



ISPA | Instituto Superior de Psicologia Aplicada

**O Efeito Moderador do Bem-Estar  
Psicológico na Relação entre as Práticas de  
Gestão de Recursos Humanos e o  
Comportamento Organizacional Inovador**

Filipe Miguel Rodrigues Marques

**Orientador de Dissertação:**

Ana Cristina Martins

**Coordenador de Seminário de Dissertação:**

Ana Cristina Martins

**Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:**

MESTRE EM PSICOLOGIA APLICADA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a Orientação de Ana Cristina Martins, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673 / 2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

## **Agradecimentos**

Este é talvez o capítulo mais agradável da tese, por ser aqui que posso expressar todas as angústias e alegrias, que tanto caracterizam este tipo de processo. Aqui, manifesto sentimentos de admiração, ternura e carinho pelos intervenientes e participantes deste processo, que comigo colaboraram de forma directa ou indirecta e que tornaram possível alcançar uma meta que se afigurava como longínqua à partida. Somente graças a vós consegui ir encurtando o caminho, superando obstáculos e contratempos tão inesperados quanto angustiantes mas que, ao invés de me deterem, me impulsionaram.

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, ao Mestre Luís José Andrade. Não o apelido de Mestre somente pelo seu grau académico, mas também pelo facto de constituir para mim, um modelo e um exemplo de profissionalismo, alguém que muito admiro e estimo. Jamais poderei retribuir a generosidade de me ter “lançado a bóia” numa altura em que parecia navegar em maré adversa e as nuvens pareciam não querer deixar raiar o sol. Muito obrigado por ter sido o mentor deste projecto e pela confiança que em mim depositou, fazendo aumentar o meu sentido de responsabilidade e obrigação para consigo, obrigando-me a lutar não apenas para alcançar os meus objectivos pessoais, mas também para tentar não defraudar as expectativas que, em boa hora, em mim depositou.

Não posso esquecer a orientação da Professora Ana Cristina Martins, pelo seu espírito de compreensão, carinho, dedicação e solidariedade em todos os momentos, especialmente naqueles em que apenas uma tão sua palavra, de conforto e tranquilidade, se revelou suficiente para me fazer parar, reflectir e voltar à batalha com um sentido renovado de esperança e confiança. Em boa hora nos cruzámos. Um agradecimento muito, mas muito sentido!

A toda a minha família e particularmente aos meus pais devo o maior de todos os agradecimentos.

Ao meu Pai, por me estimular o espírito crítico, por todos os conhecimentos que sempre me transmitiu e por ser um exemplo de sacrifício, dedicação, capacidade de trabalho, força e perseverança, essenciais para poder vingar no mundo do trabalho. Obrigado pela paciência demonstrada ao longo destes anos, por não me teres deixado desistir, por me guiares, não permitindo que me desviasse do rumo certo e apontando-me o Norte, fornecendo-me as armas, sem as quais não teria conseguido lutar.

À minha Mãe, meu porto de abrigo pelo carinho, amizade e pela compreensão demonstrada aquando das minhas muitas impaciências e desabafos ao longo de todo este processo.

À minha irmã Sofia, por ser um exemplo de como ser bem sucedida familiar e profissionalmente mas principalmente, por me ter proporcionado o momento de maior felicidade e o maior de todos os estímulos nesta jornada, a anunciada chegada de um sobrinho.

Não me posso esquecer de todos os meus amigos, pedindo-lhes perdão pelo egoísmo das minhas prolongadas ausências e por não ter estado presente em tantos momentos quanto seria desejável.

Ao Maurício e ao João, por me acompanharem na infância e adolescência vividas em conjunto, com todas as peripécias, alegrias, tristezas, descobertas e crescimento que hoje se reflecte não apenas neste trabalho, mas em quem sou, em grande parte devido a vós.

Ao Zé, Joana Mesquita e Joana Brandão por algo que não se explica, não vem em nenhum manual e que jamais o maior de todos os poetas conseguirá expressar por palavras.

À Sara Zorro, Susana e Filipa por fazerem tudo valer a pena. Não me esqueço de nenhum dos momentos que passámos juntos, convosco ri, diverti-me, chorei, “pensei-me” e fui feliz. Algo que perdurará para sempre.

Ao Prof. Dr. Francisco Cesário, Cláudio, Ana, Patrícia, Inês e Tomás, pela evolução profissional conjunta e pelas relações pessoais de amizade, companheirismo e solidariedade na criação de um projecto pelo qual todos nos apaixonámos e lutámos. Sem a vossa companhia não faria sentido!!

Ao Tiago e Renata, mais recentes, mas cuja cumplicidade se assume como longínqua.

Obrigado por terem suportado os meus desabafos e inquietações constantes e por me ajudarem a descontraír - ainda que à força por vezes - em alturas de stress. Em suma, por serem amigos na verdadeira acepção da palavra.

Aos ‘Everybody Todos’ pela fantástica viagem de finalistas que me proporcionaram, que me permitiu extravasar, liberar e jogar tudo p’ro ar.

Ao António Esteves e à Marta Antunes, pelos preciosos conselhos e sugestões.

Ao Professor João Maroco, pela ajuda e disponibilidade.

À minha instituição de formação, o ISPA, pelos valores e conhecimento que me transmitiu.

Aos participantes deste estudo, sem os quais o mesmo não teria sido possível.

Por último, uma palavra especial de agradecimento ao Dr. Francisco Salgado, meu grupanalista, por algo que continuarei a descobrir.

Muito Obrigado a Todos !!!

*Não sei que vento é este de repente  
Que tudo o que eu desfiz ele refaz  
Que me empurra com força para a frente  
Quando caio desamparado para trás*

*Que não-saber é este que não quer  
Saber do não-saber que lbe ensinei  
E que faz com que eu aprenda sem querer  
A saber cada vez mais o que não sei*

Camané - «Não Sei»

Ao meu Avô Francisco Marques,  
pelo lema de vida *“Deus quer, o Homem sonha, a Obra nasce!”*

Fernando Pessoa

## Resumo

Existem evidências de que as práticas de gestão de recursos humanos são um importante preditor da performance organizacional, mais concretamente do comportamento organizacional inovador. O comportamento inovador tem sido estudado através de várias perspectivas, mas a informação é escassa no que diz respeito aos processos individuais subjacentes a esta relação. O interesse da presente investigação assenta no estudo da importância da influência do bem-estar psicológico neste processo. Assim, usando uma amostra constituída por 130 participantes de uma área não operacional de uma empresa e através de uma abordagem quantitativa e de cariz exploratório, foi constituído um modelo de estudo onde se analisa o impacto da flexibilidade funcional, do clima organizacional de inovação e da cultura de inovação no comportamento inovador, sob moderação do bem-estar psicológico, usando o método de regressão linear para a testagem das hipóteses.

Os resultados confirmam que as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente a flexibilidade funcional, o clima e a cultura se assumem de facto, como importantes preditores do comportamento organizacional inovador. Contudo, o efeito de moderação do bem-estar psicológico não pode ser sustentado na sua totalidade, em virtude de os resultados encontrados não serem inequívocos para todas as práticas de GRH analisadas. Foi igualmente verificado que todas as práticas em estudo se encontram correlacionadas entre si e que o BEP se encontra associado às mesmas.

**Palavras-Chave:** Práticas GRH, Comportamento Organizacional Inovador, Bem-Estar Psicológico

## **Abstract**

Several available evidence suggest that human resource management practices are an important predictor of organizational performance, mainly of innovative work behaviour. Innovative behaviour has been studied through several perspectives. However, there exists a lack of information regarding the individual processes underlying this relationship. Investigating the importance of the influence of psychological well-being in this process is the main interest of this investigation. Therefore, using a 130 subject sample of a non-operational area of a company and through a quantitative and exploratory approach, a linear regression was executed testing a model that analyzes the impact of functional flexibility, organizational innovative climate and culture on innovative behaviour, investigating as well the possible moderating impact of psychological well-being.

Results reveal that human resource management practices (in particular functional flexibility, innovation climate and culture) are in fact important predictors of innovative work behaviour. However, the moderator effect of psychological well-being isn't clearly confirmed, with found results not being clear for all the discussed practices. Moreover, it was found that every practice in the present study is correlated with the other practices and with the PWB.

**Key-words:** HRM Practices, Innovative Work Behaviour, Psychological Well-Being

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
INOVAÇÃO.....	16
Comportamento Inovador.....	17
Características Pessoais dos Indivíduos com Comportamento Criativo .....	18
Factores Contextuais e Organizacionais que Influenciam o Comportamento Criativo dos Indivíduos.....	19
Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Inovador .....	20
FLEXIBILIDADE LABORAL.....	24
Flexibilidade Funcional.....	25
Práticas de Incrementação da Flexibilidade Funcional .....	26
CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
Conceitos de Clima e Cultura .....	28
Modelo dos Valores Contrastantes .....	29
Clima e Cultura de Inovação.....	32
BEM-ESTAR PSICOLÓGICO .....	35
Bem-estar subjectivo vs. Bem-estar psicológico .....	35
As escalas do bem-estar psicológico.....	38
Objectivos e Hipóteses de Investigação.....	39
<b>MÉTODO</b> .....	43
Design do estudo .....	43
Caracterização dos participantes.....	43
Caracterização do instrumento .....	44
Procedimento .....	46
<b>RESULTADOS</b> .....	48
Estudo das qualidades psicométricas do instrumento.....	48
Estudo da Validade, Fidelidade e Sensibilidade .....	48

Escala de Comportamento Inovador .....	48
Escala de Flexibilidade Funcional .....	52
Escala de Clima Organizacional .....	55
Escala de Cultura Organizacional .....	56
Escala de Bem-Estar Psicológico .....	57
Verificação de Hipóteses .....	60
Hipótese 1.....	61
Hipótese 2.....	62
Hipótese 3.....	64
Hipótese 4.....	66
Análises Exploratórias.....	68
Correlações de <i>Pearson</i> .....	69
Comparação de Médias - Variável Sexo.....	70
Comparação de Médias - Variável Chefia.....	70
<i>Anova One-Way</i> e Teste <i>Scheffé</i> - Variável Habilitações Literárias .....	71
<b>DISCUSSÃO</b> .....	72
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	79
<b>ANEXOS</b> .....	86

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização dos Participantes .....	43
Tabela 2: Saturações dos itens e variância explicada da escala de comportamento inovador .....	49
Tabela 3: Valores <i>alpha</i> de <i>Cronbach</i> para a escala de comportamento inovador .....	50
Tabela 4: Valores K-S e Coeficientes para a escala de comportamento inovador .....	51
Tabela 5: Saturações dos itens e variância explicada da escala de flexibilidade funcional.....	52
Tabela 6: Valores <i>alpha</i> de <i>Cronbach</i> para a escala de flexibilidade funcional.....	54
Tabela 7: Valores K-S e Coeficientes para a escala de flexibilidade funcional.....	54
Tabela 8: Valores <i>alpha</i> de <i>Cronbach</i> para a escala de clima organizacional.....	55
Tabela 9: Valor K-S e Coeficientes para a escala de clima organizacional .....	55
Tabela 10: Valores <i>alpha</i> de <i>Cronbach</i> para a escala de cultura organizacional.....	56
Tabela 11: Valor K-S e Coeficientes para a escala de cultura organizacional .....	57
Tabela 12: Valores <i>alpha</i> de <i>Cronbach</i> para a escala de bem-estar psicológico .....	58
Tabela 13: Valor K-S e Coeficientes para a escala de bem-estar psicológico.....	59
Tabela 14: Resultados <i>alpha</i> de <i>Cronbach</i> e número de itens das escalas originais, versões Portuguesas e presente estudo .....	59
Tabela 15: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 1 .....	61
Tabela 16: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 1.....	61
Tabela 17: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 1 .....	62
Tabela 18: Resultados da análise da regressão linear simples para a hipótese 2 .....	63
Tabela 19: Resultados da análise da regressão linear simples para a hipótese 2 .....	63
Tabela 20: Resultados da análise da regressão linear simples para a hipótese 2 .....	63
Tabela 21: Resultados da análise da regressão linear simples para a hipótese 3 .....	64
Tabela 22: Resultados da análise da regressão linear simples para a hipótese 3 .....	65
Tabela 23: Resultados da análise da regressão linear simples para a hipótese 3 .....	65
Tabela 24: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 4.....	66
Tabela 25: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 4.....	67
Tabela 26: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 4.....	68
Tabela 27: Correlações de <i>Pearson</i> para as variáveis independentes em estudo.....	69
Tabela 28: Teste <i>Levene</i> e comparação de médias para a variável sexo .....	70
Tabela 29: Teste <i>Levene</i> e comparação de médias para a variável chefia.....	70
Tabela 30: ANova One-way e Teste <i>Scheffé</i> para a variável habilitações literárias .....	71

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Análise em Estudo .....	16
Figura 2: Quatro Estádios do Comportamento Inovador.....	18
Figura 3: Modelo Integrado para a Inovação e GRH.....	23
Figura 4: Modelo dos Valores Contrastantes.....	31
Figura 5: Modelo de Desenvolvimento e Implementação da Inovação .....	33
Figura 6: Modelo de Análise em Estudo, Variáveis e Respectivas Dimensões.....	60

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Questionário .....	86
Anexo B: Estatística Descritiva dos Participantes.....	92
Anexo C: Validade Factorial, Fidelidade e Sensibilidade da Escala de Comportamento Inovador .....	96
Anexo D: Validade Factorial, Fidelidade e Sensibilidade da Escala de Flexibilidade Funcional..	111
Anexo E: Fidelidade e Sensibilidade da Escala de Clima Organizacional .....	124
Anexo F: Fidelidade e Sensibilidade da Escala de Cultura Organizacional.....	127
Anexo G: Validade Factorial, Fidelidade e Sensibilidade da Escala de Bem-Estar Psicológico ..	130
Anexo H: Pressupostos e Regressões Lineares Hipótese 1 .....	135
Anexo I: Pressupostos e Regressões Lineares Hipótese 2.....	143
Anexo J: Pressupostos e Regressões Lineares Hipótese 3.....	149
Anexo K: Pressupostos e Regressões Lineares Hipótese 4 .....	156
Anexo L: Correlações <i>Pearson</i> .....	164
Anexo M: Comparação de Médias em Relação ao Sexo .....	166
Anexo N: Comparação de Médias em Relação ao Cargo de Chefia .....	170
Anexo O: <i>Anova One-Way</i> e Teste <i>Scheffe</i> - Habilitações Literárias.....	174
Anexo P: Teste Efeito de Moderação entre Cultura e BEP no Comportamento Inovador Relativo ao Uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros para Chefias e Não-Chefias .....	181

## INTRODUÇÃO

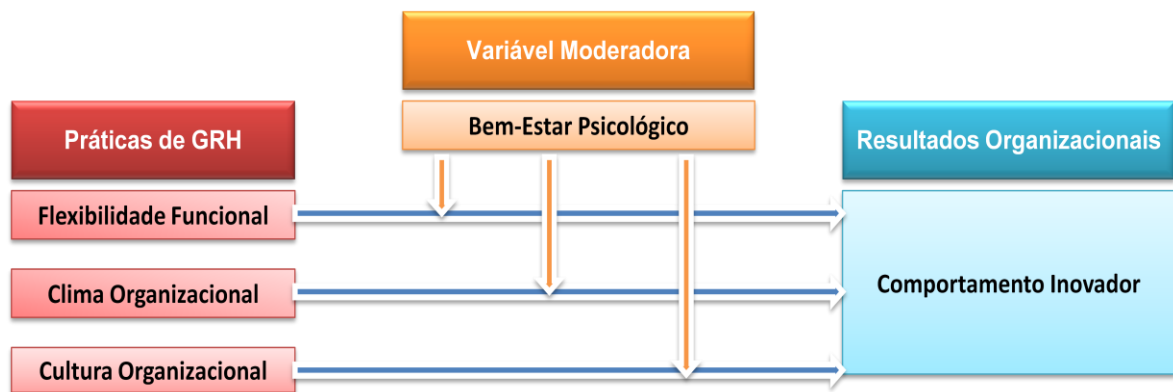
Num mundo cada vez mais globalizado e onde a competitividade assume proporções inimagináveis, são cada vez maiores e mais complexos os desafios que se colocam às organizações, forçando-as a adotarem novas estratégias de gestão e negócio - mais criativas e inovadoras - não apenas no que diz respeito às práticas de gestão do capital humano, mas principalmente no que respeita à qualidade, sofisticação, diferenciação e inovação dos produtos e serviços oferecidos pelas mesmas. Para a promoção dessa competitividade, são obrigadas a repensar as suas estratégias, tentando proporcionar aos seus colaboradores as condições necessárias para que a criatividade possa emergir, originando assim o aparecimento de novas tecnologias e acentuando a diferenciação pela inovação. Neil (2002) afirma que a inovação se tornou o maior motor de sucesso empresarial, num espectro cada vez mais amplo de sectores de actividade, não se encontrando apenas confinado ao sector industrial. Para além da inovação, a globalização, evolução tecnológica, crescente exigência de novos produtos e serviços e a crescente competitividade do mercado, obrigaram, também as organizações, a uma nova adaptação, tendo que se tornar cada vez mais flexíveis e repensar as condições de trabalho dos seus colaboradores e o tipo de tarefas que lhes são atribuídas, ou seja, as suas práticas de gestão de recursos humanos. De facto, existem evidências de que as práticas de GRH são um importante preditor da performance organizacional, mais propriamente da inovação organizacional (Shipton, West, Dawson, Birdi, Patterson, 2006).

O comportamento organizacional inovador tem vindo a ser analisado sob duas perspectivas: das características do trabalho e das práticas organizacionais que promovem a oportunidade e a motivação para que este tipo de comportamento se revele (Dorenbosch et al., 2005). Kelliher e Riley (2003), através de quatro estudos de caso, encontraram evidências de que empregados viram aumentar a sua satisfação no trabalho devido a uma das políticas de recursos humanos: a flexibilidade funcional. Dorenbosch et al. (2005), verificaram que quanto mais tempo os colaboradores permanecerem na mesma função e realizarem as mesmas tarefas, menor será a sua propensão para a inovação. Sendo a criatividade o ponto de partida para a inovação, será que as empresas apenas necessitam de recrutar indivíduos criativos para as suas fileiras? Esta ideia, de acordo com Oldham e Cummings (1997), não podia estar mais errada. Por mais criativos que possam ser os seus colaboradores, a criatividade não emerge automaticamente, ou seja, é necessário que as empresas proporcionem estruturas e se posicionem em ambientes onde esse potencial possa ser estimulado, para posteriormente serem recolhidos os dividendos do comportamento inovador que resulta nas desejáveis e tão essenciais melhorias ao nível dos processos, produtos e serviços. Vamos, então, ao encontro do princípio enunciado por Axell

(2000), de que o comportamento inovador não se encontra confinado, exclusivamente, à criatividade *per se*, mas também, a características organizacionais específicas e à forma como estas são percebidas pelos indivíduos. O desafio para as organizações que pretendam promover a inovação, não é apenas seleccionarem, desenvolverem, estimularem e motivarem os indivíduos capazes de gerar ideias mas, também, proporcionar um clima que simultaneamente funcione como suporte e sirva de estímulo para que os indivíduos ou grupos possam inovar. Esse clima característico de empresas inovadoras envolve os seus colaboradores na participação em actividades de melhoria, aposta na sua formação contínua e funciona através de um sistema de recompensas, entre outras (Isaksen & Lauer, 2002).

Contudo, o comportamento inovador não se encontra apenas dependente de factores internos à organização, mas também externos ou seja, da sua cultura envolvente. Ambientes externos que favoreçam mudanças e que potenciem o caos interno, em organizações com climas para a inovação, faz com que as mesmas sejam mais propensas ao sucesso, uma vez que envolvem os seus recursos humanos na geração de soluções rápidas e eficazes, em problemas inéditos e estratégicos sobre o futuro da organização. Day e Bedeian (1991) cit. por Patterson et al. (2005) verificaram que os colaboradores têm uma melhor performance (segundo relatos dos seus supervisores) em climas organizacionais que são percebidos pelos mesmos como sendo estruturados e que fornecem apoio e suporte à assunção de riscos. Torna-se, também, necessário entender até que ponto os factores individuais, tão próprios, subjectivos e característicos de cada ser humano influem no tipo de postura adaptada em contexto de trabalho. É baseado neste princípio e no facto de o comportamento inovador ter sido apenas analisado sob duas perspectivas: das características do trabalho e das práticas organizacionais, que este estudo é pertinente, explorando, igualmente, os aspectos psicossociais e individuais, bem como as dimensões da sua actuação no contexto organizacional. Para tal, analisa a temática do bem-estar psicológico – como um agregado familiar e profissional – e pretende verificar a forma como este é influenciado pelas práticas de gestão de recursos humanos e em que medida este se pode assumir como influenciador, ou não, do comportamento inovador dos indivíduos nas organizações. No fundo, será que o bem-estar psicológico se assume como uma variável moderadora das práticas de GRH e o comportamento inovador, aumentando ou diminuindo o efeito das práticas de GRH no comportamento inovador dos indivíduos?

Desta forma, foi construído o seguinte modelo de análise:



*Figura 1: Modelo de análise em estudo*

## INOVAÇÃO

Apesar de a inovação ser um conceito que gera consenso no que à sua utilidade diz respeito, o mesmo não se verifica quanto à sua definição. De acordo com Dorenbosch, Van Engen e Verhagen (2005), não existe até hoje na literatura uma definição consensual para este conceito, embora a mais aceite seja a proposta por West e Farr (1990), que afirmam que a inovação é a introdução e aplicação (de forma intencional) - dentro de um papel, grupo ou organização - de novas ideias, processos, produtos ou procedimentos, destinados ao benefício individual ou da organização.

Tal facto deve-se à multiplicidade de formas que a inovação pode assumir. Boer e During (2001), especificam três tipos de inovação:

- Inovação de produtos – que culmina no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços;
- Inovação de processos – que se reflecte numa diferente produção de serviços e/ou tecnologias;
- Inovação organizacional – através da qual são criadas novas formas de actuação ou de gestão da organização.

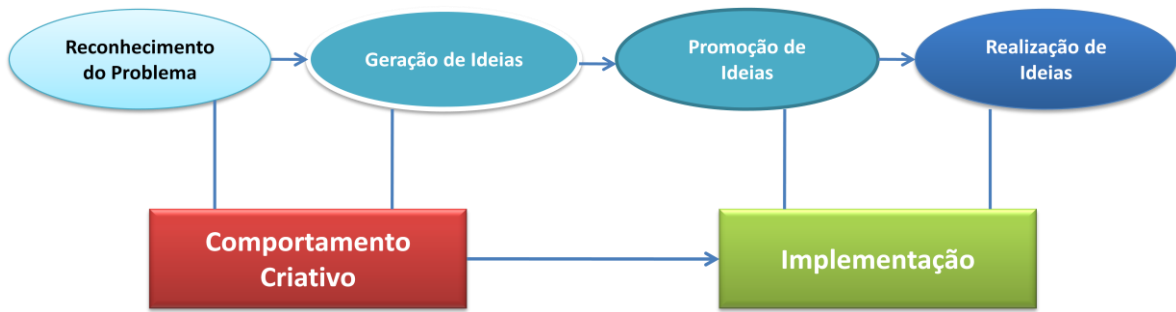
Implícito a todo e qualquer tipo de comportamento inovador está a noção de os colaboradores de uma empresa fazerem, de uma forma voluntária, mais ou de forma diferente do que lhes é exigido, sendo proactivos na procura de novas soluções. Esta estratégia poderá passar nomeadamente, por melhorar a sua forma de trabalhar, por uma maior comunicação com os seus colegas, pelo uso de computadores e novas tecnologias e pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Associado ao conceito de inovação, surgem muitas vezes os conceitos de criatividade e invenção que, embora se encontrem relacionados, não se podem afirmar como sendo sinónimos

de inovação. Ao passo que a criatividade é geralmente referenciada como a geração de novas ideias e é mormente estudada a nível individual, a inovação é tida como a introdução e implementação de novas ideias, estudada ao nível de equipas de trabalho e organizacional (Binnewies, Ohly & Sonnentag, 2007). Segundo Gilmartin (1999), criatividade é a produção de novas ideias, aplicáveis e úteis, por um indivíduo ou equipa de trabalho. Para o mesmo autor, inovação organizacional é a implementação bem sucedida de ideias criativas numa organização, que resulta num sucesso organizacional duradouro. Para Amabile (1988), criatividade é a produção de novas ideias úteis em qualquer domínio, por um indivíduo ou por um pequeno grupo de indivíduos que trabalham em conjunto. Por sua vez, inovação é definida como sendo a implementação e adopção dessas ideias numa organização. A criatividade é então, o pilar sobre o qual assenta a invenção e consequentemente, a inovação. Por sua vez, a invenção é definida por Piteira (2003) como a criação ou descoberta de uma nova ideia, esquema ou modelo de um novo produto, processo ou sistema, podendo ou não tomar expressão comercial. Como podemos verificar, para inovar nem sempre é necessário inventar algo novo ou ter uma boa ideia.

### Comportamento Inovador

Janssen (2000), concebe o comportamento inovador como um ciclo constituído por três partes interligadas: a geração da ideia, a promoção da ideia e a realização da mesma. A primeira fase - geração da ideia - consiste na produção de novas e úteis ideias que sejam aplicáveis em qualquer domínio, sendo que problemas, incongruências e descontinuidades fazem parte do “rastilho” que despoleta este ciclo. A fase intermédia, a promoção da ideia, consiste na sua promoção aos potenciais aliados ou seja, o trabalhador deve promovê-la incentivando os amigos, colegas, chefias ou patrocinadores para que estes a passem também a suportar e consequentemente, proporcionem o suporte necessário para a terceira e última fase, a sua implementação. Esta consiste na realização da ideia, produzindo um modelo ou protótipo de inovação que pode ser aplicado e experienciado na sua função ou num qualquer sector da organização. Com base em estudos de Janssen, Schoonebeek e van Looy (1997), Dorenbosch et al. (2005) elaboraram um modelo de comportamento inovador, esquematizado na Figura 2, que assenta em quatro estádios.



**Figura 2: Quatro Estádios do Comportamento Inovador (Dorenbosch et al., 2005)**

Assim, concluímos que os dois primeiros passos do comportamento inovador – reconhecimento do problema e geração de ideias – referem-se ao conceito de comportamento criativo, em que os sujeitos, ao identificarem um problema, iniciam o processo de geração de uma nova ideia para solucionarem o mesmo e os dois últimos passos, a promoção de ideias e a realização das mesmas, integram-se no conceito de implementação, em que os indivíduos promovem a ideia junto de colegas e/ou superiores para que estes possam ajudar à sua realização.

#### Características Pessoais dos Indivíduos com Comportamento Criativo

A criatividade dos indivíduos está altamente dependente das suas características pessoais, que podem ser impulsionadoras ou inibidoras do comportamento criativo. Amabile (1988), após ter realizado estudos em que recorreu à técnica de entrevista a colaboradores, verificou que as impulsionadoras se referem não apenas a características de índole psicológica - tais como a persistência, a energia, a honestidade intelectual, a curiosidade, a auto-motivação, o compromisso/envolvimento com a ideia - mas também de índole cognitiva, como as tácticas utilizadas para pensar de forma criativa, a competência numa área específica e a orientação para o risco ou seja, uma forma de o colaborador se sentir atraído apenas pelo desafio de fazer as coisas de uma forma diferente. No que toca às características inibidoras do comportamento criativo, a mesma autora salienta a atitude pessimista em relação aos resultados, a carência de competências chave, a desmotivação e falta de interesse pelo problema (ancoradas na falta de motivação pelo trabalho que realiza), a inflexibilidade - fazendo as coisas de forma repetitiva – e por último a motivação, que é essencialmente extrínseca, levando os indivíduos a realizarem as suas tarefas com a expectativa de serem reconhecidos e compensados monetariamente. Oldham e Cummings (1996), ao analisarem a literatura existente até então, sintetizaram as características comuns que definem os indivíduos com comportamento criativo. Entre essas características, encontram-se a atracção e gosto pela complexidade, a sensibilidade estética, a tolerância à ambiguidade, a auto-confiança, a intuição e um amplo e vasto espectro de interesses.

## Factores Contextuais e Organizacionais que Influenciam o Comportamento Criativo dos Indivíduos

O sítio onde os colaboradores exercem as suas funções, a forma como são tratados pelos seus supervisores e colegas e o tipo de trabalho que lhes é exigido, são aspectos que influenciam a sua criatividade. Os trabalhadores são mais criativos quando o contexto em que estão inseridos apoia os seus esforços na procura da inovação, porque os desafios que lhes são propostos lhes oferecem simultaneamente complexidade e estimulação, mas também lhes proporcionam o devido suporte. Sabendo da existência de características individuais próprias de indivíduos com maior propensão para tirar prazer da criação de produtos inovadores, importa saber quais os factores que influenciam esse mesmo potencial.

Os factores que influenciam a criatividade, a inovação e o consequente desenvolvimento de novos produtos pelas organizações, podem ser de origem exógena ou endógena (Alves, Marques, Saur & Marques, 2007). Os factores exógenos estão mormente relacionados com a intensidade e densidade dos relacionamentos que as organizações conseguem estabelecer com o ambiente que as rodeia. Neste ambiente exterior para a inovação onde as organizações vão operar, incluem-se o apoio institucional base e os valores e normas vigentes, que constituem a massa crítica necessária para a divulgação e troca de conhecimentos e sinergias que favorecem a criatividade, os processos de inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Estes aspectos são normalmente difíceis de controlar e influenciar por parte das organizações.

Por sua vez, os factores endógenos estão relacionados com as características internas da empresa e a cultura e clima que nela prevalecem e que são mais facilmente controláveis e alteráveis. Para promover a inovação e competitividade, é sobre estes factores que deverá incidir uma gestão estratégica. Os autores distinguem seis tipos de factores internos como sendo os que têm maior impacto na competitividade da organização através da criatividade e inovação:

1. Estratégia organizacional e disponibilidade de recursos – A inclusão explícita da inovação como sendo uma meta e um objectivo a atingir é o primeiro passo para estimular comportamentos criativos nos colaboradores. Martins e Terblanche (2003), afirmam que estratégias organizacionais orientadas para a inovação influenciam o aparecimento de iniciativas inovadoras a curto prazo, tais como o assumir de riscos. Para aplicar esta estratégia, é necessária a disponibilização de recursos como tempo, dinheiro e a colocação de pessoas, em projectos que contribuam para a concretização efectiva desta mesma.

2. Novas tecnologias – Empresas aptas a desenvolver novas tecnologias ganham vantagem competitiva no desenvolvimento de produtos inovadores. Para que esta vantagem seja efectiva, requer investigação, desenvolvimento e investimento em projectos arriscados ou em parcerias de alto risco.
3. Intensidade da investigação e desenvolvimento – Reflecte a determinação e a vontade da organização em gastar recursos na geração de novas ideias e de novos produtos, aumentando assim a sua propensão a cooperar com universidades e outras organizações.
4. Cultura organizacional e comunicação – Os elementos relacionados com a cultura, tais como valores e crenças partilhados, afectam o conhecimento dos colaboradores, a sua satisfação e a sua capacidade de comunicação e de adaptação à mudança. O contacto permanente entre indivíduos de diferentes departamentos facilita a aceitação de novas perspectivas e é particularmente característico das culturas que estimulam a criatividade e a inovação (Martins & Terblanche, 2003; Mumford et al., 2002).
5. Estrutura organizacional – Uma estrutura que seja flexível (com rotação de pessoas pelos vários cargos) e onde exista liberdade, manifestada através da autonomia, *empowerment* e poder de decisão dos colaboradores, é altamente estimuladora de comportamento criativo nos indivíduos.
6. Motivação e envolvimento dos colaboradores – A quantidade e qualidade de recursos humanos ligados a iniciativas de inovação é um aspecto crucial para as ideias criativas se tornarem um sucesso. São influenciadas pela forma como a organização lida com o assumir de riscos, com os erros, com a mudança e com a compensação monetária dos seus colaboradores.

### Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Inovador

As inovações têm vindo a assumir um papel cada vez mais importante nas organizações, constituindo-se como o grande suporte e o garante da continuidade de muitas delas. Com as fronteiras organizacionais em permanente mudança e evolução devido à globalização, só a acérrima competição permite às organizações definir as suas prioridades e objectivos primários. Esta tendência dos mercados externos nos quais as organizações actuam, irá ditar as leis de

sobrevivência para as mesmas, podendo as primeiras adoptar dois tipos distintos de estratégia de inovação, consoante queiram ser inovadoras e pioneiras ou seguir as tendências do mercado (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003):

- “Liderança” pela Inovação – Tipo de estratégia em que a organização tenta ser líder de mercado. Requer um forte empenho da empresa na criatividade e no assumir de riscos, com elos estreitos de ligação com as principais fontes do novo conhecimento relevante, e com as necessidades e tipo de respostas dadas aos clientes;
- Inovação “Seguidista” – Estratégia em que as empresas visam chegar deliberadamente atrasadas ao mercado, baseando-se na aprendizagem por imitação. Requer inteligência e empenho na análise da concorrência, para poder compreender o seu funcionamento e reduzir custos melhorando a qualidade da oferta.

O risco da não inovação acarreta consigo o perigo das empresas se tornarem obsoletas e terem de ser dissolvidas. Uma melhor organização e gestão de recursos humanos, a par de um melhor aproveitamento dos seus conhecimentos e recursos, permitirá dotar a organização de uma maior e mais eficaz capacidade inovadora.

A GRH pode ser definida como todas e quaisquer decisões e actividades, que afectem a natureza do relacionamento entre a organização e os seus empregados (Beer et al. 1984, cit. por Leede & Loise, 2005). Os mesmos autores resumem as áreas de actuação, das quais se encontram encarregues os gestores de recursos humanos:

- O desenho da organização e das tarefas – Os conteúdos das funções, o enriquecimento das mesmas, a tecnologia usada no desempenho das funções, a qualidade do trabalho e a rotatividade nos postos de trabalho;
- A gestão das pessoas – Entradas e saídas de colaboradores, através do recrutamento e selecção, integração de novos colaboradores, gestão de carreiras e aposentações;
- A avaliação da performance – Avaliação do desempenho, políticas de remunerações, bónus e distribuição de lucros;
- A gestão da comunicação – Gestão dos canais de comunicação e informação, participação nas decisões e gestão da liderança.

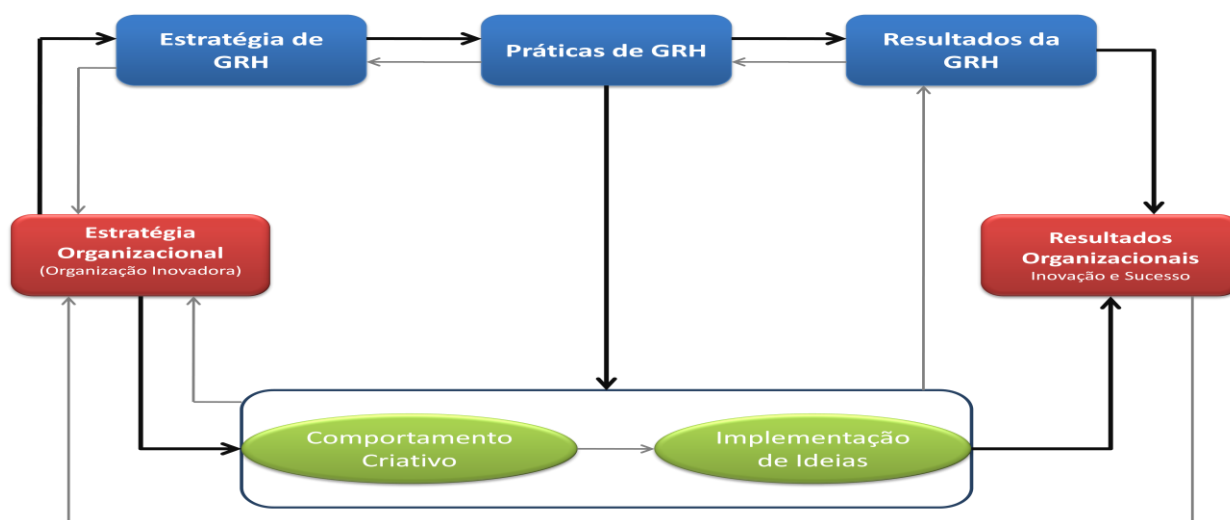
A análise das práticas de GRH e da inovação pode ser feita, tendo em conta dois níveis:

1. Organização geral, como “um todo” – visão partilhada e liderança apropriada à promoção de comportamento inovador, estrutura organizacional adequada, papel dos colaboradores, formação, desenvolvimento de carreiras, clima criativo, comunicação e participação;
2. Fases específicas do processo de inovação – liderança, papel do superior, criatividade dos colaboradores e trabalho de equipa.

A adopção de uma estratégia conjunta de práticas de gestão de recursos humanos e comportamento inovador, deverá ser devidamente estruturada como um todo, e não apenas como partes fragmentadas que suportam várias partes específicas do comportamento inovador ou seja, deverão ter em conta os dois níveis de análise supracitados. Esta noção é defendida por Leede e Loise (2005) que, após terem realizado um estudo de caso, propuseram um modelo integrado de Práticas de GRH e Comportamento Inovador (ilustrado na Figura 3).

