



**ISPA**

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

SE EU INOVO, TU INOVAS?  
COMPORTAMENTOS INOVADORES EM CONTEXTO DE  
TRABALHO

MARIANA CAMÕES ALVES

Orientador de Dissertação:

PROFESSOR DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROFESSOR DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de  
Prof. Doutor Francisco Cesário apresentada no ISPA –  
Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre  
na especialidade de Psicologia Social e das Organizações

## AGRADECIMENTOS

Mais uma etapa da minha vida terminada e tão bom que foi. Etapa esta que me fez crescer a nível profissional, pessoal e interpessoal, me trouxe conhecimentos, aprendizagens, amizades e lições que levo para a vida.

Primeiramente quero agradecer, de uma forma geral, a todos aqueles que de alguma forma fizeram parte desta fase da minha vida e que permitiram que a concluísse e que nunca desistisse dos meus objetivos, por muito difícil que tenha sido o processo. Sozinha nada disto seria possível.

Agradeço de uma forma especial, ao professor Francisco Cesário, pela paciência e dedicação que demonstrou durante este ano, por ter acreditado em mim, nas minhas capacidades e por todo o enorme conhecimento que me transmitiu. Um obrigada especial também à professora Ana Moreira pela amabilidade e por estar sempre disponível para ajudar independentemente das horas.

Quero agradecer aos meus pais, por todo o apoio e esforço ao longo destes anos, por todos os ensinamentos, valores e por tudo aquilo que me têm vindo a transmitir, que fizeram de mim a mulher que sou hoje. Obrigada por tudo, são os meus heróis.

À minha irmã e ao meu namorado pela paciência que demonstraram ter, por aturarem as minhas crises, por me confortarem nas minhas inseguranças e por nunca terem desistido de mim. Um muito obrigado por serem quem são.

Aos meus avós, Formosa, Luciano, Manuel e Vicência, por todas as confidências, desabafos e palavras de conforto que só os avós conseguem dar. São os melhores avós do mundo e eu adoro-vos.

A toda à minha família de uma forma geral, obrigada por fazerem de nós a família mais unida que conheço.

Aos meus colegas, por toda a paciência, risos, lágrimas e por terem caminhado lado a lado comigo neste percurso, apoiámo-nos uns nos outros sem nunca deixar ninguém desistir. Obrigada pela paciência e estou grata por acabarmos esta etapa juntos.

Por fim e não menos importante (já sabem que os últimos são os primeiros), aos meus melhores amigos, Luís e Cláudia, por me proporcionarem momentos únicos, por terem a capacidade de me fazer rir nos dias menos bons e pelo apoio constante. E a ti, Cláudia, por todas as partilhas de ideias. Estamos juntas, este ano é o nosso ano.

Obrigada. Por tudo! Estou feliz.

## RESUMO

A presente investigação tem como objetivo estudar os comportamentos inovadores em contexto de trabalho, analisando a influência dos comportamentos inovadores do líder e da equipa de trabalho sobre os comportamentos do indivíduo. Neste sentido, este estudo pretende dar resposta às seguintes questões de investigação: (1) A percepção de comportamentos inovadores no líder influencia os colaboradores a adotarem eles próprios comportamentos inovadores?; (2) A percepção destes comportamentos nos colegas de equipa também tem impacto no comportamento dos colaboradores?

Foram inquiridos 237 participantes, da população ativa no mercado de trabalho português. Os resultados obtidos, após o tratamento estatístico, mostraram que os colaboradores, em contexto de trabalho, são influenciados pelos comportamentos dos membros do seu grupo e pela sua chefia direta, sendo que ao estes realizarem comportamentos inovadores existe uma maior probabilidade de os indivíduos adotarem o mesmo tipo de comportamentos “*out of the box*”, contribuindo assim para a inovação organizacional.

**Palavras-Chave:** Comportamento Inovadores; Comportamentos Inovadores do Líder; Comportamento Inovadores da Equipa de trabalho.

## **ABSTRAT**

The present study aims to study innovative behaviors in the context of work, analyzing the influence of the innovative behaviors of the leader and the work team on the behaviors of the individual. In this sense, this study intends to answer the following research questions: (1) Does the perception of innovative behaviors in the leader influence employees to adopt innovative behaviors? (2) Does the perception of these behaviors in teammates also have an impact on employee innovative behavior?

The sample is composed of 237 participants of the active population in the Portuguese labor market. The results obtained, after the statistical treatment, demonstrated that the employees, in a work context, are influenced by the behaviors of the members of their group and by their direct leadership, being that they perform innovative behaviors there is a greater probability of the individuals adopting the same kind of behaviors "out of the box", thus contributing to organizational innovation.

**Keywords:** Innovative Work Behavior; Leadership Innovative behavior; Teamwork Innovative Behavior

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO-----	1
REVISÃO DA LITERATURA-----	4
Objetivos da revisão da literatura-----	4
Metodologia da revisão da literatura-----	4
Comportamentos inovadores dos colaboradores-----	5
Liderança Inovadora-----	9
Equipa de trabalho inovadora-----	10
Os comportamentos inovadores do líder, dos colegas de equipa e dos colaboradores -----	11
MÉTODO-----	14
Delineamento-----	14
Participantes-----	14
Variáveis e instrumento-----	15
Procedimento-----	16
RESULTADOS-----	19
Análise das Qualidade Métricas-----	19
Escala dos Comportamentos Inovadores do Indivíduo (IWB)-----	19
Escala dos Comportamentos Inovadores do Líder-----	20
Escala dos Comportamentos Inovadores da Equipa-----	21
Teste de hipóteses-----	23
DISCUSSÃO E CONCLUSÃO-----	26
REFERÊNCIAS-----	30
ANEXOS-----	34

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Definições de comportamentos inovadores .....	5
Tabela 2. Definições de liderança inovadora.....	9
Tabela 3. Definições de equipas inovadoras.....	10
Tabela 4. Caracterização da amostra por género, antiguidade, vínculo laboral e área de atividade.....	15
Tabela 5 Caracterização da amostra por idade .....	15
Tabela 6. Índices de ajustamento da escala de comportamentos inovadores (AFC).....	19
Tabela 7. Valor do Alpha de Cronbach com 4 itens (IWB).....	20
Tabela 8. Índices de ajustamento da escala de comportamentos inovadores do líder (AFC).....	20
Tabela 9. Valor do Alpha de Cronbach com 4 itens (CIL).....	21
Tabela 10. Índices de ajustamento da escala de comportamentos inovadores da equipa (AFC).....	21
Tabela 11. Valor do Alpha de Cronbach com 4 itens (CIE).....	22
Tabela 12. Correlações entre variáveis .....	23
Tabela 13. Resultados Regressão: Condição 1 .....	25
Tabela 14. Resultados da Regressão Linear Múltipla: Mediação.....	25

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo dos Determinantes do Comportamento Inovador de Scott e Bruce (1994).....	8
Figura 2. Resultados do teste de hipóteses .....	24

## INTRODUÇÃO

A importância da inovação para as organizações tem vindo a aumentar ao longo dos anos, fazendo com que os estudos sobre este constructo estejam cada vez mais a ganhar relevo na área. Este crescente interesse prende-se com a consciência que se tem vindo a desenvolver sobre o impacto da inovação nos resultados organizacionais (Scott & Bruce, 1994; Bastos, 2016). A inovação é considerada uma grande vantagem competitiva em ambientes altamente instáveis e em constante mudança (Dess & Picken, 2000; Apaydin & Crossan, 2010), sendo cada vez mais reforçada a ideia de que as organizações necessitam de inovar de forma a que consigam obter sucesso sustentável nos mercados nos quais atuam ou até mesmo para reinventar os mesmos (Nagano, Stefanovitz & Vick, 2014).

Kanter (1983) define inovação como o processo que vai desde a conceção à implementação de novas ideias, produtos ou qualquer tipo de serviços para a resolução de determinados problemas. As novas ideias são assim consideradas o suporte de toda a inovação e tendo em conta que são as pessoas que desenvolvem e modificam as mesmas (Scott & Bruce, 1994), os colaboradores devem adquirir um conjunto de comportamentos inovadores dentro de uma determinada função, grupo ou organização (Martins, 2015), tornando-se essencial as empresas dotarem os trabalhadores de ferramentas que possam auxiliá-los na gestão dos processos internos de inovação (Jong & Hartog, 2010).

O comportamento inovador dos empregados, ao levar os mesmo a implementar novas ideias e métodos de trabalho, torna-se um ativo muito importante das organizações, ao permitir sucesso num ambiente de negócios bastante dinâmico (Kanter, 1983). Este tipo de comportamento, segundo Jong e Hartog (2010) inclui comportamentos orientados para a criatividade, como a exploração de oportunidades e a geração de novas ideias, como também comportamentos orientados para a realização, como a implementação de mudanças, aplicação de novos conhecimentos ou melhoramento de processos para melhorar o desempenho individual e/ou organizacional. Implícito a todo este comportamento está a noção de os colaboradores fazerem, de uma forma diferente e voluntária mais do que aquilo que lhes é exigido, sendo proactivos na procura de novas soluções (Martins, 2009). Este aspeto remete para o facto dos comportamentos

inovadores serem considerados como um tipo de comportamentos proactivos (Williams, Parker & Turner, 2006) onde o indivíduo procura de uma forma espontânea por oportunidades de mudança, solucionando e antecipando problemas com vista ao benefício da organização (Kamia & Porto, 2009). Ser inovador é ser proactivo, no entanto ser proactivo não engloba necessariamente inovação. Tais comportamentos proactivos têm o seu foco na realização/implementação da mudança, e os comportamentos inovadores incluem comportamentos orientados para a iniciação/geração da ideia como para a implementação, sendo um constructo mais abrangente (Pinheiro, 2012). Da mesma forma é importante não confundir o “ser inovador” com o “ser criativo”. O comportamento criativo é visto como uma dimensão do comportamento inovador, isto porque o comportamento inovador não engloba somente a adoção e geração de novas ideias por si só, mas também a adoção de ideias geradas por outros e implementá-las para proveito do seu próprio trabalho (Woodman, et al., 1993). Isto é, a inovação individual surge com o intuito de beneficiar o contexto onde é aplicada (Silva, 2016), daí ser um fator importante para a competitividade organizacional.

Na sociedade atual, encontrar uma maneira de surpreender a concorrência é uma tarefa difícil para gestão de qualquer organização e a literatura tem realçado a importância da liderança para todo o processo da inovação (Monteiro & Sousa, 2008). Assim a gestão da inovação e a presença de um líder aberto a novas ideias têm-se tornado cada vez mais fundamentais (Vlăsceanu, s.d). A inovação dá uma vantagem competitiva sobre os potenciais concorrentes, mas a organização precisa de um líder inovador que consiga fazer o milagre (Rahman & Sultana, 2012) e potenciar essa inovação nos outros.

Um líder é capaz de mobilizar, estimular e conduzir a equipa a alcançar os seus objetivos (Vlăsceanu, s.d) e um líder inovador para além de estimular, está aberto à inovação dos outros e ele próprio é capaz de expor ideias que tragam valor à organização e de se comportar de maneira inovadora. Deste prisma, os líderes inovadores podem estimular os seus subordinados a implementar novas ideias e soluções nas organizações ou serem eles próprios a implementá-las (Aragón-Correa, García-Morales, & Cordón-Pozo, 2007), tendo a liderança um papel de elevada importância na estimulação da inovação individual, e, por conseguinte, na evolução de toda a organização.

Para além do líder, e apesar de com menos foco, a equipa de trabalho também

pode ser vista como um fator organizacional que contribui para o aumento e suporte da inovação (Anderson, Dreu & Nijstad, 2004), quando na sua composição, engloba indivíduos com características e comportamentos inovadores. Assim sendo, as equipas inovadoras são capazes de adaptar-se e reagir a ambientes turbulentos e dinâmicos, que lhes permitam lidar de forma mais eficiente com as várias tarefas (Andrés, Broncano & Monsalve, 2015), pela presença de indivíduos com comportamentos inovativos. A pertença a este tipo de equipa, com colegas com estas capacidades e comportamentos conduz a que os indivíduos estejam mais predispostos a inovar (Chen, Greenberg e Madjar, 2011).

