



UC/FPCE\_2012

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Liderança Transformacional e Cultura Organizacional:  
o seu impacto na Inovação**

Ana Isabel Vaz Pires  
(e-mail: [anaivpires@gmail.com](mailto:anaivpires@gmail.com))

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do  
Trabalho sob a orientação do Professor Doutor Duarte Gomes

## **Liderança Transformacional e Cultura Organizacional: o seu impacto na Inovação Organizacional**

### **Resumo**

Desde muito cedo se começou a analisar a relação entre a liderança e a cultura existente numa organização. Também a relação existente entre a liderança transformacional e a capacidade que esta demonstra em afectar o meio que a rodeia foi objecto de análises.

Os objectivos deste trabalho prendem-se com a verificação da possível relação que existe entre a liderança transformacional e a cultura existente numa organização. Foi também objectivo de estudo a medida em que esta relação afecta os processos de inovação organizacional.

Para testar estes objectivos, foram recolhidos dados através do método do questionário, numa amostra de 21 empresas nacionais e para isto, foram realizadas análises em componentes principais e correlações.

A liderança transformacional mostrou estar relacionada com a cultura organizacional e ficaram comprovadas relações entre estas e a inovação organizacional.

Palavras chave: Liderança Transformacional, Cultura Organizacional, Inovação organizacional

### **Transformational Leadership and Organizational Culture: the impact of this relationship on Organizational Innovation**

Since early we began to analyse the relationship between leadership and culture existing in an organization. We also analyse the relation between transformational leadership and this background.

The goals of this study align with the verification of the possible relationship existing between transformational leadership and organizational cultura, we also analyse the way that this relationship affects the processes of organizational innovation.

In order to examine this, data from 21 portuguese organizations were collected, through questionnaire method. Principal component analyses and correlations were realized.

We find that transformational leadership and organizational culture are linked, then, we also proved that this relation influence organizational innovation.

Key Words: Transformational leadership, Organizational Culture, Organizational innovation

## **Agradecimentos**

Na esperança de conseguir agradecer a todos aqueles que, de um ou outro modo, foram agentes facilitadores para que esta Dissertação visse a luz do dia, aqui ficam alguns simbólicos, mas muito sinceros agradecimentos:

Ao Professor Doutor Duarte Gomes, agradeço a orientação, as interessantes trocas de ideias e o ter despertado em mim sentimentos e características que eu própria desconhecia;

Àquelas sem as quais esta Dissertação não teria sido possível... a todas as empresas que participaram nesta investigação e que tiveram a disponibilidade para me receber, ouvir e participar na recolha de dados, o meu muito sincero obrigado;

Àqueles que, de certa forma, foram potenciadores das relações que se estabeleceram entre mim e as empresas em questão e neste seguimento, a todos aqueles que foram meus “táxis” nesta jornada;

À Multitempo, por me terem permitido desfrutar de tempo para avançar na dissertação;

Aos colegas de Mestrado, por todos os momentos de entajuda e cumplicidade. É e será sempre um orgulho pertencer a este grupo;

À Bárbara, Filipa e Liliana, pela presença e por todas as sugestões dadas;

Ao Nuno, pelo orgulho que demonstra e que me faz crescer e ser mais confiante, pela paciência, apoio e ânimo, pela sinceridade constante, pela disponibilidade... por exigir tanto de mim, a ele lhe devo muito deste trabalho;

Finalmente, àqueles que são a base de tudo, pelo interesse, apoio e exigência... aos meus pais.

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>I – Enquadramento conceptual .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Liderança Transformacional .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Dimensões da liderança transformacional .....	2
<b>1.2 Cultura .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Liderança em diferentes culturas.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Culturas transformacionais organizacionais .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Modelo de Denisson dos traços culturais .....</b>	<b>5</b>
<b>1.6 Inovação .....</b>	<b>10</b>
<b>II - Objectivos .....</b>	<b>11</b>
<b>III - Metodologia .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Instrumentos .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Procedimentos de recolha de dados .....</b>	<b>12</b>
<b>3.3 Caracterização da amostra .....</b>	<b>13</b>
3.3.1 Empresas .....	14
3.3.2 Gestores .....	14
3.3.3 Colaboradores .....	14
<b>IV - Resultados .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1 Análise factorial da escala da liderança .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2 Análise factorial à escala da Cultura .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3 Análise de correlações entre a escala da liderança transformacional e a escala da cultura .....</b>	<b>22</b>
<b>VI - Conclusões .....</b>	<b>23</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>25</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>28</b>

## **Introdução**

Hoje em dia, e cada vez mais, as organizações vêm-se confrontadas com uma série de desafios que tem de superar e que as fazem adaptar-se ao meio exterior. A mudança na tecnologia, a globalização, as questões financeiras tão em voga hoje em dia, entre muitos outros, fazem com que caso queiram vingar, as empresas necessitem de criar e/ou melhorar estratégias para enfrentar estes desafios. Neste contexto a liderança transformacional é tida como um recurso cada vez maior para a superação destes desafios.

Um líder transformacional é alguém que consegue transformar os valores e os auto-conceitos dos subordinados, transformando-os e levando-os para mais altos níveis de necessidades e aspirações, bem como alguém que consegue aumentar as expectativas dos mesmos (Bass, 1995; Jung, 2001; cit in Gumusloughlu & Ilsev, 2009). Também a inovação é, cada vez mais, tida como um recurso cada vez mais importante para se lidar com todos estes desafios e para se tornar competitivo (Gumusloughlu & Ilsev, 2009). Assim, os líderes transformacionais são classificados como uma importante fonte para a implementação e melhoria de processos de inovação nas organizações (Gardner & Avolio, 1998). Torna-se assim, cada vez mais pertinente perceber e analisar a importância dos líderes nos processos de inovação das organizações e essa pretende ser a questão orientadora de toda esta dissertação.

## **I – Enquadramento conceptual**

### **1.1 Liderança Transformacional**

Analisando com atenção o percurso da investigação sobre liderança transformacional ao longo do tempo e desde o seu início, pode constatar-se que esta tem vindo a ser relacionada com uma multiplicidade de factores.

Dentro destes factores podemos encontrar relações estudadas com o desempenho a nível individual, grupal e organizacional. Encontram-se também relações com a cultura organizacional, e a destas como preditoras do desempenho organizacional, o impacto da liderança percebida, a criação do conhecimento e a aprendizagem organizacional, entre muitos outros (Avolio & Bass, 1994). Recentemente, e se observarmos atentamente surgem relações da liderança transformacional com a criatividade e, depois desta, com a inovação.

Dada a parca exploração que se tem feito entre a liderança transformacional, a cultura organizacional e os impactos que esta ligação possa vir a ter ao nível da inovação organizacional, esta é uma relação que carece de mais investigação, e por isso, tentando colmatar esta falha a nível científico, a presente dissertação pretende aprofundar um pouco mais esta relação lacunar, contribuindo de alguma forma para a sua exploração.

O tema da liderança, como parece ser óbvio, interessa a um grande

número de pessoas, especialmente em contexto organizacional. Em bom rigor, todos os dias surgem notícias de casos de sucesso, ou de fracasso, por parte dos líderes das organizações.

A liderança transformacional tornou-se, rapidamente, a abordagem escolhida para grande parte da investigação e consequente aplicação das teorias da liderança. De muitos modos, este tipo de liderança captou a mente de investigadores e práticos da área (Bass & Riggio, 2006). E daqui surge a pergunta: porquê tanto interesse no tema? Será pelo facto da liderança transformacional ter o seu foco na motivação, estimulação, consideração pelo outro e pela influência do ideal, ou seja, pelo seu foco no desenvolvimento positivo dos seguidores contrastar, e ser mais apelativo do que um estilo de liderança mais transacional? Será porque promove uma conexão superior para liderar melhor os grupos e as organizações, onde os seguidores não só procuram inspiração nos seus líderes para os orientar num ambiente incerto e desconcertante, mas também onde procuram ser desafiados a cada dia e sentir o seu *empowerment* a ser aumentado, caso consigam corresponder? (Bass & Riggio, 2006).

A primeira referência à liderança transformacional aconteceu em 1978 com James Burns. Depois disso, Bass e colaboradores, inspirados por esta referência e por uma publicação anterior referente à liderança carismática, de House, em 1976, desenvolveram o modelo da liderança transformacional assim como meios para a medir (Bass & Riggio, 2006).