Através do estudo que deu origem ao modelo, os autores descobriram a preponderância que as práticas de gestão de recursos humanos – tais como recompensas salariais e uso da tecnologia – têm nos três tipos de inovação (de produtos, de processos e organizacional). Constataram igualmente, que as práticas de eficaz circulação da informação e comunicação, a hipótese de os colaboradores participarem nas decisões e até mesmo práticas mais relacionadas com o desenho das tarefas (*job design*), são factores que influenciam a inovação, mais propriamente a inovação de produtos e processos.

Tendo em consideração, o facto de a GRH desempenhar um papel importante no suporte e nas recompensas do comportamento desejado de uma forma geral, é então possível afirmar que algumas práticas de GRH, influenciam o comportamento inovador dos indivíduos, e em última instância, a capacidade inovadora das organizações (Searle & Ball, 2003; Leede & Loise, 2005). É com base nestas conclusões que Leede e Loise (2005) apresentaram o modelo abaixo ilustrado.



**Figura 3: Modelo Integrado para a Inovação e GRH (Leede & Loise, 2005).**

Para uma correcta análise deste modelo, terão de ser tomados em linha de conta os dois níveis de análise supracitados ou seja, a organização como “um todo” e as fases específicas do processo de inovação, que por sua vez incluem sub-fases cruciais na concretização do processo de inovação.

Ao primeiro nível, corresponde a organização como “um todo”, que aspira a ser considerada como inovadora. Para conseguir os seus intentos, “necessitará” do auxílio de uma estratégia de GRH adequada, estratégia essa que por sua vez, está interligada a um conjunto de escolhas e tipos de práticas muito específicas, que deverão culminar em resultados que visam potenciar e fomentar a inovação na organização. Este objectivo poderá ser conseguido estimulando a criatividade dos trabalhadores, apostando na sua formação e no desenvolvimento das suas competências ou aumentando o seu compromisso para com a organização.

No que respeita ao segundo nível de análise (as fases específicas do processo de inovação), verifica-se que cada uma delas engloba práticas específicas de GRH, como por exemplo a atribuição de determinadas tarefas, formação para o desenvolvimento de conhecimentos e competências específicas úteis para o comportamento inovador, bem como, canais específicos para a comunicação de novas ideias (Leede & Loise, 2005).

Ao adoptar um tipo de gestão de recursos humanos orientado para o comportamento inovador, leva a que tenham de ser modificadas algumas práticas, tais como o recrutamento e selecção ou a formação. No respeitante à primeira das práticas enunciadas, terão de ser adoptadas metodologias de avaliação do potencial criativo e inovador dos indivíduos, quando em situação de dinâmicas de grupo e/ou entrevistas individuais. Foi com este propósito que Searle e Ball (2003) realizaram um estudo, em que pretendiam verificar se as organizações são realmente

capazes de identificar e utilizar as práticas adequadas de GRH que estimulam o comportamento inovador. Entre outros factores, analisaram as práticas de formação, gestão de ideias e de recrutamento e selecção.

Em termos de formação, os resultados revelaram existir um maior foco em formações que acrescentem aos formandos competências de diagnóstico e resolução de problemas, tentando assim ir ao encontro da tendência do mercado, que se caracteriza pela existência de organizações cada vez mais orientadas para satisfazer as exigências dos clientes e a sua fidelização.

No que respeita ao *recrutamento e posterior selecção*, verificaram-se resultados idênticos quer para o processo externo, quer para o interno, sendo o único critério de diferenciação o nível hierárquico ao qual os indivíduos se candidatam. Quando a selecção é efectuada para cargos com elevada responsabilidade ou de topo, as organizações recorrem a técnicas mais elaboradas, como o *assessment centre*, entrevistas individuais mais exaustivas ou provas de grupo. Para as funções em que a responsabilidade não é tão elevada, apenas utilizam provas individuais onde traçam um paralelismo com a situação real de trabalho e aplicam provas de personalidade. A tendência resultante do estudo é a de uma aposta mais forte ao nível individual do que grupal ou seja, investe-se mais no potencial inovador individual de cada colaborador, ao invés do uso de equipas de inovação.

Em relação à gestão de ideias, o estudo revela a inexistência de um sistema eficaz de gestão de ideias, pelo que a apresentação de novidades, continua a ser uma actividade quase exclusiva das funções de chefia e topo (Searle & Ball, 2003).

## **FLEXIBILIDADE LABORAL**

Nos últimos tempos, o conceito de flexibilidade e a sua implementação têm assumido um papel cada vez mais saliente na gestão de empresas. A isto não é alheio o facto de os sistemas burocráticos e altamente hierarquizados vigentes até há algum tempo nas organizações não serem eficazes e não proporcionarem uma resposta adequada aos desafios de uma economia cada vez mais global, caracterizada pela elevada competitividade e pelos progressos tecnológicos.

Gouliquer (2000), define a flexibilidade como sendo o conjunto de actividades ou respostas – internas ou externas - que visam realçar ou elevar a competitividade de uma organização e a sua resistência no mercado de trabalho. De acordo com Atkinson (1984), cit. por Valverde et al. (2001), a flexibilidade pode assumir diversas naturezas, tais como:

- Flexibilidade numérica;

- Flexibilidade financeira;
- Flexibilidade funcional.

Através da flexibilidade numérica, a empresa consegue facilmente aumentar ou diminuir o número de trabalhadores, num curto prazo de tempo, fazendo coincidir a mão-de-obra necessária e o efectivo de colaboradores contratados. Esta flexibilidade é atingível através da adopção de diferentes tipos de contrato, como por exemplo os regimes de part-time. Por sua vez, a flexibilidade financeira, permite à organização ter salários e custos laborais que reflectam, respectivamente, a performance dos trabalhadores e da empresa, em termos de receita e despesa. Este tipo de flexibilidade é conseguida através de diferentes/alternativas políticas remuneratórias, tais como a distribuição de lucros. Por último, através da flexibilidade funcional, os colaboradores podem desempenhar diferentes tarefas e funções dentro da mesma empresa. Esta actividade requer pessoas com experiência em diferentes áreas, dos seus processos e da cultura que nela prevalece. Desta prática, colhe frutos a própria empresa (que passa a dispor de colaboradores multifacetados, preparados para enfrentar um mercado em constante mudança) e os colaboradores, que se vão valorizando ao especializarem-se em diversas áreas. Albizu (1997), cit. por Brewster et al. (2001), argumenta que, para além das vantagens já referidas, a flexibilidade funcional permite ainda a redução das distâncias existentes entre os vários níveis hierárquicos de uma organização e proporciona uma comunicação mais ágil.

### Flexibilidade Funcional

O tipo de desenho da função tem sido um aspecto considerado como sendo bastante importante e como um dos principais contribuintes da motivação dos trabalhadores para inovar (Axtell et al., 2000; Hackman & Oldham, 1980; West & Farr, 1990). Para além de se traduzir em ganhos de produtividade, Michie e Sheenan-Quinn (2001) verificaram que a flexibilidade funcional se encontra positivamente correlacionada com a inovação e a criatividade, enquanto Leveson (1996) verificou que esta prática ajuda na construção de “pontes” entre diferentes grupos profissionais, promovendo o diálogo entre pessoas com diferentes competências, proporcionando um enriquecimento mútuo em diferentes áreas de intervenção.

Molleman & Slomp (1999) definem a flexibilidade funcional como o número total de competências presentes numa equipa, relativamente ao número de tarefas diferentes que devem ser realizadas por essa mesma equipa. De acordo com os mesmos autores, a flexibilidade funcional poderá ser dividida em dois conceitos distintos: a Multifuncionalidade e a Redundância.

A multifuncionalidade diz respeito ao número de tarefas diferentes que um indivíduo tem de desempenhar na sua função, que se referem à diversidade de tarefas, competências e conhecimentos inerentes ao cumprimento de uma função. Esta definição considera a multifuncionalidade como sendo um atributo pertencente aos trabalhadores. Multifuncionalidade pode assim, ser encarada como sendo o oposto da especialização num cargo. Por conseguinte, funções que comportem um elevado leque de tarefas e competências, necessitam de colaboradores multifuncionais para serem desempenhadas de forma correcta. Este tipo de funções, denominadas como “enriquecidas” por Farr (1990), cit. por Dorenbosch et al. (2005), são mais desafiantes e por conseguinte, requerem mais pensamento que as funções não enriquecidas, o que as torna mais promotoras de comportamento inovador que as funções mais redundantes.

A redundância, sendo uma característica da tarefa, apela às características funcionais ou seja, diz respeito ao número de trabalhadores que possuem qualificação para executar de forma correcta, tarefas específicas de uma dada função. Refere-se à homogeneidade de tarefas e competências entre as várias funções existentes numa equipa ou unidade, o que proporciona a todo e qualquer membro dessa equipa desempenhar rigorosamente as mesmas funções que qualquer um dos seus pares. Dorenbosch et al. (2005), afirma que o facto de existirem tarefas que necessitam de iguais competências, faz com que diferentes indivíduos possam executá-las, o que permite, na ausência de um trabalhador, que a função possa ser desempenhada de igual forma ou seja, sem perda de qualidade.

De acordo com Molleman e Slomp (1999), para a análise da flexibilidade funcional, é essencial ter em conta a forma como a multifuncionalidade e a redundância são distribuídas. No que se refere ao primeiro domínio, caso as qualificações se encontrem equitativamente divididas pelos colaboradores, o nível de multifuncionalidade para cada indivíduo é o mesmo, ou seja, cada trabalhador tem o mesmo número de competências e como tal de tarefas. Se a situação for contrária, então haverá indivíduos que têm mais competências para um determinado tipo de tarefas que outros.

Em relação ao domínio da redundância, caso o seu nível seja elevado, cada tarefa poderá ser executada pelo mesmo número de trabalhadores. Por oposição, irão existir tarefas que podem ser executadas por mais indivíduos que outras.

### Práticas de Incrementação da Flexibilidade Funcional

A flexibilidade funcional é tida como uma “ferramenta” que permite dotar as organizações de uma mobilidade entre diferentes funções, permitindo uma maior atenção às

necessidades do cliente e maior eficácia e rapidez na satisfação das mesmas, bem como um aumento dos resultados ou *outputs* pelo aumento da eficiência e da produtividade. Assim, o foco passa a incidir nos elementos estruturais como por exemplo, o design da produção ou a reorganização das funções (Gouliquer, 2000). Tomaney (1990), cit. por Gouliquer (2000), refere que o redesenho ou a reorganização do trabalho influencia o aumento da produtividade e a possibilidade de troca entre os vários colaboradores. Uma vez que abordamos o conceito de flexibilidade funcional, torna-se inevitável referenciar os esquemas de funcionamento do trabalho, de entre os quais destacamos o alargamento da função, a constituição de grupos semi-autónomos, a rotação do trabalho e o enriquecimento da função, propostos por Friedrich et al. (1998).

O primeiro sistema de trabalho, o alargamento da função ou “*job enlargement*”, consiste num processo de alargamento horizontal da função, mantendo o mesmo nível hierárquico mas acrescentando competências e conhecimentos para a realização da função, acrescido este que se converte num aumento do número de tarefas. Ao beneficiar deste sistema de trabalho, o colaborador valoriza-se pessoalmente, não apenas por adquirir maior responsabilidade na execução da sua função, mas também porque aprende a realizar um leque mais vasto de tarefas. Mas, como em todas as medidas que possam ser tomadas, também esta comporta inconvenientes para a organização, que terá forçosamente de fazer uma aposta mais forte na formação, o que implica um maior investimento.

Por sua vez, a constituição de equipas de trabalho semi-autónomas, consiste numa estratégia que permite envolver os indivíduos com uma diferenciação elevada no que respeita aos conhecimentos, experiências, competências e formação. Ao construir grupos, a necessidade de tomada de decisão é maior, podendo os indivíduos ser mais autónomos e implementar as suas próprias decisões, responsabilizando-se pelas mesmas.

A rotação do trabalho consiste numa prática em que o objectivo principal é o indivíduo não desempenhar sempre as mesmas tarefas ou seja, compreende a passagem dos colaboradores pelas diferentes funções que consiga desempenhar, num período de tempo previamente definido e limitado. As vantagens deste sistema de trabalho são: uma maior variedade de tarefas que os trabalhadores podem vir a desenvolver, que se traduz numa maior motivação para a execução das funções e o decréscimo do sentimento de “monotonia”. Adoptando este sistema, a produtividade e eficácia da organização poderá ressentir-se, já que os indivíduos necessitarão de mais tempo para se adaptarem ao desempenho de uma função que não é originalmente a sua.

Por último, o enriquecimento da função ou “*job enrichment*”, consiste num alargamento da função, quer a nível horizontal quer a nível vertical. Inclui portanto, o sistema de alargamento da

função, havendo um maior número de tarefas em termos verticais, o que necessariamente provoca uma ascensão hierárquica, passando o indivíduo a usufruir de maior poder decisório.

## CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

### Conceitos de Clima e Cultura

Clima e cultura são conceitos que nem sempre foram tratados de forma distinta na literatura, uma vez que segundo Schein (1990), Glick (1985) afirma que ambos os conceitos representam um conjunto de variáveis no ambiente organizacional. Porém, esta perspectiva tem vindo a ser desmistificada por especialistas da área. Para Schein (1990), o conceito de cultura é mais recente que o de clima e surgiu apenas da necessidade de explicar o sucesso das empresas Japonesas. Para este autor, clima organizacional refere-se a atitudes observáveis, de carácter temporário, sentimentos e percepções individuais em relação ao ambiente de trabalho, relativamente a uma organização. O mesmo autor sumariza as diferenças, definindo o primeiro como explícito, baseado em perspectivas individuais e que podem fácil e frequentemente mudar, consoante surjam novas informações, ao passo que o segundo se configura como implícito, mais persistente, mais enraizado, não observável e mais difícil de mudar. Utilizando a metáfora do icebergue, a cultura fica submersa, invisível e não observável, enquanto o clima fica visível, perceptível e observável na parte de cima. Segundo Schein (1990), cultura é definida como um *“padrão de pressuposições básicas partilhadas e aprendidas por um grupo à medida que foram capazes de solucionar os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que têm funcionado bem para serem consideradas como válidas e, por essa razão, ensinadas aos novos membros como sendo o modo correcto de perceber, pensar e sentir em relação aqueles problemas.”*

Estas diferenças são igualmente sintetizadas por Buono e Bowditch (2000), que consideram o clima como sendo uma medida sobre até que ponto as crenças e expectativas dos colaboradores estão a ser cumpridas e como tal, é tido como um indicador de concretização das crenças e expectativas, ao passo que a cultura é considerada pelos mesmos como a natureza dessas crenças e expectativas. Assim, o clima é parte integrante da cultura organizacional que lhe está subjacente.

Tendo em conta as várias teorias existentes, verificamos que estes dois conceitos são desenvolvidos em paralelo nas organizações, o que lhes confere uma perspectiva de complementaridade e não de antagonismo. Assim, para uma correcta avaliação da organização e para uma visão mais abrangente e nítida do comportamento das pessoas no seio da mesma,

verificamos que ambos os conceitos são imprescindíveis para um diagnóstico organizacional sustentado.

### Modelo dos Valores Contrastantes

Quinn e McGrath (1985) cit. por Santos (2003), após recorrerem aos trabalhos de Jung (1971), Driver e Rowe (1979) e Mason (1982), verificaram que existem diferentes estratégias de processamento da informação, através das quais caracterizaram quatro estilos distintos: o processamento racional, o processamento adaptativo, o processamento consensual ou grupal e o processamento hierárquico.

No processamento racional, a preferência é dada às situações onde existe uma certeza e uma necessidade de resposta imediata e uma necessidade de independência e sucesso. Por sua vez, as decisões sustentam a sua base em leis, regras e princípios lógicos, são tomadas de uma forma rápida, são normalmente irreversíveis e possuem uma lógica de orientação para objectivos. Através do processamento adaptativo, é dada preferência às situações de reduzida certeza, necessidade de resposta imediata, risco, excitação e crescimento, em que as decisões são muito rápidas, tendo unicamente em conta as perspectivas de adaptação à nova informação disponível. Surge assim uma orientação de criatividade, risco e crescimento que facilitam a adaptação externa. Quanto ao processamento consensual ou grupal, verificaram que a preferência é dada a situações que se caracterizam pela baixa certeza, pela necessidade de resposta a longo prazo e pela necessidade de relacionamento e dependência mútua. As decisões têm em conta diversas perspectivas, recorrendo à integração de diversas opiniões na procura de soluções, sendo orientada pela afiliação, harmonia e consideração pela individualidade. Por último, o processamento hierárquico, onde a preferência recai em situações onde a certeza é quase total, a necessidade de resposta é a longo prazo e onde existe elevada previsibilidade e segurança. As decisões são analisadas durante grandes períodos de tempo, e somente após muita análise científica e sistemática – que permite a obtenção da melhor solução possível – as decisões são tomadas com elevada segurança.

Paralelamente a estas formas de processamento de informação, emergiram quatro noções de organização:

- Organização do tipo empresarial – Cujos gestores estão orientados para objectivos definidos, que encorajam a produtividade e onde estabelecem um paralelo com o processamento de informação na forma racional;

- Organização tipo adocracia – Onde os gestores são inovadores e orientados para o progresso, correndo riscos e desenvolvendo uma visão de futuro, que se assemelha ao processamento de informação adaptativo;
- Organização do tipo clã – Caracterizada pelos gestores mentores que incentivam o trabalho de equipa e a consequente interacção, característico da forma de processamento de informação consensual ou grupal;
- Organização hierárquica – Em que os líderes coordenam, com cautela e conservadorismo as actividades, com um grande vínculo às técnicas utilizadas. Este tipo de processamento de informação é notoriamente hierárquico.

Na tentativa de aliar o estudo do processamento cognitivo à noção de eficácia, Quinn e Rohrbaugh (1983), elaboraram um estudo onde apresentaram a um grupo de especialistas organizacionais, um conjunto de critérios que posteriormente submeteram a uma análise multivariada, de onde extraíram três ênfases organizacionais contrastantes. A primeira ênfase refere-se ao foco organizacional, que representa o contraste entre a orientação pessoal interna *vs.* a orientação organizacional externa. A segunda ênfase contrasta entre a estabilidade e controle *vs.* flexibilidade e mudança e a terceira relacionada com os resultados pretendidos, representada pelo contraste entre meios *vs.* fins.

Tomando como ponto de partida o constructo de eficácia, através das três dimensões contrastantes, obtiveram uma representação gráfica em torno dos eixos flexibilidade/controlado e da orientação externa/interna, que resultaram em quatro quadrantes que vão ao encontro dos quatro grandes modelos teóricos sobre organizações. Posteriormente, este enquadramento de valores contrastantes foi sendo aplicado em vários contextos e problemas organizacionais, de onde surgiram quatro tipos diferentes de cultura organizacional:

- Cultura Racional – Com ênfase na orientação para o mercado externo e para o controle, onde a clarificação dos objectivos, direcção e capacidade de decisão se constituem como o meio para alcançar o fim da produtividade e resultados;
- Cultura de Progresso – Caracteriza-se pela ênfase de orientação para a flexibilidade e para o meio externo, em que a inovação, intuição e adaptação se assumem como os meios para alcançar os fins de crescimento, aquisição de recursos e suporte externo, numa perspectiva de expansão e transformação;
- Cultura de Consenso – Com uma orientação para o interno e para a flexibilidade, em que a abertura, a participação e a discussão são tidas como meios para atingir

os fins de comprometimento, o moral e o suporte, numa perspectiva de desenvolvimento de recursos humanos;

- Cultura Hierárquica – Caracterizada pela ênfase de orientação para o controle e para o interno, onde a mediação, a documentação e a gestão de informação, são os meios que permitem assegurar os fins de estabilidade, continuidade e controlo, com o foco na consolidação e no equilíbrio.

Quinn (1988), voltou posteriormente a modificar o modelo dos valores contrastantes, renomeando as culturas anteriormente apelidadas como racional, de progresso, de consenso e hierárquica, por cultura de objectivos, cultura de inovação, cultura de apoio e cultura burocrática, respectivamente. Assim, na cultura de objectivos, são os valores da produtividade, da eficiência e da maximização de resultados, que constituem a base dominante. Na cultura de inovação, a crença na importância e valor da criatividade, inovação, flexibilidade, receptividade à mudança, são o objecto de partilha comum entre os membros da organização. Seguidamente, na cultura de apoio é partilhada a crença na importância da cooperação, do espírito de grupo e do bem-estar das pessoas. Por último, na cultura burocrática, a base das crenças assenta nos valores da ordem, da hierarquia e dos sistemas de informação, do controle. Esta versão final do modelo é ilustrada na Figura 4.

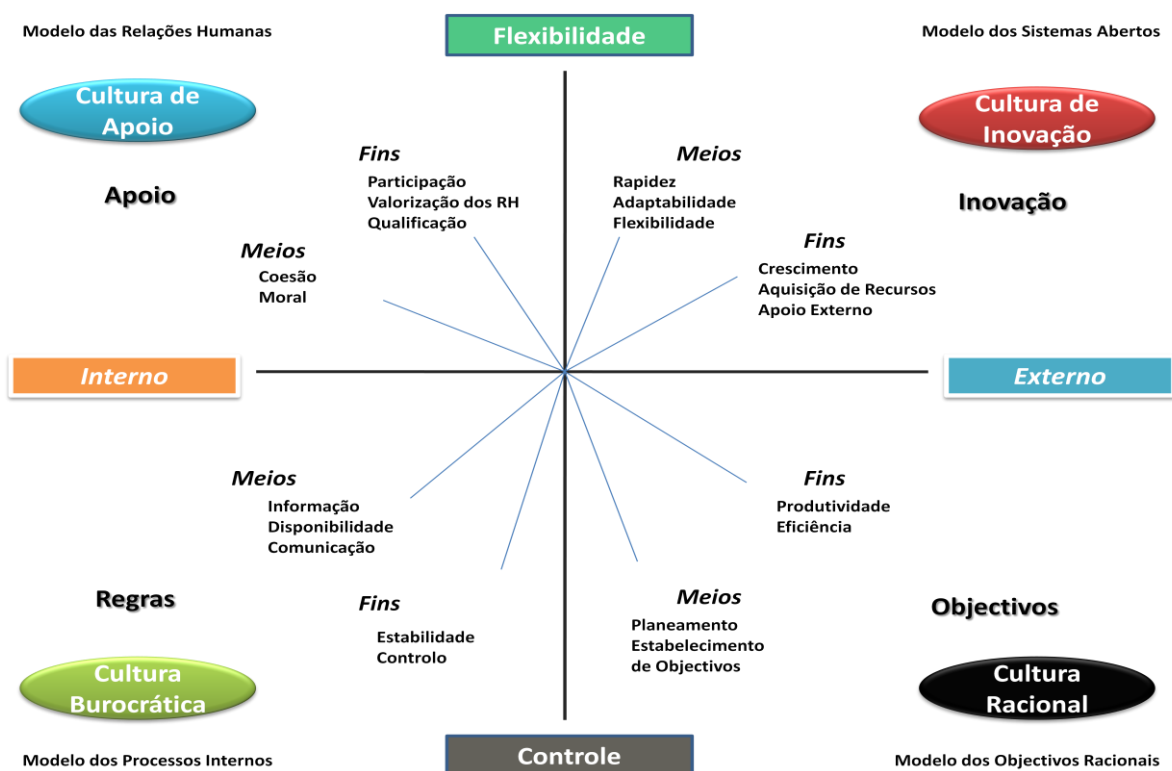


Figura 4: Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn, 1988)

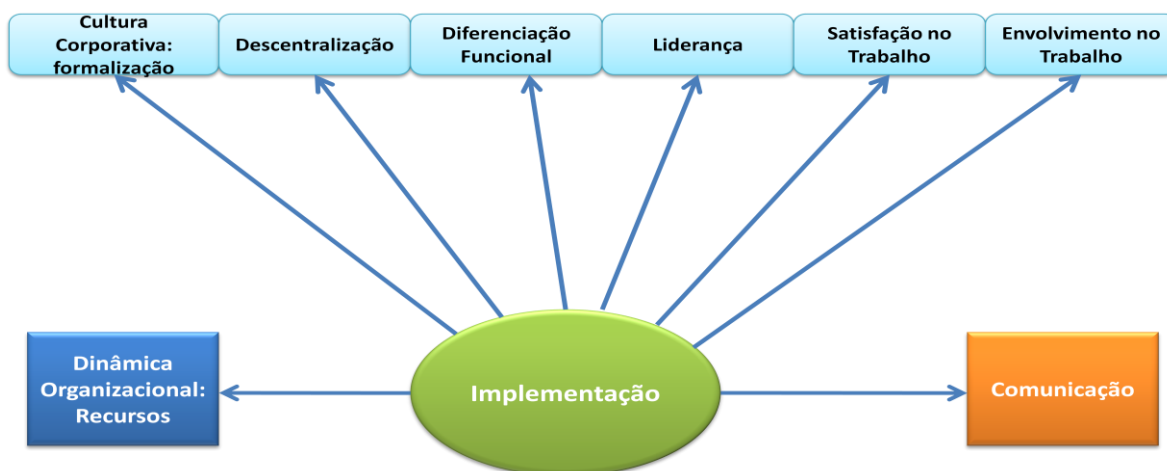
## Clima e Cultura de Inovação

Woodman, Sawyer e Griffin (1993), cit. por Chandler et al. (2000), verificaram que a cultura, a recompensa e as práticas de recursos humanos são determinantes do comportamento criativo nas organizações, ao mesmo tempo que Amabile et al. (1996) perceberam que o ambiente de trabalho influencia o nível de criatividade nas organizações. Damanpour (1991), ao estudar os antecedentes do comportamento organizacional inovador, verificou que a atitude das chefias em relação à mudança e a comunicação interna e externa estão positivamente relacionados com a inovação. Chandler (2000), afirma que algumas organizações revelam melhor desempenho quando os seus recursos humanos “chave” acreditam que são recompensados por serem inovadores, ao passo que outras organizações funcionam melhor quando o mesmo tipo de colaboradores são recompensados por seguirem as regras estipuladas e não por terem uma atitude inovadora e criativa. Esta afirmação revela que a cultura pode ser extremamente influenciadora do comportamento dos indivíduos e que, no primeiro caso, os sujeitos percebem uma cultura de inovação, ao passo que no segundo caso os indivíduos não se sentem motivados a inovar, uma vez que não serão recompensados por tal atitude.

O clima para a criatividade e mudança é aquele que consegue promover a geração, consideração e uso de novos produtos, serviços e formas de trabalho. Este tipo de clima suporta o desenvolvimento, a assimilação e utilização de novas e diferentes abordagens, práticas e conceitos. O clima organizacional é uma variável que afecta a performance individual e colectiva da organização devido ao efeito que tem nos processos psicológicos e organizacionais. Os processos organizacionais incluem, segundo Isaksen (2007), a resolução de problemas em grupo, a tomada de decisão, a comunicação e a coordenação; ao passo que os processos individuais incluem a aprendizagem, a resolução individual de problemas, a criação, a motivação e o compromisso. Estes factores exercem uma influência directa na performance, na produtividade dos indivíduos, nos grupos de trabalho e na organização.

Quando uma nova ideia é desenvolvida como resultado de uma descoberta ou invenção, ela pode ser descartada ou implementada. A implementação de ideias impõe a necessidade de incorporação de mudanças na organização e de um diferente processamento cognitivo. Grande parte dos problemas surge na fase de implementação, onde ainda existe um elevado grau de incerteza quanto às consequências que podem advir da adopção da inovação. Este processo não é de todo pacífico, uma vez que envolve o “desaprender” do antigo sistema e o aprender de algo novo, o deitar por terra das antigas atitudes e valores, o que implica a ruptura com uma posição que era de conforto e que terá forçosamente, de implicar algum risco. O modelo para o

desenvolvimento e implementação da inovação ilustrado na Figura 5 propõe 6 variáveis como influenciadoras deste processo.



**Figura 5: Modelo de Desenvolvimento e Implementação da Inovação (Saran et al., 2009).**

A cultura corporativa é uma característica que se reflete nos atributos e compreensão dos trabalhadores, nas políticas e práticas implementadas e são frequentemente designadas como significados menos conscientes, atribuídos ao contexto de trabalho numa organização. A formalização é um exemplo da cultura corporativa, no sentido em que se constitui como um reflexo da estrutura de regras e procedimentos que regem a actividade da organização. Para a geração de ideias, para o planeamento e resolução de problemas, a organização necessita de uma desestruturação, mas para a implementação necessita de um elevado nível de coordenação das acções para que se possa reestruturar. Assim, depois de a inovação ter ultrapassado a fase de adopção, a formalização é um requisito para a implementação, já que ajuda a afirmar a autoridade e responsabilidade, reduzindo o conflito de opiniões e de interesses. A descentralização, conceptualizada em termos de hierarquia e autoridade e o grau de participação nas decisões da organização, promove a compreensão dos participantes e o seu compromisso para com o processo de mudança. Um elevado grau de descentralização facilita a fase inicial de implementação, uma vez que uma maior união de trabalho e uma maior autonomia individual contribuem para um maior envolvimento e compromisso, pois encoraja os colaboradores a adquirirem um sentimento de pertença que facilita o seu envolvimento em processos inovadores (Saran et al., 2009). A descentralização leva à participação, que por sua vez aumenta a satisfação e conduz a uma maior produtividade. Por sua vez, a diferenciação funcional refere-se à distribuição do trabalho pelas várias unidades, e pode ser de carácter horizontal ou estrutural. A diferenciação vertical representa o número de níveis hierárquicos da organização, que ajuda ao conflito construtivo, que é um facilitador de implementação da inovação, já que novos processos requerem novas ideias e formas de pensar. Quanto maior diversidade funcional existir numa

organização, mais fácil será a implementação da inovação, uma vez que existirá uma maior divisão da responsabilidade que levará os indivíduos a tomarem decisões em grupo que não tomariam individualmente, devido aos riscos que poderiam acarretar.

O líder assume um papel crucial na condução e gestão da mudança. Pode influenciar a cultura da organização ao comunicar as suas prioridades, valores e preocupações, usando como exemplo as suas acções, especialmente lealdade e sacrifício. Um líder que possua uma atitude favorável face à mudança, conduz à criação de um clima estimulador da inovação, que é crucial na fase de implementação da mudança, onde a resolução de conflitos entre indivíduos é fundamental. A sua participação na tomada de decisão é incrementadora de satisfação e produtividade, sendo que a liderança participante irá conduzir a uma mais fácil implementação da inovação. A satisfação no trabalho constitui-se como a colecção de sentimentos e crenças que os colaboradores constroem, tendo em conta o entendimento do ambiente laboral, das suas tarefas, da sua remuneração, da sua responsabilidade e do tipo de supervisão. Trabalhadores com percepções positivas destes aspectos, terão um maior compromisso com a organização e com o seu trabalho, que os leva a demonstrar maior receptividade a novas ideias e os ajuda a criar melhorias no serviço, aumentando a sua eficácia e internalizando o sentido de responsabilidade. Por sua vez, o envolvimento no trabalho compreende o grau no qual o indivíduo identifica a participação activa no trabalho e considera o seu desempenho como sendo importante para a sua auto-estima. Consiste em fornecer aos colaboradores o necessário conhecimento, competências, liberdade, confiança e recursos para que possam fazer o seu trabalho de forma autónoma, estimulando a sua imaginação e criatividade, para que superem os obstáculos inerentes ao processo de mudança. Os recursos formam a base sobre a qual assenta a vantagem competitiva de muitas empresas. Os recursos organizacionais incluem os activos, as capacidades, os processos, os atributos, informação e conhecimentos que permitem a concepção de estratégias, que podem ser financeiras, tecnológicas ou operacionais. Uma compreensão adequada da melhor forma de aceder, identificar e combinar estes recursos poderá levar ao caminho de sucesso pretendido por uma organização.

A variável comunicação reflecte a existência, na organização, de meios de transporte de mensagens, nomeadamente os comités e a frequência com que estes se reúnem, o número de contactos entre pessoas de iguais e diferentes posições hierárquicas. Está directamente relacionada com a implementação da inovação, uma vez que facilita a rápida difusão de informação dentro da organização. Níveis mais elevados de comunicação verbal numa organização, podem promover a implementação, uma vez que as pessoas podem ser

confrontadas com ideias novas, que as obriga a reflectir sobre possíveis novas formas de as implementar.

Em suma, o comportamento inovador está dependente de factores internos à organização e externos à mesma ou seja, ao tipo de clima e à sua cultura envolvente. Um clima forte de inovação ajuda a direccionar a atenção dos colaboradores face à inovação e à resolução de problemas complexos que poderão decidir o futuro das organizações. Por sua vez, ambientes externos que favoreçam mudanças e que potenciem o caos interno, em organizações com climas para a inovação, faz com que as mesmas sejam mais propensas ao sucesso, uma vez que envolvem os seus recursos humanos na geração de soluções rápidas e eficazes, em problemas inéditos e estratégicos sobre o futuro da organização (Isaksen & Lauer, 2002).

## **BEM-ESTAR PSICOLÓGICO**

O bem-estar tem sido desenvolvido em duas importantes e distintas áreas, sendo uma delas no âmbito do desenvolvimento do adulto e da saúde mental, e outra mais relacionada com os aspectos psicossociais, com a qualidade e com a satisfação com as condições e circunstâncias de vida. Uma dessas formas, desenvolvida a partir dos anos 60, concebe o bem-estar como um agregado de conceitos como a felicidade, satisfação e experiências emocionais e designa-o de bem-estar subjectivo. Já nos anos 80, designada por bem-estar psicológico, surge a outra forma, que tem como objectivo caracterizar este constructo partindo das dimensões básicas do funcionamento positivo, que emerge da junção de diferentes modelos teóricos da psicologia do desenvolvimento, da psicologia clínica e da saúde mental.

O bem-estar psicológico surge assim como um conceito que traduz o resultado de um desenvolvimento e funcionamento positivos num conjunto de dimensões que abrangem a área da percepção pessoal e interpessoal, a apreciação do passado, o envolvimento no presente e a mobilização para o futuro, assumindo um carácter amplo e representativo do funcionamento psicológico positivo ao nível privado. O sentido de felicidade, neste modelo, ultrapassa a ideia de que ela é um fim em si mesma ou constitui um objectivo de vida, para ser considerada como produto do desenvolvimento e da realização da pessoa humana (Ryff, 1989b).

### Bem-Estar Subjectivo *Vs.* Bem-Estar Psicológico

O bem-estar subjectivo (SWB) é um domínio que se refere ao bem-estar global avaliado através da satisfação com a vida e da felicidade e apesar destas dimensões não serem consideradas como indicadores puros de cognição e de afecto, a satisfação com a vida é uma dimensão de

natureza mais cognitiva e demonstra o balanço psicológico que cada indivíduo faz da sua vida em geral, e a felicidade, duma natureza mais emocional, representa a avaliação que os sujeitos fazem relativamente às suas experiências emocionais positivas e negativas ou seja, o que as pessoas sentem e pensam sobre as suas vidas (Novo, 2003). Para Diener (2000), as pessoas têm um elevado bem-estar subjectivo quando sentem muitas emoções positivas e poucas emoções negativas, quando estão envolvidas em actividades interessantes, quando vivenciam mais prazeres que sofrimentos e quando estão satisfeitas com as suas próprias vidas. Porém, a felicidade representa um objectivo de vida que revela uma valorização dos sentimentos pessoais e da sua optimização, sem fazer a sua correspondência com a realidade social, uma vez que ignora os aspectos sociais inerentes à vida dos indivíduos. Assim, não é conferido um papel importante à realidade e este modelo não se revelou suficientemente elaborado, para que dele pudessem derivar princípios objectivos de investigação. Em suma, este modelo de bem-estar apresenta como vantagem o facto de aprofundar as relações entre os afectos positivos e negativos, permitindo explorar aspectos relevantes neste domínio, mas tem a desvantagem de ser insuficiente para uma compreensão global do funcionamento subjacente ao bem-estar, uma vez que negligencia dimensões psicológicas importantes (Novo, 2003).

