



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ANTECEDENTES DO COMPORTAMENTO INOVADOR:
CLIMA ABERTO DE INOVAÇÃO, COMUNICAÇÃO
INTERNA E PARTILHA DE CONHECIMENTO**

MARIA INÊS CID RAPOSO

OUTUBRO-2018

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**ANTECEDENTES DO COMPORTAMENTO INOVADOR:
CLIMA ABERTO DE INOVAÇÃO, COMUNICAÇÃO
INTERNA E PARTILHA DE CONHECIMENTO.**

MARIA INÊS CID RAPOSO

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA MARIANO
AGOSTINHO SOARES**

OUTUBRO-2018

RESUMO

A inovação apresenta-se como um dos principais motores da vantagem competitiva das empresas no mercado global atual. Têm sido foco de discussão os fatores que influenciam a inovação organizacional, que assenta, em grande medida, no Comportamento Inovador dos seus colaboradores.

O Comportamento Inovador – ou seja, o desenvolvimento e implementações de novas ideias ou práticas – é moldado por diversos antecedentes, entre os quais o Clima Aberto de Inovação, a Comunicação Interna e a Partilha de Conhecimento. Este estudo pretendeu compreender qual a influência destes antecedentes no comportamento dos colaboradores da empresa *Alpha*.

Os resultados indicam a Partilha de Conhecimento como antecedente do Comportamento Inovador e como variável mediadora entre a Comunicação com a Chefia e o Comportamento Inovador. A relação entre o Clima Aberto de Inovação e o Comportamento Inovador não é significativa na empresa estudada.

Identifica-se também a Comunicação Organizacional e com a Chefia como antecedentes do Clima Aberto de Inovação; assim como a Comunicação com a Chefia e entre Pares como antecedentes da Partilha de Conhecimento.

Palavras-Chave: Inovação, Comportamento Inovador, Comunicação Interna, Clima Aberto de Inovação, Partilha de Conhecimento.

ABSTRACT

Innovation configures one of the main driver of competitive advantage for corporations in the current global market. The components that influence organizational innovation, that rely mainly in their collaborators' innovative behavior, have been a focus of discussion throughout.

Innovative behavior – meaning the development and implementation of new ideas and practices – is shaped by diverse precedents, including openness to innovation, internal communication e knowledge sharing. This case study aims to understand the influence extent of these precedents in the behavior of the Alpha enterprise's collaborators.

The results only indicate the knowledge sharing as a precedent of innovative behavior. It is also possible to identify the organizational communication – including with company heads and managers – as precedents for settlement of innovation; the communication with heads and managers, as well as with peers, as precedents of knowledge sharing; organizational communication with heads and managers as precedents of innovation openness.

Keywords: Innovation, Individual Innovation Behavior, Internal Communication, Open Innovation Climate, Knowledge Sharing.

AGRADECIMENTOS

A complexidade do estudo apresentado não permite que os diferentes intervenientes, de forma mais ou menos direta, sejam deixados sem uma palavra de louvor e apreço.

Agradeço à empresa *Alpha* pela total abertura e disponibilidade para a realização deste estudo, assim como o interesse na participação em todas as fases do mesmo. Agradeço também a todos os participantes do inquérito e entrevistados pelo tempo despendido para a conclusão dos meus objetivos académicos. Agradeço igualmente à Direção de Recursos Humanos pelo entusiasmo na aceitação e realização de todas as diferentes fases do projeto, permitindo a minha total mobilidade e autonomia dentro da estrutura da empresa.

À Professora Doutora Maria Eduarda Soares, orientadora de todo o projeto, pelo apoio e motivação constantes, total disponibilidade e exímio conhecimento.

Aos meus amigos, pela partilha deste percurso, em especial à Sandra, à Sara, à Libânia, ao Daniel e ao João Bruno.

À minha família, por tudo, incansável e generosamente.

Ao João, pela compreensão e apoio.

LISTA DE ABREVIATURAS

CAI – Clima Aberto de Inovação

CC – Comunicação com a Chefia

CI – Comunicação Interna

CIN – Comportamento Inovador

CO – Comunicação Organizacional

CP – Comunicação entre Pares

DRH – Direção de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OICM - *Open Innovation Climate Measure*

PC – Partilha de Conhecimento

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1.	Inovação	5
2.2.	Comportamento Inovador.....	7
2.3.	Clima Aberto de Inovação.....	8
2.4.	Partilha de Conhecimento	11
2.3.	Comunicação Interna.....	12
2.4.	Proposta de Modelo Conceptual de Análise.....	14
3.	ESTUDO EMPÍRICO	17
3.1.	Método.....	17
3.2.	Participantes	18
3.3.	Instrumentos: Questionário e Entrevistas.....	19
3.4.	Resultados do Questionário.....	22
3.4.1.	Modelos de Medida	22
3.4.2.	Modelo Estrutural.....	24
3.4.3.	Análise das Diferenças entre Subgrupos da Amostra.....	26
3.5.	Resultados das Entrevistas	28
4.	CONCLUSÃO	33
4.1.	Limitações ao estudo e recomendações para pesquisas futuras	37
4.2.	Recomendações à empresa <i>Alpha</i>	39
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
6.	ANEXOS	48
6.1.	Instrumento - Questionário.....	48
6.2.	Tabelas Estatísticas.....	50
6.3.	Guião de Entrevista	56

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Descrição do instrumento utilizado	20
Tabela 2. Total de Respostas às Questões de Caracterização da Amostra.....	50
Tabela 3. Caracterização da Amostra - Género.....	50
Tabela 4. Caracterização da Amostra - Idade.....	50
Tabela 5. Caracterização da Amostra - Habilitações Literárias	51
Tabela 6. Caracterização da Amostra - Área de Negócio	51
Tabela 7. Caracterização da Amostra - Nível Hierárquico.....	51
Tabela 8. Caracterização da Amostra - Antiguidade na Empresa.....	51
Tabela 9. Caracterização da Amostra - Antiguidade na Função	52
Tabela 10. Média e Desvio Padrão na Amostra Total.....	52
Tabela 11. Média, Desvio Padrão e Pesos Standardizados dos Indicadores	52
Tabela 12. Fiabilidade e Validade Convergente.....	53
Tabela 13. Correlações entre Variáveis Latentes e Raízes Quadradas da Variância Média Extraída (AVE).....	53
Tabela 14. Avaliação do Modelo Estrutural Final.....	54
Tabela 15. Diferenças por Nível Hierárquico (Comportamento Inovador)	54
Tabela 16. Diferenças por Antiguidade na Empresa (Comportamento Inovador).....	54
Tabela 17. Diferenças por Antiguidade na Função (Comportamento Inovador)	54
Tabela 18. Diferenças por Antiguidade na Empresa (Clima Aberto de Inovação).....	54
Tabela 19. Diferenças por Antiguidade na Função (Clima Aberto de Inovação)	55
Tabela 20. Diferenças por Antiguidade na Empresa (Comunicação com a Chefia).....	55
Tabela 21. Diferenças por Género (Comunicação entre Pares)	55
Tabela 22. Diferenças por Nível Hierárquico (Comunicação entre Pares)	55
Tabela 23. Diferenças por Antiguidade na Função (Partilha de Conhecimento	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proposta de Modelo Conceptual de Análise.....	14
Figura 2. Modelo Estrutural Inicial.....	24
Figura 3. Modelo Estrutural Final.....	26

1. INTRODUÇÃO

É amplamente aceite a importância da inovação para a vantagem competitiva das empresas. A capacidade de inovar é, no contexto atual, fundamental para a sua diferenciação no mercado (e.g. Argote e Fahrenkopf, 2016; COTEC, 2010; Haneda e Ito, 2018; Nisula e Kianto, 2015; Patterson et al, 2009; Remneland-Wikhamm e Wikhamn, 2011; Rodrigues e Veloso, 2013; Scott e Bruce, 1994; Shanker et al, 2017; Yesil e Sozbilic, 2013; Yu et al, 2013; Wang e Wang, 2012).

Têm sido foco de discussão os fatores que influenciam a inovação organizacional (Haneda e Ito, 2008; Hu et al, 2008; Nisula e Kianto, 2016; Patterson et al, 2009; Rodrigues e Veloso, 2013; Scott e Bruce, 1994), assim como as formas de medição da capacidade de inovação de cada organização (e.g. Henttonen et al, 2015; Remneland-Wikhamm e Wikhamn, 2011; Tohidi e Jabbari, 2012). A inovação organizacional assenta, em grande medida, no Comportamento Inovador (CIN) dos seus colaboradores (Shipton et al, 2013, citado por Martins, 2015), ou seja, o desenvolvimento e implementação de novas ideias ou práticas.

Têm sido identificados na literatura diversos fatores antecedentes do CIN (e.g. Shalley e Zhou, 2008, citado por Martins, 2015; Oldham e Cummings, 1996), entre os quais o Clima Aberto de Inovação (CAI) (e.g. De Jon, 2006, citado por Shanker et al, 2017; Remneland-Wikhamm e Wikhamn, 2011; Shanker et al, 2017; Watanavisit, 2017), a Comunicação Interna (CI) (e.g. Assunção, 2015; Christensen, 2014) e a Partilha de Conhecimento (PC) (Hu et al, 2009; Wang e Wang, 2013; Yu et al, 2013). A escolha das variáveis em estudo decorre da escassa literatura existente sobre o seu impacto no Comportamento Inovador dos colaboradores, revelando assim a necessidade do seu estudo.

O CAI, refletido nas práticas e políticas das organizações, é um importante fator para a promoção de um ambiente propício à inovação, partilha de ideias, reconhecimento e motivação (e.g. De Jong, 2006, citado por Shanker et al, 2017; Abbey and Dickson citado por Scott e Bruce, 1994).

A PC contempla a partilha de conhecimento dentro da empresa, sendo um mecanismo fulcral para a melhoria de desempenho e ao desenvolvimento de novas ideias (Wang e Wang, 2013).

A CI possibilita a partilha de ideias e conhecimento, permitindo a otimização de resultados, a coordenação e cooperação *inter* e *intra* equipas, promovendo a participação e criatividade entre os indivíduos (Assunção, 2015), altamente relacionada com a inovação organizacional. É possível identificar três tipos de CI: Comunicação entre Pares (CP), Comunicação com a Chefia (CC) e Comunicação Organizacional (CO) (Assunção, 2015).

O presente estudo pretende então debruçar-se sobre a temática da inovação, focando-se no Comportamento Inovador e nos seus antecedentes, tais como o Clima Organizacional Aberto de Inovação, a Partilha de Conhecimento e a Comunicação Interna.

A pertinência da investigação advém do número reduzido de estudos que analisem o impacto das variáveis enunciadas no CIN no contexto português. A relevância teórica resulta da importância da inovação e da capacidade de inovação dos colaboradores para a sustentada vantagem competitiva das empresas, nomeadamente no setor dos serviços.

A empresa *Alpha* (nome fictício) foi o contexto de análise deste estudo, a partir da aplicação de um inquérito por questionário e realização de entrevistas semi-diretivas. É uma empresa privada do setor dos serviços – área da consultoria – com cerca de 250

colaboradores, num universo disperso geograficamente por todo o norte e centro do país. A mesma é constituída por diversos departamentos ou áreas de negócio: Back-Office, Área Generalista, Área de Negócio Especializada e Contas de Volume. A sua estrutura hierárquica contempla três níveis: técnico(a), gestão intermédia e gestão de topo.

É também do interesse da empresa *Alpha* a promoção do CIN dos consultores, sendo essa uma das diretrizes para a gestão futura a curto e médio prazo. O objetivo da empresa passa por compreender a perceção dos colaboradores sobre as variáveis analisadas no contexto da organização, com o objetivo de aceder aos principais antecedentes do seu comportamento inovador.

A principal questão deste estudo é então: “Qual a perceção de Comportamento Inovador dos colaboradores da empresa *Alpha*, e quais os principais fatores que impactam nesse Comportamento Inovador?”. Esta questão focar-se-á na influência de três fatores: o Clima Aberto de Inovação, a Partilha de Conhecimento e a Comunicação Interna.

Os principais objetivos passam por:

- (a) Analisar a perceção dos colaboradores da organização em relação aos níveis de Comportamento Inovador, Partilha de Conhecimento, Clima Aberto e Comunicação Interna.
- (b) Analisar se existem diferenças significativas em subgrupos de colaboradores da organização (género, idade, escolaridade, nível hierárquico, área de negócio, antiguidade na função e antiguidade na empresa).
- (c) Analisar o papel da Partilha de Conhecimento, do Clima Aberto de Inovação e da Comunicação Interna no Comportamento Inovador.

A presente dissertação está estruturada em quatro capítulos. O primeiro é a presente introdução; seguido da revisão de literatura sobre os conceitos analisados

(Inovação, Comportamento Inovador, Clima Aberto de Inovação, Partilha de Conhecimento e Comunicação Interna) e da proposta de modelo conceptual de análise. No terceiro capítulo são explorados os resultados obtidos na aplicação do questionário e realização de entrevistas; e, por último, serão abordadas as principais conclusões, contribuições do estudo, limitações e sugestões para investigação futura e para a empresa *Alpha*.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo abordar-se-ão os principais conceitos subjacentes às temáticas abordadas: Inovação, Comportamento Inovador, Clima Organizacional, Comunicação Interna e Partilha de Conhecimento.

