



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E**  
**INOVAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**O PAPEL DO BEM-ESTAR DOS COLABORADORES NA**  
**RELAÇÃO DO CLIMA PARA A CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO**  
**ORGANIZACIONAL E DAS**  
**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
**COM O COMPORTAMENTO INOVADOR**

MÁRCIA SOFIA VALADARES SILVA

OUTUBRO - 2022



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E**  
**INOVAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**O PAPEL DO BEM-ESTAR DOS COLABORADORES NA**  
**RELAÇÃO DO CLIMA PARA A CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO**  
**ORGANIZACIONAL E DAS**  
**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
**COM O COMPORTAMENTO INOVADOR**

MÁRCIA SOFIA VALADARES SILVA

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR RICARDO FIGUEIREDO BELCHIOR

OUTUBRO - 2022

## AGRADECIMENTOS

Agradeço o apoio do meu orientador, Professor Doutor Ricardo Figueiredo Belchior, pela disponibilidade, motivação e interesse demonstrado no tema escolhido e no meu trabalho. Na mesma ótica, deixo o meu agradecimento à Alexandra Vaqueirinho, minha colega de mestrado e com o mesmo orientador, já que pudemos partilhar conhecimentos, ajudarmo-nos mutuamente e apoiarmo-nos nos vários passos da dissertação.

A nível mais pessoal, quero agradecer aos meus pais, irmã, avó, namorado e amigos mais próximos, que me deram sempre motivação e força para conseguir cumprir o meu objetivo perante este estudo.

## RESUMO

A inovação, associada à possível precedência da criatividade, é um processo essencial em qualquer organização. Ligado à inovação, existe o bem-estar dos colaboradores, que tem sido alvo de uma atenção crescente na literatura acerca das organizações. Existe ainda algum desconhecimento sobre como os gestores podem condicionar o comportamento inovador nas suas organizações. Nomeadamente, qual o papel que o clima para a criatividade e inovação organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos podem ter na promoção da inovação. Adicionalmente, existe uma notória ausência de estudos empíricos que expliquem o papel do bem-estar dos colaboradores nestas relações e a sua relevância para o comportamento inovador.

Assim, esta investigação tem como objetivo principal estudar a associação do clima para a criatividade e inovação organizacional e das práticas de gestão de recursos humanos com o comportamento inovador dos colaboradores, e o potencial papel mediador do bem-estar dos trabalhadores nestas relações. Desta forma, foi lançado um questionário com 208 respostas válidas, tendo estas sido analisadas com recurso ao SmartPLS e ao SPSS. A análise dos dados recolhidos foi realizada pelo método dos mínimos quadrados parciais.

Tal como previsto, os resultados deste estudo sugerem que, quer o clima para a criatividade e inovação organizacional quer o bem-estar dos colaboradores, promovem o comportamento inovador dos indivíduos. O clima para a criatividade e inovação tem uma associação significativa com o bem-estar individual e com os comportamentos de promoção e implementação. Quanto ao potencial papel mediador do bem-estar dos colaboradores no modelo testado, tal como previsto, as boas práticas de gestão de recursos humanos e um clima para a criatividade e inovação organizacional aparentam estar relacionados com um maior bem-estar dos colaboradores. Não obstante, apenas no caso do clima para a criatividade e inovação organizacional se identificou um efeito indireto através do bem-estar na promoção e implementação de inovação com alguma significância estatística. As boas práticas de gestão de recursos humanos, apesar de serem relevantes para o bem-estar dos colaboradores, são-no em menor nível. Não sendo, portanto, detetável o efeito (indireto) destas práticas no comportamento inovador dos indivíduos, através do bem-estar.

Assim, suporta-se empiricamente a relação do clima para a criatividade e inovação organizacional com o bem-estar dos colaboradores e com o comportamento de promoção e implementação da inovação. Os resultados deste estudo sugerem, ainda, a relevância do bem-estar dos colaboradores para a criatividade e inovação. Adicionalmente, encontrou-se evidência de que este construto poderá ter um efeito mediador importante na relação entre o contexto profissional dos colaboradores e os seus comportamentos criativos e inovadores. Mais precisamente, quando o referido clima para a criatividade e inovação organizacional é favorável, o seu efeito total acaba amplificado porque o colaborador reporta, também, mais frequentemente, bem-estar. Finalmente, quanto à possível mediação da relação entre as práticas (mais gerais) de gestão de recursos humanos e os comportamentos inovadores, através do bem-estar, os resultados não são conclusivos e, por isso, sugere-se necessária mais investigação neste domínio.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Criatividade, Inovação, Bem-Estar dos Colaboradores.

## ABSTRACT

Innovation, associated with the possible precedence of creativity, is an essential process in any organization. Linked to innovation, there is the well-being of employees, which has been the subject of increasing attention in the literature about organizations. There is still some lack of knowledge about how managers can condition innovative behavior in their organizations. Namely, what role can the climate for creativity and organizational innovation and human resource management practices play in promoting innovation. Additionally, there is a notable absence of empirical studies that explain the role of employee well-being in these relationships and its relevance to innovative behavior.

Thus, this investigation has as its main objective to study the association of the climate for creativity and organizational innovation and human resources management practices with the innovative behavior of employees, and the potential mediating role of workers' well-being in these relationships. In this way, a questionnaire was launched with 208 valid responses, which were analyzed using SmartPLS and SPSS. The analysis of the collected data was carried out using the method of partial least squares.

As predicted, the results of this study suggest that both the climate for creativity and organizational innovation and the well-being of employees promote innovative behavior by individuals. The climate for creativity and innovation has a significant association with individual well-being and with promotion and implementation behaviours. As for the potential mediating role of employee well-being in the tested model, as expected, good human resource management practices and a climate for creativity and organizational innovation appear to be related to greater employee well-being. However, only in the case of climate for creativity and organizational innovation was an indirect effect identified through well-being in the promotion and implementation of innovation with some statistical significance. Good human resource management practices, despite being relevant to the well-being of employees, are less so. Therefore, the (indirect) effect of these practices on the innovative behavior of individuals, through well-being, is not detectable.

Thus, the relationship between the climate for creativity and organizational innovation and the well-being of employees and with the behavior of promoting and implementing innovation is empirically supported. The results of this study also suggest the relevance of employee well-being for creativity and innovation. Additionally, evidence was found that this construct may have an important mediating effect on the relationship between the professional context of employees and their creative and innovative behaviours. More precisely, when the referred climate for creativity and organizational innovation is favorable, its total effect ends up being amplified because the collator also, more frequently, reports well-being. Finally, regarding the possible mediation of the relationship between (more general) practices of human resource management and innovative behavior through well-being, the results are not conclusive and, therefore, it is suggested that more research is needed in this field.

**Keywords:** Organizational Climate, Human Resource Management Practices, Creativity, Innovation, Employee Well-Being.

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
Índice .....	iv
Lista de Figuras.....	v
Lista de Tabelas .....	v
Lista de Abreviaturas .....	viii
1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura .....	3
2.1. Criatividade e Inovação.....	3
2.2. Bem-Estar do Colaborador .....	4
2.3. Gestão de Recursos Humanos, Clima Organizacional, Inovação e Bem-Estar .....	8
2.4. Hipóteses de Investigação e Modelo Concetual .....	12
3. Metodologia de Investigação .....	14
3.1. Procedimento de Recolha de Dados .....	14
3.2. Questionário .....	15
3.3. Instrumentos de Medida .....	16
3.4. Método para Análise dos Dados.....	18
4. Resultados.....	19
4.1. Estatísticas Descritivas .....	20
4.2. Estimação do Modelo de Medida ( <i>Outer Model</i> ).....	22
4.3. Estimação do Modelo Estrutural ( <i>Inner Model</i> ).....	22
5. Discussão de Resultados.....	30
6. Conclusões .....	32
6.1. Contribuições e Perspetivas para Futuras Investigações .....	33
6.2. Limitações da Investigação .....	35

Referências Bibliográficas.....	36
Anexos .....	49

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.4.1. Modelo 1 – Modelo Concetual Principal da Investigação .....	14
Figura 4.3.1. Modelo 1 – Resultados do Teste do Modelo Concetual.....	25

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1.1. Estatísticas Descritivas Pessoais (Género, Idade, Vida Conjunta) .....	20
Tabela 4.1.2. Estatísticas Descritivas (Nível de educação) .....	20
Tabela 4.1.3. Estatísticas Descritivas (Dados relativos ao cargo exercido) .....	21
Tabela 4.1.4. Estatísticas Descritivas (Dados relativos à dimensão da empresa) .....	21
Tabela 4.1.5. Estatísticas Descritivas (Setor da empresa) .....	22
Tabela 4.1.6. Estatísticas Descritivas (Departamento da empresa) .....	22
Tabela 4.2.1. Estatísticas Descritivas (Construtos) .....	23
Tabela 4.2.2. Fiabilidade e Validade Convergente.....	24
Tabela 4.2.3. Matriz de Correlações entre Variáveis Latentes (HTMT) .....	24
Tabela 4.3.1. Nível de Explicação do Modelo.....	26
Tabela 4.3.2. Resultados das Variáveis de Controlo do Teste do Modelo Concetual .....	28
Tabela 4.3.3. Resultados Principais do Teste do Modelo Concetual.....	29

## LISTA DE ABREVIATURAS

AVE – *Average Variance Extracted*

BEC – Bem-Estar dos Colaboradores

BES – Bem-Estar Subjetivo

BEP – Bem-Estar Psicológico

BET – Bem-Estar no Trabalho

BEV – Bem-Estar com a Vida

CCIO – Clima de Criatividade e de Inovação Organizacional

CCO – Clima de Criatividade Organizacional

CI – Criatividade Individual

CPII – Comportamento de Promoção e Implementação da Inovação

CIO – Clima de Inovação Organizacional

CR – *Composite Reliability*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HTMT – *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*

PERMA – *Positive emotion, Engagement, Relationships, Meaning and Accomplishment*

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PME – Pequenas e Médias Empresas

PLS-SEM – *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*

RH – Recursos Humanos

VIF – *Variance Inflation Factor*

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

## 1. INTRODUÇÃO

A inovação e a criatividade são fundamentais para o sucesso e sobrevivência de uma organização (Anderson et al., 2014), sendo a inovação um *output* fundamental para impactar uma empresa a nível económico e social (Sorensen & Stuart, 2000). A inovação e a criatividade organizacionais têm, assim, sido alvo de vários estudos desde há alguns anos (Amabile, 1988; Wyer et al., 2010). O bem-estar pode ser refletido a partir de felicidade (Huhtala & Parzefall, 2007). A felicidade no local de trabalho é considerada como impulsionadora de criatividade dos colaboradores (Bani-Melhem et al., 2018; Gupta, 2012; Pryce-Jones, 2011). A criatividade consiste na geração de novas e úteis ideias ou soluções para problemas (Amabile, 1983; Sternberg, 1988), sendo a inovação a implementação dessas ideias criativas (Amabile et al., 1996). Já o comportamento inovador dos colaboradores consiste no conjunto de três tarefas comportamentais diferentes: geração de ideias, promoção de ideias e implementação de ideias (Janssen, 2000).

Torna-se importante estudar como os gestores e as suas organizações podem criar contextos mais ou menos favoráveis à ocorrência de comportamentos inovadores por parte dos seus colaboradores. Sendo que, nos últimos anos, tem ganho proeminência o estudo dos efeitos do clima organizacional para a inovação (Ekvall, 1996; Shanker et al., 2017), que avalia mais diretamente as práticas e os contextos já considerados como antecedentes da inovação. No entanto, não é ainda claro se outras PGRH (Práticas de Gestão de Recursos Humanos), mais direcionadas à eficiência e eficácia gerais da organização, não poderão também elas contribuir para uma maior dinâmica inovadora dos seus colaboradores. Nomeadamente, através de um potencial efeito no Bem-Estar dos Colaboradores (BEC), o qual tem sido considerado associado ao comportamento inovador. O BEC pode influenciar a inovação (Huhtala & Parzefall, 2007) e, assim, o comportamento inovador dos colaboradores.

Para além do seu efeito na inovação, sendo o bem-estar algo fundamental para qualquer pessoa, e as pessoas um recurso imprescindível para as organizações, torna-se importante promover o bem-estar em contexto laboral. O *stress*, por exemplo, pode ter impacto no comportamento inovador dos colaboradores (Bani-Melhem et al., 2020; Montani & Stagliano, 2022). O *stress* e situações de *burnout* podem influenciar negativamente a *performance* nas organizações, incluindo a capacidade criativa e

inovadora dos colaboradores (Amabile et al., 2002). Em empresas com elevados níveis de *stress*, o comprometimento, entusiasmo e motivação dos colaboradores para com o trabalho são menores (Guest & Conway, 2004), pelo que poderão não estar tão predispostos a inovar. Um departamento crucial numa empresa, que lida diretamente com os colaboradores, e que pode ter um impacto direto no BEC, é o departamento de Recursos Humanos (RH) e as práticas por si implementadas.

Na literatura sobre RH, estes são vistos como recursos que podem fornecer às empresas vantagens competitivas (Barney & Wright, 1998; Luthans & Youssef, 2004), pelo que importa que as PGRH considerem que o BEC possui um papel central nas suas estratégias. Supondo-se que a sobrevivência das organizações se baseia, também, no desenvolvimento do seu capital humano, as PGRH devem investir no BEC (Baptiste, 2008; Salas-Vallina et al., 2020). Existem estudos que mostram que os colaboradores que experienciam mais positivamente as PGRH, revelam níveis mais elevados de bem-estar (Alfes et al., 2012; Pagán-Castaño et al., 2020), pelo que importa estudar a perceção da efetividade das PGRH por parte dos colaboradores.

Assim, torna-se interessante perceber qual o papel do BEC no comportamento inovador, quer na subdimensão da Criatividade Individual (CI), quer na subdimensão do Comportamento de Promoção e Implementação da Inovação (CPII), e o seu eventual papel mediador entre o Clima de Criatividade e de Inovação Organizacional (CCIO) e as PGRH, por um lado, e o impacto do clima para a criatividade e inovação na CI e no CPII, por outro.

Para responder às questões de investigação propostas, utilizou-se o SmartPLS, com o método *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Este estudo acrescenta a importância que um clima propício à criatividade e inovação tem no bem-estar pressentido pelos colaboradores, sendo esta uma das relações que mais se destaca no estudo. A significativa associação do clima propício à criatividade e inovação na capacidade dos colaboradores em promover e implementar inovação é a outra relação de maior relevância no modelo testado. Quer o bem-estar, quer o clima para a inovação organizacional parecem ter uma associação semelhante com a criatividade individual.

Esta dissertação contém 6 capítulos, sendo este o primeiro deles, a introdução ao estudo. O capítulo 2 centra-se na revisão da literatura dos principais conceitos estudados e o desenvolvimento de hipóteses. Já no capítulo 3 tem-se a técnica utilizada para recolha dos dados, detalhes acerca do questionário implementado e do método utilizado para

análise dos dados. No capítulo 4 são apresentados os resultados obtidos e a sua análise aprofundada. No capítulo 5 apresenta-se a discussão dos resultados, enquanto no capítulo 6 se apresentam as conclusões, as principais contribuições e perspectivas deste estudo para futuras investigações, e as limitações da presente investigação. Por fim, tem-se as referências bibliográficas e os anexos.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo contém o enquadramento teórico que serviu de base ao desenho do estudo empírico desta dissertação. Nomeadamente, definindo os construtos do modelo conceitual, explicando a sua relevância e identificando os argumentos e o suporte empírico que fundamentam as hipóteses testadas e que legitimam o interesse e atualidade deste trabalho. As subsecções desta revisão são as seguintes: 2.1 *Criatividade e Inovação*, 2.2 *Bem-Estar do Colaborador*, 2.3 *Gestão de Recursos Humanos, Bem-Estar, Inovação e Clima Organizacional* e, finalmente, 2.4 *Hipóteses de Investigação e Modelo Conceitual*.

### 2.1. Criatividade e Inovação

A criatividade pode ser definida como o processo mental e social de gerar ideias, conceitos e associações (Serrat, 2017) e pode ser afetada pela qualidade física, emocional e intelectual do capital humano (Yusuf, 2009). Condições de baixo *stress*, por exemplo, podem resultar em comportamentos mais criativos e inovadores por parte dos colaboradores (Bass, 2010). A inovação, por sua vez, consiste em explorações bem-sucedidas de ideias, sendo um resultado lucrativo do processo criativo, que envolve a geração e aplicação de produtos, serviços e processos que são desejáveis e viáveis (Serrat, 2017). O comportamento inovador dos indivíduos baseia-se no conjunto de três tarefas comportamentais diferentes: geração de ideias, promoção de ideias e implementação de ideias (Janssen, 2000).