Com base na literatura anteriormente referida e tendo em conta que num mundo altamente competitivo e em constante mudança, a sobrevivência e o sucesso das organizações depende da sua capacidade de inovar (Dess & Pickens, 2000), e visto que as organizações são feitas de pessoas, dependendo das capacidades e dos comportamentos de cada um dos colaboradores, torna-se importante abordar o tema da inovação, tanto ao nível dos comportamentos inovadores dos líderes, dos comportamentos da equipa inovadora, como ao nível dos comportamentos inovadores dos próprios colaboradores. Assim a presente investigação tem como objetivo explorar, em contexto organizacional português, o impacto de uma liderança inovadora e da equipa inovadora nos comportamentos inovadores dos subordinados, ou seja, será que a perceção de comportamentos inovadores no líder influencia os colaboradores a adotarem eles próprios comportamentos inovadores? E será que a perceção destes comportamentos nos colegas de equipa também tem impacto no comportamento dos colaboradores?

## REVISÃO DA LITERATURA

### **Objetivos da revisão da literatura**

A presente revisão da literatura tem como objetivos a descrição de conceitos, nomeadamente o conceito de liderança inovadora, de equipa de trabalho inovadora e de comportamentos inovadores, identificar na literatura fatores explicativos/antecedentes do comportamento inovador dos colaboradores e por fim identificar na literatura a possível relação entre os comportamentos inovadores do líder e dos colegas de equipa nos comportamentos inovadores dos subordinados.

### **Metodologia da revisão da literatura**

Na pesquisa da literatura utilizei maioritariamente plataformas de base de dados que possuem artigos científicos que são as bases referenciais de qualquer dissertação, possuindo revistas muito bem qualificadas no ranking da SCIMAGO. As plataformas utilizadas na presente revisão da literatura foram a EBSCO *Discovery Service*, *Scielo* Portugal e *Google* académico, sendo utilizadas como palavras-chave da minha pesquisa, os comportamentos inovadores, comportamentos inovadores dos empregados, antecedentes de comportamentos inovadores, liderança inovadora, equipa de trabalho inovadora, comportamentos inovadores da equipa de trabalho e comportamentos inovadores do líder, dando aproximadamente um total de 250 mil artigos. Devido á impossibilidade de ler milhares de artigos, a pesquisa foi realizada em várias fases onde os artigos foram filtrados de acordo com os objetivos da revisão da literatura anteriormente mencionados. Posteriormente foram retidos os artigos cujo *abstract* e título me chamaram mais á atenção tendo em conta as minhas questões de investigação e o objetivo do estudo, sendo extraídos inicialmente aproximadamente 30 artigos. A leitura dos artigos inicialmente escolhidos conduziu-me á leitura de outros artigos cujo o conteúdo era relevante para a elaboração da presente revisão da literatura. Esta revisão da literatura foi então realizada com base em 28 artigos, sintetizados na tabela-síntese que se encontra no *Anexo G*.

## Comportamentos inovadores dos colaboradores

A inovação organizacional é uma variável fundamental na sobrevivência de qualquer organização, estes devem adquirir um conjunto de comportamentos inovadores dentro de uma determinada função, grupo ou organização (Martins, 2015). Este tipo de comportamento tem sido cada vez mais procurado e valorizado por organizações que procuram competir de forma rápida num ambiente em constante mudança (Andeson, Dreu & Nijstad, 2004). Dada a relevância do constructo, vários autores ao longo dos anos têm-se debruçado no estudo dos comportamentos inovadores e sobre a sua conceptualização.

Na tabela 1 estão apresentadas algumas definições do conceito de comportamentos inovadores que foram surgindo ao longo dos anos.

*Tabela 1. Definições de comportamentos inovadores*

Autor	Definição
Janssen (2000)	<i>“Criação intencional, introdução e aplicação de novas ideias em contexto de trabalho, a fim de beneficiar o seu desempenho, o do grupo, ou da organização.”</i>
Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006)	<i>Grau em que as pessoas geram ideias criativas, promovem e celebram as ideias, desenvolvendo planos para a implementação das mesmas.</i>
Woodman e Yuan (2010)	<i>Introdução intencional de novas ideias, produtos, processos e procedimentos por parte de um colaborador no local de trabalho.</i>
Nödl (s.d)	<i>Comportamento que vai além das tarefas habituais de um funcionário visando implementar ideias inovadoras e úteis nos processos de trabalho.</i>

O comportamento inovador implica que os colaboradores vão além das expectativas de trabalho estabelecidas (Janssen, 2000). Assumindo-se, segundo este autor, como sendo um ciclo constituído por três fases: *a geração da ideia*, que consiste na produção de novas ideias que sejam passíveis de ser aplicadas em qualquer área organizacional, ou seja o comportamento criativo; *a promoção da ideia*, incentivando os

colegas, chefias e todos os envolvidos, para que apoiem e suportem as mesmas; e por fim a ultima fase, a *implementação da ideia*, que consiste em produzir um protótipo da inovação que possa ser aplicado na sua função ou em qualquer outra área da organização.

Após a identificação do problema surgem as ideias que visam superar o mesmo, sendo necessário a promoção destas nos indivíduos como em toda a organização e só assim uma ideia pode finalmente ser realizada e implementada, surgindo a inovação (Janssen, 2005). Quando é reconhecido um problema e a necessidade de superá-lo é percebida surge o comportamento inovador (Janssen, 2005). Estes comportamentos englobam a procura por novas formas de resolução de problemas, de alcançar os objetivos propostos, de implementação de novos métodos de trabalho e a procura de recursos para implementar novas ideias, sendo considerado um importante ativo das organizações para alcançar sucesso num ambiente organizacional dinâmico (Woodman & Yuan, 2010).

#### *Antecedentes dos comportamentos inovadores no trabalho*

A investigação na área da inovação tem dado uma especial atenção à identificação de possíveis fatores explicativos da inovação individual (Pinheiro, 2012).

As primeiras investigações nesta área basearam-se no principio de que as pessoas são diferentes entre si, variando ao nível das suas competências, características de personalidade, potencial e interesses, sendo inicialmente considerado que a criatividade era determinada por essas mesmas diferenças individuais (Pinheiro, 2012). Woodman e Yuan (2010) defendem que as características individuais como o interesse intrínseco do colaborador em produzir ideias criativas pode ser um possível fator explicativo da inovação dos funcionários, demonstrando no seu estudo que as expectativas individuais que os colaboradores têm relativamente aos resultados que os comportamentos inovadores possam vir a trazer para si e para a organização, são facilitadores e explicam a adoção de comportamentos inovadores no trabalho por parte destes. No entanto e apesar das características e diferenças individuais serem relevantes no processo de inovação, estas, por si só, não explicam as variações nos resultados inovadores. Isto acontece porque o processo inovativo não exige somente a capacidade e as competências para inovar e ser criativo, mas também requer que haja esforço e condições para tal.

O comportamento do colaborador no trabalho é motivado tanto pela sua perceção

dos estímulos organizacionais, como também pela forma como a sua personalidade os levam a interpretá-los (Dessler, 2004; cit por Bastos, 2016), evidenciando a conjugação de características pessoais e organizacionais para explicar a inovação individual. Exemplo disso é o modelo das três componentes de Amabile (1988, 1996; cit por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). Este autor aborda o estudo da inovação à luz dos fatores individuais e organizacionais, defendendo que a capacidade de os indivíduos inovarem depende essencialmente de três componentes cognitivas, as aptidões individuais, as aptidões criativas, ou seja, a capacidade de produzir ideias criativas, e a motivação intrínseca, isto é, a motivação pelo prazer e satisfação pelo próprio trabalho (Cunha et al, 2006). Estas três componentes individuais quando conjugadas com certos fatores do ambiente laboral, como o grau das exigências do trabalho, facilitam o desenvolvimento de comportamentos inovadores.

Segundo Kanter (1983) os indivíduos têm capacidade de gerar inovação sob determinadas condições e fatores organizacionais. O estudo levado a cabo por Melhem, Zeffane e Albaity (2018) sobre os determinantes do comportamento inovador individual, demonstrou que o clima organizacional, que engloba o humor e a felicidade dos empregados são fortes preditores do comportamento inovador dos mesmos. O clima, a estrutura, a cultura organizacional, os recursos que a organização fornece para a inovação e os métodos de recompensas constituem exemplos de fatores que têm impacto na inovação dos indivíduos (Pinheiro, 2012).

Embora a maioria da literatura sobre o tema aborde os antecedentes do comportamento inovador individual à luz de variáveis individuais e organizacionais, as variáveis relacionadas com os colegas e equipa de trabalho e a liderança também são de extrema relevância. Seguindo esta linha de pensamento, Subramaniam (2012) demonstrou que as trocas entre líder-subordinado e as expectativas relativamente ao papel do líder explicam 37% e 13% do comportamento inovador dos subordinados, respetivamente, explicando juntos cerca 50% da variação do comportamento inovador no local de trabalho, evidenciando assim a importância do líder e do seu comportamento no comportamento dos colaboradores.

Do mesmo prisma, Scott e Bruce (1994) desenvolveram um modelo do comportamento inovador procurando explicá-los através de três níveis de análise: individual, grupal e de liderança (Figura 1).

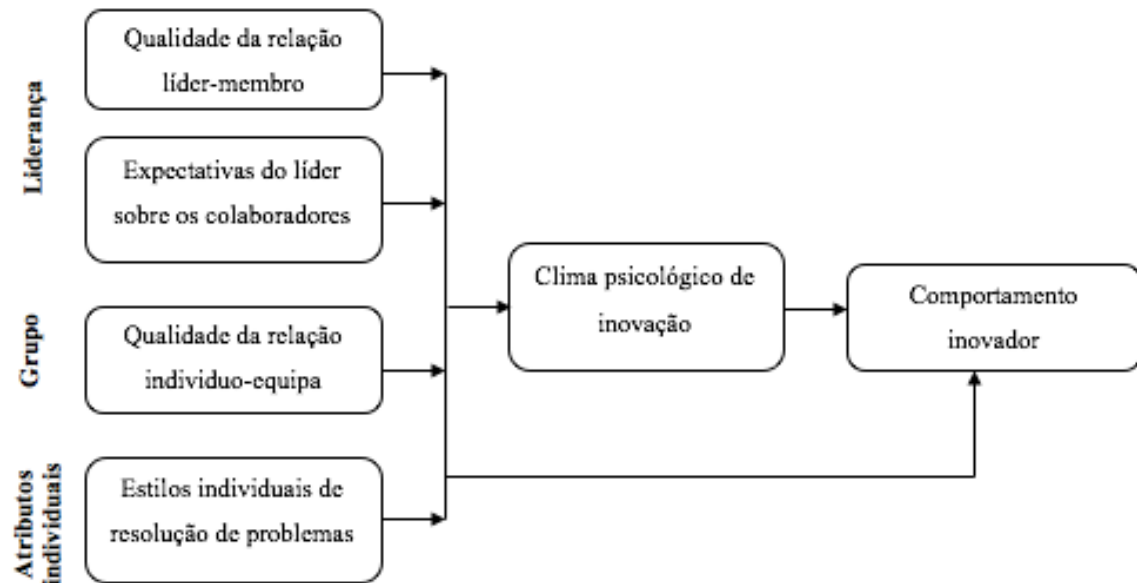


Figura 1. Modelo dos Determinantes do Comportamento Inovador de Scott e Bruce (1994)

Este modelo defende que o comportamento inovador pode ser explicado pela interação de quatro sistemas: a) *estilo individual de resolução de problemas* mais intuitivo, uma vez que as pessoas com um estilo mais intuitivo tendem a recorrer à imaginação para resolver os problemas; b) *fatores grupais e de equipa*, que engloba a qualidade da relação indivíduo-equipa, presumindo-se que quanto mais confiança, cooperação e apoio existir entre os membros do grupo, mais qualidade esta relação terá e mais inovadores os membros do grupo serão; c) *liderança*, que engloba a qualidade da relação líder-subordinado e as expectativas que do líder sobre os subordinados, sendo que quanto mais autonomia os líderes derem aos subordinados e quanto mais expectativas tiverem relativamente à inovação da parte destes, mais inovadores serão no desempenho das suas tarefas; d) *clima psicológico de inovação*, ou seja a interpretação cognitiva de uma situação organizacional, ou seja, se os colaboradores percecionarem que a organização encoraja, apoia a inovação e é aberta à mudança, mais inovadores serão os trabalhadores.

Os resultados do modelo de Scott e Bruce (1994) mostram a relevância de se compreender o comportamento inovador a partir de fatores individuais, mas não só. É também importante compreender este tipo de comportamento a partir do modo como os colaboradores interpretam e percecionam a realidade organizacional envolvente, como

aspectos relacionados com a chefia e aspectos relacionados com os próprios colegas de trabalho, ou seja, a própria equipa.