O bem-estar psicológico (PWB) é um constructo proposto por Ryff (1989a, b) assumindo uma ruptura com o bem-estar subjectivo, pois segundo a mesma, este último ao caracterizar o bem-estar e os mecanismos que lhe estão subjacentes sem definir as suas propriedades essenciais, não permite uma correcta identificação dos aspectos psicológicos nucleares que nele estão envolvidos. Ao partir da ideia inquestionável de que a felicidade pessoal é o maior bem de todos os seres humanos, o SWB não integra dimensões do funcionamento psicológico importantes à compreensão que se propõe fazer. Ryff (1989a), foca-se em duas/três preocupações: abranger as características mais relevantes e comuns aos modelos teóricos da personalidade, da psicologia do desenvolvimento e da psicologia clínica, e contemplar dimensões operacionalizáveis e relevantes que possam ser caracterizadoras das diferenças interindividuais e com um sentido actual e significativo, face aos valores, ideais e crenças dos adultos a quem se aplicam (Ryff, 1989b). Este modelo tem base em fundamentos teóricos e empíricos, nomeadamente nas diferentes perspectivas do desenvolvimento do *self*, da personalidade e da saúde mental. Através das teorias dos estádios de desenvolvimento psicossocial de Erikson, das formulações de Neugarten sobre a personalidade e as mudanças na vida adulta, de Buhler e Maslow sobre as tendências básicas de realização pessoal, construiu este modelo que concebe o desenvolvimento normal como um processo contínuo de mudanças maturativas e tendo em conta a personalidade como um importante factor determinante destas mudanças, constitui a matriz teórica de base para a

concepção do BEP. Assim, o bem-estar psicológico surge como um constructo multidimensional que abarca um conjunto de dimensões do funcionamento psicológico positivo na idade adulta, que pode ser avaliado tendo em conta as seis dimensões que assume: Relações Positivas com os Outros, Domínio do Meio, Aceitação de Si, Objectivos na Vida, Crescimento Pessoal e Autonomia. Segundo Novo (2003), o BEP difere substancialmente do SWB na medida em que este último parte de medidas de felicidade e satisfação como indicadores chave do bem-estar e, embora o BEP não rejeite totalmente estes indicadores, concebe o BEP como o resultado de um conjunto de processos cognitivos, afectivos e emocionais, o que lhe permite descrever igualmente as dimensões da vivência psicológica subjectiva tais como: a relação da pessoa consigo própria e com a sua vida no presente e no passado, a capacidade de definição e orientação da vida tendo em conta os objectivos que considera significativos, a natureza e a qualidade da relação com o meio intersubjectivo e social. Ao contrário do SWB, o crescimento pessoal, as relações com os outros, os objectivos na vida e os afectos positivos não são meros contribuintes para o bem-estar, mas constituem-se sim como verdadeiros componentes do bem-estar. Neste modelo, os sentimentos de felicidade não são directamente tomados como critérios finais ou últimos do bem-estar, mas sim como a base onde assenta o pilar do bem-estar. A aceitação de si e a avaliação positiva, um sentimento de contínuo desenvolvimento como pessoa, a crença de que a vida pessoal é importante e significativa, o estabelecimento de relações positivas com os outros, a capacidade de gestão da eficácia da própria vida e das exigências externas, aliadas a um sentimento de determinação pessoal face à realização de objectivos pessoais, são constituintes do bem-estar psicológico (Novo, 2003). Assim, conseguem reflectir igualmente os sentimentos de satisfação, felicidade e realização de cada sujeito, consoante as suas condições de vida sociais, relacionais e com as realizações pessoais do passado e com as expectativas do futuro.

Considerado apenas como um domínio da corrente positivista da psicologia, o SWB poderá transmitir a mensagem linear de que as experiências positivas e os afectos agradáveis são exclusivamente bons e de que as experiências de sofrimento, de dor e os afectos desagradáveis são exclusivamente negativos. Será que não existem experiências consideradas, numa primeira instância negativas, da qual resultam experiências positivas para o nosso desenvolvimento enquanto pessoas? Quantos de nós já não ultrapassámos acontecimentos negativos e dolorosos, em contexto familiar ou laboral, e essa superação e aprendizagem resultou em algo positivo e conseqüentemente, sentimos como uma aprendizagem e maturidade?

Sintetizando, este modelo de bem-estar psicológico pode caracterizar-se como abrangendo o bem-estar subjectivo, distanciando-se deste por recusar o significado estrito de

satisfação e felicidade, mas insistindo na valorização das dimensões que promovem essa satisfação e felicidade.

### As Escalas do Bem-Estar Psicológico

A “Aceitação de Si”, é caracterizada tendo em conta os conceitos de auto-actualização de Maslow, o conceito de maturidade de Allport, no de saúde mental de Jahoda (cujo critério são as atitudes positivas face ao *self*) e no de Rogers, que assinala o papel essencial do reconhecimento do valor pessoal para a realização de si. Assim, esta escala analisa os aspectos da vida passada, as qualidades pessoais positivas e negativas dos sujeitos e a atitude de aceitação dos múltiplos aspectos do *self*. A dimensão “Crescimento Pessoal” fundamenta-se não apenas nas teorias que perspectivam o desenvolvimento pessoal como algo extensível a toda a duração da vida (Buhler, Erikson, Neugarten e Jung), mas também na teoria de Rogers, que fala da abertura à experiência como um caminho essencial para a realização e desenvolvimento pessoais. Esta escala permite identificar a percepção pessoal de um contínuo desenvolvimento, a abertura a novas experiências e o interesse pelo aperfeiçoamento e enriquecimento pessoal. Por sua vez, a sub-escala de “Objectivos na Vida” foi construída com base nos modelos de Jahoda, Rogers e Allport, que chamam a atenção para a necessidade de existir em cada sujeito uma perspectiva unificadora da vida, capaz de dar sentido aos objectivos e que permita uma integração significativa das experiências pessoais. As teorias da personalidade dão importância às mudanças que ocorrem nos objectivos de vida ao longo do percurso individual, como por exemplo a necessidade de ser produtivo e criativo na fase média da idade adulta, enfatizando que um funcionamento positivo supõe sempre a existência de metas que dêem sentido, direcção e orientação ao comportamento dos indivíduos. Esta escala permite verificar em que medida os indivíduos reconhecem objectivos a atingir, aspirações e metas a alcançar e quão convictamente essas metas direccionam o comportamento e dão um sentido significativo à vida.

Cruzando diversos modelos da psicologia do desenvolvimento e da personalidade, que reconhecem a importância do interesse pelos outros e do estabelecimento de relações positivas e gratificantes como indispensáveis ao funcionamento psicológico positivo e ao desenvolvimento pessoal, Ryff cria a dimensão “Relações Positivas com os Outros”. Estas teorias assinalam como essencial estabelecer boas relações de amizade e amor, a confiança na natureza humana e a capacidade para estabelecer relações calorosas com os outros, nomeadamente interpessoais e ao longo de todo o ciclo de vida. Esta escala procura identificar o interesse e avaliar a preocupação com a esfera interpessoal, a percepção pessoal de capacidades para estabelecer relações calorosas e satisfatórias com os outros, bem como os laços interpessoais significativos.

Seguidamente, surge a sub-escala “Domínio do Meio”, especialmente presente nos modelos de desenvolvimento da personalidade adulta de Beugarten e Allport, em que é valorizada a necessidade de desenvolvimento de capacidades, nos diversos domínios da vida, que permitam aos adultos assumir um conjunto de tarefas complexas, que podem suceder a nível profissional, pessoal, familiar ou social. Ainda neste domínio, são igualmente reconhecidas as competências de adaptação e domínio do meio como indicadores e constitutivas de uma personalidade adulta. Assim, a escala configurada para avaliar esta dimensão procura aquilatar o sentido de domínio e de competência na forma de lidar com o meio exterior, a capacidade de criação de contextos adequados aos valores e necessidades pessoais de cada um e o uso efectivo dessas capacidades para alterar ou modificar os contextos em que os sujeitos vivem. Por último, a “Autonomia” é afirmada como sendo fundamental à existência humana e à realização pessoal. É assinalada a importância da autonomia face às convenções, crenças e hábitos das massas, de uma relativa independência dos padrões de avaliação e aprovação face aos outros. Esta escala visa assim, avaliar a capacidade dos sujeitos para resistir às pressões sociais e a determinação e coragem de pensar, agir e avaliar-se tendo por base os padrões pessoais.

As dimensões acima descritas, caracterizam o bem-estar psicológico de um indivíduo na sua totalidade, tendo em conta todos os ambientes e contextos em que o mesmo se possa encontrar. Então, o BEP no seu conjunto, é influenciado pela dedicação do indivíduo a toda e qualquer actividade que componha o seu dia-a-dia, quer ela seja de carácter profissional e laboral, de carácter familiar ou até de lazer. No entanto, este estudo pretende focar o BEP no trabalho isto é, na forma como as seis dimensões supracitadas influenciam a percepção dos sujeitos na sua vertente profissional, aumentando ou diminuindo o seu bem-estar.

### **Objectivos e Hipóteses de Investigação**

Sendo definida por Gouliquer (2000) como o conjunto de actividades ou respostas – internas ou externas - que aumentam a competitividade de uma organização e a sua resistência no mercado de trabalho, a flexibilidade funcional é uma das práticas de GRH mais propícias à inovação, especialmente no que se refere à inovação de produtos e processos (Hempell & Zwick, 2005). Neste sentido, o desenho da função a desempenhar pelos colaboradores é tido como crucial para o aumento da competitividade e tem uma elevada contribuição na motivação dos trabalhadores para a inovação, estimulando a proactividade dos mesmos (Axtell et al., 2000; Hackman & Oldham, 1980; West & Farr, 1990). Atitudes proactivas para com as tarefas revelam indivíduos motivados intrinsecamente, entusiasmados com as mesmas pelo desafio que estas constituem (Oldham & Cummings, 1996). Por sua vez, Michie e Sheenan-Quinn (2001)

verificaram que a flexibilidade funcional se encontra positivamente correlacionada com a inovação e a criatividade no seu estudo. Assim, é expectável que a flexibilidade funcional se relacione positivamente com o comportamento inovador dos indivíduos inquiridos. **(Hipótese 1)**

Desde os anos 60 que investigadores têm vindo a tentar entender de que forma os contextos organizacionais influenciam o comportamento e a produtividade dos colaboradores e da própria empresa. Chandler (1993) afirma que muitas organizações revelam melhor performance quando os seus colaboradores acreditam que serão compensados por evidenciarem comportamento inovador, ao contrário de outras organizações em que os seus empregados acreditam que serão recompensados por seguirem um caminho de conformidade com as regras e não adoptando uma postura inovadora. Estes factores externos ao indivíduo são extremamente condicionadores do seu comportamento. A investigação das características organizacionais das empresas, sugere que o comportamento inovador aumenta quando os seus membros sentem que novas ideias são expectáveis e encorajadas por uma cultura de inovação (Axtell et al., 2000).

O mercado global coloca, nos dias de hoje, as empresas sob uma enorme pressão para que adaptem estratégias adequadas de sobrevivência e de competição. Assim, a criação de um clima condutor e que facilite, encoraje e apoie a criatividade e inovação, constitui um aspecto crítico para a vitalidade da organização (Suliman, 2001). De acordo com o estudo realizado pelo mesmo autor, quanto maior for a percepção de um clima de inovação, maior será a sua abertura ao comportamento inovador. Também Scott e Bruce (1994), verificaram a existência de uma relação positiva entre a percepção de um clima inovador e o comportamento inovador dos sujeitos. A partir das evidências empíricas supracitadas, torna-se pertinente perspectivar que exista uma relação positiva entre uma cultura e um clima de inovação e o comportamento inovador dos sujeitos constituintes da amostra. **(Hipótese 2 e 3)**

Acerca do tema inovação, têm sido realizados múltiplos estudos, com base em diferentes níveis de análise (Anderson et al., 2004). A um nível individual, encontramos experiências de relação da inovação com factores de personalidade (tolerância à ambiguidade, originalidade, abertura à experiência ou proactividade), com factores de motivação (intrínseca *vs.* extrínseca), com características do trabalho (autonomia, exigência da função ou suporte à inovação), com capacidades cognitivas (pensamento divergente ou testes psicológicos de factor 'g' acima da média) e com estados de humor (humor negativo). Ao nível dos grupos/equipas de trabalho, a investigação do comportamento inovador analisou as relações entre a estrutura da equipa (coesão, longevidade ou influência de minorias), o clima da equipa (visão, conflito ou controvérsia construtiva), as características pessoais dos membros constituintes de uma equipa (heterogeneidade ou nível de educação), do tipo de liderança (democrático ou passivo) e dos

processos da equipa (reflexividade ou estilo de tomada de decisão). Por último, a um nível organizacional, foram analisadas a estrutura (centralização ou complexidade), o tipo de estratégia (prospectora ou organicista), a dimensão (número de colaboradores), os recursos (escassez de recursos ou *turnover* anual) e a cultura (suporte à experiência ou tolerância ao falhanço).

Observando todas as variáveis anteriormente referidas, parece saltar à vista a ausência de uma variável pessoal de satisfação, como o bem-estar psicológico e a sua relação com o comportamento inovador. Segundo os conceitos de Hackman e Oldham (1976) e de Locke (1984) cit. por Martins (2008), que determinam que os elementos causais da satisfação no trabalho estão relacionados com o próprio trabalho e o seu conteúdo (possibilidades de promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho, relações com colegas e subordinados, características da supervisão e gestão de políticas e competências da organização) e também com aspectos associados a factores psicossociais no trabalho (interacção no meio ambiente de trabalho, conteúdo do trabalho, condições organizacionais e necessidades, capacidades e competências dos colaboradores, cultura organizacional, estilo de liderança e causas extra-laborais (factores pessoais) que podem, por meio de percepções e experiências, influenciar a satisfação e a saúde do colaborador - e obviamente, o seu desempenho - podemos verificar algumas pontes com as várias escalas do BEP. Foi o que fez Scalabrin (2002), num estudo em que aplicou a escala de Ryff (1995) num contexto organizacional e obteve como resultado a confirmação da hipótese que o conceito de *eudaimonia* se encontra positivamente relacionado com a actividade profissional.

Huthala e Parzefall (2008) verificaram na sua análise a 1700 indivíduos, que o medo é a barreira mais citada no que respeita ao comportamento inovador dos indivíduos nas organizações. Não é apenas o medo de falhar ou da rejeição que os fazem hesitar mas, também, o medo do sucesso e as implicações em termos de mudanças que tal comportamento poderá originar no futuro. O comportamento inovador dos colaboradores de uma empresa ou organização poderá, também, constituir uma ameaça ao relacionamento colaborador-chefia. Estes últimos podem tomar a inovação dos seus colaboradores como uma ameaça ou desafio ao seu poder e os primeiros podem reacear essa mesma interpretação por parte dos seus superiores (Huthala & Parzefall, 2008), o que condiciona o comportamento inovador dos colaboradores. Este “jogo de forças” entre o receio de adopção de um comportamento inovador que revela uma preocupação com as relações interpessoais que se estabelecem e a necessidade de ser produtivo e criativo, relaciona-se com as características da escala de BEP, nomeadamente nos domínios de “Relações Positivas com os Outros” e de “Objectivos na Vida”, respectivamente. Tendo em conta o estudo de Nielsen et al. (2008), em que se verificou a existência de uma relação positiva

entre a percepção das características do trabalho e o bem-estar psicológico embora usando outro instrumento que não o de Ryff (1995), é expectável que a flexibilidade funcional tenha impacto no BEP dos sujeitos, assim como o desenho da função dos sujeitos tem influência em aspectos motivacionais intrínsecos aos sujeitos (Axtell et al., 2000) e sendo a motivação uma das características avaliadas pelo bem-estar psicológico, julgou-se pertinente colocar a hipótese de a flexibilidade funcional se relacionar positivamente com o bem-estar psicológico. Sabendo que o tipo de liderança e comportamento do supervisor afecta o bem-estar psicológico dos indivíduos conforme verificado por Gilbreath e Benson (2004) e que o tipo de líder tem impacto na construção (ou não) de uma cultura e clima de inovação (Damanpour, 2001), coloca-se a hipótese de existir uma relação entre cultura e clima de inovação e bem-estar psicológico. Assim, tendo em conta todas estas influências das variáveis supracitadas no BEP e desta última no comportamento inovador, e pelo facto de esta variável não ter sido ainda estudada com o comportamento inovador, é expectável que a mesma se possa assumir como moderadora entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comportamento inovador. (**Hipótese 4**)

Por fim, pretende-se ainda analisar as possíveis relações existentes entre as variáveis sócio-demográficas: idade, sexo, cargo de chefia, antiguidade profissional, antiguidade na empresa, habilitações académicas e área de formação e as restantes variáveis presentes neste estudo: clima e cultura de inovação, flexibilidade funcional, bem-estar psicológico e comportamento inovador, através de análises exploratórias.

Delineado o modelo de estudo, especificados os objectivos propostos no mesmo e tendo em conta a revisão de literatura efectuada, seguidamente especificam-se as quatro hipóteses que o sustentam:

**Hipótese 1:** A Flexibilidade Funcional influencia positivamente o comportamento inovador dos colaboradores.

**Hipótese 2:** Uma Cultura de inovação influencia positivamente o comportamento inovador dos indivíduos.

**Hipótese 3:** Um Clima de inovação, influenciará de forma positiva o comportamento inovador dos indivíduos.

**Hipótese 4:** O Bem-Estar psicológico funciona como variável moderadora do efeito da flexibilidade funcional, clima e cultura de inovação sobre o comportamento inovador dos indivíduos.

## MÉTODO

### Design do Estudo

Este estudo segue uma abordagem quantitativa e exploratória, que utiliza o método de regressão linear para a testagem das hipóteses sustentadas na literatura. A informação foi recolhida num só momento, sem manipulação de variáveis e o método utilizado para a recolha da amostra foi o de amostragem por conveniência, dado que os indivíduos escolhidos se encontravam facilmente acessíveis e disponíveis (Hill & Hill, 2002). Assim, os resultados não podem ser extrapolados com confiança para o Universo da População, visto que a probabilidade de um elemento pertencer à amostra não é igual à probabilidade dos restantes elementos (Maroco, 2007).

### Caracterização dos Participantes

A amostra do presente estudo é constituída por 130 participantes, todos pertencentes a uma organização do sector das comunicações, de um departamento não directamente relacionado com a área operacional. Conforme se pode verificar pela Tabela 1, a maioria dos participantes é do sexo feminino, tem entre 50 e 60 anos, possui habilitações ao nível do bacharelato/licenciatura, é experiente pois trabalha há mais de 30 anos, colabora com a organização há 21-30 anos, a maioria (88) não desempenha cargos de chefia e possui formação na área das ciências sociais, como psicologia, sociologia e recursos humanos. No que respeita à idade dos participantes, esta varia entre o mínimo de 25 anos e o máximo de 63 anos, cuja média é de aproximadamente 46 anos e o desvio padrão de 8,25 (Anexo B). Por sua vez, as ausências de resposta variam entre 0 e 3 %.

*Tabela 1: Caracterização dos Participantes*

		N= 130	ni	fi (%)
Sexo	Masculino		39	30
	Feminino		91	70
Idade	Menos de 30 anos		3	2,4
	30 a 40		25	19,3
	41 a 50		44	33,8
	51 a 60		52	40
	Mais de 60 anos		2	1,5
	Sem resposta		4	3
Habilitações	Até ao 9º ano		12	9,2
	12º ano		36	27,7
	Bacharelato/Licenciatura		51	39,2
	Pós-Graduação/Mestrado		23	17,7
	Outra		5	3,8

	<b>Sem Resposta</b>	3	2,4
<b>Chefia</b>	<b>Sim</b>	40	30,8
	<b>Não</b>	88	67,7
	<b>Sem Resposta</b>	2	1,5
<b>Antiguidade Profissional</b>	<b>Menos de 5 anos</b>	2	1,5
	<b>5 a 10 anos</b>	4	3
	<b>11 a 20 anos</b>	38	29,2
	<b>21 a 30 anos</b>	35	27
	<b>Mais de 30 anos</b>	48	36,9
	<b>Sem Resposta</b>	3	2,4
<b>Antiguidade na Empresa</b>	<b>Menos de 5 anos</b>	4	3
	<b>5 a 10 anos</b>	16	12,3
	<b>11 a 20 anos</b>	37	28,4
	<b>21 a 30 anos</b>	45	34,6
	<b>Mais de 30 anos</b>	25	19,3
	<b>Sem resposta</b>	3	2,4
<b>Área de Formação</b>	<b>Ciências Sociais (Psicologia/Sociologia/RH)</b>	36	27,7
	<b>Gestão/Economia</b>	5	3,8
	<b>Informática</b>	5	3,8
	<b>Direito/Higiene e Segurança</b>	6	4,5
	<b>Engenharia</b>	3	2,4
	<b>Outra</b>	20	15,5
	<b>Sem Resposta</b>	4	3
	<b>Não Aplicável</b>	51	39,3
	<b>(&lt; Bacharelato/Licenciatura)</b>		

### Caracterização do Instrumento

Com o objectivo de caracterizar os participantes, averiguar a frequência com que estes adoptam um comportamento inovador, qual a flexibilidade do seu trabalho, a forma como caracterizam a sua Organização e perceber qual o seu estado psicológico no que ao bem – estar diz respeito, foi usado neste estudo um questionário, constituído por 76 questões de resposta fechada, distribuídos por 4 páginas e uma folha de rosto com instruções (Anexo A).

O pré – teste deste instrumento foi efectuado recorrendo a 7 indivíduos pertencentes à organização que serviu de fonte para a amostra e 7 indivíduos não pertencentes a esta mesma. Os participantes referiram dificuldades em relação à segunda pergunta. Para tal, a instrução “Pense na sua organização como um todo” e a pergunta “Com que frequência...”, foram modificadas por forma a conterem uma referência às suas actividades, resultando na instrução final: “Ainda em relação à sua organização, mas no que respeita às suas actividades...Com que frequência?”. Alguns indivíduos revelaram ainda dificuldade de interpretação no item 45: “Empenhar-se no estabelecimento dos conhecimentos e da experiência necessários no seu departamento / local de trabalho?”, que foi substituído por: “Empenhar-se na aquisição de conhecimentos e de experiência necessários no seu departamento / local de trabalho?”. Após terem sido efectuadas estas alterações, o instrumento pôde ser aplicado.

### ***Comportamento Inovador***

Para avaliar o comportamento inovador dos indivíduos inquiridos, foi usado o instrumento de Dorenbosch et al. (2005), com base em itens formulados por Janssen et al. (1997). Os 21 enunciados foram traduzidos de Inglês para Português com a ajuda de dois indivíduos, por Nunes (2006). Os 21 itens do instrumento questionam os indivíduos acerca da frequência com que estes adoptam um comportamento inovador nas suas funções, sendo medidos através de uma escala de 5 pontos. Assim sendo, ao ponto 1 corresponde a possibilidade de resposta “Nunca” e ao ponto 5 corresponde a possibilidade de resposta “Sempre”. Estes 21 itens procuram aferir o comportamento inovador em 4 domínios: *Comportamento laboral orientado para a criatividade, Comportamento laboral orientado para a implementação de ideias, Comportamento inovador relativo ao uso de tecnologia informática e Comportamento inovador relativo ao uso de recursos financeiros.*

### ***Flexibilidade Funcional (Características da Função)***

O instrumento utilizado para avaliar a flexibilidade funcional (características da função), é composto por 17 itens e da autoria de Dorenbosch et al. (2005), com o intuito de aferir dois domínios: *Multifuncionalidade e Redundância.*

Os itens foram traduzidos de Holandês para Português por Nunes, J. (2006), com a ajuda de um tradutor. Os itens deste instrumento são avaliados segundo uma escala de cinco pontos. As possibilidades de resposta a esta escala variam de 1 a 5, em que um corresponde a “Nunca” e 5 corresponde a “Sempre”.

### ***Clima e Cultura Organizacional***

Com o intuito de verificar a percepção do tipo de cultura praticado na Organização e o clima percebido pelos inquiridos em relação à mesma, foi utilizado o questionário FOCUS (*First Organizational Culture Unified Search*), cujo modelo conceptual subjacente é o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores (1983) e o Modelo de Clima Organizacional de De Cock, Bouwen e De Witte (1986). Assim, são propostas quatro orientações de clima e cultura organizacionais: *apoio, inovação, regras e objectivos.* Uma vez que o presente estudo assenta na investigação de práticas de gestão de recursos humanos relacionadas com a inovação, os indivíduos apenas foram inquiridos acerca desta orientação, tendo sido excluídos os itens respeitantes às restantes 3. Assim, dos 75 itens que originalmente constituíam o questionário, apenas 19 foram incluídos na presente investigação, sendo 12 destes respeitantes ao clima organizacional de inovação e 7 à cultura de inovação.

Esta escala foi adaptada para a população portuguesa por Neves e Jesuíno (1994) e Neves (1996) e os itens foram previamente utilizados por Carochinho (1998) na sua Dissertação de Mestrado. Na sua versão original, este instrumento era pontuado numa escala tipo Likert de 1 a 6. As possibilidades de resposta foram posteriormente alteradas. Para que existisse uma escala de mensuração uniforme em todo o questionário, com o intuito de evitar qualquer confusão ou equívoco no preenchimento do mesmo, a do questionário FOCUS, originalmente assente em 6 pontos, foi convertida para 5 pontos. As possibilidades de resposta em relação ao clima passaram a ser de 1 a 5 pontos, equivalendo “Nenhuma” à possibilidade de resposta 1 e “Todas” à possibilidade de resposta 5. O mesmo procedimento em relação à segunda pergunta, em que a alteração nos itens referentes à cultura, resultou em Nada, Pouco, Nem Muito Nem Pouco, Muito e Totalmente como possibilidades de resposta.

### ***Bem-Estar Psicológico***

Para avaliar o bem-estar psicológico dos indivíduos inquiridos, foi utilizada a Escala de Bem-Estar Psicológico (Ryff, 1989; Ryff & Essex, 1992; Ryff & Keys, 1995; Ryff et al., 2004) composta na versão original por 84 itens. Esta escala foi desenvolvida com o intuito de avaliar seis domínios de bem-estar: *Aceitação de Si*, *Crescimento Pessoal*, *Objectivos na Vida*, *Relações Positivas com os Outros*, *Domínio do Meio* e *Autonomia*.

A escala foi traduzida e adaptada para português por Novo, Duarte-Silva e Peralta, (1997) ainda na sua versão original. Posteriormente, o número de itens foi reduzido para 18, por Novo, Neto, Marcelino e Santo (2006), mantendo-se os 6 domínios originais.

A escala de possibilidades de resposta, originalmente assente em 6 pontos, foi convertida para 5. Assim, a EBEP passou a ter alternativas de resposta que variam entre 1 e 5 ou seja, entre Discordo Totalmente e Concordo Totalmente. Posteriormente, foi invertida a classificação dos itens 2, 4, 5, 7, 13, 14, 15, 16, 17 e 18. Ao passo que os itens positivos reflectem características afirmativas da dimensão em causa, estes itens negativos correspondem a frases apresentadas na forma negativa ou são dirigidos à avaliação de aspectos desfavoráveis ao bem-estar (a sua pontuação foi reordenada de 5 a 1).

### **Procedimento**

Para que a realização do presente estudo fosse possível, foram realizados contactos com uma organização para que fosse concedida a autorização para aplicar os questionários aos participantes. Após ter sido concedida, os questionários foram distribuídos presencialmente a

todos os sujeitos, tendo estes sido informados da confidencialidade dos mesmos, bem como das respectivas instruções de preenchimento. Os questionários foram deixados na organização e recolhidos, na esmagadora maioria dos casos, duas semanas depois. Os indivíduos referiram que o tempo de preenchimento se situou entre 10 e 15 minutos. Os participantes tiveram conhecimento da possibilidade de acederem aos resultados finais do estudo, tendo para isso sido fornecidos os contactos para esse efeito, bem como o esclarecimento de qualquer dúvida existente na execução do questionário.

## RESULTADOS

### Estudo das Qualidades Psicométricas do Instrumento

#### Estudo da Validade, Fidelidade e Sensibilidade

Para averiguar a validade de constructo procedeu-se à realização da análise factorial através da realização do teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), usando o método de extracção de análise dos componentes principais, com rotação *Varimax* com a normalização de *Kaiser*, auxiliado pelo *Scree Plot* e através das matrizes de *Anti-Image*. Para o estudo da fidelidade, analisando a consistência interna, recorreu-se ao *alpha de Cronbach*. Por último, foi calculada a sensibilidade através do teste *Kolmogorov-Smirnov* e dos índices de curtose (*kurtosis*) e assimetria (*skewness*).

#### ***Escala de Comportamento Inovador***

##### Validade Factorial

Numa primeira análise aos dados obtidos através do uso desta escala, verificou-se que apresentava um valor de 0,840 considerado bom (Pestana & Gageiro, 2008) no teste de *Kaiser-Meyer-Olkin*, numa distribuição dos 21 itens por 5 factores, explicativos de 63,954 % da variância total de resultados (Anexo C). Contudo, o factor 5 era apenas saturado por 2 itens (46 e 52), o que provocou a sua exclusão, visto a sua consistência interna ser baixa ( $\alpha=0,605$ ). Seguidamente, realizou-se nova análise pré-determinada a 4 factores, que se revelaram explicativos de 58,799 % da variância total. Depois de verificada a saturação dos itens nos 4 factores, constatou-se que os itens 54, 55 e 56, correspondentes, segundo Dorenbosch et al. (2005), à dimensão “Comportamento inovador relativo ao uso da tecnologia informática” e os itens 57 e 58 (correspondentes ao “Comportamento inovador relativo ao uso de recursos financeiros”), ficavam agrupados num mesmo factor. Aliado a isto, o facto de o agrupamento dos outros factores não fazer sentido do ponto de vista teórico e a observação do *scree plot* (Anexo C) - que revelava a existência de três factores – fez com que nova análise factorial fosse realizada, desta vez pré-determinada a 3 factores.

Verificou-se, posteriormente, que os itens 42 e 43 teriam de ser excluídos, já que o primeiro não saturava nenhum dos 3 factores e o segundo saturava os factores 1 e 2 com *loadings* de 0,575 e 0,573, respectivamente. A análise final revela 3 factores explicativos de 53,656 % da variância total. Verificou-se, então, que a distribuição dos itens pelos respectivos componentes e a variância explicada de cada um deles, era a demonstrada pela Tabela 2.

**Tabela 2: Saturações dos itens e variância explicada da escala de comportamento inovador**

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3
44. Gerar ideias relativas à distribuição de tarefas e actividades no seu departamento / local de trabalho?	0,621		
49. Sugerir ideias no seu departamento / organização com alguma persistência?	0,624		
50. Conseguir aplicar em contexto laboral novas ideias?	0,705		
51. Mobilizar o apoio / suporte dos seus colegas para as suas ideias e soluções?	0,806		
52. Eliminar obstáculos no processo de implementação de ideias?	0,642		
53. Entusiasmar o seu superior / supervisor com as suas ideias?	0,734		
38. Pensar em melhorias / modernizações no trabalho dos seus colegas?		0,606	
39. Gerar ideias no aperfeiçoamento ou renovação dos serviços que o seu departamento / local de trabalho providencia?		0,685	
40. Gerar ideias em relação à optimização dos conhecimentos e instrumentos de trabalho presentes na sua função?		0,686	
41. Gerar novas soluções para resolver problemas antigos?		0,527	
45. Empenhar-se na aquisição de conhecimentos e de experiência necessários no seu departamento / local de trabalho?		0,522	
46. Tentar detectar impedimentos / dificuldades na coordenação e colaboração?		0,658	
47. Empenhar-se na recolha de informação para identificar divergências / anomalias no seu departamento / local de trabalho?		0,701	
48. Em colaboração com os seus colegas, transformar as novas ideias, de forma, a que sejam aplicáveis e utilizáveis na prática?		0,578	
54. Sugerir novas formas de usar eficaz e eficientemente a tecnologia informática no seu trabalho?			0,630
55. Procurar ou sugerir novas tecnologias (ex.: uso de aplicações informáticas) para resolver situações no contexto laboral?			0,678
56. Experimentar novas formas de trabalhar?			0,530
57. Procurar desenvolver novas formas de aumentar o lucro financeiro e/ou reduzir custos?			0,760
58. Manter-se informado da situação financeira do seu departamento / local de trabalho?			0,792
<b>Variância Explicada (%)</b>	<b>36,144</b>	<b>9,240</b>	<b>8,272</b>

Impunha-se, então, a nomeação de cada uma das dimensões. A primeira dimensão foi denominada de “Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias”, pois questões como “sugerir ideias no seu departamento/organização com alguma persistência” e “conseguir aplicar em contexto laboral novas ideias”, remetem para esta fase peculiar do processo de inovação, anteriormente descrita no modelo de Dorenbosch et al. (2005), presente na Figura 1 deste estudo. A segunda dimensão foi nomeada de “Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade”, tal como no modelo teórico dos autores, já que as questões pelas quais é constituído se referem, essencialmente, à geração de ideias e soluções, como comprovam os itens 40 e 48. O terceiro e último factor foi apelidado de “Comportamento Inovador Relativo ao Uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros”, por remeter para características mais externas ao indivíduo, nomeadamente o uso de tecnologias informáticas, mas fomentando o uso dessas tecnologias tendo em conta a situação financeira do departamento/organização em causa.

Esta constatação poderá ser exemplificada através de questões como “Sugerir novas formas de usar eficaz e eficientemente a tecnologia informática no seu trabalho” e “Manter-se informado da situação financeira do seu departamento / local de trabalho”.

### Fidelidade

O valor de *alpha* de *Cronbach* desta escala é considerado bom (N=129;  $\alpha = 0,898$ ) (Pestana & Gageiro, 2008). Os valores encontrados para cada nova dimensão da escala são os que se apresentam na Tabela 3.

**Tabela 3: Valores *alpha* de *Cronbach* para a escala de comportamento inovador**

Dimensões e Itens Constituintes	<i>alpha</i> se Item Apagado	<i>alpha</i> Factor	Nº Itens	<i>alpha</i> Total	
<b>Factor 1</b>					
44. Gerar ideias relativas à distribuição de tarefas e actividades no seu departamento / local de trabalho?	0,811	0,839	7	0,898	
49. Sugerir ideias no seu departamento / organização com alguma persistência?	0,820				
50. Conseguir aplicar em contexto laboral novas ideias?	0,808				
51. Mobilizar o apoio / suporte dos seus colegas para as suas ideias e soluções?	0,794				
52. Eliminar obstáculos no processo de implementação de ideias?	0,818				
53. Entusiasmar o seu superior / supervisor com as suas ideias?	0,823				
<b>Factor 2</b>					
38. Pensar em melhorias / modernizações no trabalho dos seus colegas?	0,829	0,841	8		
39. Gerar ideias no aperfeiçoamento ou renovação dos serviços que o seu departamento / local de trabalho providencia?	0,810				
40. Gerar ideias em relação à optimização dos conhecimentos e instrumentos de trabalho presentes na sua função?	0,814				
41. Gerar novas soluções para resolver problemas antigos?	0,819				
45. Empenhar-se na aquisição de conhecimentos e de experiência necessários no seu departamento / local de trabalho?	0,838				
46. Tentar detectar impedimentos / dificuldades na coordenação e colaboração?	0,824				
47. Empenhar-se na recolha de informação para identificar divergências / anomalias no seu departamento / local de trabalho?	0,814				
48. Em colaboração com os seus colegas, transformar as novas ideias, de forma, a que sejam aplicáveis e utilizáveis na prática?	0,823				
<b>Factor 3</b>					
54. Sugerir novas formas de usar eficaz e eficientemente a tecnologia informática no seu trabalho?	0,764	0,803	5		
55. Procurar ou sugerir novas tecnologias (ex.: uso de aplicações informáticas) para resolver situações no contexto laboral?	0,747				
56. Experimentar novas formas de trabalhar?	0,789				

57. Procurar desenvolver novas formas de aumentar o lucro financeiro e/ou reduzir custos?	0,750	
58. Manter-se informado da situação financeira do seu departamento / local de trabalho?	0,772	

Como se pode constatar, os valores do *alpha* de *Cronbach* obtidos para as três dimensões (0,839; 0,841 e 0,803) encontradas são bons (Pestana & Gageiro, 2008). Comparativamente à escala original de Dorenbosch et al. (2005), neste estudo foram consideradas menos duas questões (42 e 43).

### Sensibilidade

Tendo em conta que se rejeita a hipótese nula quando o *p-value* (*sig*) é inferior ou igual a 0,05, podemos verificar através da Tabela 4 e Anexo C que apenas as dimensões ‘Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade’ e ‘Comportamento Inovador Relativo ao Uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros’ apresentam distribuição normal (*sig*'s > 0,05). Para inferir a normalidade da distribuição recorreu-se, igualmente, ao cálculo dos coeficientes de assimetria e curtose. De acordo com este critério, apenas a dimensão ‘Comportamento Inovador Relativo ao Uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros’ apresenta distribuição normal.

**Tabela 4: Valores K-S e Coeficientes para a escala de comportamento inovador**

Factores	Teste <i>Kolmogorov-Smirnov</i> ( <i>Sig</i> )	Coeficiente Assimetria	Coeficiente Curtose
Comp. Laboral Orientado para a Implementação de Ideias	0,038	-2,37	0,95
Comp. Laboral Orientado para a Criatividade	0,250	-2,58	3
Comp. Inovador Relativo ao Uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros	0,242	-1,29	0,35

Podemos, então, concluir que esta escala não segue distribuição normal, tendo sido mantidas as suas dimensões, uma vez que o objectivo principal deste estudo não consiste numa representatividade da amostra, de modo a ser generalizável à população. Em jeito de conclusão, verificou-se que a escala de comportamento inovador evidencia uma boa consistência interna e uma boa validade factorial, tendo em conta os *alphas* relativos às três dimensões e o total de 0,898. Contudo, no que respeita à sensibilidade da mesma, os resultados não foram tão positivos, visto que apenas duas dimensões apresentam distribuição normal (*sig*'s > 0,05) através do teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e apenas a última, se tivermos em conta os coeficientes de assimetria e curtose.

## ***Escala de Flexibilidade Funcional***

### Validade Factorial

O processo iniciou-se tendo em conta o valor do teste de KMO, que permitia a realização da análise factorial, visto ser igual ou superior a 0,7. A análise foi então realizada, e inicialmente existiam 5 factores explicativos (com *eigenvalues* superiores a 1) da variância total dos resultados. Porém, foi necessário remover o item 33, uma vez que este apresentava baixa saturação (0,430 e abaixo do mínimo de 0,5) na matriz de *Anti-Image*. Nova análise foi realizada após exclusão do item 33 e verificou-se que continuavam a existir 5 factores explicativos de 60,381 % da variância total. O item 27 foi removido por aumentar significativamente o *alpha* do factor 2 ao qual pertencia, de 0,622 para 0,692. No entanto, apesar de todos os itens saturarem satisfatoriamente todos os 5 factores, os itens do factor 5 (itens 34 e 35) tiveram de ser removidos, visto o seu *alpha* de *Cronbach* ser de apenas 0,502. Após nova análise (sem os itens 27, 33, 34 e 35), quer os *eigenvalues*, quer o gráfico *scree plot* (Anexo D) apontavam para a retenção de 3 factores, o que levou a que esta fosse pré-determinada a 3 factores, que explicavam 49,230 % da variância.