São vários os históricos, políticos e sociólogos que à muito reconhecem que a liderança é algo que vai além da noção de uma simples troca social entre o líder e o seguidor (Bass & Riggio 2006). Os líderes transformacionais motivam os outros a fazerem mais do que inicialmente tinham pensado, e mais do que alguma vez acharam possível. Colocam expectativas desafiadoras e por isso, normalmente, alcançam grandes desempenhos. Estes líderes, tendem a ter seguidores mais satisfeitos e comprometidos. Além disso, os líderes transformacionais dão poder (*empower*) aos seus seguidores, prestam atenção às suas necessidades individuais e desenvolvimento pessoal, ajudando-os a desenvolver os seus próprios potenciais de liderança.

No entanto a liderança transformacional apresenta algumas controvérsias. Neste sentido Dick Couto referiu que a liderança transformacional poderia existir sem ter em conta os valores morais. Alguns líderes transformacionais, podem ser imorais, com comportamentos brutescos, com complexos de superioridade e possuidores da felicidade dos liderados.

### **1.1.1 Dimensões da liderança transformacional**

Segundo Bass e Avolio (1994), a liderança transformacional contempla quatro dimensões, a saber: Influência Generalizada, Motivação Inspiracional, Estímulo Intelectual, e por fim, a Consideração Individualizada.

#### **Influência Idealizada**

O comportamento dos líderes transformacionais mostra-se como um modelo, para os seus seguidores sendo que são admirados, respeitados e

confiáveis. Assim, estes, identificam-se com os líderes e querem imitá-los e, de modo a ter esta credibilidade, o líder considera as necessidades dos outros acima das suas próprias necessidades pessoais. O líder transformacional também partilha riscos com os seguidores, e é mais consistente do que arbitrário. Este, toma as atitudes certas, demonstrando altos padrões de ética e conduta moral (Bass & Avolio, 1994).

#### **Motivação Inspiracional**

Os líderes transformacionais comportam-se de maneira a motivar e inspirar aqueles que lhes estão próximos, providenciando-lhes desafios e significado. O espírito de equipa é despertado e é exibido entusiasmo e optimismo. O líder transformacional obtém seguidores envolvidos na previsão de estados futuros atractivos, criando expectativas e demonstrando o compromisso com as metas e visão partilhadas com os seguidores (Bass & Avolio, 1994).

#### **Estímulo Intelectual**

O líder transformacional estimula os esforços dos seguidores a tentarem ser inovadores e criativos, de questionarem pressupostos, de reenquadrar problemas e abordarem situações antigas de novas formas. Não há críticas públicas dos erros de cada membro. As novas ideias e soluções criativas de problemas são solicitadas por parte dos seguidores, que estão incluídas no processo de resolução de problemas e descobrir soluções. Os seguidores são incentivados a experimentar novas abordagens, e as suas ideias não são criticadas porque simplesmente diferem das ideias dos líderes (Bass & Avolio, 1994).

#### **Consideração Individualizada**

Os líderes transformacionais prestam especial atenção às necessidades de cada indivíduo para a sua realização e crescimento, comportando-se como um *coach* ou um mentor. Assim, os liderados desenvolvem níveis de potencial sucessivamente mais elevados. Este tipo de consideração pela individualização de cada um é praticado criando novas oportunidades de aprendizagem juntamente com um clima favorável ao seu desenvolvimento. O líder transformacional reconhece então diferenças individuais em termos de necessidades e desejos de cada um, e o seu comportamento demonstra a aceitação das diferenças individuais. Este, personaliza as interações com os seguidores. O líder ouve atenciosamente os subordinados e delega tarefas com o objectivo de desenvolver as capacidades dos liderados. Estas tarefas delegadas são monitorizadas para averiguar se quem as realiza precisa de orientação ou apoio adicional e para avaliar o seu progresso (Bass & Avolio, 1994).

## **1.2 Cultura**

As primeiras referências ao termo “cultura organizacional” existiram por volta dos anos 80. Schein, em 1996, definiu cultura como “o conjunto de suposições políticas partilhadas e tomadas como verdadeiras que um grupo possui e que determina o modo como ele percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). Assim,

pode ser conceptualizada como um conjunto de valores e práticas definidas e desenvolvidas pela organização na qual se baseia um conjunto de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento dos indivíduos.

Podem encontrar-se, na infinidade de estudos existentes sobre cultura, algumas teorias multi-nível: individual, grupal ou organizacional.

Conceptualizando as teorias da liderança em níveis diferentes de análise e, aceitando a cultura organizacional como o nível mais elevado que é passível de existir, autores existem (Kim & Kim, 2004) que afirmam que a aceitação do padrão comportamental dos líderes depende da cultura existente na organização.

Afirma-se que a cultura se pode conceptualizar num *continuum* do individualismo até ao colectivismo (Hofstede, 1980; Kagitcibasi, 1997; Kim *et al*, 1994; Triandis, 1994; cit in Kim & Kim, 2004). Esta dimensão entre individualismo-colectivismo, refere-se à relação existente entre os indivíduos e, neste contexto, os indivíduos podem ser observados desde o nível individual, onde cada indivíduo é independente de níveis mais altos de análise (ex. grupo), até ao outro extremo onde os indivíduos são vistos como interdependentes ou inseridos num grupo. Este *continuum* do individualismo-colectivismo é visto como um factor chave para conceptualizar a cultura.

Também, neste contexto, muitos são os estudos que mostram que a liderança envolve a existência de interdependência entre líderes e seguidores assim como a existência desta entre os seguidores. Assim, define-se aceitação do líder como a interdependência entre estes e os seus subordinados e a falta de aceitação como a falta de interdependência entre os líderes e os subordinados (Kim, Dansereau, cit in Sook Kim & Kim, 2004).

### **1.3 Liderança em diferentes culturas**

A definição de cultura mais apropriada, tem vindo a ser extensivamente debatida (Greertz, 1973, cit in Smith & Peterson, 1998).

Culturas nacionais e as culturas de grandes organizações estão propensas a originar subculturas e estas culturas e subculturas definem o significado das acções do líder. Os líderes que desejem mudar ou preservar a cultura de uma organização necessitam, primeiramente, de estar atentos ao que isto significa. Schein, (1985, cit in Smith & Peterson, 1998) afirma que “a única coisa realmente importante que os líderes fazem é criar e gerir a cultura e o único talento destes é a sua capacidade de trabalhar com a cultura”. Este autor propõe ainda que os líderes transmitem cultura de cinco modos: através do que, medem, controlam e prestam atenção, pelas suas reacções aos incidentes críticos e crises, por deliberarem um papel de modelo, através de *coaching* e formação, pela escolha de critérios respeitantes à alocação de critérios de recompensas e estatuto e, finalmente, pela escolha de critérios para o recrutamento, selecção, promoção, reforma e demissão.

#### 1.4 Culturas transformacionais organizacionais

Collins & Porras (1994, cit in Bass & Riggio, 2006), afirmam que as organizações que melhor prosperam são aquelas que possuem uma articulação entre uma continuidade de ideias entre as ideias chave e as centrais da organização e ainda, a ideia presente da inevitabilidade da mudança.

Muitas empresas de renome devem o seu sucesso aos seus fundadores e líderes sucessivos mas maioritariamente às culturas visionárias e transformacionais. A cultura organizacional é um padrão aprendido de comportamentos partilhado de geração em geração (Deal & Kennedy, 1992, cit in Bass & Riggio, 2006). Esta inclui os valores e as ideias partilhadas pelos membros do que é certo, do que é bom e do que é importante. É, por assim dizer, a cola que segura a organização como fonte de identidade e competência distintiva (Bass, 1992, cit in Bass & Riggio, 2006).

Numa cultura organizacional transformacional, existe um sentido de propósito e sentimento de família. Nesta, existe comprometimento a longo prazo, os interesses mútuos são partilhados e prevalece também um sentido de destino partilhado e a interdependência entre os líderes e os seguidores uma vez que estes servem como modelos, mentores e *coaches* (Bass & Riggio, 2006).

Desde os anos 90 que uma série de pressupostos teóricos e de investigações empíricas têm vindo a ligar a cultura organizacional com a liderança transformacional. Desde que a liderança transformacional foi conceptualizada, que se a tem vindo a ligar com as medidas organizacionais do desempenho. Um estudo realizado por Xenikou e Simosi, em 2006, tem como ponto principal a conclusão de que a cultura organizacional medeia o efeito da liderança transformacional no desempenho das organizações.

No entanto, poucos são os estudos que estudam os efeitos conjuntos da liderança e da cultura nos resultados organizacionais, e é esta uma das lacunas que esta dissertação pretende preencher.

