trabalhadores na organização.

Tabela 16: Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo

Resumo do modelo b	
Modelo	R ²
1	0,420
2	0,479

Fonte: Elaboração Própria

No modelo que avalia a Criatividade, a inclusão do termo de interação aumentou o R² de 0,420 para 0,479, o que indica que 47,9% da variância total na Criatividade é explicada pela combinação da Liderança Empreendedora, da Comunicação Interna e da interação entre ambos. O coeficiente da interação (B = 0,215; Beta = 0,257; p < 0,001) confirma a significância estatística do efeito moderador da Comunicação Interna.

Tabela 17: Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes

Coeficientes					
Modelo		Coeficiente não padronizado (B)	Coeficiente padronizado (Beta)	T	Sig
1	(Constante)	3.566		80,826	<0,001
	Liderança	0,258	0,315	3,584	<0,001
	Comunicação Interna	0,357	0,382	4,344	<0,001
2	(Constante)	3,566		70,451	<0,001
	Liderança	0,330	0,402	4,679	<0,001
	Comunicação Interna	0,347	0,371	4,443	<0,001
	Liderança*Comunicação Interna	0,215	0,257	4,251	<0,001

Variável dependente: Criatividade

Fonte: Elaboração Própria

O coeficiente não padronizado para a variável Comunicação Interna foi de $B = 0,357$, o que indica que, por cada unidade adicional na Comunicação Interna, prevê-se um aumento de 0,357 unidades na Criatividade. O coeficiente padronizado ($Beta = 0,382$) demonstra que a Comunicação Interna exerce um efeito de magnitude moderada sobre a Criatividade. Adicionalmente, o valor de significância obtido ($p < 0,001$) confirma que esta relação é estatisticamente significativa. A constante ($B = 3,566$) indica que, quando a variável independente (Liderança Empreendedora) é zero, o valor previsto para a Criatividade é 3,566.

Estes resultados salientam que a Comunicação Interna tem um impacto positivo significativo, intensificando a influência da Liderança Empreendedora na promoção de comportamentos criativos no ambiente organizacional.

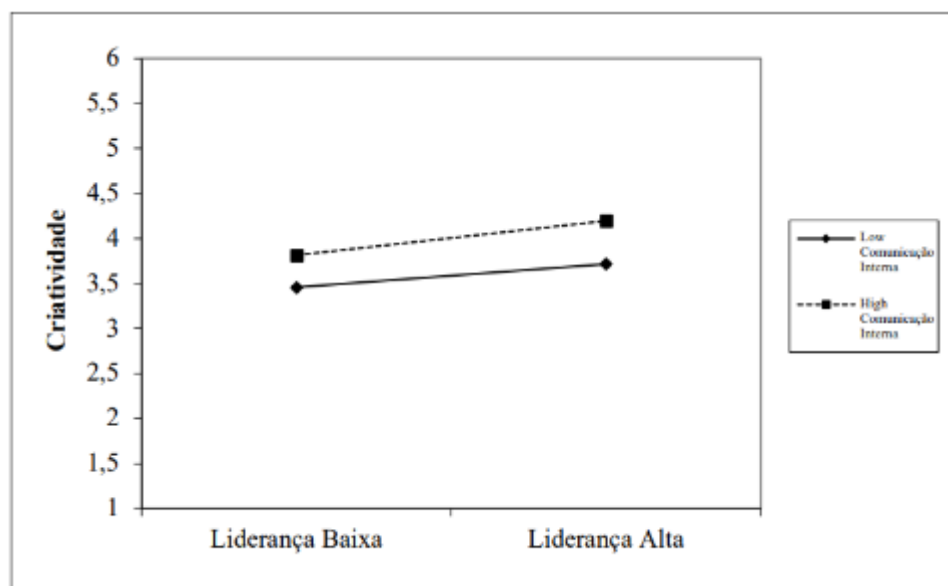


Figura 2: Relação entre Liderança e Criatividade moderada pela comunicação interna

Conforme observado na figura 2, a relação entre Liderança Empreendedora e Criatividade é moderada pela Comunicação Interna. Os resultados demonstram que existe um efeito de relação significativo entre essas duas variáveis, confirmando a hipótese de moderação. Observa-se que a relação entre Liderança Empreendedora e Criatividade é mais fraca quando os colaboradores percebem níveis baixos de Comunicação Interna.