Uma vez que o item 36 não saturava nenhum dos 3 factores, foi excluído da análise seguinte. A interacção convergiu em 2 interacções, com valor próprio superior a 1, com um KMO de 0,784, que é considerado bom por Pestana e Gageiro (2008) e que explicavam 47,737 % da variância total e cuja distribuição dos 12 itens pelos dois factores (Anexo D) está representada na Tabela 5.

**Tabela 5: Saturações dos itens e variância explicada da escala de flexibilidade funcional**

Item	Factor 1	Factor 2
20. Analisa as tarefas e actividades dos seus colegas?	0,410	
22. A sua função requer a aprendizagem de novos conhecimentos?	0,701	
24. A sua função apela às suas habilidades e capacidades?	0,788	
25. A sua função é variada?	0,765	
26. Pode trocar ideias sobre assuntos relacionados com o trabalho com os seus colegas directos?	0,590	
29. Para a execução da sua função consulta diversas fontes de informação?	0,754	
31. Para a realização da sua função, contacta com colegas directos do seu departamento / local de trabalho?	0,508	
32. Para a execução da sua função, contacta com colegas de outros departamentos / locais de trabalho?	0,594	
21. Os seus colegas directos têm o mesmo tipo de tarefas e actividades que as suas?		0,671
23. As actividades e tarefas da sua função podem ser realizadas pelos seus colegas directos?		0,820
28. Tem os mesmos conhecimentos e habilidades que os seus colegas directos nas várias situações de trabalho?		0,724
30. Faz sempre as mesmas coisas no cumprimento da sua função?		0,605
<b>Variância Explicada (%)</b>	<b>28,111</b>	<b>19.626</b>

Analisando as saturações dos itens nos respectivos dois factores, foram nomeadas duas dimensões relativas a características da função, que são coincidentes com os resultados de Dorenbosch et al. (2005). Apesar do baixo índice de saturação do factor 20, este foi mantido, uma vez que foi julgado como relevante para a explicação e compreensão do factor, embora a sua eliminação pudesse provocar um ligeiro aumento na consistência interna (*alpha* de 0,780 para 0,791).

A primeira foi designada por Multifuncionalidade, pois remete para um conceito de diversidade, como se pode verificar através dos itens 24 e 25 (“A sua função apela às suas habilidades e capacidades?” e “A sua função é variada?”), respectivamente. Seguindo o mesmo critério, o segundo factor foi denominado de Redundância, uma vez que apela, não apenas a uma repetição de tarefas pelo sujeito, mas também a um tipo de competências comuns entre o sujeito inquirido e os colegas, como o demonstram, por exemplo, os itens 21 e 30 (“Os seus colegas directos têm o mesmo tipo de tarefas e actividades que as suas?” e “Faz sempre as mesmas coisas no cumprimento da sua função?”).

Tendo em conta esta divisão de itens pelas respectivas dimensões, verificamos que em relação aos resultados encontrados pelos mesmos autores - Multifuncionalidade composta pelos itens 20, 22, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 34 e 36 e Redundância pelos itens 21, 23, 27, 28, 30, 33 e 35 – observa-se neste estudo uma semelhança no tipo de itens incluídos em cada dimensão.

### Fidelidade

Para averiguar a fidelidade de cada uma das dimensões encontradas, procedeu-se à análise de consistência interna através do índice de *alpha* de *Cronbach*. Os valores encontrados para cada nova dimensão são os que se apresentam na Tabela 6.

Como se pode observar, os valores do *alpha* de *Cronbach* obtidos para as duas dimensões encontradas variam entre o bom e o razoável para a multifuncionalidade e redundância, respectivamente. Em relação à escala de Dorenbosch et al. (2005), verificou-se que neste estudo foram apenas contempladas 12 questões, ao contrário das 17 que compunham o estudo que serviu de base para esta escala, o que se reflecte num *alpha* razoável de 0,78 na dimensão multifuncionalidade (valor igual ao obtido pelos autores), mas num valor inferior na dimensão redundância quando comparados os dois estudos ( $\alpha = 0,695$  vs.  $\alpha = 0,75$ ).

**Tabela 6: Valores *alpha* de Cronbach para a escala de flexibilidade funcional**

Dimensões e Itens Constituintes	<i>alpha</i> se Item Apagado	<i>alpha</i> Factor	Nº Itens	<i>alpha</i> Total
<b>Factor 1 - Multifuncionalidade</b>				
20. Analisa as tarefas e actividades dos seus colegas?	0,791	0,780	8	0,706
22. A sua função requer a aprendizagem de novos conhecimentos?	0,744			
24. A sua função apela às suas habilidades e capacidades?	0,733			
25. A sua função é variada?	0,751			
26. Pode trocar ideias sobre assuntos relacionados com o trabalho com os seus colegas directos?	0,762			
29. Para a execução da sua função consulta diversas fontes de informação?	0,733			
31. Para a realização da sua função, contacta com colegas directos do seu departamento / local de trabalho?	0,770			
32. Para a execução da sua função, contacta com colegas de outros departamentos / locais de trabalho?	0,760			
<b>Factor 2 - Redundância</b>				
21. Os seus colegas directos têm o mesmo tipo de tarefas e actividades que as suas?	0,668	0,695	4	0,706
23. As actividades e tarefas da sua função podem ser realizadas pelos seus colegas directos?	0,560			
28. Tem os mesmos conhecimentos e habilidades que os seus colegas directos nas várias situações de trabalho?	0,617			
30. Faz sempre as mesmas coisas no cumprimento da sua função?	0,679			

### Sensibilidade

No respeitante aos resultados do teste de normalidade à escala de flexibilidade funcional, observáveis na Tabela 7, nenhuma das duas dimensões segue uma distribuição normal, uma vez que apresentam *sig's* inferiores a 0,05. No entanto, através dos coeficientes de assimetria e curtose, verifica-se que a dimensão 'Redundância' segue distribuição normal, pois quer o primeiro quer o segundo coeficiente se encontram compreendidos no intervalo ]-1,96; +1,96[. No entanto, mesmo tendo em conta que o objectivo deste estudo não compreende a representatividade da amostra, os dados serão interpretados com o devido cuidado.

**Tabela 7: Valores K-S e Coeficientes para a escala de flexibilidade funcional**

Factores	Teste <i>Kolmogorov-Smirnov</i> ( <i>Sig</i> )	Coeficiente Assimetria	Coeficiente Curtose
Multifuncionalidade	0,044	-3,28	1,44
Redundância	0,015	-1,90	-0,70

Sintetizando, a escala de flexibilidade funcional demonstra uma razoável consistência interna, tendo em conta o seu *alpha* global de 0,706. O mesmo se verifica quanto à validade factorial e aos valores obtidos em cada factor (0,780 e 0,695). No que respeita à sensibilidade desta escala, verifica-se que as duas dimensões que a caracterizam, não seguem uma distribuição normal, apresentando todas *sig's* inferiores a 0,05, através do teste K-S.

### ***Escala de Clima Organizacional***

Paralelamente à escala de cultura organizacional, a escala de clima organizacional é composta apenas pelos itens respeitantes à dimensão de inovação, razão pela qual não foi efectuada análise factorial mas foi calculada a validade e sensibilidade.

#### Fidelidade

Foi calculado o *alpha de Cronbach* para verificação da consistência interna da escala. Podemos concluir, através dos dados presentes na Tabela 8 e Anexo E, que o valor encontrado -  $\alpha=0,848$  - é classificável como bom (Pestana & Gageiro, 2008). No entanto, apesar de este valor poder aumentar com a remoção do item 10, optou-se pela sua manutenção, visto o aumento ser muito ligeiro, de 0,848 para 0,851.

***Tabela 8: Valores alpha de Cronbach para a escala de clima organizacional***

Clima Organizacional	alpha se Item Apagado	Nº Itens	alpha Total
<b>Clima de Inovação</b>			
8. Procuram novas formas de fazer o seu trabalho?	0,841	12	0,848
9. Procuram novas formas de resolver os problemas?	0,836		
10. Pode mudar de actividade?	0,851		
11. Esta Organização procura novas áreas de actuação para o seu serviço?	0,839		
12. Se investe em novas áreas de actuação?	0,829		
13. As exigências exteriores pressionam a investigação e o desenvolvimento?	0,833		
14. Os elementos imprevistos externos proporcionam boas oportunidades de desenvolvimento?	0,833		
15. O meio envolvente exige mudanças nas suas actividades?	0,837		
16. A Organização utiliza a tecnologia de forma a melhorar os seus serviços?	0,831		
17. A Organização procura oportunidades no meio exterior?	0,828		
18. A Organização aproveita bem as capacidades dos seus funcionários para melhorar os seus serviços?	0,837		
19. A Organização procura novas áreas de actuação para novos serviços?	0,840		

#### Sensibilidade

A dimensão inovação respeitante ao estudo do clima organizacional segue uma distribuição normal, visto o seu nível de significância ser superior a 0,05 e os coeficientes de assimetria e curtose se encontrarem compreendidos no intervalo  $]-1,96; +1,96[$ .

***Tabela 9: Valor K-S e Coeficientes para a escala de clima organizacional***

Clima Organizacional	Teste Kolmogorov-Smirnov (Sig)	Coefficiente Assimetria	Coefficiente Curtose
Clima de Inovação	0,842	-0,5	-1,34

Sumariando, a análise psicométrica à escala de clima organizacional de inovação revelou uma boa consistência interna devido ao seu *alpha* de 0,848, tal como a sua sensibilidade, que permite afirmar que estamos perante uma distribuição normal, devido ao seu nível de significância ser superior a 0,05 e aos seus coeficientes de assimetria e curtose, que se encontram compreendidos no intervalo estipulado para que tal afirmação possa ser feita.

### ***Escala de Cultura Organizacional***

Uma vez que a escala de cultura organizacional utilizada neste estudo, apenas contempla uma das suas dimensões (inovação), não foi pertinente o cálculo da validade factorial e a variável foi tratada como unidimensional ou seja, foram somente verificadas a fidelidade e a sensibilidade.

#### Fidelidade

Para um N=130 e um total de 7 itens, calculou-se o *alpha de Cronbach* tendo sido encontrado um  $\alpha=0,766$  o que, de acordo com Pestana e Gageiro (2008), representa uma razoável consistência interna. Seguidamente, verificou-se que a remoção de qualquer dos itens não resultaria num aumento do valor global de consistência interna, razão pela qual os itens originais foram mantidos (Tabela 10 e Anexo F).

***Tabela 10: Valores alpha de Cronbach para a escala de cultura organizacional***

Cultura Organizacional	alpha se Item Apagado	Nº Itens	alpha Total
<b>Cultura de Inovação</b>			
1. No assumir de riscos	0,731	7	0,766
2. Na abertura à crítica	0,721		
3. Na vanguarda das novas tecnologias	0,737		
4. Na flexibilidade	0,732		
5. No pôr em causa as velhas ideias	0,739		
6. Na procura de novas áreas de actuação	0,760		
7. No pioneirismo	0,736		

#### Sensibilidade

A normalidade foi analisada com recurso ao teste não paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov* para o único factor da escala de cultura organizacional: a inovação. Sabendo que se rejeita a hipótese nula quando o valor de significância é inferior ou igual a 0,05, verifica-se através da Tabela 11 (Anexo F) que a dimensão inovação segue uma distribuição normal. A confirmação deste resultado surge no cálculo dos coeficientes de assimetria e curtose, visto encontrarem-se compreendidos no intervalo necessário para que a distribuição seja normal: ]-1,96; +1,96[.

**Tabela 11: Valor K-S e Coeficientes para a escala de cultura organizacional**

Cultura Organizacional	Teste <i>Kolmogorov-Smirnov</i> ( <i>Sig</i> )	Coefficiente Assimetria	Coefficiente Curtose
Cultura de Inovação	0,203	-1,41	1,11

Sintetizando, a análise das qualidades psicométricas da escala de cultura organizacional de inovação demonstra uma razoável consistência interna, tendo em conta o seu *alpha* de 0,766. No que respeita à sensibilidade desta escala, verifica-se que a única dimensão segue uma distribuição normal, à luz do teste K-S e dos coeficientes de assimetria e curtose.

### ***Escala de Bem-Estar Psicológico***

#### Validade Factorial

Numa fase inicial, os dados obtidos através do uso desta escala revelaram um valor razoável no teste *Kaiser-Meyer-Olkin* de 0,795 (Pestana & Gageiro, 2008), o que permitiu a realização da análise factorial da mesma. A primeira análise demonstrou a existência de 5 factores que explicavam 56,841% da variância total de resultados (Anexo G). Contudo, o factor 5 era apenas saturado pelo item 71, o que provocou a exclusão deste factor. Perante este cenário, tentou-se uma nova análise e verificou-se, então, que existiam apenas quatro factores com *eigenvalues* superiores a 1 e que o 1º factor era saturado pelos itens 62, 63, 68, 69, 73 e 74, o factor 2 pelos itens 59, 66, 67 e 70, o terceiro factor pelos itens 60, 61, 65 e 72 e o 4º e último factor pelos itens 64, 75 e 76. Do ponto de vista teórico, não existe uma agregação dos itens com a escala de origem. Novo, Neto, Marcelino e Santo (2006) afirmam que as dimensões são, assim, compostas pelos respectivos itens: ‘Autonomia’ (itens 59, 65 e 71); ‘Domínio do Meio’ (Itens 60, 66 e 72); ‘Crescimento Pessoal’ (itens 61, 67 e 73); ‘Relações Positivas com os Outros’ (itens 62, 68 e 74); ‘Objectivos na Vida’ (itens 63, 69 e 75) e ‘Aceitação de Si’ (itens 64, 70 e 76). Comparando com os resultados obtidos na saturação dos itens pelos 4 factores no presente estudo, verifica-se que não existe a mínima correspondência com o modelo teórico. Uma vez que as correlações das medidas finais obtidas através das três formas das escalas de bem-estar psicológico existentes (18 itens, 84 itens e 120 itens) são elevadas e sempre superiores a 0,70 (Ryff & Essex, 1992; Ryff & Keyes, 1995; Smider, Essex & Ryff, 1996) cit. por Novo (2003), pode admitir-se que um resultado total desta escala é adequado. Neste sentido, optou-se pelo tratamento da variável como unidimensional.

## Fidelidade

Recorrendo à Tabela 12, verificamos que a variável bem-estar psicológico apresenta uma boa consistência interna, tendo em conta o seu valor *alpha* de *Cronbach* que é superior a 0,8. Apesar de evidenciar uma boa consistência interna, esta poderia ser ainda melhor, caso fossem removidos os itens 64 e 71. No entanto, este aumento não seria significativo, razão pela qual os itens supracitados foram mantidos.

**Tabela 12: Valores *alpha* de *Cronbach* para a escala de bem-estar psicológico**

Bem-Estar Psicológico	<i>alpha</i> se Item Apagado	Nº Itens	<i>alpha</i> Total
<b>Bem-Estar Psicológico Total</b>			
59. Não tenho medo de exprimir as minhas opiniões mesmo quando elas são contrárias às opiniões da maioria das pessoas.	0,808	18	0,821
60. Sinto-me, frequentemente, “esmagado(a)” pelo peso das responsabilidades.	0,815		
61. Penso que é importante ter novas experiências que ponham em causa a forma como pensamos acerca de nós próprios e do mundo.	0,821		
62. Manter relações estreitas com os outros tem-me sido difícil e frustrante.	0,809		
63. Não tenho bem a noção do que estou a tentar alcançar na vida.	0,804		
64. Quando revejo a minha vida, fico contente com a forma como as coisas correram.	0,823		
65. Tenho tendência para me preocupar com o que as outras pessoas pensam de mim.	0,819		
66. Sou capaz de utilizar bem o meu tempo de forma a conseguir fazer tudo o que é preciso fazer.	0,810		
67. Sinto que, ao longo do tempo, me tenho desenvolvido bastante como pessoa.	0,819		
68. Sinto que tiro imenso partido das minhas amizades.	0,816		
69. Tenho prazer em fazer planos para o futuro e trabalhar para os tornar realidade.	0,805		
70. Gosto da maior parte dos aspectos da minha personalidade.	0,811		
71. Tenho tendência a ser influenciado(a) por pessoas com opiniões firmes.	0,824		
72. Tenho dificuldade em organizar a minha vida de forma a que me satisfaça.	0,811		
73. Há muito tempo que desisti de fazer grandes alterações ou melhoramentos na minha vida.	0,799		
74. Não tive a experiência de ter muitas relações calorosas e baseadas na confiança.	0,809		
75. Em última análise, olhando para trás, não tenho bem a certeza de que a minha vida tenha valido muito.	0,805		
76. Em muitos aspectos sinto-me desiludido(a) com o que alcancei na vida.	0,810		

## Sensibilidade

Conclui-se através da Tabela 13 que a variável bem-estar psicológico total segue distribuição normal. No K-S, porque o nível de significância ou *sig* é superior a 0,05 e nos permite

não rejeitar a hipótese de normalidade e nos coeficientes de assimetria e curtose porque os valores se encontram compreendidos no intervalo requerido para o efeito ou seja, entre -1,96 e 1,96.

**Tabela 13: Valor K-S e Coeficientes para a escala de bem-estar psicológico**

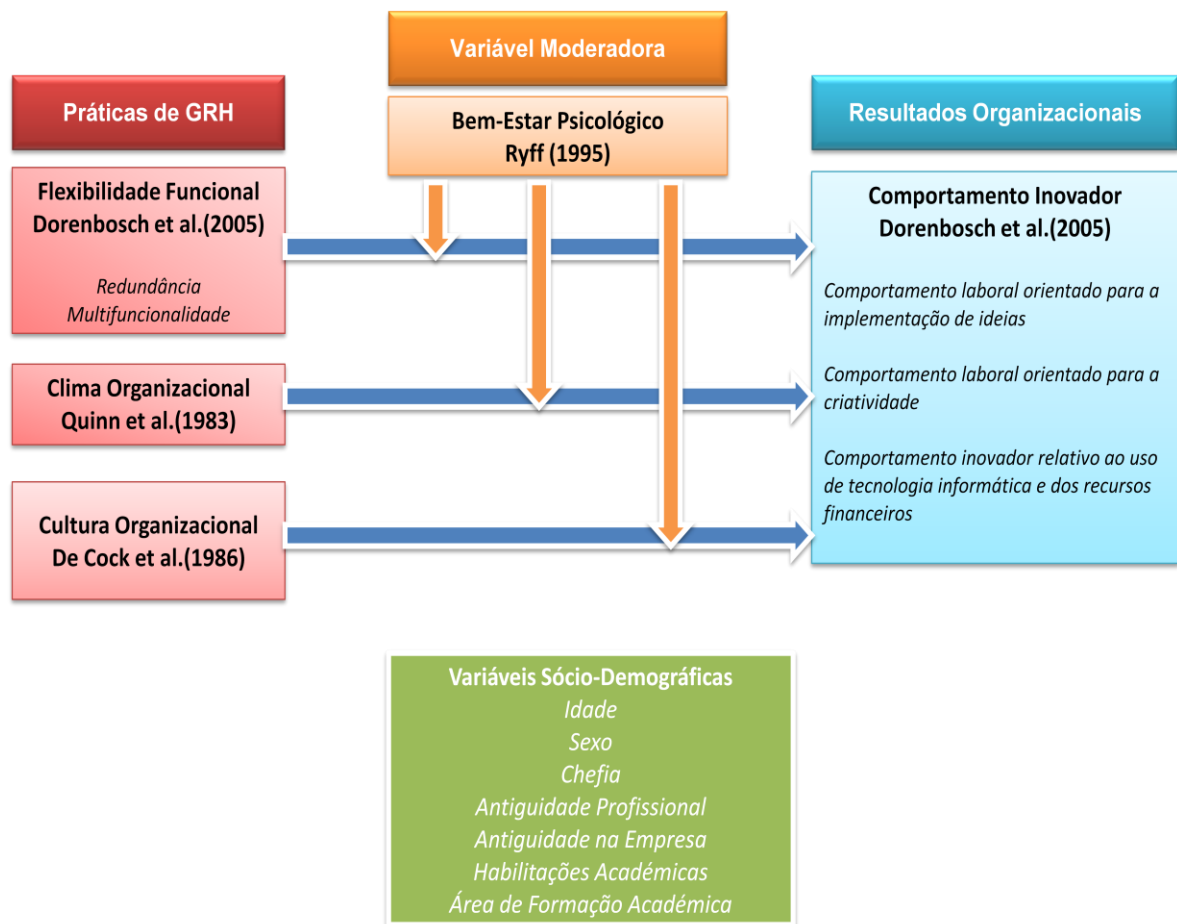
Bem-Estar Psicológico	Teste <i>Kolmogorov-Smirnov (Sig)</i>	Coefficiente Assimetria	Coefficiente Curtose
Bem-Estar Psicológico Total	0,830	1,04	-0,04

Para uma melhor compreensão das qualidades psicométricas verificadas neste estudo e a sua comparação com as escalas originais e respectivo número de itens, apresenta-se, seguidamente, a Tabela 14.

**Tabela 14: Resultados *alpha* de Cronbach e número de itens das escalas originais, versões Portuguesas e presente estudo**

Variável	Nº de itens originais	Nº itens do presente estudo	$\alpha$ Cronbach original	$\alpha$ Cronbach presente estudo
Comportamento Inovador	21 itens-Dorenbosch et al.(2005)	19 itens	0.92	0,898
	17 itens (VP)-Nunes(2006)		0.83 (VP)	
Flexibilidade Funcional	17 itens-Dorenbosch et al.(2005)	12 itens	0.78	0,706
	13 itens (VP)-Nunes(2006)		0.72 (VP)	
Clima e Cultura (Inovação)	12itens-Neves et al. (1999)	12 itens	0,85	0,848
	7 itens (VP)- Carochinho (1998)	7 itens	0,78 0.71 (VP)	
Bem-Estar Psicológico	84 itens-Ryff (1995) 18 itens (VP)-Novo et al.(2006)	18 itens	0.86 0,82 (VP)	0,821

Da realização da análise factorial resultou o modelo presente na Figura 6, com as variáveis e respectivas dimensões.



**Figura 6:** Modelo de análise em estudo, variáveis e respectivas dimensões

### Verificação de Hipóteses

Neste capítulo pretende-se estudar as hipóteses em investigação, através das relações entre as variáveis em estudo. Recorreu-se ao cálculo da regressão linear para se verificar o efeito do contributo das variáveis independentes (clima, cultura e flexibilidade funcional) na explicação da variância do comportamento inovador nas suas 3 dimensões e ao possível efeito do moderação do bem-estar psicológico nas relações anteriores. Antes das análises de regressão procedeu-se à verificação de uma série de pressupostos sugeridos por Pestana e Gageiro (2008), especificamente no que diz respeito à normalidade, homocedasticidade, normalidade dos resíduos, autocorrelação e multicolinearidade no caso da Regressão Linear Múltipla e da normalidade, homocedasticidade, normalidade dos resíduos e autocorrelação no caso da Regressão Linear Simples.

Os pressupostos podem ser verificados nos Anexos H, I, J e K para as quatro hipóteses deste estudo. Uma vez que todos eles se verificavam, a execução do cálculo das regressões lineares múltiplas e simples foi efectuada.

**Hipótese 1:** A Flexibilidade Funcional influencia positivamente o comportamento inovador dos colaboradores.

Variável Independente: Flexibilidade Funcional

Variável Dependente: Comportamento Inovador

Dimensão: Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias

### Regressão Linear Múltipla (Hipótese 1)

**Tabela 15:** Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 1

Dimensões	Beta	T	Sig.
Multifuncionalidade	0,437	4,596	0,000
Redundância	-0,113	-1,438	0,153
<i>R<sup>2</sup>= 0,154; R<sup>2a</sup>= 0,141; F (11,485), p= 0,000</i>			

Observando a Tabela 15 (Anexo H), verifica-se que o  $R^2a$  (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) é de 0,141, ou seja, cerca de 14,1 % da variabilidade total na variável dependente (Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias) é explicada pelas variáveis independentes em estudo. Observa-se que o valor de  $F = 11,485$  têm uma estatística de teste com um  $p\text{-value} = 0,000$  o que demonstra que o modelo é significativo ( $\alpha = 0,05$ ). Deste modo, o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$\text{CompLabOrientImplIdeias} = 1,910 + 0,437 (\text{Multifuncionalidade}) - 0,113 (\text{Redundância})$$

### Regressão Linear Múltipla (Hipótese 1)

Variável Independente: Flexibilidade Funcional

Variável Dependente: Comportamento Inovador

Dimensão: Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade

**Tabela 16:** Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 1

Dimensões	Beta	T	Sig.
Multifuncionalidade	0,414	5,783	0,000
Redundância	-0,052	-0,844	0,400
<i>R<sup>2</sup>= 0,214; R<sup>2a</sup>= 0,201; F (17,257), p= 0,000</i>			

Neste caso, cerca de 20,1% da variabilidade total da variável dependente (Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade) é explicada pelas variáveis independentes em estudo. O modelo em estudo é significativo ( $\alpha=0,05$ ). Deste modo, o modelo ajustado é definido pela seguinte equação:

$$\text{CompLabOrientCriatividade} = 2,253 + 0,414 (\text{Multifuncionalidade}) - 0,052 (\text{Redundância})$$

### Regressão Linear Múltipla (Hipótese 1)

Variável Independente: Flexibilidade Funcional

Variável Dependente: Comportamento Inovador

Dimensão: Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros

**Tabela 17: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 1**

Dimensões	Beta	T	Sig.
Multifuncionalidade	0,361	3,696	0,000
Redundância	-0,138	-1,649	0,102
<i>R<sup>2</sup> = 0,117; R<sup>2</sup>a = 0,103; F (8,398), p = 0,000</i>			

Relativamente ao ‘Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros’, cerca de 10,3 % da variabilidade total é explicada pela ‘Multifuncionalidade’ e ‘Redundância’. O modelo revelou-se significativo ( $p=0,000 < \alpha=0,05$ ). Deste modo, o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$\text{CompInovTecnInfRecFinanc} = 2,368 + 0,361 (\text{Multifuncionalidade}) - 0,138 (\text{Redundância})$$

Deverá salientar-se que apenas a dimensão ‘Multifuncionalidade’ é significativa para todos os modelos testados ( $\alpha=0,05$ ), pelo que a hipótese 1 apenas se confirma parcialmente.

**Hipótese 2:** Uma Cultura de inovação influencia positivamente o comportamento inovador dos indivíduos.

### Regressão Linear Simples (Hipótese 2)

Variável Independente: Cultura

Variável Dependente: Comportamento Inovador

Dimensão: Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias

**Tabela 18: Resultados da análise da regressão linear simples para a hipótese 2**

Variável	Beta	T	Sig.
Cultura (Inovação)	0,264	2,588	0,011
<i>R<sup>2</sup>= 0,050; R<sup>2</sup>a= 0,043; F (6,696), p= 0,011</i>			

Neste caso, cerca de 4,3 % da variabilidade total da variável dependente (Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias) é explicada pela variável cultura (inovação). O modelo é significativo ( $p = 0,011 < \alpha = 0,05$ ). Deste modo, o modelo em estudo é definido pela equação seguinte:

$$\text{CompLabOrientImplIdeias} = 2,289 + 0,264 (\text{Cultura de Inovação})$$

### Regressão Linear Simples (Hipótese 2)

Variável Independente: Cultura

Variável Dependente: Comportamento Inovador

Dimensão: Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade

**Tabela 19: Resultados da análise da regressão linear simples para a hipótese 2**

Variável	Beta	T	Sig.
Cultura (Inovação)	0,198	2,366	0,019
<i>R<sup>2</sup>= 0,042; R<sup>2</sup>a= 0,034; F (5,598), p= 0,019</i>			

Neste caso, cerca de 3,4 % da variabilidade total da variável ‘Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade’ é explicada pela variável cultura de inovação. O modelo em estudo é significativo ( $p = 0,019 < \alpha = 0,05$ ). Assim, apresenta-se a respectiva equação:

$$\text{CompLabOrientCriatividade} = 2,971 + 0,198 (\text{Cultura de Inovação})$$

### Regressão Linear Simples (Hipótese 2)

Variável Independente: Cultura

Variável Dependente: Comportamento Inovador

Dimensão: Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros

**Tabela 20: Resultados da análise da regressão linear simples para a hipótese 2**

Variável	Beta	T	Sig.
Cultura (Inovação)	0,135	1,228	0,222
<i>R<sup>2</sup>= 0,021; R<sup>2</sup>a= 0,014; F (1,508), p= 0,222</i>			

Verifica-se através da Tabela 20 que apenas 1,4 % da variabilidade total da variável ‘Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros’ é explicada pela variável cultura. Contudo, o modelo em estudo não é significativo ( $p=0,222 > \alpha=0,05$ ). A equação do modelo é a que se apresenta em seguida:

$$\text{CompInovTecnInfRecFinanc} = 2,776 + 0,135 (\text{Cultura de Inovação})$$

Uma vez que a variável cultura não é significativa para o modelo relativo à dimensão ‘Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros’ ( $\alpha=0,05$ ), a hipótese 2 é sustentada apenas parcialmente, visto ser significativa para os dois anteriores modelos.

**Hipótese 3:** Um Clima de inovação, influenciará de forma positiva o comportamento inovador dos indivíduos.

### Regressão Linear Simples (Hipótese 3)

Variável Independente: Clima

Variável Dependente: Comportamento Inovador

Dimensão: Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias

**Tabela 21: Resultados da análise da regressão linear simples para a hipótese 3**

Variável	Beta	T	Sig.
Clima (Inovação)	0,320	3,101	0,002
$R^2=0,070$ ; $R^2a=0,063$ ; $F(9,614)$ , $p=0,002$			

No respeitante ao clima, cerca de 6,3 % da variabilidade total na variável dependente (Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias) é explicada pela variável clima (inovação). O modelo em estudo é significativo visto o  $p=0,002 < \alpha=0,05$ . Assim, o modelo proposto é definido pela seguinte equação:

$$\text{CompLabOrientImplideias} = 2,156 + 0,320 (\text{Clima de Inovação})$$

### Regressão Linear Simples (Hipótese 3)

Variável Independente: Clima

Variável Dependente: Comportamento Inovador

Dimensão: Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade

**Tabela 22: Resultados da análise da regressão linear simples para a hipótese 3**

Variável	Beta	T	Sig.
Clima (Inovação)	0,247	2,890	0,000
<i>R<sup>2</sup>= 0,061; R<sup>2</sup>a= 0,054; F (8,351), p= 0,005</i>			

Cerca de 5,4 % da variabilidade total da variável ‘Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade’ é explicada pela variável cultura de inovação. Verifica-se a significância do modelo e a equação do mesmo é:

$$\text{CompLabOrientCriatividade} = 2,867 + 0,247 (\text{Clima de Inovação})$$

### Regressão Linear Simples (Hipótese 3)

Variável Independente: Clima

Variável Dependente: Comportamento Inovador

Dimensão: Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros

**Tabela 23: Resultados da análise da regressão linear simples para a hipótese 3**

Variável	Beta	T	Sig.
Clima (Inovação)	0,381	3,584	0,000
<i>R<sup>2</sup>= 0,094; R<sup>2</sup>a= 0,087; F (12,845), p= 0,000</i>			

Verifica-se através da Tabela 23 que 8,7 % da variabilidade total da dimensão ‘Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros’ é explicada pela variável clima. O modelo em estudo revela ser significativo ( $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ ) e a equação respectiva é a seguinte:

$$\text{CompInovTecnInfRecFinanc} = 2,050 + 0,381 (\text{Clima de Inovação})$$

Uma vez que a variável clima é significativa para este modelo ( $\alpha=0,05$ ), bem como para todos os outros testados anteriormente, a hipótese 3 é confirmada na sua totalidade ou seja, o clima de inovação influencia positivamente o comportamento inovador.

**Hipótese 4:** O Bem-Estar psicológico funciona como variável moderadora do efeito da flexibilidade funcional, clima e cultura de inovação sobre o comportamento inovador dos indivíduos.

A variável moderadora é um factor, fenómeno ou propriedade, que também é condição, causa, estímulo ou determinante para que ocorra certo resultado, efeito ou consequência, situando-se porém, num nível secundário no que respeita às variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2008). Em traços gerais, uma variável moderadora é uma variável qualitativa ou quantitativa, que afecta a direcção e/ou força da relação entre uma ou mais variáveis independentes e a variável dependente ou seja, o efeito de moderação implica que a relação causal existente entre as variáveis independentes e a dependente mude em função da variável moderadora (Baron & Kenny, 1986).

Para testar esta hipótese, foi realizada uma regressão linear múltipla para cada uma das dimensões do comportamento inovador, com as variáveis independentes centradas a fim de evitar a existência de multicolinearidade entre as mesmas e multiplicando todas as independentes pela moderadora para verificar a existência de possíveis efeitos de interacção (Maroco, 2007).

#### Regressão Linear Múltipla (Hipótese 4)

Variável Independente: Multifuncionalidade, Redundância, Cultura, Clima, Bem-Estar Psicológico, Multifuncionalidade X Bem-Estar Psicológico, Redundância X Bem-Estar Psicológico, Cultura X Bem-Estar Psicológico, Clima X Bem-Estar Psicológico

Variável Dependente: Comportamento Inovador

Dimensão: Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias

**Tabela 24: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 4**

Variáveis/Dimensões	Beta	T	Sig.
<b>Multifuncionalidade</b>	<b>0,386</b>	3,615	0,000
<b>Redundância</b>	<b>-0,118</b>	-1,483	0,141
<b>Cultura</b>	<b>0,102</b>	0,813	0,418
<b>Clima</b>	<b>0,123</b>	0,925	0,357
<b>Bem-Estar Psicológico</b>	<b>0,027</b>	0,154	0,878
<b>Multifuncionalidade X Bem-Estar Psicológico</b>	<b>0,304</b>	1,122	0,264
<b>Redundância X Bem-Estar Psicológico</b>	<b>-0,036</b>	-0,176	0,860
<b>Cultura X Bem-Estar Psicológico</b>	<b>-0,339</b>	-1,065	0,289
<b>Clima X Bem-Estar Psicológico</b>	<b>0,070</b>	0,200	0,842
<b><math>R^2=0,194</math>; <math>R^2a=0,133</math>; <math>F(3,177)</math>, <math>p=0,002</math></b>			

Observando a Tabela 24 (Anexo K), verifica-se que o  $R^2a$  (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) é de 0,133, ou seja, cerca de 13,3 % da variabilidade total na variável

dependente (Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias) é explicada pelas variáveis independentes em estudo. Observa-se que o valor de  $F = 3,177$  têm uma estatística de teste com um  $p\text{-value} = 0,002$  o que demonstra que o modelo em estudo é significativo ( $\alpha = 0,05$ ). No entanto, apenas a multifuncionalidade é significativa no modelo de previsão desta dimensão do comportamento inovador. Deste modo, o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$\text{CompLabOrientImplIdeias} = -0,015 + 0,386 (\text{Multifuncionalidade}) - 0,118 (\text{Redundância}) + 0,102 (\text{Cultura}) + 0,123 (\text{Clima}) + 0,027 (\text{Bem-Estar Psicológico}) + 0,304 (\text{Multifuncionalidade X BEP}) - 0,036 (\text{Redundância X BEP}) - 0,339 (\text{Cultura X BEP}) + 0,070 (\text{Clima X BEP})$$

#### Regressão Linear Múltipla (Hipótese 4)

Variável Independente: Multifuncionalidade, Redundância, Cultura, Clima, Bem-Estar Psicológico, Multifuncionalidade X Bem-Estar Psicológico, Redundância X Bem-Estar Psicológico, Cultura X Bem-Estar Psicológico, Clima X Bem-Estar Psicológico

Variável Dependente: Comportamento Inovador

Dimensão: Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade

**Tabela 25: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 4**

Variáveis/Dimensões	Beta	T	Sig.
<b>Multifuncionalidade</b>	<b>0,330</b>	3,987	0,000
<b>Redundância</b>	<b>-0,054</b>	-0,874	0,384
<b>Cultura</b>	<b>0,066</b>	0,670	0,504
<b>Clima</b>	<b>0,022</b>	0,216	0,829
<b>Bem-Estar Psicológico</b>	<b>0,315</b>	2,320	0,022
<b>Multifuncionalidade X Bem-Estar Psicológico</b>	<b>-0,076</b>	-0,379	0,706
<b>Redundância X Bem-Estar Psicológico</b>	<b>-0,070</b>	-0,449	0,654
<b>Cultura X Bem-Estar Psicológico</b>	<b>0,102</b>	0,413	0,680
<b>Clima X Bem-Estar Psicológico</b>	<b>-0,072</b>	-0,264	0,792
<b><math>R^2=0,260</math>; <math>R^2a=0,204</math>; <math>F(4,675)</math>, <math>p=0,000</math></b>			

Neste caso, cerca de 20,4% da variabilidade total na variável dependente (Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade) é explicada pelas variáveis independentes em estudo, mas apenas a Multifuncionalidade e o BEP são significativos no modelo de previsão da Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade. O modelo em estudo é significativo ( $\alpha = 0,05$ ) e é definido pela seguinte equação:

$$\text{CompLabOrientCriatividade} = 0,004 + 0,330 (\text{Multifuncionalidade}) - 0,054 (\text{Redundância}) + 0,066 (\text{Cultura}) + 0,022 (\text{Clima}) + 0,315 (\text{Bem-Estar Psicológico}) - 0,076 (\text{Multifuncionalidade X BEP}) - 0,070 (\text{Redundância X BEP}) + 0,102 (\text{Cultura X BEP}) - 0,072 (\text{Clima X BEP})$$

## Regressão Linear Múltipla (Hipótese 4)

Variável Independente: Multifuncionalidade, Redundância, Cultura, Clima, Bem-Estar Psicológico, Multifuncionalidade X Bem-Estar Psicológico, Redundância X Bem-Estar Psicológico, Cultura X Bem-Estar Psicológico, Clima X Bem-Estar Psicológico

Variável Dependente: Comportamento Inovador

Dimensão: Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros

**Tabela 26:** Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 4

Variáveis/Dimensões	Beta	T	Sig.
Multifuncionalidade	0,335	3,065	0,003
Redundância	-0,152	-1,844	0,068
Cultura	-0,167	-1,293	0,199
Clima	0,400	2,904	0,004
Bem-Estar Psicológico	-0,121	-0,673	0,502
Multifuncionalidade X Bem-Estar Psicológico	0,387	1,451	0,149
Redundância X Bem-Estar Psicológico	-0,119	-0,581	0,562
Cultura X Bem-Estar Psicológico	-0,895	-2,737	0,007
Clima X Bem-Estar Psicológico	0,449	1,252	0,213
<i>R<sup>2</sup>=0,221; R<sup>2a</sup>=0,163; F (3,790), p= 0,000</i>			

Cerca de 16,3 % da variabilidade total é explicada pelas variáveis independentes. Neste modelo a significância da Cultura X BEP indica que existe um efeito de moderação entre estas variáveis no ‘Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros’ e o modelo em estudo é significativo ( $p= 0,000 < \alpha= 0,05$ ). A Multifuncionalidade e o Clima também são significativos na explicação do mesmo, embora não moderadas pelo BEP. Deste modo, o modelo é definido pela seguinte equação:

$$\text{CompInovTecInfRecFinanc} = -0,006 + 0,335 (\text{Multifuncionalidade}) - 0,152 (\text{Redundância}) - 0,167 (\text{Cultura}) + 0,400 (\text{Clima}) - 0,121 (\text{Bem-Estar Psicológico}) + 0,387 (\text{Multifuncionalidade X BEP}) - 0,119 (\text{Redundância X BEP}) - 0,895 (\text{Cultura X BEP}) + 0,449 (\text{Clima X BEP})$$

## ANÁLISES EXPLORATÓRIAS

No sentido de explorar mais aprofundadamente os temas implícitos neste trabalho, realizaram-se alguns procedimentos exploratórios que tiveram por base os objectivos de investigação. Neste sentido, foram realizadas correlações de *Pearson* para averiguar as relações existentes entre todas as variáveis independentes presentes no estudo.