#### 1.5 Modelo de Denisson dos traços culturais

Denisson e colaboradores (2006), desenvolveram um modelo empiricamente sustentado que identifica quatro traços culturais que se relacionam positivamente com o desempenho organizacional e que ajudam a perceber as diferenças no desempenho e na eficácia das organizações sendo que estes são: envolvimento e participação, consistência e integração normativa, adaptabilidade e, por último, missão. Cada um destes traços são medidos tendo em conta três componentes e estes são medidos através de cinco itens cada.

##### **Envolvimento**

As organizações eficazes dão *empower* e fazem os seus colaboradores comprometer-se e envolver-se com a organização, desenvolvendo as capacidades dos colaboradores a todos os níveis. Estes colaboradores comprometem-se com o trabalho e experienciam um grande sentimento de pertença, sentindo que tem voz nas decisões que irão afectar o seu trabalho e que este está directamente relacionado com os objectivos da organização.

Isto permite às organizações ter um sistema de controlo informal, voluntário e implícito ao invés de um sistema formal, burocrático e explícito (Denison, Janovics, Young & Cho, 2006).

### **Consistência**

Na literatura, é tido como certo que as organizações são mais eficazes quando são consistentes e íntegras (Saffold, 1988, cit in Denison, Janovics, Young & Cho, 2006).

As organizações consistentes desenvolvem uma mentalidade que leva à criação de sistemas de suporte organizacional que constroem um sistema interno de gestão baseado no suporte consensual. Estes sistemas de controlo implícito são meios mais efectivos de atingir a coordenação e a integração do que sistemas de controlo externos que se regulam pela imposição de regras e regulamentos explícitos. Estas organizações conseguem colaboradores mais comprometidos, métodos diferentes de fazer negócios, tendências para promover que parte de dentro e uma clarificação do que é certo ou errado fazer-se. Percebe-se então que este tipo de consistência é uma fonte poderosa de estabilidade e de integração interna (Denison, Janovics, Young & Cho, 2006).

### **Adaptabilidade**

Apesar de vantagens naturais que advém de organizações bem integradas, estas podem também ser pouco adaptativas e ter uma grande dificuldade de lidar com a mudança tendo em conta que a integração interna e a adaptação externa podem estar em desacordo. As organizações adaptáveis transformam as azáfamas do ambiente organizacional em actividades práticas. Arriscam, aprendem com os erros e tem ainda a capacidade de criar e lidar com a mudança. Continuamente providenciam a capacidade da organização de dar valor aos seus trabalhadores criando um sistema de normas e crenças que suportam a capacidade da organização para receber, interpretar e traduzir sinais do seu ambiente para sistemas internos que aumentam as probabilidades de sobrevivência da organização e do seu crescimento. As organizações que são fortemente adaptáveis normalmente experienciam um aumento de vendas e uma partilha de mercados (Denison, Janovics, Young & Cho, 2006).

### **Missão**

As organizações bem sucedidas tem também um claro sentido do propósito e direcção que define os objectivos organizacionais e estratégicos e que expressa a visão do como a organização se parecerá no futuro.

A missão providencia propósito e significado através da definição do papel social e dos objectivos externos da organização que servem para definir um curso apropriado de acção para a organização e para os seus membros. Um sentido de missão numa organização também permite a moldagem dos comportamentos ajustando-os através da previsão de um estado futuro desejável que se deseja ter. Sendo capaz de internalizar e de se identificar com a missão da organização, isto permite um comprometimento tanto a curto como a longo prazo com a organização (Denison, Janovics, Young & Cho, 2006).

A globalidade de investigações entre liderança e semelhança (tanto

demográfica como em termos de valor) e acerca da qualidade das relações mostram que a semelhança entre o líder e os seguidores exerce uma influência positiva na relação e nos resultados (Felfe & Schyns, 2004). A percepção de comportamentos e estratégias semelhantes entre estes podem ser importantes para as atitudes e o desempenho dos seguidores. A congruência de comportamentos suporta a aceitação mútua e a compreensão, servindo também de confirmação, a qual é uma base para uma cooperação de sucesso. Por outro lado, diferenças óbvias podem causar dissonância e uma grande necessidade de negociação, o que pode causar a redução de avaliações positivas e da eficácia (Felfe & Schyns, 2004).

Na liderança transformacional, os comportamentos do líder relacionam-se fortemente com o desempenho que deste advém, influenciando-o. Neste sentido torna-se curioso investigar a questão das semelhanças dentro desta temática uma vez que, caso se percepcionem semelhanças entre estes, há toda uma melhor relação do que quando não se percebe uma semelhança. Esta relação positiva leva a bons resultados organizacionais (Gerstner & Day, 1997, cit in Felfe & Schyns, 2004). Isto pode ser explicado por um processo de socialização.

Investigações mostram também que, através da liderança transformacional, os líderes conseguem grupos de trabalho com altos níveis de desempenho e comprometimento. Conseguem obter estes resultados através do aumento da auto-eficácia e da coesão dos colaboradores (Pillai & Williams, 2004).

Importa perceber, primeiramente, que os líderes transformacionais influenciam os seus seguidores para altos níveis de comprometimento e desempenho através da articulação da visão, promovendo a aceitação dos objectivos grupais e desenvolvendo os membros como individuais até estes atingirem o meu mais alto nível de potencial (Podsakoff et al 1996, cit in Pillai & Williams, 2004).

Vários estudos demonstraram a importância da auto-eficácia no melhoramento do desempenho em contexto organizacional. A questão da auto-eficácia torna-se pertinente pois foi sugerido, em 1993, por House & Shamir (cit in Pillai & Williams, 2004), que o primeiro mecanismo pelo qual os líderes transformacionais motivam os seus seguidores é pelo aumento da auto-eficácia destes. A liderança transformacional relaciona-se com as percepções de desempenho conjunto e comprometimento através da auto-eficácia e do desempenho.

Teorias da liderança transformacional afirmam que os líderes influenciam os seus seguidores nos níveis individual e grupal. No entanto, estudos prévios trataram a liderança transformacional como um constructo abrangente que falhou na distinção entre os comportamentos de liderança focados no nível individual e no grupal. Para resolver esta lacuna, Wang e Howell desenvolveram uma escala de duplo nível da liderança transformacional que identifica quatro dimensões ao nível individual e três dimensões ao nível grupal (Wang & Howell, 2010). As dimensões do nível individual são: comunicação das expectativas, desenvolvimento do seguidor, estimulação intelectual e reconhecimento pessoal. As dimensões no nível

grupais são: a ênfase na identidade grupal, a comunicação da visão do grupo e o *team-building*.

Este estudo tem algumas implicações práticas às quais não se deve ficar indiferente. Primeiramente, os líderes transformacionais ao invés de liderar indivíduos e grupos simultaneamente, precisam de ter diferentes comportamentos que motivem por um lado indivíduos e por outro as equipas como um todo. Para aumentar o desempenho individual, os líderes precisam de elucidar os seguidores com objectivos desafiantes, e expressar a total confiança que tem nas suas capacidades para os atingir. Este líder, deve ser um *coach* e mentor e deve estimular os seguidores a ser criativos e a considerar novas ideias e abordagens (Wang & Howell, 2010).

Para aumentar o desempenho da equipa, o líder deve promover a identidade grupal enfatizando os valores partilhados e as características grupais únicas. Os líderes devem, ainda, comunicar uma visão convincente e construir o comprometimento dos seguidores (Wang & Howell, 2010).

Ultimamente, tem havido um crescimento no interesse da exploração dos factores que influenciam a criação do conhecimento nas organizações e, neste encaminhamento, pesquisas sugerem que a liderança transformacional tem um papel importante nos processos de produção de conhecimento (Tse & Mitchell, 2010).

Os resultados tornam-se interessantes pois a criação do conhecimento é caracterizado como um produto e função do capital social que é crucial para a eficácia das organizações e consecutivamente, para o seu desenvolvimento. Muito do que se pesquisa sobre liderança tem provado que esta tem sido vista como um dos mais importantes factores que determinam a aprendizagem organizacional e a criatividade (Tse & Mitchell, 2010).

A liderança transformacional identifica-se como uma abordagem que é capaz de facilitar os processos de criação de conhecimento, uma vez que a liderança assume que certos comportamentos do líder levam os seguidores a um nível mais elevado de pensamento, aumenta o comprometimento para uma visão articulada e inspira os seguidores a desenvolver novos modos de resolver problemas (Bass, 1985, 1998; Avolio & Bass, 1994, cit in Tse & Mitchell, 2010). Para explicar como os efeitos da liderança transformacional são transmitidos através dos seguidores pelo líder nos processos de criação de conhecimento estes autores propõem dois mecanismos: normas “*openminded*” e *leader-member exchange* (LMX).