A inovação resulta da aplicação criativa de conhecimentos, sendo o processo criativo a base da inovação (Yusuf, 2009) e é mais provável de existir em ambientes onde as pessoas apresentam altos níveis de integridade, competência e abertura para os outros (Saunila, 2014). Assim, de um modo geral, parece não haver inovação sem criatividade (Ali Taha et al., 2016), já que, para ocorrer inovação, deve gerar-se uma ideia,

desenvolver essa ideia num contexto útil e aplicar, de modo bem-sucedido, a respetiva ideia no contexto em questão (Cumming, 1998). Existe, portanto, uma relação entre criatividade e inovação, e tal pode ter consequências a nível organizacional. A CI pode resultar em criatividade organizacional se se tiver em conta, não só as capacidades individuais, mas também a motivação intrínseca do colaborador quando este é alocado às suas tarefas na organização (Amabile, 1988). Pessoas que se sentem desafiadas pelas tarefas fornecidas produzirão um trabalho mais criativo do que pessoas qualificadas sem qualquer nível de motivação (Amabile, 1988).

A criatividade, associada à existência de inovação, é conhecida como essencial para o desempenho organizacional (Serrat, 2017). A promoção da CI do trabalhador no ambiente laboral é um ponto fulcral para a existência de inovação e sucesso organizacionais (Zhou & Hoever, 2014). Assim, a criatividade dos funcionários desempenha um papel importante no processo de inovação das empresas (Miao & Cao, 2019) e, possivelmente, na criatividade organizacional. A literatura tem defendido a necessidade de haver um foco no desempenho criativo nas organizações (Martinaityte & Aryee, 2019) para que estas possam sobreviver, competir e crescer no mercado (Jung et al., 2003).

A criatividade e a inovação são essenciais para a sobrevivência das organizações, principalmente em processos de mudança (Ali Taha et al., 2016; Martins & Terblanche, 2003). A cultura organizacional, definida como os valores e crenças partilhados pelos trabalhadores de uma empresa, pode influenciar a criatividade e inovação aí existentes (Martins & Terblanche, 2003). Para que uma organização possa inovar, é importante que exista uma cultura que permita e entenda que faz parte do sucesso da atividade inovadora (Miranda, 2014). Assim, incentivam-se experiências que conduzam a novas descobertas, permitindo aos colaboradores responder com criatividade às necessidades da organização (Miranda, 2014). O CCIO pode, assim, ter influência no comportamento inovador dos colaboradores.

## 2.2. Bem-Estar do Colaborador

Apesar do bem-estar ser considerado um estado humano desejável (La Placa et al., 2013), existem inúmeras definições de bem-estar. A Organização Mundial da Saúde (OMS) (1946) considera que ter saúde não reflete apenas a ausência de doenças, mas contempla, também, um estado de bem-estar. Existe um estudo que sugere várias

dimensões associadas ao bem-estar e concluem que este deve ser considerado um estado de equilíbrio afetado pelos vários acontecimentos ou desafios da vida (Dodge et al., 2012). Assim, o bem-estar parece poder ser afetado por vários fatores.

Existe um programa de bem-estar, PERMA (*Positive emotion, Engagement, Relationships, Meaning and Accomplishment*), que tem como objetivos potenciar o desempenho no trabalho, a cooperação, a saúde física, as relações sociais e reduzir os níveis de *burnout* (Seligman, 2002). Segundo Neumeier et al. (2017), o modelo PERMA melhora os níveis de BEC e tem sido alvo de vários estudos recentes (Donaldson et al., 2021; Goh et al., 2021; Goodman et al., 2018), o que mostra a atual preocupação com o bem-estar dos RH de uma empresa.

Existem duas abordagens amplamente aceites relativamente ao bem-estar: abordagem hedónica e abordagem eudemónica (Villajos et al., 2019). A perspetiva hedónica refere-se à maximização do entusiasmo, experimentação de afetos positivos e redução, ou inexistência, de dor (Ryan & Deci, 2001). Já a visão eudemónica relaciona-se com o desenvolvimento e autorrealização do indivíduo (Ryan & Deci, 2001). A abordagem eudemónica está mais ligada ao Bem-Estar Subjetivo (BES).

O BES corresponde à avaliação de cada pessoa relativamente ao seu próprio bem-estar, sendo que se considera a subjetividade como um fator importante, uma vez que se tem em conta a perceção humana (Tinkler & Hicks, 2011), e este tem sido um tema amplamente abordado nas mais recentes décadas (Diener, 2009; Diener et al., 2018).

O BES, que se reflete, por exemplo, pela satisfação no trabalho, é influenciado por aspetos da própria pessoa, como personalidade, idade, género, valores, família e circunstâncias sociais (Bryson et al., 2014). No entanto, o BES também é afetado pelo ambiente trabalho, PGRH, colegas de trabalho, segurança pressentida, salário, controlo e clareza do papel estabelecido na empresa (Bryson et al., 2014). O BES é maior quando: os colaboradores têm mais autonomia no local de trabalho, é claro o que é esperado do seu trabalho, existem oportunidades para o desenvolvimento das suas capacidades, há contacto interpessoal (quer com gestores, quer com colegas de trabalho), há perceção de justiça no local de trabalho, salários elevados, segurança física e segurança laboral, perspetivas de carreira claras e perceção do quão significativo é o trabalho desenvolvido para o próprio colaborador e, também, para a sociedade (Bryson et al., 2014). Assim, parecem existir correlações positivas entre o BES e a produtividade no trabalho (Harter et al., 2002; Patterson et al., 2004).

O bem-estar é um dos fatores que afeta o desempenho dos colaboradores de uma empresa, uma vez que uma maior satisfação no trabalho contribui para maior produtividade (Krekel et al., 2019). O bem-estar é considerado como uma ferramenta importante para a definição de políticas e avaliação de resultados (La Placa et al., 2013). Existe uma relação forte e positiva entre o BEC, a sua produtividade (Bryson et al., 2014) e o desempenho empresarial (Krekel et al., 2019). Maiores níveis de bem-estar contribuem tanto para melhorar o desempenho da própria empresa, como para a aumentar os lucros e a fidelização dos clientes (Krekel et al., 2019). Esta maior consciência sobre as relevantes consequências do BEC sugere um crescente interesse nesta temática por parte das organizações.

Um dos motivos pelo qual o bem-estar tem impacto no desempenho dos trabalhadores deve-se às consequências relatadas a nível de habilidades e processos cognitivos, permitindo-lhes que pensem de forma mais criativa e sejam mais eficazes na resolução de problemas (Bryson et al., 2014), contribuindo, provavelmente, para a inovação organizacional. Uma sociedade criativa representa pessoas com saúde de qualidade, física e mental, desde a infância, que tem consequências na capacidade de aprendizagem na vida adulta (Yusuf, 2009), revelando, mais uma vez, a influência do bem-estar na criatividade. Situações de *stress*, com influência no bem-estar, podem ter impacto no comportamento inovador dos colaboradores (Bani-Melhem et al., 2020; Montani & Stagliano, 2022), podendo influenciar o bem-estar em contexto laboral.

O BET (Bem-Estar no Trabalho) pode ser definido através de “julgamentos positivos (atitudes positivas) ou a experiências positivas no trabalho (experiência de emoções positivas, humor, afeto, sentimentos, estados psicológicos positivos)” (Silva, 2020, p. 182). O BET pode ser medido através da satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo (Siqueira & Padovam, 2008). Assim, o BET pode ser considerado como BES adaptado à realidade laboral. O BET pode contribuir para a felicidade dos trabalhadores que, provavelmente, será demonstrada a partir de atitudes e comportamentos (Peccei, 2004). A inexistência de bem-estar no local de trabalho pode ter vários efeitos no desempenho e na produtividade da organização (Kowalski & Loretto, 2017). A satisfação no trabalho caracteriza-se pela satisfação com os colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções (Siqueira, 2008). A felicidade, associada ao bem-estar no local de trabalho, pode impulsionar a criatividade dos colaboradores (Bani-Melhem et al., 2018; Gupta, 2012; Pryce-Jones,

2011).

Promover a felicidade no local de trabalho é importante, principalmente com a evolução das organizações em termos de desafios, ambiente envolvente e o próprio mercado (Bakar et al., 2018). Ser feliz no local de trabalho é importante para o indivíduo e para a organização onde trabalha (Warr & Clapperton, 2009). Os programas “WorkWell” tornaram-se uma realidade, devido à preocupação das organizações em promover o BET (Spence, 2015).

A felicidade está relacionada com o sucesso profissional e a existência de emoções positivas levam a melhores resultados no local de trabalho, mostrando mais criatividade e curiosidade (Walsh et al., 2018) e as empresas com altos níveis de satisfação tendem a ser mais inovadoras (Shipton et al., 2007). O humor no local de trabalho influencia a criatividade organizacional, sendo que os tipos de supervisão aplicados aos funcionários de uma empresa influencia a percepção do humor vivido na dita empresa (Lang & Lee, 2010). O bem-estar, traduzido em felicidade, humor e satisfação no trabalho, afeta, então, positivamente a criatividade dos funcionários. A inovação também tem impacto no bem-estar dos colaboradores. Mas nem só o BET importa para promover o BEC.

O Bem-Estar Psicológico (BEP) tem vindo a ser interesse de várias investigações em contexto laboral (Guo et al., 2018; Rasulzada & Dackert., 2009; Wright & Bonett, 2007), sendo defendido que as organizações bem-sucedidas têm de dar relevância ao BEP (Avey et al., 2009; Soane et al., 2013). O BEP caracteriza-se pela autoaceitação, relações positivas estabelecidas com os outros, crescimento pessoal e autonomia, traduzindo-se em satisfação ou felicidade (Hannah et al., 2020). Para avaliar o BEP, importa os investimentos emocionais e comportamentais no trabalho, que influenciam significativamente os estados psicológicos (Cascio, 2013), mas também o clima em que se vive e as relações interpessoais dos trabalhadores, por exemplo (Quick, 2013). Há uma relação entre a percepção da criatividade e inovação organizacionais e o BEP individual (Rasulzada & Dackert, 2009). O Bem-estar com a Vida (BEV) também pode ser um componente do BEC.

O BEV, ou satisfação com a vida, é um indicador de BES (Linkey et al., 2009), podendo ser usado como sinónimo, já que se refere à felicidade sentida face à vida (Zheng et al., 2015). O BEV abrange as emoções pessoais de um colaborador e os problemas da vida familiar, estando relacionado com o propósito de vida (Zheng et al., 2015). O BEV

está ligado ao meio pessoal e ao meio laboral, sendo que a vida pessoal pode afetar a vida no trabalho, e vice-versa. Assim, torna-se importante estudar o BEV como uma subdivisão do BEC.

Os gestores devem preocupar-se em medir o BEC não apenas a partir do BET, mas considerando a saúde psicológica, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o crescimento pessoal e a vida familiar (Zheng et al., 2015). O BEC pode ter influência na produtividade dos trabalhadores (Investors in People, 2017; Krekel et al., 2019), podendo ter impacto na capacidade criativa e inovadora dos colaboradores. O BEC pode, deste modo, influenciar o comportamento inovador dos colaboradores.

Quanto mais criativa e inovadora a organização for, maiores são os níveis relatados de bem-estar em termos de felicidade, entusiasmo e otimismo (Rasulzada & Dackert, 2009). A inovação pode, portanto, ser um recurso para apoiar o BEC e, conseqüentemente, a sua capacidade de inovação (Huhtala & Parzefall, 2007), sendo que a inovação, de um modo geral, tem um impacto positivo na satisfação no trabalho (Park et al., 2016). Assim, o CCIO pode influenciar o BEC.

Apesar da suposta relação bidirecional (associação do bem-estar com inovação, e da inovação com o bem-estar pressentido), há pouca evidência acerca da relação entre inovação e BEC na literatura e nenhuma evidência de estudos empíricos que revelem uma relação causal entre ambos (Aldieri et al., 2021; Dolan & Metcalfe, 2012). O BEC, como um todo (BEV, BET e BEP), não foi, ainda, abordado neste contexto, pretendendo-se, ainda, aprofundar a influência que um clima propício à inovação pode ter no bem-estar pressentido pelos colaboradores.

### 2.3. Gestão de Recursos Humanos, Clima Organizacional, Inovação e Bem-Estar

O conceito de GRH (Gestão de Recursos Humanos) está associado ao “uso produtivo de pessoas para atingir os objetivos estratégicos dos negócios da organização e a satisfação das necessidades individuais dos trabalhadores” (Stone, 1998, p. 4). A GRH inclui todas as atividades associadas à gestão de trabalho e de pessoas nas organizações (Boxall & Purcell, 2011), sendo um processo crítico em qualquer organização. As políticas de RH são um fator-chave para o sucesso dos colaboradores (Aust et al., 2020), sendo que o impacto da GRH no desempenho tem sido um tópico bastante abordado na GRH (Guest, 2011; Paauwe, 2009).

O desempenho organizacional está positivamente relacionado com uma cultura de inovação (Dabić et al., 2019), que deve ser fortalecida através das políticas de GRH (Jiménez-jiménez & Sanz-Valle, 2008; Kianto et al., 2017; Panigrahy & Pradhan, 2015; Waheed et al., 2019). Assim, quer o CCIO quer as PGRH podem originar inovação organizacional (Ahmed, 1998; Shipton et al., 2006). Desta forma, as PGRH devem ser repensadas para que a inovação seja uma realidade nas organizações (Bamber et al., 2017). Com a possibilidade da GRH influenciar a cultura organizacional ou clima organizacional, pode, também, contribuir para o alcance de um espírito criativo e inovador nas empresas. A literatura existente acerca da GRH e da inovação realça a importância das contribuições estratégicas de GRH no desenvolvimento de produto, criatividade e gestão de talentos (Seeck & Diehl, 2017; Smith, 2018).

A formação oferecida aos trabalhadores e a avaliação de desempenho, que fornece *feedback* ao trabalho desenvolvido por cada colaborador, são exemplos de práticas impostas pela GRH que promovem a presença de inovação nas organizações (Ling & Nasurdin, 2010; Shipton et al., 2006). Ao existir inovação, pressupõe-se que há comportamentos inovadores dos colaboradores. O comportamento inovador dos colaboradores por ser medido através da geração de ideias, ou criatividade, e através da sua capacidade de promover e implementar inovação (Janssen, 2000). As práticas que estimulam a partilha, criação e aplicação de conhecimento entre os trabalhadores são amplamente abordadas na literatura (Curado, 2018; Kianto et al., 2017; Muñoz-Pascual et al., 2019; Murali & Kumar, 2014), sendo esta partilha um processo dinâmico necessário para a competitividade e crescimento sustentável das empresas (Muñoz-Pascual et al., 2019).

De forma a promover a partilha de conhecimento numa organização, os sistemas de GRH devem incentivar a participação dos colaboradores em reuniões para troca de informações e de conhecimentos, o envolvimento das equipas para colaborarem em projetos, criação de uma cultura que estimule o trabalho em equipa e uma comunicação eficaz (Muñoz-Pascual et al., 2019; Murali & Kumar, 2014). As organizações devem priorizar as PGRH que promovam um ambiente em que os funcionários recebam informações e autonomia suficientes para que possam participar livremente na tomada de decisões na empresa e, assim, serem mais recetivos à mudança (Lee et al., 2016), e que lhes permitam ser criativos.

Encorajar as empresas a aceitar o risco na tomada de decisões pode ter impacto

em dimensões relevantes para a inovação (Bamber et al., 2017) e, previsivelmente, na criatividade dos colaboradores. Flexibilidade, liberdade, autonomia, equipas cooperativas e autónomas, recompensas, reconhecimento, apoio à mudança, gestão de conflitos e comunicação aberta são alguns dos fatores da cultura organizacional que influenciam a existência de criatividade e inovação numa organização (Martins & Terblanche, 2003). Associada à inovação, também a criatividade pode ser influenciada pelas PGRH.

O desempenho criativo dos colaboradores está relacionado com as PGRH quando os respetivos trabalhadores têm a oportunidade de adaptar as referidas práticas às suas próprias necessidades (Villajos & Tordera, 2019). As políticas de uma organização que inibam a criatividade devem ser reestruturadas, reduzidas ou eliminadas (Amabile, 1988) em prol do sucesso da respetiva organização.