**Tabela 27: Correlações de Pearson para as variáveis independentes em estudo**

		Cultura Organizacional	Clima Organizacional	Bem-Estar Psicológico	Flexibilidade Funcional	
					Multifuncionalidade	Redundância
<b>Cultura Organizacional</b>		1				
<b>Clima Organizacional</b>		0,616**	1			
<b>Bem-Estar Psicológico</b>		0,208*	0,194*	1		
<b>Flexibilidade Funcional</b>	Multifuncionalidade	0,231**	0,389**	0,309**	1	
	Redundância	(n.s.)	(n.s.)	(n.s.)	(n.s.)	1

(\*) *Nível de significância  $p < 0,05$ ; (\*\*) *Nível de significância  $p < 0,01$ ; (n.s.) Não significativa**

Analisando a Tabela 27 e Anexo L, verifica-se que a variável Cultura Organizacional se relaciona de forma significativa, directa (positiva) e moderada com a variável Clima Organizacional ( $r = 0,616$ ;  $N = 130$ ;  $p < 0,01$ ), ao mesmo tempo que se encontra correlacionada com as variáveis Bem-Estar Psicológico ( $r = 0,208$ ;  $N = 130$ ;  $p < 0,05$ ) e com a Flexibilidade funcional, através da dimensão ‘Multifuncionalidade’ ( $r = 0,231$ ;  $N = 130$ ;  $p < 0,01$ ), embora nestes casos de forma fraca. Esta dimensão da Flexibilidade Funcional está associada de forma significativa, directa e baixa com todas as variáveis independentes em estudo nomeadamente com a Cultura Organizacional ( $r = 0,231$ ;  $N = 130$ ;  $p < 0,05$ ), Clima Organizacional ( $r = 0,389$ ;  $N = 130$ ;  $p < 0,01$ ) e Bem-Estar Psicológico ( $r = 0,309$ ;  $N = 130$ ;  $p < 0,01$ ).

Por sua vez, o Bem-Estar Psicológico apresenta associação directa e estatisticamente significativa com a variáveis Clima Organizacional ( $r = 0,194$ ;  $N = 130$ ;  $p < 0,05$ ), embora a mesma seja fraca. Por último, verifica-se igualmente que a dimensão ‘Redundância’ da variável Flexibilidade Funcional apresenta relações fracas e não significativas com todas as variáveis deste estudo, sendo mesmo negativa no caso do Clima Organizacional ( $r = -0,033$ ;  $N = 130$ ) e da dimensão ‘Multifuncionalidade’ ( $r = -0,033$ ;  $N = 130$ ).

Na tentativa de verificar se existem diferenças no nível do Comportamento Inovador, da Flexibilidade Funcional, do Clima Organizacional, da Cultura Organizacional e do Bem-Estar Psicológico entre os indivíduos de sexo masculino e feminino, entre chefias e não chefias, realizou-se uma comparação de médias através do teste *t*-Student. Desta forma foi efectuado o teste de *Levene* e como se pode verificar na Anexo M, todos os *sig.’s* são superiores a 0,05 ( $\alpha$ ), pelo

que podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas a partir das duas amostras são homogêneas.

**Tabela 28: Teste Levene e comparação de médias para a variável sexo**

Variável	Dimensão	Sexo	Média	Teste Levene		Teste T-Student	p-value
				F	Sig.		
Flexibilidade Funcional	Redundância	Masculino	3,44	3,500	0,064	-2,464	0,015
		Feminino	3,78				

Nível de significância  $p < 0,05$

Apenas se verificaram diferenças em relação ao sexo no que diz respeito à variável Flexibilidade Funcional, mais concretamente na dimensão ‘Redundância’ ( $T=-2,465$ ;  $p = 0,015 < \alpha = 0,05$ ), sendo esta superior no segundo grupo, ou seja, no género feminino (Tabela 28 e Anexo M). O mesmo procedimento foi efectuado para averiguar se existem diferenças significativas nas variáveis em estudo, mas no que respeita ao cargo de chefia (Tabela 29, Anexo N). Mais uma vez, o pressuposto da homogeneidade de variâncias foi confirmado.

**Tabela 29: Teste Levene e comparação de médias para a variável chefia**

Variável	Dimensão	Chefia	Média	Teste Levene		Teste T-Student	p-value
				F	Sig.		
Flexibilidade Funcional	Multifuncionalidade	Sim	4,02	2,986	0,086	3,823	0,000
		Não	3,59				
	Redundância	Sim	3,46	1,605	0,208	-2,285	0,024
		Não	3,77				
Clima		Sim	3,18	0,620	0,433	2,013	0,046
		Não	2,96				

Nível de significância  $p < 0,05$

No caso da multifuncionalidade e do clima organizacional, os inquiridos que desempenham cargos de chefia apresentam valores superiores, ao passo que no caso da redundância, são os indivíduos que não chefiam nem coordenam qualquer equipa quem apresenta valores superiores.

Para averiguar eventuais diferenças entre as idades dos indivíduos, entre a antiguidade profissional, bem como a eventual influência que a antiguidade na empresa poderá ter nas variáveis do presente estudo, bem como as habilitações literárias e as diferenças entre as várias

áreas de formação profissional dos participantes do estudo, foi utilizada a Anova OneWay e para averiguar onde essas diferenças existem, foi usado o teste post-hoc de *Scheffe*.

Depois de realizada esta análise relativamente a todas as variáveis sócio-demográficas (Anexo O), apenas se verificaram diferenças significativas para a variável habilitações literárias (Tabela 30).

**Tabela 30: ANova One-way e Teste *Scheffe* para a variável habilitações literárias**

Variável	Dimensão	Anova One Way		Habilitações Literárias (A)	Habilitações Literárias (B)	<i>Scheffe</i>	
		F	<i>Sig.</i>			Diferença médias (A-B)	<i>Sig.</i>
Flexibilidade Funcional	Redundância	6,729	0,002	Até ao 9º ano	Bacharelato/Licenciatura	0,381*	0,019
				12º ano	Bacharelato/Licenciatura	0,404*	0,015
				Até ao 9º ano	Bacharelato/Licenciatura	0,529*	0,006

Nível de significância  $p < 0,05$

Relativamente às habilitações literárias, os valores obtidos na variável cultura de inovação são superiores nos indivíduos com habilitações literárias até ao 9º ano, em relação aos que possuem um bacharelato/licenciatura. No que respeita à redundância, os indivíduos com menores habilitações, apresentam maiores índices quando comparados com indivíduos com habilitações superiores, sendo essa diferença mais significativa quanto maior for o nível de habilitações.

## DISCUSSÃO

Com o intuito de contribuir para a melhoria da gestão da inovação, o interesse neste estudo passou por conhecer a relevância das práticas de gestão de recursos humanos e o seu impacto no comportamento organizacional inovador, tendo em conta que Tidd et al. (2003), referem que as empresas que conseguem usar a inovação têm um melhor desempenho que as suas concorrentes necessitando para tal efeito, de adoptar práticas de GRH adequadas ao aparecimento do comportamento inovador por parte dos seus colaboradores. Esta ideia de complementaridade entre práticas de GRH e desempenho havia sido testada por Weil et al. (1996) cit. por Erickson (2003), ao verificarem que os maiores efeitos da produtividade das práticas de alta performance, ocorrem quando são adoptadas intensivamente e quando acompanhadas por políticas de GRH a par de condições tecnológicas adequadas.

Sendo a flexibilidade funcional uma dessas práticas, hipotetizou-se neste estudo, que a mesma influencie de forma positiva o comportamento inovador, uma vez que a mesma tem uma elevada contribuição na motivação dos sujeitos para a inovação, através da proactividade (Axtell et al., 2000). Tal como nos estudos realizados por Michie e Sheenan-Quinn (2001) - em que verificaram que a flexibilidade funcional se encontra correlacionada com o comportamento inovador – também os resultados neste estudo apontam nesse sentido. De facto, a primeira hipótese deste estudo é confirmada embora de forma parcial, pois apenas a dimensão de multifuncionalidade apresenta uma relação directa significativa ( $p < 0,05$ ) para com as 3 dimensões do comportamento inovador; enquanto a dimensão de redundância evidencia um efeito negativo no comportamento inovador através das suas 3 dimensões. Embora estes resultados não sejam os esperados, são totalmente coincidentes com os verificados nos estudos de Dorenbosch et al. (2005) e Nunes (2006), que apontam para uma ausência total de relação entre redundância e comportamento inovador. Tal pode dever-se ao facto de a redundância ser característica do tipo de actividades que apelam a competências comuns dos indivíduos, o que poderá constituir um obstáculo à adopção de comportamento inovador por parte dos colaboradores da empresa, pois poderão não sentir as actividades como sendo verdadeiramente “suas” e poderá existir algum receio de inovar, caso o clima organizacional e/ou o tipo de supervisão não seja incentivador de tais inovações (Huthala & Parzefall, 2008).

Por sua vez, no que respeita à multifuncionalidade e visto que esta tem um impacto positivo no comportamento inovador, constata-se que vai ao encontro de toda a informação recolhida na literatura que indica que uma maior diversidade de tarefas, actividades e competências necessárias ao desempenho de um cargo, origina melhores respostas por parte dos

colaboradores, nas mais diversas situações laborais. Em linha com o estudo de Appelbaum et al. (2002) em que existem evidências que os enfermeiros respondem de forma positiva ao aumento da variedade de tarefas, aos novos desafios apresentados e às oportunidades de aprendizagem e prática de novos conhecimentos, a multifuncionalidade é vista como atractiva pelos colaboradores. Assim, quanto maior for o nível de multifuncionalidade num dado sector ou departamento, mais fácil será a emergência de comportamentos inovadores, nomeadamente orientados para a implementação de ideias, de criatividade e relativo ao uso da tecnologia informática e dos recursos financeiros.

A segunda hipótese deste estudo é referente ao estudo da relação entre cultura de inovação e comportamento inovador. A literatura, nomeadamente através de Chandler (1993) e Axtell et al. (2000), sugere que uma cultura organizacional percebida como sendo inovadora pelos colaboradores, irá incentivar a adopção de comportamento inovador nos mesmos. A implementação de uma cultura com valores de inovação implica estratégias que reforcem continuamente os colaboradores a internalizarem os valores que fazem correr o sangue nas veias das organizações, por forma a criar um “compromisso” capaz de desenvolver e fazer crescer os mesmos. Neste caso, a hipótese de a cultura ter impacto positivo no comportamento inovador é suportada apenas de forma parcial pelos resultados obtidos neste estudo, uma vez que influencia de forma positiva duas das três dimensões do comportamento inovador: ‘Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias’ e ‘Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade’. Já Woodman, Sawyer e Griffin (1993), cit. por Chandler et al. (2000), haviam verificado que as práticas de gestão de recursos humanos, nas quais se enquadra a cultura, é determinante no comportamento criativo nas organizações, mais especificamente na geração de novas ideias. Poderá então concluir-se que, quanto mais a cultura for percebida como sendo inovadora, mais evidências de comportamento inovador surgirão por parte dos colaboradores, no que diz respeito ao processo criativo e sua implementação. Tal facto julga-se esclarecedor, uma vez que os colaboradores, ao sentirem-se encorajados e incentivados a produzir ou criar algo inovador, irão assumir uma atitude proactiva na procura da inovação, o que não aconteceria caso percepcionassem a cultura como não orientada para a inovação ou como não recompensadora de comportamentos inovadores. Por outro lado, o comportamento inovador dos sujeitos, relativo ao uso da tecnologia informática e dos recursos financeiros, não é condicionado de uma forma significativa pela percepção de uma cultura de inovação. Estes dados parecem indicar que os indivíduos se sentem apenas incentivados pela cultura da organização no que diz respeito à geração de novas ideias e à implementação das mesmas ou seja, a características mais intrínsecas dos próprios indivíduos, não sendo este incentivo suficiente no que diz respeito ao uso de novas

tecnologias informáticas ou de gestão de recursos financeiros. Estes resultados são em parte, coincidentes com os de Amabile et al. (1996), que identificou seis estimulantes do comportamento criativo nas organizações: o trabalho em equipa, tarefas desafiantes, encorajamento organizacional, encorajamento por parte dos superiores, liberdade e suficiência de recursos.

A terceira das hipóteses do presente estudo refere-se ao possível impacto significativo que um clima de inovação poderá ter na adopção de um comportamento inovador. No que se refere ao impacto directo do clima organizacional no comportamento inovador, é assumido na literatura que a forma como os indivíduos entendem o contexto em que estão inseridos, condiciona o seu desempenho e o tipo de postura que adoptam (Chandler, 1993; Axtell et al., 2000; Suliman, 2001). Na verdade, os resultados obtidos neste estudo, com a afirmação total da hipótese formulada, permitem afirmar que de facto, os colaboradores que percebem o clima como sendo de inovação, adoptam realmente uma postura inovadora. Semelhante aos resultados verificados por Scott e Bruce (1994), verifica-se que o clima influencia de forma positiva a adopção de comportamentos inovadores em todas as dimensões analisadas, pois consegue despertar a geração de novas ideias, novos serviços e novas formas de trabalho e consequentemente, a melhoria no desempenho. Isto significa que os colaboradores conseguem romper com o passado, com o que está instituído, não se conformando com a forma como os processos se desenrolam e adoptam uma postura de implementação das novas ideias, numa procura contínua de mais e melhores formas de resolução de problemas, conseguindo igualmente envolver os seus colegas neste processo, não receando as consequências, positivas ou negativas, que podem advir de tais atitudes pois sentem que o seu “background” – nomeadamente os seus supervisores - os irão ajudar e quem sabe, até recompensar. O entendimento positivo que os colaboradores fizeram do seu ambiente laboral, das suas tarefas, da sua responsabilidade e do tipo de supervisão, trouxe de facto uma maior receptividade a novas ideias, que irão com toda a certeza traduzir-se em ganhos e benefícios para a respectiva organização.

Na última das hipóteses, referente à variável bem-estar psicológico e à possibilidade de a mesma se configurar como moderadora da relação entre clima, cultura, flexibilidade funcional e comportamento inovador, a mesma não pode ser afirmada na sua totalidade, mas sim de forma parcial. Tendo em conta os resultados obtidos, a mesma assume-se como moderadora apenas da relação entre cultura organizacional e uma das dimensões do comportamento inovador, nomeadamente o ‘Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros’. Esta conclusão indica que o impacto da cultura organizacional na adopção

do comportamento inovador relativo ao uso da tecnologia informática e dos recursos financeiros está dependente do nível de bem-estar psicológico dos sujeitos. Consoante o bem-estar psicológico dos sujeitos seja maior ou menor, a cultura de inovação terá uma maior ou menor influência na adopção deste tipo de comportamento inovador. Para as outras variáveis independentes e dimensões do comportamento inovador, tal efeito moderador não foi verificado.

O efeito de moderação do BEP neste estudo deve-se essencialmente às não-chefias da amostra, pois caso as não-chefias da amostra sejam removidas deste cálculo, verifica-se que o efeito de moderação desaparece ( $p= 0,007$  vs.  $p= 0,674$ ) e, caso sejam as chefias a ser removidas, o efeito de moderação entre cultura de inovação e bem-estar psicológico ainda é mais acentuado ( $p= 0,007$  vs.  $p= 0,001$ ) (Anexo P). Estes dados evidenciam que o impacto que a cultura de inovação tem na adopção do comportamento inovador relativo ao uso da tecnologia informática e dos recursos financeiros - para as não-chefias - está mais dependente do nível do bem-estar psicológico, do que para as chefias. No entanto, estes dados podem dever-se apenas ao facto de o número de participantes que não são chefias ser mais elevado do que o número de chefias (88 vs. 40).

No respeitante às análises exploratórias, verifica-se que os colaboradores de sexo feminino apresentam valores mais altos na dimensão 'redundância' da variável flexibilidade funcional, o que é um resultado surpreendente e que vem contrastar com os resultados de Kwaniéska e Necka (2004) utilizando uma amostra Holandesa. Neste estudo, não se confirmou que os homens seriam o género sexual mais propenso à flexibilidade, tendo em conta que as mulheres inquiridas desempenham mais cargos de chefia que os homens (26 vs. 14) e que se verificou, igualmente, que as não-chefias apresentam maiores índices de redundância e menor média na dimensão 'multifuncionalidade' que as chefias. Verifica-se igualmente uma percepção mais positiva das chefias no que ao clima inovador diz respeito, resultado semelhante ao estudo de Kwaniéska e Necka (2004). Esta conclusão é compreensível, na medida em que as chefias tomam por base as suas próprias experiências, que são definitivamente mais positivas que as das não-chefias, visto deterem mais liberdade, mais autonomia e uma maior responsabilidade, sendo na grande maioria dos casos compensadas financeiramente por tal acréscimo. Em relação à dimensão 'redundância', as diferenças significativas foram igualmente encontradas no que diz respeito às habilitações literárias dos colaboradores, sendo que quanto menor a habilitação literária, maior será a percepção de tarefas repetitivas e rotineiras por exemplo, a maior diferença existente é entre os indivíduos com o 9º ano e os indivíduos que concluíram o bacharelato/licenciatura ou seja, os colaboradores menos qualificados poderão ter menos

oportunidades de realizarem tarefas diversificadas que os sujeitos com maiores habilitações literárias.

Após a reflexão sobre os resultados obtidos e as possíveis implicações dos mesmos, surgem algumas limitações e sugestões para investigações futuras.

No que respeita às limitações, primeiramente, é de salientar o facto de a amostra - recolhida por conveniência - ser constituída apenas por participantes de uma das áreas de apenas uma empresa, o que impossibilita a generalização dos resultados da presente investigação, bem como o facto de a mesma não poder ser representativa da população Portuguesa. Caso tivesse sido possível contar com uma amostra mais ampla e/ou mais diversificada, o estudo poderia sair mais enriquecido e ser ainda mais relevante, na medida em que o acesso a um universo mais heterogéneo poderia conferir um maior grau de confiança aos resultados obtidos. Uma sugestão para tentar colmatar esta limitação é o preenchimento dos questionários através de meio electrónico (*e-mail*).

Seguidamente, o facto de ter sido usado nas respostas aos itens uma medida directa (*self rating*), para avaliar todas as variáveis presentes no estudo, poderá ter trazido alguns enviesamentos, nomeadamente no respeitante à desejabilidade social.

Em termos metodológicos, este estudo revelou boas qualidades métricas e, à excepção da escala da flexibilidade funcional, todas as consistências internas observadas neste estudo se revelaram superiores às verificadas em estudos anteriores com amostras portuguesas mas, simultaneamente, inferiores às versões originais, validadas com recurso a amostras estrangeiras (Tabela 14).

Este estudo poderá dar um contributo relevante às empresas, na medida em que identifica alguns factores cruciais para a adopção do comportamento inovador por parte dos colaboradores, na tentativa de fornecer pistas quanto às condições de emergência do mesmo.

A implementação da flexibilidade funcional começou por surgir em resposta a acréscimos sazonais ou ao aumento de obrigações e tem vindo a transformar-se numa prática cada vez mais adoptada pelas organizações. Para além de trazer implicações no que respeita a mudanças nas políticas de recrutamento, poderá acarretar custos e disponibilidade de tempo e recursos, para que os colaboradores possam ter a formação necessária para desempenhar várias tarefas. A flexibilidade funcional poderá igualmente funcionar como uma forma de reduzir ou equilibrar custos nas empresas, visto que empregados capacitados para desempenhar múltiplas tarefas e/ou

funções, podem ser usados de forma algo “abusiva” para suprir lacunas nas organizações, deixando estas de recrutar os recursos necessários e “forçando” os seus colaboradores a desempenharem mais funções que as que lhes eram exigidas, durante maiores períodos de tempo. Interessará portanto, continuar a estudar a flexibilidade numa perspectiva de optimização dos recursos pelas exigências que o mercado coloca às empresas, numa altura em que a crise económica não permite excessos nos gastos. Seria pertinente, numa futura investigação, operacionalizar a escala de flexibilidade funcional de uma forma dicotomizada, com as dimensões ‘alta’ e ‘baixa’, correspondentes às dimensões ‘multifuncionalidade’ e ‘redundância’ respectivamente, pois os indícios obtidos através dos estudos de Molleman e Somp (1999), Dorenbosch et al. (2005), Nunes (2006) e o presente estudo assim o sugerem, devido ao facto de a redundância ter um impacto negativo na adopção do comportamento inovador.

Quando uma empresa pretende ser mais inovadora, é indispensável que os seus profissionais estejam prontos para enfrentar novos desafios, sabendo como criar e compreendendo a necessidade de mudar o seu comportamento ou seja, é previamente necessário desenvolver e implementar mecanismos que possibilitem a mudança cultural. Para que essa mudança ocorra, é necessário elaborar um plano de mudança ligado à construção de uma cultura mais inovadora, usando ferramentas que permitam diagnosticar a actual cultura e, baseado nesse diagnóstico, delinear novas directrizes e objectivos. Estas sugestões de mudança comportamental podem passar por workshops, reconhecimento do comportamento inovador e até mesmo a recompensa. Todavia, esta capacidade de implementação da mudança inclui vários aspectos organizacionais, como sejam a criatividade dos colaboradores, o apoio às mudanças, a visão dos gestores e o clima que é criado. No entanto, é certo que para empresas que queiram consolidar ou atingir a liderança, é necessária uma visão estratégica da inovação, para que esta possa ocorrer de forma sistemática e através de todos e não apenas de forma periódica e suportada apenas por alguns. Neste sentido, o estudo da cultura e do clima organizacional não deverá ser dissociado das investigações sobre o comportamento inovador.

Seria igualmente interessante acrescentar ao modelo aqui estudado, a variável desempenho para verificar até que ponto indivíduos com maior comportamento inovador apresentam de facto, um melhor desempenho.

Fica também a sugestão da análise de outras possíveis variáveis moderadoras, nomeadamente incidindo nas que se referem a aspectos pessoais e/ou personalísticos dos indivíduos, tais como a motivação, o compromisso ou a auto-estima. No caso do BEP, este

estudo deixa alguns indícios que servem de base para este efeito ser replicado, apesar de não existir literatura específica no que respeita ao seu efeito moderador.

Através de algumas pistas que aqui foram dadas pelas análises exploratórias, seria interessante avaliar os constructos em estudo tendo em conta variáveis demográficas, aferindo primeiro os instrumentos de medida à população em estudo e estendendo a recolha de dados a mais do que uma organização e eventualmente a mais do que um sector profissional.

Em suma, o conhecimento acerca das diferentes percepções dos antecedentes da inovação para os quais este estudo contribui, pode estimular não apenas a mudança organizacional, mas a sua contínua melhoria. Os colaboradores podem estar certos ou errados nas suas percepções, mas o conhecimento da forma como pensam e como se sentem em relação à implementação do comportamento inovador na organização, é uma condição absolutamente necessária para os seus gestores conseguirem proporcionar condições estimulantes ao seu surgimento. De facto, muitas empresas adoptam uma abordagem de tentativa-erro em relação à inovação, mudando uma ou duas práticas e observando os resultados que irão emergir. Mas na actualidade, esse tempo de espera não existe e caso as organizações não se apercebam deste facto, correrão sérios riscos no que à sua viabilidade diz respeito.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, R. I. (2006). Quatro em linha: o jogo entre clima, confiança, satisfação e criatividade no trabalho. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Alves, J.; Marques, M. J.; Saur, I. & Marques, P. (2007). Creativity and Innovation Through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 27–34.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovations in Organizations. In Staw, B.M.; & Cummings, L. L. (Eds). Research in Organizational Behaviour. Greenwich: JAI PRESS.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Appelbaum, E.; Berg, Frost, A. & and G. Preuss (2002). *The Effects of Work Re-Structuring on Low Wage, Low Skill Workers in U.S. Hospitals*. Comunicação apresentada na International Industrial Relations Association Conference. Toronto.
- Axtell, C.; Holman, D.; Unsworth, K.; Wall, T.; Waterson, P. & Harrington, E. (2000). Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265–286.
- Baron, R. & Kenny, D. (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.
- Berg, P. & Velde, M. (2005). Relationships of Functional Flexibility with Individual and Work Factors. *Journal of Business and Psychology*, 20, 111-129.
- Binnewies, C.; Ohly, S. & Sonnentag, S. (2007). Taking Personal Initiative and Communicating About Ideas: What is Important For the Creative Process and For Idea Creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 432-455.

- Buono, A. & Bowditch, J. (2000). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Editora Pioneira.
- Brewster, C.; Tregaskis, O. & Valverde, M. (2001). Labor Flexibility and Firm Performance. *International Advances in Economic Research*, 6(4), 649-661.
- Carochinho, J. A. B. (1998). Satisfação no Trabalho, Compromisso e Cultura Organizacional: Um Estudo Empírico na Banca com Base no Modelo dos Valores Contrastantes. (Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Chandler, G.; Keller, C. & Lyon, D. (2000). Unraveling The Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2, 59-76.
- Damanpour, F. & Gopaiakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 45-65.
- Diener, Ed. (2000). Subjective Well-Being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index. *American Psychologist*, 34-43.
- Dorenbosch, L.; Van Engen, M. & Verhagen, M. (2005). On-the-Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management Through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 2, 129-141.
- Erickson, C. & Jacoby, S. (2003). The Effect of Employer Networks on Workplace Innovation and Training. *Industrial and Labor Relations Review*, 56(2), 129-141.
- Esteves, M. I. R. S. (2001). Clima e Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho em duas Empresas do Grupo Papelaco. (Monografia de Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Friedrich, A.; Kabst, R.; Weber, W.; & Rodehuth, M. (1998). Functional flexibility: Merely reacting or acting strategically? *Employee Relations*, 20, 504-523.

- Getz, I. & Robinson, A. (2003). Innovate or Die: Is That a Fact?. *Creativity and Innovation Management*, 3, 130-136.
- Gilbreath, B. & Benson, P. (2004). The Contribution of Supervisor Behaviour to Employee Psychological Well-Being. Organisational Flexibility and Innovation: Evidence for Germany. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.
- Gouliquer, L. (2000). Pandora's box: The Paradox of Flexibility in Today's Workplace. *Current Sociology*, 48, 29-38.
- Hempell, T. & Zwick, T. (2005). Technology Use, Organisational Flexibility and Innovation: Evidence for Germany. *Zew Discussion Paper*, 5-57.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. (2ª Ed.). Ed. Sílabo: Lisboa.
- Hoyle, R.H. (1995). *Structural Equation Modeling: Basic Concepts and Fundamental Issues*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Huhtala, H. & Parzefall, M. (2005). A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 299-306.
- Isaksen, S. (2007). The Climate for Transformation: Lessons for Leaders. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 3-15.
- Isaksen, S. & Lauer, K. (2002). The Climate for Creativity and Change in Teams. *Creativity and Innovation Management*, 11(1), 74-86.
- Jaap, J.; Koopman, P.; Witte, K.; Cock, G.; Susanj, Z.; Lemoine, C.; Bourantas, D.; Papalexandris, N.; Branyicki, I.; Spaltro, E.; Jesuino, J.; Neves, J.; Pitariu, H.; Konrad, E.; Peiró, J. & Turnipseed, D. (1999). The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.

- Kwanieska, J. & Necka, E. (2004). Perception of Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 187-196.
- Kelliher, C. & Riley, M. (2003). Beyond Efficiency: Some By-Products of Functional Flexibility. *Service Industries Journal*, 23, 98-113.
- King, E.; Chermont, K.; West, M.; Dawson, J. & Hebl, M. (2007). How Innovation Can Alleviate Negative Consequences of Demanding Work Contexts: The Influence of Climate for Innovation on Organizational Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 631-645.
- Lapierre, J. & Giroux, V. (2003). Creativity and Work Environment in a High-Tech Context. *Creativity and Work Environment*, 12(1), 11-23.
- Leede, J. & Looise, J. (2005). Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework. *Creativity and Innovation Management*, 2, 108-117.
- Looise, J. & Riemsdijk, M. (2004). Innovating Organisations and HRM: A Conceptual Framework. *Management revue*, 15(3), 277-287.
- Maroco, J. (2007). Análise Estatística com Utilização do SPSS, 3ª Ed. Lisboa: Edições Silabo.
- Martins, A. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo da Relação da Qualidade de Vida no Trabalho dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica com a Cultura Organizacional e Estilo de Liderança, numa Organização de Saúde. (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Michie, J. & Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance. *British Journal of Management*, 12, 287-306.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. & Brenn, S. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Followers' Perceived Work characteristics and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.

- Nunes, J. S. F. (2006). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional Inovador. (Monografia de Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Novo, R. F. (2003). Para Além da Eudaimonia: O Bem-Estar Psicológico em Mulheres na Idade Adulta Avançada. Textos universitários de ciências sociais e humanas. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Novo, R., Neto, D., Marcelino, A., & Santo, H. (2006). *Estudo de validação de medidas de BEP em amostras com e sem patologia identificada*. Comunicação (**poster**) apresentada na IX Conferência Internacional Avaliação Psicológica: Formas e Contextos. Braga: Universidade do Minho.
- Oldham, G. & Cummings, A. (1997). Enhancing Creativity: Towards Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 1, 22-38.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2008). Análise de dados para ciências sociais - a complementaridade do SPSS, 5ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Piteira, M. M. C. (2003). A Essência da Liderança em Organizações Inovadoras: Análise de Cinco Estudos de Caso Exemplares. (Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ramamoorthy, N.; Flood, P.; Slattery, T. & Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 2, 142-150.
- Ryff, C. D. (1989a). Happiness is Everything, or is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.
- Ryff, C. D. (1989b). In The Eye of The Beholder: Views of Psychological Well-Being Among Middle-Aged and Older Adults. *Psychology and Aging*, 4, 195–210.

- Ryff, C. D. & Keyes, C. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C. D.; Keyes, C. & Shmotkin, D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Santos, J. J. A. P. (2003). A Cultura Organizacional na Marinha de Guerra Portuguesa na Perspectiva do Modelo dos Valores Contrastantes. (Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Saran, A.; Serviere, L. & Kalliny, M. (2002). Corporate Culture, Organizational Dynamics and Implementation of Innovations: A Conceptual Framework. *Asian Journal of Marketing*, 2(1), 10-19.
- Scalabrin, A. (2002). Do Hedonismo à Eudaimonia: Tratado de Bem-Estar Psicológico no Trabalho. (Trabalho de Final de Curso). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Schein, E. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Scott, S. & Bruce, R. (1994). Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Searle, R. & Ball, K. (2003). Supporting Innovation Through HR Policy: Evidence From the UK. *Creativity and Innovation Management*, 1, 50-62.
- Shipton, H.; Fay, D.; West, M.; Patterson, M. & Birdi, K. (2005). Managing People to Promote Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 2, 118-128.
- Shipton, H.; West, M.; Dawson, J.; Birdi, K. & Patterson, M. (2006). HRM as a Predictor of Innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.

Suliman, A. (2001). Are We Ready to Innovate? Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan. *Creativity and Innovation Management*, 10(1), 118-128.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2003). *Gestão da inovação: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e internacionais*. Lisboa: Monitor.

*Anexo A*

Questionário

Sou aluno do Instituto Superior de Psicologia Aplicada, actualmente a concluir o Mestrado em Psicologia Social e das Organizações sob orientação da Docente Ana Cristina Martins e venho por este meio solicitar a sua colaboração na recolha de dados para a realização da Tese de Mestrado, conducente ao grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações - Especialidade em Psicologia Organizacional.

No presente questionário encontrará uma série de questões relativas ao seu trabalho. O objectivo é conhecer a percepção que tem acerca dele. Neste sentido pedimos-lhe que seja apenas sincero, uma vez que **não existem respostas certas ou erradas.**

Solicita-se o **preenchimento individual** do seguinte questionário anónimo, de forma sincera, **não sendo necessária a sua identificação nem a da sua empresa** em momento algum, estando assim garantida a sua **total confidencialidade.**

A sua colaboração é MUITO IMPORTANTE, pelo que solicito que **responda a todas as questões.** Os dados fornecidos e o seu tratamento destinam-se exclusivamente a **fins académicos.**

Para esclarecer qualquer dúvida, poderá contactar o 917 824 119 ou [filmarques@gmail.com](mailto:filmarques@gmail.com)

Muito Obrigado pela sua Colaboração!

Nada  
Pouco  
Nem Muito  
Nem Pouco  
Muito  
Totalmente

**Exemplo:**

Estou disposto a colaborar respondendo a todas as perguntas. 1 2 3 4 **5**

Pensando na sua Organização/Empresa “como um todo”, por favor, para cada pergunta assinale uma das cinco alternativas possíveis de resposta, usando um círculo.

**A sua Organização/Empresa Caracteriza-se...**

	Nada	Pouco	Nem Muito Nem Pouco	Muito	Totalmente
1. No assumir de riscos	1	2	3	4	5
2. Na abertura à crítica	1	2	3	4	5
3. Na vanguarda das novas tecnologias	1	2	3	4	5
4. Na flexibilidade	1	2	3	4	5
5. No pôr em causa as velhas ideias	1	2	3	4	5
6. Na procura de novas áreas de actuação	1	2	3	4	5
7. No pioneirismo	1	2	3	4	5

**Na sua Organização/Empresa, Quantas Pessoas?**

	Nenhuma	Poucas	Nem Muitas Nem Poucas	Muitas	Todas
8. Procuram novas formas de fazer o seu trabalho?	1	2	3	4	5
9. Procuram novas formas de resolver os problemas?	1	2	3	4	5

**Ainda em relação à sua Organização/Empresa, mas no que respeita às suas actividades,**

**Com que Frequência?**

	Nunca	Poucas Vezes	Nem Muitas Nem Poucas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
10. Pode mudar de actividade?	1	2	3	4	5
11. Esta Organização procura novas áreas de actuação para o seu serviço?	1	2	3	4	5
12. Se investe em novas áreas de actuação?	1	2	3	4	5
13. As exigências exteriores pressionam a investigação e o desenvolvimento?	1	2	3	4	5
14. Os elementos imprevistos externos proporcionam boas oportunidades de desenvolvimento?	1	2	3	4	5
15. O meio envolvente exige mudanças nas suas actividades?	1	2	3	4	5
16. A Organização utiliza a tecnologia de forma a melhorar os seus serviços?	1	2	3	4	5
17. A Organização procura oportunidades no meio exterior?	1	2	3	4	5
18. A Organização aproveita bem as capacidades dos seus funcionários para melhorar os seus serviços?	1	2	3	4	5
19. A Organização procura novas áreas de actuação para novos serviços?	1	2	3	4	5

Atendendo às características da sua função, por favor, para cada pergunta assinale uma das cinco alternativas possíveis de resposta.