Por outro lado, quando a percepção de Comunicação Interna é elevada, a relação entre Liderança Empreendedora e Criatividade torna-se mais forte, aumentando o impacto da primeira variável sobre a segunda. Em termos mais específicos, o gráfico evidencia que a

Criatividade atinge níveis mais elevados quando os participantes reportam simultaneamente uma forte percepção de Liderança Empreendedora e de Comunicação Interna, enquanto se apresenta mais baixa nos casos em que existe uma percepção reduzida de Liderança Empreendedora combinada com uma Comunicação Interna igualmente baixa.

Assim, conclui-se que a Comunicação Interna desempenha um papel moderador importante, intensificando a relação positiva entre Liderança Empreendedora e Criatividade.

5.2.4. A Comunicação interna exerce um papel moderador na relação da Liderança Empreendedora com a Proatividade dos trabalhadores na organização.

Adicionalmente, foi também analisada a relação entre a Liderança Empreendedora e a Proatividade, com o intuito de avaliar se a Comunicação Interna exerce um papel moderador na relação da Liderança Empreendedora com a Proatividade dos trabalhadores na organização.

Tabela 18: Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo

Resumo do modelo b	
Modelo	R²
1	0,371
2	0,437

Fonte: Elaboração Própria

Quando a Proatividade como variável dependente, a inclusão do termo de interação originou um aumento do R² de 0,371 para 0,437, diminuindo que 43,7% da variância na Proatividade é explicada pelo modelo moderado. A coeficiente de interação (B = 0,210; Beta = 0,274; p < 0,001) evidencia, de igual modo, um efeito moderador significativo, indicando que a Comunicação Interna intensifica a influência da Liderança Empreendedora sobre a Proatividade dos trabalhadores.

Tabela 19: Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes

Coeficientes					
Modelo		Coefficiente não padronizado (B)	Coefficiente padronizado (Beta)	T	Sig
1	(Constante)	3,618		79,835	<0,001
	Liderança	0,182	0,224	2,445	0,016
	Comunicação Interna	0,388	0,425	4,647	<0,001
2	(Constante)	3,506		70,125	<0,001
	Liderança	0,254	0,312	3,501	<0,001
	Comunicação Interna	0,397	0,435	5,009	<0,001
	Liderança *Comunicação Interna	0,210	0,274	4,367	<0,001

Variável dependente: Proatividade

Fonte: Elaboração Própria

O coeficiente não padronizado para a variável Comunicação Interna foi de $B = 0,388$, o que indica que, por cada unidade adicional na Comunicação Interna, prevê-se um aumento de 0,388 unidades na Proatividade. O coeficiente padronizado ($Beta = 0,425$) demonstra que a Comunicação Interna exerce um efeito de magnitude moderada sobre a Proatividade. Para além disso, o valor de significância obtido ($p < 0,001$) confirma que esta relação é estatisticamente significativa. A constante do modelo ($B = 3,618$) revela que, quando a variável independente, neste caso a Liderança Empreendedora, assume o valor zero, o nível previsto para a Proatividade é de 3,618.

Estes resultados destacam que a Comunicação Interna exerce um impacto positivo significativo, intensificando a influência da Liderança Empreendedora na promoção de comportamentos proativos no ambiente organizacional.