Pretende-se, com a análise bibliográfica apresentada, salientar a importância da inovação e do Comportamento Inovador em contexto organizacional, assim como identificar variáveis antecedentes do Comportamento Inovador.

2.1. Inovação

Inovar é, no contexto atual, um imperativo para as organizações que procurem vantagem competitiva (e.g. Argote e Fahrenkopf, 2016; COTEC, 2010; Haneda e Ito, 2018; Nisula e Kianto, 2015; Patterson et al, 2009; Remneland-Wikhamm e Wikhamn, 2011; Rodrigues e Veloso, 2013; Scott e Bruce, 1994; Shanker et al, 2017; Yesil e Sozbilier, 2013; Yu et al, 2013; Wang e Wang, 2012). A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem a capacidade, através das suas práticas, de ser o motor fundamental da promoção do Comportamento Inovador dos colaboradores e, assim, impactar positivamente na capacidade inovadora e competitiva da organização (e.g. Haneda e Ito, 2018; Leede e Looise, 2005; Martins, 2015; Rodrigues e Veloso, 2013; Sanders et al, 2010).

Considere-se inovação como a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2007: 55). Pressupõe também um olhar

renovado sobre algo já existente na empresa, capaz de criar uma maior ou menor rutura com o *status quo*.

Para outros autores, como Amabile (1997, citado por Rodrigues e Veloso, 2013), a inovação é a implementação eficaz das ideias que provém da criatividade. Esta é um processo fundamentalmente individual, de carácter cognitivo-emocional, que funciona com base nas competências em definir e resolver problemas, nos conhecimentos do campo em causa e na motivação necessária para persistir além dos erros e dos insucessos (Sousa e Monteiro, 2010). Para Maks e Huzzard (2008) e Bassett-Jones (2005, citado por Rodrigues e Veloso, 2013), a criatividade é uma condição necessária para que a inovação ocorra com sucesso, exigindo a existência de um clima organizacional favorável ao seu desenvolvimento.

Para Scott e Bruce (1994), os termos “criatividade” e “inovação” têm sido erradamente usados de forma diferenciada na literatura, porém a criatividade tem que ver com a produção de ideias novas e úteis (Mumford e Gustafson, 1988, citado por Scott e Bruce, 1994), sendo a inovação a implementação dessas ideias (Kanter, 1988; Van de Ven, 1986 citado por Scott e Bruce, 1994). A geração da ideia é apenas uma das fases do complexo processo de inovação, em que diversos fatores sociais exercem a sua influência (Kanter, 1988 citado por Scott e Bruce, 1994). A inovação é pensada enquanto um processo contínuo (OCDE, 2007) de múltiplas fases, composta de diversas atividades e diferentes comportamentos individuais necessários em cada fase.

A capacidade inovadora de uma organização passa, em grande parte, pelos seus recursos humanos. Um dos métodos mais efetivos de melhorar a capacidade de inovação das organizações é o desenvolvimento do Comportamento Inovador dos colaboradores da organização (Derin e Göeçe, 2016), permitindo assim lidar com a competição global e

as incertezas do mercado, atingir novos objetivos e altos níveis de desempenho (Afsar, 2015; Tstan and Davoudi, 2015; Wisse et al, 2015; citados por Derin e Göeçe, 2016; Oldham e Cummings, 1996).

2.2. Comportamento Inovador

O Comportamento Inovador (CIN) tem como objetivo a criação, introdução e aplicação de novas ideias, processos, produtos e procedimentos, de forma a beneficiar o desempenho de uma organização (Shipton et al, 2013, citado por Martins, 2015), sendo um processo de criação de novas formas de resolução de problemas (Derin e Göeçe, 2016).

Em toda a literatura é patente a importância do CIN, a par da inovação organizacional, para a melhoria do desempenho das organizações (OCDE, 2007; Rodrigues e Veloso, 2013; Scott e Bruce, 1994). No entanto, são ainda escassos os estudos que demonstrem uma análise quantificável.

Tendo em conta a sua importância para as organizações, vários autores têm procurado investigar os fatores antecedentes do CIN. Características individuais foram identificadas como determinantes para o CIN, tais como a autoconfiança, flexibilidade, autoaceitação, despreocupação com convenções sociais ou com a opinião de terceiros, sensibilidade, introversão e intuição (Shalley e Zhou, 2008 citado por Martins, 2015), assim como a criatividade e o estilo de resolução de problemas (Oldham e Cummings, 1996).

Outros estudos, como Scott e Bruce (1994), concentram-se nos antecedentes coletivos relacionados com o ambiente de trabalho, tais como o estilo de liderança ou as relações dos grupos de trabalho. Os autores afirmam que a liderança, o apoio à inovação,

as expectativas sobre o papel dos gestores, a etapa de carreira e o estilo sistemático de resolução de problemas estão significativamente relacionados com o CIN.

Nas secções seguintes, descrevemos antecedentes dos CIN que, após revisão da literatura, consideramos relevante investigar no presente estudo: o Clima Organizacional aberto à Inovação (e.g. Remneland-Wikhamm e Wikhamm, 2011; Shanker et al, 2017; Watanavisit, 2017), a Comunicação Interna (e.g. Assunção, 2015; Christensen, 2014) e a Partilha de Conhecimento (e.g. Argote e Fahrenkopf, 2016; Hu et al, 2009; Wehn e Montalvo, 2018; Yu et al, 2013).

2.3. Clima Aberto de Inovação

Para Shein (1985), Denison (1996), Ahmed (1998) e Rousseau (1988) (os três últimos citados por Remneland-Wikhamm e Wikhamm, 2011), o clima organizacional diz respeito às manifestações superficiais da cultura organizacional através de padrões recorrentes de práticas e políticas da organização, assim como as percepções agregadas dos colaboradores sobre os eventos, práticas e procedimentos da organização.

A nível individual, o clima é a interpretação cognitiva de uma situação organizacional, como “clima psicológico” (James et al, 1990, citado por Scott e Bruce). O clima representa sinais que os indivíduos recebem relativos às expectativas organizacionais do comportamento e potenciais resultados do comportamento. Os indivíduos utilizam esta informação para formular expectativas e instrumentos (James et al, 1977 citado por Scott e Bruce, 1994).

De acordo com Schwartz e Davis (1981, citado por Remneland-Wikhamm e Wikhamm, 2011), o clima organizacional é uma forma de compreender o *fit* entre a cultura prevalecente e as percepções individuais dos membros da organização. Está diretamente

relacionado com a cultura mas é menos estável e é percebido como mais fácil de aceder e mudar. Importantes características do clima organizacional podem ser: a harmonia no trabalho, desafio no trabalho, apoio da liderança, cooperação entre a equipa e empatia.

De entre os múltiplos estudos existentes na literatura sobre clima organizacional (e.g. Remneland-Wikhamm e Wikhamn, 2011; Shanker et al, 2017; Yu et al, 2013; Watanavisit, 2017), neste trabalho iremos focar os aspetos do clima organizacional ligados à inovação e CIN dos colaboradores.

Num clima organizacional propício à inovação, a criatividade e mudança são encorajadas, e procura-se um ambiente apropriado para que os colaboradores partilhem e construam entre eles as suas ideias e sugestões (De Jong, 2006, citado por Shanker et al, 2017). Outras características incluem o reconhecimento ao excelente desempenho e a disposição organizacional à experimentação de novas ideias (Abbey and Dickson, 1983, citado por Scott e Bruce, 1994). Para as organizações que pretendam inovar e motivar o comportamento inovador dos colaboradores, é fulcral o desenvolvimento de um clima organizacional aberto à inovação.

Procurando sistematizar a caracterização do clima organizacional aberto à inovação, Chesbrough (2003, citado por Remneland-Wikhamm e Wikhamn, 2011) desenvolveu o conceito de *open innovation climate*, ou Clima Aberto de Inovação (CAI) para descrever um clima organizacional aberto aos fluxos internos e externos de conhecimento, promovendo assim a inovação (Remneland-Wikhamm e Wikhamn, 2011).

Os autores desenvolveram também uma ferramenta de medição que permite às organizações gerir o seu CAI: O “OICM” (*Open Innovation Climate Measure*) (v. Remneland-Wikhamm e Wikhamn, 2011), revitalizando as quatro dimensões de Patterson et al (2005).

Patterson et al (2005, citado por Remneland-Wikhamm e Wikhamn, 2011) desenvolveu uma escala de quatro dimensões para medição do clima aberto de inovação das organizações, que pretendia avaliar a sua flexibilidade, inovação, foco externo e reflexividade, sendo que as duas primeiras dimensões se referem ao desafio da inovação organizacional e as duas últimas ao desafio da abertura ao exterior.

A flexibilidade de uma organização está relacionada com a capacidade e prontidão de resposta à mudança e resolução de problemas; e a inovação com a sua capacidade de aceitação, desenvolvimento e implementação de novas ideias. O foco externo relaciona-se com a atenção ao mercado e a capacidade de absorção de ideias externas; e a reflexividade com a consideração das necessidades do consumidor e capacidade de melhoria do serviço.

No OICM, Remneland-Wikhamm e Wikhamn (2011) utilizam as quatro dimensões de Patterson, et al (2005), unindo as duas primeiras, considerando assim: inovação/flexibilidade, foco externo e reflexividade. Apenas a escala de medição referente à flexibilidade/inovação foi utilizada no presente estudo, devido à sua aplicabilidade ao contexto e objetivos do estudo.

O Clima Aberto de ou à Inovação é crucial para as organizações inovarem, criarem vantagem competitiva e melhorarem o desempenho (Kissi et al, 2012, citado por Shanker, et al, 2017). Segundo De Jong (2006, citado por Shanker et al, 2017) o clima é um claro antecedente do CIN.

2.4. Partilha de Conhecimento

Vários autores afirmam que a inovação da organização depende do conhecimento dos seus membros e da partilha desse conhecimento (Armbrecht et al, 2001; Tsai, 2000, citados em Yu et al, 2013; Bock e Km, 2002, citado por Yu et al, 2013).

A Partilha de Conhecimento é o processo através do qual uma unidade social (indivíduo, equipa, grupo ou organização) aprende ou é afetada pela experiência de outra unidade (Argote e Fahrenkopf, 2016). É um importante mecanismo para a melhoria do desempenho das unidades sociais em questão, na medida em que promove a criação e desenvolvimento de conhecimento.

Apesar de escassa a literatura sobre PC e desempenho organizacional, Wang e Wang (2012), afirmam que é possível relacionar a PC com a redução dos custos de produção, maior rapidez no desenvolvimento de novos projetos, desempenho das equipas, capacidade de inovação e desempenho da organização, incluindo aumento das vendas ou retorno de novos produtos e serviços.

Assim, o desempenho organizacional é melhor quanto melhor for a sua capacidade de fazer circular o conhecimento (ou os seus detentores) internamente (Argote e Ingram, 2010, citado por Argote e Fahrenkopf, 2016).

Diversos fatores influenciam a Partilha de Conhecimento, tais como os fatores psicológicos ou características individuais, redes sociais, tecnologias, rotinas ou mobilidade pessoal. Sendo um processo essencialmente humano, não é um processo automático (Argote e Fahrenkopf, 2016), e compreender os mecanismos através dos quais acontece é fulcral para a sua promoção.

É possível diferenciar dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O primeiro refere-se ao conhecimento de carácter mais pessoal, detido pelos indivíduos, e de difícil

transmissão. O segundo diz respeito ao conhecimento codificado, escrito e registado, mais fácil de transmitir (Nonaka e Takeuchi, 1995, citado por Yu et al, 2013). Os dois obrigam a diferentes canais e ferramentas de partilha.

O conhecimento tácito é transmissível apenas na comunicação *face-to-face*, no contacto pessoal. As chaves para a partilha deste tipo de conhecimento são a vontade e a capacidade dos indivíduos para partilhar o conhecimento que detém (Wang e Wang, 2013). A partilha do conhecimento explícito contempla quase todas as formas de Partilha de Conhecimento institucionalizadas nas organizações (como *newsletters*, manuais, *intranets*, procedimentos e instruções de trabalho, etc.)

2.3. Comunicação Interna

A comunicação consiste no processo de “tornar comum uma realidade, uma informação, um pensamento ou uma atitude, através de qualquer meio efetivo” (Ruão, 1999, citado por Assunção, 2015). Segundo Almeida et al (2010), a comunicação é o meio que possibilita a partilha de experiências, ideias e sentimentos, que permite que os indivíduos se influenciem mutuamente, podendo modificar e tornar comum uma realidade.

Recentes investigações têm afirmado a Comunicação Interna como o principal mecanismo de otimização de resultados operacionais, possibilitando uma efetiva coordenação e cooperação *inter* e *intra* equipas, promovendo e estimulando assim a participação e criatividade entre os indivíduos (e.g. Assunção, 2015; Christensen, 2014; Karanges et al, 2014; Ruão, 1999; Zanluchi et al, 2006). Desta forma, a comunicação é um processo incontornável para as organizações e para a sua capacidade de inovação.

A comunicação que ocorre em contexto organizacional é a Comunicação Interna, (Assunção, 2015), que constitui uma componente fundamental para a criação de laços de confiança, para a promoção de uma gestão eficiente das expectativas e consequente avaliação do desempenho dos colaboradores (Smith, 2011, citado por Karanges et al, 2014, citado por Assunção, 2015).