A liderança transformacional em grupos heterogéneos com maior especialização educacional interage e afecta a criatividade dos grupos de um modo em que, quando o nível de liderança transformacional é elevado, grupos com maior especialização organizacional mostram maior criatividade grupal (Shin & Zhou, 2007).

A criatividade dos colaboradores é crucial para o sucesso das organizações (Shin & Zhou, 2007). Apesar de existir um largo espectro de investigação coincidente com a criatividade a nível individual, no que concerne ao estudo da criatividade ao nível grupal, o número de investigações é escasso, ainda que, os grupos de trabalho estejam altamente difundidos no seio organizacional.

As equipas frequentemente precisam de pistas orientadoras que advém do contexto para formar comparações com o seu desempenho, e os líderes constituem um dos mais influenciáveis aspectos do contexto social no local de trabalho. Uma vez que a eficácia criativa se relaciona com as crenças e expectativas da equipa de que conseguem trabalhar conjuntamente para alcançar resultados criativos, quando as equipas estão atormentadas por uma integração social limitada, conflitos disfuncionais e políticos e reduzido comprometimento com a equipa, tendem a ter tanto baixa confiança como baixas expectativas relativamente à capacidade colectiva para ser criativa (Shin & Zhou, 2007).

No lado oposto, quando as equipas são lideradas por líderes transformacionais, tendem a descobrir e apreciar os recursos cognitivos que possuem e acreditam piamente que trabalhando em conjunto, conseguem atingir os objectivos de criatividade (Shin & Zhou, 2007). Isto acontece pois a estimulação intelectual dos líderes transformacionais, a consideração individualizada, o carisma e a influência idealizada tendem a direccionar a atenção das equipas para pensar “*out of the box*” e serem criativas (Shin & Zhou, 2007). Assim como estas equipas, através deste estilo de liderança tendem a desenvolver altos níveis de confiança e expectativas relativamente às suas capacidades criativas.

Existem então evidências de que subsiste uma relação positiva entre a liderança transformacional e a inovação organizacional, entre a liderança transformacional e o desempenho organizacional e entre a inovação organizacional e o desempenho organizacional, e estas relações saem reforçadas quando as organizações tem um alto nível de aprendizagem organizacional.

As organizações com maior aprendizagem organizacional geram uma rede de conhecimento que torna mais fácil aprender o que se precisa de saber e inovar, capacitando assim a organização a manter a sua posição competitiva (Garcia-Morales, Matías-Reche & Hurtado-Torres, 2008).

A liderança inspira os seguidores com desafios e persuasão providenciando tanto significado como compreensão. A liderança é intelectualmente estimulante, expandindo as capacidades dos seguidores. Esta, também considera individualmente as pessoas, providenciando os seguidores com apoio, *mentoring*, and *coaching*.

Bass (1997, cit in Bass & Riggio 2006) argumenta que a liderança transformacional pode ser encontrada em todas as partes do globo e em todo o tipo de organizações. Reforçando esta ideia, foram feitas pesquisas acerca da temática (com uso do MLQ) em todos os continentes e em quase todos os países industrializados. Estas investigações, um por todo o mundo, sugerem que a liderança transformacional providencia um acréscimo positivo no desempenho da liderança.

A produtividade é tida como uma das principais causas de crise e subjacente a este conceito, está o de desenvolvimento tecnológico. Neste sentido o gestor de topo ocupa um papel primordial pela forma como conduzem o destino das organizações que lideram. Ser-se um bom gestor implica não apenas ter altos níveis de inteligência e técnicas gestão pois em

períodos de crise revelam-se as fraquezas e as fragilidades. É também em períodos de crise que os grandes líderes surgem (Heitor, 2006).

Neste sentido, líderes transformacionais e emocionalmente inteligentes são os mais capazes de aumentar o desempenho e a motivação dos colaboradores, gerar mais trabalho de equipa, estimular a inovação e fazer uma melhor gestão do tempo e dos recursos e restituir a confiança das pessoas. Estes líderes são o que melhor o fazem pois estão a aumentar a produtividade (Heitor, 2006).

### **1.6 Inovação**

Sendo um tema central na literatura e na gestão das organizações, a inovação organizacional é tida como algo que as organizações necessitam, sob pena de serem ultrapassadas. Por conseguinte, a inovação é um termo positivo e fundamental em qualquer organização (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

A termo inovação remonta aos tempos em que Schumpeter (1911, cit in Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006) associou a criação de valor à inovação tecnológica e quando frisou a importância das pessoas empreendedoras para o dinamismo organizacional.

Inovação é então um pequeno terno para a quantidade de fenómenos que pode abarcar. Pode incluir questões como: a adopção de novas soluções tecnológicas ou processos de trabalho, o lançamento de novos produtos, a competição em novos mercados, o estabelecimento de novos acordos com clientes e fornecedores, a descoberta de nova fonte de matérias-primas, um novo processo de fabricação ou ainda uma nova forma de prestar um serviço. É evidente que esta amplitude de conceitos dificulta a formulação uma definição clara sobre o conceito. Ainda assim, Fonseca, Cunha e Gonçalves, 1996, (cit in Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006) definiram a inovação como a “introdução de uma nova forma de relacionamento entre a organização e a sua envolvente e/ou a adopção de um novo meio ou fim internos, de modo a aumentar a eficiência organizacional e/ou a sua eficácia”.

Apesar de muitas vezes confundidos os termos, não podemos afirmar que inovação é mudança, criatividade ou ainda invenção. A inovação é tudo isto, na medida em que muitas organizações resultam do aproveitamento de oportunidades geradas pela mudança, ou pode ela mesma gerar mudanças profundas na própria organização.

A inovação é importante nas organizações uma vez que pode ajudar os resultados económicos, ajuda a gerir a reputação organizacional e contribui para melhorar a adaptação organizacional, facilitando alguns processos de cultura (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

Como já referido, uma das principais funções da liderança é a promoção da inovação dos grupos.

Alguns estudos mostram que a liderança transformacional influencia positivamente os processos de inovação organizacional (Gumusluoglu & Ilsev, 2009), nomeadamente os líderes podem ajudar os colaboradores a mostrar altos níveis de criatividade no trabalho.

Foi realizado um estudo em que os autores desenvolveram um modelo

para a relação entre a liderança transformacional e a inovação dos grupos. Este modelo envolve o apoio para a inovação como um processo mediador e o clima de excelência como um moderador (Eisenbeiss, Boerner & Knippenberg, 2008).

Os resultados encontrados mostram que a liderança transformacional funciona através do apoio à inovação que por sua vez interage com o clima para a excelência de tal forma que o aumenta a inovação nos grupos apenas quando o clima para a excelência é elevado, o que está directamente relacionado com a cultura organizacional.

Neste sentido as questões orientadoras desta dissertação serão apresentadas na secção seguinte.

## II - Objectivos

O objectivo máximo desta dissertação prende-se essencialmente por explorar e estudar a relação existente entre a Liderança Transformacional, a Cultura Organizacional e alguns indicadores que possam estar na base da Inovação nas organizações. Concretamente, pretendemos averiguar se a Liderança Transformacional se relacionava com Cultura Organizacional e se esta relação produzia efeitos ao nível da Inovação nas empresas portuguesas.

Ponderando o que foi dito nas secções prévias, foram pensadas algumas questões de investigação que pretendem orientar as análises e a discussão dos resultados.

Assim, com a finalidade de dar resposta ao objectivo máximo desta Dissertação, tendo em conta a investigação teórica já realizada neste temática, foram formuladas as seguintes questões orientadoras de investigação:

1. *Existe uma relação entre a Liderança Transformacional e a Cultura Organizacional, ou seja, um Líder Transformacional exerce algum tipo de influência no meio que o rodeia, alterando assim a Cultura da Organização.*
2. *Existindo relação entre a Liderança Transformacional e a Cultura Organizacional, estas influenciam em processos de inovação organizacionais, nomeadamente ao nível de receitas e em estabelecimento de parcerias.*

## III - Metodologia

### 3.1 Instrumentos

Para a recolha de dados desta Dissertação recorreremos ao método do questionário. Assim, e tendo em conta os objectivos a que nos propusemos dar resposta, requereram a aplicação de dois questionários<sup>1</sup>: o “Questionário de Inovação” a ser aplicado aos gestores das organizações e o “Questionário de colaborador”, como o nome indica, a ser respondido pelos colaboradores.

<sup>1</sup> Ambos os questionários foram fornecidos pelo orientador desta Dissertação.