O clima existente numa empresa que promove o bem-estar é um importante mediador que explica o processo pelo qual as PGRH influenciam o bem-estar dos funcionários (Veld & Alfes, 2017). O bem-estar pressentido pelos colaboradores pode fornecer uma compreensão do comprometimento do colaborador, da sua satisfação no trabalho e da sua satisfação relativamente ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, que podem ser influenciados através de PGRH (Baptiste, 2008). As PGRH, ao influenciarem a cultura organizacional, também podem ter efeito no bem-estar percebido pelos colaboradores.

É necessário que as estratégias de GRH deem prioridade a práticas que permitam melhorar o BEC (Bryson et al., 2014), tendo sido demonstrado por Guest (2017) que tal terá influência no desempenho individual e organizacional. A GRH influencia as habilidades, atitudes, comportamentos e conhecimentos dos trabalhadores, pelo que pode influenciar o seu desempenho organizacional (Anwar & Abdullah, 2021; Faiz Rasool et al., 2019), nas várias realidades empresariais.

Há que ter em conta que é provável que haja heterogeneidade substancial entre locais de trabalho e trabalhadores, pelo que determinadas políticas podem funcionar melhor para algumas organizações do que para outras (Bryson et al., 2014). Isto revela a necessidade de várias realidades laborais e o impacto dessas diversas realidades no bem-estar dos trabalhadores.

Há PGRH que promovem o bem-estar, como formação, mentoria, apoio na

carreira, promoção da existência de autonomia, oferta de *feedback*, igualdade de oportunidades, investimento na segurança do trabalhador, intolerância para casos de *bullying* ou assédio, trabalhos flexíveis e que apoiem a vida familiar, e recompensas monetárias justas (Guest, 2017). No entanto, existem evidências pouco conclusivas relativamente à influência das PGRH na determinação do BES (Bryson et al., 2014), sendo que esta influência não é um processo linear nem estático.

A GRH também pode diminuir o bem-estar dos colaboradores através, por exemplo, do aumento do *stress*, ansiedade, sobrecarga de funções e exaustão emocional (Miao & Cao, 2019). Também Bryson et al. (2014) referem que existem PGRH que reduzem o BES, como por exemplo, as práticas que visam maior envolvimento dos trabalhadores podem fornecer-lhes mais autonomia, mas também podem aumentar o nível de exigência sobre os mesmos. Práticas que se destinam a aumentar o BES de um determinado grupo de trabalhadores em detrimento de outros, podem conduzir ao sentimento de injustiça por parte dos que não são alvo das ditas práticas (Bryson et al., 2014). A perceção das PGRH por parte dos colaboradores é relevante para medir o seu bem-estar. O BET, por exemplo, além de ser uma importante fonte de motivação para a criatividade dos funcionários, é também uma variável-chave para que a GRH melhore a criatividade dos mesmos (Miao & Cao, 2019).

A GRH contempla um processo importante para qualquer empresa e pode ter um impacto positivo nos colaboradores das organizações, isto é, contribuir para o seu bem-estar, satisfação e, também, para a sua produtividade e desempenho. As PGRH podem ser positivas, não só, para a felicidade e bem-estar dos colaboradores, como para o desempenho da organização (Voorde et al., 2012). As perceções dos colaboradores das PGRH oferecem um carácter individual às práticas, já que incluem as crenças dos indivíduos e podem ajudar a compreender a verdadeira aceitação das mesmas por parte dos colaboradores (Chang, 2005).

Com a necessidade de considerar um espírito criativo e inovador nas empresas, com efeitos no desempenho organizacional, e a preocupação crescente e atual das empresas com o BEC e a inovação organizacional, torna-se importante clarificar estas relações em várias regiões. Isto, principalmente, nos tempos de incerteza em que vivemos, com a pandemia da COVID-19 e potenciais crises futuras. Há alguns estudos sobre PGRH e BEC (Guest, 2002; Kersley et al., 2006; Peccei, 2004), todavia, as investigações nesta área permanecem relativamente inexploradas (Baptiste, 2008) e a

relação entre PGRH e BEC está longe de ser clara (Kowalski & Loretto, 2017).

#### 2.4. Hipóteses de Investigação e Modelo Concetual

Estudos que dizem respeito apenas a uma região em particular, não apresentam conclusões robustas (Ali Taha et al., 2016), pelo que se devem estudar diferenças nas PGRH que influenciam a cultura organizacional, em vários contextos organizacionais, como setor ou país (Villajos et al., 2019). Devem, ainda, ser realizados estudos empíricos que suportem a ideia da influência da cultura organizacional na criatividade e inovação presente numa organização (Martins & Terblanche, 2003). Atendendo a algumas destas limitações, este estudo incidirá sobre os colaboradores de várias e diferentes empresas, sendo um estudo realizado em Portugal, potenciando, assim, uma elevada diversidade de climas organizacionais.

Existem autores que sugerem que devem ser estudadas quais as práticas laborais que proporcionam maiores níveis de bem-estar no local de trabalho (como práticas de trabalho mais flexíveis *versus* salários mais elevados) (Krekel et al., 2019). De acordo com a revisão de literatura conduzida, existe uma extensa abordagem à influência da GRH no BEC, e no desempenho dos mesmos (Baptiste, 2008; Kowalski & Loretto, 2017; Krekel et al., 2019; Villajos et al., 2019). Existe uma evidência inconclusiva acerca da associação das PGRH com o BES, isto é, com o bem-estar perceptível pelos colaboradores de uma organização. Este BES também poderá ser denominado de BEC. Como a GRH está associada ao desempenho dos colaboradores, pode também estar associada ao desempenho criativo dos mesmos (Bryson et al., 2014).

O desempenho criativo dos colaboradores é necessário para que ocorra inovação empresarial, um processo essencial para as empresas se manterem competitivas no mercado em que se inserem. O comportamento inovador dos colaboradores pode, desta forma, ser influenciado pelo BEC de uma organização, podendo o bem-estar ter um papel mediador entre a GRH e a criatividade e promoção e implementação de inovação por parte dos colaboradores. Sendo a inovação um processo em constante mutação, deve ser alvo constante de análise em várias realidades para perceber se, de facto, o bem-estar pode ter impacto na criatividade dos trabalhadores.

De acordo com a revisão da literatura acima e as suas limitações, sugerem-se algumas proposições e hipóteses teóricas que importa testar empiricamente. O CCIO

vivido numa organização poderá ter influência no bem-estar percebido pelos colaboradores, e no comportamento inovador dos mesmos. O comportamento inovador pode ser medido a partir da criatividade e de capacidade de promover e implementar inovação por parte dos colaboradores. A literatura sugere que o CCIO pode estar relacionado com o comportamento inovador dos colaboradores. No entanto, ainda existe necessidade de verificar o eventual impacto heterogéneo deste na criatividade e na implementação da inovação. Adicionalmente, o comportamento inovador pressupõe uma disponibilidade e empenho acima da média, o que será mais compatível com colaboradores que se sintam bem, isto é, que exibam bem-estar.

Estando a GRH associada ao desempenho dos colaboradores, pode também estar associada ao desempenho criativo dos mesmos. Esse desempenho criativo, individual e organizacional, é necessário para que ocorra inovação empresarial, um processo essencial para as empresas se manterem competitivas no mercado em que se inserem. O BEC pode, assim, apresentar um papel mediador entre as PGRH, e a capacidade inovadora e criativa dos colaboradores.

Ora a empresa poderá influenciar o BEC através de um CCIO, mas também de boas PGRH. Assim, pressupõe-se, ainda, que o BEC poderá estar associado a comportamentos criativos e de promoção e implementação da inovação por parte do colaborador, e que o CCIO e as PGRH estão associados a níveis mais elevados de BEC.

Assim, com base na revisão de literatura apresentada, esta investigação testará as seguintes hipóteses:

**H1:** O CCIO está associado positivamente com o comportamento inovador dos colaboradores.

**H1a:** O CCIO está associado positivamente com a CI dos colaboradores.

**H1b:** O CCIO para a inovação está associado positivamente com o CPII dos colaboradores.

**H2:** O BEC está associado positivamente com o comportamento inovador dos colaboradores.

**H2a:** O BEC está associado positivamente com a CI dos colaboradores.

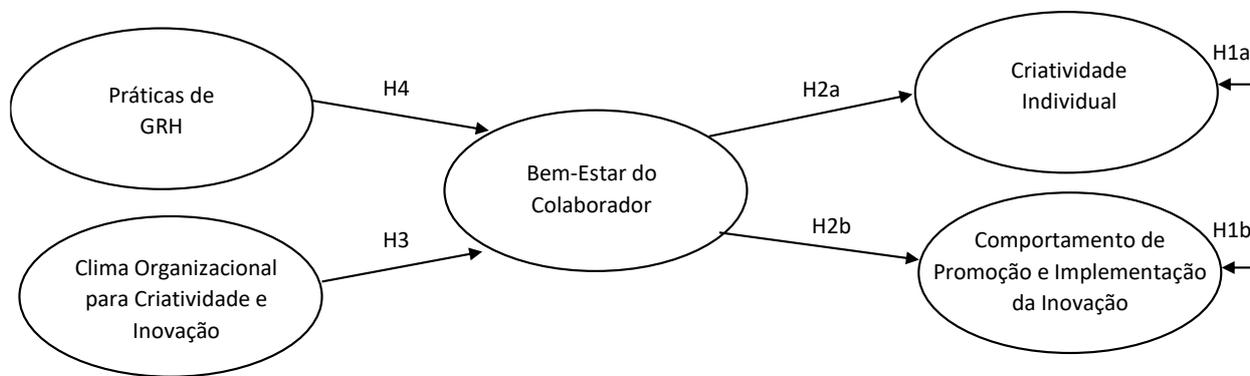
**H2b:** O BEC está associado positivamente com o CPII dos colaboradores.

**H3:** O CCIO está associado positivamente com o BEC.

**H4:** As PGRH estão associadas positivamente com o BEC.

Com o SmartPLS 3.0 realizou-se o teste do Modelo 1 (Figura 2.4.1.) e das respetivas hipóteses de investigação propostas.

Figura 2.4.1. Modelo 1 – Modelo Concetual Principal da Investigação.



Fonte: Elaboração própria.

### 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Nesta secção apresentam-se os procedimentos metodológicos da presente investigação. Primeiramente, revela-se o procedimento da recolha dos dados; seguidamente, descreve-se o método utilizado para a recolha dos dados; depois os instrumentos de medida utilizados; e, finalmente, identifica-se o método escolhido.

#### 3.1. Procedimento de Recolha de Dados

Trata-se de um estudo quantitativo correlacional, onde se pretende verificar se existe correlação entre duas ou mais variáveis quantificáveis (Hill & Hill, 2012). A população-alvo deste estudo contempla os colaboradores por conta de outrem, empregados ou trabalhadores-estudantes, entre os 18 e os 65 anos. Com a abrangência do público-alvo, foi utilizada uma amostra por conveniência, com o objetivo de ter uma amostra o mais representativa possível. A metodologia de investigação baseia-se numa abordagem quantitativa e exploratória, sendo que o inquérito conduzido em forma de questionário implementado *online* facilita a obtenção de respostas, devido à rapidez, facilidade e comodidade na resposta, assim como a possibilidade de atingir um maior

número de respondentes (Van Selm & Jankowski, 2006).

O questionário foi lançado a 31 de maio de 2022, e foi encerrado 2 semanas depois, a 14 de junho de 2022. Com um número total de 78 questões, tratou-se de um questionário relativamente longo (resposta mediana  $\approx$ 14 minutos) e que inclui questões relacionadas com um outro estudo (Vaqueirinho, 2022) - o questionário, na sua globalidade, era mais longo do que o apresentado nesta investigação, devido à partilha com a investigação de Vaqueirinho (2020). Registou-se um total de 287 respostas iniciadas, mas 79 submissões foram desconsideradas por originarem de indivíduos que não pertenciam ao público-alvo (i.e., desempregados, trabalhadores por conta própria, pessoas com menos de 18 anos ou com mais de 65 anos) e de pessoas que responderam a menos de metade do questionário. Das 208 respostas consideradas para análise, 165 tinham uma taxa de conclusão de, pelo menos, 95%. O questionário foi partilhado via *LinkedIn* e *email* institucional. Os *missing values* encontrados foram substituídos pela média, utilizando a funcionalidade para o efeito do SmartPLS.

### 3.2. Questionário

Recorreu-se à plataforma *Qualtrics* para a recolha de respostas às questões propostas. É uma ferramenta que permite recolher dados de respondentes, sendo efetuadas análises automáticas e criada uma base de dados das respostas fornecidas.

Por não terem sido encontradas traduções já previamente testadas e validadas na literatura, as questões relativas à perceção das PGRH, do CCIO e BEC resultaram de um procedimento de *back-translation* (Brislin, 1970). Recorreu-se a duas pessoas com experiência em tradução, uma em inglês-português, e outra em português-inglês. Dado que as questões originais se encontravam na língua inglesa, foi pedido a um tradutor que traduzisse as questões originais para português e a outro tradutor para traduzir esse resultado novamente para inglês. As diferenças identificadas foram pontuais e menores e o texto em português foi ajustado sempre que necessário e de forma consensual. É importante realçar que este segundo tradutor não teve acesso às escalas originais, para evitar um enviesamento.

Relativamente à estrutura do questionário, inicialmente é apresentada uma introdução onde é explicado o âmbito geral do estudo e os requisitos da população-alvo, com o objetivo de orientar e direcionar o respondente para os temas a serem investigados. Foram assegurados o anonimato do respondente e a confidencialidade das respostas para

promover a maior sinceridade possível no questionário.

Após a introdução, o questionário é constituído por 7 secções (Anexo 1): i) Perceção dos colaboradores das PGRH da empresa onde trabalham (Questão 1), ii) Autorreporte do comportamento inovador dos colaboradores (CI e CPII) (Questão 2), iii) BEC (Questão 3), iv) CCIO (Questão 4), v) Desejabilidade social (Questão 5), vi) Caracterização do inquirido (Questões a e b, A a C) e vii) Caracterização da empresa e do cargo exercido (Questões D a J).

Todas as questões foram adicionadas com carácter obrigatório e foi acrescentada a opção “Não sabe / Não responde” para ser dada total liberdade ao inquirido, evitar *missing values* e evitar respostas ambíguas. Foi feito um teste-piloto ao questionário, com 15 respondentes. Este tipo de testes têm o propósito de avaliar a dimensão, fluxo, facilidade, compreensão e aceitação das questões de um inquérito (Collins, 2009). A componente do questionário específica deste estudo continha um total de 67 perguntas, que medem cinco construtos centrais e mais dez variáveis de controlo utilizadas. O questionário encontra-se detalhado no Anexo 1.

### 3.3. Instrumentos de Medida

No presente estudo medem-se cinco variáveis principais: a perceção da efetividade das Práticas de GRH e o clima para criatividade e inovação na empresa como variáveis independentes (variáveis exógenas), a criatividade e a capacidade de promoção e implementação de inovação como variáveis dependentes (variáveis endógenas) e bem-estar dos colaboradores, que funciona como variável dependente e independente, por ser uma variável mediadora.

As PGRH foram medida com base em 12 questões, desenvolvidas por Chang (2005) e traduzidas através do processo de *back-translation*. Com base na escala originalmente proposta, utilizou-se uma escala tipo *likert* de 1 a 7, de discordo fortemente a concordo fortemente, respetivamente. Exemplo: “A empresa providencia boas oportunidades de formação para melhorar as capacidades dos colaboradores relacionadas com a função.”

A CI e o CPII foram medidos com base nas 9 questões propostas por Janssen (2000) – versão reduzida dos 23 itens originalmente definidos por Scott & Bruce (1994), tendo sido adotada a tradução para português de Alves (2019). Janssen (2000) reduziu

para 9 questões e foi utilizada a tradução portuguesa de Alves (2019). As primeiras 3 questões medem a CI do colaborador (Exemplo: “Tenho ideias novas para ultrapassar as dificuldades.”) e as restantes 6 questões medem o CPII do mesmo (Exemplo: “Consigo obter aprovação para as minhas ideias inovadoras.”), isto porque Janssen (2000) refere que as 3 primeiras questões estão relacionadas com a geração de ideias e as restantes 6 a dita capacidade de promoção e de implementação dessas mesmas ideias. Para esta variável foi usada uma escala tipo *likert* de 1, nunca, a 7, sempre.

O BEC foi medido através dos 18 itens desenvolvidos por Zheng et al. (2015), que é medido a partir do Bem-Estar com a Vida (BEV) (Exemplo: “Sinto-me satisfeito com a minha vida.”), Bem-Estar no Trabalho (BET) (Exemplo: “No geral, sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho atual.”) e Bem-Estar Psicológico (BEP) (Exemplo: “Geralmente, sinto-me bem comigo mesmo/a e sou confiante.”). A tradução para português resultou de um processo de *back-translation* e foi utilizada uma escala tipo *likert* de 1 a 7, de discordo fortemente a concordo fortemente, respetivamente.