Sousa e Monteiro (2010) afirmam que os sistemas de comunicação são fulcrais para a inovação, pois é necessário um sistema que integre a criatividade individual num sistema coletivo, de equipa, devidamente apoiado pela gestão de topo, transformando assim criatividade em efetiva inovação.

Yates (2006, citado por Assunção, 2015) identifica as principais funções da Comunicação Interna, entre as quais se salientam: proporcionar informação aos colaboradores sobre a cultura e os valores da organização, alinhar as atividades dos com as necessidades dos clientes, fornecer informação sobre os objetivos organizacionais e os resultados financeiros, promover e aclarar as novas políticas de recursos humanos e estabelecer uma liderança forte durante os processos de mudança.

Baseado numa revisão de literatura, Assunção (2015) identifica três tipos de Comunicação Interna: Comunicação Organizacional, com a Chefia direta e entre Pares. A primeira refere-se à comunicação *top-down* que circula dentro da organização, dirigida a todos os colaboradores e composta de informações geralmente de carácter abrangente. A Comunicação com a Chefia direta e Entre pares refere-se ao fluxo comunicacional com os elementos da chefia direta (próxima), e entre pares, respetivamente.

Snyder e Morris (1984, citado por Assunção, 2015), salientam a importância de dois tipos de comunicação: a Comunicação com a Chefia direta e a Comunicação entre Pares. Segundo os referidos autores, a integração e perceção da qualidade da comunicação

proporcionada pela chefia direta e a troca de informação entre pares estão positivamente correlacionadas com o aumento do volume de receitas e da otimização do desempenho organizacional. Christensen (2014) afirma ainda que é a comunicação efetiva que une a organização, a mantém coesa, sendo desta forma essencial, interligando os processos organizacionais.

Apesar de existir uma vasta literatura sobre Comunicação Organizacional e a sua influência no desempenho, são ainda escassos os estudos sobre a relação entre Comunicação Interna e Comportamento Inovador.

2.4. Proposta de Modelo Conceptual de Análise

A partir da revisão da literatura exposta será possível equacionar um modelo conceptual de análise nos moldes descritos na Figura 1., considerando o Clima Aberto de Inovação, a Partilha de Conhecimento e a Comunicação Interna como antecedentes do Comportamento Inovador.

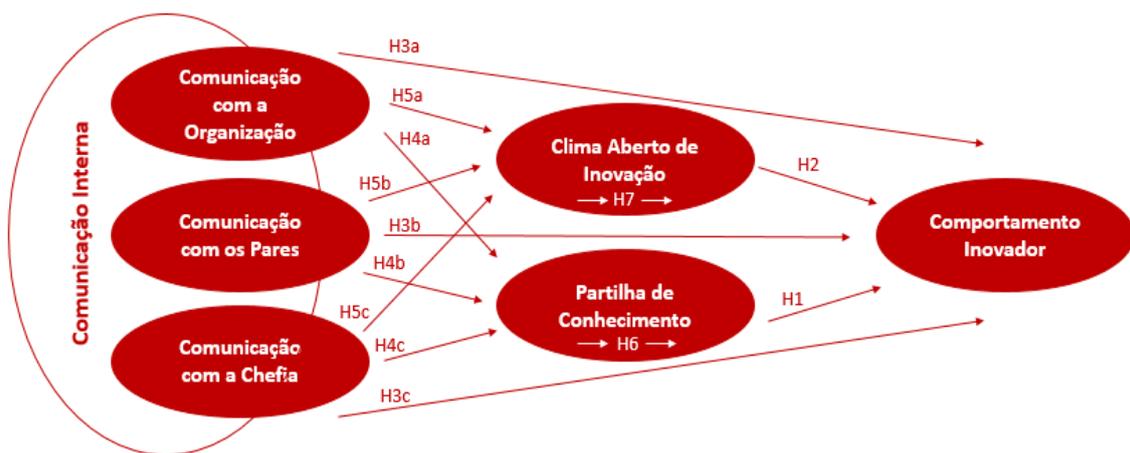


Figura 1. Proposta de Modelo Conceptual de Análise

No seguimento do modelo conceptual, revêm-se as hipóteses de estudo:

H1: A Partilha de Conhecimento está positivamente associada ao Comportamento Inovador (e.g. Argote e Fahrenkopf, 2016; Hu et al, 2009; Yu et al, 2013; Wang e Wang, 2012; Wehn e Montalvo, 2018).

H2: O Clima Aberto de Inovação está positivamente associado ao Comportamento Inovador (e.g. Remneland-Wikhamm e Wikhamn, 2011; Rodrigues e Veloso, 2013; Scott e Bruce, 1994; Shanker et al, 2017; Yu et al, 2013; Watanavisit, 2017).

H3: A Comunicação Interna está positivamente associada ao Comportamento Inovador (e.g. Assunção, 2015; Zanluchi et al, 2006).

H3a: A Comunicação com a Organização está positivamente associada ao Comportamento Inovador.

H3b: A Comunicação com os Pares está positivamente associada ao Comportamento Inovador.

H3c: A Comunicação com a Chefia está positivamente associada ao Comportamento Inovador.

H4: A Comunicação Interna está positivamente associada à Partilha de Conhecimento (e.g. Argote e Fahrenkopf, 2016; Hu, Horng e Sun, 2009).

H4a: A Comunicação com a Organização está positivamente associada à Partilha de Conhecimento.

H4b: A Comunicação com os Pares está positivamente associada à Partilha de Conhecimento.

H4c: A Comunicação com a Chefia está positivamente associada à Partilha de Conhecimento.

H5: A Comunicação Interna está positivamente associada ao Clima Aberto de Inovação (e.g. Assunção, 2015; Watanavisit, 2017).

H5a: A Comunicação com a Organização está positivamente associada ao Clima Aberto de Inovação.

H5b: A Comunicação com os Pares está positivamente associada ao Clima Aberto de Inovação.

H5c: A Comunicação com a Chefia está positivamente associada ao Clima Aberto de Inovação.

H6: A Partilha de Conhecimento é variável mediadora da relação entre a Comunicação Interna e o Comportamento Inovador (e.g. Argote e Fahrenkopf, 2016; Assunção, 2015; Yu et al 2013; Zanluchi et al, 2006).

H7: O Clima Aberto de Inovação é variável mediadora entre a Comunicação Interna e o Comportamento Inovador. (e.g. Remneland-Wikhamm e Wikhamn, 2011; Rodrigues e Veloso, 2013; Scott e Bruce, 1994; Shanker et al, 2017; Yu et al, 2013; Watanavisit, 2017).

No próximo capítulo iremos testar as hipóteses com dados recolhidos na empresa *Alpha*.

3. ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo identifica-se o delineamento e os procedimentos do estudo empírico realizado, elaboram-se a caracterização dos participantes que contribuíram para a sua realização, apresentam-se os instrumentos e as variáveis utilizadas e apresentam-se os resultados obtidos.

3.1. Método

No presente estudo utilizaram-se métodos quantitativos – inquérito por questionário -, assim como métodos qualitativos – realização de entrevistas.

No que diz respeito aos métodos quantitativos, procedeu-se à realização de um inquérito por questionário. Acederam-se a dados primários representativos da empresa *Alpha*, do setor dos serviços, com cerca de 250 colaboradores à data do estudo. Os dados foram recolhidos no início de abril de 2018 e representam a perceção dos colaboradores à data, na empresa, sobre as questões apresentadas.

Para a construção e divulgação do questionário recorreu-se à plataforma *Qualtrics*. Para a análise de dados utilizou-se o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 24, bem como o programa *SmartPLS*, versão 3.

Foi realizado um pré-teste antecedente à distribuição geral do questionário, com 5 colaboradores da empresa (2 técnicos, 2 elementos da gestão intermédia e 1 elemento da gestão de topo). O *feedback* obtido foi, em geral, bastante positivo, tendo sido feitos apenas alguns ajustes linguísticos para melhor perceção das questões.

No que diz respeito aos métodos qualitativos, foram utilizados para a contextualização da empresa, dos seus procedimentos e práticas de GRH, assim como para a análise posterior dos dados recolhidos através da aplicação do questionário. Foram

realizadas entrevistas semi-diretivas a vários colaboradores-chave da empresa e reuniões de acompanhamento com a DRH, assim como análise de documentos internos.

3.2. Participantes

A amostra do inquérito foi constituída por 250 colaboradores da empresa, estimando-se 6 ausências de longa duração. O questionário foi enviado via *email* pela DRH, com resposta de carácter facultativo. Obteve-se um total de 146 respostas, sendo apenas 138 válidas, estando as restantes incompletas.

Na constituição da amostra 81,2% dos inquiridos são do género feminino e 18,8% do género masculino. Quase metade dos inquiridos têm entre os 26 e os 35 anos (47,8%), seguida do intervalo entre 36 e 45 anos (31,2%); 16,7% dos inquiridos têm entre 18 e 25 anos e apenas 4,3% têm entre 46 e 55. Nenhum respondente tem mais de 55 anos. É possível concluir que a empresa *Alpha* tem uma população maioritariamente feminina e jovem, com uma média etária de 33 anos.

Quanto às habilitações literárias, 91,3% possuem formação superior. A distribuição por área de negócio surge da seguinte forma: Back-Office (29,4%), Área Generalista (23,5%), Área de Negócio Especializada (11,8%) e Contas de Volume (35,3%).

Quanto ao nível hierárquico 80,4% dos inquiridos possuem funções de técnico(a), 11,6% de gestão intermédia e 3,6% de gestão de topo (n=5). A maioria dos inquiridos (52,5%) está na empresa há um período até 2 anos; 23% entre 3 e 6 anos; 11,9% entre 7 e 10 e 12,6% há mais de 10 anos. Quanto à antiguidade na função, 63,7% dos inquiridos estão na mesma função há dois anos ou menos, 23% há entre 3 e 6; 8,9% entre 7 e 10 e 4,4% há mais de 10 anos.

Relativamente aos participantes das entrevistas foram 7 elementos - 5 da gestão de topo e 2 da gestão de operações -, com um papel fulcral no que respeita à inovação dentro da organização.

3.3. Instrumentos: Questionário e Entrevistas

O questionário utilizado encontra-se em Anexo (6.1.), com um total de 50 questões obrigatórias. O tempo médio de preenchimento foi de 8'30'' (informação retirada da ferramenta *Qualtrics*). Foi estruturado em 5 blocos, referentes às variáveis utilizadas, cujo detalhe segue em quadro abaixo.

As respostas referentes às variáveis descritas foram estruturadas numa escala ordinal de tipo *Likert* de 5 pontos: de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”.

No presente estudo, analisou-se o CIN através da escala adaptada por Derin e Gökçe (2016) a partir de Scott e Bruce (1994), que pretende analisar a existência de comportamentos inovadores nos inquiridos, como a produção, pesquisa e planeamento de novas ideias e procedimentos; assim como a proposta e apoio a novas ideias no seio das equipas (Itens 1 a 7 do Questionário em Anexo – 6.1.).

A escala utilizada para a variável de CAI foi a escala de medição referente à flexibilidade/inovação do OCIM de Remneland-Wikhamm e Wikhamn, (2011). A mesma refere-se à análise da abertura da organização à inovação e na sua flexibilidade e prontidão na aceitação de novas ideias, resolução de problemas e procedimentos de trabalho, assim como a assistência e suporte no processo de inovação (Itens 8 a 13 do Questionário).

Para a variável da comunicação com a organização recorreu-se à escala de Karanges et al (2014), que foca a comunicação da e com a equipa de gestão, em ambos

os sentidos, de forma informativa mas também de discussão de temáticas importantes para a organização (Itens 14 a 20 do Questionário).

Para a variável de Comunicação com a Chefia (itens 21 a 29) e entre pares (itens 30 a 32) foi utilizada a escala desenvolvida por Christensen (2014) A autora desenvolveu uma extensa escala de avaliação da Comunicação Interna, analisando o contacto com a liderança, relações disruptivas, Comunicação entre Pares, liderança central, informação, influencia percebida, assistência percebida e barreiras à melhoria, partindo de diversos autores que anteriormente se debruçaram sobre a temática.

Para compreender o nível de PC recorreu-se à escala proposta por Hu et al (2009) que pretende analisar em que medida os colaboradores partilham o seu conhecimento dentro da estrutura organizacional de forma altruísta (Itens 33 a 43 do Questionário).

Tabela 1. Descrição do instrumento utilizado

Tipo de Variável	Variável/Parte	Fonte	Nº Itens
Variável Dependente	Comportamento Inovador / Individual Innovation Behavior	Derin, N., Gökçe, S. (2016)	7
Variável Independente	Clima Organizacional / Open Innovation Climate	Remneland-Wikhamn, B e Wikhamn, W. (2011)	6
Variável Independente	Comunicação Interna - Com a Organização	Karanges, E., Beaton, A., Johnston, K. e Lings, I. (2014)	7
Variável Independente	Comunicação Interna - Com a Chefia	Christensen, M. (2014)	9
Variável Independente	Comunicação Interna – Entre Pares	Christensen, M. (2014)	3
Variável Independente	Partilha de Conhecimento	Hu, M., Horhg, J., e Sun, Y. (2009)	11
Variáveis de Controlo	Variáveis Demográficas	Não Aplicável	7
TOTAL			50

As entrevistas semi-diretivas foram realizadas a sete colaboradores-chave para análise das principais diferenças entre subgrupos da amostra: cinco elementos da gestão de topo e dois elementos da gestão operacional.,

Foram realizadas via *skype* e de forma presencial, mediante disponibilidade dos entrevistados. A duração média foi de 1 hora.