Relação entre Liderança e Proatividade moderada pela Comunicação Interna

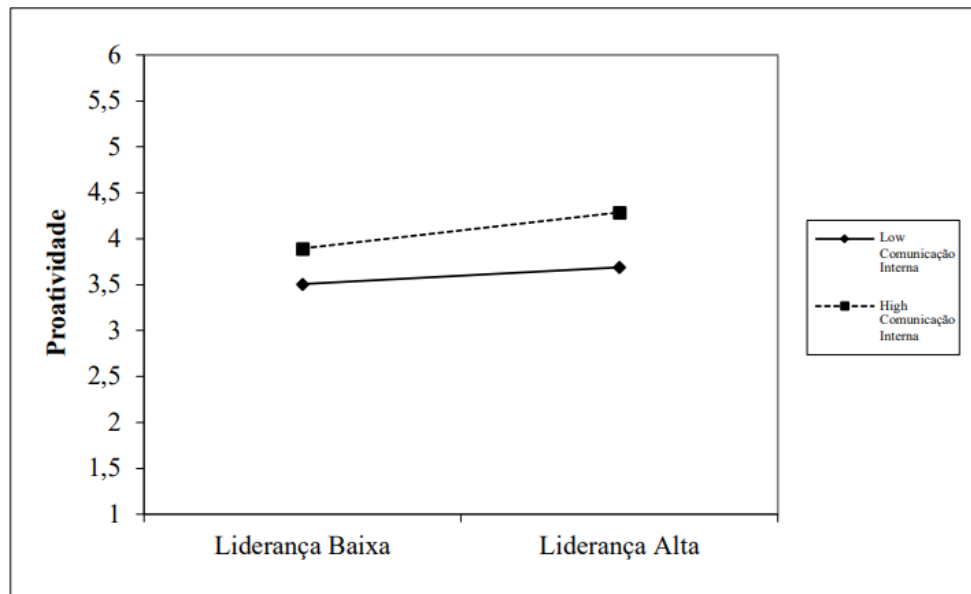


Figura 3: Relação entre Liderança e Proatividade moderada pela comunicação interna

Conforme observado no gráfico, a relação entre a Liderança Empreendedora e a Proatividade é moderada pela Comunicação Interna. Os resultados mostram que existe um efeito de interação estatisticamente significativo entre essas duas variáveis, o que confirma a hipótese de moderação.

Observa-se que a relação entre a Liderança Empreendedora e a Proatividade é mais fraca quando os colaboradores percebem níveis reduzidos de Comunicação Interna. Pelo contrário, quando a percepção de Comunicação Interna é elevada, essa relação é fortalecida, ampliando o impacto da Liderança Empreendedora sobre a Proatividade. De forma mais detalhada, o gráfico evidencia que a Proatividade atinge níveis mais elevados quando os participantes reportam simultaneamente uma forte percepção de Liderança Empreendedora e de Comunicação Interna, enquanto se apresenta mais baixa nos casos em que existe uma percepção reduzida de Liderança Empreendedora associada a uma Comunicação Interna igualmente baixa.

Portanto, podemos concluir que a Comunicação Interna desempenha um papel moderador importante, intensificando a relação positiva entre Liderança Empreendedora e Proatividade.

6. Conclusões

6.1. Considerações finais

Os resultados desta investigação confirmaram a hipótese de que a Liderança Empreendedora exerce um impacto positivo e significativo na Criatividade dos colaboradores. Este resultado encontra suporte em autores como Gupta, MacMillan e Surie (2004), que defendem que os líderes empreendedores criam ambientes organizacionais férteis para a inovação, ao promoverem a autonomia, a experimentação e a assunção de riscos calculados. Ao proporcionar liberdade para que os colaboradores testem novas ideias e encarem o erro como parte integrante do processo de aprendizagem, a liderança empreendedora reforça um clima de segurança psicológica essencial para a emergência de propostas criativas (Amabile, 1996). Também estudos mais recentes, como os de Ribeiro, Gomes e Kurian (2020) e de Simões, Duarte e Ribeiro (2022), demonstraram a relevância de estilos de liderança orientados para a autenticidade e responsabilidade no desenvolvimento da criatividade. A presente investigação acrescenta, assim, evidência empírica ao confirmar que a liderança empreendedora constitui um motor fundamental para estimular a criatividade organizacional, contribuindo para consolidar o conhecimento nesta área em contexto português.

No que respeita à Proatividade, também se verificou uma associação positiva e significativa com a Liderança Empreendedora. O resultado está em concordância com os estudos de Parker, Bindl e Strauss (2010) e de Crant (2000), que salientam o papel da liderança empreendedora na motivação dos trabalhadores para assumir iniciativa e antecipar necessidades organizacionais. Ao fomentar a autonomia e a responsabilidade individual, os líderes empreendedores criam condições para que os colaboradores se sintam capacitados para agir de forma independente, desenvolvendo comportamentos orientados para o futuro. Os dados obtidos reforçam ainda as conclusões de Khawaja et al. (2023), que destacam a proatividade como mecanismo essencial de alinhamento entre as competências individuais e as exigências do contexto organizacional. Neste sentido, a presente investigação demonstra que a liderança empreendedora não só promove a criatividade, como também reforça a predisposição para agir de forma autónoma e inovadora, aspetos indispensáveis em ambientes competitivos e em permanente transformação.