### **Liderança Inovadora**

Muitos são os investigadores que se têm dedicado ao tema da liderança, existindo, por conseguinte, um grande número de definições do conceito, bem como de estilos de liderança. No entanto para a presente investigação e dado o objetivo do estudo, vamos apenas abordar o estilo de liderança inovador, uma vez que este tipo de liderança remete para um comportamento criativo e inovador por parte do líder (Kalili, 2017). Comportamento inovador do líder é tema ainda pouco estudado e aprofundado na literatura.

Na tabela 2 estão apresentadas algumas das definições de liderança inovadora encontradas na literatura.

*Tabela 2. Definições de liderança inovadora*

Autor	Definição
Rahman e Sultana (2012)	<i>Processo de promoção da inovação através do próprio comportamento do líder, do desenvolvimento de uma cultura favorável à inovação e da definição de diretrizes estratégicas que guiam e criam confiança entre os funcionários para inovar</i>
Anand e Saraswati (2014)	<i>Aquela cujo os líderes são indivíduos criativos, que têm grandes ideias, realizam e implementam essas mesmas ideias, ao mesmo tempo que estimulam nos seus subordinados a criatividade e a capacidade de inovar.</i>
Kalili (2017)	<i>Estilo de liderança onde o líder corre riscos, demonstra comportamentos orientados para a inovação e é capaz de criar um ambiente e uma cultura propícia á inovação, recompensando os subordinados pelos seus trabalhos inovadores e valorizando os colaboradores por desafiarem os processos de trabalho existentes.</i>

Os líderes com características deste estilo de liderança estimulam a inovação, ao ponto de pensarem que se eles próprios não são a pessoa que inova, alguém, um dos seus

subordinados inovará (Vlăsceanu, s.d). No entanto, ser um líder inovador não engloba só estimular a inovação nos seus subordinados e desenvolver a capacidade de estes inovarem, mas também engloba ser um líder criativo e demonstrar ter comportamentos inovadores (Monteiro & Sousa, 2008).

A presente investigação partindo do pressuposto de que um líder inovador é aquele que desempenha ele próprio comportamentos inovadores, segue a linha de pensamento de Monteiro e Sousa (2008), Anand e Saraswati (2014) ao defenderem que os comportamentos inovadores por parte do líder são característicos de um líder inovador e por sua vez de uma liderança inovadora.

### **Equipa de trabalho inovadora**

Apesar de muitos autores se terem debruçado sobre o tema da inovação, seja esta organizacional ou individual, existe uma escassez de estudos sobre a inovação ao nível das equipas de trabalho (Anderson, Dreu & Nijstad, 2004).

Na tabela 3 encontram-se algumas definições do conceito de equipas inovadoras.

*Tabela 3. Definições de equipas inovadoras*

Autor	Definição
Fagerberg (2004; cit por Chatenier, et al, 2010)	<i>Conjunto de dois ou mais indivíduos que estão mutuamente envolvidos num esforço coordenado para criar novas ideias e transformá-las em inovação, combinando diferentes tipos de tecnologia, conceitos, habilidades e meios.</i>
Chatenier, Verstegen, Biemans, Mulder & Omta (2010)	<i>Equipas formadas por profissionais que geram e implementam novas ideias, conhecimentos e produtos de forma colaborativa.</i>
Andrés, Broncano e Monsalve (2015)	<i>Equipas que compartilham a mesma intenção de obter melhores resultados, fazendo mais e melhor uso dos conhecimentos, habilidades e criatividade de cada um de seus membros, de modo a juntos criarem novas ideias e produtos, alcançando assim a inovação.</i>

---

Widmann, Messmann e Mulder (2016) *Equipa cujos seus membros apresentam e partilham comportamentos inovadores, ou seja, trabalham de forma cooperativa para alcançar um resultado que reflita inovação.*

---

Para uma equipa ser considerada inovadora é necessário que para além de ser constituída por indivíduos que de uma forma individual apresentam comportamentos inovadores, é necessário que estes mesmos indivíduos trabalhem de forma cooperativa para o alcance da inovação, demonstrando comportamentos inovadores enquanto um conjunto de pessoas, ou seja, uma equipa. Estes comportamentos inovadores de equipa são considerados por Widmann, Messmann e Mulder (2016), como “a soma de todas as atividades físicas e cognitivas que as equipas de trabalho realizam no seu contexto de trabalho para alcançar os requisitos necessários para o desenvolvimento de uma inovação.”

### **Os comportamentos inovadores do líder, dos colegas de equipa e dos colaboradores**

Muita da aprendizagem humana ocorre devido á observação do comportamento dos outros e das consequências desse mesmo comportamento (Bandura, 1999). De acordo com a Teoria Cognitiva e Social de Bandura, uma teoria que pretende explicar os comportamentos do ser humano á luz da interação de fatores sociais, comportamentais e individuais, os seres humanos têm a capacidade de aprendizagem social, ou seja a capacidade de aprendizagem por observação e imitação de modelos comportamentais (Bandura, 1986; cit por Bandura, 1999). A exposição a determinados modelos comportamentais, estimula os indivíduos a realizarem comportamentos com base no observado, no entanto os indivíduos não se limitam a reproduzir o observado, os indivíduos vão além do que viram ou ouviram, modificando o seu comportamento a partir da observação do comportamento de outra pessoa, a designada modelagem.

É esta modelagem que contribui para o comportamento inovador a partir do momento em que as pessoas ao observarem determinados comportamentos, extraem as regras que regem as ações específicas dos mesmos, podendo usá-las para gerar novos comportamentos semelhantes e ajustados ao modelo comportamental inicial (Bandura, 1999).

## *O comportamento inovador do líder e os comportamentos inovadores dos colaboradores*

Vários autores têm defendido a liderança como crítica no processo da inovação (Scott & Bruce, 1994). A liderança é um processo social onde o comportamento dos líderes influencia o comportamento dos subordinados, pela percepção destes em relação ao comportamento dos líderes (Dorow, Wilbert, Neto & Dandolini, 2015). Assim os comportamentos do líder ao ajudarem a criar um ambiente no qual o indivíduo se sente confiante para ir além do seu desempenho habitual e participar na geração de novas ideias, podem desempenhar um papel fundamental na inovação individual (Simmons e Sower, 2012).

Segundo Jong e Hartog (2007) a liderança inovadora tem um papel fulcral na estimulação da inovação nos indivíduos. Este estilo de liderança ao remeter para líderes que adotam comportamentos inovadores e que criam uma atmosfera positiva que incentiva os colaboradores a assumir riscos, encoraja a geração, realização e implementação de ideias (Jong & Hartog, 2007; Anand e Saraswati, 2014), encorajando o próprio comportamento inovador nos subordinados. Resultados de uma liderança inovadora incluí, assim, subordinados inspirados e estimulados a produzir e implementar novas ideias (Anand & Sarawati, 2014). Deste modo quando as chefias são percebidas como inovadoras e estimulam a inovação e a aprendizagem entre os seus subordinados, tornam estes mais criativos e inovadores por meio da geração de novas ideias, influenciando estes a cooperar com a inovação, o que traz vantagens competitivas sustentáveis para as organizações (Jyoti & Dev, 2015; Dorow, Wilbert, Neto & Dandolini, 2015). A literatura sugere assim que os comportamentos dos líderes, quando remetem para a criatividade e inovação, podem ter uma influência central na criatividade e inovação dos colaboradores (Kalili, 2017), na medida em que estes vêm no comportamento do líder um exemplo a seguir. À luz da Teoria Cognitiva e Social de Bandura e tendo em consideração a literatura referida, espera-se que:

*H1: Os comportamentos inovadores dos líderes influênciam de uma forma positiva a adoção de comportamentos inovadores por parte dos colaboradores.*

## *A equipa de trabalho inovadora e os comportamentos inovadores dos colaboradores*

Os estudos nesta área, apesar de darem realce á importância das variáveis organizacionais na inovação individual, têm dado pouca atenção a fatores relacionados com as equipas de trabalho (Pinheiro, 2012). Segundo Anderson, Dreu & Nijstad (2004) as equipas de trabalho podem ser vistas como um fator organizacional essencial para aumentar e suportar a inovação, visto que as relações que se estabelecem dentro da equipa, como a confiança, o respeito e a cooperação são um fator determinante nos comportamentos inovadores dos trabalhadores (Bastos, 2016).

A adoção de comportamentos inovadores pode sempre levar a que o trabalhador entre em conflito com colegas de equipa mais resistentes á mudança, no entanto quando o grupo de trabalho procura novas maneiras de se adaptar a problemas emergentes ou a novas situações, as ideias promovidas por um trabalhador inovador são bem-recebidas pelos colegas (Janssen, 2000). Segundo Chen, Greenberg e Madjar (2011) a pertença em equipas de trabalho inovadoras, cujo os colegas demonstram certos tipos de conhecimentos e comportamentos considerados *out of the box*, estimula a aprendizagem e aplicação ativa desse conhecimento em situações semelhantes por parte dos colaboradores. Os colegas de equipa influenciam assim os indivíduos a inovarem (Scott & Bruce, 1994). Zhou (2003) demonstrou que a presença de colegas criativos na equipa de trabalho, conduz a uma maior probabilidade de os indivíduos adquirirem e usarem as suas habilidades, conhecimentos e estratégias para a implementação da criatividade, ou seja a inovarem.

A teoria Cognitiva e Social sugere que a observação de colegas de trabalho com comportamentos criativos e que demonstrem inovação pode conduzir o colaborador a ele próprio adotar a mesma linha de comportamento inovador, pela chamada aprendizagem social (Bandura, 1996; cit por Zhou, 2003). Assim espera-se que:

*H2: Os comportamentos da equipa de trabalho influenciam positivamente os comportamentos inovadores dos colaboradores, de tal forma que quando os colaboradores percecionam comportamentos inovadores por parte dos colegas de equipa, mais facilmente adotam este tipo de comportamento*

## MÉTODO

### Delineamento

A presente investigação segue uma abordagem quantitativa e não-experimental, sendo as variáveis em estudo avaliadas segundo uma escala de medida e apresentando um carácter correlacional, dado que não se verifica qualquer tipo de manipulação intencional das variáveis em estudo (Marôco, 2011).

Este estudo é ainda de natureza transversal uma vez que todos os dados que correspondem às respostas dos participantes foram recolhidos num único momento.

### Participantes

O processo de amostragem utilizado foi não probabilístico, por conveniência e foi utilizado o método de *snowball*, ao seleccionarmos participantes de interesse e, posteriormente, os mesmos irão partilhar com outros participantes, aumentando a dimensão da amostra (Marôco, 2011). A recolha dos dados ocorreu entre o mês de 15 de dezembro de 2018 a 30 de março de 2019.

A amostra é constituída por um total de 237 participantes voluntários seleccionados a partir da população portuguesa empregada no mercado de trabalho em Portugal, com idades compreendidas entre 18 e os 67 ( $\bar{x} \approx 37$ ;  $\sigma = 10,80$ ), onde 118 dos participantes são do sexo feminino (n= 118) e 119 do sexo masculino (n=119). No que se refere á antiguidade na organização 55 dos participantes encontram-se na organização á menos de 1 ano (n=42; 17,7%), 55 entre 1 e 2 anos (n=55; 23,3%), 60 entre 2 e 5 anos (n=60; 25,3%), 32 entre 5 e 10 anos (n=32; 13,5%) e 48 participantes trabalham na organização á mais de 10 anos (n=48; 20,3%). No que concerne ao vinculo laboral, 133 dos participantes têm um contrato sem termo (n=133; 56,1%), 72 um contrato a termo certo (n=72; 30,4%) e apenas 32 possuem um contrato a termo incerto (n=32; 13,5%). Por fim relativamente á área de atividade, 35 dos participantes trabalham na área da saúde (n=35; 14,8%), 19 na área da industria automóvel (n=19; 8%), 23 da área da construção civil (n=23; 9,7%), 38 na área da educação (n=38; 16%), 30 na área do turismo (n=30; 12,7%) e 92 em outra área de atividade (n=92; 38,8%).