O *Questionário de Inovação*<sup>2</sup> encetava um conjunto de questões relacionadas com a organização à qual o gestor fazia parte, como a caracterização da mesma e da sua actividade, o sector em que se insere, a caracterização dos seus recursos humanos e indicadores de inovação relacionados com os processos da empresa, os seus resultados e, por fim, a caracterização sócio-demográfica do próprio gestor.

Por sua vez, o *Questionário do Colaborador*<sup>3</sup> integrava um conjunto de questões relacionadas com dados sócio-demográficos, uma escala de cultura, um conjunto de questões acerca do desempenho da organização e ainda uma escala de liderança transformacional.

A escala de cultura, desenvolvida por Denisson e colaboradores, em 2006, consiste em 60 itens, com o formato de *Likert* em cinco pontos, em que 1 – “Discordo Muito”, 2 – “Discordo”, 3 – “Não concordo, nem discordo”, 4 – “Concordo” e 5 – “Concordo muito”, contendo 60 itens que se dividem por quatro factores – Envolvimento (itens 1 a 15), Consistência (itens 16 a 30), Adaptabilidade (itens 31 a 45) e Missão (itens 46 a 60). Esta, representa uma abordagem para se perceber a cultura organizacional que pretende explicitar as diferenças no desempenho e na eficácia das organizações (Denisson *et al*, 2006).

As questões relacionadas com o desempenho da organização reportam-se à comparação entre a organização em que os colaboradores trabalham com empresas semelhantes, em alguns processos, e tem um total de 7 itens com o formato de *Likert* de 6 pontos em que 0 – “Não sei”, 1 – “Desempenho muito baixo”, 2 – “Desempenho baixo”, 3 – “Desempenho mediano”, 4 – “Desempenho elevado” e 5 – “Desempenho muito elevado”. Por último, este questionário contém uma escala de Liderança Transformacional, que faz parte do instrumento HSA (*Human System Audit*), inserido num projecto europeu (Arana, 2000), facultado pelo orientador desta dissertação. Este questionário contempla 23 itens com frases respeitantes ao líder e ao seu comportamento, tem o formato de *Likert* em cinco pontos, em que, 1 – “Nunca”, 2 – “Raramente”, 3 – “Algumas vezes”, 4 – “Muitas vezes”, 5 – “Sempre”.

### 3.2 Procedimentos de recolha de dados

Esta Dissertação tem por base uma investigação não experimental uma vez que, sem termos de manipular as supostas variáveis independentes, pretendemos conhecer a relação existente entre duas (ou mais) variáveis (Poeschl, 2006).

A amostra que esteve na base deste trabalho é uma amostra de conveniência uma vez que foram utilizados os casos facilmente disponíveis. Como consequência desta escolha deve-se estar alerta para a extrapolação dos dados para a população. No entanto, este foi o método escolhido tendo em conta o *timing* disponível e a disponibilidade das empresas (Hill & Hill, 2008).

A recolha de dados iniciou-se com uma primeira análise a diversas

---

<sup>2</sup> Vide Anexo I

<sup>3</sup> Vide Anexo II

bases de dados *online* com diversas informações relativas a empresas, numa tentativa de perceber quais ostentariam uma inclinação mais inovadora, indo de encontro aos objectivos desta dissertação. Depressa se concluiu que a maioria das empresas não estaria disponível para entrar na recolha de dados, quer pela sua dimensão, quer pela localização ou ainda pela disponibilidade. No entanto ficámos com algumas empresas em vista para um posterior contacto. O objectivo era poder recolher dados em 20 empresas, tendo em vista ficar com uma base de dados sólida donde seriam permitidas tirar conclusões válidas.

A recolha de dados realizou-se de dois modos: presencial e via *email*.

O modo presencial foi feito do seguinte modo: inicialmente, procedeu-se a uma vasta procura de empresas em todas as zonas industriais a que havia acesso com o intuito de lhes ser apresentado o projecto de investigação<sup>4</sup>. Dirigíamo-nos então às organizações e, após uma breve apresentação nossa e qual o nosso objectivo da nossa presença ali, questionávamos se poderíamos falar com algum elemento da direcção com a finalidade de lhe explicitarmos o projecto de investigação, os objectivos, e o método de recolha de dados. Depois desta fase inicial, questionávamos se a empresa em questão estaria disponível para a recolha de dados. Em caso afirmativo, deixávamos um exemplar do “Questionário do gestor” e vários “Questionários para os colaboradores” e acordávamos um *timing* de resposta para que pudéssemos passar a recolher os questionários preenchidos. Este foi um processo moroso uma vez que nem sempre os elementos com que pretendíamos falar estavam disponíveis naquele momento, naquele dia, ou mesmo naquela semana. Mesmo quando estabelecíamos contacto com a finalidade de perceber se os questionários já estariam prontos para recolha os mesmos não se encontravam preenchidos na totalidade aquando do contacto e a previsão de que viessem a estar prontos naquela semana ou mesmo naquele mês não era certa. É claro que com isto, a recolha de dados foi um processo muito moroso, que durou cerca de cinco meses.

A recolha por *email* permitiu um acesso a mais empresas, e mais distantes geograficamente, mas, por sua vez, o retorno foi menor, como é fácil de perceber porquê. Desta forma o contacto foi realizado com o envio de um *email* inicial com a apresentação do projecto de investigação, com o que nos propúnhamos a estudar, e a forma de recolha de dados.

Em suma, foram contactadas 112 empresas, das quais 59 por *email* e 53 presencialmente.

À medida que iam sendo recolhidos, os questionários iam sendo codificados para não haver a possibilidade de cruzamento de questionários do gestor com colaboradores de outras empresas, e vice-versa.

### 3.3 Caracterização da amostra

A amostra que está na base de toda esta dissertação de mestrado é constituída por respondentes de 21 empresas. Foram obtidas informações de 22 empresas, no entanto, como não obtivemos o questionário do gestor de

---

<sup>4</sup> Vide Anexo III

uma empresa, optou-se por retirar da nossa investigação todos os dados relativos a esta. Assim, no total, participaram 316 respondentes. Destes, 21 são gestores e 295 colaboradores.

### 3.3.1 Empresas

Relativamente à caracterização das empresas podemos apurar que 3 são de base tecnológica e 18 são de outro sector. Dentro deste leque podemos encontrar empresas do sector industrial, dos serviços, do comércio e do apoio social. Relativamente à antiguidade destas, variam entre os 4 e os 69 anos, com uma média de 23,81 anos.

No que toca à localização encontram-se maioritariamente localizadas entre os distritos de Coimbra e Aveiro, podendo ainda encontrar empresas de Pombal e Lisboa.

### 3.3.2 Gestores

Quanto aos gestores, a média de idades é a de 42 anos e no que ao género diz respeito, 13 (61,9%) são do sexo masculino e 8 (38,1%) são do sexo feminino.

Respeitante às habilitações literárias, 1 (4,8%) tem o 12º ano, 16 (76,2%) são licenciados, 3 (14,3%) detêm mestrado e 1(4,8%) apontou frequência universitária.

Relativamente à função que ocupa na empresa 15 (71,4%) são directores de topo, 2 (9,5%) pertencem à direcção de departamento e 4 (19%) ocupam outra posição, dentro destas podemos encontrar “direcção de unidade de negócio”, “direcção técnica”, “direcção geral” e ainda “técnico”.

Na antiguidade, podemos enaltecer os mais de 10 anos que 8 destes (38,1%) desempenha na função. 5 (23,8%) desempenham a sua função “entre 5 e 10 anos”, 4 (19%), ocupam as suas posições entre “mais de 3 até 5” e também 4 (19%), as desempenham “mais de 1 até 3 anos”.

### 3.3.3 Colaboradores

Relativamente aos colaboradores, a média de idades destes é a de 31,9 e, relativamente ao género, 182 (61,7%) são do sexo feminino e 113 (38,3%) são do sexo masculino.

Referente à escolaridade, 81 (27,5%) tem licenciatura, 65 (22%) tem o 9º ano e 61 (20,7%) tem o 12º ano. Encontrámos ainda 24 (8,1%) com o 6º ano, 18 (6,1%) com mestrado, 13 (4,1%) frequentaram 4º ano e também 13 (4,1%) tem um curso profissional, 7 (2,4%) tem um CET, 6 (2%) tem bacharelato e 1 (0,3%) tem doutoramento.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, a maioria colabora com a empresa à mais de 10 anos (38%), sendo que apenas 20 6,8% colaboram à menos de 6 meses.