O Clima de Inovação Organizacional (CIO) foi medido a partir de questões originalmente definidas por Patterson et al. (2005) e por Scott & Bruce (1994), e reduzidas para 3 itens por Kang et al. (2015) (Exemplo: “A minha organização providencia-me tempo livre para procurar/desenvolver ideias criativas durante o dia de trabalho.”). As restantes 9 questões medem o Clima de Criatividade na Organização (CCO), (Exemplo: “O meu supervisor encoraja-me a ser criativo.”), que foram desenvolvidas por Mayfield & Mayfield (2010). Com todas as questões, mede-se o CCIO. Por ser algo geral, referente à organização como um todo, mediram-se as duas variáveis conjuntamente. O CCIO foi medido a partir de uma escala tipo *likert* de 1, discordo fortemente, a 5, concordo fortemente. A versão em português desta escala decorreu, igualmente, de um processo de *back-translation*.

Para terminar o bloco de questões principais, têm-se questões relativas à Desejabilidade Social (funciona como variável de controlo, exemplo: “Houve alturas em que tive inveja da boa sorte dos outros.”), que é a tendência dos participantes de determinada investigação enviesarem as suas respostas para ficarem “bem vistos” perante o investigador (Crowne & Marlowe, 1960). Como se tratam temas pessoais e sensíveis, torna-se conveniente adotar esta variável de controlo. Foram usados 6 itens do construto “Form x2” (Fischer & Fick, 1993), uma versão reduzida das 33 questões do construto de “Marlowe-Crown Social Desirability Scale” (MCSDS) de 1960. Foi

utilizada a tradução de Duran (2020), e uma escala binária: “Verdadeiro” ou “Falso”.

Por fim, apresentam-se algumas questões sociodemográficas, com o objetivo de desempenharem um papel de variáveis de controlo. As variáveis a nível pessoal são: género (utilizado 0 para “Masculino” e 1 para “Feminino”), idade (em anos), estado civil (0 para 1 para quem é casado ou vive em união de facto e 0 para quem é divorciado, separado, viúvo ou solteiro), nível de escolaridade concluído e situação profissional atual. Relativamente às variáveis relacionadas com a empresa onde o respondente trabalha: setor, departamento (0 se for um departamento que não é considerado inovador e 1 se for inovador), antiguidade na empresa (em anos), vínculo contratual (0 se for contrato de trabalho a tempo indeterminado e 1 se for um contrato de trabalho a recibos verdes, a tempo determinado ou estágio), desempenho de posição de chefia (0 se não desempenhar e 1 se desempenhar) e nível salarial (0 se ganhar menos de 1666€ líquidos mensais e 1 se ganhar esse valor ou mais).

Utilizaram-se variáveis binárias para facilitar a leitura das variáveis categóricas, tornando-as associadas apenas a dois valores possíveis (0 ou 1), facilitando, assim, a análise dos dados. Utilizou-se a unidade de medida “anos” em idade e na antiguidade na empresa por ser mais amplamente utilizada na literatura para ambas as variáveis. Existem duas questões sociodemográficas (questões a e b, no Anexo 1), colocadas no início do questionário para identificarem a população-alvo, e evitar respostas que fossem desnecessárias. As restantes questões sociodemográficas foram estrategicamente colocadas no final do questionário, devido à sua menor importância quando comparadas com as variáveis independentes e dependentes, e à possibilidade de existirem respondentes que não completassem o questionário. As variáveis “setor” e “situação profissional atual” não foram utilizadas como variáveis de controlo.

#### 3.4. Método para Análise dos Dados

O método considerado mais adequado para analisar os dados resultantes do questionário foi o método PLS-SEM. É um método de modelagem causal que se concentra em maximizar a variância explicada dos construtos latentes dependentes, sendo uma abordagem robusta e funciona bem independentemente do número da amostra (Hair et al., 2011). Foram utilizadas duas ferramentas para a análise dos dados: *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 27.0, para o cálculo de estatísticas descritivas, e o SmartPLS 3.0, para a validação do modelo proposto.

### Análise Fatorial Exploratória e Variância do Método Comum

Começou-se por realizar uma Análise Fatorial Exploratória, que examina a variância partilhada do modelo cada vez que um novo fator é criado (Osborne, 2015) e, a partir da mesma, podemos tirar conclusões acerca da variância do método comum. Este método pode enviesar os resultados, já que pode resultar em relações fortes entre as medidas, mesmo quando tal não se verifica na realidade (Fuller et al., 2016). A qualidade da análise fatorial é significativa (Anexo 2) e percebeu-se que o primeiro fator do modelo retém, aproximadamente, 35,5% da variância total do modelo (Anexo 3). Por ser um valor inferior a 50%, segundo o teste *OneFactor* de Harman, a variância do método comum não é um problema na análise (Podsakoff & Organ, 1986).

Para complementar este resultado, elaborou-se uma correlação entre cada uma das variáveis latentes e a variável Desejabilidade Social e, como é visível no Anexo 4, o máximo valor registado foi 0,069, sendo que, só a partir de 0,3, existiria evidência de problemas associados à variância do método comum (Tehseen et al., 2017). Conclui-se, assim, que a variância do método comum não é problemática neste estudo.

Reposta-se, ainda, que durante a Análise Fatorial Exploratória, se identificaram fatores não totalmente coincidentes com os fatores originais (Anexo 5). As incongruências resultantes, como por exemplo a sugestão de alocação de um item do Clima de Inovação Organizacional ao fator PGRH, não pareceram suficientes para justificarem uma alteração *a priori* ao modelo de medida, o qual se baseou numa Análise Fatorial Confirmatória, tal como prescrita na literatura.

## 4. RESULTADOS

Nesta secção recorre-se à análise dos resultados baseados nas questões sociodemográficas, que são caracterizadas com variáveis de controlo no estudo. Analisa-se a caracterização dos inquiridos, a caracterização das empresas e o detalhe sobre os cargos exercidos. Algumas variáveis foram recodificadas, através do *software* SPSS (versão 27) para variáveis *dummy* (valor 0 ou 1), com o objetivo de simplificar o modelo e a respetiva análise.

#### 4.1. Estatísticas Descritivas

##### Caracterização dos Inquiridos

Da totalidade dos inquiridos, 48% são do género masculino e 52% do género feminino. Acerca das faixas etárias, os respondentes têm idades entre 20 e 61 anos, média de 33,89 anos e desvio-padrão de 11,84. 59% dos respondentes são solteiros, divorciados, separados ou viúvos, enquanto 41% são casados ou vivem em união de facto. Estes dados encontram-se na Tabela 4.1.1..

Tabela 4.1.1. Estatísticas Descritivas Pessoais (Género, Idade, Vida Conjunta).

Variáveis	Média	Desvio-padrão	%	Mínimo	Máximo	N
Género	NA	NA	52	NA	NA	182
Idade	33,89	11,84	NA	20	61	184
Vida Conjunta	NA	NA	41	NA	NA	182

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao nível de educação, dos 184 inquiridos que não optaram pela opção “Prefiro não responder”, 28,2% têm habilitações até ao ensino secundário, e a maioria, 71,8%, possui um curso superior (de licenciatura a doutoramento) (Tabela 4.1.2.).

Tabela 4.1.2. Estatísticas Descritivas (Nível de educação).

Nível de Educação	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Ensino Básico - 1º ciclo (4º ano)	0	0	0	0
Ensino Básico - 2º ciclo (6º ano)	3	1,4	1,6	1,6
Ensino Básico - 3º ciclo (9º ano)	5	2,4	2,7	4,3
Ensino Secundário - 12º ano	44	21,2	23,9	28,2
Licenciatura	70	33,7	38	66,2
Pós-graduação	14	6,7	7,6	73,8
Mestrado	42	20,2	22,8	96,6
Doutoramento	6	2,9	3,3	100
Total	184	88,5	100	
<b>Omisso</b>	24	11,5		
<b>Total</b>	208			

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a Tabela 4.1.3., acerca do trabalho exercido atualmente pelo colaborador, 95% é trabalhador a tempo inteiro e apenas 5% trabalha em regime de part-time. 23% dos respondentes tem uma posição de chefia na empresa onde trabalha, contrariamente aos restantes 77%, que representam grande maioria. 57% ganha, até, 1165 euros, e 43% tem uma remuneração superior a este valor. 52% dos inquiridos tem uma

antiguidade até 2 anos, inclusive, e 48% estão presentes na empresa há, pelo menos, 3 anos. Consideraram-se como mais inovadores os departamentos Marketing, Comercial, Estratégia e Desenvolvimento e Tecnologias de Informação, por serem áreas mais tecnológicas ou áreas mais ligadas com o exterior e pela maior necessidade de adaptação que necessitam. Em suma, considerou-se que são departamentos com mais dinamismo e capacidade de inovação, havendo 41% de departamentos inovadores na amostra. 26% tem um contrato temporário e 74% tem um contrato a tempo inteiro.

Tabela 4.1.3. Estatísticas Descritivas (Dados relativos ao cargo exercido).

<b>Variáveis</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
TrabalhadorPartTime	5	182
Posição de Chefia	23	181
Rendimento	43	174
DepInovador	41	147
ContratoTrabalhoTemporário	26	180

Fonte: Elaboração própria.

### Caracterização das Empresas

A maioria dos respondentes, aproximadamente 61%, trabalha numa grande empresa (250 ou mais trabalhadores), e 39% numa Pequena ou Média Empresa (menos de 250 trabalhadores) (Tabela 4.1.4.).

Tabela 4.1.4. Estatísticas Descritivas (Dados relativos à dimensão da empresa).

<b>Variável</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
Dimensão da Empresa	61	183

Fonte: Elaboração própria.

A variedade de setores da empresa e departamentos onde os respondentes trabalham, melhoram a representatividade da amostra e promovem uma maior validade externa dos resultados (Tabelas 4.1.5. e 4.1.6.). Não obstante, existem quatro setores e cinco departamentos claramente mais representados na nossa amostra, nomeadamente Comércio / Serviços, Serviços Financeiros, Consultoria e Tecnologia a nível de setores, e Financeiro, Tecnologias de Informação, Operacional / de Produção, Comercial e Administrativo a nível de departamentos.

Tabela 4.1.5. Estatísticas Descritivas (Setor da empresa).

Setor	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Comércio / Serviços	46	22,1	15,7	25,7
Serviços de Seguros	7	3,4	3,9	29,6
Indústria	14	6,7	7,8	37,4
Consultoria	26	12,5	14,5	52
Retalho	7	3,4	3,9	55,9
Tecnologia	23	11,1	12,8	68,7
Saúde	5	2,4	2,8	71,5
Educação e Formação	10	4,8	5,6	77,1
Serviços Financeiros	30	14,4	16,8	93,9
Recursos Humanos	1	0,5	0,6	94,4
Função Pública	10	4,8	5,6	100
Total	179			
Omisso	29	13,9		
Total	208	100		

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4.1.6. Estatísticas Descritivas (Departamento da empresa).

Departamento	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Recursos Humanos	3	1,4	2,0	2,0
Financeiro	38	18,3	25,9	27,9
Marketing	6	2,9	4,1	32,0
Operacional / de Produção	29	13,9	19,7	51,7
Comercial	19	9,1	12,9	64,6
Estratégia e Desenvolvimento	9	4,3	6,1	70,7
Administrativo	16	7,7	10,9	81,6
Jurídico	1	0,5	0,7	82,3
Tecnologias de Informação	26	12,5	17,7	100
Total	147	70,7	100	
Omisso	61	29,3		
Total	208	100		

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.2. Estimação do Modelo de Medida (*Outer Model*)

Antes de testar as hipóteses definidas, é necessário realizar uma Análise Fatorial Confirmatória, que “envolve especificar o modelo, estimar os seus parâmetros e avaliar quão bem o modelo proposto explica o padrão das variâncias e covariâncias observadas” (Miles & Shevlin, 1998, p. 85). A fiabilidade do modelo pode ser confirmada a partir dos *factor loadings*, *Composite Reliability (CR)*, *Average Variance Extracted (AVE)* (Ghazali & Nordin, 2019) e do *Cronbach's Alpha*, que avalia a consistência interna de uma escala (Tavakol & Dennick, 2011).

Segundo Miles & Shevlin (1998), existem três níveis de *factor loadings*: baixo (0,3), médio (0,5) e alto (0,7); e Awang (2015), sugere que um *factor loading* válido deve ser superior a 0,6. Assim, por princípio, construtos com indicadores com *loadings*

inferiores a 0,6 foram eliminados da medição dos mesmos. O método seguido foi o de retirar, um a um, os indicadores de valor mais baixo (e inferiores a 0,6), até um valor mínimo de três indicadores por construto. Com o objetivo de preservar a validade facial dos construtos, existiram construtos com *loadings* entre 0,5 e 0,6 (e.g. BEV) que se mantiveram no modelo de medida final. Os construtos resultantes e utilizados para análise encontram-se no Anexo 6.

O construto BEC era composto por 18 itens e acabou por ficar com 11 itens. O construto PGRH era composto por 12 itens e foi retirado apenas 1, resultando em 11 itens. O CCIO é originalmente medido por 12 itens e terminou-se com 8. Na CI, todos os itens se mantiveram e, finalmente, do CPII foi retirado 1 item, resultando em 5 itens.

Na Tabela 4.2.1. apresenta-se as estatísticas descritivas dos construtos usados. Podemos verificar que as médias mais altas se verificaram no BEC, com média de 5,19, seguido da CI, com média de 4,74, e das PGRH, com 4,66 de média. Os resultados variaram menos em torno da média no caso do CCIO, com desvio-padrão de 0,90, seguido do BEC, com 1,14 de desvio-padrão, e da CI, registando o valor de 1,28.

Tabela 4.2.1. Estatísticas Descritivas (Construtos).

Construtos	Frequência	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Valores Omissos	Assimetria	Curtose
PGRH *	171	1,00	7,00	4,66	4,73	1,57	37	-0,36	-0,86
BEC *	202	2,27	7,00	5,19	5,41	1,14	6	-0,44	-0,46
CCIO **	172	1,00	5,00	3,36	3,38	0,90	36	-0,35	-0,25
CI *	204	1,67	7,00	4,74	5,00	1,28	4	-0,28	-0,81
CPII *	186	1,20	7,00	4,14	4,00	1,34	22	-0,04	-0,83

\*A escala de 1 a 7 corresponde a discordo fortemente a concordo fortemente, respetivamente.

\*\*A escala de 1 a 5 corresponde a discordo fortemente a concordo fortemente, respetivamente.

Fonte: Elaboração própria.

Para avaliar a fiabilidade e validade convergente do modelo, avaliámos a CR *Composite Reliability* (CR), a *Average Variance Extracted* (AVE), o Cronbach's Alpha e o rho\_A (Tabela 4.2.2.). A CR deve ter valores de 0,6, ou superiores, e a AVE deve ser igual a 0,5 ou superior (Awang, 2015). A CR (uma alternativa mais eficiente ao Cronbach's Alpha, de acordo com Peterson & Kim (2013)) é adequada para todas as variáveis, com valores superiores a 0,88. Já a AVE revelou um valor um pouco inferior a 0,5 no BEC (0,464), que se pode justificar pela existência de *loadings* inferiores a 0,6, tal como explicado anteriormente. No entanto, são aceitáveis valores abaixo de 0,5 na AVE se os valores da CR forem superiores a 0,6 (Fornell & Larcker, 1981). Apesar da CR ser uma medida mais fiável do que o Cronbach's Alpha, também este último foi avaliado. Os seus valores devem ser iguais a 0,7 ou superiores, sendo inaceitáveis valores

inferiores a 0,6 (Hair et al., 2009). Na Tabela 4.2.2. podem ver-se valores muito próximos de 1, sendo o valor mínimo de 0,886, do CCIO. Por fim, o rho\_A deve ser superior a 0,7 (Hair et al., 2011), e na mesma figura verifica-se que o valor mínimo é de 0,890 (CCIO). Assim, verifica-se a fiabilidade dos construtos.

Tabela 4.2.2. Fiabilidade e Validade Convergente.

Construtos	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BEC	0.900	0.914	0.902	0.464
CCIO	0.886	0.890	0.889	0.500
CI	0.905	0.911	0.907	0.766
CPII	0.922	0.931	0.920	0.701
PGRH	0.935	0.936	0.933	0.561

Fonte: Elaboração própria.