Tabela 4. Caracterização da amostra por gênero, antiguidade, vínculo laboral e área de atividade

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Masculino	119	49,8%
	Feminino	118	50,2%
Vínculo laboral	Sem termo	133	56,1%
	Termo Certo	72	30,4%
	Termo Incerto	32	13,5%
Antiguidade	Menos de 1 ano	42	17,7%
	Entre 1 e 2 anos	55	23,2%
	Entre 2 a 5 anos	60	25,3%
	Entre 5 e 10 anos	32	13,5%
	Mais de 10 anos	48	17,7%
Área de atividade	Indústria automóvel	19	8%
	Saúde	35	14,8%
	Educação	38	16%
	Turismo	30	12,7%
	Construção Civil	23	9,7%
	Outro	92	38,8%

Tabela 5 Caracterização da amostra por idade

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Idade	18	67	35,72	10,802

### Variáveis e instrumento

No presente estudo foi utilizado a escala unidimensional *Innovative work behavior (IWB)* de Janssen (2000), esta baseada na escala de Scott e Bruce (1994), para a operacionalização da variável comportamentos inovadores do colaborador, apresentando boas qualidades métricas ( $\alpha=,95$ ), num estudo realizado pelo mesmo autor com uma amostra de 170 funcionários de uma organização industrial holandesa do setor de alimentar.

Este instrumento de auto-perceção foi inicialmente traduzido da língua inglesa para língua portuguesa e os itens formulados foram apresentados a três pessoas independentes com domínio e conhecimentos sólidos em ambas as línguas de modo a confirmar a viabilidade dos mesmos.

Esta escala é composta por 9 itens (ex: item 3 - *Encontro soluções originais para os problemas*; item 6 - *Consigno entusiasmar os gestores para ideias inovadoras*), classificados numa escala tipo *Likert* de 7 pontos que oscilam entre 1- Nunca e 7 – Sempre, avaliando a frequência com que os indivíduos adotam esses comportamentos.

Para a operacionalização das variáveis, comportamentos inovadores da chefia e comportamentos inovadores da equipa de trabalho, no âmbito do seminário de dissertação, os itens foram adaptados de forma a remeterem para os comportamentos inovadores do líder (ex: item 8 - *A minha chefia introduz sistematicamente ideias inovadoras*; item 9 - *A minha chefia avalia a utilidade das ideias inovadoras*) e para os comportamentos inovadores da equipa (ex: item 1 - *A minha equipa tem ideias novas para ultrapassar as dificuldades*; item 2 - *A minha equipa procura novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho*). A *rating scale* utilizada é a mesma da escala original, avaliando a frequência com que os colaboradores percebem esses comportamentos na chefia e na sua equipa, respetivamente.

## **Procedimento**

A recolha dos dados foi efetuada por meio de do método de amostragem por conveniência através de um questionário digital criado na plataforma *Google Docs*, e posteriormente colocado nas redes sociais *facebook* e *linkedin* de modo a chegar mais facilmente à população alvo, sendo sempre referido quais os critérios de inclusão necessários para proceder ao preenchimento do mesmo. No conjunto das duas redes sociais o questionário foi disponibilizado para uma rede de conexões de aproximadamente de 65 pessoas e partilhado 18 vezes.

O questionário (Anexo A) é constituído por seis secções, onde a primeira contém informações relevantes sobre o tema em estudo, os critérios de inclusão para o preenchimento do mesmo (ter idade superior ou igual a 18 anos e estar à mais de 6 meses a trabalhar em Portugal - Portugal continental e ilhas) e conteúdos de carácter informativo para o preenchimento do mesmo. Para o efeito, primeiramente foi pedido ao participante

informações relativas aos dados sociodemográficos (e.g. idade, sexo, área de atividade, e antiguidade na organização). As seguintes secções do questionário são compostas pelas três escalas supramencionadas que visam a análise dos constructos a estudar na presente investigação, onde foi pedido aos participantes que respondessem às afirmações tendo em conta a sua percepção sobre o seu comportamento, o da chefia e o da sua equipa, respetivamente. No final do questionário, foi fornecido o meu *e-mail* institucional, para os participantes que desejassem obter mais informações relativas e os resultados da presente investigação, como também os agradecimentos finais pela participação voluntária.

Após a recolha de dados procedeu-se ao tratamento estatístico com recurso ao programa *IBM SPSS Statistics* (versão 25).

A variável “Idade” foi codificada como uma variável contínua. A variável “Sexo” é uma variável categórica que foi transformada em variável numérica, ou seja, em variável *dummy* (Wonnacott & Wonnacott, 1990), sendo operacionalizada com a seguinte cotação: “0” – sexo feminino e “1” – masculino. As variáveis “Área de atividade” e “Vínculo laboral” foram categorizadas da seguinte forma: “0” – Indústria automóvel, “1” – Saúde, “2” - Educação, “3” – Turismo, “4” – Construção Civil, “5” – Outra e “0” - Sem temo (efetivo), “1”- A termo certo, “2”- A termo incerto, respetivamente. Por fim a variável “Antiguidade na organização” foi tratada como uma variável ordinal, sendo codificada da seguinte forma: “1” – Menos de 1 ano, “2” – Entre 1 e 2 anos, “3” – Entre 2 e 5 anos, “4” – Entre 5 a 10 anos” e “5” – Mais de 10 anos.

Primeiramente foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com recurso ao *software* AMOS, de modo a ser confirmada a unidimensionalidade das escalas. Esta análise justifica-se por ser necessário avaliar a qualidade de ajustamento do modelo teórico de base à estrutura correlacional observada entre os itens os itens (Marôco, 2014). Foi assim realizado um modelo a um fator para cada uma das escalas.

Para a AFC foram utilizados cinco índices de ajustamento, conforme recomendado por Schwiezer (2010): o qui-quadrado ( $X^2$ ) que mede a magnitude da discrepância entre a matriz de covariância observada e a observada, no entanto utiliza-se a razão  $X^2/df$  uma vez que o  $X^2$  é afetado pela dimensão da amostra. De acordo com Schwiezer (2010), valores de índice de adequação acima de 5 rejeitam o modelo, valores entre 1 e 2 são considerados muito bons, valores entre 2 e 3 são considerados bons; o *gogness-of-fit*

(GFI), *comparative-fit index* (CFI) e o *tucker-lewis index* (TLI) cujo os valores adequados são coeficientes superiores a 0,90; por fim o ultimo índice de ajustamento é o designado *root mean square error of approximation* (RMSEA) onde valores inferiores a 0,08 são indicadores de um bom ajuste do modelo e valores inferiores a 0,05 são indicadores de um ajuste excelente entre o modelo observado e o de base.

Após a análise da validade das escalas, procedeu-se á análise das restantes qualidades métricas: fiabilidade e sensibilidade.

A *fiabilidade* de um instrumento é calculada através do coeficiente de *Alpha de Cronbach* que representa a consistência interna da escala de medida. Este coeficiente varia de 0 a 1, onde um valor igual ou superior a 0.70 do é considerado aceitável.

A *sensibilidade* dos itens mede a capacidade que estes têm para discriminar os diferentes sujeitos. É calculada através de medidas de dispersão, tendência central e distribuição para cada um dos itens da escala, tendo que se verificar três pressupostos (Kline, 1998): (1) todos os itens deverão apresentar pelo menos uma resposta em cada uma das categorias da escala; (2) o valor absoluto do índice de assimetria e achatamento deverão ser inferiores a 3 ( $SK < |3|$ ) e 7 ( $KV < |7|$ ), respetivamente; (3) nenhum item deverá apresentar a mediana num dos extremos da escala

Após a análise das qualidades métricas procedeu-se ao teste de hipóteses, com o recurso a teste de correlação e modelos de regressão.

## RESULTADOS

Nesta fase da análise dos resultados, começou por se fazer uma análise das qualidades métricas das escalas e, posteriormente, foram testadas as hipóteses do presente estudo.

### **Análise das Qualidade Métricas**

A escala dos comportamentos inovadores, tal como referido na secção “variáveis e instrumentos”, foi desenvolvida para avaliar em que medida os indivíduos adotam comportamentos inovadores e reformularam-se os respetivos itens para avaliar os comportamentos quer da equipa quer do líder. Tratando-se de uma variável unidimensional efetuámos uma análise fatorial confirmatória

### **Escala dos Comportamentos Inovadores do Indivíduo (IWB)**

#### *Análise fatorial confirmatória*

O resultado do teste do modelo a um fator mostra que os índices de ajustamento situam-se em valores de boa aceitabilidade (Tabela 6), relevando um bom ajustamento do modelo com apenas uma dimensão.

*Tabela 6.* Índices de ajustamento da escala de comportamentos inovadores (AFC)

<b>X<sup>2</sup>/gl</b>	<b>CFI</b>	<b>GFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>
3,65	,974	,930	,961	0,078

#### *Fiabilidade*

A consistência interna da escala com o total de 9 itens apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0,96. No entanto este valor, demasiado elevado, pode indicar que existem itens da escala com elevada redundância pelo que foram retirados itens cujo peso correlacional era demasiado elevado, deste modo foram retirados os itens 3, 4, 6, 7 e 9 (Anexo E – E.1) ficando assim um *Alpha* com o valor de 0,90 (Tabela 7).

Tabela 7. Valor do Alpha de Cronbach com 4 itens (IWB)

Escala	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )	Nº itens
Comportamentos Inovadores do Indivíduo	,90	4

### *Sensibilidade*

No que concerne à sensibilidade, todos os itens apresentam resposta em todas as categorias variando entre 1 (1 - Nunca) e 7 (7- Sempre), verificando-se também que nenhum dos 9 itens da escala tem a mediana localizada num dos extremos (Anexo E – E.1). Adicionalmente observou-se que o índice de assimetria e achatamento dos itens são todos inferiores ao módulo de 3 e 7, respetivamente ( $-,266 < SK < ,102$ ;  $-,842 < KV < -,513$ ), inferindo-se que não apresentam um desvio grosseiro à normalidade (Kline, 1998)

### **Escala dos Comportamentos Inovadores do Líder**

#### *Análise Fatorial Confirmatória*

O resultado do teste do modelo a um fator mostra que os índices de ajustamento situam-se em valores de boa aceitabilidade (Tabela 8), relevando um bom ajustamento do modelo com apenas uma dimensão.

Tabela 8. Índices de ajustamento da escala de comportamentos inovadores do líder (AFC)

$X^2/gf$	CFI	GFI	TLI	RMSEA
2,28	,991	,955	,984	,074

### *Fiabilidade*

A escala dos Comportamentos Inovadores do Líder com o total dos 9 itens apresenta uma consistência interna bastante elevada, com um *Alpha de Cronbach* de 0,97 o que poderá querer dizer que a escala apresenta itens que medem o mesmo constructo.

Foram assim retirados os itens 3, 4, 6, 7 e 9 cujo peso correlacional era mais

elevado (Anexo E – E.2). Ao serem excluídos o valor do *Alpha* diminuiu, ficando com um valor de 0,93 (tabela 9), um valor embora elevado considerado aceitável.

*Tabela 9. Valor do Alpha de Cronbach com 4 itens (CIL)*

<b>Escala</b>	<b>Alpha de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Nº Itens</b>
Comportamentos Inovadores do Líder	,93	4

### *Sensibilidade*

Quanto á sensibilidade, nenhum item da presente escala apresenta a mediana localizada num dos extremos e todos têm respostas em todas as categorias, apresentando variabilidade (Anexo E – E.2). Relativamente aos índices de assimetria e achatamento todos os itens apresentam valores inferiores ao valor absoluto de 3 e 7, respetivamente, podendo assim concluir que nenhum dos itens demonstram um desvio grosseiramente à normalidade (Kline, 1998). Deste modo, podemos concluir que todos os itens são sensíveis, confirmando-se assim a sensibilidade.

### **Escala dos Comportamentos Inovadores da Equipa**

#### *Análise Fatorial Confirmatória*

Na AFC foi testado o modelo a 1 fator, onde os índices de ajustamento também apresentam valores dentro do espectável (Tabela 10), confirmando-se assim a unidimensionalidade da escala.

Tabela 10. Índices de ajustamento da escala de comportamentos inovadores da equipa (AFC)

<b>X<sup>2</sup>/gl</b>	<b>CFI</b>	<b>GFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>
3,048	,984	,943	,973	,071

### *Fiabilidade*

A consistência interna da escala dos comportamentos inovadores da equipa composta por 9 itens apresentou um valor de *Alpha de Cronbach* de 0,97 (Anexo E – E.3), considerado um valor bastante elevado uma vez que poderá querer dizer que a escala apresenta itens redundantes.

De forma a reduzir o valor de *Alpha* foram excluídos 5 itens, cujo o peso era demasiado elevado. Os itens 3, 4, 6, 7 e 9 ao serem retirados o *Alpha de Cronbach* ficou com um valor de 0,93, um valor considerado aceitável (Tabela 11).