Respeitante à função, a maioria dos respondentes 93 (31,5%) desempenha a função de operador. No entanto podemos ainda encontrar 64 técnicos (21,7%), 37 (12,5%) administrativos, 20 (6,8%) directores de departamento, 16 (5,4%) chefes de secção, 16 (5,4%) estagiários, 7 (2,4%) comerciais, 6 (2%) encarregados e ainda 1 (0,3%) director de topo. 35 (11,9%) desempenham outra função e dentro destas podemos encontrar

auxiliares, coordenadores, cozinheiros, motoristas, entre outros.

Relativamente ao tempo de trabalho da função, a maioria, 97 (32,9%) desempenham a função à mais de 10 anos e do lado contrário a minoria 24 (8,1%) desempenha a função à menos de 6 meses.

Quanto ao departamento<sup>5</sup>, encontram-se 122 (41,4%) no departamento de produção, 29 (9,8%) no departamento de recursos humanos, 28 (9,5%) no departamento administrativo, 26 (8,8%) no departamento de qualidade, 23 (7,8%) está inserido no departamento comercial, 19 (6,4%) no departamento financeiro, 4 (1,4%) no departamento de investigação e desenvolvimento e ainda 3 (1%) no departamento de marketing. Encontram-se ainda 72 (24,4%) colaboradores que apontaram estar inseridos em outro departamento como o de logística ou formação.

#### IV - Resultados

Todas as análises foram efectuados recorrendo ao software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, versão 20).

A análise de dados desta dissertação ocorreu em 3 fases.

Procedeu-se a uma análise em componentes principais (ACP) com o principal objectivo de perceber se os itens do questionário de liderança se agrupariam de acordo com as categorias referidas na revisão bibliográfica - Influência Idealizada, Consideração Individualizada, Estimulação Intelectual e Motivação Inspiradora. Foi também efectuada uma Análise de Componentes Principais ao questionário que pretende medir a cultura, com o foco de perceber se os itens se organizavam em torno das quadro categorias que a escala pretende medir – Envolvimento, Consistência, Adaptabilidade e Missão (Denison, Janovics, Young & Cho, 2006).

De seguida, foram feitas correlações entre as escalas de modo a perceber como estas se relacionavam e, por último, procedemos a análises descritivas de alguns itens indicadores de inovação.

A análise factorial é uma técnica de análise exploratória de dados que permite descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis intercorrelacionadas, de modo a construir uma escala de medida para factores que controlam de alguma maneira as variáveis originais. Se a associação resultar da partilha de uma característica comum não observável directamente, então estas encontram-se correlacionadas (Maroco, 2003). Por ser exploratória, o investigador não tem expectativas acerca do número de factores que possam vir a ser extraídos da análise que está a efectuar (Martinez & Ferreira, 2010). Por sua vez, a análise em componentes principais é um método estatístico que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, noutra conjunto com um menos número de variáveis não correlacionadas e designadas por componentes principais, que resultam de combinações lineares das variáveis iniciais e que reduz a complexidade da interpretação dos dados (Pestana e Gageiro, 1998).

---

<sup>5</sup> Alguns colaboradores pertencem a mais do que um departamento

#### 4.1 Análise factorial da escala da liderança

Primeiramente, procedemos ao tratamento dos *missing values*, estes foram tratados substituindo os dados em questão pela média dos valores.

Para uma correcta utilização das análises factoriais há que obedecer a uma verificação de alguns pressupostos como a normalidade, linearidade e a homocedasticidade, no entanto como estes pressupostos já foram verificados pelos autores dos respectivos, neste trabalho, não se procedeu a essa verificação.

Outro dos pressupostos a seguir tem que ver com o tamanho da amostra, assim, (Bryman & Cramer, 1993; Hill, 2000, cit in Pestana e Gageiro, 1998) para as 23 variáveis que compõem a escala, o número de respostas válidas deveria reger-se pelo número de variáveis a multiplicar por 5. Neste caso seria  $23 \times 5 = 115$ , número inferior ao de respostas válidas consideradas para o questionário. Portando, depreende-se daqui que este pressuposto foi cumprido. Corroborando, Tabachnick & Fidell (2007) referem que o mais confortável é ter cerca de 300 casos para uma correcta análise e isto foi também verificado aqui, pois  $n=295$ .

Recorrendo aos valores encontrados no teste de Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO = .947^6$ ) e no teste de Esfericidade de Bartlett é ( $X^2(253)=5811.695$ ,  $p=.000^7$ ) pode concluir-se que existe factoriabilidade dos dados, isto é que a matriz pode ser sujeita a este tipo de análise e assim, a análise dos dados pode avançar, revelando um conjunto de itens adequado à análise.

Um outro pressuposto a ter em conta, e de acordo com Tabachnick & Fidell (2007) tem que ver como número mínimo de indicadores para representar adequadamente um factor, sendo que este número é três, tendo em conta que o ideal é estar entre cinco a sete. Os constructos que se usaram (Liderança e Cultura) são representados por quatro indicadores cada, pelo que se considera que também este pressuposto está assegurado.

Fez-se então uma ACP inicial com todos os itens seleccionados, resultando três factores que explicavam um total de 68.9% da variância. De seguida foi forçada uma análise a quatro factores (pois este seria o número desejado de factores, uma vez que estariam em concordância com a teoria) e efectuou-se uma rotação *Varimax*. Os resultados encontrados para estes quatro factores são também aceitáveis, isto é, a ACP que se realizou mostrou a existência de quatro factores com *eigenvalues* iguais ou superiores a 1 que explicam 73,1% da variabilidade e estes justificam a retenção dos quatro factores com o sentido em justificar a máxima variância possível. A primeira componente apresenta um *eigenvalue* de 12,423 cuja variância que explica é 38,4%, a segunda componente tem um *eigenvalue* de 2,288 que representa 17,86 % da variância, por sua vez, a terceira componente apresenta um *eigenvalue* de 1,136 que explica 11,7 % da variabilidade e por fim, a quarta componente apresenta um *eigenvalue* de .965 que representa 5,11% da variabilidade.

<sup>6</sup> De acordo com Pestana & Gageiro, um valor de .947 é considerado Muito Bom uma vez que se encontra entre .9 e 1.

<sup>7</sup> Um nível de significância de .000 leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser a identidade, mostrando que existe correlação entre algumas variáveis.

Relativamente às comunalidades, e de acordo com a tabela 1, podemos averiguar que os valores são elevados.

**Tabela 1. Valores das comunalidades para os itens da escala da liderança**

Item	Descrição do item	$h^2$
1	O meu líder dá atenção aos pontos fortes de cada um dos colaboradores	,682
2	O meu líder é acessível e receptivo às minhas opiniões, sugestões e críticas	,607
3	O meu líder preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um de nós	,667
4	O meu líder é um modelo a seguir	,770
5	O meu líder estabelece padrões de desempenho elevado e que representam um desafio	,678
6	O meu líder diz-me claramente o que espera de mim (objectivos, responsabilidades...)	,735
7	O meu líder transmite confiança relativamente aos objectivos que devem ser alcançados	,704
8	O meu líder é capaz de estimular a partilha e aceitação de perspectivas entre todos os membros do grupo	,714
9	O meu líder tem uma visão optimista acerca do futuro	,921
10	O meu líder trata cada colaborador de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo	,628
11	O meu líder inspira lealdade nos colaboradores da organização	,768
12	O meu líder é um facilitador do meu trabalho	,661
13	O meu líder estimula-nos com a visão de que trabalhando em conjunto somos capazes de alcançar os objectivos	,914
14	O meu líder incentiva-me a pensar em problemas antigos de forma inovadora	,639
15	O meu líder fala-nos acerca da importância da ética e dos valores para bem da organização	,665
16	O meu líder incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões	,723
17	O meu líder tem capacidades nas quais confio para ultrapassar qualquer obstáculo	,732
18	O meu líder posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho	,761
19	O meu líder penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas	,889
20	O meu líder felicita-me quando faço um trabalho excepcional	,790
21	O meu líder comunica-me, periodicamente, qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo	,799
22	O meu líder orienta-me e apoia-me nas dificuldades	,787
23	O meu líder quando as tarefas o exigem, dá-me	,577

orientações precisas para a sua realização

Estes valores são corroborados pelo *Scree Plot*, uma vez que, apesar de ténue, o seu ponto de inflexão é visível a partir do quarto factor. Assim, pode concluir-se que os quatro factores encontrados nesta análise corroboram os quatro dimensões da Liderança Transformacional teoricamente conceptualizadas (Influência Idealizada, Motivação Inspiradora, Consideração Individualizada e Estimulação Intelectual).