Uma das contribuições mais significativas desta investigação consistiu na identificação do papel moderador da Comunicação Interna na relação entre a Liderança Empreendedora e a Criatividade. Os resultados mostraram que, quando os colaboradores percebem uma comunicação interna clara, transparente e participativa, o efeito positivo da liderança empreendedora na criatividade é intensificado. Este achado confirma a perspectiva de Men e Stacks (2014) e de Welch e Jackson (2007), que salientam a importância da comunicação para o alinhamento de objetivos e para a mobilização dos colaboradores em torno de uma visão estratégica comum. Estudos mais recentes reforçam esta conclusão: Vaz (2024) demonstrou que a comunicação interna influencia a motivação e a satisfação dos trabalhadores; Li et al. (2024) evidenciaram que a comunicação simétrica potencia a criatividade, sobretudo em indivíduos com personalidade proativa; e Zhu et al. (2025) mostraram que, em ambientes digitais, a interação entre liderança e comunicação constitui um preditor robusto de criatividade.

Estes resultados confirmam, portanto, que a comunicação interna não atua apenas como canal de transmissão de informação, mas representa um elemento estratégico capaz de multiplicar os efeitos positivos da liderança sobre a criatividade dos colaboradores.

De forma semelhante, também se verificou que a Comunicação Interna desempenha um papel moderador relevante na relação entre a Liderança Empreendedora e a Proatividade. Os resultados revelaram que, em contextos nos quais a comunicação é percebida como clara, consistente e orientada para a participação, a influência da liderança empreendedora sobre a iniciativa dos trabalhadores é reforçada. Este resultado encontra eco nos estudos de Tourish e Hargie (2004), que defendem a importância da comunicação na aproximação entre líderes e liderados, promovendo a confiança e estimulando a participação ativa.

Assim, a comunicação interna não se limita a desempenhar uma função instrumental de alinhamento estratégico, mas assume-se como um recurso organizacional capaz de potenciar comportamentos proativos, incentivando os colaboradores a antecipar problemas, propor soluções e agir de forma autónoma em prol do desenvolvimento organizacional.

Em síntese, a presente investigação demonstrou que a Liderança Empreendedora desempenha um papel fundamental na promoção da Criatividade e da Proatividade dos

colaboradores, e que estes efeitos são amplificados pela Comunicação interna, que atua como uma variável moderadora de elevada relevância. Estes resultados não só confirmam evidências anteriores reportadas pela literatura, como também acrescentam contributos originais ao contexto português, sublinhando a importância de combinar estilos de liderança empreendedores com práticas comunicacionais eficazes. Conclui-se, assim, que organizações que investem simultaneamente no desenvolvimento de competências de liderança empreendedora e na construção de sistemas de comunicação interna transparentes e participativos encontram-se melhor posicionadas para enfrentar os desafios de ambientes competitivos, estimular a inovação e assegurar a sua sustentabilidade a longo prazo.

6.2. Implicações práticas do estudo

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que as organizações devem investir em dois eixos fundamentais.

Em primeiro lugar, no desenvolvimento de competências de Liderança Empreendedora entre gestores e líderes de equipa, através de programas de formação contínua, *coaching* de liderança e mentoria que estimulem a autonomia, a criatividade e a iniciativa individual. A aposta em processos de recrutamento e seleção que valorizem perfis com capacidade de inovação e visão estratégica revela-se igualmente essencial, assegurando que os líderes possuam as competências necessárias para promover equipas dinâmicas e orientadas para a mudança.

Em segundo lugar, é necessário fortalecer a Comunicação Interna, estabelecendo mecanismos claros, transparentes e bidirecionais que permitam alinhar colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Tal pode ser concretizado através da criação de canais digitais de comunicação mais participativos, da realização de reuniões regulares de alinhamento estratégico, bem como da implementação de programas de feedback contínuo que assegurem a escuta ativa das equipas.

Logo, torna-se evidente que práticas de liderança empreendedora articuladas com estratégias de comunicação interna robustas representam uma via eficaz para promover ambientes organizacionais mais colaborativos, inovadores e sustentáveis.

6.3.Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Apesar dos contributos obtidos, esta investigação apresenta algumas limitações. A utilização de uma amostra de conveniência restringe a generalização dos resultados, e o desenho transversal não permite estabelecer relações de causalidade.