*Tabela 11.* Valor do Alpha de Cronbach com 4 itens (CIE)

<b>Escala</b>	<b>Alpha de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Nº Itens</b>
Comportamentos Inovadores da Equipa	,93	4

### *Sensibilidade*

Relativamente á sensibilidades, podemos constatar que todos os itens cumprem os pressupostos para a sensibilidade (Anexo E – E.3) ao não apresentarem a mediana em nenhum dos extremos da escala, todos os itens apresentarem respostas em todas as categorias e por fim, pelos valores absolutos do índice de assimetria ( $-0,190 < SK < 0,067$ ) serem inferiores a 3 e os valores absolutos do índice de achatamento ( $-0,834 < KV < 0,489$ ) serem inferiores a 7. Deste modo, podemos concluir que todos os itens são sensíveis, confirmando-se assim a sensibilidade.

## Teste de hipóteses

*H1: Os comportamentos inovadores dos líderes influenciam de uma forma positiva a adoção de comportamentos inovadores por parte dos colaboradores.*

*H2: Os comportamentos da equipa de trabalho influenciam positivamente os comportamentos inovadores dos colaboradores, de tal forma que quando os colaboradores percebem comportamentos inovadores por parte dos colegas de equipa, mais facilmente adotam comportamentos inovadores.*

Para testar ambas as hipóteses, primeiramente foi necessário verificar se existe algum tipo de associação entre as variáveis, através dos coeficientes de correlação (Tabela 12).

Tabela 12. Correlações entre variáveis

	CI	CIL	CIE
Comportamento inovador do indivíduo (CI)	1		
Comportamento inovador do líder (CIL)	,58**	1	
Comportamento inovador da Equipa (CIE)	,49**	,43**	1

NOTA: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01.

Podemos constatar que os Comportamentos Inovadores do Líder ( $r = ,581$ ;  $p < ,01$ ) e Comportamentos Inovadores da Equipa ( $r = ,499$ ;  $p < ,01$ ) estão ambas correlacionadas de uma forma positiva com os comportamentos inovadores do indivíduo, o que quer dizer que quando o comportamento inovador do grupo ou do líder aumenta, aumenta também o comportamento inovador do indivíduo.

Através de Regressões lineares Simples foram testados dois modelos, o modelo 1 referente à primeira hipótese do estudo cujo os comportamentos inovadores do líder

influenciam de uma forma positiva os comportamentos inovadores do indivíduo e o modelo 2 referente á segunda hipótese que defende que os comportamentos inovadores da equipa têm um impacto positivo nos comportamentos inovadores do indivíduo. Os resultados mostram que quer o comportamento inovador o líder quer o comportamento inovador da equipa influenciam o comportamento inovador do indivíduo ( $\beta = ,578^{**}$  e  $\beta = ,514^{**}$ , respetivamente), corroborando assim a primeira e segunda hipótese do estudo, respetivamente (Figura 2).

Os comportamentos inovadores do líder explicam 33,4% da variabilidade dos comportamentos inovadores do indivíduo e os comportamentos inovadores da equipa explicam 26,5% da variabilidade dos comportamentos inovadores do indivíduo.

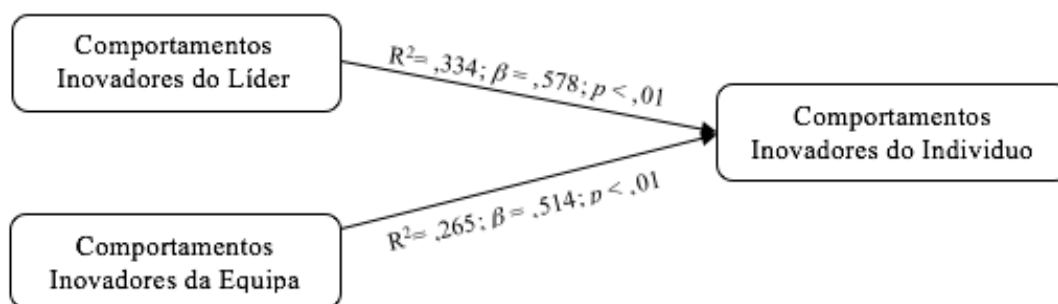


Figura 2. Resultados do teste de hipóteses

Com base nos resultados encontrados tentou-se testar, a nível exploratório, se os comportamentos inovadores da equipa poderiam ser mediadores na relação entre os comportamentos inovadores do líder e do indivíduo. Para analisar esta relação, foi necessário verificar 3 condições (Baron & Kenny, 1986):

*Condição 1:* Os Comportamentos Inovadores do Líder afetarem significativamente os Comportamentos Inovadores da Equipa.

Os resultados mostram que os comportamentos inovadores do líder têm um impacto estatisticamente significativo na variável comportamentos inovadores da equipa, explicando 19,6% da variabilidade desta. Verificando-se assim a primeira condição para a mediação (tabela 13)

Tabela 13. Resultados Regressão: Condição 1

Variável Preditora	Variável Critério	R <sup>2</sup>	β	t
CIL	CIE	,196**	,443**	7,57

Nota:\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

*Condição 2:* Os Comportamentos Inovadores do Líder afetarem significativamente os Comportamentos Inovadores do Individuo – condição verificada na hipótese 1.

*Condição 3:* Os Comportamentos Inovadores da Equipa afetarem de forma significativa os Comportamentos Inovadores do Individuo – condição verificada na hipótese 2.

No teste de hipóteses, ao testar a primeira hipótese (passo inicial) verificamos que os Comportamentos Inovadores do Líder têm um impacto positivo nos Comportamentos Inovadores do Individuo ( $\beta = ,578$ ;  $p < ,01$ ). No último passo foi acrescentado a variável Comportamentos Inovadores da Equipa enquanto variável mediadora, e os resultados mostram que os Comportamentos Inovadores do Líder continuam a ser um preditor significativo dos Comportamentos Inovadores do Individuo no entanto o valor do *Beta* diminuiu o que quer dizer que o estamos na presença de uma mediação parcial (tabela 14)

Tabela 14. Resultados da Regressão Linear Múltipla: Mediação

Passo	Variável Preditora	Variável Critério	β
1	CIL	CI	,578**
2	CIL	CI	,436**
	CIE	CI	,321**

Nota:\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Numa altura em que várias organizações portuguesas avançam para mercados internacionais, o estudo e avaliação do comportamento inovador dos respetivos colaboradores pode dar pistas importantes sobre a capacidade da própria organização em incrementar inovação (Gomes, Roque, Veloso & Ferreira, 2016), comportamento esse que apesar de, no passado, ser visto como algo desfavorável e até inadequado, tem sido cada vez mais procurado por organizações que tentam competir de forma rápida num ambiente de negócios cada vez mais inconstante e globalizado (Andeson, Dreu & Nijstad, 2004).

Deste prisma a presente investigação teve como objetivos perceber, em contexto organizacional português, o impacto de uma liderança inovadora e da equipa inovadora nos comportamentos inovadores dos subordinados, ou seja, analisar até que ponto os comportamentos inovadores do líder e da equipa influenciam os próprios comportamentos inovadores do indivíduo.

Pela análise dos resultados da secção anterior podemos verificar que ambas as hipóteses propostas foram corroboradas, concluindo-se que quando os trabalhadores percecionam comportamentos inovadores na sua chefia direta e nos seus colegas de equipa, eles próprios adotam esses mesmo comportamentos inovadores. Estes resultados podem ser explicados á luz da Teoria Social de Bandura, que defende que os indivíduos têm a capacidade de aprendizagem por observação e imitação de modelos comportamentais (Bandura, 1986; cit por Bandura, 1999). No entanto o ser humano não se limita a reproduzir os modelos comportamentais observados, este também modifica o seu comportamento a partir da observação do comportamento de outra pessoa, o que contribui para a inovação.

No seu modelo, Scott e Bruce (1994) demonstraram que quando as chefias têm expectativas sobre os subordinados para que estes sejam inovadores no seu trabalho, estes perceberão os líderes como inovadores e por conseguintes incentivadores e facilitadores da inovação. Desta forma os líderes ao adotarem comportamentos que remetem para a inovação e criatividade vai se refletir no comportamento dos indivíduos na medida em que estes vêm no comportamento do líder um exemplo a seguir (Kalili, 2017). Da mesma forma Zhou (2003) demonstrou que a presença de colegas criativos na equipa de trabalho,

conduz a uma maior probabilidade dos indivíduos adquirirem e usarem as suas habilidades, conhecimentos e estratégias para a implementação da criatividade e inovarem.

Com carácter exploratório os resultados também demonstraram que os comportamentos inovadores da equipa medeiam a relação entre os comportamentos inovadores da chefia e dos indivíduos, o que quer dizer que o líder ao adotar um modelo comportamental inovador, vai influenciar a sua equipa de trabalho a adotar o mesmo modelo comportamental, que por sua vez vai ter impacto no comportamento adotado pelos indivíduos. À luz da Teoria Cognitiva e Social de Bandura o líder tem impacto no grupo e o individuo é influenciado por este, tentando reproduzir os comportamentos do grupo ao qual se insere.

O comportamento do ser humano é assim influenciado pelo contexto onde se insere e por fatores comportamentais, reproduzindo e modelando os comportamentos dos outros que lhe estão mais próximos. Ao estar inserido num contexto estimulador de inovação, ao não se limitar a reproduzir os modelos comportamentais e adaptando esses mesmos modelos para cada uma das situações e contextos o ser humano tem a capacidade de gerar inovação.

### **Implicações práticas**

A maioria dos estudos sobre inovação assume que as organizações tomam decisões racionais ao adotarem inovação para maximizar seus ganhos de eficiência (Woodman & Yuan, 2010) e desta forma aumentar a sua vantagem competitiva. Uma forma de as organizações se tornarem mais inovadoras é promover nos seus colaboradores a capacidade de inovar (Jong & Hartog, 2007).

Os trabalhadores são mais criativos e inovadores quando o contexto em que estão inseridos incentiva e apoia os seus esforços na procura da inovação (Martins, 2009), nomeadamente o suporte da chefia direta e dos colegas de trabalho, como partes mais próximas da realidade organizacional de qualquer trabalhador.

Numa organização onde líderes e equipa são inovadores, os trabalhadores tendem a ser eles próprios inovadores, por influências do contexto onde se inserem. Os indivíduos tendem a reproduzir os comportamentos das pessoas que mais poder têm sobre si e do grupo ao qual estão inseridos. São os recursos humanos e a forma como estes se

comportam em contexto laboral, que fazem uma organização prosperar. Deste modo e pelos resultados obtidos no presente estudo, é importante que as organizações invistam em práticas de recursos humanos que fomentem a inovação organizacional, como dar formação aos colaboradores que exercem cargos de chefia, formação essa com incidência na forma como trabalhar e fomentar a inovação em si, nos colaboradores e nas suas equipas e *workshops* sobre a importância da inovação organizacional, de forma a que a inovação faça cada vez mais parte das organizações e das práticas das mesmas.

É necessária cada vez maior competência dos gestores com capacidade de inovação para superar os desafios e a concorrência (Anjos & Rodrigues, 2016). Na prática organizacional é importante estimular a inovação nos líderes, sendo este o primeiro passo para começar a ser implementada uma cultura organizacional inovadora. Quanto mais uma organização for percebida como apoiante da inovação, mais evidências de comportamento inovador surgirão por parte dos colaboradores, no que diz respeito à produção e sua implementação (Martins, 2009). Isto acontece porque os colaboradores sentem-se encorajados a produzir algo diferente e inovador, assumindo uma atitude proactiva na procura da inovação.

Em suma, o conhecimento da importância da inovação e de como podemos estimular a mesma nos colaboradores, para o qual o presente estudo contribui, pode abrir portas para a mudança organizacional no sentido de tornar as organizações mais inovadoras e por sua vez mais competitivas.

### **Limitações do estudo**

A primeira limitação do presente estudo prende-se com o método utilizado para a recolha de dados, visto que foi utilizado o método de amostragem não probabilístico, mais especificamente o método *snowball*, sendo os dados recolhidos num único momento, o que poderá fazer com que a amostra não seja representativa da população ativa no mercado de trabalho português, ou seja da população em estudo.