**Até que ponto é que...**

	Nunca	Poucas Vezes	Nem Muitas Nem Poucas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
20. Analisa as tarefas e actividades dos seus colegas?	1	2	3	4	5
21. Os seus colegas directos têm o mesmo tipo de tarefas e actividades que as suas?	1	2	3	4	5
22. A sua função requer a aprendizagem de novos conhecimentos?	1	2	3	4	5
23. As actividades e tarefas da sua função podem ser realizadas pelos seus colegas directos?	1	2	3	4	5
24. A sua função apela às suas habilidades e capacidades?	1	2	3	4	5
25. A sua função é variada?	1	2	3	4	5
26. Pode trocar ideias sobre assuntos relacionados com o trabalho com os seus colegas directos?	1	2	3	4	5
27. Na sua função é possível alguma rotatividade?	1	2	3	4	5
28. Tem os mesmos conhecimentos e habilidades que os seus colegas directos nas várias situações de trabalho?	1	2	3	4	5
29. Para a execução da sua função consulta diversas fontes de informação?	1	2	3	4	5
30. Faz sempre as mesmas coisas no cumprimento da sua função?	1	2	3	4	5
31. Para a realização da sua função, contacta com colegas directos do seu departamento / local de trabalho?	1	2	3	4	5
32. Para a execução da sua função, contacta com colegas de outros departamentos / locais de trabalho?	1	2	3	4	5
33. Tem um "pacote" limitado de tarefas inerentes à sua função?	1	2	3	4	5
34. Para o cumprimento da sua função, tem contacto com pessoas fora da organização?	1	2	3	4	5
35. A sua função, está subdividida em diversas tarefas com objectivos claros?	1	2	3	4	5
36. A execução da sua função, requer o uso de diversas aplicações informáticas (Internet, Intranet, e-mail, agenda electrónica..)?	1	2	3	4	5
37. Apenas para validar a qualidade das suas respostas, assinale um 5 nesta resposta.	1	2	3	4	5

Relativamente aos seus comportamentos na função que desempenha, por favor, para cada pergunta assinale uma das cinco alternativas possíveis de resposta.

**Na Sua Função, Em que medida é que costuma...**

	Nunca	Poucas Vezes	Nem Muitas Nem Poucas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
38. Pensar em melhorias / modernizações no trabalho dos seus colegas?	1	2	3	4	5
39. Gerar ideias no aperfeiçoamento ou renovação dos serviços que o seu departamento / local de trabalho providencia?	1	2	3	4	5
40. Gerar ideias em relação à optimização dos conhecimentos e instrumentos de trabalho presentes na sua função?	1	2	3	4	5
41. Gerar novas soluções para resolver problemas antigos?	1	2	3	4	5
42. Discutir assuntos com os seus colegas relativos ao seu trabalho ou ao deles?	1	2	3	4	5
43. Sugerir novas formas de comunicação no seu departamento / local de trabalho?	1	2	3	4	5
44. Gerar ideias relativas à distribuição de tarefas e actividades no seu departamento / local de trabalho?	1	2	3	4	5

	Nunca	Poucas Vezes	Nem Muitas	Nem Poucas	Muitas Vezes	Sempre
45. Empenhar-se na aquisição de conhecimentos e de experiência necessários no seu departamento / local de trabalho?	1	2	3	4	5	
46. Tentar detectar impedimentos / dificuldades na coordenação e colaboração?	1	2	3	4	5	
47. Empenhar-se na recolha de informação para identificar divergências / anomalias no seu departamento / local de trabalho?	1	2	3	4	5	
48. Em colaboração com os seus colegas, transformar as novas ideias, de forma, a que sejam aplicáveis e utilizáveis na prática?	1	2	3	4	5	
49. Sugerir ideias no seu departamento / organização com alguma persistência?	1	2	3	4	5	
50. Conseguir aplicar em contexto laboral novas ideias?	1	2	3	4	5	
51. Mobilizar o apoio / suporte dos seus colegas para as suas ideias e soluções?	1	2	3	4	5	
52. Eliminar obstáculos no processo de implementação de ideias?	1	2	3	4	5	
53. Entusiasmar o seu superior / supervisor com as suas ideias?	1	2	3	4	5	
54. Sugerir novas formas de usar eficaz e eficientemente a tecnologia informática no seu trabalho?	1	2	3	4	5	
55. Procurar ou sugerir novas tecnologias (ex.: uso de aplicações informáticas) para resolver situações no contexto laboral?	1	2	3	4	5	
56. Experimentar novas formas de trabalhar?	1	2	3	4	5	
57. Procurar desenvolver novas formas de aumentar o lucro financeiro e/ou reduzir custos?	1	2	3	4	5	
58. Manter-se informado da situação financeira do seu departamento / local de trabalho?	1	2	3	4	5	

**Pensando agora um pouco sobre si, em que medida é que concorda com as seguintes afirmações?**

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
59. Não tenho medo de exprimir as minhas opiniões mesmo quando elas são contrárias às opiniões da maioria das pessoas.	1	2	3	4	5
60. Sinto-me, frequentemente, “esmagado(a)” pelo peso das responsabilidades.	1	2	3	4	5
61. Penso que é importante ter novas experiências que ponham em causa a forma como pensamos acerca de nós próprios e do mundo.	1	2	3	4	5
62. Manter relações estreitas com os outros tem-me sido difícil e frustrante.	1	2	3	4	5
63. Não tenho bem a noção do que estou a tentar alcançar na vida.	1	2	3	4	5
64. Quando revejo a minha vida, fico contente com a forma como as coisas correram.	1	2	3	4	5
65. Tenho tendência para me preocupar com o que as outras pessoas pensam de mim.	1	2	3	4	5
66. Sou capaz de utilizar bem o meu tempo de forma a conseguir fazer tudo o que é preciso fazer.	1	2	3	4	5
67. Sinto que, ao longo do tempo, me tenho desenvolvido bastante como pessoa.	1	2	3	4	5
68. Sinto que tiro imenso partido das minhas amizades.	1	2	3	4	5
69. Tenho prazer em fazer planos para o futuro e trabalhar para os tornar realidade.	1	2	3	4	5
70. Gosto da maior parte dos aspectos da minha personalidade.	1	2	3	4	5
71. Tenho tendência a ser influenciado(a) por pessoas com opiniões firmes.	1	2	3	4	5
72. Tenho dificuldade em organizar a minha vida de forma a que me satisfaça.	1	2	3	4	5
73. Há muito tempo que desisti de fazer grandes alterações ou melhoramentos na minha vida.	1	2	3	4	5
74. Não tive a experiência de ter muitas relações calorosas e baseadas na confiança.	1	2	3	4	5
75. Em última análise, olhando para trás, não tenho bem a certeza de que a minha vida tenha valido muito.	1	2	3	4	5
76. Em muitos aspectos sinto-me desiludido(a) com o que alcancei na vida.	1	2	3	4	5

## Dados Biográficos

(Apenas para tratamento estatístico, em nada o poderá identificar)

Por favor, assinale uma cruz (X) na opção seleccionada e preencha os espaços em branco.

A. Idade: \_\_\_\_\_ anos

B. Sexo: 1 - Masculino

2 - Feminino

C. Há quantos anos trabalha? \_\_\_\_\_

D. Há quantos anos trabalha na actual Empresa? \_\_\_\_\_

E. A sua função implica a coordenação de outras pessoas? Sim  Não

### F. Habilitações Académicas:

1. Ensino Primário (4ª classe)

2. Ensino Básico (9º ano)

3. Ensino Secundário (12º ano)

4. Bacharelato

5. Licenciatura

6. Pós-Graduação

7. Mestrado

8. Doutoramento

9. Outra  Especifique: \_\_\_\_\_

### G. Área de Formação Académica Principal:

1. Recursos Humanos

2. Psicologia

3. Sociologia

4. Economia

5. Informática

6. Engenharia

7. Direito

8. Higiene e Segurança

9. Outra  Especifique: \_\_\_\_\_

H. Tendo em conta o ano de 2008, como classificaria o seu desempenho, numa escala de 1 a 10, sendo 1-Péssimo e 10-Excelente? (Assinale com um círculo a sua opinião)

Péssimo    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10    Excelente

*Anexo B*

Estatística Descritiva dos Participantes

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	126	25	63	46,30	8,253
Anos de Trabalho	127	2	41	24,92	8,982
Antiguidade na Empresa	127	1	41	21,96	9,655
Valid N (listwise)	125				

### Statistics

	Habilitações Académicas	Anos de Trabalho	Antiguidade na Empresa	Área de Formação	Idades
N Valid	127	127	127	126	126
Missing	3	3	3	4	4
Mean	1,84	3,87	3,56	5,82	3,20
Median	2,00	4,00	4,00	6,00	3,00
Std. Deviation	,760	,937	1,044	3,852	,858
Minimum	1	1	1	1	1
Maximum	3	5	5	10	5

### Habilitações Académicas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Até ao 9º ano	48	36,9	37,8	37,8
12º ano	51	39,2	40,2	78,0
Bacharelato/Licenciatura	28	21,5	22,0	100,0
Total	127	97,7	100,0	
Missing Não Resposta	3	2,3		
Total	130	100,0		

### Anos de Trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 5 anos	3	2,3	2,4	2,4
5 a 10 anos	3	2,3	2,4	4,7
11 a 20 anos	38	29,2	29,9	34,6
21 a 30 anos	47	36,2	37,0	71,7

Mais de 30 anos	36	27,7	28,3	100,0
Total	127	97,7	100,0	
Missing Não Resposta	3	2,3		
Total	130	100,0		

#### Antiguidade na Empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Até 5 anos	4	3,1	3,1	3,1
5 a 10 anos	16	12,3	12,6	15,7
11 a 20 anos	37	28,5	29,1	44,9
21 a 30 anos	45	34,6	35,4	80,3
Mais de 30 anos	25	19,2	19,7	100,0
Total	127	97,7	100,0	
Missing Não Resposta	3	2,3		
Total	130	100,0		

#### Área de Formação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ciências Sociais	36	27,7	28,6	28,6
Gestão/Economia	5	3,8	4,0	32,5
Informática	5	3,8	4,0	36,5
Direito/Hse	3	2,3	2,4	38,9
Engenharia	6	4,6	4,8	43,7
Outra	20	15,4	15,9	59,5
10	51	39,2	40,5	100,0
Total	126	96,9	100,0	
Missing Não Resposta	4	3,1		
Total	130	100,0		

#### Idades

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Até 30 anos	3	2,3	2,4	2,4
	30 a 40 anos	25	19,2	19,8	22,2
	40 a 50 anos	44	33,8	34,9	57,1
	50 a 60 anos	52	40,0	41,3	98,4
	Mais de 60 anos	2	1,5	1,6	100,0
	Total	126	96,9	100,0	
Missing	Não Resposta	4	3,1		
Total		130	100,0		

## *Anexo C*

Validade Factorial, Fidelidade e Sensibilidade da Escala de Comportamento Inovador

**KMO and Bartlett's Test**

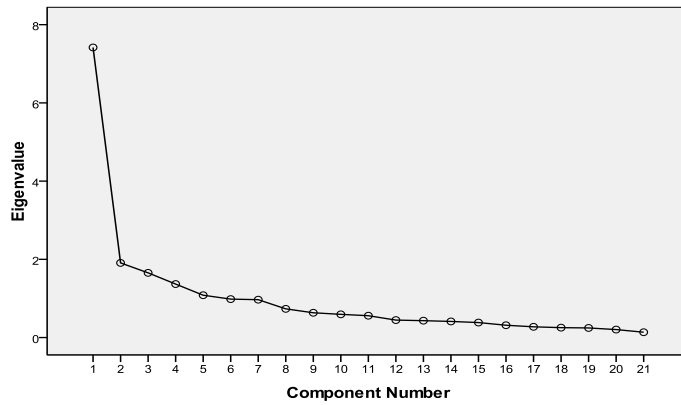
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,840
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1283,720
	df	210
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,417	35,321	35,321	7,417	35,321	35,321	3,409	16,232	16,232
2	1,908	9,088	44,409	1,908	9,088	44,409	2,978	14,180	30,412
3	1,654	7,877	52,286	1,654	7,877	52,286	2,824	13,449	43,861
4	1,368	6,513	58,799	1,368	6,513	58,799	2,365	11,261	55,122
5	1,083	5,155	63,954	1,083	5,155	63,954	1,855	8,832	63,954
6	,983	4,680	68,634						
7	,968	4,610	73,243						
8	,734	3,493	76,736						
9	,633	3,016	79,753						
10	,593	2,826	82,578						
11	,558	2,658	85,237						
12	,446	2,126	87,362						
13	,431	2,055	89,417						
14	,412	1,961	91,378						
15	,383	1,825	93,203						
16	,315	1,499	94,702						
17	,274	1,306	96,008						
18	,253	1,205	97,213						
19	,245	1,169	98,382						
20	,204	,971	99,353						
21	,136	,647	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
Item de Comportamento Inovador38	,050	,432	,189	<b>,503</b>	-,013
Item de Comportamento Inovador39	,114	<b>,812</b>	,211	,138	,176
Item de Comportamento Inovador40	,056	<b>,837</b>	,171	,083	,209
Item de Comportamento Inovador41	,358	<b>,709</b>	,217	,138	,044
Item de Comportamento Inovador42	,420	,131	-,171	<b>,561</b>	-,165
Item de Comportamento Inovador43	,481	<b>,586</b>	-,120	,272	,204
Item de Comportamento Inovador44	<b>,503</b>	,385	,042	,151	,466
Item de Comportamento Inovador45	-,058	,003	,209	<b>,711</b>	,069
Item de Comportamento Inovador46	,010	,224	,101	,369	<b>,723</b>
Item de Comportamento Inovador47	,100	,197	,179	<b>,653</b>	,412
Item de Comportamento Inovador48	,349	,194	,045	<b>,612</b>	,251
Item de Comportamento Inovador49	<b>,618</b>	,321	,199	,157	-,001
Item de Comportamento Inovador50	<b>,712</b>	,157	,272	,170	,040
Item de Comportamento Inovador51	<b>,753</b>	,070	,186	,089	,320
Item de Comportamento Inovador52	,422	,169	,173	-,047	<b>,733</b>
Item de Comportamento Inovador53	<b>,723</b>	,069	,174	-,037	,106
Item de Comportamento Inovador54	,470	-,006	<b>,637</b>	,169	,075
Item de Comportamento Inovador55	,231	,203	<b>,722</b>	,007	,190
Item de Comportamento Inovador56	,134	,166	<b>,521</b>	,322	,167
Item de Comportamento Inovador57	,091	,237	<b>,745</b>	,008	,083
Item de Comportamento Inovador58	,086	,034	<b>,757</b>	,123	-,052

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Comportamento Inovador49	12,28	8,484	,605	,784
Item de Comportamento Inovador50	12,58	7,777	,667	,764
Item de Comportamento Inovador51	12,40	8,117	,658	,769
Item de Comportamento Inovador53	12,61	8,083	,580	,791
Item de Comportamento Inovador44	12,64	8,108	,548	,802

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Comportamento Inovador39	10,34	4,799	,728	,793
Item de Comportamento Inovador40	10,32	4,887	,712	,800
Item de Comportamento Inovador41	10,48	4,468	,711	,798
Item de Comportamento Inovador43	10,58	4,586	,618	,842

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Comportamento Inovador54	12,78	8,578	,594	,764
Item de Comportamento Inovador55	12,88	8,000	,644	,747
Item de Comportamento Inovador56	12,68	9,458	,509	,789
Item de Comportamento Inovador57	13,13	7,820	,632	,750
Item de Comportamento Inovador58	13,02	7,635	,579	,772

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,605	2

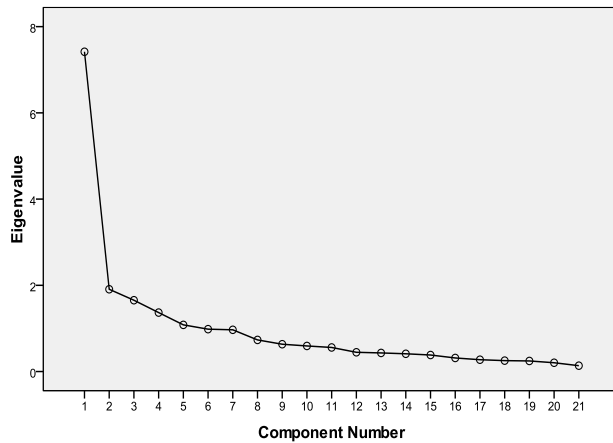
**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,417	35,321	35,321	7,417	35,321	35,321	3,766	17,933	17,933
2	1,908	9,088	44,409	1,908	9,088	44,409	3,090	14,715	32,647
3	1,654	7,877	52,286	1,654	7,877	52,286	2,790	13,285	45,932
4	1,368	6,513	58,799	1,368	6,513	58,799	2,702	12,866	58,799
5	1,083	5,155	63,954						
6	,983	4,680	68,634						
7	,968	4,610	73,243						
8	,734	3,493	76,736						
9	,633	3,016	79,753						
10	,593	2,826	82,578						
11	,558	2,658	85,237						
12	,446	2,126	87,362						
13	,431	2,055	89,417						
14	,412	1,961	91,378						
15	,383	1,825	93,203						

16	,315	1,499	94,702					
17	,274	1,306	96,008					
18	,253	1,205	97,213					
19	,245	1,169	98,382					
20	,204	,971	99,353					
21	,136	,647	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
Item de Comportamento Inovador38	,031	,377	,190	<b>,494</b>
Item de Comportamento Inovador39	,150	<b>,812</b>	,206	,178
Item de Comportamento Inovador40	,101	<b>,852</b>	,165	,131
Item de Comportamento Inovador41	,361	<b>,662</b>	,210	,150
Item de Comportamento Inovador42	,354	,018	-,170	<b>,521</b>
Item de Comportamento Inovador43	,504	<b>,568</b>	-,127	,314
Item de Comportamento Inovador44	<b>,584</b>	,451	,033	,243
Item de Comportamento Inovador45	-,070	-,019	,214	<b>,710</b>
Item de Comportamento Inovador46	,143	,383	,097	<b>,505</b>
Item de Comportamento Inovador47	,158	,252	,179	<b>,723</b>
Item de Comportamento Inovador48	,369	,192	,044	<b>,652</b>
Item de Comportamento Inovador49	<b>,603</b>	,260	,193	,156

Item de Comportamento Inovador50	,702	,106	,266	,175
Item de Comportamento Inovador51	,800	,099	,177	,150
Item de Comportamento Inovador52	,566	,333	,163	,099
Item de Comportamento Inovador53	,732	,051	,167	-,015
Item de Comportamento Inovador54	,474	-,022	,634	,177
Item de Comportamento Inovador55	,272	,236	,717	,043
Item de Comportamento Inovador56	,159	,178	,520	,347
Item de Comportamento Inovador57	,115	,248	,742	,022
Item de Comportamento Inovador58	,076	,011	,757	,107

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

- a. Rotation converged in 7 iterations.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	7

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Comportamento Inovador43	18,77	16,758	,597	,839
Item de Comportamento Inovador44	19,11	15,926	,675	,827
Item de Comportamento Inovador49	18,75	17,329	,596	,839
Item de Comportamento Inovador50	19,05	16,505	,631	,834
Item de Comportamento Inovador51	18,88	16,500	,697	,825
Item de Comportamento Inovador52	18,96	16,850	,588	,840
Item de Comportamento Inovador53	19,09	16,891	,559	,844

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Comportamento Inovador39	7,02	2,248	,728	,762
Item de Comportamento Inovador40	7,00	2,233	,756	,738
Item de Comportamento Inovador41	7,15	2,116	,650	,846

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Comportamento Inovador54	12,78	8,578	,594	,764
Item de Comportamento Inovador55	12,88	8,000	,644	,747
Item de Comportamento Inovador56	12,68	9,458	,509	,789
Item de Comportamento Inovador57	13,13	7,820	,632	,750
Item de Comportamento Inovador58	13,02	7,635	,579	,772

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Comportamento Inovador38	18,50	8,081	,467	,746
Item de Comportamento Inovador42	18,30	8,289	,390	,768

Item de Comportamento Inovador45	17,95	8,928	,470	,747
Item de Comportamento Inovador46	18,58	7,981	,503	,736
Item de Comportamento Inovador47	18,60	7,312	,653	,695
Item de Comportamento Inovador48	18,56	7,457	,616	,705

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,417	35,321	35,321	7,417	35,321	35,321	4,077	19,416	19,416
2	1,908	9,088	44,409	1,908	9,088	44,409	4,057	19,319	38,735
3	1,654	7,877	52,286	1,654	7,877	52,286	2,846	13,551	52,286
4	1,368	6,513	58,799						
5	1,083	5,155	63,954						
6	,983	4,680	68,634						
7	,968	4,610	73,243						
8	,734	3,493	76,736						
9	,633	3,016	79,753						
10	,593	2,826	82,578						
11	,558	2,658	85,237						
12	,446	2,126	87,362						
13	,431	2,055	89,417						
14	,412	1,961	91,378						
15	,383	1,825	93,203						
16	,315	1,499	94,702						
17	,274	1,306	96,008						
18	,253	1,205	97,213						
19	,245	1,169	98,382						
20	,204	,971	99,353						
21	,136	,647	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Item de Comportamento Inovador38	,618	,062	,183
Item de Comportamento Inovador39	,669	,252	,202
Item de Comportamento Inovador40	,664	,213	,160
Item de Comportamento Inovador41	,533	,440	,215
Item de Comportamento Inovador42	<b>,367</b>	<b>,340</b>	-,164
Item de Comportamento Inovador43	<b>,575</b>	<b>,573</b>	-,118
Item de Comportamento Inovador44	,441	,633	,046
Item de Comportamento Inovador45	,518	-,102	,205
Item de Comportamento Inovador46	,621	,177	,093
Item de Comportamento Inovador47	,693	,162	,174
Item de Comportamento Inovador48	,582	,369	,048
Item de Comportamento Inovador49	,249	,622	,209
Item de Comportamento Inovador50	,153	,695	,286
Item de Comportamento Inovador51	,122	,795	,201
Item de Comportamento Inovador52	,258	,599	,177
Item de Comportamento Inovador53	-,027	,727	,190
Item de Comportamento Inovador54	,090	,440	,647
Item de Comportamento Inovador55	,181	,279	,723
Item de Comportamento Inovador56	,372	,154	,520
Item de Comportamento Inovador57	,186	,125	,743
Item de Comportamento Inovador58	,092	,050	,758

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

a. Rotation converged in 7 iterations.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,835
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1130,458
	df	171
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,867	36,144	36,144	6,867	36,144	36,144	3,751	19,742	19,742
2	1,756	9,240	45,384	1,756	9,240	45,384	3,732	19,643	39,385
3	1,572	8,272	53,656	1,572	8,272	53,656	2,712	14,272	53,656
4	1,290	6,788	60,444						
5	1,038	5,464	65,909						
6	,978	5,145	71,054						
7	,824	4,338	75,392						
8	,670	3,528	78,920						
9	,594	3,128	82,047						
10	,584	3,074	85,121						
11	,457	2,404	87,525						
12	,429	2,260	89,785						
13	,386	2,031	91,816						
14	,369	1,941	93,758						
15	,292	1,534	95,292						
16	,285	1,499	96,791						
17	,254	1,334	98,126						
18	,206	1,083	99,209						
19	,150	,791	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Item de Comportamento Inovador38	,047	<b>,606</b>	,211
Item de Comportamento Inovador39	,261	<b>,685</b>	,169
Item de Comportamento Inovador40	,228	<b>,686</b>	,115
Item de Comportamento Inovador41	,426	<b>,527</b>	,222

Item de Comportamento Inovador44	,621	,437	,035
Item de Comportamento Inovador45	-,094	,522	,199
Item de Comportamento Inovador46	,217	,658	,005
Item de Comportamento Inovador47	,172	,701	,151
Item de Comportamento Inovador48	,359	,578	,052
Item de Comportamento Inovador49	,624	,257	,191
Item de Comportamento Inovador50	,705	,165	,262
Item de Comportamento Inovador51	,806	,133	,169
Item de Comportamento Inovador52	,642	,299	,082
Item de Comportamento Inovador53	,734	-	,166
Item de Comportamento Inovador54	,462	,098	,630
Item de Comportamento Inovador55	,318	,205	,678
Item de Comportamento Inovador56	,159	,368	,530
Item de Comportamento Inovador57	,133	,180	,760
Item de Comportamento Inovador58	,053	,080	,792

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

#### Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Comportamento Inovador44	15,78	11,644	,621	,811
Item de Comportamento Inovador49	15,42	12,636	,577	,820
Item de Comportamento Inovador50	15,72	11,797	,637	,808
Item de Comportamento Inovador51	15,54	11,766	,712	,794
Item de Comportamento Inovador52	15,63	12,126	,586	,818
Item de Comportamento Inovador53	15,75	12,110	,565	,823

**Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Comportamento Inovador38	25,28	15,570	,516	,829
Item de Comportamento Inovador39	25,32	15,024	,665	,810
Item de Comportamento Inovador40	25,30	15,250	,635	,814
Item de Comportamento Inovador41	25,45	14,839	,595	,819
Item de Comportamento Inovador45	24,74	17,187	,422	,838
Item de Comportamento Inovador46	25,37	15,413	,554	,824
Item de Comportamento Inovador47	25,38	14,874	,629	,814
Item de Comportamento Inovador48	25,35	15,251	,565	,823

**Comportamento Inovador Relativo ao Uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Comportamento Inovador54	12,78	8,578	,594	,764
Item de Comportamento Inovador55	12,88	8,000	,644	,747
Item de Comportamento Inovador56	12,68	9,458	,509	,789
Item de Comportamento Inovador57	13,13	7,820	,632	,750
Item de Comportamento Inovador58	13,02	7,635	,579	,772

#### Escala Global

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	129	99,2
	Excluded <sup>a</sup>	1	,8
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	19

#### Sensibilidade

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		CompLabOriImplIdeias	CompLabOriCriatividade	CompInovInfFin
N		130	130	130
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,1192	3,6106	3,2246
	Std. Deviation	,68679	,55481	,70305
Most Extreme Differences	Absolute	,123	,089	,090
	Positive	,069	,088	,058
	Negative	-,123	-,089	-,090
Kolmogorov-Smirnov Z		1,407	1,019	1,027
Asymp. Sig. (2-tailed)		,038	,250	,242

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Statistics**

CompLabOriImplIdeias

N	Valid	130
	Missing	0
	Skewness	-,502
	Std. Error of Skewness	,212
	Kurtosis	,401
	Std. Error of Kurtosis	,422

**Statistics**

CompLabOriCriatividade

N	Valid	130
	Missing	0
	Skewness	-,547
	Std. Error of Skewness	,212
	Kurtosis	1,266
	Std. Error of Kurtosis	,422

**Statistics**

CompInovInffin

N	Valid	130
	Missing	0
	Skewness	-,275
	Std. Error of Skewness	,212
	Kurtosis	,148
	Std. Error of Kurtosis	,422

## *Anexo D*

Validade Factorial, Fidelidade e Sensibilidade da Escala de Flexibilidade Funcional

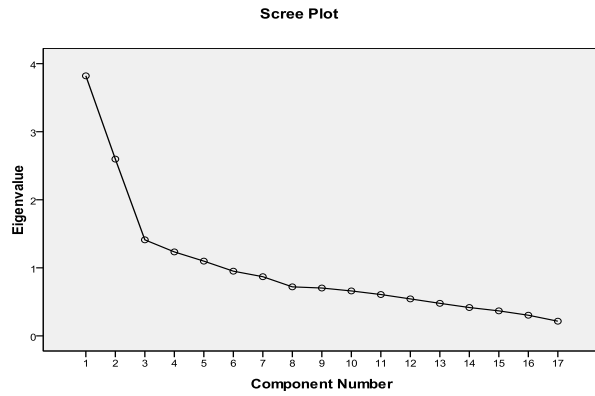
**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,691
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	586,563
	df	136
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,821	22,477	22,477	3,821	22,477	22,477	2,995	17,617	17,617
2	2,598	15,280	37,758	2,598	15,280	37,758	2,572	15,128	32,745
3	1,411	8,301	46,059	1,411	8,301	46,059	1,803	10,606	43,351
4	1,234	7,258	53,317	1,234	7,258	53,317	1,469	8,642	51,993
5	1,098	6,461	59,778	1,098	6,461	59,778	1,323	7,785	59,778
6	,951	5,592	65,371						
7	,870	5,116	70,486						
8	,720	4,238	74,724						
9	,703	4,137	78,861						
10	,660	3,885	82,746						
11	,608	3,575	86,320						
12	,543	3,197	89,517						
13	,478	2,814	92,331						
14	,417	2,452	94,782						
15	,368	2,163	96,945						
16	,304	1,786	98,731						
17	,216	1,269	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,754
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	520,959
	df	120
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

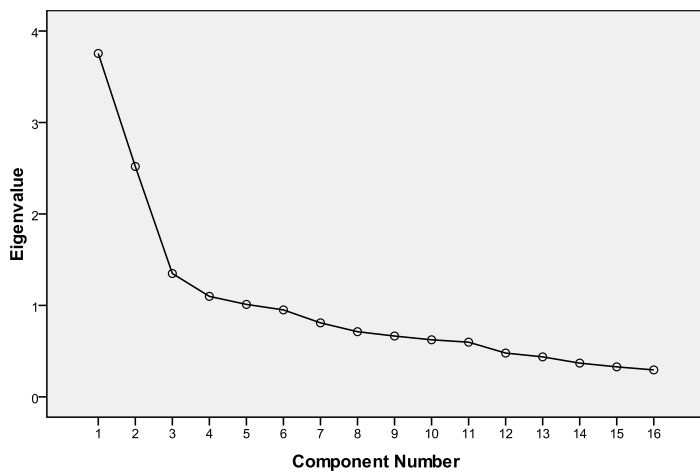
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Total	% of Variance	Cumulative %
				Total	% of Variance	Cumulative %			
1	3,755	23,468	23,468	3,755	23,468	23,468	2,372	14,828	14,828
2	2,519	15,746	39,213	2,519	15,746	39,213	2,103	13,143	27,970
3	1,349	8,432	47,645	1,349	8,432	47,645	1,890	11,814	39,784
4	1,099	6,868	54,513	1,099	6,868	54,513	1,870	11,688	51,472
5	1,011	6,318	60,831	1,011	6,318	60,831	1,497	9,359	60,831
6	,951	5,942	66,773						
7	,809	5,058	71,831						
8	,713	4,454	76,284						
9	,665	4,156	80,440						
10	,624	3,900	84,340						
11	,598	3,737	88,077						
12	,479	2,993	91,070						
13	,437	2,733	93,804						
14	,369	2,305	96,109						
15	,328	2,051	98,159						
16	,295	1,841	100,000						

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,755	23,468	23,468	3,755	23,468	23,468	2,372	14,828	14,828
2	2,519	15,746	39,213	2,519	15,746	39,213	2,103	13,143	27,970
3	1,349	8,432	47,645	1,349	8,432	47,645	1,890	11,814	39,784
4	1,099	6,868	54,513	1,099	6,868	54,513	1,870	11,688	51,472
5	1,011	6,318	60,831	1,011	6,318	60,831	1,497	9,359	60,831
6	,951	5,942	66,773						
7	,809	5,058	71,831						
8	,713	4,454	76,284						
9	,665	4,156	80,440						
10	,624	3,900	84,340						
11	,598	3,737	88,077						
12	,479	2,993	91,070						
13	,437	2,733	93,804						
14	,369	2,305	96,109						
15	,328	2,051	98,159						
16	,295	1,841	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
Item de Flexibilidade Funcional20	-,061	,132	-,044	<b>,650</b>	-,004
Item de Flexibilidade Funcional21	<b>,665</b>	,115	,107	,128	-,198
Item de Flexibilidade Funcional22	,016	,398	,171	<b>,621</b>	,114
Item de Flexibilidade Funcional23	<b>,810</b>	,174	-,007	-,152	-,048
Item de Flexibilidade Funcional24	-,056	<b>,623</b>	,235	,413	,253
Item de Flexibilidade Funcional25	-,225	<b>,715</b>	,204	,235	,035
Item de Flexibilidade Funcional26	,383	,369	<b>,489</b>	,165	,073
Item de Flexibilidade Funcional27	,245	<b>,739</b>	-,032	-,164	-,069
Item de Flexibilidade Funcional28	<b>,714</b>	-,056	,089	-,128	-,058
Item de Flexibilidade Funcional29	,043	,415	<b>,429</b>	,396	,248
Item de Flexibilidade Funcional30	<b>,664</b>	-,270	-,159	-,082	,212
Item de Flexibilidade Funcional31	,112	,059	<b>,819</b>	-,034	,066
Item de Flexibilidade Funcional32	-,116	,095	<b>,751</b>	,199	,056
Item de Flexibilidade Funcional34	-,126	-,015	,143	-,046	<b>,806</b>
Item de Flexibilidade Funcional35	,017	,114	,024	,212	<b>,771</b>
Item de Flexibilidade Funcional36	-,126	-,165	,193	<b>,689</b>	,079

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

#### Dimensão 1-

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,695	4

#### Dimensão 2-

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,622	3

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

Item de Flexibilidade Funcional24	6,61	2,736	,429	,531
Item de Flexibilidade Funcional25	7,01	2,318	,564	,336
Item de Flexibilidade Funcional27	7,35	2,447	,330	,692

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,692	2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,690	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,502	3

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,769
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	478,115
	df
	105
	Sig.
	,000

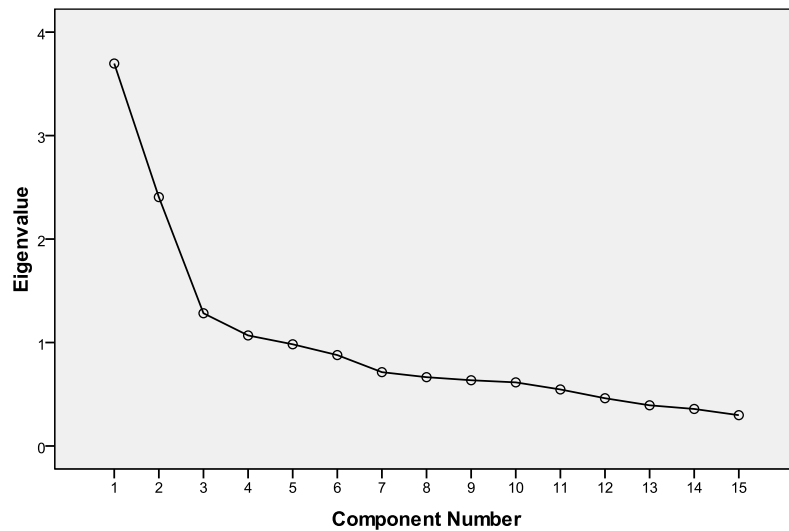
**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,696	24,643	24,643	3,696	24,643	24,643	3,533	23,554	23,554
2	2,405	16,036	40,679	2,405	16,036	40,679	2,402	16,010	39,564
3	1,283	8,552	49,230	1,283	8,552	49,230	1,450	9,666	49,230
4	1,068	7,123	56,353						
5	,983	6,552	62,905						
6	,879	5,858	68,763						
7	,714	4,757	73,520						
8	,665	4,433	77,954						
9	,635	4,236	82,189						

10	,615	4,099	86,288					
11	,546	3,643	89,931					
12	,461	3,077	93,008					
13	,393	2,622	95,629					
14	,358	2,385	98,015					
15	,298	1,985	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Item de Flexibilidade Funcional20	<b>,419</b>	-,166	,012
Item de Flexibilidade Funcional21	,164	<b>,668</b>	-,233
Item de Flexibilidade Funcional22	<b>,706</b>	-,011	,040
Item de Flexibilidade Funcional23	-,031	<b>,824</b>	-,101
Item de Flexibilidade Funcional24	<b>,782</b>	-,012	,107
Item de Flexibilidade Funcional25	<b>,691</b>	-,163	-,070
Item de Flexibilidade Funcional26	<b>,570</b>	,472	,041
Item de Flexibilidade Funcional28	-,127	<b>,712</b>	,009
Item de Flexibilidade Funcional29	<b>,728</b>	,097	,203
Item de Flexibilidade Funcional30	-,349	<b>,585</b>	,292
Item de Flexibilidade Funcional31	<b>,452</b>	,281	,159
Item de Flexibilidade Funcional32	<b>,569</b>	5,578E-5	,168

Item de Flexibilidade Funcional34	,089	-,102	<b>,812</b>
Item de Flexibilidade Funcional35	,259	-,007	<b>,696</b>
Item de Flexibilidade Funcional36	,385	-,225	,202