A validade discriminante tem como objetivo avaliar as relações entre os diferentes indicadores (Hair et al., 2022). Estes valores são apresentados na Tabela 4.2.3., segundo o método de *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT). Este método, com um desempenho superior ao *Fornell-Larcker Criterion* (Henseler et al., 2015), deve resultar em valores inferiores a 0,9. Isto verifica-se, o que torna a validade discriminante estabelecida entre cada par de construtos.

Tabela 4.2.3. Matriz de Correlações entre Variáveis Latentes (HTMT).

Construtos	BEC	CCIO	CI	CPII	PGRH
BEC					
CCIO	0.650				
CI	0.361	0.385			
CPII	0.457	0.588	0.843		
PGRH	0.546	0.739	0.342	0.504	

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.3. Estimação do Modelo Estrutural (*Inner Model*)

Após a validação do modelo de medida com base na nossa amostra, procedeu-se ao teste de hipóteses e avaliação do modelo estrutural. Nesta investigação analisa-se o Modelo 1 (Figura 4.3.1.)



avaliação é feita com base na variância explicada ( $R^2$ ) das variáveis endógenas e na intensidade ( $f^2$ ) e significância ( $p$ -value) dos coeficientes estandardizados (Std.  $\beta$ ). Os valores de  $R^2$  revelam a percentagem da variância do construto endógeno que é explicada pelas várias variáveis exógenas. Segundo Hair et al. (2011), valores de  $R^2$  inferiores a 0,25 são fracos, de 0,25 a 0,50 são moderados, e valores entre 0,50 e 0,75 são substanciais. Estes valores encontram-se na Tabela 4.3.1..

As variáveis BEC, CI e CPII apresentam 52,5%, 25,1% e 44,5% da sua variância explicada pelo modelo proposto (Tabela 4.3.1.), respetivamente. Isto significa que, na nossa amostra, aproximadamente metade da variância de BEC consegue ser explicada pelos níveis de CCIO e as PGRH percecionadas pelo colaborador mais as variáveis de controlo (destacando-se particularmente, os anos de antiguidade na empresa e o nível de rendimento). Cerca de um quarto da variância de CI é explicada pelos níveis de CCIO e das PGRH reportadas pelos colaboradores, com as variáveis de controlo (com destaque para os anos de antiguidade na empresa e os departamentos mais inovadores). No CPII, quase 45% da sua variância consegue ser explicada pelos níveis de CCIO e as PGRH percecionadas pelos trabalhadores mais as variáveis de controlo (principalmente a antiguidade na empresa e a ocupação de uma posição de chefia). Segundo a abordagem de Falk and Miller (1992), os valores de  $R^2$  devem ser superiores ou iguais a 0,1 para que a variância explicada de um determinado construto endógeno seja considerada adequada. Assim, todos os construtos são adequados para análise.

O  $Q^2$  avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele (ou a qualidade da predição do modelo) e, para tal, utiliza-se o procedimento *blindfolding* não-paramétrico. Os valores do  $Q^2$ , que permitem verificar a relevância preditiva das variáveis endógenas, devem ser superiores a 0 (Barroso et al., 2010). Neste estudo os valores variam entre 0,166 e 0,281, perceptíveis na Tabela 4.3.1..

Tabela 4.3.1. Nível de Explicação do Modelo.

Construtos	$R^2$	$R^2$ Adjusted	$Q^2$
BEC	0.525	0.496	0.222
CI	0.251	0.205	0.166
CPII	0.445	0.411	0.281

Fonte: Elaboração própria.

O  $f^2$  é uma medida usada para avaliar o impacto relativo de um construto preditivo num construto endógeno em termos de seu poder explicativo (Hair et al., 2021),

ou seja, trata-se da mudança no  $R^2$  quando uma variável exógena é retirada do modelo (Cohen, 1988). Os efeitos podem ser: pequenos (maior ou igual a 0,02), médios (maior ou igual a 0,15) ou elevados (maior ou igual a 0,35), e, quanto maior o tamanho do efeito, mais forte é a relação entre as variáveis (Cohen, 1988).

Para testar as hipóteses de investigação, terminou-se com a avaliação da significância dos coeficientes estruturais (*p-value*) e na sua relação positiva ou negativa (consoante o sinal do Std.  $\beta$ ) (Tabelas 4.3.2. e Tabela 4.3.3.). Utilizou-se o procedimento de *bootstrapping* não-paramétrico, com 1000 subamostras (Strand et al., 2017), com um intervalo de confiança de 95%. Variáveis com os valores dos *p-value* menores do que 0,05, pode concluir-se que são estatisticamente significativas. Valores entre 0,05 e 0,1 encontram-se no limiar da significância estatística.

Relativamente ao efeito das variáveis de controlo (Tabela 4.3.2.), os anos de antiguidade numa empresa têm um pequeno efeito positivo e significativo no BEC (Std.  $\beta = 0,152$ ; *p-value* = 0,043;  $f^2 = 0,029$ ) e têm pequenos efeitos negativos e significativos na CI (Std.  $\beta = -0,210$ ; *p-value* = 0,012;  $f^2=0,034$ ) e no CPII (Std.  $\beta = -0,178$ ; *p-value* = 0,010;  $f^2 = 0,033$ ). Ou seja, existe evidência de que, quanto mais anos se estiver numa empresa, maior é o BEC, mas menor é a capacidade criativa e inovadora individual.

O género tem um pequeno efeito positivo e significativo no CPII (Std.  $\beta = 0,149$ ; *p-value* = 0,014;  $f^2 = 0,031$ ), tal como a ocupação de uma posição de chefia, que tem um pequeno efeito positivo e significativo com o CPII (Std.  $\beta=0,168$ ; *p-value* = 0,010;  $f^2 = 0,035$ ). Tal significa que o género feminino ou pessoas que são chefes consideram ter maior capacidade inovadora. Trabalhar em departamentos considerados mais inovadores tem um pequeno efeito positivo e significativo na CI (Std.  $\beta = 0,179$ ; *p-value* = 0,008;  $f^2 = 0,039$ ). Isto é, o tipo de departamento parece atrair pessoas mais criativas e/ou desenvolver nos seus colaboradores maiores níveis de criatividade. Por fim, quanto maior o rendimento, maior o BEC, sendo esta relação também positiva, significativa e com efeito pequeno (Std.  $\beta = 0,211$ ; *p-value* = 0,005;  $f^2 = 0,056$ ).

Tabela 4.3.2. Resultados das Variáveis de Controlo do Teste do Modelo Concetual.

Relações Variáveis de Controlo	Std. $\beta$	Sample Mean (M)	STDEV	T Statistics	P Values	$f^2$
Anos_Empresa -> BEC	<b>0.152</b>	<b>0.149</b>	<b>0.075</b>	<b>2.031</b>	<b>0.043</b>	<b>0.029</b>
Anos_Empresa -> CI	<b>-0.210</b>	<b>-0.211</b>	<b>0.083</b>	<b>2.521</b>	<b>0.012</b>	<b>0.034</b>
Anos_Empresa -> CPII	<b>-0.178</b>	<b>-0.178</b>	<b>0.069</b>	<b>2.585</b>	<b>0.010</b>	<b>0.033</b>
Casado_Junto -> BEC	0.004	0.007	0.067	0.063	0.950	0.000
Casado_Junto -> CI	-0.021	-0.023	0.097	0.213	0.831	0.000
Casado_Junto -> CPII	-0.020	-0.023	0.094	0.213	0.832	0.000
Chefe -> BEC	-0.024	-0.025	0.059	0.402	0.688	0.001
Chefe -> CI	0.062	0.062	0.069	0.902	0.367	0.004
<b>Chefe -&gt; CPII</b>	<b>0.168</b>	<b>0.167</b>	<b>0.065</b>	<b>2.591</b>	<b>0.010</b>	<b>0.035</b>
ContratoTemporário -> BEC	0.101	0.104	0.072	1.404	0.161	0.017
ContratoTemporário -> CI	-0.062	-0.064	0.079	0.778	0.437	0.004
ContratoTemporário -> CPII	-0.076	-0.082	0.064	1.195	0.232	0.008
DS -> BEC	-0.018	-0.019	0.064	0.287	0.774	0.001
DS -> CI	0.008	0.006	0.074	0.113	0.910	0.000
DS -> CPII	-0.007	-0.007	0.068	0.103	0.918	0.000
DepInovador -> BEC	-0.005	-0.008	0.055	0.091	0.928	0.000
<b>DepInovador -&gt; CI</b>	<b>0.179</b>	<b>0.179</b>	<b>0.067</b>	<b>2.665</b>	<b>0.008</b>	<b>0.039</b>
DepInovador -> CPII	0.026	0.026	0.057	0.457	0.648	0.001
Educação -> BEC	-0.065	-0.066	0.063	1.044	0.297	0.007
Educação -> CI	-0.021	-0.018	0.069	0.299	0.765	0.000
Educação -> CPII	0.023	0.027	0.060	0.378	0.706	0.001
Género -> BEC	0.063	0.062	0.069	0.915	0.361	0.006
Género -> CI	0.010	0.007	0.074	0.135	0.893	0.000
<b>Género -&gt; CPII</b>	<b>0.149</b>	<b>0.144</b>	<b>0.060</b>	<b>2.471</b>	<b>0.014</b>	<b>0.031</b>
Idade -> BEC	0.075	0.077	0.092	0.818	0.413	0.005
Idade -> CI	0.101	0.098	0.095	1.064	0.288	0.006
Idade -> CPII	-0.044	-0.046	0.086	0.507	0.612	0.001
<b>Rendimento -&gt; BEC</b>	<b>0.211</b>	<b>0.211</b>	<b>0.075</b>	<b>2.829</b>	<b>0.005</b>	<b>0.056</b>
Rendimento -> CI	0.073	0.071	0.088	0.828	0.408	0.004
Rendimento -> CPII	0.046	0.043	0.073	0.622	0.534	0.002

Fonte: Elaboração própria.

Acerca das variáveis mais relevantes no estudo (Tabela 4.3.3.), passa-se para a confirmação ou rejeição das hipóteses de investigação formuladas.

**H1a e H1b:** estas hipóteses avaliam se o CCIO está associado positivamente com a CI e com o CPII dos colaboradores, respetivamente. A relação do CCIO com a CI é pequena, mas positiva, estando, no entanto, no limiar da significância estatística (Std.  $\beta = 0,188$ ;  $p$ -value = 0,062;  $f^2 = 0,024$ ). A relação do CCIO com o CPII de dimensão média, positiva e claramente significativa (Std.  $\beta = 0,444$ ;  $p$ -value = 0,000;  $f^2 = 0,183$ ). Ambas as hipóteses são suportadas, e H1 também. No entanto, a relação entre o clima organizacional para a inovação e os comportamentos de promoção e implementação da inovação obtiveram maior suporte empírico do que a relação entre o clima organizacional para a inovação e os comportamentos de criatividade.

**H2a e H2b:** nestas hipóteses avalia-se se o BEC está positivamente associado com a CI (H2a) e se o BEC apresenta uma relação significativa e positiva com o CPIO (H2b). O BEC tem uma pequena relação positiva com a CI, mas no limiar da significância estatística (Std.  $\beta = 0,206$ ;  $p\text{-value} = 0,069$ ;  $f^2 = 0,028$ ), e tem uma pequena associação positiva com o CPIO, sendo esta relação significativa (Std.  $\beta = 0,192$ ;  $p\text{-value} = 0,049$ ;  $f^2 = 0,033$ ). Desta forma, ambas as hipóteses são suportadas, assim como H2. Os efeitos do BEC na CI e no CPIO são, assim, semelhantes.

**H3:** a hipótese analisa se existe uma relação positiva e significativa entre o CCIO e o BEC. Tal como previsto, o CCIO apresenta um efeito positivo e significativo de dimensão média com o BEC (Std.  $\beta = 0,495$ ;  $p\text{-value} = 0,000$ ;  $f^2 = 0,223$ ), registando-se o maior efeito nas hipóteses testadas. Assim, H3 é claramente suportada.

**H4:** esta hipótese propõe que as percepções sobre as PGRH estão positivamente associadas com o BEC. Segundo os resultados, encontra-se uma relação positiva entre as PGRH e o BEC, mas o pequeno efeito está no limiar da significância estatística (Std.  $\beta = 0,206$ ;  $p\text{-value} = 0,057$ ;  $f^2 = 0,038$ ).

Tabela 4.3.3. Resultados Principais do Teste do Modelo Concetual.

Relações Principais	Std. $\beta$	Sample Mean (M)	STDEV	T Statistics	P Values	$f^2$	Hipótese Suportada?
BEC -> CI	0.206	0.210	0.113	1.818	0.069	0.028	H2a suportada
BEC -> CPIO *	0.192	0.196	0.097	1.968	0.049	0.033	H2b suportada
CCIO -> BEC ***	0.495	0.496	0.104	4.754	0.000	0.223	H3 suportada
CCIO -> CI	0.188	0.186	0.101	1.866	0.062	0.024	H1a suportada
CCIO -> CPIO ***	0.444	0.443	0.091	4.911	0.000	0.183	H1b suportada
PGRH -> BEC	0.206	0.218	0.108	1.905	0.057	0.038	H4 suportada

Significância dos coeficientes dos std.  $\beta$ : \*  $p\text{-value} < 0.05$ ; \*\*  $p\text{-value} < 0.01$ ; \*\*\*  $p\text{-value} < 0.001$ . Tamanho da amostra  $n = 208$

Fonte: Elaboração própria.

Adicionalmente foram analisados os efeitos específicos indiretos do Modelo 1, e percebeu-se que existe apenas um efeito mediador (Anexo 8). O BEC apresenta um efeito mediador entre o CCIO e o CPIO, apresentando uma relação positiva, mas no limiar da sua significância estatística (Std.  $\beta = 0,095$  e  $p\text{-value} = 0,064$ ). O potencial efeito mediador do BEC na relação entre as PGRH e a CI e as PGRH e o CPIO não recebeu suporte empírico significativo, isto apesar dos valores dos efeitos serem, em ambos os casos, positivos.

## 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta secção, pretende-se analisar os resultados de acordo com o que foi proposto inicialmente e comparativamente com a revisão de literatura conduzida.

Após a análise qualitativa da literatura, implementou-se um questionário baseado em instrumentos de medida já estudados e validados, recolheram-se e analisaram-se os dados segundo a metodologia do PLS-SEM, e testaram-se as hipóteses de investigação previamente definidas. Para tal, utilizou-se o SmartPLS, construindo-se o Modelo 1.

Com o Modelo 1, conclui-se que o clima para a criatividade e inovação tem uma influência significativa no comportamento inovador dos colaboradores, ainda que com maior relevância no comportamento de promoção e implementação da inovação ao invés da criatividade. Na literatura também se sugere que o clima propício à inovação está relacionado com o comportamento inovador dos colaboradores, indo ao encontro da definição de clima para a inovação: “clima organizacional que apoia comportamentos inovadores” (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019, p. 2663). Também o bem-estar reportado pelos indivíduos está associado ao comportamento inovador dos colaboradores, tal como defendido por vários investigadores (Dul & Ceylan, 2011; Huhtala & Parzefall, 2007; Helzer & Kim, 2016) e, nesta investigação, tal também se verifica. Neste estudo testa-se, simultaneamente, os efeitos sobre a criatividade e a capacidade de promover e implementar a inovação, que, em conjunto, medem o comportamento inovador nas organizações.

A influência do clima para a criatividade e inovação no bem-estar dos colaboradores é a relação que tem um maior efeito na análise, apresentando-se este clima como uma variável bastante significativa para explicar o BEC, tendo, ainda, em conta, que o BEC é explicado, aproximadamente, em 50% no modelo testado. Na mesma ótica, o clima propício à criatividade e inovação apresenta um maior efeito na capacidade de promover e implementar inovação do que na criatividade autorreportada, sendo a segunda relação com mais destaque no modelo testado. A capacidade de promover e implementar inovação é a segunda variável que mais é explicada no modelo testado, cerca de 45%, sugerindo a sua relevância na análise.

A relação entre o clima para a inovação e a capacidade de promoção e implementação da inovação pelos colaboradores, é explicada, em parte, por um maior bem-estar individual, devido ao efeito mediador do bem-estar nesta relação. Ou seja,

quando a um elevado CCIO está também associado um bem-estar elevado, o seu efeito, quer na criatividade quer na promoção e implementação da inovação, é amplificado. O comportamento de promoção e implementação da inovação por parte dos colaboradores encontrou-se mais associado ao clima para a criatividade e inovação do que o bem-estar.