Foi realizada uma apresentação prévia do contexto da entrevista, temática e principais objetivos, assim como garantido total anonimato aos entrevistados. Foram recolhidos os dados do entrevistado para contextualização, e em seguida foram apresentados os principais resultados estatísticos da aplicação do questionário e diferenças significativas entre os subgrupos da amostra através da exibição, no momento, das tabelas estatísticas (Em Anexo) referentes às diferenças encontradas entre os subgrupos da amostra. Devido à especificidade das funções, algumas questões não foram analisadas por todos os entrevistados, sendo as mesmas de carácter facultativo.

O guião de entrevista (Em anexo – 6.3.) teve um total de 22 questões separadas em três blocos: questões de âmbito geral, questões relacionadas com a importância atribuída à inovação e às práticas de gestão relacionadas, comunicação e partilha de conhecimento junto das equipas; seguidas de questões direccionadas à análise das diferenças estatísticas entre os subgrupos da amostra. Por último foram questionados os principais obstáculos encontrados na empresa ao nível do Comportamento Inovador e restantes variáveis, assim com possíveis soluções e planos futuros.

Não sendo efetuada qualquer gravação das entrevistas, não foi possível a transcrição integral do discurso dos entrevistados, sendo apenas retiradas notas sobre as ideias gerais abordadas. A análise da informação recolhida em entrevista foi realizada através do mapeamento de ideias em *excel* sobre a ideia geral de cada entrevistado por questão respondida. A partir da análise desse mesmo quadro foi possível encontrar pontos de vista semelhantes e de divergência sobre cada questão.

3.4. Resultados do Questionário

Nesta secção serão analisados os dados recolhidos através da aplicação do questionário. Tendo em conta que se pretendia testar um modelo conceptual com múltiplas relações, optou-se por utilizar a modelação de equações estruturais (SEM).

Uma análise inicial com o programa SPSS revelou que vários dos indicadores utilizados não cumpriam os pressupostos da normalidade, pelo que se optou por recorrer ao método dos mínimos quadrados (PLS), por não exigir que as variáveis manifestas apresentem distribuição normal multivariada (Marôco, 2010). Assim, para a análise das relações em estudo, optou-se pelo *software* SmartPLS versão 3.0 (Ringle et al, 2015).

Começou-se por testar os modelos de medida utilizados em termos de fiabilidade e validade dos diferentes constructos. Seguidamente, analisámos o modelo estrutural em termos das relações que se estabelecem entre os constructos e a sua capacidade de previsão da variável dependente Comportamento Inovador.

3.4.1. Modelos de Medida

As análises iniciais com o PLS revelaram alguns casos de baixa fiabilidade dos indicadores (pesos standardizados no constructo abaixo de 0.65), o que levou a que estes fossem eliminados do modelo. Os itens excluídos diziam quase todos respeito ao constructo Partilha de Conhecimento (itens 2 a 5 deste constructo), sendo que apenas um item dizia respeito ao Comportamento Inovador (item 5 deste constructo). A tabela 9 (em anexo) mostra os itens que foram utilizados para cada constructo, assim como as respetivas médias, desvios padrão, e pesos standardizados (cargas fatoriais) no respetivo constructo.

Para avaliar a fiabilidade, utilizou-se o *Alpha de Cronbach* e a fiabilidade compósita, para os quais o valor mínimo aceitável é de 0,7 (Hair et al, 2011; Nunnally e Bernstein, 1994). A tabela 12 demonstra a existência de bons níveis de consistência interna, sendo os *Alphas de Cronbach* e as fiabilidades compósitas superiores a 0,8 para todos os constructos.

No que diz respeito à validade convergente, recorreu-se à variância média extraída (AVE), para a qual o valor mínimo aceitável é de 0,5 (Hair et al, 2011; Henseler et al, 2009; Sarstedt et al, 2014). Como pode ser verificado na tabela 12, a percentagem da AVE é superior a 0,5 em todos os constructos. Para complementar a avaliação da validade convergente dos modelos de medida, realizaram-se pseudo-testes *t* com recurso ao *bootstrapping* (tabela 11). Todos os indicadores apresentavam uma carga fatorial significativa ($t > 3.29$; $p < 0,001$), pelo que se verifica mais uma vez a validade convergente (Anderson e Gerbing, 1988).

Para analisar a validade discriminante, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar as raízes quadradas das variâncias médias extraídas (AVE) com a correlação de cada par de variáveis latentes. A tabela 13 demonstra que, para todos os pares de variáveis latentes, as raízes quadradas da AVE são superiores às correlações. Desta forma pode concluir-se que cada variável latente partilha mais variância com a sua própria medida do que com outros constructos, o que é considerado evidência de validade discriminante.

3.4.2. Modelo Estrutural

Dado que a análise dos modelos de medida revelou a existência de bons índices de validade e fiabilidade, passamos seguidamente a analisar o modelo estrutural (Figura 2.), de modo a analisar as relações em estudo (Henseler et al, 2009).

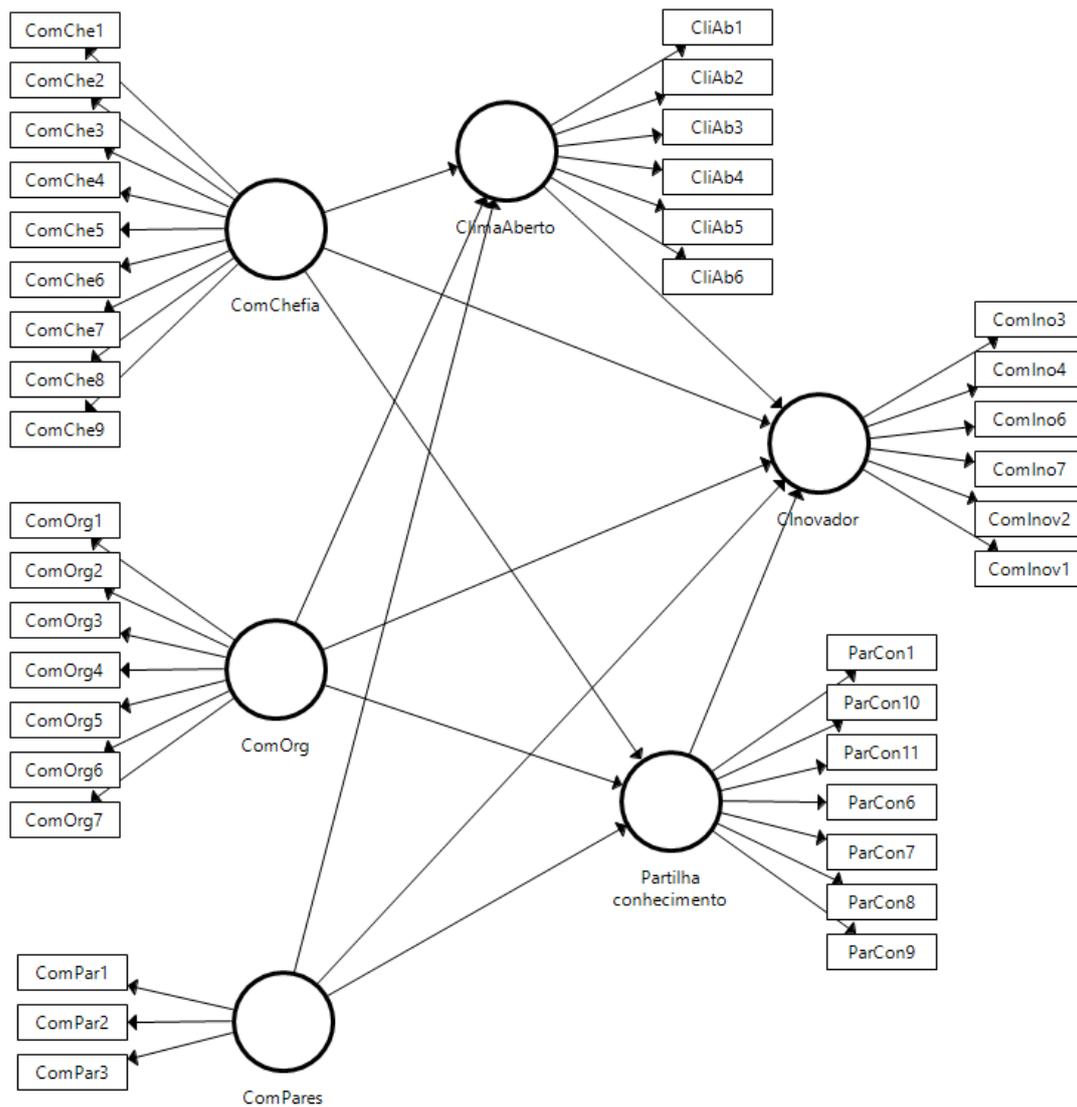


Figura 2. Modelo Estrutural Inicial

Utilizou-se o procedimento *bootstrapping* para avaliar a significância dos coeficientes de caminho. Concluiu-se que, das onze relações em estudo, seis não eram significativas, apresentando valores de t inferiores a 1,96 ($p > 0,05$). As cinco relações

significativas são entre a Comunicação com a Chefia e o Clima Aberto ($t=3,458$, $p=0,001$), entre a Comunicação com a Chefia e a Partilha de Conhecimento ($t=3,845$, $p<0,001$), entre a Comunicação Organizacional e o Clima Aberto ($t=5,335$, $p <0,001$), entre a Comunicação entre Pares e a Partilha de Conhecimento ($t=2,054$, $p=0,041$), e entre a Partilha de Conhecimento e o Comportamento Inovador ($t=4,924$, $p<0,001$).

Em termos de mediação, verifica-se que a relação da Comunicação com a Chefia e o Comportamento Inovador através da Partilha de Conhecimento é significativa ($t=2,738$, $p=0,006$), mas a relação entre a Comunicação entre Pares e o Comportamento Inovador não é significativa ($t=1,855$, $p=0,064$).

Seguidamente, analisou-se o coeficiente de determinação (R^2) dos constructos endógenos para avaliar o grau de precisão preditiva do modelo. O modelo explica 38,1% do Clima Aberto, 26,5% da Partilha de Conhecimento, mas apenas 12,4% do Comportamento Inovador, sugerindo que esta última variável depende ainda de outros fatores não incluídos no modelo.

Também se analisou a dimensão dos efeitos a partir do f^2 (Cohen, 1988). Segundo Cohen (1988), os valores do f^2 são de 0,02 para um efeito pequeno, 0,15 para o médio e 0,35 para o grande. Verifica-se assim que todos os efeitos são pequenos, à exceção da relação entre a Comunicação Organizacional e o Clima Aberto, em que o efeito é médio.

Finalmente, utilizou-se o procedimento *blindfolding* para calcular a relevância preditiva do modelo através do indicador de Stone-Geisser (Q^2). Em todos os casos, os valores obtidos são superiores a 0, pelo que se conclui a relevância preditiva dos modelos (Hair et al, 2011).

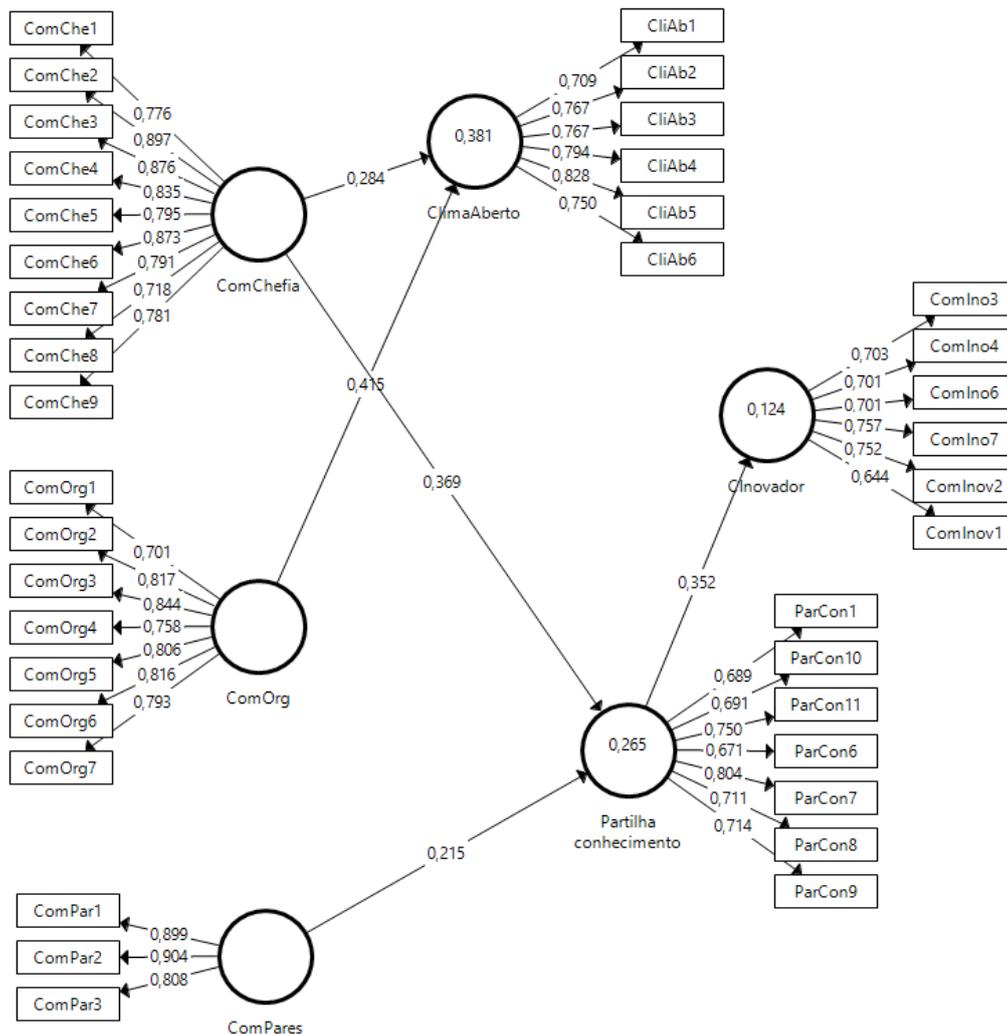


Figura 3. Modelo Estrutural Final

3.4.3. Análise das Diferenças entre Subgrupos da Amostra

Para realizar a análise de diferenças em subgrupos da amostra foi utilizada a análise de variância (ANOVA).