Para investigações futuras, sugere-se, o recurso a metodologias longitudinais, que permitam analisar a evolução das relações entre liderança, comunicação, criatividade e proatividade ao longo do tempo. Replicar o estudo em diferentes setores de atividade e contextos culturais, de modo a aumentar a validade externa. Por fim, incluir variáveis adicionais, como a cultura organizacional, a motivação intrínseca, o bem-estar no trabalho ou a inovação tecnológica.

Estes pontos estão em sinergia com a literatura recente. Por exemplo, Bakker et al. (2020) destacaram a relevância da motivação e do bem-estar como mediadores de processos criativos; Tian et al. (2021) reforçaram a importância de ambientes de trabalho que estimulem a criatividade; e Zhu et al. (2025) sublinharam que, em contextos digitais, fatores como a exaustão emocional podem interagir com a liderança e a comunicação para influenciar a criatividade e a proatividade.

Assim, sugere-se que futuras investigações aprofundem estas dimensões, contribuindo para um conhecimento mais amplo e atualizado sobre os mecanismos que potenciam a inovação e a adaptação organizacional.

Referências Bibliográficas

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.

Assunção, F. (2015). Comunicação interna e o desempenho organizacional: um estudo empírico. *Revista Portuguesa de Ciências da Comunicação*, 17(1), 45–60.

Baghdadi, A., et al. (2020). Proactivity and work engagement: Examining their relationship. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 8(2), 56–74.

Bagheri, A., & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement scale: Development and validation. *Journal of Small Business Management*, 58(5), 1101–1125.

Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2011). Entrepreneurial leadership: Towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, 14(4), 447–463. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601594>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>

Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., & De Vries, J. D. (2020). Job crafting and goal attainment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103411.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.

Bharadwaj, S., & Menon, A. (2003). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management*, 20(6), 424–434.

Campo, A. (2013). *Estatística aplicada às ciências sociais*. Edições Sílabo.

Christensen, L. T. (2014). *Corporate communication: Theory and practice*. Sage Publications.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.

Dancey, C. P., & Reidy, J. (2017). *Estatística sem matemática para psicologia* (7.^a ed.). Penso.

Faria, J., Silva, S., & Gomes, A. (2008). Criatividade nas organizações: Um estudo exploratório. *Revista de Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 14(2), 213–228.

Garcia, A. (2015). Comunicação organizacional e mudança cultural: O papel da liderança. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional*, 7(2), 89–104.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(08\)28001-8](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(08)28001-8)

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.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2014). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 40(3), 556–564.

- Khawaja, K. F., et al. (2023). Proactive behavior and job crafting: Exploring mechanisms of alignment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(1), 1–12.
- Li, X., Wang, H., & Zhang, J. (2024). Symmetrical communication and proactive personality: Implications for employee creativity. *International Journal of Business Communication*, 61(2), 205–221.
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics (7.ª ed.)*. ReportNumber.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 18(4), 332–345.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (5.ª ed.)*. Edições Sílabo.
- 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.
- Ribeiro, N. P., Gomes, D. R., & Kurian, S. (2020). Authentic leadership and creativity: The mediating role of harmonious passion. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 49–61.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional (9.ª ed.)*. Pearson.
- Rocha, S., & Wechsler, S. M. (2016). Criatividade no contexto organizacional: Teorias e práticas. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2), 1–9.
- Santana, L., & Brandão, C. (2018). Comunicação e liderança nas organizações: Desafios contemporâneos. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 14(2), 67–82.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237.

Simão, J., & Gorjão, C. (2014). Comunicação interna e identidade organizacional: Uma análise em tempos de mudança. *Revista Comunicação e Sociedade*, 26, 97–115.

Simões, D., Duarte, H., & Ribeiro, N. (2022). Responsible leadership and creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 189–202.

Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. (2021). How does innovation affect firm performance? The mediating role of organizational creativity. *Journal of Business Research*, 123, 108–119.

Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. Routledge.

Vaz, A. (2024). Comunicação interna e motivação: Um estudo em organizações portuguesas. *Revista Portuguesa de Comunicação Organizacional*, 5(1), 22–40.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.
<https://doi.org/10.2307/3069410>

Zhu, Y., Li, M., & Wang, Y. (2025). E-leadership, digital communication, and employee creativity: The moderating role of regulatory focus. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 99–117.