#### 4.2 Análise factorial à escala da Cultura

Como vimos para a análise anterior, a redução a um número menor de variáveis maximiza o poder de explicação do conjunto de todas as variáveis que podem não se observar directamente possibilitando a identificação de factores que avaliam um mesmo constructo. Também a este questionário teriam de ter sido verificados alguns pressupostos como a normalidade, linearidade e homocedasticidade, no entanto, estes foram analisados pelos autores do questionário em questão.

Atendendo à amostra, alguns pressupostos terão que ser analisados.

Assim, o pressuposto que tem que ver com o tamanho da amostra, de acordo com (Bryman & Cramer, 1993; Hill, 2000, cit in Pestana e Gageiro, 1998) para as 60 variáveis que compõem o questionário, o número de respostas válidas deveria reger-se pelo número de variáveis a multiplicar por 5. Neste caso seria  $60 \times 5 = 300$ , sendo este um número superior ao de respostas válidas consideradas para o questionário, que aqui foi de  $n=295$ , número que não se afasta muito dos 300 e que, portanto, nos deixa confortáveis para afirmar que este pressuposto foi cumprido.

Recorrendo aos valores encontrados no teste de Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO = .936$ ) e no teste de Esfericidade de Bartlett ( $X^2(1770) = 8338,818$ ,  $p = .000^8$ ) pode concluir-se que existe factoriabilidade dos dados, isto é que também esta matriz pode ser sujeita a este tipo de análise e que assim, a análise dos dados pode avançar, revelando um conjunto de itens adequado à análise, à semelhança do que aconteceu para a escala da Liderança Transformacional.

Um outro pressuposto a ter em conta, e de acordo com Tabachnick & Fidell (2007) tem que ver como número mínimo de indicadores para representar adequadamente um factor, sendo que este número é três, tendo em conta que o ideal é estar entre cinco a sete. O questionário usado aqui que pretende medir a Cultura é representado por quatro indicadores cada (a relembrar – Envolvimento, Consistência, Adaptabilidade e Missão), pelo que se considera que também este pressuposto está assegurado.

Fez-se então uma ACP inicial com todos os itens seleccionados, resultando três factores que explicavam um total de 64.1% da variância. De seguida foi forçada uma análise a também quatro factores e efectuou-se uma rotação *Varimax*. Os resultados encontrados para estes quatro factores são também aceitáveis, isto é, a ACP que se realizou mostrou a existência de

---

<sup>8</sup> Um nível de significância de .000 leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser a identidade, mostrando que existe correlação entre algumas variáveis.

quatro factores com *eigenvalues* iguais ou superiores a 1 que explicam 41,8% da variabilidade. Aqui, primeira componente apresenta um *eigenvalue* de 19, 222 cuja variância que explica é 32%, a segunda componente tem um *eigenvalue* de 2,192 que representa 3,6 % da variância, por sua vez a terceira componente apresenta um *eigenvalue* de 2,004 que explica 3,3% da variabilidade e por fim, a quarta componente apresenta um *eigenvalue* de 1.679 que representa 2,79% da variabilidade. As comunalidades podem ser verificadas na tabela 2.

**Tabela 2 - Valores das comunalidades para os itens da escala da cultura**

Item	Descrição do item	$h^2$
1	Nesta organização a maioria dos colaboradores está altamente envolvida no seu trabalho	,453
2	Nesta organização as decisões são geralmente tomadas ao nível em que a melhor informação está disponível	,338
3	Nesta organização a informação é amplamente divulgada para que todos possam aceder à informação que precisam quando necessário	,582
4	Nesta organização todos acreditam que podem exercer um impacto positivo	,469
5	Nesta organização o planeamento de negócios é contínuo e todos tem algum nível de envolvimento no processo	,442
6	Nesta organização incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas da organização	,530
7	Nesta organização os colaboradores trabalham como membros de uma equipa	,601
8	Nesta organização o trabalho é realizado em equipa e não com base em hierarquia	,096
9	Nesta organização as equipas são os nossos componentes básicos	,449
10	Nesta organização o trabalho é organizado de forma a que cada colaborador possa ver a relação entre a função que desempenha e as metas da organização	,545
11	Nesta organização é delegada autoridade aos colaboradores para que possam agir com independência	,331
12	Nesta organização a capacidade dos colaboradores aumenta constantemente	,497
13	Nesta organização faz-se um investimento contínuo nas competências dos colaboradores	,523
14	Nesta organização as capacidades dos colaboradores são vistas como uma fonte importante de vantagem competitiva	,565
15	Nesta organização os problemas geralmente ocorrem por	,357

	não termos as competências necessárias para fazer o trabalho	
16	Nesta organização líderes e gerentes "praticam o que pregam"	,441
17	Nesta organização há um estilo característico de gestão e um conjunto distinto de práticas de gestão	,281
18	Nesta organização há um conjunto claro e uniforme de valores que determinam a forma como desempenhamos os nossos negócios	,436
19	Nesta organização ignorar os valores fundamentais trar-lhe-á problemas	,106
20	Nesta organização há um código de ética que orienta o nosso comportamento e distingue o certo do errado	,285
21	Nesta organização em casos de discórdia, trabalhamos com dedicação para encontrar soluções vantajosas para todos	,426
22	Nesta organização há uma cultura "sólida"	,557
23	Nesta organização é fácil chegar a um consenso, mesmo em questões difíceis	,088
24	Nesta organização muitas vezes temos dificuldades para chegar a um acordo em relação a questões chave	,355
25	Nesta organização há um acordo claro sobre a maneira certa e a maneira errada de fazer as coisas	,389
26	Nesta organização a nossa maneira de fazer negócios é muito uniforme e previsível	,290
27	Nesta organização os colaboradores de áreas diferentes da organização partilham a mesma perspectiva	,446
28	Nesta organização é fácil coordenar os projectos que envolvem áreas diferentes a organização	,407
29	Nesta organização trabalhar com alguém de outra área desta organização é como trabalhar com alguém de outra organização	,456
30	Nesta organização há um bom alinhamento das metas entre os vários níveis	,552
31	Nesta organização a maneira como são feitas as coisas é muito flexível e fácil de mudar	,435
32	Nesta organização reagimos bem à concorrência e a outras mudanças no ambiente de negócios	,754
33	Nesta organização formas novas e melhores de trabalhar são adoptadas continuamente	,534
34	Nesta organização as tentativas de criar mudanças são recebidas geralmente com resistência	,795
35	Nesta organização as diferentes áreas da organização	,457

	muitas vezes cooperam para criar mudanças	
36	Nesta organização os comentários e recomendações dos clientes muitas vezes resultam em mudanças	,042
37	Nesta organização as nossas decisões são influenciadas directamente pelo ponto de vista do cliente	,064
38	Nesta organização todos os membros tem uma compreensão profunda do que o cliente quer e precisa	,387
39	Nesta organização os interesses do cliente são muitas vezes ignorados nas nossas decisoes	,208
40	Nesta organização incentivamos o contacto directo entre os nossos colaboradores e os clientes	,182
41	Nesta organização para nós, os erros são uma oportunidade para aprender e melhorar	,485
42	Nesta organização inovação e correr risco são incentivados e recompensados	,384
43	Nesta organização muitas coisas "caem no esquecimento"	,309
44	Nesta organização a aprendizagem é um objectivo importante no trabalho diário	,533
45	Nesta organização certificamo-nos que a "mão direita sabe o que a mao esquerda está a fazer"	,462
46	Nesta organização há uma meta e uma direcção de longo prazo	,617
47	Nesta organização a nossa estratégia leva outras organizações a mudar a forma como competem no sector	,345
48	Nesta organização há uma missão clara que dá significado e direcção ao nosso trabalho	,655
49	Nesta organização há uma estratégia clara para o futuro	,639
50	Nesta organização a nossa direcção estratégica nao é clara	,207
51	Nesta organização há um acordo generalizado sobre as nossas metas	,529
52	Nesta organização os quadros administrativos definem metas ambiciosas, mas realistas	,084
53	Nesta organização os quadros administrativos comunicam claramente os objectivos que estamos a tentar alcançar	,534
54	Nesta organização avaliamos o nosso avanço continuamente em relação às metas definidas	,587
55	Nesta organização os colaboradores compreendem o que é preciso fazer para termos êxito a longo prazo	,447
56	Nesta organização temos uma visão comum de como será a organização no futuro	,582
57	Nesta organização os quadros administrativos tem uma	,453

	perspectiva de longo prazo	
58	Nesta organização o pensamento de curto prazo muitas vezes obscurece a nossa visão de longo prazo	,047
59	Nesta organização a visão da nossa empresa gera entusiasmo e motivação junto dos colaboradores	,564
60	Nesta organização conseguimos alcançar as nossas necessidades de curto prazo sem comprometer a visão de longo prazo	,487

Estes valores são corroborados pelo *Scree Plot*, uma vez que, apesar de muito ténue, o seu ponto de inflexão, é visível a partir do quarto factor. Assim, pode concluir-se que os quatro factores encontrados nesta análise corroboram os quatro dimensões da Cultura teoricamente conceptualizadas (Envolvimento, Consistência, Adaptabilidade e Missão).