As diferenças significativas ao nível do Comportamento Inovador identificaram-se relativamente ao nível hierárquico, antiguidade na empresa e antiguidade na função.

Quanto ao nível hierárquico, o grupo com média mais elevada na variável de Comportamento Inovador é o de gestão intermédia (4,60), sendo esta significativamente superior à do grupo dos técnicos (4,18) (Tabela 13).

Quanto à antiguidade na empresa, os colaboradores com média mais elevada na variável de Comportamento Inovador são os que estão na empresa há entre 3 e 10 anos. Existe uma tendência de aumento do Comportamento Inovador paralelamente à antiguidade na empresa, existindo um decréscimo no grupo com “mais de 10 anos” (Tabela 16). Revela-se a mesma tendência e valores semelhantes na escala de Antiguidade na Função (Tabela 17).

As diferenças significativas na escala de Clima Aberto de Inovação revelam-se ao nível da antiguidade na empresa e função. Existe uma tendência para que, à medida que a antiguidade (tanto na função como na empresa) aumenta, os colaboradores considerarem que a empresa tem um clima menos aberto à inovação. Existe apenas um ligeiro aumento relativamente ao grupo entre 7 e 10 anos na empresa (Tabelas 18 e 19).

Na escala de Comunicação Interna com a Chefia, existem diferenças significativas ao nível da antiguidade na empresa, pois à medida que a antiguidade com a empresa aumenta, tende a diminuir a comunicação com a Chefia. Esta tendência apenas não se reflete no grupo entre 7 e 10 anos, que detêm o valor mais elevado (4,70) (Tabela 20).

Na escala de Comunicação entre Pares existem diferenças significativas ao nível do género e do nível hierárquico. Denota-se que o género feminino comunica mais com os seus pares (4,61) do que o género masculino (4,5) (Tabela 21). Quanto ao segundo tópico, à medida que se sobe na estrutura hierárquica, a Comunicação entre Pares diminui (de 4,63 nos técnicos para 3,86 na gestão de topo) (Tabela 22).

Por último, relativamente à escala de Partilha de Conhecimento, as diferenças mais significativas encontram-se na antiguidade na função: os que mais partilham são os que estão na função há entre 7 e 10 anos (4,91); enquanto os que menos partilham são os que estão na função há mais de 10 anos (4,42) (Tabela 23).

Foi feita uma análise por idade, nível de escolaridade e área de negócio - não existindo diferenças significativas. Quanto à área de negócio tentou-se ainda agrupar por orientação interna/externa, mas também não foram identificadas diferenças significativas. Relativamente à idade tentou agrupar-se dois grupos: até 35 anos e mais de 35 anos, não sendo identificadas diferenças significativas.

3.5. Resultados das Entrevistas

Nesta secção será analisada, de forma geral, a visão dos elementos da gestão de topo entrevistados sobre os resultados estatísticos obtidos.

Quanto à importância atribuída à inovação, todos os entrevistados consideram a inovação técnica, o apoio ao trabalho do colaborador e ao seu Comportamento Inovador (Entrevistado 2) fulcral à melhoria do desempenho organizacional, na medida em que permite acrescentar valor ao serviço, assim como diferenciação perante a concorrência num mercado em que “somos todos muito iguais”, cada vez mais global e competitivo (Entrevistado 2).

Existe também uma visão contínua da inovação, alocada a uma mudança de pensamento dos colaboradores, mudança de comportamentos (relacionada com maior eficiência de processos e geração de novas ideias), e realizada internamente (Entrevistado 1). Existe ainda um grande foco na autonomização de sistemas tecnológicos que permitam uma maior fluidez de processos (Entrevistado 7). O entrevistado 6 alerta também para a importância da gestão da mudança nos processos de implementação de inovações.

As práticas de GRH mais valorizadas no que toca à promoção de um comportamento mais inovador (Questão 2 do guião em anexo – 6.3.) passam pelo

incentivo à comunicação, partilha de conhecimento, suporte à inovação e liderança (Entrevistado 1).

Os mecanismos abordados de apoio ao Comportamento Inovador relacionam-se com a criação de novas estruturas de comunicação a todos os níveis da organização (comunicação *face-to-face* mais regular; comunicação através de métodos tecnológicos, discussão aberta (como fóruns, *brainstorming*, reuniões com partilha de boas práticas, etc.), sistemas de suporte mais eficazes, programas de *onboarding* mais inclusivos e duradouros, que acompanhem o percurso do colaborador na empresa; gestão mais participativa; formação com maior componente *on-the-job*; programas ou práticas que permitam a discussão de novas ideias e apoiem a implementação das ideias mais valiosas; e mesmo a criação de um grupo de trabalho dedicado à inovação dentro da organização que tenha a capacidade de gerir as ideias e desenvolvê-las, promovendo-as e incentivando-as (monetariamente e através de outros benefícios).

É também abordado o clima organizacional como um dos principais influenciadores deste comportamento, assim como a importância da transmissão de um clima mais aberto à inovação através de canais organizacionais e comunicação *top-down* (Entrevistados 2 e 6).

Os colaboradores entrevistados consideram que existe um clima aberto à inovação, embora por vezes existam falhas ao nível da implementação das ideias propostas. Tal pode dever-se a uma maior necessidade de investimento ao nível dos recursos humanos e financeiros a este nível (Entrevistados 2 e 3). Diversas vezes existe a implementação de inovações apenas ao nível das equipas, não existindo depois a partilha desse conhecimento a nível macro na empresa.

Quanto à análise dos resultados estatísticos relacionados com a variável Comportamento Inovador atribuem as diferenças por nível hierárquico (Tabela 13) ao facto de a maioria dos colaboradores ao nível do “técnico(a)” serem os mais jovens e com menos antiguidade na empresa, ainda a “conhecer” os processos (Entrevistados 2, 4, 5 e 7). Atribuem a razão do valor mais elevado (4,60) da gestão intermédia à necessidade constante de resolução de problemas, gestão da equipa e a uma maior experiência profissional (Entrevistados 3, 4 e 6).

Relativamente às diferenças na análise do Comportamento Inovador por antiguidade na empresa e função (Tabelas 22 e 23) consideram que uma maior experiência dá oportunidade aos colaboradores de dominar os processos das suas funções e adquirir conhecimento para poderem inovar (Entrevistado 3, 4 e 7). O decréscimo no grupo com “mais de 10 anos” é atribuído, no geral, a uma possível estagnação na carreira ou uma maior maturidade e estabilização das funções (Entrevistados 3, 4, 6 e 7).

Na análise das questões relacionadas com o Clima Aberto de Inovação e a antiguidade na função e empresa (Tabelas 24 e 25), os entrevistados consideram que o facto de, à medida que a antiguidade aumenta, a percepção de um Clima Aberto de Inovação diminui, advém do conhecimento da realidade organizacional e da questão já mencionada das dificuldades sentidas ao nível da implementação das inovações desenvolvidas e das ideias geradas (Entrevistados 2, 4, 5, 6 e 7).

A Comunicação com a Chefia revela uma tendência de diminuição ao longo da antiguidade na empresa (Tabela 18), o que não causou surpresa, sendo justificado com a existência, ao longo do tempo, de uma maior autonomia e aumento de responsabilidades (Entrevistados 2, 4, 6 e 7).

Em análise das diferenças, por nível hierárquico, da Comunicação entre Pares, os entrevistados relacionam a diminuição dessa mesma comunicação, à medida que se sobe na estrutura com o isolamento, com a gestão das próprias equipas (e que, sublinham, deve ser combatido), as crescentes responsabilidades e mesmo a comum distância geográfica (Entrevistado 4, 5, 6 e 7).

Relativamente à Partilha de Conhecimento e as diferenças por antiguidade na função, consideram que os valores são muito positivos, embora o decréscimo no grupo com “mais de 10 anos” possa significar a perda de conhecimento fulcral sobre a organização e os processos existentes (Entrevistados 2, 3, 5, 6 e 7).

No geral consideram que os valores refletem a realidade que conhecem na organização e equipas onde estão inseridos, embora revejam algum enviesamento na auto percepção dos colaboradores quanto aos seus comportamentos, considerando alguns valores (como o Comportamento Inovador ou a Partilha de Conhecimento) um pouco acima da realidade da empresa (Entrevistados 5 e 6).

No que concerne às questões relacionadas com os maiores obstáculos ao Comportamento Inovador dos colaboradores foram mencionadas algumas necessidades a nível tecnológico (tanto de *software* como de formação para a sua utilização) (Entrevistados 4 e 7), fraca autonomização dos processos de trabalho (Entrevistado 7), o fechamento das unidades de negócio em si mesmas (Entrevistado 5), insuficiente investimento financeiro e ao nível dos recursos humanos necessários à implementação de inovações (Entrevistados 6 e 7), assim como falta de incentivo à inovação junto das equipas (Entrevistado 5).

As soluções aos problemas identificados passam, na opinião dos entrevistados, por mecanismos que permitam uma comunicação mais fluida entre unidades de negócio,

criação de equipas interdisciplinares (Entrevistados 2 e 5), integração da inovação nos objetivos coletivos e individuais (Entrevistados 2 e 5), gestão em proximidade (Entrevistado 2), intercâmbios e mobilidade, migração de boas práticas (Entrevistados 2 e 5), estímulos ao “pensar diferente” e abertura para a implementação de inovações (todos os entrevistados).

Passa agora pela GRH a tradução de tais ideias para práticas e políticas concretas e realizáveis, cujas propostas abordaremos no capítulo seguinte.

4. CONCLUSÃO

No presente estudo propôs-se a análise do Comportamento Inovador e seus antecedentes: Clima Aberto de Inovação, Partilha de Conhecimento e Comunicação Interna. Neste capítulo serão abordadas as principais conclusões encontradas, limitações sentidas, indicações para futuras pesquisas e recomendações à empresa *Alpha*.

O primeiro objetivo passou pela análise da percepção dos colaboradores da empresa *Alpha* em relação aos níveis de Comportamento Inovador, Partilha de Conhecimento, Clima Aberto e Comunicação Interna. De uma forma geral, é possível considerar que existe uma percepção bastante positiva sobre as variáveis analisadas.

A partir da análise foi possível compreender que os inquiridos consideram possuir níveis elevados de Comportamento Inovador (média de 4,24 numa escala de 1 a 5) e que a empresa tem um nível médio de Clima Aberto de Inovação (média de 3,68). Quanto à CO existe a percepção de que a mesma flui de forma significativa (4,03), melhorando quando abordada a CC (4,45) e ainda mais entre pares (4,56). Relativamente à PC, os inquiridos consideram que existe de forma significativa na empresa (4,69) (Tabela 8). O valor menor é referente ao CAI, ainda assim acima de 3,5, o que indica possibilidade de melhoria por parte da empresa.

O segundo objetivo foi analisar se existem diferenças significativas em subgrupos de colaboradores da empresa *Alpha* (género, idade, escolaridade, nível hierárquico, área de negócio, antiguidade na função e empresa).

Foi possível concluir que, relativamente ao Comportamento Inovador, se encontram diferenças no nível hierárquico (Tabela 15), antiguidade na empresa (Tabela 16) e na função (Tabela 17). No nível hierárquico é a gestão intermédia que detém os

valores mais altos, o que poderá ser equacionado como o reflexo da necessidade de gestão de equipas e resolução de problemas.

Na antiguidade na empresa e função existe uma tendência de aumento do CIN paralelamente à antiguidade. É possível atribuir o aumento do Comportamento Inovador à experiência e conhecimento da função adquiridos ao longo do tempo, existindo uma estabilização de funções e comportamentos a partir dos 10 anos na mesma função/empresa.

Quanto ao Clima Aberto de Inovação encontra-se uma tendência inversa: maior antiguidade revela uma perceção de clima menos aberto à inovação. Esta perceção sobre a empresa pode ser atribuída ao conhecimento mais profundo do clima, cultura e história da empresa, permitindo uma visão mais realista das possibilidades internas e da abertura da empresa à inovação.

Relativamente à Comunicação Interna com a Chefia, à medida que a antiguidade aumenta tende a diminuir a Comunicação com a Chefia. Esta diminuição poderá ser equacionada como reflexo de uma crescente autonomia.