A relação entre o clima para a criatividade e inovação e o bem-estar dos colaboradores é a relação que mais se destaca no modelo. Tal é coerente com o que é defendido por alguns investigadores, como Rasulzada & Dackert (2009), que declara que quanto mais criativa e inovadora a organização for, maiores são os níveis relatados de bem-estar em termos de felicidade, entusiasmo e otimismo. Assim como Huhtala & Parzefall (2007), que consideram que a inovação pode ser um recurso para apoiar o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, a sua capacidade de inovação. Através da influência do clima organizacional no bem-estar, percebe-se o impacto que a inovação pode ter no bem-estar dos seus colaboradores.

A maioria dos estudos existentes avaliam o BEC apenas como BEP (Ekvall, 1996; Guo et al., 2018; Rasulzada & Dackert, 2009) mas, neste estudo, avalia-se o BEC a partir de três tipos de bem-estar (BEV, BEP e BET). Tal providencia uma análise mais consistente e agregadora, já que o bem-estar reportado tem em conta três aspetos que podem influenciar a disposição dos indivíduos: a vida, a saúde mental e o trabalho. Com a relação positiva e significativa do bem-estar percecionado pelos colaboradores com o comportamento inovador, verifica-se a influência do bem-estar, quer na criatividade, quer na capacidade de promoção de implementação da inovação. Também as PGRH têm influência no bem-estar dos trabalhadores, segundo este estudo. As PGRH estão associadas ao bem-estar dos colaboradores, tal como defendido por alguns estudos (Guest, 2017; Veld & Alfes, 2017), e complementa-se o estudo de Bryson et al. (2014), que argumenta a necessidade de haver várias realidades laborais e, neste caso, tem-se um estudo realizado em Portugal.

Este estudo acrescenta a perceção pessoal das respostas, uma vez que se pretende perceber a perceção da efetividade das PGRH, o autorreporte da criatividade individual e no bem-estar percecionado. A referida perceção confere um carácter pessoal ao estudo, tendo tal já sido feito por alguns investigadores (Brockner et al., 2006; Takeuchi & Takeuchi, 2013).

## 6. CONCLUSÕES

Nesta secção apresenta-se as principais conclusões da investigação e as suas implicações teóricas e práticas, algumas limitações encontradas e sugestões para investigações futuras.

O objetivo principal deste trabalho baseou-se no estudo do impacto que o clima propício à criatividade e inovação organizacional e as práticas de GRH podem ter no bem-estar e no comportamento inovador, assim como a influência do bem-estar e do clima inovador no comportamento inovador dos colaboradores, quer a nível de criatividade, quer a nível de promoção e implementação da inovação. As práticas de GRH foram abordadas consoante a perceção dos respondentes da efetividade das práticas apresentadas, e o bem-estar do colaborador inclui o bem-estar com a vida, o bem-estar psicológico e o bem-estar no trabalho, para conferir um carácter mais consistente à análise.

Analisaram-se dados relativos a 208 colaboradores, e percebeu-se que o clima para a criatividade e inovação nas organizações tem uma relação positiva e significativa com o comportamento inovador dos colaboradores, assim como com o bem-estar vivido na organização. As práticas de GRH têm uma relação positiva e significativa com o bem-estar individual, e o bem-estar tem uma relação positiva e significativa, quer com a criatividade do colaborador, quer com o comportamento de implementação de inovação. Apesar disto, o bem-estar dos colaboradores pareceu não possuir um papel mediador entre as práticas de GRH e o comportamento inovador dos trabalhadores. A única relação mediadora que se encontrou no modelo foi a do bem-estar individual entre o clima para a criatividade e inovação organizacional e o comportamento de promoção e implementação da inovação. Deparamo-nos com a importância deste tipo de comportamento face à criatividade dos colaboradores.

As diferenças no comportamento inovador dos colaboradores relatadas a partir das duas medidas utilizadas, criatividade e capacidade de promoção e implementação da inovação, revelaram-se interessantes no estudo. A relação do clima propício à inovação e criatividade com o bem-estar individual é a relação que mais se destaca no modelo, seguindo-se a desse mesmo clima no comportamento de promoção e implementação da inovação. Quer o bem-estar quer o clima para a inovação têm efeitos comparáveis na criatividade individual reportada. O clima para a criatividade e inovação organizacional acaba por ter um efeito mais significativo na capacidade de promover e implementar inovação do que na criatividade individual. Assim, existem evidências compatíveis com

uma relação bidirecional entre o bem-estar e a inovação, devido à associação do bem-estar com o comportamento inovador e do clima inovador organizacional com o bem-estar.

O clima para a criatividade e inovação organizacional tem maior associação com a capacidade dos colaboradores em implementar e promover inovação do que o bem-estar percebido. A associação entre o clima para a criatividade e inovação organizacional e a capacidade de promover e implementar inovação é a segunda relação com mais destaque encontrada.

Com o Modelo 1, conclui-se que as práticas de GRH estão associadas ao bem-estar dos colaboradores, tal como defendido por alguns estudos (Guest, 2017; Veld & Alfes, 2017), e complementa-se o estudo de Bryson et al. (2014), que argumenta a necessidade de haver várias realidades laborais. Assim, as práticas de GRH têm efeito no bem-estar dos colaboradores, sendo que esse bem-estar é explicado em mais de 50% no modelo testado. O bem-estar individual tem efeito no comportamento inovador individual, mas não existe uma relação mediadora do bem-estar entre as práticas de GRH e esse mesmo comportamento.

#### 6.1. Contribuições e Perspetivas para Futuras Investigações

Aqui apresenta-se as principais contribuições desta investigação e como pode ser um ponto de partida para futuras investigações. Contribuiu-se com uma nova medida para o CCIO, já que se junta duas medidas já utilizadas, mas separadamente, o clima para a criatividade organizacional e o clima para a inovação organizacional. As traduções aqui efetuadas de alguns instrumentos de medida, através de um processo de *back-translation*, tornam mais fácil a condução de novas investigações.

Com o significativo efeito de um clima propício à criatividade e inovação no bem-estar, recomendam-se, por exemplo, mais estudos qualitativos que possam ajudar a explicar melhor o porquê e o como desta relação, e a sua eventual bidirecionalidade. Dado tratar-se dum estudo de corte transversal (*cross section*), com as limitações inerentes à proposição de causalidade, a existência de estudos experimentais no futuro poderiam ajudar a desvendar a causalidade dominante, entre bem-estar e inovação, e perceber qual destas variáveis poderá ser mais interessante do ponto de vista instrumental para a gestão.

Foram estudadas associações entre as variáveis, pelo que, futuros estudos, podem incidir na existência de relações de causalidade entre as subdimensões das PGRH e o BEC. Se houver evidência de alguma destas relações, as PGRH que diminuem o BEC devem ser mais profundamente estudadas para perceber se podem deixar de ser exercidas nas organizações.

O bem-estar dos colaboradores é estudado como um todo, já que é definido a partir do BEP, BEV e BET, considerando que estas três variáveis, em conjunto, estudam com maior plenitude o bem-estar individual. Esta é uma forma aconselhada para oferecer robustez aos resultados. No entanto, reconhece-se também o mérito de se analisarem, em estudos futuros, estas subdimensões individualmente, para perceber os diferentes impactos no comportamento inovador dos colaboradores. Os valores elevados de  $R^2$  para o BEC e o CPII revelam a importância destes construtos na análise do modelo, e a necessidade de considerar um clima propício à criatividade e inovação e as PGRH em estudos que considerem os dois construtos referidos.

Gestores que querem promover a criatividade e inovação nas empresas, devem preocupar-se não só com um clima que proporcione inovação organizacional, mas também em promover o bem-estar dos colaboradores, que pode ser influenciado pelas PGRH.

As variáveis de controlo utilizadas e os seus efeitos também podem servir de base para o desenvolvimento de novas ideias (como a maior associação entre a ocupação de uma posição de chefia e o género feminino e a capacidade de promover e implementar inovação, e tal não se verificar ao nível da criatividade individual).

Por não ter havido conclusões significativas para as PME (Pequenas e Médias Empresas) nesta investigação, que são as empresas predominantes em Portugal, aconselha-se que estudos com o mesmo propósito avaliem apenas as PME, para se poder tirar conclusões mais significativas e aplicáveis ao contexto português. Este estudo foi realizado em Portugal, mas aconselha-se que futuras investigações procedam à execução das mesmas análises desta investigação, mas tendo em conta a realidade de outros países ou regiões em específico.

Destaca-se, como contributo desta investigação: a clara e significativa associação do clima para a criatividade e inovação organizacional com o bem-estar dos colaboradores e o comportamento de promoção e implementação, os efeitos equiparáveis

na criatividade individual do bem-estar dos colaboradores e do clima para a criatividade e inovação, e a semelhança observável na associação do bem-estar, quer com a criatividade individual, quer com o comportamento de promoção e implementação de inovação. Destaca-se ainda, a proposta e teste de um novo construto, o Clima para a Criatividade e Inovação Organizacional (CCIO), que resultou de uma combinação dos construtos Clima de Inovação Organizacional (originalmente definidas por Patterson et al. (2005) e Scott & Bruce (1994), e reduzidas por Kang et al. (2015)) e Clima de Criatividade na Organização (Mayfield & Mayfield, 2010), que poderá revelar-se útil em futuras investigações.

## 6.2. Limitações da Investigação

Nesta investigação verificaram-se algumas limitações. Assistiu-se à impossibilidade de avaliar a influência de algumas variáveis na investigação, como a existência de apenas 10 respondentes em regime de *part-time* e de apenas 1 respondente no departamento de RH. Ou seja, a amostra poderia ser mais significativa e variada.

Não foram tiradas conclusões exclusivamente para as PME, uma vez que a maioria dos respondentes pertenciam a uma grande empresa, no entanto, tal teria sido importante no contexto português. O número reduzido da amostra não foi eficaz para ser mais abrangente e ter resultados mais conclusivos.

O número de questões para cada tipo de PGRH pareceu não ser suficiente para diferenciar as mesmas, nem para tirar conclusões sobre a maior ou menor associação que cada uma tem com o BEC. Apesar disto, fez-se uma matriz de correlações entre as várias PGRH e as restantes variáveis do Modelo 1 (Anexo 9). Como os *scores* resultantes foram baixos e as diferenças não foram expressivas, optou-se por não fazer a divisão. Possivelmente, se existissem mais questões a medir a efetividade das PGRH, as diferenças poderiam ser pertinentes para se fazer subdivisões das referidas práticas.

Inicialmente pensou-se em considerar o setor como variável de controlo, mas tal não foi feito, já que não foi registado um padrão, pelo que, *a priori*, não existe racional para ser uma variável de controlo (Anexo 10).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
- Alfes, K., Shantz, A. & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427.
- Aldieri, L., Bruno, B., & Vinci, C. P. (2021). A multi-dimensional approach to happiness and innovation. *Applied Economics*, 53(11), 1300–1310.
- Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427.
- Ali Taha, V., Sirková, M., & Ferencová, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 7–17.
- Alves, M. C. (2019). *Se eu Inovo, tu Inovas? Comportamentos Inovadores em Contexto de Trabalho* [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida]. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/7141/1/22442.pdf>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–377.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184
- Amabile, T., Hadley, C.N. & Kramer, S.J. (2002). Creativity under the Gun. Special Issue on the Innovative Enterprise: Turning Ideas into Profits. *Harvard Business Review*, 80, 52–61.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-camen, M. (2020). Human Resource Management Review Common

- Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Avey, J. B., Luthans, F., Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Awang, Z. (2015). SEM made simple: A gentle approach to learning structural equation modelling. Bandar Baru Bangi, MPWS Rich Resources.
- Bakar, R., Hashim, R., Jayasingam, S., Omar, S. & Mustamil, N. (2018). "Positivity and Happiness in the Workplace" In *A Meaningful Life at Work*. 155-187.
- Bamber, G. J., Bartram, T., & Stanton, P. (2017). HRM and workplace innovations: formulating research questions. *Personnel Review*, 46(7), 1216–1227.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R. & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601-1620.
- Bani-Melhem, S., Abukhait, R.M. & Shamsudin, F. Mohd. (2020). Does job stress affect innovative behaviors? Evidence from dubai five-star hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19 (3), 344-36.
- Baptiste, N. R. (2008), Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309.
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner; examining the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management Journal*, 37, 31–46.
- Barroso, C., Carrión, G. C. & Róldan, J. L. (2010). Applying Maximum Likelihood and PLS on Different Sample Sizes: Studies on SERVQUAL Model and Employee Behavior Model. In Vinzi, E. V., Chin, W. W. & Henseler, J. (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (Chap. 19, pp. 427–447). Springer.
- Bass, B. M. (2010). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*, 3rd edition Palgrave, Macmillan, UK.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural*

*Psychology*, 1(3), 185–216.

- Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2006). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 45(1), 127–145.
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2014). *Does worker wellbeing affect workplace performance?* Department for Business Innovation & Skills.
- Cascio, W. F. (2013). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (9th ed.): Boston.
- Chams, N., & García-blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation & Recycling*, 141, 109–122.
- Chang, E. (2005). Employees’ overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523–544.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd Ed.). New York: Routledge.
- Collins, D. (2009). Pretesting survey instruments: An overview of cognitive methods. *Quality of Life Research*, 12(3), 229–238.
- Craney, T. A., & Surlles, J. G. (2002). Model-dependent variance inflation factor cutoff values. *Quality Engineering*, 14(3), 391–403.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349–354.
- Cumming, B. S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 21–9.
- Curado, C. (2018). Human resource management contribution to innovation in small and medium - sized enterprises : A mixed methods approach. *Creativity and Innovation Management*, 27(1), 79–90.
- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D. and Švarc, J. (2019), "Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance: Evidence from Croatia". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522–544.
- Diener, E. (2009). Subjective Well-Being. In: Diener, E. (eds) *The Science of Well-Being. Social Indicators Research Series*, vol 37. Springer, Dordrecht.

- Diener, E., Oishi, S. & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Natural Human Behavior*, 2, 253–260.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235.
- Dolan, P., & Metcalfe, R. (2012). The relationship between innovation and subjective wellbeing. *Research Policy*, 41(8), 1489–1498.
- Donaldson, S. I., Heshmati, S., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2021). Examining building blocks of well-being beyond PERMA and self-report bias. *Journal of Positive Psychology*, 16(6), 811–818.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12–20.
- Duran, V. (2020). Orientação Empreendedora e Liderança Transformacional como Determinantes Individuais da Inovação Empresarial - Evidência de Gestores Portugueses e Brasileiros. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão].  
<https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=1472115&method=getFile>.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 55(1), 105–123.
- Faiz Rasool, S., Samma, M., Anjum, A., & Khan, T. M. (2019). Relationship Between Modern Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Empirical Investigation From Banking Sector of China. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10(19), 1–13.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. University of Akron Press.
- Farouk, S., Elainain, H. M. A., Obeidat, S. & Al-Nahyan, M. (2016). HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector: The mediating role of organizational innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 773–791.
- Fischer, D. G., & Fick, C. (1993). Measuring social desirability: Short forms of the marlowe-crowne social desirability scale. *Educational and Psychological Measurement*, 53(2), 417–424.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198.
- Ghazali, N., & Nordin, M. S. (2019). Measuring meaningful learning experience: Confirmatory factor

- analysis. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(12), 283–296.
- Goh, P. S., Goh, Y. W., Jeevanandam, L., Nyolczas, Z., Kun, A., Watanabe, Y., Noro, I., Wang, R., & Jiang, J. (2021). Be happy to be successful: a mediational model of PERMA variables. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 632–657.
- Goodman, F. R., Disabato, D. J., Kashdan, T. B., & Kauffman, S. B. (2018). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *Journal of Positive Psychology*, 13(4), 321–332.
- Guest, D. E. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *The journal of Industrial Relations*, 44(3), 335–358.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: a review and research agenda Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Guest, D. E. and Conway, N. (2004) Employee Wellbeing at Work and the Psychological Contract. Research Report for the CIPD. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219–230.
- Gupta, A.K. (2012). Innovations for the poor by the poor. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 5(1-2), 28-39.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2011). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (3), 414-433.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 3rd Ed., Thousand Oakes, CA: Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Evaluation of

- formative measurement models BT—Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. In J. F. Hair, Jr., G. T. M. Hult, C. M. Ringle, M. Sarstedt, N. P. Danks, & S. Ray (Eds.), (pp. 91–113). Springer International Publishing.
- Hannah, S. T., Perez, A. L. U., Lester, P. B., & Quick, J. C. (2020). Bolstering Workplace Psychological Well-Being Through Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(3), 222–240.
- Harter, J, Schmidt, F, Hayes, T (2002) Business-unit relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
- Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário, 2ºVol*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 299–306.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90.
- Investors in People. (2017). *Improving performance with workplace well-being*. *Investors in People e-book*. Consultado a 10 de junho de 2022. Disponível em <https://www.investorsinpeople.com/resources/ideas-and-inspiration/improving-performanceworkplace-wellbeing>
- Freitas, W. Jabbour, C. J. C. & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategies Series*, 12(5), 226–234.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025–4047.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208–1221.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing

organizational innovation : Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525–544.