Uma outra limitação prende-se com os instrumentos utilizados para medir as variáveis em estudo. A análise da consistência interna das escalas de medida apresentou valores de *alfa de Cronbach* muito elevados, o que quer dizer que as escalas têm itens redundantes, ou seja, que avaliam o mesmo tipo de comportamento, não permitindo avaliar todo o leque de comportamentos associados ao comportamento inovador. Para colmatar esta limitação, seria interessante a construção de um novo instrumento

multidimensional, de modo a abordar comportamentos associados a todas as fases do comportamento inovador: Geração, promoção e implementação da ideia (Janssen, 2000).

### **Estudos futuros:**

Dada a relevância da inovação no mundo organizacional e dada a relevância do presente estudo, na medida em que identifica algumas condições necessárias para promover nos seus colaboradores comportamentos inovadores, seria interessante e no seguimento da presente investigação, em estudos e análises futuras estudar-se o impacto das variáveis de carácter mais individual na emergência de comportamentos inovadores, como a motivação, o compromisso com a organização, e até as características de personalidade. Outras sugestões de análise seria perceber a importância de uma cultura organizacional inovadora no comportamento dos indivíduos e na forma como estes percebem o seu papel na organização, como também perceber até que ponto os comportamentos inovadores dos colaboradores se transformam em resultados satisfatórios para si e para a empresa, ou seja, se contribuem para o desempenho individual e organizacional.

Por fim e dada as limitações da escala seria importante rever os itens da escala de comportamentos inovadores ou construir um novo instrumento de medida.

Como conclusão deve ser cada vez mais, dado o mercado de trabalho ser cada vez mais competitivo, investir-se em práticas que implementem a inovação nas organizações, começando-se por estimular a mesma nos recursos humanos, a base do sucesso de qualquer empresa. A inovação surge de novas ideias e são as pessoas que desenvolvem e modificam as mesmas (Scott & Bruce, 1994), contribuindo para a inovação organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Anand, P. & Saraswati, A. K. (2014). Innovative leadership: a paradigm in modern hr practices. *Global Journal of Finance and Management*, 6(6), 497-502
- Anderson, N., Dreu, C., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Andrés, M. R., Broncano, S., & Monsalve, J. N. (2015). Could innovative teams provide the necessary exibility to compete in the current context? *Cuadernos de Gestión*, 1(15), 145-164.
- Anjos, F. A. & Rodrigues, G. (2016). A percepção de inovação dos gestores das micro e pequenas empresas turísticas, localizadas no bairro da praia grande, centro histórico de são luizma. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 2(4), 196-222.
- Apaydin, M., & Crossan, M. M. (2010). A multi-dimensional Framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6).
- Aragón-Correa, J., Carcía-Morales, V., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from spain. *Industrial Marketing Management*, 36, 349-359.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: na agentic perspective. *Journal of Social Psychology*, 2, 21-41.
- 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
- Bastos, E. M. (2016). *A justiça organizacional e o comportamento inovador: que relação?* (Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Portucalense).
- Chatenier, E., Verstegen, J. A., Biemans, H., Mulder, M., & Omta, O. S. (2010). Identification of competencies for professional in open innovation teams. *R&D Management*, New York, 3(40), p.271-280..
- Chen, Z., Greenberg, Z., & Madjar, N. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity and routine noncreative performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 730-743.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição. Editora RH, Lda.
- Dess, G. G. & Picken, J. C. (2000). Changing roles: leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28, 18–34.
- Dorow, P. F., Wilbert, J., Neto, R. & Dandolini, G. (2015). O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários. *Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 209-225.
- Gomes, J., Roque, H., Veloso, A., & Ferreira, A. T. (2016). Adaptação e validação de um Questionário de Comportamento Inovador. *Paper em avaliação*.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 287-302
- Janssen, O. (2005). The joint of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-570.
- Jong, J., & Hartog, D. (2007). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Jong, J., & Hartog, D. (2010). How leaders influence employees innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Jyoti, J. & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78 - 98.
- Kalili, A. (2017). Creative and innovative leadership: measurement development and validation. *Management Research Review*.
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da escala de comportamento proativo nas organizações - ecpo. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 359-367.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New-York: The Guilford Press.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 6ª edição. Pêro Pinheiro:

ReportNumber, Lda.

- Marôco, J. (2014). *Análise de Equação Estruturais – Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda
- Martins, A. C. (2009). *Efeito moderador do bem-estar psicológico na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comportamento organizacional inovador*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações – ISPA)
- Martins, S. F. (2015). *A influência das práticas de grh no comportamento inovador dos colaboradores*. (Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Universidade de Lisboa).
- Melhem, S. B., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative bahavior. *International Journal of Contemporany hospitality Management*, 30(3), 1601-1620
- Monteiro, I. & Sousa, F. (2008). A liderança inovadora na hotelaria algarvia. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1, 69-77.
- Nagano, M, Steganovitz, J. P., & Vick, T. E. (2014). O contexto organizacional como aporte à inovação: um viés comparativo de casos em empresas brasileiras. *Gest. Prod.*, São Carlos, 21(3), 477-490
- Nödl, B. (s.d). *The influence of leadership behavior on innovative work behavior: the case of a pharmaceutical company in germany*. (Master Thesis Business Administration – University of Twente).
- Pinheiro, V. (2012). Fatores psicossociais no trabalho e comportamentos inovadores de trabalho. (Dissertação de tese de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações).
- Rahman, A. M. & Sultana, N. (2012). Innovative leadership (people). *The Jahangirnagar Journal of Business Studies*, 2(1), 38-51
- Simmons, A. L. & Sower, V. E. (2012). Leadership sagacity and its relationship with individual creative performance and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 298 - 309.
- Schwiezer, K. (2010). Some guidelines concerning the modeling of traits and abilities in test construction. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(1), 1-2. doi:

10.1027/1015-5759/a000001

- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Silva, A. (2016). *Inovação: como o líder influencia a autonomia na equipa?* (Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia – Universidade do Minho).
- Subramaniam, I. (2012). Determinant of innovative behavior in the workplace: a case study of a malaysian public sector organisation. *American Journal of Social Issues & Humanities*. 2(6), 384-39
- Vlăsceanu, C. (s.d). The importance of an innovative leader in the organization. *The Bucharest University of Economic Studies*, 703-709
- Widmann, A., Messmann, G. & Mulder, R. H. (2016). The impact of team learning behaviors on team innovative work behavior: a systematic review. *Human Resource Development Review*. 15(4), 429-458
- Williams, H. M., Parker, S. K. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652
- Wonnacott, T. H. & Wonnacott, R. J. (1990). *Introductory statistics for business and economics*. New York: John Wiley & Sons
- Woodman, R. W., Sawyer, J. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*. 18(2), 293-321
- Woodman, R. & Yuan, F. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management*. 53(2), 323-342
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422

# ANEXOS

## Anexo A: Questionário



Caro(a) participante,

Eu, Mariana Camões Alves, no âmbito da minha dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações do Mestrado Integrado em Psicologia do ISPA, estou a desenvolver um estudo que tem como tema central os comportamentos inovadores dos trabalhadores.

No decorrer do questionário ser-lhe-á apresentado um conjunto de afirmações que refletem aspetos relacionados com o contexto profissional, mais propriamente com a sua perceção e experiência, onde terá que responder de acordo com o que lhe parecer mais representativo da sua opinião pessoal e da sua situação atual, não existindo respostas certas e erradas, pretendendo-se apenas que seja o(a) mais espontâneo(a) e sincero(a) possível nas suas respostas.

Os dados fornecidos serão estritamente confidenciais, só sendo utilizados para este mesmo estudo. Agradeço desde já a disponibilidade demonstrada para participar neste estudo.

O preenchimento deste questionário tem uma duração de cerca de 10 minutos, sendo muito importante a sua participação.

Os únicos requisitos é que tenha mais de 18 anos e esteja a trabalhar á mais de 6 meses em território nacional.

Obrigada,

## Secção 1

### *DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS*

1. Idade: \_\_\_\_\_
2. Género:  
 Feminino  Masculino
3. Qual a área de atividade do seu trabalho atual?  
 Indústria automóvel  
 Saúde  
 Educação  
 Turismo  
 Construção Civil  
 Outros
4. À quanto tempo trabalha nesta Organização/Empresa?  
 Menos de 1 ano  
 Entre 1 e 2 anos  
 Entre 2 e 5 anos  
 Entre 5 e 10 anos  
 Mais de 10 anos
5. Qual é o seu Vínculo Laboral?  
 Contrato Sem Termo (efectivo)  
 Contrato a Termo Certo  
 Contrato a Termo Incerto

## Secção 2

### COMPORTAMENTOS INOVADORES DOS COLABORADORES

Por favor leia atentamente as afirmações que se seguem e escolha a opção que melhor se ajusta à sua realidade laboral, indicando com que frequência desempenha cada um dos comportamentos abaixo referidos.

Cote as afirmações com a seguinte escala:

Nunca	Esporadicamente	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. Tenho ideias novas para ultrapassar as dificuldades	1	2	3	4	5	6	7
2. Procuo novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3. Encontro soluções originais para os problemas	1	2	3	4	5	6	7
4. Mobilizo apoio dos outros para ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
5. Consigo obter aprovação para as minhas ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
6. Consigo entusiasmar os gestores para ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
7. Transformo ideias inovadoras em resultados úteis	1	2	3	4	5	6	7
8. Introduzo sistematicamente ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
9. Avalio a utilidade das ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7

### Secção 3

## COMPORTAMENTOS INOVADORES DO LÍDER

Responda tendo em consideração a sua perceção relativamente á sua chefia direta.

Por favor leia atentamente as afirmações que se seguem e escolha a opção que melhor se ajusta à sua opinião relativamente ao seu supervisor, indicando a frequência com que este desempenha cada um dos comportamentos abaixo referidos.

Cote as afirmações com a seguinte escala:

Nunca	Esporadicamente	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. A minha chefia tem ideias novas para ultrapassar as dificuldades	1	2	3	4	5	6	7
2. A minha chefia procura novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3. A minha chefia encontra soluções originais para os problemas	1	2	3	4	5	6	7
4. A minha chefia mobiliza apoio dos outros para ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
5. A minha chefia consegue obter aprovação para as suas ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
6. A minha chefia consegue entusiasmar os gestores para ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
7. A minha chefia transforma ideias inovadoras em resultados úteis	1	2	3	4	5	6	7
8. A minha chefia introduz sistematicamente ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
9. A minha chefia avalia a utilidade das ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7

## Secção 4

### COMPORTAMENTOS INOVADORES DA EQUIPA DE TRABALHO

Responda tendo em consideração a sua perceção relativamente aos seus colegas da sua equipa de trabalho.

Por favor leia atentamente as afirmações que se seguem e escolha a opção que melhor se ajusta à sua opinião relativamente aos seus colegas de trabalho, indicando a frequência com que estes desempenham cada um dos comportamentos abaixo referidos.

Cote as afirmações com a seguinte escala:

Nunca	Esporadicamente	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. A minha equipa tem ideias novas para ultrapassar as dificuldades	1	2	3	4	5	6	7
2. A minha equipa procura novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3. A minha equipa encontra soluções originais para os problemas	1	2	3	4	5	6	7
4. A minha equipa mobiliza apoio dos outros para ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
5. A minha equipa consegue obter aprovação para as suas ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
6. A minha equipa consegue entusiasmar os gestores para ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
7. A minha equipa transforma ideias inovadoras em resultados úteis	1	2	3	4	5	6	7
8. A minha equipa introduz sistematicamente ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
9. A minha equipa avalia a utilidade das ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7

## Secção 5

A sua participação foi muito importante. Muito obrigado pela sua colaboração.  
Caso existam algumas dúvidas referentes á sua participação e/ou caso deseje ter acesso aos resultados e conclusões da presente e investigação pode entrar em contacto através do seguinte *e-mail*: [22442@alunos.ispa.pt](mailto:22442@alunos.ispa.pt).