Quanto à Comunicação entre Pares existem diferenças significativas ao nível do género (Tabela 21) e nível hierárquico (Tabela 22). Quanto ao primeiro, o género feminino comunica mais com os seus pares, o que necessitará de um aprofundamento sobre questões de género para total compreensão. Quanto ao segundo, à medida que se sobe na estrutura hierárquica, a comunicação diminui, o que se poderá dever à crescente autonomia, diferenciação de funções e possível isolamento.

No que diz respeito à Partilha de Conhecimento, existem diferenças significativas na antiguidade na função (Tabela 23): colaboradores na empresa há entre 7 e 10 anos são quem mais partilha, sendo quem está há mais de 10 anos quem menos partilha. Isto pode

dever-se, no primeiro grupo, à estabilização das funções e respetivo à vontade relativamente à PC e comunicação. No segundo grupo, cruzando com os dados abordados acima, o grupo que está na empresa há mais de 10 anos é também quem menos comunica com a Chefia e que considera que a empresa tem um clima menos aberto à inovação, atribuindo-se tais perceções à estagnação de funções, cansaço, desmotivação – o que poderá conduzir também a uma menor partilha do conhecimento que possuem. No entanto, é fulcral realçar que, estando na empresa há mais de 10 anos, este grupo com certeza deterá conhecimento apurado sobre a empresa e as funções que desempenha, sendo essencial a sua partilha com os restantes grupos.

O terceiro objetivo visava analisar o papel da Partilha de Conhecimento, do Clima Aberto de Inovação e da Comunicação Interna no Comportamento Inovador. Analisaremos de seguida as hipóteses propostas no segundo capítulo.

A H1, “a Partilha de Conhecimento está positivamente associada ao Comportamento Inovador” é confirmada (Figura 3.), sendo assim um importante antecedente do CIN na empresa *Alpha*.

A H2, “o Clima Aberto de Inovação está positivamente associado ao Comportamento Inovador” não se confirma (Figura 3.), não se revelando assim um antecedente do CIN na empresa *Alpha*. No entanto, é possível concluir que o CAI tem como antecedentes a Comunicação com a Chefia e com a organização.

Quanto à H3, “a Comunicação Interna está positivamente associada ao Comportamento Inovador”, não se confirma (Figura 3.), não se confirmando também as hipóteses H3a, H3b e H3c.

Relacionada com a anterior, a H4: “a Comunicação Interna está positivamente associada à Partilha de Conhecimento” confirma-se apenas parcialmente (Figura 3.), para

a H4b e H4c, pois apenas a Comunicação com a Chefia e entre pares são antecedentes diretos da PC, deixando de fora a Comunicação Organizacional (H4a).

A H5, “a Comunicação Interna está positivamente associada ao Clima Aberto de Inovação” confirma-se também parcialmente (Figura 3.), apenas com a Comunicação com a Organização (H5a) e com a Chefia (H5c), deixando de forma a Comunicação com os Pares (H5b).

Relativamente à H6, “a Partilha de Conhecimento é mediadora da relação entre a Comunicação Interna e o Comportamento Inovador” confirma-se parcialmente (Figura 3.), apenas para a CC, revelando a influência indireta da Comunicação com a Chefia no CIN.

A H7, “o Clima Aberto de Inovação é variável mediadora entre a Comunicação Interna e o Comportamento Inovador” não se confirma.

Este estudo procurou, desta forma, compreender os fatores identificados como antecedentes do CIN da empresa *Alpha*.

É possível concluir que a única variável diretamente antecedente do CIN é a PC. Este estudo reforça, assim, a importância da Partilha de Conhecimento para o desenvolvimento do Comportamento Inovador, tal como já tinha sido sugerido por diversos autores, (e.g., Armbrrecht et al, 2001; Bock e Kim, 2002; Tsai, 2000; Yu et al, 2013) o qual está associado à inovação organizacional (Shipton et al, 2013, Martins, 2015). Desta forma, é também vital à empresa *Alpha* compreender de que forma poderá fomentar a PC para o desenvolvimento do CIN dos seus colaboradores.

O presente estudo reforça também a importância da Comunicação com a Chefia e com os Pares para a inovação organizacional, na medida em que influenciam indiretamente o Comportamento Inovador através do seu impacto na Partilha do

Conhecimento. A Comunicação com a Chefia apresenta ainda uma relação positiva significativa com o Clima Aberto de Inovação, frequentemente associado à inovação organizacional (Kissi et al, 2012, Shanker, et al, 2017), embora neste estudo não tenha sido possível comprovar a importância do Clima Aberto de Inovação para o desenvolvimento do Comportamento Inovador.

Do presente estudo decorrem assim implicações práticas para os gestores que visem melhorar o Comportamento Inovador dos seus colaboradores. Os gestores deverão estar atentos ao desenvolvimento de uma boa comunicação no seio da organização, em particular criando mecanismos que facilitem as trocas não só entre pares como *top-down* e *bottom-up*. Os gestores deverão fomentar uma maior interação social *face-to-face* para garantir que a partilha do conhecimento tácito e explícito ocorra no seio da organização (Wang e Wang, 2013).

Mais à frente serão abordadas algumas propostas à empresa no seguimento dos resultados obtidos.

4.1. Limitações ao estudo e recomendações para pesquisas futuras

Apesar do acesso a dados primários, a análise quantitativa de percepções dos colaboradores poderá, como qualquer estudo baseado em percepções humanas sobre uma realidade, revelar desvios relativamente a essa mesma realidade (Geertz, 1998). No entanto, é importante salientar que são as percepções analisadas que toldam o comportamento e, conseqüentemente, o comportamento inovador, o que ancora os dados recolhidos num patamar de viabilidade (Ferguson e Bargh, 2004).

Os dados foram também obtidos numa realidade circunscrita, de apenas uma empresa do setor dos serviços, representado apenas uma fatia da realidade e dificultando

generalizações. Sugere-se assim a replicação deste estudo a outras organizações, alargando a questões apresentadas a uma realidade mais significativa, de forma a validar os resultados obtidos. Em particular, importa averiguar o papel do Clima Aberto de Inovação no Comportamento Inovador, visto ter sido o resultado mais dissonante com a literatura.

As variáveis abordadas não esgotam, de todo, as possibilidades de investigação sobre os antecedentes do Comportamento Inovador. Será também útil analisar antecedentes do CIN como características de personalidade (V. Yesil e Sozbilir, 2013) das quais são exemplo a criatividade individual (Nisula e Kianto, 2016), orientação para a tarefa (Nisula e Kianto, 2016) ou estilo de resolução de problemas (Scott e Bruce, 1994).

Também as características organizacionais tais como trabalho em equipa, características da liderança, feedback, redes sociais (Patterson et al, 2009; Scott e Bruce, 1994), características das funções desempenhadas (Patterson et al, 2009), ou recursos organizacionais como a estrutura e tamanho da empresa (Patterson et al, 2009) deverão ser analisadas.

Por último, este estudo não considerou as práticas de GRH como possíveis antecedentes do Comportamento Inovador. No entanto, considera-se que algumas dessas práticas poderão desempenhar um papel relevante para promover o desenvolvimento do Comportamento Inovador em contexto organizacional, designadamente políticas de mobilidade e formação (Argote e Fahrenkopf, 2016), contrato psicológico com a empresa (Patterson et al, 2009), cooperação entre unidades de negócio (Haneda e Ito, 2018), sistema de incentivos (Patterson et al, 2009), complementaridade entre práticas de gestão (Haneda e Ito, 2018), entre outros, que deverão estar alinhados tendo em conta objetivos de inovação. A Gestão de Recursos Humanos pode ainda ter um papel crucial na gestão

de conhecimento, a qual é, neste estudo, claramente a variável mais relevante para o desenvolvimento do comportamento inovador.

Estudar o Comportamento Inovador individual em contexto organizacional é uma tarefa complexa e difícil, sendo os critérios difíceis de validar, e estando os investigadores limitados a medições e métricas sobre percepção humana, condicionada por diversas variáveis. No entanto, as organizações enfrentam ambientes cada vez mais turbulentos e a inovação surge cada vez mais nas descrições de funções. A necessidade deste tipo de estudos é, desta forma, fulcral (Scott e Bruce, 1994).

4.2. Recomendações à empresa *Alpha*

Sendo a PC identificada como antecedente do CI, a empresa *Alpha* deverá desenvolver políticas e práticas que fomentem a PC interna.

A COTEC (2010) afirma que diversas práticas podem fomentar a PC, tais como a realização de reuniões periódicas de partilha de boas práticas entre equipas ou indivíduos, formação *on the job*, programas de acolhimento direccionadas para a PC, entre outras. Também a promoção da transformação do conhecimento tácito em explícito, como a criação de manuais e procedimentos disponíveis em locais de acesso público (físicos ou virtuais) promove a PC. O estabelecimento de parcerias com fontes de conhecimento como Universidades, Centros de Investigação e associações empresariais estimulará a partilha de conhecimento a nível externo, permitindo a absorção de conhecimento mais abrangente.

Assim como abordado nas entrevistas realizadas, seria positiva a criação de um centro de partilha de boas práticas na *intranet* da empresa, contruído segundo o modelo de fórum de discussão por tópicos estruturados, onde os colaboradores poderão conhecer

as boas práticas mas também acrescentar as suas perspetivas e vivências, assim como discutir questões críticas para as equipas. Na criação desta plataforma seria imprescindível ter em conta a sua fácil usabilidade, difusão e promoção (através de mecanismos como a *newsletter*), transparência, *feedback*, reconhecimento e promoção de competição saudável (como, por exemplo, concursos periódicos).

Outra das questões a analisar a partir dos resultados obtidos são os menores níveis PC por parte dos colaboradores que estão na empresa há mais de 10 anos, comparativamente a outros grupos. É possível prever que o grupo terá um enorme conhecimento sobre a estrutura e funcionamento da empresa, assim como sobre as funções que desempenha. É fulcral desenvolver a PC junto deste grupo de inquiridos, evitando que conhecimento importante para a empresa se possa perder.

Relativamente à promoção do CIN *per se*, existem diversas práticas que poderão ser aplicadas. A realização de sessões de *brainstorming* ao nível das equipas é de extrema importância, pois possibilita o envolvimento de toda a empresa, em equipas multidisciplinares, por departamentos ou áreas de negócio, provocando dinâmica organizacional, e possibilitando a diminuição da resistência à mudança (COTEC, 2010).

Também a criação de uma plataforma de acolhimento e avaliação das novas ideias geradas pelos colaboradores, a serem avaliadas por uma equipa dedicada às temáticas da inovação, poderá ter um resultado positivo no CIN dos colaboradores.

A promoção de iniciativas como *workshops*, ações de formação técnica e comportamental, concursos de ideias e projetos inovadores, encontros entre colaboradores-chave e reuniões temáticas sobre questões fulcrais ao desenvolvimento da empresa são práticas vulgarmente mencionadas no que concerne à promoção do CIN (e.g. COTEC, 2010, Haneda e Ito, 2018; Martins, 2015; Sanders et al, 2010), assim como a

promoção da interação interdepartamental através de programas de mobilidade temporária, formação entre equipas, programas de *onboarding* alargados com presença nas diferentes realidades de negócio; “*open days*” das unidades de negócio; entre outras práticas.

Será também útil a inclusão de métricas relacionadas com o Comportamento Inovador nos objetivos de avaliação de desempenho dos colaboradores; refletindo-se na recompensa do Comportamento Inovador através de prémios monetários, reconhecimento público ou atribuição de regalias (COTEC, 2010).

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L., Souza, L. & Mello, C. (2010). A Comunicação Interna como Instrumento de Promoção da Qualidade: Estudo de caso em uma Empresa Global de Comunicação. *Gest. Prod.*, São Carlos, 17(1), 19-34.
- Anderson, J. C., e Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Argote, L., e Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 136 (2016), 146-159.
- Armbrecht, F. M. R., Jr., Chapas, R. B., Chappelow, C. C., Farris, G. F., Friga, P. N., Hartz, C. A., Whitwell, G. E. (2001). Management in research and development. *Research Technology Management*, 44, 28-48.
- Assunção, S. (2015). O Papel da Comunicação Interna no Engagement no Trabalho e na Resistência à Mudança: Análise na Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: School of Economics & Management - Universidade de Lisboa. Disponível no UTL Repository (<http://hdl.handle.net/10400.5/10374>). Acedido em 15 de maio de 2018.
- Bock, G.W., & Kim Y.G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15, 14-21.

- Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, 51 (4), 359-385.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- COTEC Portugal (2010). *Guia de Boas Práticas de Gestão de Inovação*. Lisboa: COTEC.
- Derin, N., Gökçe, S. (2016). Are cyberloafers also innovators?: A study on the relationship between cyberloafing and innovative work behaviour. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 694-700.
- Ferguson, M. e Bargh, J. (2004). How social perception can automatically influence behavior. *Trends I Cognitive Sciences*, 8 (1), 33-39.
- Fornell, C. e Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Geertz, C. (1998). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. e Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-152.
- Haneda, S., e Ito, K. (2018). Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation?". *Research Policy*. 47 (2018), 194-208.
- Henseler, J., Ringle, C. M. e Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.