- Kang, Jae Hyeung; Solomon, George T.; Choi, David Y. (2015). CEOs' Leadership Styles and Managers' Innovative Behaviour: Investigation of Intervening Effects in an Entrepreneurial Context. *Journal of Management Studies*, 52(4), 531–554.
- Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G. and Oxenbridge, S. (2006). *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, Routledge, Taylor & Francis Group, London.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20.
- Helzer, E. G. & Kim, S. H. (2016). Creativity for workplace well-being. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 134–147.
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57–76.
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–27.
- Krekel, C., Ward, G., & De Neves, J.. (2019). *Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance Employee Wellbeing*. Saïd Business School Research Papers.
- La Placa, V., McNaught, A., & Knight, A. (2013). Discourse on wellbeing in research and practice. *International Journal of Wellbeing*, 3(1), 116–125.
- Lang, J. C., & Lee, C. H. (2010). Workplace humor and organizational creativity, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 46-60.
- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2016). Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819–846.
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability*, 11(8), 1–16.
- Linkey, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G., Hurling, R. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and Individual Differences*, 47, 878–884.
- Ling, T. C. & Nasurdin, A. M. (2010). Human Resource Management Practices And Organizational

- Innovation: An Empirical Study In Malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 26(4), 105–116.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.
- Martinaityte, I., Sacramento, C. & Aryee, S. (2019). Delighting the Customer: Creativity-Oriented High-Performance Work Systems, Frontline Employee Creative Performance, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, 45(2), 728–751.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2010). Developing a scale to measure the creative environment perceptions: A questionnaire for investigating garden variety creativity. *Creativity Research Journal*, 22(2), 162–169.
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-Performance Work System Work Well-Being, and Employee Creativity Cross-Level Moderating Role of Transformational Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9), 1–24.
- Miles, J. N., & Shevlin, M. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 25, 85–90.
- Miranda, R. (2014). *Competências, Criatividade e Inovação – estudo de caso do setor têxtil e do vestuário*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão]. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/33856/1/Rosa%20Maria%20de%20Azevedo%20Maia%20Dias%20de%20Miranda.pdf>
- Montani, F. & and Staglianò, R. (2022). Innovation in times of pandemic: The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between COVID-19-induced job stress and employee innovation. *R&D Management*, 52(2), 193-205.
- Muñoz-Pascual, L., Galende, J. & Curado, C. (2019). Human Resource Management Contributions to Knowledge Sharing for a Sustainability-Oriented Performance: A Mixed Methods Approach. *Sustainability*, 12(1), 1–24.
- Murali, A. & Sheeja, K. K. (2014). Knowledge Management and Human Resource Management (HRM): Importance of Integration. *Perspectives*, 3(1), 3–10.
- Neumeier, L. M., Brook, L., Ditchburn, G., & Sckopke, P. (2017). Delivering your daily dose of well-

being to the workplace: a randomized controlled trial of an online well-being programme for employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 555–573.

- Nishii, L. H. & Wright, P. M. (2007). Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management. ILR School Cornell University.
- Organização Mundial da Saúde (1946). *Constitution of the World Health Organization*. Nova Iorque.
- Osborne, J. W. (2015). What is rotating in exploratory factor analysis? *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 20(2), 1–7.
- Pauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469–474.
- Panigrahy, N. P., & Pradhan, R. K. (2015). Creativity and innovation: exploring the role of HR practices at workplace. *Presentation of Paper at National Conference Organized by Ravenshaw B-School, September*, 1–17.
- Park, S., Tseng, Y., & Kim, S. (2016). The Impact of Innovation on Job Satisfaction: Evidence from U. S. Federal Agencies. *Asian Social Science*, 12(1), 274–286.
- Patterson, M, Warr, P, West, M (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Matlis, S., et al. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation'. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408.
- Peccei, R.E. (2004). Human Resource Management And The Search For The Happy Workplace. ERIM Inaugural Address Series Research in Management. <http://hdl.handle.net/1765/1108>.
- Peterson, R. A. & Kim, Y. (2013). On the Relationship Between Coefficient Alpha and Composite Reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194–198.
- Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 69–82.
- PORDATA (2020). Small and medium-sized enterprises as a % of total enterprises: total and by size. Consultado em 3 de maio de 2022. Disponível em <https://www.pordata.pt/en/Portugal/Small+and+medium+sized+enterprises+as+a+percentage+of>

+total+enterprises+total+and+by+size-2859.

- Pryce-Jones, J. (2011), *Happiness at work: maximizing your psychological capital for success*, Wiley-Blackwell, Malden, MA.
- Quick, J. C., Wright, T. A., Adkins, J. A., Nelson, D. L., Quick, J. D. (2013). *Preventive stress management in organizations* (2nd ed.)
- Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21(2–3), 191–198.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Salas-Vallina, A, Alegre, J. & López-Cabrales, A. (2020). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management Advancing Human Resource Research and Practice*, 60(3), 333-347.
- Saunila, M. (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 11(2), 163–175.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Seeck, H., & Diehl, M. (2017). A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 905–936.
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Serrat, O. (2017). *Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace*. In: Knowledge Solutions. Springer, Singapore.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77.
- Shipton, H. J., West, M. A., Parkes, C. L., Dawson, J. F., Patterson, M. G. (2007). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 404–430.

- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., Patterson, M., & Group, O. P. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3–27.
- Silva, A. J. (2020). Emoções e bem-estar no trabalho. In A. Caetano, J. Neves & J. M. C. Ferreira (Eds.), *Psicossociologia das Organizações: Fundamentos e Aplicações* (pp. 179-197). Edições Sílabo.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Medidas do Comportamento Organizacional. Artmed Editora S.A..
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209.
- Smith, M. K. (2018). High-involvement innovation: views from frontline service workers and managers. *Employee Relations*, 40(2), 208–226.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: A moderated mediation model. *Human Resource Management*, 52(3), 441–456.
- Sorensen, J. B. & Stuart, T.E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81–112.
- Spence, G. B. (2015). Workplace wellbeing programs: If you build it they may NOT come...because it's not what they really need! *International Journal of Wellbeing*, 5(2), 109–124.
- Sternberg, R. J. (1988). *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Stone, R. J. (1998). *Human resource management* Brisbane, Australia: John Wiley and Sons.
- Strand, Ø., Wiig, M., Torheim, T., Solli-Sæther, H. & Nettet, E. (2017). Technological Innovation Capability and Interaction Effects in a Scandinavian Industry Cluster. *International Journal of Innovation Management*, 21(5), 1–20.
- Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2013). Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry. *International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2089–2106.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55.
- Tehseen, S., Ramayah, T. Sajilan, S. (2017). Testing and Controlling for Common Method Variance: A Review of Available Methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 146–175.
- Tinkler, L., & Hicks, S. (2011 ). *Measuring subjective well-being*. Office for National Statistics.

<http://www.ons.gov.uk/ons/index.html>.

- Van Selm, M., & Jankowski, N. W. (2006). Conducting online surveys. *Quality and Quantity*, 40(3), 435–456.
- Vaqueirinho, A. (2022). Comportamentos Inovadores em tempos de teletrabalho - a relevância do contexto para a inovação e comprometimento organizacional dos colaboradores. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão].
- Veld, M., & Alfes, K. (2017). HRM, climate and employee well-being: comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2299–2318.
- Veenendaal, A. A. R. & Boundarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management Revue*, 26(2), 138–160.
- Villajos, E., Tordera, N. & Peiró, J. (2019). Human Resource Practices , Eudaimonic Well-Being , and Creative Performance : The Mediating Role of Idiosyncratic Deals for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 11(24), 6933.
- Voorde, K. Van De, Paauwe, J., & Veldhoven, M. Van. (2012). Employee Well-being and the HRM – Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.
- Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. *Sustainability*, 11(3), 621.
- Walsh, L. C., Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2018). Does Happiness Promote Career Success? Revisiting the Evidence. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 199–219.
- Warr, P., & Clapperton, G. (2009). *The Joy of Work? Jobs, Happiness, and You* (1st ed.). Routledge.
- Wyer, P., Donohoe, S. & Matthews, P. (2010) Fostering strategic learning capability to enhance creativity in small service businesses. *Service Business*, 4, 9–26.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160.
- Yusuf, S. (2009). From creativity to innovation. *Technology in Society*, 31(1), 1–8.
- Zheng, Xiaoming; Zhu, Weichun; Zhao, Haixia; Zhang, Chi (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of*

*Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.

Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 333–359.

## ANEXOS

## 1. Questionário.

Exmos(as). Senhores(as),

O presente questionário enquadra-se no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Ciência Tecnologia e Inovação, do ISEG (Universidade de Lisboa), desenvolvido sob a orientação científica do Professor Doutor Ricardo Figueiredo Belchior (Advance/CSG, ISEG).

Esta recolha de dados incide sobre as temáticas da criatividade e a inovação nas organizações e os seus antecedentes e destinam-se, exclusivamente, a pessoas atualmente empregadas com uma idade não inferior a 18 anos.

As suas respostas serão anónimas e os dados por si fornecidos serão apenas usados de forma agregada nos respetivos estudos. Estima-se uma duração de resposta de, aproximadamente, 12 a 15 minutos e poderá sempre interromper as suas respostas e retomar, mais tarde, ao questionário, sem perda das mesmas.

Realçamos a importância de respostas sinceras para a qualidade desta investigação. Neste questionário não existem respostas certas ou erradas.

Ao clicar para continuar, concorda que leu este consentimento informado, e que a sua participação é inteiramente voluntária.

Agradeço a sua disponibilidade e colaboração!

Márcia Silva

Caso tenha alguma questão relacionada com o estudo ou questionário, por favor não hesite em contactar 154326@aln.iseg.ulisboa.pt (Márcia Silva)

➔ **Questões necessárias para excluir quem não pertence ao público-alvo**

**Questão a**

Situação profissional atual:

Nota: Se estiver presentemente desempregado, não deverá responder ao presente questionário.

- Trabalhador por conta própria a tempo inteiro
- Trabalhador com conta própria em part-time
- Empregado por conta de outrem a tempo inteiro
- Empregado por conta de outrem a tempo inteiro em part-time
- Outra (especifique, por favor)

**Questão b**

Idade (anos):

## → Questões Principais

### Questão 1

Tendo em conta a sua percepção das práticas de Gestão de Recursos Humanos na empresa onde trabalha, assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo Fortemente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Fortemente	Não sabe / Não responde
A empresa reflete de modo eficaz as mudanças situacionais, reorganizando os colaboradores para os cargos apropriados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, a empresa é eficaz na colocação dos colaboradores nos cargos mais apropriados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa providencia formação adequada para a função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa providencia boas oportunidades de formação para melhorar as capacidades dos colaboradores relacionadas com a função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, os programas de formação da empresa para os colaboradores são eficazes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa falha em providenciar formações eficazes para o meu cargo atual e para aquele que serei responsável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa faz um esforço genuíno para manter os empregos mesmo sob condições de negócio adversas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As avaliações de desempenho são baseadas em resultados objetivos e quantificáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa oferece informações suficientes sobre os métodos específicos da avaliação de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores podem comunicar formalmente com os seus supervisores acerca dos resultados da avaliação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, o sistema de sugestões da empresa é gerido de forma eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, o sistema de reclamações da empresa é gerido de forma eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Questão 2

Considerando a sua personalidade e atitudes perante o trabalho, assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Nunca	Esporadicamente	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Muito Frequentemente	Sempre	Não sabe / Não responde
Tenho ideias novas para ultrapassar as dificuldades.	<input type="radio"/>							
Procuro novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho.	<input type="radio"/>							
Encontro soluções originais para os problemas.	<input type="radio"/>							
Mobilizo o apoio dos outros para ideias inovadoras.	<input type="radio"/>							
Consigo obter aprovação para as minhas ideias inovadoras.	<input type="radio"/>							
Consigo entusiasmar os gestores para ideias inovadoras.	<input type="radio"/>							
Transformo ideias inovadoras em resultados úteis.	<input type="radio"/>							
Introduzo, sistematicamente, ideias inovadoras.	<input type="radio"/>							
Avalio a utilidade de ideias inovadoras.	<input type="radio"/>							

### Questão 3

Considerando o seu bem-estar, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo Fortemente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Fortemente	Não sabe / Não responde
Sinto-me satisfeito com a minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou perto do meu sonho na maioria dos aspetos da minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na maioria das vezes, sinto-me realmente feliz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou numa boa fase da vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha vida é muito divertida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podendo, dificilmente mudaria o meu modo de vida atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito/a com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontro verdadeiro prazer no trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo sempre encontrar formas de enriquecer o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho é uma experiência significativa para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Basicamente, sinto-me satisfeito/a com as minhas conquistas no meu trabalho atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que cresci como pessoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lido bem com os assuntos diários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente, sinto-me bem comigo mesmo/a e sou confiante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas pensam que estou disposto/a a dar e a partilhar o meu tempo com os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adapto-me bem à flexibilidade nos meus horários de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adoro ter conversas profundas com a minha família e com os meus amigos para que nos possamos compreender melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Questão 4

Considerando as práticas adotadas pela empresa onde trabalha, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente	Não sabe / Não responde
Na minha organização o suporte ao desenvolvimento de novas ideias está prontamente disponível.	<input type="radio"/>					
A minha organização providencia-me tempo livre para procurar/desenvolver ideias criativas durante o dia de trabalho.	<input type="radio"/>					
A minha organização reconhece, publicamente, aqueles que são inovadores.	<input type="radio"/>					
O meu supervisor encoraja-me a ser criativo.	<input type="radio"/>					
O meu grupo de trabalho apoia novas formas de fazer as coisas.	<input type="radio"/>					
A minha organização encoraja-me a ser criativo no trabalho.	<input type="radio"/>					
Tenho os recursos de que necessito para fazer o meu trabalho.	<input type="radio"/>					
O meu trabalho é desafiante.	<input type="radio"/>					
Tenho controlo na forma como faço o meu trabalho.	<input type="radio"/>					
As políticas da minha organização tornam difícil ser-se criativo.	<input type="radio"/>					
As políticas da minha organização impedem a espontaneidade no local de trabalho.	<input type="radio"/>					
É difícil ser criativo com os prazos de trabalho que tenho.	<input type="radio"/>					

## Questão 5

Indique, por favor, o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

	Verdadeiro	Falso
Eu nunca não gostei de alguém intensamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes sinto-me ressentido/a quando não consigo o que quero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve alturas em que senti vontade de me rebelar contra pessoas com autoridade, apesar de saber que tinham razão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou sempre cortês, mesmo com pessoas que são desagradáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve alturas em que tive bastante inveja da boa sorte dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes fico irritado/a com pessoas que me pedem favores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## → Questões Sociodemográficas

### Questão A

Género

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

### Questão B

Estado civil:

- Solteiro/a
- Casado/a ou em União de Facto
- Divorciado/a, separado/a ou viúvo/a
- Prefiro não responder

### Questão C

Nível de escolaridade concluído:

- Ensino básico - 1ºciclo (4ºano)
- Ensino básico - 2ºciclo (6ºano)
- Ensino básico - 3ºciclo (9ºano)
- Ensino secundário - (12ºano)
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Prefiro não responder

### Questão D

Em que setor se enquadra a empresa onde trabalha?

- Comércio / Serviços
- Serviços de Seguros
- Indústria
- Consultoria
- Retalho
- Tecnologia
- Saúde
- Educação e Formação
- Serviços Financeiros
- Construção Civil
- Recursos Humanos
- Prefiro não responder
- Outra (especifique, por favor)

### Questão E

Departamento onde trabalha:

- Recursos Humanos
- Financeiro
- Marketing
- Operacional / de Produção
- Comercial
- Estratégia e Desenvolvimento de Negócio
- Administrativo
- Jurídico
- Tecnologias de Informação
- Prefiro não responder
- Outro (especifique, por favor)

### Questão F

Há quantos anos está na empresa? (Nota: são aceites valores decimais, ex.: 6 meses = 0.5 anos)

### Questão G

Dimensão da empresa onde trabalha (escolha a opção mais próxima do seu caso):

- Micro (<10 empregados)
- Pequena (<50 empregados)
- Média(<250 empregados)
- Grande (>250 empregados)

### Questão H

Vínculo contratual atual:

- Temporário
- Recibos verdes
- A tempo determinado
- A tempo indeterminado
- Trabalhador por conta própria
- Estágio
- Prefiro não responder

### Questão I

Desempenha uma posição de chefia?