## Anexo B: Estatística descritiva das variáveis sociodemográficas

### Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Idade	237	18	67	35,72	10,802
N válido (de lista)	237				

### Sexo

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Feminino	118	49,8	49,8	49,8
Masculino	119	50,2	50,2	100,0
Total	237	100,0	100,0	

### Área de Atividade

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Construção Civil	23	9,7	9,7	9,7
Educação	38	16,0	16,0	25,7
Industria automóvel	19	8,0	8,0	33,8
Outra	92	38,8	38,8	72,6
Saúde	35	14,8	14,8	87,3
Turismo	30	12,7	12,7	100,0
Total	237	100,0	100,0	

### **Antiguidade**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Entre 1 e 2 anos	55	23,2	23,2	23,2
	Entre 2 e 5 anos	60	25,3	25,3	48,5
	Entre 5 e 10 anos	32	13,5	13,5	62,0
	Mais de 10 anos	48	20,3	20,3	82,3
	Menos de 1 ano	42	17,7	17,7	100,0
	Total	237	100,0	100,0	

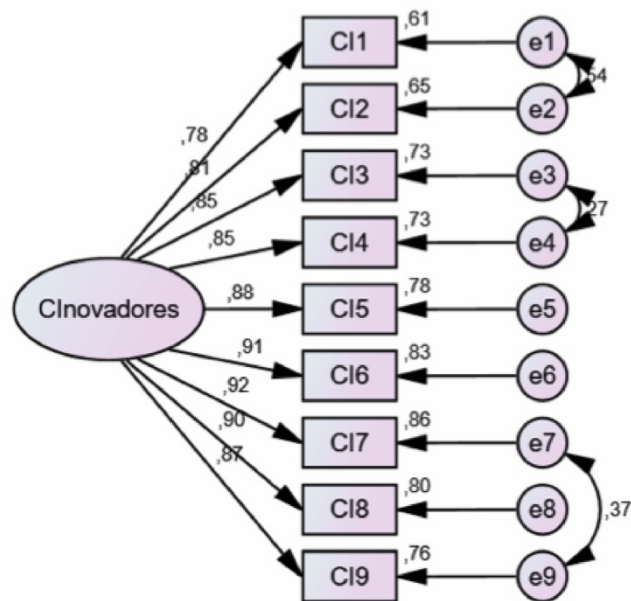
### **Vinculo Laboral**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sem termo	133	56,1	56,1	56,1
	Termo certo	72	30,4	30,4	86,5
	Termo incerto	32	13,5	13,5	100,0
	Total	237	100,0	100,0	

## Anexo E: Outputs utilizados para a análise das Qualidades Métricas

### E.1. Escala Comportamentos Inovadores do Indivíduo (IWB)

#### Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(24)=87,811$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=3,659$   
;CFI=,974; GFI=,930; TLI=,961  
;RMSEA=,078;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$ ;

#### Fiabilidade

##### Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,966	9

### **Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1. Tenho ideias novas para ultrapassar as dificuldades	35,00	107,301	,801	,964
2. Procuo novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho	34,93	106,716	,825	,963
3. Encontro soluções originais para os problemas	35,07	104,999	,855	,962
4. Mobilizo apoio dos outros para ideias inovadoras	34,97	105,262	,851	,962
5. Consigo obter aprovação para as minhas ideias inovadoras	35,05	105,722	,848	,962
6. Consigo entusiasmar os gestores para ideias inovadoras	35,05	104,235	,882	,961
7. Transformo ideias inovadoras em resultados úteis	34,91	102,937	,907	,960
8. Introduzo sistematicamente ideias inovadoras	35,13	103,518	,865	,962
9. Avalio a utilidade das ideias inovadoras	34,79	103,546	,865	,962

### **Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,908	4

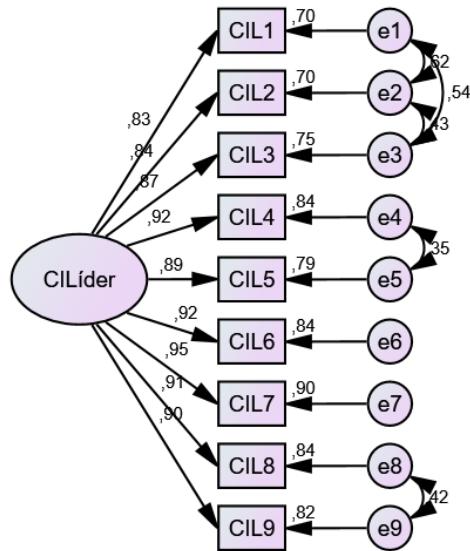
## Sensibilidade

### Estadísticas

	N		Mediana	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso					
1. Tenho ideias novas para ultrapassar as dificuldades	237	0	4,00	-,006	-,661	1	7
2. Procuo novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho	237	0	4,00	,102	-,797	1	7
3. Encontro soluções originais para os problemas	237	0	4,00	,006	-,783	1	7
4. Mobilizo apoio dos outros para ideias inovadoras	237	0	4,00	-,266	-,515	1	7
5. Consigo obter aprovação para as minhas ideias inovadoras	237	0	4,00	-,146	-,513	1	7
6. Consigo entusiasmar os gestores para ideias inovadoras	237	0	4,00	-,191	-,541	1	7
7. Transformo ideias inovadoras em resultados úteis	237	0	4,00	-,212	-,556	1	7
8. Introduzo sistematicamente ideias inovadoras	237	0	4,00	-,145	-,842	1	7
9. Avalio a utilidade das ideias inovadoras	237	0	5,00	-,147	-,706	1	7

## E.2 Escala Comportamentos Inovadores do Líder

### Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(22)=50,088$ ;  $p=,001$ ;  $\chi^2_{df}=2,277$   
 ;CFI=,991; GFI=,955; TLI=,984  
 ;RMSEA=,074;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,072$ ;

### Fiabilidade

#### Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,975	9

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1. A minha chefia tem ideias novas para ultrapassar as dificuldades	33,36	126,681	,866	,973
2. A minha chefia procura novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho	33,35	127,151	,861	,973
3. A minha chefia encontra soluções originais para os problemas	33,45	124,740	,888	,972
4. A minha chefia mobiliza apoio dos outros para ideias inovadoras	33,35	124,526	,912	,971
5. A minha chefia consegue obter aprovação para as suas ideias inovadoras	33,27	125,359	,874	,972
6. A minha chefia consegue entusiasmar os gestores para ideias inovadoras	33,33	125,189	,886	,972
7. A minha chefia transforma ideias inovadoras em resultados úteis	33,22	123,352	,918	,970
8. A minha chefia introduz sistematicamente ideias inovadoras	33,40	123,139	,905	,971
9. A minha chefia avalia a utilidade das ideias inovadoras	33,21	122,283	,885	,972

### Estatísticas de confiabilidade

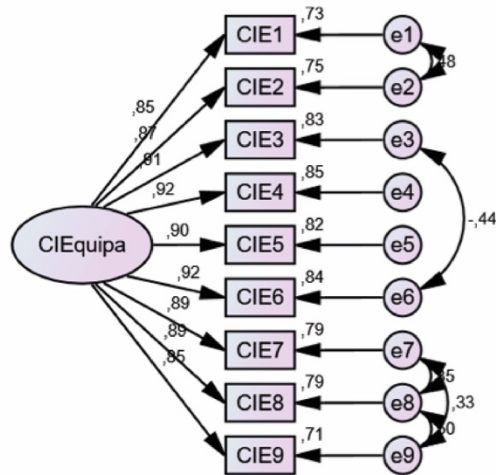
Alfa de Cronbach	N de itens
,937	4

*Sensibilidade***Estatísticas**

	N		Mediana	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso					
1. A minha chefia tem ideias novas para ultrapassar as dificuldades	237	0	4,00	-,016	-,480	1	7
2. A minha chefia procura novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho	237	0	4,00	,078	-,543	1	7
3. A minha chefia encontra soluções originais para os problemas	237	0	4,00	,065	-,811	1	7
4. A minha chefia mobiliza apoio dos outros para ideias inovadoras	237	0	4,00	,010	-,843	1	7
5. A minha chefia consegue obter aprovação para as suas ideias inovadoras	237	0	4,00	,071	-,948	1	7
6. A minha chefia consegue entusiasmar os gestores para ideias inovadoras	237	0	4,00	-,021	-,882	1	7
7. A minha chefia transforma ideias inovadoras em resultados úteis	237	0	4,00	-,004	-,848	1	7
8. A minha chefia introduz sistematicamente ideias inovadoras	237	0	4,00	,061	-,888	1	7
9. A minha chefia avalia a utilidade das ideias inovadoras	237	0	4,00	-,006	-,938	1	7

### E.3 Escala Comportamentos Inovadores da Equipa

#### Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(22)=67,060$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=3,048$   
 ;CFI=,984; GFI=,943; TLI=,973  
 ;RMSEA=,071;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,003$ ;

#### Fiabilidade

##### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,973	9

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1. A minha equipa tem ideias novas para ultrapassar as dificuldades	34,14	106,476	,852	,971
2. A minha equipa procura novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho	34,14	107,120	,877	,970
3. A minha equipa encontra soluções originais para os problemas	34,25	105,605	,878	,970
4. A minha equipa mobiliza apoio dos outros para ideias inovadoras	34,14	105,878	,896	,969
5. A minha equipa consegue obter aprovação para as suas ideias inovadoras	34,23	105,399	,883	,969
6. A minha equipa consegue entusiasmar os gestores para ideias inovadoras	34,24	105,338	,883	,969
7. A minha equipa transforma ideias inovadoras em resultados úteis	34,14	105,208	,887	,969
8. A minha equipa introduz sistematicamente ideias inovadoras	34,30	103,668	,901	,969
9. A minha equipa avalia a utilidade das ideias inovadoras	34,08	104,993	,868	,970

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,938	4

*Sensibilidade***Estatísticas**

	N		Mediana	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso					
1. A minha equipa tem ideias novas para ultrapassar as dificuldades	237	0	4,00	-,009	-,562	1	7
2. A minha equipa procura novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho	237	0	4,00	-,172	-,705	1	7
3. A minha equipa encontra soluções originais para os problemas	237	0	4,00	-,071	-,834	1	7
4. A minha equipa mobiliza apoio dos outros para ideias inovadoras	237	0	4,00	-,190	-,507	1	7
5. A minha equipa consegue obter aprovação para as suas ideias inovadoras	237	0	4,00	-,085	-,625	1	7
6. A minha equipa consegue entusiasmar os gestores para ideias inovadoras	237	0	4,00	-,046	-,709	1	7
7. A minha equipa transforma ideias inovadoras em resultados úteis	237	0	4,00	-,145	-,489	1	7
8. A minha equipa introduz sistematicamente ideias inovadoras	237	0	4,00	,067	-,820	1	7
9. A minha equipa avalia a utilidade das ideias inovadoras	237	0	4,00	,018	-,665	1	7

## Anexo F: Outputs utilizados para o Teste de Hipóteses

		Correlações			
			CI_Individuo		
			o	CI Lider CI Equipa	
rô de Spearman	CI_Individuo	Coeficiente de Correlação	1,000	,581**	,499**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000	,000
		N	237	237	237
	CI_Lider	Coeficiente de Correlação	,581**	1,000	,436**
		Sig. (2 extremidades)	,000	.	,000
		N	237	237	237
	CI_Equipa	Coeficiente de Correlação	,499**	,436**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	.
		N	237	237	237

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

*Modelo de regressão linear simples : CIL → CI (Hipótese 1)*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,578 <sup>a</sup>	,334	,331	1,04471

a. Preditores: (Constante), CI\_Lider

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	128,760	1	128,760	117,975	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	256,484	235	1,091		
	Total	385,244	236			

a. Variável Dependente: CI\_Individuo

b. Preditores: (Constante), CI\_Lider

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
		B	Erro	Beta	Erro		
1	(Constante)	2,166	,214			10,107	,000
	CI Lider	,530	,049	,578		10,862	,000

a. Variável Dependente: CI\_Individuo

Modelo de regressão linear simples : CIE → CI (Hipótese 2)