Glossário

Não aplicável.

Anexo 1- Questionário

Caro(a) participante,

O meu nome é Andreia Filipe e venho por este meio solicitar a sua colaboração num estudo através do preenchimento do seguinte questionário. Esta investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação do Instituto Politécnico de Leiria. O presente questionário tem como objetivo o estudo da Importância da Liderança Empreendedora na Criatividade e Proatividade dos trabalhadores: O papel mediador da comunicação interna.

A sua participação é voluntária e anónima, garantindo a confidencialidade dos dados fornecidos, sendo estes apenas utilizados para a realização da dissertação de Mestrado.

Tempo médio de resposta ao questionário: 4 minutos.

Qualquer questão relacionada com o preenchimento deste questionário, poderá entrar em contacto através do seguinte e-mail: 2230446@my.ipleiria.pt - **Andreia Filipe**.

A sua participação é essencial para a realização desta investigação.

Agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

Responda as seguintes questões sobre o seu líder:

Escala de resposta: Nunca-1 Raramente-2 Às Vezes-3 Frequentemente-4 Sempre-5

Pergunta	1	2	3	4	5
Sugere ideias racionais para melhorar o serviço que oferecemos?					
Propõe ideias para o desenvolvimento de novos serviços?					
Está disposto a correr riscos calculados?					
Apresenta soluções criativas para resolver problemas?					
Tem uma visão clara para o futuro do negócio?					
Desafia-me e incentiva-me a agir de forma inovadora?					
Encoraja-me a questionar e desafiar as formas atuais de realizar o nosso trabalho?					

Responda a estas perguntas sobre a comunicação interna da empresa onde trabalha:

Escala de resposta: Não se aplica rigorosamente nada 1 Não se aplica 2 Aplica-se pouco 3 Aplica-se alguma coisa 4 Aplica-se totalmente 5

Pergunta	1	2	3	4	5
Considera que a maioria das comunicações entre si e a sua organização são bidirecionais?					
A organização incentiva a expressão de opiniões diferentes?					
Considera que um dos objetivos da comunicação na sua organização é garantir que os gestores sejam recetivos aos colaboradores?					
Os supervisores incentivam-no/a a expressar opiniões divergentes?					
Costuma ser informado/a sobre mudanças importantes nas políticas que irão afetar o seu trabalho antes de elas acontecerem?					
Sente-se à vontade para se expressar durante reuniões com supervisores e gestores?					

Responda a estas perguntas sobre a sua criatividade:

Escala de resposta: Nunca-1 Raramente-2 Às Vezes-3 Frequentemente-4 Sempre-5

Pergunta	1	2	3	4	5
Sugiro novas formas de atingir objetivos					
Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.					
Procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos ou serviços.					
Sugiro novas formas de aumentar a qualidade.					
Sou uma boa fonte de ideias criativas.					
Não tenho medo de correr riscos.					
Promovo e defendo ideias junto dos outros.					
Exibo criatividade no trabalho, quando tenho oportunidade para o fazer.					
Desenvolvo planos e planificações adequados para a implementação de novas ideias.					
Apresento soluções criativas para os problemas.					

Responda a estas perguntas sobre a sua proatividade:

Escala de resposta: Nunca-1 Raramente-2 Às Vezes-3 Frequentemente-4 Sempre-5

Pergunta	1	2	3	4	5
Considera-se excelente a identificar oportunidades?					
Está frequentemente à procura de melhores formas de realizar o seu trabalho?					
Com que frequência promove e defende ideias para outras pessoas?					
Com que frequência tenta implementar novos métodos de trabalho mais eficazes?					

Género:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Idade:

- Até 21 anos
- Entre 22 e 38 anos
- Entre 39 e 54 anos
- Mais de 55 anos

Habilitações literárias:

- Até ao 3º ciclo
- Ensino secundário
- Bacharelado/Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Antiguidade na Empresa:

- Menos de 1 ano

- Entre 1 e 4 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Tempo de trabalho com o líder:

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 4 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Dimensão da Empresa:

- Microempresa (até 10 funcionários)
- Pequena empresa (11-50 funcionários)
- Média empresa (51-250 funcionários)
- Grande empresa (mais de 250 funcionários)

Setor:

- Público
- Privado