- Sim
- Não
- Prefiro não responder

### Questão J

Atualmente, o seu nível salarial mensal (líquido) é de:

- < 705€
- 705€ a 1165€
- 1166€ a 1666€
- 1667€ a 2167€
- ≥ 2168€
- Prefiro não responder

## 2. Qualidade de Análise Fatorial (significância de 0.000).

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,882
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	5531,353
	gl	1275
	Sig.	,000

## 3. Variância retida por 1 único fator.

**Variância total explicada**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	18,119	35,528	35,528	18,119	35,528	35,528
2	5,150	10,098	45,626	5,150	10,098	45,626
3	3,948	7,741	53,367	3,948	7,741	53,367
4	2,090	4,097	57,464	2,090	4,097	57,464
5	1,734	3,399	60,863	1,734	3,399	60,863
6	1,576	3,090	63,953	1,576	3,090	63,953
7	1,394	2,733	66,686	1,394	2,733	66,686
8	1,242	2,436	69,122	1,242	2,436	69,122
9	1,084	2,126	71,248	1,084	2,126	71,248
10	,945	1,854	73,101			
11	,916	1,795	74,897			
12	,902	1,768	76,665			
13	,859	1,684	78,349			
14	,807	1,583	79,931			
15	,706	1,385	81,316			
16	,670	1,314	82,630			
17	,649	1,272	83,902			
18	,564	1,106	85,008			
19	,557	1,093	86,101			
20	,484	,950	87,051			
21	,470	,921	87,972			
22	,453	,888	88,860			
23	,424	,831	89,690			
24	,400	,784	90,475			
25	,384	,752	91,227			
26	,365	,715	91,942			
27	,337	,660	92,603			
28	,311	,610	93,212			
29	,295	,578	93,790			
30	,271	,532	94,322			
31	,261	,512	94,834			
32	,250	,491	95,325			
33	,216	,424	95,749			
34	,204	,400	96,149			
35	,187	,367	96,515			
36	,182	,357	96,872			
37	,174	,341	97,213			
38	,161	,316	97,529			
39	,144	,282	97,810			
40	,142	,278	98,088			
41	,119	,234	98,322			
42	,115	,225	98,547			
43	,111	,217	98,764			
44	,109	,215	98,978			
45	,092	,180	99,158			
46	,088	,173	99,331			
47	,085	,167	99,498			
48	,081	,158	99,656			
49	,075	,148	99,804			
50	,063	,123	99,926			
51	,038	,074	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

## 4. Relação entre Desabilidade Social e as variáveis do Modelo 1.

	DS
PGRH	-0,025
CCIO	0,012
BEC	0,069
CI	-0,009
CPII	-0,039
OIO	-0,046

DS – Desejabilidade Social

5. Matriz que mostra incongruências na divisão de fatores.

Matriz de padrão<sup>a</sup>

	Fator				
	1	2	3	4	5
@8_4_PraticasGRH	,908				
@8_5_PraticasGRH	,872				
@8_3_PraticasGRH	,837				
@8_11_PraticasGRH	,761				
@8_12_PraticasGRH	,657				
@8_1_PraticasGRH	,650				
@8_2_PraticasGRH	,648				
@8_9_PraticasGRH	,627				
@8_10_PraticasGRH	,605				
@8_8_PraticasGRH	,594				
@8_7_PraticasGRH	,464				
@8_6_PraticasGRH_R	,424				
@14_2_Clima_Inov	,369				
@11_3_BemEstar_Vida		,832			
@11_1_BemEstar_Vida		,797			
@11_2_BemEstar_Vida		,761			
@11_4_BemEstar_Vida		,745			
@11_5_BemEstar_Vida		,632			
@11_15_BemEstar_Psicologico		,572			
@11_16_BemEstar_Psicologico		,477			
@11_17_BemEstar_Psicologico		,418			
@11_6_BemEstar_Vida		,384			
@11_14_BemEstar_Psicologico		,380			
@11_18_BemEstar_Psicologico		,311			
@9_3_Inov_Individual_Criatividade			-,826		
@9_7_Inov_Individual			-,820		
@9_2_Inov_Individual_Criatividade			-,793		
@9_1_Inov_Individual_Criatividade			-,786		
@9_8_Inov_Individual			-,785		
@9_9_Inov_Individual			-,766		
@9_6_Inov_Individual			-,696		
@9_5_Inov_Individual			-,685		-,309
@9_4_Inov_Individual			-,674		
@11_9_BemEstar_LocalTrabalho				-,901	
@11_7_BemEstar_LocalTrabalho				-,841	
@11_10_BemEstar_LocalTrabalho				-,785	
@11_8_BemEstar_LocalTrabalho				-,738	
@11_12_BemEstar_LocalTrabalho				-,635	
@14_10_Clima_Inov_R	,327			-,556	
@11_11_BemEstar_LocalTrabalho		,396		-,504	
@14_8_Clima_Inov				-,490	
@14_11_Clima_Inov_R				-,444	
@14_1_Clima_Inov	,303			-,355	-,307
@14_12_Clima_Inov_R				-,334	
@11_13_BemEstar_Psicologico					
@14_4_Clima_Inov					-,656
@14_6_Clima_Inov					-,644
@14_3_Clima_Inov	,334				-,547
@14_5_Clima_Inov					-,477
@14_9_Clima_Inov		,380			-,382
@14_7_Clima_Inov					-,321

Método de Extração: fatoração de Eixo Principal.  
 Método de Rotação: oblímin com Normalização de Kaiser. <sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 12 iterações.

## 6. Factor Loadings (Modelo 1).

	Anos_Empresa	BEC	CCIO	Casado_Junto	Chefe	ContratoTemporário	CI	DS	DeplInovador	Educação	Gênero	Idade	CPII	PGRH	Rendimento
@11_10_BemEstar_LocalTrabalho		0.784													
@11_12_BemEstar_LocalTrabalho		0.855													
@11_13_BemEstar_Psicologico		0.618													
@11_14_BemEstar_Psicologico		0.681													
@11_17_BemEstar_Psicologico		0.577													
@11_1_BemEstar_Vida		0.529													
@11_2_BemEstar_Vida		0.534													
@11_4_BemEstar_Vida		0.524													
@11_7_BemEstar_LocalTrabalho		0.716													
@11_8_BemEstar_LocalTrabalho		0.832													
@11_9_BemEstar_LocalTrabalho		0.728													
@14_10_Clima_Inov_R			0.653												
@14_1_Clima_Inov			0.751												
@14_2_Clima_Inov			0.699												
@14_3_Clima_Inov			0.707												
@14_4_Clima_Inov			0.764												
@14_5_Clima_Inov			0.692												
@14_6_Clima_Inov			0.738												
@14_8_Clima_Inov			0.648												
@15_sum_DesejSocial								1.000							
@16_1_Women										1.000					
@17_1_Idade_30oumais_Anos												1.000			
@18_1_CasadoJunto				1.000											
@19_Nível_Educação										1.000					
@22_Departamento Inov									1.000						
@24_AnosNaEmpresa	1.000														
@25_1_ContratoTrabalho_temporario						1.000									
@26_1_Chefe					1.000										
@27_1_Ricos_1166mais															1.000
@8_10_PraticasGRH														0.711	
@8_11_PraticasGRH														0.724	
@8_12_PraticasGRH														0.748	
@8_1_PraticasGRH														0.656	
@8_2_PraticasGRH														0.835	
@8_3_PraticasGRH														0.704	
@8_4_PraticasGRH														0.715	
@8_5_PraticasGRH														0.718	
@8_7_PraticasGRH														0.862	
@8_8_PraticasGRH														0.726	
@8_9_PraticasGRH														0.816	
@9_1_Inov_Individual_CI							0.803								
@9_2_Inov_Individual_CI							0.929								
@9_3_Inov_Individual_CI							0.888								
@9_4_Inov_Individual												0.889			
@9_5_Inov_Individual												0.927			
@9_6_Inov_Individual												0.927			
@9_7_Inov_Individual												0.725			
@9_8_Inov_Individual												0.686			

## 7. Valores VIF (Modelo 1).

	VIF
@11_10_BemEstar_LocalTrabalho	2.786
@11_12_BemEstar_LocalTrabalho	3.402
@11_13_BemEstar_Psicologico	1.632
@11_14_BemEstar_Psicologico	1.641
@11_17_BemEstar_Psicologico	1.311
@11_1_BemEstar_Vida	2.373
@11_2_BemEstar_Vida	2.379
@11_4_BemEstar_Vida	2.288
@11_7_BemEstar_LocalTrabalho	3.906
@11_8_BemEstar_LocalTrabalho	4.642
@11_9_BemEstar_LocalTrabalho	3.507
@14_10_Clima_Inov_R	1.462
@14_1_Clima_Inov	2.173
@14_2_Clima_Inov	1.895
@14_3_Clima_Inov	3.037
@14_4_Clima_Inov	2.516
@14_5_Clima_Inov	2.120
@14_6_Clima_Inov	4.083
@14_8_Clima_Inov	1.320
@15_sum_DesejSocial	1.000
@16_1_Women	1.000
@17_1_Idade_30oumais_Anos	1.000
@18_1_CasadoJunto	1.000
@19_Nível_Educacao	1.000
@22_Departamento Inov	1.000
@24_AnosNaEmpresa	1.000
@25_1_ContratoTrabalho_temporario	1.000
@26_1_Chefe	1.000
@27_1_Ricos_1166mais	1.000
@8_10_PraticasGRH	2.073
@8_11_PraticasGRH	4.293
@8_12_PraticasGRH	3.429
@8_1_PraticasGRH	2.449
@8_2_PraticasGRH	3.109
@8_3_PraticasGRH	3.367
@8_4_PraticasGRH	4.465
@8_5_PraticasGRH	3.806
@8_7_PraticasGRH	1.604
@8_8_PraticasGRH	2.989
@8_9_PraticasGRH	3.076
@9_1_Inov_Individual_Criatividade	2.482
@9_2_Inov_Individual_Criatividade	3.938
@9_3_Inov_Individual_Criatividade	3.216
@9_4_Inov_Individual	2.191
@9_5_Inov_Individual	3.616
@9_6_Inov_Individual	3.784
@9_7_Inov_Individual	3.050
@9_8_Inov_Individual	2.891

## 8. Efeitos específicos indiretos não significativos (Modelo 1).

	Std. $\beta$	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
DS -> BEC -> CPII	-0.004	-0.004	0.014	0.258	0.797
Anos_Empresa -> BEC -> CPII	0.029	0.028	0.021	1.415	0.157
Casado_Junto -> BEC -> CI	0.001	0.001	0.016	0.054	0.957
ContratoTemporário -> BEC -> CI	0.021	0.022	0.021	0.970	0.332
PGRH -> BEC -> CI	0.042	0.046	0.036	1.180	0.238
DS -> BEC -> CI	-0.004	-0.003	0.015	0.254	0.800
Casado_Junto -> BEC -> CPII	0.001	0.001	0.015	0.054	0.957
Chefe -> BEC -> CI	-0.005	-0.005	0.014	0.341	0.733
Rendimento -> BEC -> CPII	0.040	0.042	0.027	1.511	0.131
Idade -> BEC -> CPII	0.014	0.016	0.023	0.637	0.524
Educação -> BEC -> CI	-0.013	-0.014	0.017	0.785	0.432
Rendimento -> BEC -> CI	0.043	0.044	0.030	1.424	0.155
DepInovador -> BEC -> CI	-0.001	-0.002	0.013	0.077	0.939
<b>CCIO -&gt; BEC -&gt; CPII</b>	<b>0.095</b>	<b>0.095</b>	<b>0.051</b>	<b>1.854</b>	<b>0.064</b>
DepInovador -> BEC -> CPII	-0.001	-0.002	0.012	0.078	0.938
Educação -> BEC -> CPII	-0.013	-0.013	0.016	0.790	0.430
PGRH -> BEC -> CPII	0.040	0.045	0.034	1.154	0.249
ContratoTemporário -> BEC -> CPII	0.019	0.021	0.019	1.001	0.317
Gênero -> BEC -> CPII	0.012	0.013	0.017	0.707	0.480
Gênero -> BEC -> CI	0.013	0.014	0.018	0.714	0.475
Idade -> BEC -> CI	0.015	0.017	0.025	0.627	0.531
CCIO -> BEC -> CI	0.102	0.104	0.062	1.637	0.102
Chefe -> BEC -> CPII	-0.005	-0.005	0.013	0.350	0.726
Anos_Empresa -> BEC -> CI	0.031	0.031	0.024	1.307	0.192

## 9. Matriz de Correlações entre PGRH e restantes variáveis do Modelo 1.

	FAC_Placement	FAC_Training	FAC_Desempenho	@8_7_PraticasGRH	@8_11_PraticasGRH	@8_12_PraticasGRH	FAC_InovCriatividade	FAC_CI	FAC_CPII	FAC_BEC	@12_PercecaoInovOrg_BensOuServicos	@13_PercecaoInovOrg_Processos
FAC_Placement	1											
FAC_Training	Correlação de Pearson ,617**	1										
FAC_Desempenho	Correlação de Pearson ,630**	Correlação de Pearson ,649**	1									
@8_7_PraticasGRH	Correlação de Pearson ,489**	Correlação de Pearson ,436**	Correlação de Pearson ,554**	1								
@8_11_PraticasGRH	Correlação de Pearson ,675**	Correlação de Pearson ,641**	Correlação de Pearson ,697**	Correlação de Pearson ,566**	1							
@8_12_PraticasGRH	Correlação de Pearson ,615**	Correlação de Pearson ,577**	Correlação de Pearson ,675**	Correlação de Pearson ,496**	Correlação de Pearson ,854**	1						
FAC_InovCriatividade	Correlação de Pearson ,411**	Correlação de Pearson ,367**	Correlação de Pearson ,410**	Correlação de Pearson ,380**	Correlação de Pearson ,360**	Correlação de Pearson ,395**	1					
FAC_Criatividade	Correlação de Pearson ,314**	Correlação de Pearson ,255**	Correlação de Pearson ,303**	Correlação de Pearson ,215**	Correlação de Pearson ,224**	Correlação de Pearson ,278**	Correlação de Pearson ,908**	1				
FAC_Implementov	Correlação de Pearson ,428**	Correlação de Pearson ,392**	Correlação de Pearson ,428**	Correlação de Pearson ,421**	Correlação de Pearson ,390**	Correlação de Pearson ,420**	Correlação de Pearson ,975**	Correlação de Pearson ,792**	1			
FAC_BEC	Correlação de Pearson ,402**	Correlação de Pearson ,394**	Correlação de Pearson ,436**	Correlação de Pearson ,456**	Correlação de Pearson ,400**	Correlação de Pearson ,403**	Correlação de Pearson ,454**	Correlação de Pearson ,347**	Correlação de Pearson ,468**	1		
@12_PercecaoInovOrg_BensOuServicos	Correlação de Pearson ,239**	Correlação de Pearson ,183*	Correlação de Pearson ,176*	Correlação de Pearson ,264**	Correlação de Pearson ,163*	Correlação de Pearson ,165*	Correlação de Pearson ,284**	Correlação de Pearson ,157*	Correlação de Pearson ,311**	Correlação de Pearson ,233**	1	
@13_PercecaoInovOrg_Processos	Correlação de Pearson ,198**	Correlação de Pearson 0,109	Correlação de Pearson ,158*	Correlação de Pearson ,190**	Correlação de Pearson 0,135	Correlação de Pearson ,149*	Correlação de Pearson ,178*	Correlação de Pearson 0,052	Correlação de Pearson ,219**	Correlação de Pearson ,243**	Correlação de Pearson ,632**	1

## 10. Setor da Empresa não utilizado como variável de controlo.

		@12_Percecao_InovOrg _BensOuServicos	@13_Percecao_InovOrg _Processos	Total
@21_SetorDaEmpresa	Comércio / Serviços	61%	83%	46
	Serviços de Seguros	71%	86%	7
	Indústria	64%	64%	14
	Consultoria	69%	85%	26
	Retalho	71%	100%	7
	Tecnologia	65%	87%	23
	Saúde	40%	40%	5
	Educação e Formação	50%	50%	10
	Serviços Financeiros	87%	90%	30
	Recursos Humanos	100%	0%	1
	Administração Pública	80%	70%	10
Total				179