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

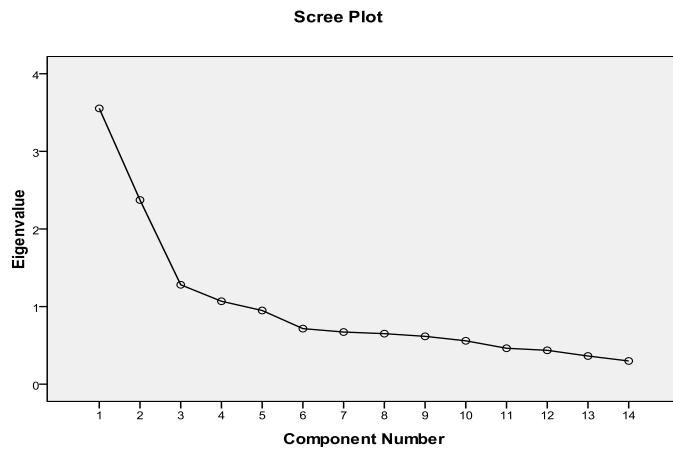
**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,768
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	451,320
	df	91
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,554	25,383	25,383	3,554	25,383	25,383	3,408	24,344	24,344
2	2,373	16,951	42,335	2,373	16,951	42,335	2,367	16,906	41,250
3	1,281	9,147	51,482	1,281	9,147	51,482	1,432	10,232	51,482
4	1,068	7,631	59,113						
5	,949	6,781	65,894						
6	,716	5,114	71,008						
7	,672	4,799	75,807						
8	,651	4,649	80,457						
9	,616	4,402	84,859						
10	,559	3,991	88,851						
11	,463	3,306	92,157						
12	,436	3,115	95,272						
13	,363	2,592	97,864						
14	,299	2,136	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Item de Flexibilidade Funcional20	<b>,415</b>	-,170	,005
Item de Flexibilidade Funcional21	,174	<b>,669</b>	-,238
Item de Flexibilidade Funcional22	<b>,704</b>	-,022	,039
Item de Flexibilidade Funcional23	-,011	<b>,818</b>	-,093
Item de Flexibilidade Funcional24	<b>,790</b>	-,037	,126
Item de Flexibilidade Funcional25	<b>,696</b>	-,184	-,055
Item de Flexibilidade Funcional26	<b>,575</b>	,464	,043
Item de Flexibilidade Funcional28	-,120	<b>,721</b>	,000
Item de Flexibilidade Funcional29	<b>,728</b>	,084	,207
Item de Flexibilidade Funcional30	-,347	<b>,600</b>	,277
Item de Flexibilidade Funcional31	<b>,464</b>	,264	,172
Item de Flexibilidade Funcional32	<b>,563</b>	-,004	,162
Item de Flexibilidade Funcional34	,091	-,113	<b>,824</b>
Item de Flexibilidade Funcional35	,256	-,012	<b>,700</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

**KMO and Bartlett's Test**

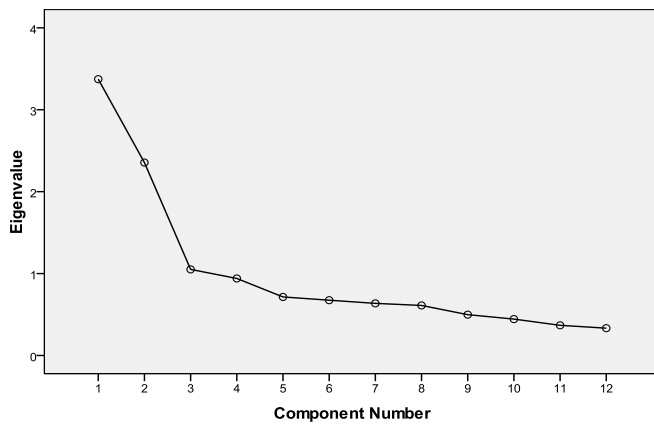
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,784
Bartlett's Test of Sphericity	399,823
Approx. Chi-Square	
df	66
Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,373	28,111	28,111	3,373	28,111	28,111	3,373	28,110	28,110
2	2,355	19,626	47,737	2,355	19,626	47,737	2,355	19,628	47,737
3	1,051	8,758	56,496						
4	,940	7,835	64,331						
5	,715	5,954	70,285						
6	,675	5,623	75,909						
7	,636	5,301	81,210						
8	,611	5,090	86,300						
9	,498	4,153	90,453						
10	,444	3,702	94,155						
11	,368	3,069	97,223						
12	,333	2,777	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Item de Flexibilidade Funcional20	,410	-,183
Item de Flexibilidade Funcional21	,155	,671
Item de Flexibilidade Funcional22	,701	-,049

Item de Flexibilidade Funcional23	,000	<b>,820</b>
Item de Flexibilidade Funcional24	<b>,788</b>	-,062
Item de Flexibilidade Funcional25	<b>,675</b>	-,204
Item de Flexibilidade Funcional26	<b>,590</b>	,445
Item de Flexibilidade Funcional28	-,093	<b>,724</b>
Item de Flexibilidade Funcional29	<b>,754</b>	,057
Item de Flexibilidade Funcional30	-,278	<b>,605</b>
Item de Flexibilidade Funcional31	<b>,508</b>	,242
Item de Flexibilidade Funcional32	<b>,594</b>	-,025

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

### Multifuncionalidade

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,780	8

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Flexibilidade Funcional20	26,48	19,461	,293	,791
Item de Flexibilidade Funcional22	25,64	17,954	,555	,744
Item de Flexibilidade Funcional24	25,58	17,997	,634	,733
Item de Flexibilidade Funcional25	25,98	18,542	,514	,751
Item de Flexibilidade Funcional26	25,23	19,264	,444	,762
Item de Flexibilidade Funcional29	25,52	17,724	,620	,733
Item de Flexibilidade Funcional31	25,71	19,015	,400	,770
Item de Flexibilidade Funcional32	26,08	18,156	,462	,760

### Redundância

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,695	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Flexibilidade Funcional21	10,95	5,021	,430	,668
Item de Flexibilidade Funcional23	10,68	4,931	,596	,560
Item de Flexibilidade Funcional28	11,01	5,496	,513	,617
Item de Flexibilidade Funcional30	11,22	5,198	,409	,679

### Total da Escala

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,706	12

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Flexibilidade Funcional20	41,10	27,564	,188	,691
Item de Flexibilidade Funcional21	40,42	26,214	,309	,671
Item de Flexibilidade Funcional22	40,26	25,699	,433	,651
Item de Flexibilidade Funcional23	40,15	27,413	,260	,677
Item de Flexibilidade Funcional24	40,21	25,887	,478	,646
Item de Flexibilidade Funcional25	40,61	26,907	,330	,667
Item de Flexibilidade Funcional26	39,85	25,335	,542	,637
Item de Flexibilidade Funcional28	40,47	28,406	,187	,686
Item de Flexibilidade Funcional29	40,15	25,180	,519	,638

Item de Flexibilidade Funcional30	40,68	29,721	,002	,719
Item de Flexibilidade Funcional31	40,33	25,835	,405	,655
Item de Flexibilidade Funcional32	40,71	26,115	,337	,666

### Sensibilidade

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Multifuncionalidade	Redundancia
N		130	130
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,6827	3,6558
	Std. Deviation	,60524	,72153
Most Extreme Differences	Absolute	,121	,138
	Positive	,059	,072
	Negative	-,121	-,138
Kolmogorov-Smirnov Z		1,382	1,569
Asymp. Sig. (2-tailed)		,044	,015

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### Statistics

		Multifuncionalidade	Redundancia
N	Valid	130	130
	Missing	0	0
Skewness		-,697	-,404
Std. Error of Skewness		,212	,212
Kurtosis		,609	-,298
Std. Error of Kurtosis		,422	,422

*Anexo E*

Fidelidade e Sensibilidade da Escala de Clima Organizacional

Fidelidade

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	130	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,848	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Clima8	33,58	41,687	,454	,841
Item de Clima9	33,43	40,867	,519	,836
Item de Clima10	33,90	42,928	,299	,851
Item de Clima11	33,58	40,477	,478	,839
Item de Clima12	33,38	38,888	,609	,829
Item de Clima13	33,04	39,045	,561	,833
Item de Clima14	33,24	39,749	,565	,833
Item de Clima15	33,09	40,069	,506	,837
Item de Clima16	33,03	39,053	,588	,831
Item de Clima17	33,16	38,695	,629	,828
Item de Clima18	33,83	40,700	,511	,837
Item de Clima19	33,05	40,525	,466	,840

Sensibilidade

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		ClimaInovação
N		130
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,0327

	Std. Deviation	,57262
Most Extreme Differences	Absolute	,054
	Positive	,051
	Negative	-,054
Kolmogorov-Smirnov Z		,616
Asymp. Sig. (2-tailed)		,842

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

		ClimaInovação
N	Valid	130
	Missing	0
Skewness		-,106
Std. Error of Skewness		,212
Kurtosis		-,565
Std. Error of Kurtosis		,422

*Anexo F*

Fidelidade e Sensibilidade da Escala de Cultura Organizacional

Fidelidade

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item da Cultura1	19,23	12,318	,512	,731
Item da Cultura2	19,50	12,035	,558	,721
Item da Cultura3	18,67	12,828	,486	,737
Item da Cultura4	19,24	12,074	,509	,732
Item da Cultura5	19,28	12,407	,474	,739
Item da Cultura6	18,42	13,486	,364	,760
Item da Cultura7	18,85	12,203	,492	,736

Sensibilidade

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		CulturaInovação
N		130
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,1714
	Std. Deviation	,57760
Most Extreme Differences	Absolute	,094
	Positive	,064
	Negative	-,094
Kolmogorov-Smirnov Z		1,070

Asymp. Sig. (2-tailed)	,203
------------------------	------

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

		CulturaInovação
N	Valid	130
	Missing	0
Skewness		-,299
Std. Error of Skewness		,212
Kurtosis		,470
Std. Error of Kurtosis		,422

## *Anexo G*

Validade Factorial, Fidelidade e Sensibilidade da Escala de Bem-Estar Psicológico

Análise Factorial

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,795
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	595,047
	df	153
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	4,807	26,707	26,707	4,807	26,707	26,707	2,436	13,533
2	1,837	10,207	36,914	1,837	10,207	36,914	2,173	12,073	25,606
3	1,380	7,668	44,583	1,380	7,668	44,583	2,144	11,910	37,516
4	1,177	6,537	51,119	1,177	6,537	51,119	2,003	11,130	48,645
5	1,030	5,722	56,841	1,030	5,722	56,841	1,475	8,196	56,841
6	,962	5,342	62,184						
7	,943	5,239	67,423						
8	,736	4,087	71,510						
9	,721	4,008	75,517						
10	,698	3,875	79,393						
11	,635	3,526	82,919						
12	,604	3,358	86,277						
13	,558	3,099	89,377						
14	,521	2,892	92,269						
15	,423	2,350	94,618						
16	,384	2,134	96,752						
17	,298	1,656	98,408						
18	,286	1,592	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
Item de Bem-Estar59	,178	<b>,722</b>	,126	,210	-,105
Item de Bem-Estar60	,239	,011	<b>,721</b>	-,086	,161
Item de Bem-Estar61	-,148	,277	<b>,542</b>	,241	-,175
Item de Bem-Estar62	<b>,457</b>	,154	,224	,038	,428
Item de Bem-Estar63	<b>,554</b>	,206	,108	,271	,309
Item de Bem-Estar64	,032	,203	-,139	<b>,715</b>	-,211
Item de Bem-Estar65	,043	,036	<b>,758</b>	-,085	,118
Item de Bem-Estar66	,194	<b>,717</b>	,076	,074	-,028
Item de Bem-Estar67	,342	<b>,525</b>	-,207	,000	,053
Item de Bem-Estar68	<b>,753</b>	,175	-,039	-,045	-,154
Item de Bem-Estar69	<b>,474</b>	,379	,192	,255	-,015
Item de Bem-Estar70	-,005	<b>,653</b>	,136	,053	,481
Item de Bem-Estar71	,019	-,057	,067	,089	<b>,786</b>
Item de Bem-Estar72	,274	-,016	<b>,629</b>	,193	,087
Item de Bem-Estar73	<b>,641</b>	,243	,275	,232	,045
Item de Bem-Estar74	<b>,483</b>	,019	,215	,267	,263
Item de Bem-Estar75	,348	,106	,147	<b>,640</b>	,222
Item de Bem-Estar76	,140	,041	,098	<b>,803</b>	,258

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,755	27,969	27,969	4,755	27,969	27,969	2,592	15,245	15,245
2	1,787	10,511	38,480	1,787	10,511	38,480	2,344	13,788	29,034
3	1,339	7,876	46,355	1,339	7,876	46,355	2,125	12,500	41,534
4	1,138	6,692	53,048	1,138	6,692	53,048	1,957	11,514	53,048
5	,984	5,786	58,834						
6	,958	5,633	64,467						
7	,817	4,807	69,273						
8	,723	4,251	73,525						

9	,701	4,126	77,650					
10	,665	3,909	81,560					
11	,610	3,587	85,147					
12	,567	3,334	88,480					
13	,535	3,146	91,627					
14	,432	2,539	94,165					
15	,389	2,289	96,454					
16	,308	1,812	98,267					
17	,295	1,733	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Fidelidade

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	18

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item de Bem-Estar59	66,73	38,322	,480	,808
Item de Bem-Estar60	67,01	40,194	,356	,815
Item de Bem-Estar61	66,64	40,605	,242	,821
Item de Bem-Estar62	66,64	38,868	,467	,809
Item de Bem-Estar63	66,55	38,141	,566	,804
Item de Bem-Estar64	67,27	40,493	,234	,823
Item de Bem-Estar65	67,02	40,589	,270	,819
Item de Bem-Estar66	66,91	38,224	,440	,810
Item de Bem-Estar67	66,82	39,687	,306	,819
Item de Bem-Estar68	67,34	38,520	,363	,816

Item de Bem-Estar69	66,85	38,575	,552	,805
Item de Bem-Estar70	66,95	38,827	,433	,811
Item de Bem-Estar71	67,02	41,217	,187	,824
Item de Bem-Estar72	66,83	39,584	,434	,811
Item de Bem-Estar73	66,65	37,223	,628	,799
Item de Bem-Estar74	66,78	38,330	,464	,809
Item de Bem-Estar75	66,42	38,710	,555	,805
Item de Bem-Estar76	66,55	39,180	,458	,810

Sensibilidade

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Bem-Estar Psicológico Total
N		130
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,93
	Std. Deviation	,366
Most Extreme Differences	Absolute	,055
	Positive	,055
	Negative	-,046
Kolmogorov-Smirnov Z		,625
Asymp. Sig. (2-tailed)		,830

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std.	Statistic	Std.
							Error		Error
Bem-Estar Psicológico Total	130	3	5	3,93	,366	,221	,212	-,019	,422
Valid N (listwise)	130								

## *Anexo H*

### Pressupostos e Regressões Lineares Hipótese 1

**Hipótese 1**

**Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,393 <sup>a</sup>	,154	,141	,634	2,005

a. Predictors: (Constant), Redundância, Multifuncionalidade

b. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeias

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,233	2	4,616	11,485	,000 <sup>a</sup>
Residual	50,648	126	,402		
Total	59,881	128			

a. Predictors: (Constant), Redundância, Multifuncionalidade

b. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeias

**Coefficients<sup>a</sup>**

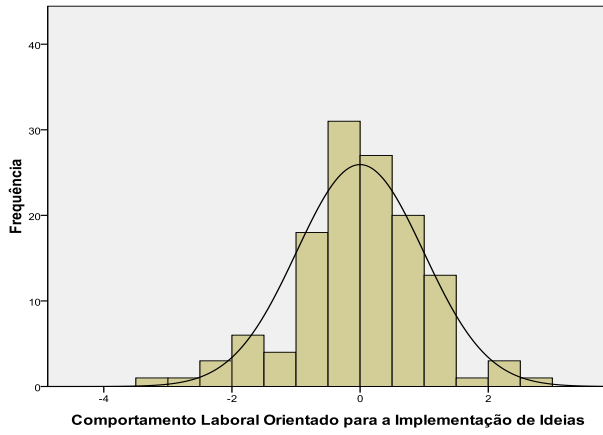
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,910	,456		4,188	,000		
Multifuncionalidade	,437	,095	,377	4,596	,000	1,000	1,000
Redundância	-,113	,078	-,118	-1,438	,153	1,000	1,000

a. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeias

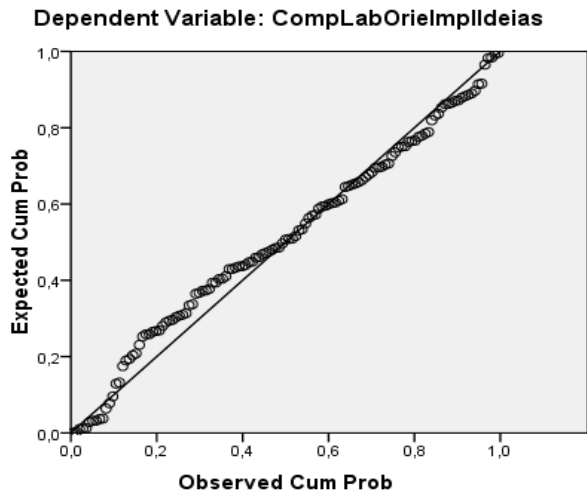
**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Multifuncionalidade	Redundância
1	1	2,960	1,000	,00	,00	,00
	2	,030	9,868	,01	,31	,71
	3	,010	17,413	,99	,69	,29

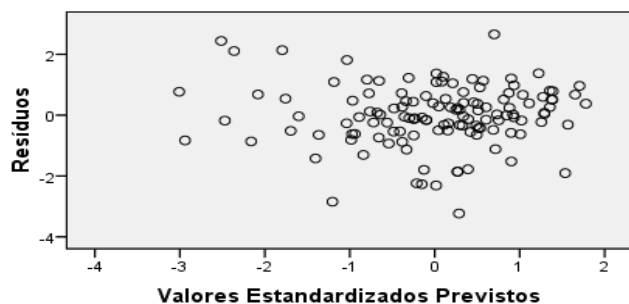
a. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeias



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

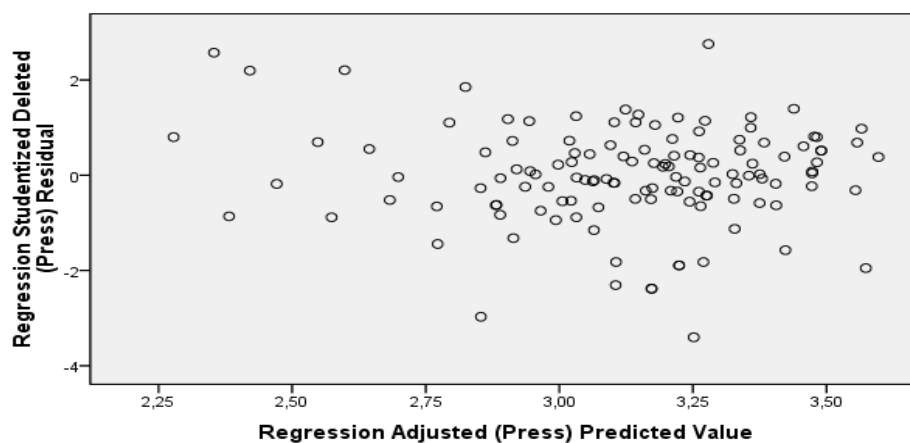


**Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias**



**Scatterplot**

**Dependent Variable: CompLabOriImplIdeias**



**Hipótese 1**

**Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,462 <sup>a</sup>	,214	,201	,500	1,912

a. Predictors: (Constant), Redundância, Multifuncionalidade

b. Dependent Variable: CompLabOriCriatividade

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,644	2	4,322	17,257	,000 <sup>a</sup>
	Residual	31,807	127	,250		

Total	40,450	129		
-------	--------	-----	--	--

a. Predictors: (Constant), Redundância, Multifuncionalidade

b. Dependent Variable: CompLabOriCriatividade

**Coefficients<sup>a</sup>**

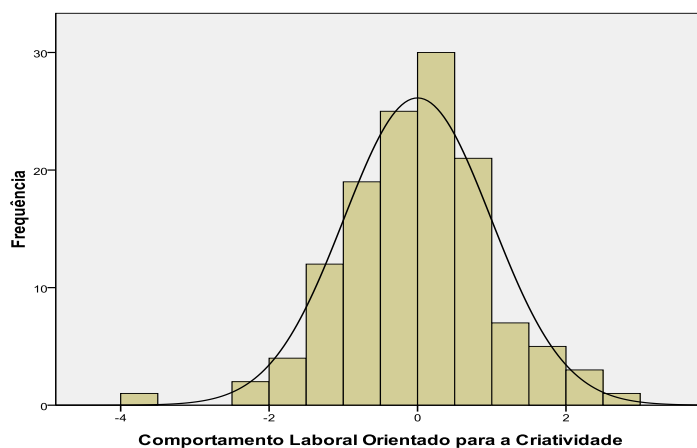
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,253	,356		6,322	,000		
	Multifuncionalidade	,414	,072	,455	5,783	,000	,999	1,001
	Redundância	-,052	,061	-,066	-,844	,400	,999	1,001

a. Dependent Variable: CompLabOriCriatividade

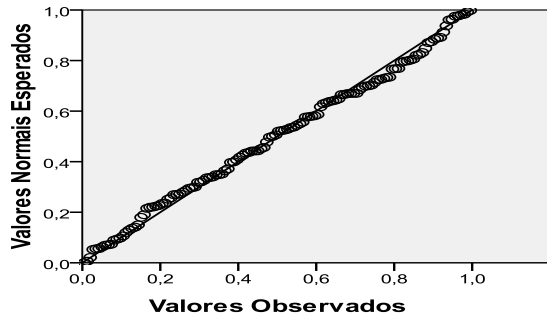
**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Multifuncionalidade	Redundância
1	1	2,957	1,000	,00	,00	,00
	2	,033	9,448	,01	,34	,63
	3	,010	17,217	,99	,66	,36

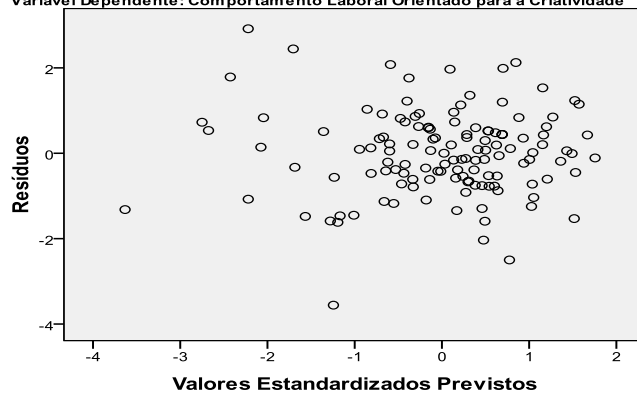
a. Dependent Variable: CompLabOriCriatividade



**Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade**



**Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade**



**Hipótese 1**

**Variável Dependente: Comportamento Inovador Relativo ao Uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,342 <sup>a</sup>	,117	,103	,683	1,858

a. Predictors: (Constant), Redundância, Multifuncionalidade

b. Dependent Variable: CompInovInfFin

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,845	2	3,922	8,398	,000 <sup>a</sup>
	Residual	59,322	127	,467		
	Total	67,167	129			

a. Predictors: (Constant), Redundância, Multifuncionalidade

b. Dependent Variable: CompInovInfFin

**Coefficients<sup>a</sup>**

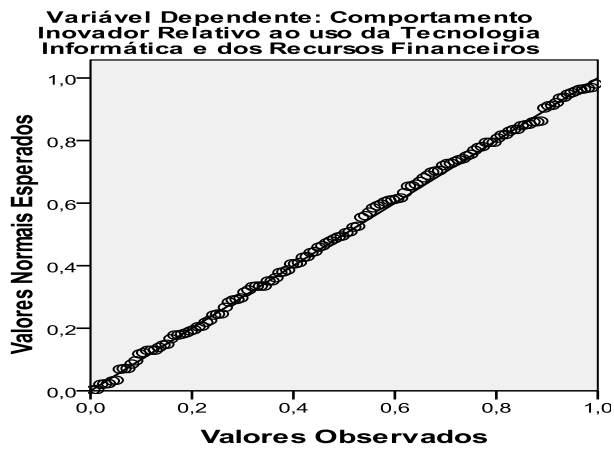
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,368	,487		4,866	,000		
	Multifuncionalidade	,361	,098	,308	3,696	,000	,999	1,001
	Redundância	-,138	,083	-,138	-1,649	,102	,999	1,001

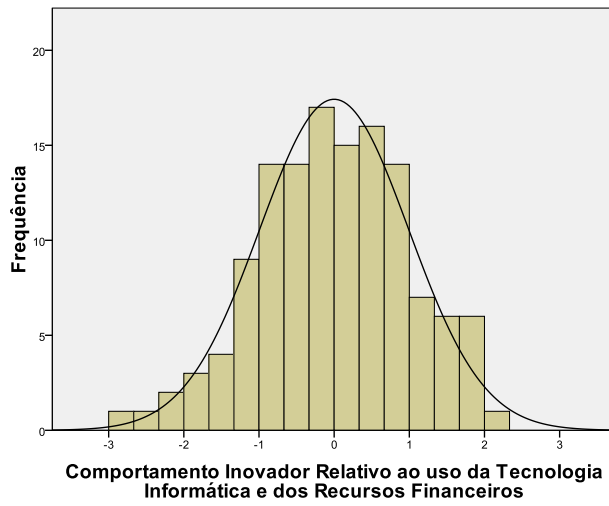
a. Dependent Variable: CompInovInfFin

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

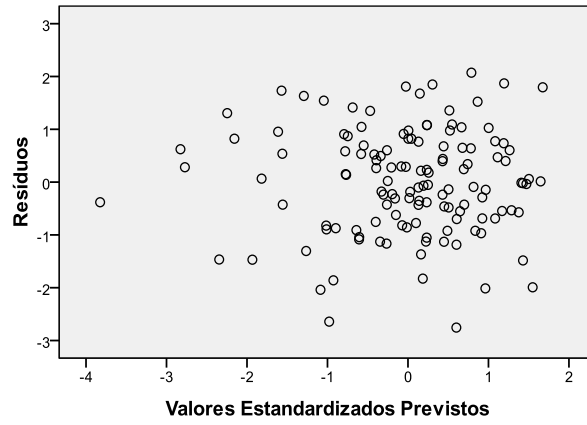
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Multifuncionalidade	Redundância
1	1	2,957	1,000	,00	,00	,00
	2	,033	9,448	,01	,34	,63
	3	,010	17,217	,99	,66	,36

a. Dependent Variable: CompInovInfFin





**Variável Dependente: Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros**



## *Anexo I*

### Pressupostos e Regressões Lineares Hipótese 2

## Hipótese 2

Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,224 <sup>a</sup>	,050	,043	,669	2,006

a. Predictors: (Constant), Cultura Dimensão Inovação

b. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeias

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,999	1	2,999	6,696	,011 <sup>a</sup>
	Residual	56,882	127	,448		
	Total	59,881	128			

a. Predictors: (Constant), Cultura Dimensão Inovação

b. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeias

**Coefficients<sup>a</sup>**

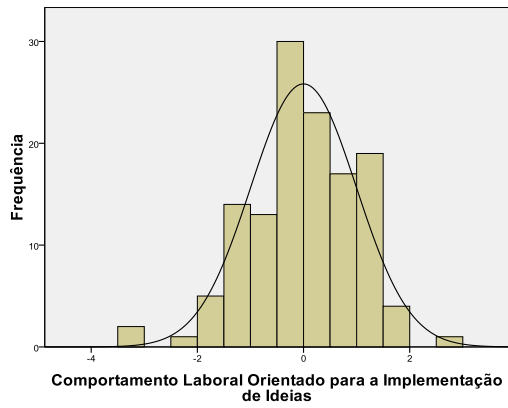
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,289	,329		6,947	,000		
	Cultura Dimensão Inovação	,264	,102	,224	2,588	,011	1,000	1,000

a. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeias

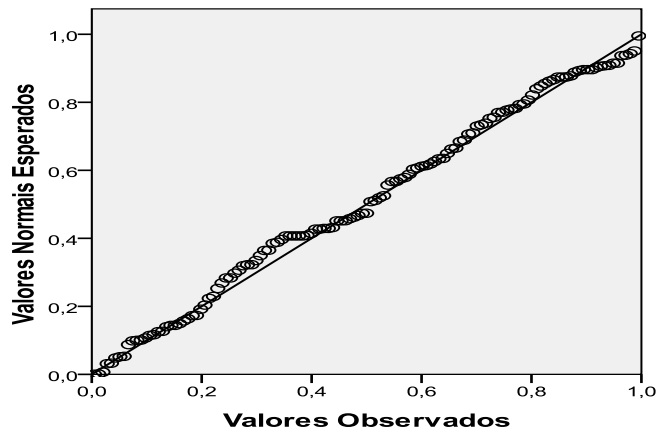
**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Cultura Dimensão Inovação
1	1	1,984	1,000	,01	,01
	2	,016	11,093	,99	,99

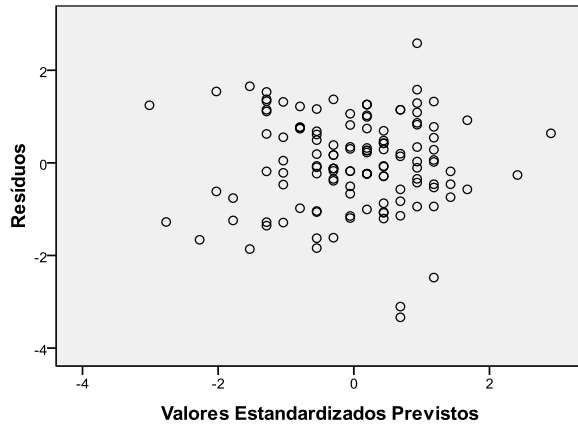
a. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeias



Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias



Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias



## Hipótese 2

Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,205 <sup>a</sup>	,042	,034	,550	1,995

a. Predictors: (Constant), Cultura Dimensão Inovação

b. Dependent Variable: CompLabOriCriatividade

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,695	1	1,695	5,598	,019 <sup>a</sup>
	Residual	38,755	128	,303		
	Total	40,450	129			

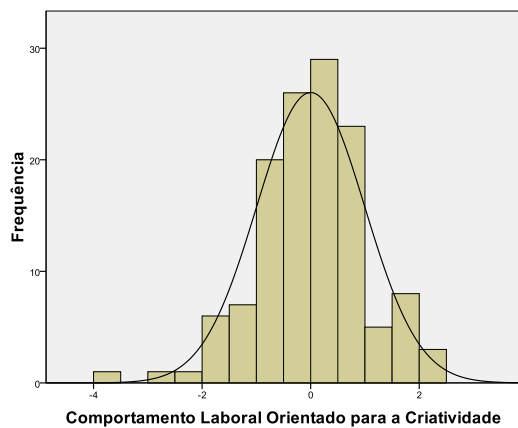
a. Predictors: (Constant), Cultura Dimensão Inovação

b. Dependent Variable: CompLabOriCriatividade

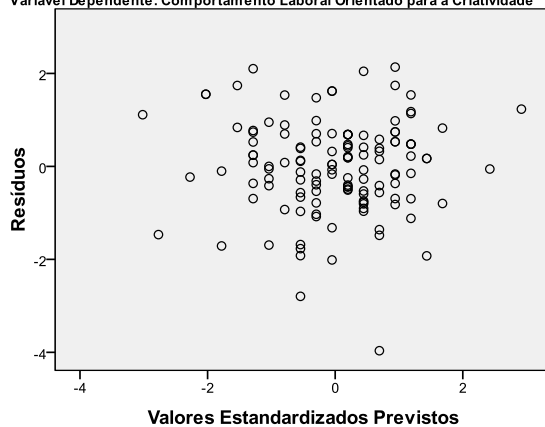
**Coefficients<sup>a</sup>**

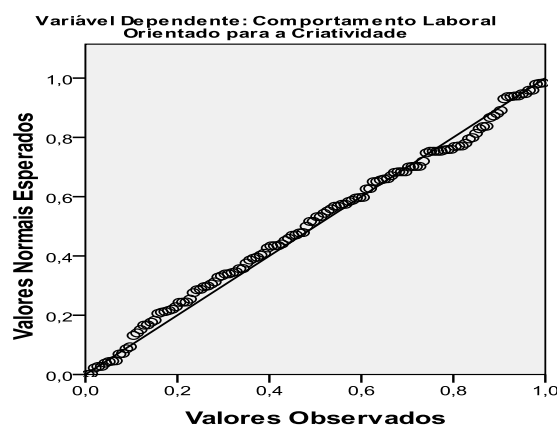
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,971	,270		10,990	,000		
	Cultura Dimensão Inovação	,198	,084	,205	2,366	,019	1,000	1,000

a. Dependent Variable: CompLabOriCriatividade



Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade





## Hipótese 2

Variável Dependente: Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,108 <sup>a</sup>	,021	,014	,720	1,832

a. Predictors: (Constant), Cultura Dimensão Inovação

b. Dependent Variable: CompInovInfFin

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,782	1	,782	1,508	,222 <sup>a</sup>
	Residual	66,385	128	,519		
	Total	67,167	129			

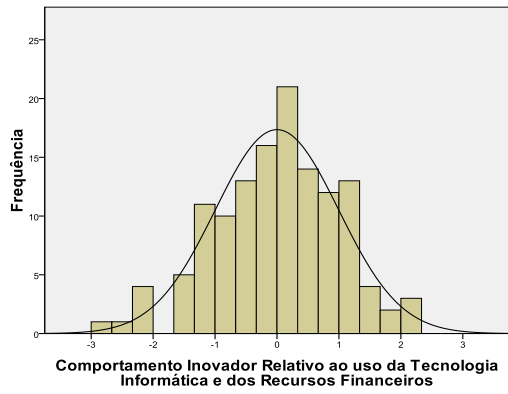
a. Predictors: (Constant), Cultura Dimensão Inovação

b. Dependent Variable: CompInovInfFin

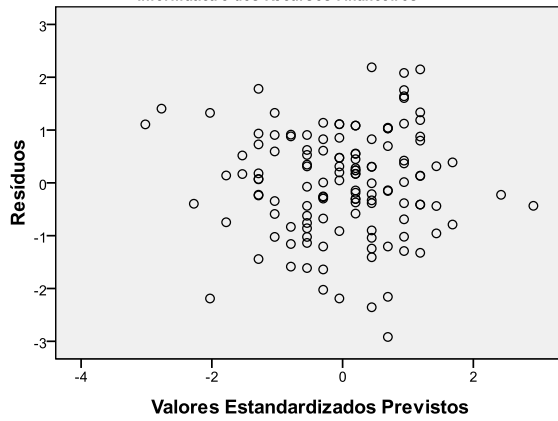
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,776	,354		7,846	,000		
	Cultura Dimensão Inovação	,135	,110	,108	1,228	,222	1,000	1,000

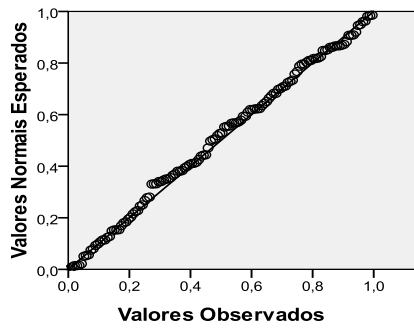
a. Dependent Variable: CompInovInfFin



Variável Dependente: Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros



Variável Dependente:  
Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros



## *Anexo J*

### Pressupostos e Regressões Lineares Hipótese 3

### Hipótese 3

Variável Dependente: Comportamento Labora Orientado para a Implementação de Ideias

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,265 <sup>a</sup>	,070	,063	,662	2,106

a. Predictors: (Constant), Clima Dimensão Inovação

b. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeias

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,214	1	4,214	9,614	,002 <sup>a</sup>
	Residual	55,667	127	,438		
	Total	59,881	128			

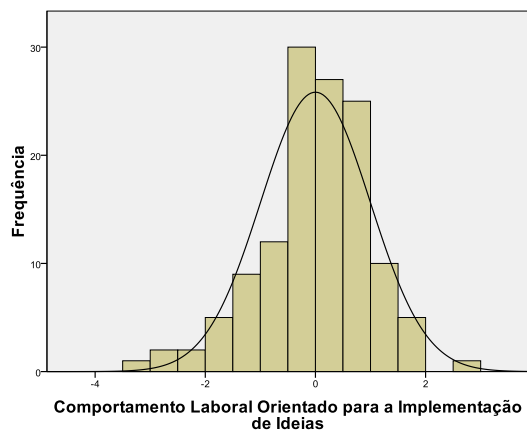
a. Predictors: (Constant), Clima Dimensão Inovação

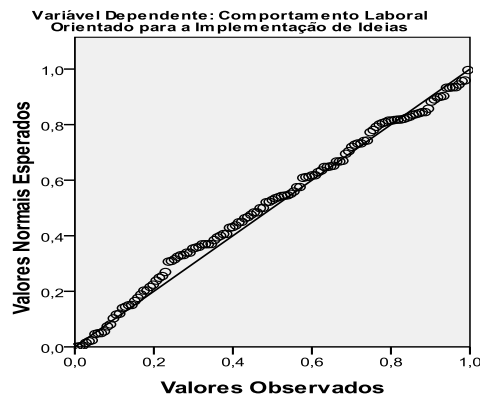
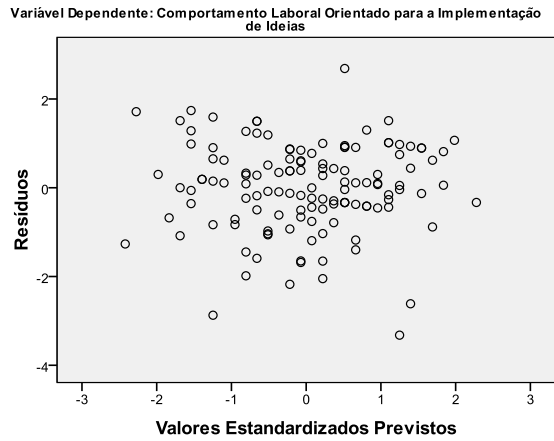
b. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeias

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,156	,319		6,759	,000		
	Clima Dimensão Inovação	,320	,103	,265	3,101	,002	1,000	1,000

a. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeias





### Hipótese 3

Variável Dependente: Comportamento Labora Orientado para a Criatividade

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,247 <sup>a</sup>	,061	,054	,545	2,074

a. Predictors: (Constant), Clima Dimensão Inovação

b. Dependent Variable: CompLabOriCriatividade

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,477	1	2,477	8,351	,005 <sup>a</sup>
	Residual	37,973	128	,297		
	Total	40,450	129			

a. Predictors: (Constant), Clima Dimensão Inovação

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,247 <sup>a</sup>	,061	,054	,545	2,074

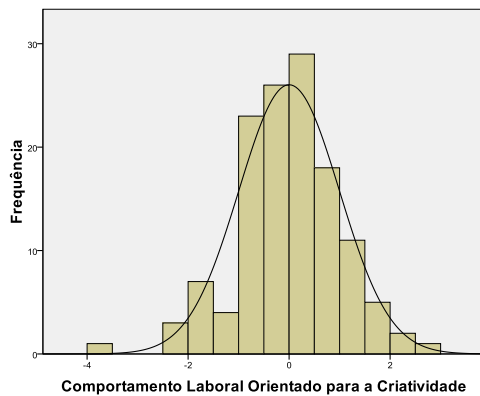
a. Predictors: (Constant), Clima Dimensão Inovação

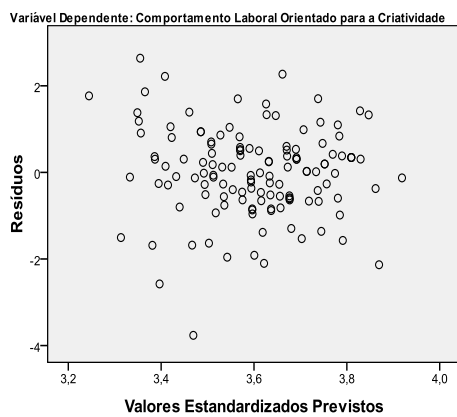
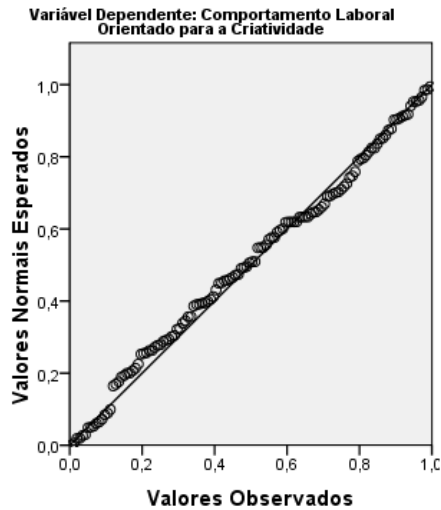
b. Dependent Variable: CompLabOriCriatividade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,867	,258		11,092	,000		
	Clima Dimensão Inovação	,242	,084	,247	2,890	,005	1,000	1,000

a. Dependent Variable: CompLabOriCriatividade





### Hipótese 3

Variável Dependente: Comportamento Inovador Relativo ao Uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,302 <sup>a</sup>	,094	,087	,691	1,838

a. Predictors: (Constant), Clima Dimensão Inovação

b. Dependent Variable: CompInovInfFin

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,126	1	6,126	12,845	,000 <sup>a</sup>
	Residual	61,041	128	,477		
	Total	67,167	129			

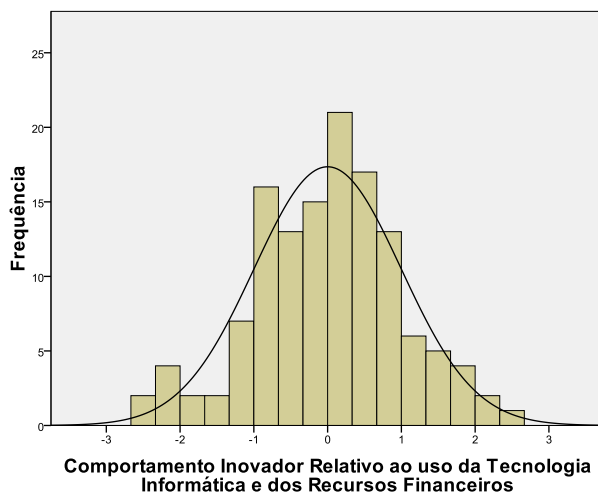
a. Predictors: (Constant), Clima Dimensão Inovação

b. Dependent Variable: CompInovInfFin

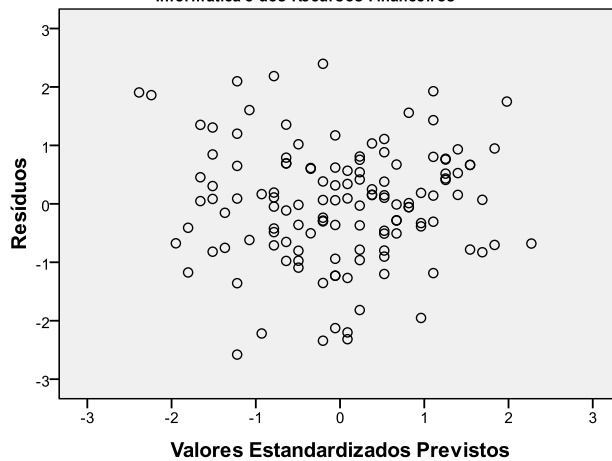
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,050	,328		6,255	,000		
	Clima Dimensão Inovação	,381	,106	,302	3,584	,000	1,000	1,000

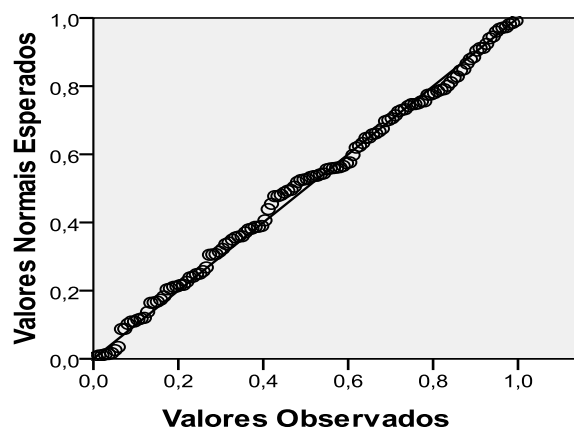
a. Dependent Variable: CompInovInfFin



Variável Dependente: Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros



**Variável Dependente:  
Comportamento Inovador Relativo ao  
uso da Tecnologia Informática e dos  
Recursos Financeiros**



*Anexo K*

Pressupostos e Regressões Lineares Hipótese 4

#### Hipótese 4

Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,440 <sup>a</sup>	,194	,133	,63695	2,009

a. Predictors: (Constant), ClimaXBEP, MultiCentrada, RedundXBEP, RedundCentrada, CulturaCentrada, BEPCentrada, MultXBEP, CulturaXBEP, ClimaCentrada

b. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeiasCentrada

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11,602	9	1,289	3,177	,002 <sup>a</sup>
Residual	48,279	119	,406		
Total	59,881	128			

a. Predictors: (Constant), ClimaXBEP, MultiCentrada, RedundXBEP, RedundCentrada, CulturaCentrada, BEPCentrada, MultXBEP, CulturaXBEP, ClimaCentrada

b. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeiasCentrada

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,015	,058		-,263	,793		
MultiCentrada	,386	,107	,333	3,615	,000	,798	1,253
RedundCentrada	-,118	,080	-,123	-1,483	,141	,978	1,023
CulturaCentrada	,102	,125	,086	,813	,418	,605	1,654
ClimaCentrada	,123	,133	,102	,925	,357	,557	1,794
BEPCentrada	,027	,173	,014	,154	,878	,833	1,201
MultXBEP	,304	,271	,103	1,122	,264	,805	1,242
RedundXBEP	-,036	,202	-,015	-,176	,860	,944	1,059
CulturaXBEP	-,339	,318	-,108	-1,065	,289	,662	1,511
ClimaXBEP	,070	,348	,021	,200	,842	,639	1,565

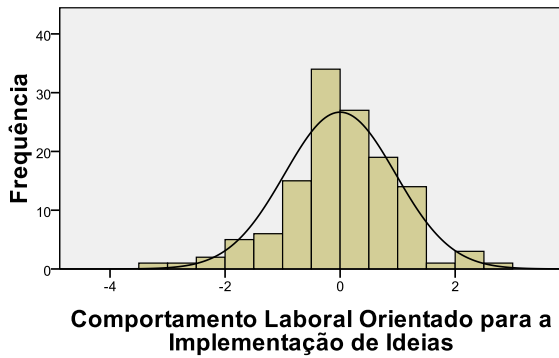
a. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeiasCentrada

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

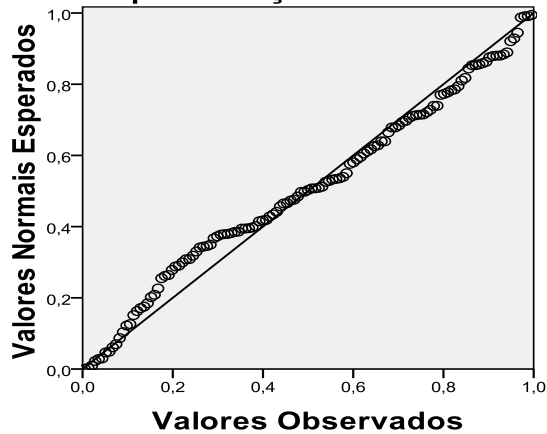
Mo del	Dime nsion	Eigen value	Condi tion Index	Variance Proportions									
				(Cons tant)	MultiCe ntrada	RedundC entrada	CulturaC entrada	ClimaCe ntrada	BEPCe ntrada	MultX BEP	Redund XBEP	Cultura XBEP	Clima XBEP
1	1	2,177	1,000	,02	,03	,00	,05	,05	,02	,04	,01	,05	,06
	2	1,853	1,084	,03	,06	,00	,04	,04	,05	,07	,00	,05	,04
	3	1,109	1,401	,06	,00	,10	,03	,02	,08	,03	,45	,03	,00
	4	1,035	1,450	,01	,01	,60	,02	,03	,17	,00	,00	,01	,01
	5	,915	1,543	,52	,13	,01	,02	,01	,03	,01	,23	,00	,01
	6	,819	1,630	,26	,08	,21	,07	,03	,12	,02	,03	,08	,08
	7	,758	1,695	,00	,35	,06	,07	,00	,30	,02	,17	,07	,02
	8	,588	1,924	,10	,16	,01	,00	,00	,01	,79	,09	,05	,09
	9	,393	2,355	,00	,09	,01	,00	,00	,20	,00	,01	,67	,69
	10	,353	2,482	,00	,09	,00	,70	,82	,03	,02	,02	,00	,00

a. Dependent Variable: CompLabOriImplIdeiasCentrada

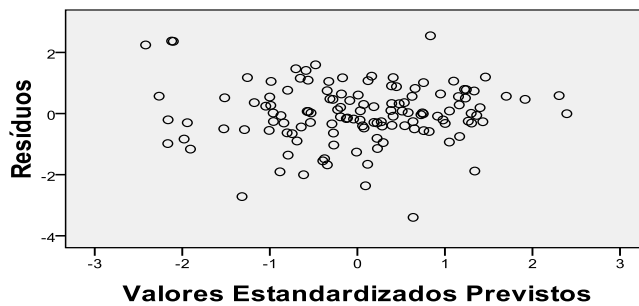
**Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Implementação de Ideias**



**Variável Dependente:  
Comportamento Laboral Orientado  
para a Implementação de Ideias**



**Variável Dependente: Comportamento Laboral  
Orientado para a Implementação de Ideias**



**Hipótese 4**

**Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,510 <sup>a</sup>	,260	,204	,49957	1,849

a. Predictors: (Constant), ClimaXBEP, RedundXBEP, CulturaCentrada, RedundCentrada, BEPCentrada, MultiCentrada, MultXBEP, CulturaXBEP, ClimaCentrada

b. Dependent Variable: CompLabOriCriatividadeCentrada

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10,502	9	1,167	4,675	,000 <sup>a</sup>

Residual	29,949	120	,250	
Total	40,450	129		

a. Predictors: (Constant), ClimaXBEP, RedundXBEP, CulturaCentrada, RedundCentrada, BEPCentrada, MultiCentrada, MultXBEP, CulturaXBEP, ClimaCentrada

b. Dependent Variable: CompLabOriCriatividadeCentrada

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,004	,046		,083	,934		
MultiCentrada	,330	,083	,363	3,987	,000	,745	1,343
RedundCentrada	-,054	,062	-,070	-,874	,384	,960	1,041
CulturaCentrada	,066	,098	,068	,670	,504	,604	1,657
ClimaCentrada	,022	,104	,023	,216	,829	,544	1,838
BEPCentrada	,315	,136	,201	2,320	,022	,820	1,220
MultXBEP	-,076	,202	-,034	-,379	,706	,757	1,322
RedundXBEP	-,070	,155	-,036	-,449	,654	,941	1,062
CulturaXBEP	,102	,247	,040	,413	,680	,670	1,492
ClimaXBEP	-,072	,271	-,026	-,264	,792	,615	1,625

a. Dependent Variable: CompLabOriCriatividadeCentrada

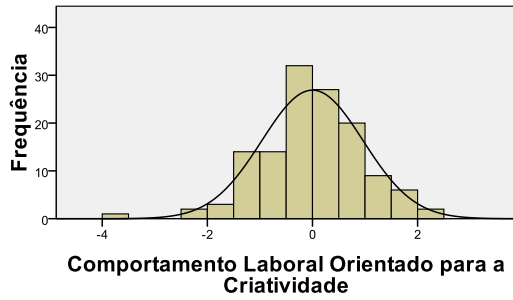
#### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Mo	Dime	Eigen	Condi	Variance Proportions									
				(Cons	MultiCe	RedundC	CulturaC	ClimaCe	BEPCe	MultX	Redund	Cultura	Clima
del	nson	value	tion	tant)	ntrada	entrada	entrada	ntrada	ntrada	BEP	XBEP	XBEP	XBEP
1	1	2,096	1,000	,04	,00	,01	,01	,01	,00	,08	,00	,08	,09
	2	2,078	1,005	,00	,08	,00	,07	,08	,06	,01	,02	,00	,00
	3	1,089	1,388	,12	,00	,19	,04	,02	,04	,01	,39	,00	,00
	4	1,016	1,436	,00	,01	,49	,02	,03	,24	,00	,02	,03	,01
	5	,885	1,539	,55	,09	,00	,01	,00	,02	,02	,29	,00	,02
	6	,811	1,608	,17	,19	,06	,12	,03	,03	,05	,03	,17	,05
	7	,760	1,660	,02	,14	,23	,03	,01	,37	,02	,18	,04	,03
	8	,536	1,977	,09	,30	,02	,00	,00	,02	,75	,04	,06	,07
	9	,382	2,342	,00	,08	,01	,02	,01	,19	,03	,00	,61	,72

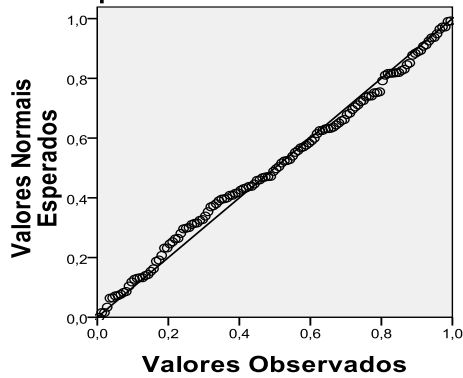
10	,346	2,461	,00	,11	,00	,67	,82	,04	,03	,02	,00	,01
----	------	-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

a. Dependent Variable: CompLabOriCriatividadeCentrada

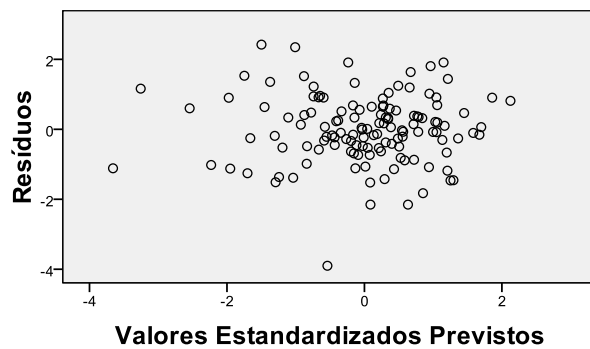
**Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade**



**Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade**



**Variável Dependente: Comportamento Laboral Orientado para a Criatividade**



Hipótese 4

Variável Dependente: Comportamento Inovador Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,470 <sup>a</sup>	,221	,163	,66017	2,033

a. Predictors: (Constant), ClimaXBEP, RedundXBEP, CulturaCentrada, RedundCentrada, BEPCentrada, MultiCentrada, MultXBEP, CulturaXBEP, ClimaCentrada

b. Dependent Variable: CompInovInfFinCentrada

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,867	9	1,652	3,790	,000 <sup>a</sup>
	Residual	52,299	120	,436		
	Total	67,167	129			

a. Predictors: (Constant), ClimaXBEP, RedundXBEP, CulturaCentrada, RedundCentrada, BEPCentrada, MultiCentrada, MultXBEP, CulturaXBEP, ClimaCentrada

b. Dependent Variable: CompInovInfFinCentrada

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,006	,061		-,100	,921		
MultiCentrada	,335	,109	,286	3,065	,003	,745	1,343
RedundCentrada	-,152	,082	-,152	-1,844	,068	,960	1,041
CulturaCentrada	-,167	,130	-,134	-1,293	,199	,604	1,657
ClimaCentrada	,400	,138	,317	2,904	,004	,544	1,838
BEPCentrada	-,121	,179	-,060	-,673	,502	,820	1,220
MultXBEP	,387	,267	,134	1,451	,149	,757	1,322
RedundXBEP	-,119	,204	-,048	-,581	,562	,941	1,062
CulturaXBEP	-,895	,327	-,269	-2,737	,007	,670	1,492
ClimaXBEP	,449	,358	,129	1,252	,213	,615	1,625

a. Dependent Variable: CompInovInfFinCentrada

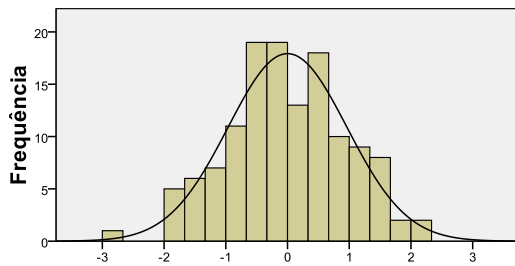
#### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Mo del	Dime nsion	Eigen value	Cond ition Index	Variance Proportions									
				(Cons tant)	MultiCe ntrada	RedundC entrada	CulturaC entrada	ClimaCe ntrada	BEPCe ntrada	MultX BEP	Redund XBEP	Cultura XBEP	Clima XBEP
1	1	2,096	1,000	,04	,00	,01	,01	,01	,00	,08	,00	,08	,09
	2	2,078	1,005	,00	,08	,00	,07	,08	,06	,01	,02	,00	,00

3	1,089	1,388	,12	,00	,19	,04	,02	,04	,01	,39	,00	,00
4	1,016	1,436	,00	,01	,49	,02	,03	,24	,00	,02	,03	,01
5	,885	1,539	,55	,09	,00	,01	,00	,02	,02	,29	,00	,02
6	,811	1,608	,17	,19	,06	,12	,03	,03	,05	,03	,17	,05
7	,760	1,660	,02	,14	,23	,03	,01	,37	,02	,18	,04	,03
8	,536	1,977	,09	,30	,02	,00	,00	,02	,75	,04	,06	,07
9	,382	2,342	,00	,08	,01	,02	,01	,19	,03	,00	,61	,72
10	,346	2,461	,00	,11	,00	,67	,82	,04	,03	,02	,00	,01

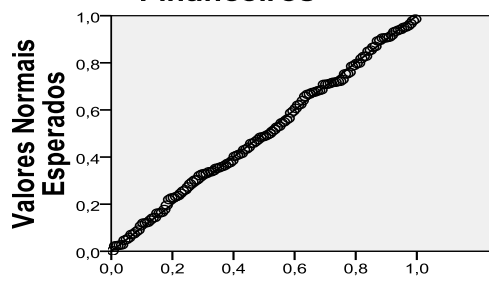
a. Dependent Variable: CompInovInfFinCentrada

**Variável Dependente: Comportamento Inovador  
Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos  
Recursos Financeiros**



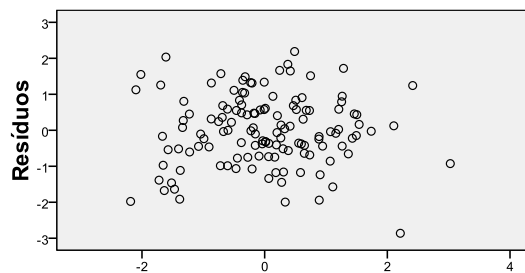
**Comportamento Inovador Relativo ao uso  
da Tecnologia Informática e dos  
Recursos Financeiros**

**Variável Dependente:  
Comportamento Inovador  
Relativo ao uso da Tecnologia  
Informática e dos Recursos  
Financeiros**



**Valores  
Observados**

**Variável Dependente: Comportamento Inovador  
Relativo ao uso da Tecnologia Informática e dos  
Recursos Financeiros**



**Valores Estandarizados Previstos**

*Anexo L*  
Correlações *Pearson*

**Correlations**

		Cultura Dimensão Inovação	Clima Dimensão Inovação	Bem-Estar Psicológico Total	Multifuncionalidade	Redundância
Cultura Dimensão Inovação	Pearson	1	,616**	,208*	,231**	,003
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		,000	,018	,008	,975
	N	130	130	130	130	130
Clima Dimensão Inovação	Pearson	,616**	1	,194*	,389**	-,033
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000		,027	,000	,712
	N	130	130	130	130	130
Bem-Estar Psicológico Total	Pearson	,208*	,194*	1	,309**	,019
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,018	,027		,000	,834
	N	130	130	130	130	130
Multifuncionalidade	Pearson	,231**	,389**	,309**	1	-,033
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000		,712
	N	130	130	130	130	130
Redundância	Pearson	,003	-,033	,019	-,033	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,975	,712	,834	,712	
	N	130	130	130	130	130

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*Anexo M*

Comparação de Médias em Relação ao Sexo

**Group Statistics**

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPUTE CompLabOriImplIdeiasMédiaPonderada	Masculino	39	3,26	,587	,094
	Feminino	90	3,07	,718	,076
COMPUTE CompLabOriCriatividadeMédiaPonderada	Masculino	39	3,63	,475	,076
	Feminino	91	3,59	,595	,062
COMPUTE CompInovInfFinMédiaPonderada	Masculino	39	3,31	,615	,098
	Feminino	91	3,16	,761	,080
Cultura Dimensão Inovação	Masculino	39	3,19	,577	,092
	Feminino	91	3,16	,581	,061
Clima Dimensão Inovação	Masculino	39	3,12	,543	,087
	Feminino	91	2,99	,584	,061
Bem-Estar Psicológico Total	Masculino	37	3,93	,398	,065
	Feminino	88	3,95	,337	,036
COMPUTE MultifuncionalidadeMédiaPonderada	Masculino	39	3,75	,656	,105
	Feminino	91	3,70	,602	,063
COMPUTE RedundânciaMédiaPonderada	Masculino	39	3,44	,784	,126
	Feminino	91	3,78	,673	,071

		Levene's Test for Equality of Variances						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
COMPUTE CompLabOriImplIdeiasMédiaPonderada	Equal variances assumed	1,781	,184	1,418	127	,159	,185	,131
	Equal variances not assumed			1,535	87,556	,128	,185	,121

COMPUTE CompLabOriCriatividadeMédiaPonderada	Equal variances assumed	1,682	,197	,440	128	,660	,047	,108
	Equal variances not assumed			,481	89,146	,631	,047	,098
COMPUTE CompInovInfFinMédiaPonderada	Equal variances assumed	,747	,389	1,101	128	,273	,152	,138
	Equal variances not assumed			1,199	88,277	,234	,152	,127
Cultura Dimensão Inovação	Equal variances assumed	,154	,695	,292	128	,770	,032	,111
	Equal variances not assumed			,293	72,319	,770	,032	,111
Clima Dimensão Inovação	Equal variances assumed	,635	,427	1,163	128	,247	,127	,109
	Equal variances not assumed			1,197	76,962	,235	,127	,106
Bem-Estar Psicológico Total	Equal variances assumed	2,311	,131	-,317	123	,752	-,022	,070
	Equal variances not assumed			-,296	58,821	,768	-,022	,075
COMPUTE MultifuncionalidadeMédiaPonderada	Equal variances assumed	,366	,546	,431	128	,667	,051	,118

	Equal variances not assumed			,416	66,710	,679	,051	,123
COMPUTE RedundânciaMédiaPonderada	Equal variances assumed	3,500	,064	- 2,464	128	,015	-,334	,135
	Equal variances not assumed			- 2,318	63,131	,024	-,334	,144

*Anexo N*

Comparação de Médias em Relação ao Cargo de Chefia

**Group Statistics**

	Chefia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPUTE CompLabOriImplIdeiasMédiaPonderada	Sim	40	3,27	,529	,084
	Não	87	3,06	,737	,079
COMPUTE CompLabOriCriatividadeMédiaPonderada	Sim	40	3,71	,472	,075
	Não	88	3,56	,594	,063
COMPUTE CompInovInfFinMédiaPonderada	Sim	40	3,19	,710	,112
	Não	88	3,22	,725	,077
Cultura Dimensão Inovação	Sim	40	3,27	,572	,090
	Não	88	3,14	,579	,062
Clima Dimensão Inovação	Sim	40	3,18	,535	,085
	Não	88	2,96	,576	,061
Bem-Estar Psicológico Total	Sim	39	4,02	,319	,051
	Não	84	3,92	,364	,040
COMPUTE MultifuncionalidadeMédiaPonderada	Sim	40	4,02	,483	,076
	Não	88	3,59	,628	,067
COMPUTE RedundânciaMédiaPonderada	Sim	40	3,46	,776	,123
	Não	88	3,77	,685	,073

		Levene's Test for Equality of Variances						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
COMPUTE CompLabOriImplIdeiasMédiaPonderada	Equal variances assumed	4,210	,052	1,584	125	,116	,205	,130
	Equal variances not assumed			1,786	102,592	,077	,205	,115

COMPUTE CompLabOriCriatividadeMédiaPonderada	Equal variances assumed	1,450	,231	1,437	126	,153	,153	,107
	Equal variances not assumed			1,565	93,543	,121	,153	,098
COMPUTE CompInovInfFinMédiaPonderada	Equal variances assumed	,059	,808	-,201	126	,841	-,028	,137
	Equal variances not assumed			-,202	76,978	,840	-,028	,136
Cultura Dimensão Inovação	Equal variances assumed	,000	,998	1,212	126	,228	,133	,110
	Equal variances not assumed			1,218	76,386	,227	,133	,110
Clima Dimensão Inovação	Equal variances assumed	,620	,433	2,013	126	,046	,216	,107
	Equal variances not assumed			2,070	80,891	,042	,216	,104
Bem-Estar Psicológico Total	Equal variances assumed	,407	,525	1,507	121	,134	,102	,068
	Equal variances not assumed			1,581	83,795	,118	,102	,065
COMPUTE MultifuncionalidadeMédiaPonderada	Equal variances assumed	2,986	,086	3,823	126	,000	,428	,112

	Equal variances not assumed			4,214	96,455	,000	,428	,102
COMPUTE RedundânciaMédiaPonderada	Equal variances assumed	1,605	,208	- 2,285	126	,024	-,311	,136
	Equal variances not assumed			- 2,180	67,652	,033	-,311	,143

## ***Anexo O***

*Anova One-Way* e Teste *Scheffé* - Habilitações Literárias

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Cultura Dimensão Inovação	Between Groups	2,909	2	1,455	4,615	,012
	Within Groups	39,086	124	,315		
	Total	41,996	126			
Clima Dimensão Inovação	Between Groups	,084	2	,042	,125	,883
	Within Groups	41,705	124	,336		
	Total	41,789	126			
Bem-Estar Psicológico Total	Between Groups	,177	2	,088	,705	,496
	Within Groups	14,922	119	,125		
	Total	15,099	121			
CompLabOriImplIdeias	Between Groups	2,300	2	1,150	2,648	,075
	Within Groups	53,423	123	,434		
	Total	55,723	125			
CompLabOriCriatividade	Between Groups	,420	2	,210	,662	,518
	Within Groups	39,365	124	,317		
	Total	39,785	126			
CompInovInffin	Between Groups	1,190	2	,595	1,185	,309
	Within Groups	62,277	124	,502		
	Total	63,468	126			
Multifuncionalidade	Between Groups	,155	2	,077	,207	,813
	Within Groups	46,365	124	,374		
	Total	46,520	126			
Redundância	Between Groups	6,286	2	3,143	6,729	,002
	Within Groups	57,923	124	,467		
	Total	64,209	126			

Dependent Variable	(I) Habilitações Académicas	(J) Habilitações Académicas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Cultura Dimensão Inovação	Até ao 9º ano	12º ano	,246	,113	,098
		Bacharelato/Licenciatura	,381*	,134	,019
	12º ano	Até ao 9º ano	-,246	,113	,098
		Bacharelato/Licenciatura	,136	,132	,591
	Bacharelato/Licenciatura	Até ao 9º ano	-,381*	,134	,019



		Bacharelato/Licenciatura		-,092	,144	,816
	Bacharelato/Licenciatura	Até ao 9º ano		,051	,145	,940
		12º ano		,092	,144	,816
Redundância	Até ao 9º ano	12º ano		,404*	,137	,015
		Bacharelato/Licenciatura		,529*	,163	,006
	12º ano	Até ao 9º ano		-,404*	,137	,015
		Bacharelato/Licenciatura		,125	,161	,740
	Bacharelato/Licenciatura	Até ao 9º ano		-,529*	,163	,006
		12º ano		-,125	,161	,740

### Variável Antiguidade na Empresa

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Cultura Dimensão Inovação	Between Groups	2,162	4	,541	1,638	,169
	Within Groups	40,264	122	,330		
	Total	42,426	126			
Clima Dimensão Inovação	Between Groups	2,360	4	,590	1,849	,124
	Within Groups	38,934	122	,319		
	Total	41,294	126			
Bem-Estar Psicológico Total	Between Groups	,431	4	,108	,858	,491
	Within Groups	14,668	117	,125		
	Total	15,099	121			
CompLabOriImplIdeias	Between Groups	,615	4	,154	,327	,859
	Within Groups	56,858	121	,470		
	Total	57,473	125			
CompLabOriCriatividade	Between Groups	1,630	4	,408	1,301	,273
	Within Groups	38,207	122	,313		
	Total	39,838	126			
CompInovInffin	Between Groups	,966	4	,242	,474	,755
	Within Groups	62,196	122	,510		
	Total	63,162	126			
Multifuncionalidade	Between Groups	1,003	4	,251	,669	,615
	Within Groups	45,773	122	,375		
	Total	46,776	126			

Redundância	Between Groups	1,015	4	,254	,470	,758
	Within Groups	65,905	122	,540		
	Total	66,920	126			

Variável Antiguidade Profissional

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Cultura Dimensão Inovação	Between Groups	1,237	4	,309	,916	,457
	Within Groups	41,189	122	,338		
	Total	42,426	126			
Clima Dimensão Inovação	Between Groups	2,524	4	,631	1,986	,101
	Within Groups	38,770	122	,318		
	Total	41,294	126			
Bem-Estar Psicológico Total	Between Groups	,716	4	,179	1,457	,220
	Within Groups	14,383	117	,123		
	Total	15,099	121			
CompLabOriImplIdeias	Between Groups	,342	4	,086	,181	,948
	Within Groups	57,130	121	,472		
	Total	57,473	125			
CompLabOriCriatividade	Between Groups	,988	4	,247	,776	,543
	Within Groups	38,850	122	,318		
	Total	39,838	126			
CompInovInffin	Between Groups	2,608	4	,652	1,314	,269
	Within Groups	60,554	122	,496		
	Total	63,162	126			
Multifuncionalidade	Between Groups	,652	4	,163	,431	,786
	Within Groups	46,124	122	,378		
	Total	46,776	126			
Redundância	Between Groups	2,061	4	,515	,969	,427
	Within Groups	64,859	122	,532		
	Total	66,920	126			

### Variável Área de Formação

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Cultura Dimensão Inovação	Between Groups	1,151	6	,192	,556	,764
	Within Groups	41,067	119	,345		
	Total	42,218	125			
Clima Dimensão Inovação	Between Groups	1,287	6	,215	,662	,681
	Within Groups	38,588	119	,324		
	Total	39,875	125			
Bem-Estar Psicológico Total	Between Groups	,418	6	,070	,535	,781
	Within Groups	14,841	114	,130		
	Total	15,259	120			
CompLabOriImplIdeias	Between Groups	1,256	6	,209	,432	,856
	Within Groups	57,201	118	,485		
	Total	58,458	124			
CompLabOriCriatividade	Between Groups	,705	6	,118	,358	,904
	Within Groups	39,062	119	,328		
	Total	39,767	125			
CompInovInffin	Between Groups	2,063	6	,344	,665	,678
	Within Groups	61,487	119	,517		
	Total	63,550	125			
Multifuncionalidade	Between Groups	2,405	6	,401	1,056	,393
	Within Groups	45,150	119	,379		
	Total	47,555	125			
Redundância	Between Groups	3,849	6	,641	1,248	,287
	Within Groups	61,172	119	,514		
	Total	65,020	125			

### Variável Idade

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Cultura Dimensão Inovação	Between Groups	,741	4	,185	,540	,707
	Within Groups	41,489	121	,343		

	Total	42,230	125			
Clima Dimensão Inovação	Between Groups	,247	4	,062	,180	,948
	Within Groups	41,524	121	,343		
	Total	41,771	125			
Bem-Estar Psicológico Total	Between Groups	,333	4	,083	,696	,596
	Within Groups	13,897	116	,120		
	Total	14,231	120			
CompLabOriImplIdeias	Between Groups	,982	4	,245	,532	,713
	Within Groups	55,379	120	,461		
	Total	56,361	124			
CompLabOriCriatividade	Between Groups	2,070	4	,517	2,304	,150
	Within Groups	37,018	121	,306		
	Total	39,088	125			
CompInovInffin	Between Groups	3,536	4	,884	1,790	,135
	Within Groups	59,767	121	,494		
	Total	63,304	125			
Multifuncionalidade	Between Groups	,219	4	,055	,149	,963
	Within Groups	44,512	121	,368		
	Total	44,731	125			
Redundância	Between Groups	1,350	4	,337	,624	,646
	Within Groups	65,431	121	,541		
	Total	66,780	125			

## *Anexo P*

Teste Efeito de Moderação entre Cultura e BEP no Comportamento Inovador Relativo ao Uso da Tecnologia Informática e dos Recursos Financeiros para Chefias e Não-Chefias.

## Chefias

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,597 <sup>a</sup>	,357	,164	,64924

a. Predictors: (Constant), ClimaXBEP, RedundCentrada, BEPCentrada, MultXBEP, ClimaCentrada, MultiCentrada, RedundXBEP, CulturaCentrada, CulturaXBEP

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,008	9	,779	1,847	,100 <sup>a</sup>
	Residual	12,645	30	,422		
	Total	19,653	39			

a. Predictors: (Constant), ClimaXBEP, RedundCentrada, BEPCentrada, MultXBEP, ClimaCentrada, MultiCentrada, RedundXBEP, CulturaCentrada, CulturaXBEP

b. Dependent Variable: CompInovInffinCentrada

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,240	,148		-1,625	,115
	MultiCentrada	,587	,267	,399	2,198	,036
	RedundCentrada	-,040	,162	-,044	-,246	,807
	CulturaCentrada	-,180	,301	-,145	-,599	,554
	ClimaCentrada	,440	,280	,332	1,573	,126
	BEPCentrada	-,520	,474	-,231	-1,097	,281
	MultXBEP	,574	,694	,161	,827	,415
	RedundXBEP	-1,020	,591	-,357	-1,728	,094
	CulturaXBEP	,396	,931	,121	,425	,674
	ClimaXBEP	,103	,783	,030	,131	,897

a. Dependent Variable: CompInovInffinCentrada

## Não-Chefias

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,548 <sup>a</sup>	,301	,220	,64023

a. Predictors: (Constant), ClimaXBEP, BEPCentrada, CulturaCentrada, RedundCentrada, MultiCentrada, RedundXBEP, MultXBEP, CulturaXBEP, ClimaCentrada

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,742	9	1,527	3,725	,001 <sup>a</sup>
	Residual	31,971	78	,410		
	Total	45,714	87			

a. Predictors: (Constant), ClimaXBEP, BEPCentrada, CulturaCentrada, RedundCentrada, MultiCentrada, RedundXBEP, MultXBEP, CulturaXBEP, ClimaCentrada

b. Dependent Variable: CompInovInfFinCentrada

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,091	,072		1,278	,205
	MultiCentrada	,383	,128	,332	2,985	,004
	RedundCentrada	-,292	,109	-,276	-2,675	,009
	CulturaCentrada	-,270	,158	-,216	-1,708	,092
	ClimaCentrada	,360	,167	,286	2,161	,034
	BEPCentrada	-,180	,210	-,092	-,861	,392
	MultXBEP	,556	,313	,209	1,779	,079
	RedundXBEP	-,067	,244	-,029	-,276	,784
	CulturaXBEP	-1,461	,407	-,437	-3,586	,001
	ClimaXBEP	,576	,457	,161	1,260	,211

a. Dependent Variable: CompInovInfFinCentrada