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,514 <sup>a</sup>	,265	,262	1,09791

a. Preditores: (Constante), CI\_Equipa

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	101,974	1	101,974	84,597	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	283,271	235	1,205		
	Total	385,244	236			

a. Variável Dependente: CI\_Individuo

b. Preditores: (Constante), CI\_Equipa

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
		B	Erro	Beta	Erro		
1	(Constante)	2,182	,249			8,775	,000
	CI Equipa	,513	,056	,514		9,198	,000

a. Variável Dependente: CI\_Individuo

Teste de Mediação

Condição 3

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,443 <sup>a</sup>	,196	,193	1,15163	1,696

a. Preditores: (Constante), CI\_Lider

b. Variável Dependente: CI\_Equipa

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	76,120	1	76,120	57,395	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	311,669	235	1,326		
	Total	387,789	236			

a. Variável Dependente: CI\_Equipa

b. Preditores: (Constante), CI\_Lider

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients				Sig.
		Coefficients não padronizados		padronizados		
		B	Erro	Beta	t	
1	(Constante)	2,576	,236		10,904	,000
	CI_Lider	,407	,054	,443	7,576	,000

a. Variável Dependente: CI\_Equipa

Condição 4

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,646 <sup>a</sup>	,417	,412	,97947	1,796

a. Preditores: (Constante), CI\_Equipa, CI\_Lider

b. Variável Dependente: CI\_Individuo

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	160,754	2	80,377	83,781	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	224,491	234	,959		
	Total	385,244	236			

a. Variável Dependente: CI\_Individuo

b. Preditores: (Constante), CI\_Equipa, CI\_Lider

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients				Sig.
		B	Erro	Beta	t	
1	(Constante)	1,341	,247		5,437	,000
	CI_Lider	,399	,051	,436	7,827	,000
	CI_Equipa	,320	,055	,321	5,775	,000

a. Variável Dependente: CI\_Individuo

**Anexo G:** Tabela síntese dos artigos utilizados na revisão da literatura

<b>Autores/Ano</b>	<b>Constructo</b>	<b>Objetivos do estudo</b>	<b>Resultados/Conclusões</b>
Anand e Saraswati (2014)	Liderança inovadora;	Breve revisão da importância da inovação e da liderança inovadora para as organizações modernas, nos últimos anos.	O artigo fornece recomendações para que as organizações que estão numa fase de transição para um foco mais inovador, implementem processos organizacionais e de RH para atrair, desenvolver e fidelizar líderes com capacidade inovativa.
Anderson, Dreu e Nijstad (2004)	Inovação	Com base numa análise de conteúdos de artigos selecionados, demonstrar que os antecedentes que facilitam a inovação nos três níveis de análise, individual, grupal e organizacional, foram identificados de uma forma confiável e perceber que modelos de inovação validados foram desenvolvidos.	A análise de conteúdos de pesquisa de artigos selecionados entre 1997 e 2002, sugere um modelo de inovação individual que pressupõe interações entre os três níveis de análise: indivíduo, equipa e organização. Permitindo também abordar o tema das possíveis consequências negativas da inovação.
Andrés, Broncano e Monsalve (2015)	Equipas inovadoras	Este artigo analisa o contributo e desempenho das equipas inovadoras, analisando um caso específico da empresa SEMCO, uma empresa caracterizada pelas suas práticas inovadoras.	Neste artigo vimos que para as equipas inovadoras serem conduzirem a resultados, as organizações precisam incorporar novas ferramentas essenciais que garantem a integração dos membros das equipas. A SEMCO, para melhorar sua performance inovativa recorre a combinações de indivíduos com diferentes competências, as ditas equipas inovadoras.

Bandura (1999)	Teoria Cognitiva e Social	Este artigo apresenta os princípios básicos da famosa teoria cognitiva e social.	A teoria cognitiva e social visa explicar o comportamento humano através de fatores sociais, de aprendizagem social, bem como de fatores mais internos do ser humano, ou seja relativos á cognição.
Bastos (2016)	Comportamentos Inovadores; Justiça Organizacional	Perceber qual o impacto das dimensões da justiça organizacional no comportamento inovador dos colaboradores.	Os resultados mostram que as quatro dimensões da justiça organizacional são antecedentes do comportamento inovador, no entanto a justiça procedimental é a que explica mais a variabilidade da inovação nos empregados.
Chatenier, et al (2010)	Equipas inovadoras	Explora as competências que os indivíduos necessitam para trabalhar em equipas inovadoras, realizando-se um estudo qualitativo.	Estes artigo definiu o perfil de competências para os profissionais inovadores, sendo estas a “A capacidade de governar-se”, “Gestão interpessoal” , “Auto-gestão”, “influencia interpessoal”, “Controlo e coordenação” “Capacidade de lidar com a incerteza” e “Capacidade de negociar”.
Chen, Greenberg e Madjar (2011).	Criatividade	Explorar os fatores que têm impacto na criatividade radical e incremental, assim como no comportamento não criativo.	O estudo demonstrou que a vontade de correr riscos, e envolvimento com a carreira estão relacionados com a criatividade radical. A presença de colegas de

			<p>equipa criativos tem impacto na criatividade e inovação no geral, no entanto, ao contrário daquilo que era esperado têm mais impacto na criatividade incremental. A conformidade com o papel organizacional e com a própria organização estão mais associados á rotina não criativa.</p>
<p>Dorow, Wilbert, Neto &amp; Dandolini (2015)</p>	<p>Líder inovador;</p>	<p>Analisar quais as características de um líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários.</p>	<p>Os comportamentos do líder inovador são compreendidos como muito importantes e indispensáveis para uma organização inovadora, sendo a flexibilidade, proximidade, consideração e tomada de decisão, as principais características de um líder inovador, segundo gestores intermediários (com pelo menos um subordinado e um supervisor superior) em 6 empresas brasileiras consideradas inovadoras.</p>
<p>Janssen (2000)</p>	<p>Comportamentos inovadores</p>	<p>Aprofundar o estudo da relação entre <i>job demands</i> e os comportamentos inovadores, e perceber qual é o impacto da percepção de iniquidade entre esforço-recompensa, baseando-se na teoria da troca social.</p>	<p>Jassen demonstrou no seu estudo que a percepção de iniquidade esforço-recompensa é um moderador na relação dos <i>job demands</i> e os comportamentos inovadores, tornando esta relação positiva.</p>

Janssen (2005)	Comportamentos inovadores;	Perceber o impacto da percepção da influência do supervisor e o suporte do mesmo na estimulação dos subordinados a adotar comportamentos inovadores	Os resultados sugerem que quando os subordinados percebem as chefias como apoiantes da inovação, estes sentem-se estimulados para inovarem e realizarem as tarefas de forma inovadora.
Jong e Hartong (2007)	Comportamentos do líder; Inovação dos colaboradores.	Desenvolver um inventário de comportamentos que o líder adota que influenciam e possam melhorar os comportamentos inovadores nos funcionários.	Constatou-se que 13 comportamentos dos líderes relevantes para a inovação dos subordinados. Tanto comportamentos de que caracterizam ações deliberadas como o seu comportamento mais geral.
Jyoti e Dev (2015)	Liderança transformacional; Criatividade.	Analisar a influencia da liderança transformacional na criatividade do empregado.	Demonstrou-se que existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e a criatividade dos subordinados, sendo esta moderada pela aprendizagem.
Kalili (2017)	Liderança criativa e inovadora	O objetivo deste artigo é validar uma medida liderança criativa e inovadora baseada na teoria.	Foi desenvolvida uma medida de 24 itens com altos níveis de confiabilidade, que mede a liderança criativa e inovadora. Mostram-se também que este estilo de liderança influencia positivamente os comportamentos dos indivíduos a nível individual.
Martins (2015)	PGRH; Compromisso organizacional; Comportamento Inovador.	Analisar o papel moderador do País e mediador do compromisso organizacional na relação entre as PGRH e o comportamento inovador.	Foi demonstrado que o país não afeta a relação entre PGRH e comportamentos inovadores e que o compromisso é um mediador da mesma relação.

Melhem, Zeffane, e Albaity (2018)	Comportamento inovador individual	Explorar a influencia da felicidade no local de trabalho, do suporte dos colegas de equipa e do stress laboral nos comportamentos inovadores dos colaboradores.	Foi encontrada, tal como era esperado, uma relação positiva e significativa entre a felicidade e o suporte dos colegas no comportamento inovador individual. No entanto relativamente ao stress laboral, ao contrário do que era esperado, o stress não demonstrou um efeito significativo na inovação individual, podendo dever-se ao facto do stress por si só, ser uma variável que não tem influência no comportamento inovador, tendo então um impacto indireto e não direto neste tipo de comportamento.
Monteiro e Sousa (2008)	Liderança inovadora;	Estudo realizado para compreender o processo de inovação no setor da hotelaria através da ação de chefias inovadores.	Os resultados evidenciaram diferenças na forma como os líderes inovadores e não inovadores são vistos pelos liderados, mostrando que a inovação tinha mais probabilidades de emergir nos departamentos de <i>back office</i> .
Nödl (s.d)	Comportamentos do líder; Comportamentos inovador.	Explorar quais os comportamentos do líder que estimulem o comportamento inovador do trabalhador.	Manter os colaboradores motivados, estimular a inovação, promover troca de ideias e informações entre colegas, fornecer autonomia conduzem à geração de ideias. O feedback do líder e os recursos que este disponibiliza conduzem à implementação da ideia.

Pinheiro (2012)	Comportamentos inovadores; Fatores Psicossociais.	Analisar a relação entre os fatores psicossociais e os comportamentos inovadores.	Os resultados sugerem que o conflito da tarefa, a influência no trabalho e autoeficácia são variáveis preditivas e explicativas dos comportamentos de trabalho inovadores.
Rahman e Sultana (2012)	Liderança inovadora.	Este artigo visa resolver enigmas relacionados com o facto de ainda existir muitas divisões relativamente á liderança inovadora, integrando o pensamento numa forma clara e compreensível. Desenvolveram um modelo de liderança inovadora.	A liderança inovadora é a combinação de quatro fatores que se relacionam e se reforçam mutuamente para promover a inovação, sendo estas a inteligência emocional, inovações de gestão, organização inovadora e interação com as partes interessadas.
Simmons e Sower (2012)	Sagacidade na Liderança; Comportamento inovador.	Explorar a relação da sagacidade da liderança no desempenho criativo e inovador do colaborador.	É essencial para um líder ter um alto nível de sagacidade, ou seja, de autoridade, bom senso, sabedoria, de modo a que possam decidir quais são os elementos essenciais e mais importantes na condução da criatividade e inovação. Tendo esta sagacidade na liderança um influencia positiva no comportamento criativo e inovador.
Scott e Bruce (1994)	Comportamentos inovadores	Desenvolver e testar um modelo de comportamento inovador individual, com base em várias pesquisas teóricas sobre os antecedentes deste tipo de comportamento, entre estes a liderança, características individuais, a forma de resolução de	O modelo proposto por Scott e Bruce neste artigo foi testado chegando-se á conclusão que todas as variáveis sugeridas no modelo como explicativas do comportamento inovador estabeleceram relação significativas com estes, exceto a variável “relações

		problemas, a relação com os colegas, a relação entre chefia-subordinado, expectativas do líder face ao colaborador e clima psicológico.	entre equipa e individuo”, cuja relação não foi estatisticamente significativa.
Subramaniam (2012)	Comportamentos inovadores	Determinar a relação entre algumas variáveis predictoras e os comportamentos inovadores no local de trabalho.	Foram demonstradas relações significativas entre o clima psicológico, expectativas do papel dos líderes, estilo de resolução de problemas na adoção de comportamentos inovadores por parte dos empregados.
Vlăsceanu (s.d)	Líderes inovadores;	Revisão da literatura sobre importância de uma liderança aberta à mudança, às novas ideias e à inovação na gestão inovadora da organização. De que forma é que um líder inovador estimula a inovação na organização?	Um líder recetivo à mudança e a novas ideias inspira a equipa a colocar em prática a própria da inovação, vai saber como mobilizar a equipa para que estes arrisquem, percama a resistência à mudança, de modo a alcançarem o sucesso individual e organizacional.
Widmann, Messmann e Mulder (2016).	Comportamentos de equipa inovadores; Aprendizagem.	Perceber o impacto de comportamentos de aprendizagem nos comportamentos inovadores da equipa.	As equipas que se envolvem mais em processos de aprendizagem, mais predispostas estão para se envolver em comportamentos inovadores. As equipas que demonstravam mais comportamentos de “partilha de informação” e “reflexão”, típicos comportamentos de aprendizagem da equipa, estavam mais predispostas ao alcance da inovação.
Woodman e Yuan (2010)	Comportamentos inovadores;	Perceber como é que os colaboradores adotam comportamentos inovadores em contextos de	Foram encontrados efeitos estatisticamente significativos entre as relações previstas.

	Expetativas de Resultados;	trabalho e como estes são explicados pelas expectativas de desempenho e pela imagem interna das organizações na qual operam.	
Zhou (2003)	Colegas criativos; Criatividade; Papel do líder	Explorar qual é o papel da presença de colegas de trabalho criativos, do papel do supervisor na criatividade dos indivíduos e no pensamento criativo.	Os resultados deste estudo demonstraram, tal como o que era expectável, que a presença de colegas criativos e o feedback constante do líder contribuem para o desenvolvimento da criatividade do individuo, especialmente em indivíduos que não demonstram ter uma personalidade criativa.