- Henttonen, K., Ojanen, V. e Puumalainen, K. (2016). Searching for appropriate performance measures for innovation and development projects. *R&D Management*. 46 (5), 914-927.
- Hu, M., Horhg, J., e Sun, Y. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*. 30, 41-50.
- Leede, J e Looise, J. (2005). Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 108-117.
- Karanges, E., Beaton, A., Johnston, K. e Lings, I. (2014). Optimizing Employee Engagement with Internal Communication: A Social Exchange Perspective. *J Bus Mark Management*, 7 (2), 329-353.
- Kissi, M., Dainty, A., e Liu, A. (2012). Examining middle managers' influence on innovation in construction professional services firms: A tale of three innovations. *Construction Innovation*, 12 (1), 11-28.
- Marôco, J. (2010). *Análise se Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Martins, S. (2015). A Influência das Práticas de GRH no Comportamento Inovador dos Colaboradores. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Lisboa: School of Economics & Management - Universidade de Lisboa. Disponível no UTL Repository (<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/9213/1/DM-SFM-2015.pdf>). Acedido em 15 de maio de 2018.
- Nisula, A, e Kianto, A. (2016). The Antecedents of Individual Innovative Behavior in Temporary Group Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 25 (4), 431-444.

- Nunnally, J. C., e Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, 3rd edition. New York: McGraw-Hill.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - OCDE (2007). *Manual de Oslo – Diretrizes para a Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação*. (3ª ed.). Brasília: EUROSTAT, FINEP.
- Patterson, F., Kerrin, M. e Gatto-Roissard, G. (2009). *Characteristics & Behaviours of Innovate People in Organizations – Literature review*. (1ª Ed.). London: City University.
- Remneland-Wikhamm, B e Wikhamn, W. (2011). Open Innovation Climate Measure: The Introduction of a Validated Scale. *Creativity and Innovation Management*, 20 (4), 284-295.
- Ringle, C. M., Wende, S. e Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS GmbH.
- Rodrigues, A., e Veloso, A. (2013). Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13 (3), 293-308.
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos. Evolução e Atualidade. *Cadernos do Noroeste*, 2 (1-2), 179-194. CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., e Groeneveld, C. (2010). How o Support Innovative Behavior? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technology and Investment*, (1), 59-68.

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 105-115.
- Scott, S. e Bruce, R. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Shanker, R.; Bhanugopan, R., Heijden, B; e Farrel, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behaviour*, 100: 67-77.
- Shipton, H, Zhou, Q., e Mooi, E. (2013). Is there a Global Model of Learning Organizations? An empirical, cross-nation study. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (12), 2278-2298.
- Sousa, F. e Monteiro, I. (2010). *Liderança de Equipas na Resolução de Problemas Complexos: Um Guia para a Inovação Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Tohidi, H. e Jabbari, M. (2012). Innovation Measurement in Current Dynamic and Competitive Environment. *Procedia Technology*, 1 (2012), 556-559.
- Tsai, W. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 925-939.
- Vitorino, M. e Soares, M. E. (2018). The impact of organizational career management on individual career management: An analysis at the Portuguese Air Force. *3rd International Symposium on Command and Leadership*. Academia Militar, Lisboa.
- Wang, Z. e Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39: 8899-8908.

- Watanavisit, S. (2017). A Relation between Informal Communication in Innovation and Open Innovation Climate in na R&D Organization: Researchers' Perspective. *2017 Proceeding of PICMET 17: Technology Management for Interconnected World*. Portland, Oregon, EUA.
- Wehn, U. e Montalvo, C. (2018). Knowledge transfer dynamics and innovation: Behaviour, interactions and aggregaed outcomes. *Journal of Cleaner Production*, 171: S56-S68.
- Yesil, S. e Sozbilir, F. (2013). An Empirical Investigation into the Impact of Personalty on Individual Innovation Behaviour in the Workplace". *1st World Congress of Administrative & Political Sciences (ADPOL-2012)*.
- Yu, Chien; Yu, Tsai-Fang e Yu, Chin-Cheh. (2013). Knowledge Sharing, Organzational Climate, and Innovative Behaviour: A Cross-Level Analysis of Effects. *Social Behavior and Personality*, 41(1): 143-156.
- Zanluchi, E., Damacena, C., e Petroll, M. (2006). "Processos Comunicacionais Internos e suas Implicações na Organização". *RAM - Revista de Administração Mackenzi*, 7 (1), 115-135.

6. ANEXOS

6.1. Instrumento - Questionário

Para o preenchimento deves assinalar o número da escala que te parecer mais adequado:

1	Discordo Totalmente
2	Discordo Parcialmente
3	Não Concordo Nem Discordo
4	Concordo Parcialmente
5	Concordo Totalmente

ITEM	QUESTÃO	REPOSTA				
No meu local de trabalho...						
1	Procuo novos métodos/técnicas para realizar as minhas tarefas	1	2	3	4	5
2	Às vezes tenho ideias criativas e inovadoras para a realização das minhas tarefas	1	2	3	4	5
3	Às vezes proponho as minhas ideias criativas e tento convencer os outros	1	2	3	4	5
4	Procuo fontes de novas ideias que possa aplicar ao meu trabalho	1	2	3	4	5
5	Faço planos e calendarizo a implementação de novas ideias	1	2	3	4	5
6	No geral, considero-me um membro criativo da minha equipa	1	2	3	4	5
7	Encorajo e apoio as ideias novas das outras pessoas da minha equipa	1	2	3	4	5
Na organização onde trabalho...						
8	As ideias novas são facilmente aceites	1	2	3	4	5
9	A organização responde rapidamente quando é necessário fazer mudanças	1	2	3	4	5
10	Os gestores detetam rapidamente as situações em que é necessário passar a fazer as coisas de forma diferente	1	2	3	4	5
11	Esta organização é bastante flexível; consegue rapidamente mudar os seus procedimentos para dar resposta a novas circunstâncias e consegue resolver problemas novos quando estes aparecem	1	2	3	4	5
12	Existe apoio ao desenvolvimento de novas ideias e este está rapidamente disponível	1	2	3	4	5
13	Nesta organização as pessoas estão sempre à procura de novas maneiras de resolver os problemas	1	2	3	4	5
No meu local de trabalho...						
14	A comunicação flui em duas direções (i.e., da equipa de gestão para mim, e de mim para a equipa de gestão)	1	2	3	4	5
15	Troco ideias e informação com a equipa de gestão de forma livre e fácil	1	2	3	4	5
16	São incentivadas as linhas abertas de comunicação entre mim e a equipa de gestão	1	2	3	4	5
17	As discussões com a equipa de gestão vão para além da mera direção de como fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5
18	Muitas vezes, discuto assuntos relacionados com trabalho com a equipa de gestão	1	2	3	4	5
19	A equipa de gestão discute regularmente questões organizacionais comigo	1	2	3	4	5
20	A equipa de gestão comunica comigo frequentemente	1	2	3	4	5
21	Sinto-me à vontade para propor novos assuntos à minha chefia	1	2	3	4	5
22	O diálogo entre mim e a minha chefia é bom	1	2	3	4	5
23	Existe abertura na comunicação com a minha chefia	1	2	3	4	5
24	A minha chefia mantém uma política de porta aberta para com os colaboradores	1	2	3	4	5
25	A minha chefia está disponível se alguém precisar de falar de assuntos pessoais	1	2	3	4	5

26	A minha chefia acredita (tem confiança) nos seus colaboradores	1	2	3	4	5
27	A minha chefia respeita-me	1	2	3	4	5
28	A minha chefia e eu temos a mesma opinião sobre a distribuição de responsabilidades/tarefas	1	2	3	4	5
29	A minha chefia tem as diferentes necessidades dos colaboradores em consideração	1	2	3	4	5
30	A comunicação entre mim e os meus colegas é boa	1	2	3	4	5
31	Posso discutir questões de trabalho com os meus colegas	1	2	3	4	5
32	Posso discutir questões pessoais com os meus colegas	1	2	3	4	5
33	Fico satisfeito(a) quando aprendo e partilho informação com diferentes equipas	1	2	3	4	5
34	Acredito que os membros de uma equipa se devem ajudar mutuamente de modo a potenciar a partilha de conhecimento	1	2	3	4	5
35	Em contexto de trabalho em equipa, partilharia conhecimento com colegas que me tivessem ajudado no passado	1	2	3	4	5
36	Quero ser visto pelos meus colegas como alguém que detém conhecimento profissional	1	2	3	4	5
37	Acredito que a partilha de conhecimento entre equipas pode ajudar a estabelecer a minha imagem de especialista na área	1	2	3	4	5
38	Os meus colegas vêem-me como uma pessoa disposta a ajudar os outros, e eu ajo de acordo com isso	1	2	3	4	5
39	Ajudar a minha equipa a responder aos problemas de trabalho faz-me sentir feliz e satisfeito(a)	1	2	3	4	5
40	Gosto de partilhar conhecimento e não peço nada em troca	1	2	3	4	5
41	Estou disposto a usar o meu tempo livre a ajudar os outros membros da equipa	1	2	3	4	5
42	Eu ajudaria pessoalmente outros membros da equipa, quer eles pedissem ou não a minha ajuda	1	2	3	4	5
43	Estou disposto a ajudar outros membros da equipa	1	2	3	4	5

44. Género

- a. Masculino
- b. Feminino

45. Idade

- a. Entre 18 e 25
- b. Entre 26 e 35
- c. Entre 36 e 45
- d. Entre 46 e 55
- e. Entre 56 e 65

46. Habilitações literárias

- a. 1º Ciclo do Ensino Básico (Até 4º Ano)
- b. 2º Ciclo do Ensino Básico (Até ao 6º Ano)
- c. 3º Ciclo do Ensino Básico (Até ao 9º Ano)
- d. Ensino Secundário (Até ao 12º Ano)
- e. Ensino Superior – Licenciatura ou Similares
- f. Ensino Superior – Pós-Graduação, Mestrado
- g. Ensino Superior – Doutoramento

47. Departamento/Área de Negócio

- a. Back-Office (Marketing, Service, Service Center, ICT, RH e DAF)
- b. Área de negócio Generalista
- c. Área de negócio Especializada
- d. Área da negócio de Grandes Contas

47. Nível Hierárquico
- Top Management
 - Middle Management
 - Consultor(a)/Account Specialist/Recruiter/Team-Leader/Técnico(a)
48. Há quantos anos está na empresa
- Menos de 1
 - Entre 1 e 2
 - 3 a 6
 - 7 a 10
 - Mais de 10
49. Há quantos anos está na atual função
- Menos de 1
 - Entre 1 e 3
 - 3 a 5
 - 5 a 10
 - Mais de 10

6.2. Tabelas Estatísticas

6.2.1. Caracterização da Amostra

Tabela 2. Total de Respostas às Questões de Caracterização da Amostra

	Gênero	Idade	Habilitações Literárias	Área de Negócio	Nível Hierárquico	Antiguidade na Empresa	Antiguidade na Função
Válidas	138	138	138	136	132	135	135
Em Falta	0	0	0	2	6	3	3

Tabela 3. Caracterização da Amostra - Gênero

	Frequência	Percentagem
Feminino	112	81,2%
Masculino	26	18,8%
TOTAL	138	100%

Tabela 4. Caracterização da Amostra - Idade

	Frequência	Percentagem
Entre 18 e 25	23	16,7%
Entre 26 e 35	66	47,8%

Entre 36 e 45	43	31,2%
Entre 46 e 55	6	4,3%
Entre 56 e 65	0	0%
TOTAL	138	100%

Tabela 5. Caracterização da Amostra - Habilitações Literárias

	Frequência	Porcentagem
Ensino Secundário (Até ao 12º Ano)	12	8,7%
Ensino Superior – Licenciatura ou Similares	66	47,8%
Ensino Superior – Pós-Graduação, Mestrado	59	42,8%
Ensino Superior – Doutoramento	1	0,7%
TOTAL	138	100%

Tabela 6. Caracterização da Amostra - Área de Negócio

	Frequência	Porcentagem
Back-Office	40	29,4%
Generalista	32	23,5%
Especializada	16	11,8%
Contas de Volume	48	35,3%
TOTAL	136	100%

Tabela 7. Caracterização da Amostra - Nível Hierárquico

	Frequência	Porcentagem
Técnico(a) (Consultor(a)/Account Specialist/Recruiter/Team-Leader/Técnico(a))	111	80,4%
Middle Management	16	11,6%
Top Management	5	3,6%
TOTAL	138	100%

Tabela 8. Caracterização da Amostra - Antiguidade na Empresa

	Frequência	Porcentagem
Menos de 1	38	28,1%
Entre 1 e 2	33	24,4%
Entre 3 e 6	31	23%
Entre 7 e 10	16	11,9%
Mais de 10	17	12,6%
TOTAL	135	100%

Tabela 9. Caracterização da Amostra - Antiguidade na Função

	Frequência	Porcentagem
Menos de 1	40	29,6%
Entre 1 e 2	46	34,1%
Entre 3 e 6	31	23%
Entre 7 e 10	12	8,9%
Mais de 10	6	4,4%
TOTAL	135	100%

6.2.2. Análise das Escalas na Amostra Total

Tabela 10. Média e Desvio Padrão na Amostra Total

	N	Média	Desvio Padrão
Comportamento Inovador	138	4,2402	,45927
Clima Aberto de Inovação	138	3,6812	,68541
Comunicação Organizacional	138	4,0362	,67825
Comunicação com a Chefia	138	4,4541	,62183
Comunicação entre Pares	138	4,5652	,58863
Partilha de Conhecimento	138	4,6957	,34919

Tabela 11. Média, Desvio Padrão e Pesos Standardizados dos Indicadores

Constructo	Indicadores	Média	Desvio Padrão	Cargas Fatoriais	Bootstrap (pseudo teste t)	p-value
Comportamento Inovador	ComIno1	4,56	0,580	0,644	6,524	0,000
	ComIno2	4,28	0,564	0,752	14,385	0,000
	ComIno3	4,20	0,606	0,703	10,185	0,000
	ComIno4	4,25	0,662	0,701	8,043	0,000
	ComIno6	3,98	0,778	0,701	9,838	0,000
	ComIno7	4,50	0,619	0,757	15,085	0,000
Comunicação com a Chefia	ComChe1	4,49	0,822	0,776	14,723	0,000
	ComChe2	4,59	0,702	0,897	42,859	0,000
	ComChe3	4,58	0,692	0,876	31,627	0,000
	ComChe4	4,56	0,725	0,835	21,282	0,000
	ComChe5	4,46	0,838	0,795	19,210	0,000
	ComChe6	4,51	0,737	0,873	28,785	0,000
	ComChe7	4,64	0,626	0,791	15,102	0,000
	ComChe8	4,06	0,894	0,718	14,628	0,000
	ComChe9	4,20	0,856	0,781	18,913	0,000
Comunicação Organizacional	ComOrg1	4,17	0,798	0,701	16,010	0,000
	ComOrg2	4,30	0,749	0,817	25,092	0,000
	ComOrg3	4,37	0,705	0,844	33,356	0,000

	ComOrg4	3,98	0,824	0,758	14,569	0,000
	ComOrg5	3,98	0,900	0,806	23,400	0,000
	ComOrg6	3,61	1,028	0,816	23,606	0,000
	ComOrg7	3,86	0,971	0,793	19,168	0,000
Comunicação entre Pares	ComPar1	4,75	0,465	0,899	37,677	0,000
	ComPar2	4,69	0,577	0,904	34,897	0,000
	ComPar3	4,25	0,989	0,808	18,870	0,000
Clima Aberto de Inovação	CliAb1	3,83	0,879	0,709	13,616	0,000
	CliAb2	3,51	0,953	0,767	18,429	0,000
	CliAb3	3,72	0,861	0,767	20,445	0,000
	CliAb4	3,62	0,914	0,794	18,455	0,000
	CliAb5	3,64	0,845	0,828	30,045	0,000
	CliAb6	3,77	0,882	0,750	16,905	0,000
Partilha de Conhecimento	ParCon1	4,69	0,538	0,689	13,358	0,000
	ParCon6	4,54	0,663	0,671	9,537	0,000
	ParCon7	4,76	0,461	0,804	19,428	0,000
	ParCon8	4,76	0,534	0,711	6,838	0,000
	ParCon9	4,65	0,588	0,714	10,864	0,000
	ParCon10	4,47	0,727	0,691	10,802	0,000
	ParCon11	4,83	0,374	0,750	12,780	0,000

Tabela 12. *Fiabilidade e Validade Convergente*

Variáveis Latentes	Alpha de Cronbach	Fiabilidade compósita	Variância média extraída (AVE)
Comportamento Inovador	0,809	0,860	0,507
Comunicação com a Chefia	0,937	0,948	0,668
Comunicação Organizacional	0,901	0,922	0,628
Comunicação entre Pares	0,841	0,804	0,759
Clima Aberto de Inovação	0,863	0,897	0,591
Partilha de Conhecimento	0,846	0,883	0,519

Tabela 13. *Correlações entre Variáveis Latentes e Raízes Quadradas da Variância Média Extraída (AVE)*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Comportamento Inovador (1)	0,712					
Comunicação com a Chefia (2)	0,234	0,818				
Comunicação Organizacional (3)	0,269	0,544	0,792			
Comunicação entre Pares (4)	0,153	0,525	0,306	0,871		
Clima Aberto de Inovação (5)	0,150	0,514	0,569	0,298	0,769	
Partilha de Conhecimento (6)	0,348	0,478	0,394	0,402	0,250	0,720

Nota: Os números a negrito na diagonal principal dizem respeito à raiz quadrada da AVE.

Tabela 14. Avaliação do Modelo Estrutural Final

Variáveis de Critério	Variáveis Predictoras	R ²	R ² Ajustado	Q ²	β (Coeficientes)	Bootstrap Teste t	p	f ²
Comportamento Inovador	Partilha de Conhecimento	0,124	0,118	0,048	0,353	4,924	0,000	0,142
Clima Aberto de Inovação	Comunicação com a Chefia	,0,381	0,372	0,200	0,284	3,458	0,000	0,091
	Comunicação Organizacional				0,415	5,335		
Partilha de Conhecimento	Comunicação com a Chefia	0,265	0,254	0,115	0,369	3,845	0,000	0,136
	Comunicação entre Pares				0,215	2,054		

6.2.3. Análise de Diferenças e Subgrupos da Amostra

Tabela 15. Diferenças por Nível Hierárquico (Comportamento Inovador)

Comportamento Inovador	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Técnico(a)	111	4,1853	,44621	6,711	,002
Middle Management	16	4,6071	,38155		
Top Management	5	4,4000	,50910		

Tabela 16. Diferenças por Antiguidade na Empresa (Comportamento Inovador)

Comportamento Inovador	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Menos de 1 Ano	38	4,1504	,34668	2,820	,028
Entre 1 e 2 Anos	33	4,1169	,53268		
Entre 3 e 6 Anos	31	4,2949	,46355		
Entre 7 e 10 Anos	16	4,5268	,28912		
Mais de 10 Anos	17	4,2857	,54163		

Tabela 17. Diferenças por Antiguidade na Função (Comportamento Inovador)

Comportamento Inovador	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Menos de 1 Ano	40	4,1357	,34985	2,689	,034
Entre 1 e 2 Anos	46	4,2081	,54353		
Entre 3 e 6 Anos	31	4,2488	,46360		
Entre 7 e 10 Anos	12	4,6071	,29293		
Mais de 10 Anos	6	4,333	,33401		

Tabela 18. Diferenças por Antiguidade na Empresa (Clima Aberto de Inovação)

Clima Aberto de Inovação	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Menos de 1 Ano	38	3,9386	,74679		
Entre 1 e 2 Anos	33	3,6869	,63705		

Entre 3 e 6 Anos	31	3,6022	,59267	2,539	,043
Entre 7 e 10 Anos	16	3,6458	,72233		
Mais de 10 Anos	17	3,3529	,62606		

Tabela 19. Diferenças por Antiguidade na Função (Clima Aberto de Inovação)

Clima Aberto de Inovação	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Menos de 1 Ano	40	3,9542	,67935	3,361	,012
Entre 1 e 2 Anos	46	3,7283	,63183		
Entre 3 e 6 Anos	31	3,4570	,63679		
Entre 7 e 10 Anos	12	3,4167	,86310		
Mais de 10 Anos	6	3,4167	,34561		

Tabela 20. Diferenças por Antiguidade na Empresa (Comunicação com a Chefia)

Comunicação com a Chefia	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Menos de 1 Ano	38	4,5117	,52150	2,622	,038
Entre 1 e 2 Anos	33	4,5253	,58020		
Entre 3 e 6 Anos	31	4,4373	,66291		
Entre 7 e 10 Anos	16	4,7083	,34635		
Mais de 10 Anos	17	4,0784	,79908		

Tabela 21. Diferenças por Género (Comunicação entre Pares)

Comunicação entre Pares	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Feminino	112	4,6131	,55445	4,020	,047
Masculino	26	4,3590	,69233		

Tabela 22. Diferenças por Nível Hierárquico (Comunicação entre Pares)

Comunicação entre Pares	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Técnico(a)	111	4,6306	,56022	5,123	,007
Middle Management	16	4,4375	,56724		
Top Management	5	3,8667	,29814		

Tabela 23. Diferenças por Antiguidade na Função (Partilha de Conhecimento)

Partilha de Conhecimento	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Menos de 1 Ano	40	4,6750	,37335	2,598	,039
Entre 1 e 2 Anos	46	4,6660	,34500		
Entre 3 e 6 Anos	31	4,7537	,28767		
Entre 7 e 10 Anos	12	4,9167	,11274		
Mais de 10 Anos	6	4,4242	,53526		

6.3. Guião de Entrevista

6.3.1. Dados do Entrevistado

Nome	
Contacto telefónico	
E-mail	
Função	
Antiguidade na Função	
Habilitações Literárias	
Equipa(s) à Responsabilidade	
Dimensão da(s) Equipa(s)	
Dispersão Geográfica da(s) Equipa(s) que Chefia	

6.3.2. Questões

6.3.2.1. Questões de âmbito mais geral (Pré-apresentação dos dados)

Número	Questão
Q1	Consideras a inovação fulcral ao desenvolvimento e melhoria da performance organizacional? Em que medida?
Q2	Na tua opinião, quais são os mecanismos ou práticas de GRH que permitem aos colaboradores um maior comportamento inovador? De que forma?
Q3	Como é gerida a partilha de conhecimento na empresa/tua equipa? Quais são os mecanismos para a promoção da troca de conhecimento? Quais os resultados obtidos? Existem métricas de avaliação?
Q4	Qual a forma de comunicação interna (organizacional, com a chefia ou pares) geralmente utilizada? Existe retorno?
Q5	Qual a forma de comunicação dos colaboradores para com a GRH? Qual a frequência?
Q6	Quais as práticas de GRH relacionadas com o Clima Aberto de Inovação existentes de momento? Ou seja, quais as práticas e políticas relacionadas com a construção de uma cultura organizacional aberta à inovação?

6.3.2.2. Questões específicas (Aquando da Apresentação das tabelas)

Número	Âmbito	Questão
Q7	Principais Influenciadores/Antecedentes do Comportamento Inovador na Empresa	Variáveis com maior poder preditivo na variável “Comportamento Inovador”: 1. Partilha de Conhecimento; 2. Nível Hierárquico; 3. Antiguidade na Função; 4. Clima Aberto de Inovação. Questionar, no geral, se esperavam que estes quatro fatores fossem antecedentes do comportamento inovador na empresa e porquê.
Q8	Comportamento Inovador	ANÁLISE DA TABELA “DIFERENÇA POR NÍVEL HIERÁRQUICO” O grupo com média mais elevada em comportamento inovador é o middle management, sendo esta significativamente superior à do grupo dos Técnicos. Questionar a que se poderá dever a diferença.

Q9	Comportamento Inovador	ANÁLISE DA TABELA DIFERENÇA POR ANTIGUIDADE NA EMPRESA Os colaboradores com maior comportamento inovador são os que estão na empresa há entre 3 e 10 anos. Existe uma tendência de aumento do comportamento inovador paralelamente à antiguidade na empresa. Questionar o porquê.
Q10	Comportamento Inovador	ANÁLISE DA TABELA DIFERENÇA POR ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO À medida que a antiguidade na função aumenta, o comportamento tende igualmente a aumentar. No entanto, os colaboradores com mais de 10 anos na função, o comportamento inovador diminui, para valores inferiores ao escalão abaixo (Entre 7 e 10 anos).
Q11	Clima Aberto de Inovação	ANÁLISE DA TABELA DIFERENÇAS POR ANTIGUIDADE NA EMPRESA Existe uma tendência para que, à medida que a antiguidade aumenta, os colaboradores considerarem que a empresa tem um clima menos aberto à inovação. Porquê?
Q12	Clima Aberto de Inovação	ANÁLISE DA TABELA DIFERENÇAS POR ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO À medida que a antiguidade na função aumenta, os colaboradores tendem a considerar que a empresa dispõe de um clima menos aberto à inovação. A partir dos 7 anos a percepção de clima aberto de inovação sobre a empresa mantém-se.
Q13	Comunicação Interna	Como é feita a comunicação interna da organização/equipas. (Quais os meios utilizados para comunicar, a frequência, etc.?)
Q14	Comunicação com a Chefia	ANÁLISE DA TABELA DIFERENÇA POR ANTIGUIDADE NA EMPRESA. À medida que a antiguidade com a empresa aumenta, tende a diminuir a comunicação com a chefia.
Q15	Comunicação entre Pares	ANÁLISE DA TABELA DIFERENÇA POR GÉNERO. As mulheres comunicam mais entre pares do que os homens. Pensando a comunicação entre pares como um antecedente da partilha de conhecimento, antecedente esse do comportamento inovador...
Q16	Comunicação entre Pares	ANÁLISE DA TABELA DIFERENÇA POR HIERARQUIA. À medida que se sobe na estrutura hierárquica, a comunicação entre pares diminui. Questionar o porquê.
Q17	Partilha de Conhecimento	ANÁLISE DA TABELA DIFERENÇA POR ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO. A Partilha de Conhecimento varia entre os vários escalões de antiguidade na função. Os que mais partilham são os que estão na função há entre 7 e 10 anos; enquanto os que menos partilham são os que estão na função há mais de 10 anos.

6.3.2.3. Questões Conclusivas

Número	Questão
Q18	Quais os principais problemas/obstáculos que identificas ao bom desempenho da(s) tua(s) equipa(s)?
Q19	Quais os principais problemas/obstáculos que identificas ao nível do comportamento inovador da(s) tua(s) equipa(s)?
Q20	Quais as possíveis soluções ao nível das operações?
Q21	Quais as possíveis soluções ao nível da Gestão de Recursos Humanos?
Q22	Quais os planos futuros da equipa de gestão ou direção da empresa para a inovação de serviço no futuro? Esse tem sido um tema alvo de debate?