### 4.3 Análise de correlações entre a escala da liderança transformacional e a escala da cultura

Para verificar a questão de investigação 2 desta investigação, efectuamos uma análise de correlações entre a escala da liderança e a escala da cultura onde averiguamos se as duas escalas se correlacionam uma vez que depois de uma análise aos valores de correlação encontrados, a maioria dos valores são positivos, ainda que com baixos valores de correlação. Há também que verificar que os valores encontrados são significantes aos níveis de  $p < .01$  e  $p < .05$ .

Daqui pode concluir-se que existem relações maioritariamente positivas entre as duas escalas e que, embora com pouca associação, as duas escalas se encontram relacionadas.

De forma a verificar até que ponto os índices das escalas de Liderança e Cultura se relacionam, foram relacionadas com alguns itens possibilitadores de interpretação como indicadores de inovação.

Averiguando o volume de vendas de novos produtos nos últimos três anos das empresas em questão, percebe-se que em 12 delas, o volume aumentou, em 5 manteve-se igual e em apenas 3 este volume diminuiu<sup>9</sup>.

Olhando agora para a preocupação em manter redes e/ou parcerias de cooperação com outras entidades orientadas para a inovação percebe-se que em 19 empresas esta preocupação existe e em apenas 2 não existe. Olhando mais atentamente para a minuciosidade deste item é importante perceber quais são as parcerias mais desenvolvidas. Consta-se que as *Parcerias com clientes* e as *Parcerias com Universidades ou instituições de Ensino Superior e unidades de investigação e desenvolvimento* são os itens mais apontados, com um total de 12 indicações cada. Estes são seguidos pelos *Parcerias com os concorrentes ou outras empresas do sector* e pelo *Parcerias com fornecedores de equipamento, materiais, componentes e*

<sup>9</sup> Não se obteve resultados para uma empresa.

*software*, tendo sido apontados 9 vezes cada. *Parcerias com instituições públicas ou governamentais* foi um item apontado 8 vezes; *Parcerias com outras empresas do grupo* foi um item apontado 6 vezes; em simultâneo, *Parcerias com consultores, laboratórios ou instituições de investigação e desenvolvimentos privados*, *Inserção em redes ou pólos de cooperação* e *Criação de redes de contactos e de relações informais orientadas para a inovação – networking* foram itens apontados 5 vezes cada. Por fim, o item *Inserção em redes de cooperação internacional* foi apontado apenas uma vez.

## VI - Conclusões

Na relação que se pode verificar entre as redes de cooperação tidas pelas empresas, há um factor que não se pode deixar escapar e que se prende com as parcerias tidas com instituições públicas e privadas. Enquanto que 12 empresas afirmam ter parcerias com empresas públicas, apenas 5 as têm com empresas do sector privado. Pode olhar-se para este fenómeno de muitos prismas mas não pode deixar de se verificar o factor monetário. Aqui, percebe-se perfeitamente e é de fácil visualização que o investimento na inovação ainda esta longe de ser um bem prioritário pelas empresas, pelo menos enquanto estas se possam associar com entidades públicas.

O facto de também apenas uma das empresas ter apontado o item relacionado com a internacionalização mostra a pouca aposta destas empresas neste segmento.

A presente dissertação tinha por objectivo verificar até que ponto a liderança transformacional poderia interferir na cultura organizacional e de que modo a relação entre estas poderia estar relacionada com alguns processos de inovação nas organizações.

Reflectindo sobre esta investigação, é inegável terminar sem referir o que de positivo esta teve. Pode-se assim referir que este foi um momento de iniciação à investigação na área da Psicologia das Organizações em que todos os passos foram realizados, desde a recolha da amostra, passado pela análise dos dados e consequente discussão dos resultados e reflexão sobre os mesmos.

O facto de por nesta investigação se ter usado e aplicado os instrumentos atrás referidos à população portuguesa, foi importante ter percebido como estes se comportam. É também de valorizar, e como etapa do processo de recolha, ter feito muitos contactos presenciais com entidades patronais de empresas dos mais variados sectores que, em jeito de desabafo ou de explicitação, iam dando pistas acerca destes mesmos questionários.

Apesar da tentativa de rigor metodológico ser sempre a maior, existem condicionalismos óbvios que afectam todo o processo, como o tempo disponível para a recolha dos dados, e a consequente morosidade do processo, a amostra recolhida ficou um pouco aquém das expectativas iniciais, por isso, e como sugestão para uma futura investigação que possa partir desta aqui apresentada, é sugerido que a estratégia de recolha seja outra, como por exemplo, fazendo-a em equipa.

No entanto, o sucesso de uma investigação não se prende só com os

resultados obtidos ou com os percalços que existiram, assim, com esta dissertação esperamos contribuir com algo para o aprofundamento do estudo destes três conceitos.

## Bibliografia

- Arana, S. (2000). ASH (Auditoria do sistema Humano): Modelos de qualidade e avaliação organizacional. In Gomes, A., Keating, J., Caetano, A. & Cunha, M. (Eds). *Organizações em transição: Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Avolio, B. & Bass, B (1994). *Improving Organizational Effectiveness. Through Transformational Leadership*. United States of America: Sage publications.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. (2ª ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. & Avolio B. (1994). *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*. London: Sage.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise dos dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Denison, D. & Mishra, A. (1995) Toward a theory of Organizational Cultura and Effectiveness. *Organization Science*. 6, 2.
- Denison, D., Jvonic, J., Young, J. & Cho, H. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. *International Institute for Management Development*, 33.
- Eisenbeiss, S., Boerner, S. & Knippenberg, D. (2008) Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93, 6, 1438-1446.
- Felfe, J. & Schyns, B. (2004) Is similarity in leadership related to organizational outcomes? The case of Transformational Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 4, 92-102.
- Fiels, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2ª ed). London: Sage publications.
- Garcia-Morales, V., Matias-Reche, F. & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in

- the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 2, 188-212.
- Gardner, W. & Avolio, B (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *The Academy of Management Review*, 23, 1, 32.
- Gumusloughlu, L. & Ilsev, A. (2009) Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *The Journal of Product Innovation Management*. 26, 264-277.
- Heitor, M. (2006) Liderança, Inteligência emocional , e organizações com desempenhos elevados: que relações? In Gomes, J., Cunha, M. & Rego, A. (Eds). *Comportamento organizacional e gestão – 21 Temas e Debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH.
- Hill, M. & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Kim, S. & Kim, K. (2004) A multiple-level theory of leadership: the impact of culture as a moderator. *Journal of leadership & Organizational Studies*, 11, 1, 78-92.
- Martinez, L. & Ferreira, A. (2010) *Análise de dados com SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Maroco, J. (2003) *Análise estatística, com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pallant, J. (2005). *Spss survival manual* (2ª ed). Sidney: Bookhouse.
- Pillai, R. & Williamn, E. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 2, 144-159.
- Poeschl, G. (2006). *Análise de dados na investigação em psicologia. Teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Shin, S. & Zhou, J. (2007). When is educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92, 6, 1709-1721.
- Smith, P. & Peterson, M. (1998). *Leadership, organizations and culture: an event management model*. London: Sage publications.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics*. (5ª ed.).

United States of America: Pearson Education.

Tse, H. & Mitchell, R. (2010). A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation: the role of open-mindedness norms and leader-member Exchange. *Journal of Management & Organization*, 16, 1, 83-99.

Wang, X. & Howell, J. (2010) Exploring thr Dual-Effects of Transformtional Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 6, 1134-1144.

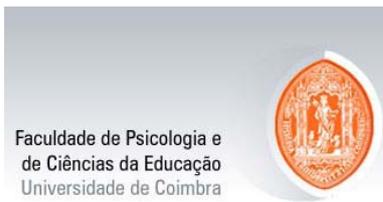
## **Anexos**

Anexo I – Questionário de Inovação

Anexo II – Questionário do colaborador

Anexo III – Apresentação do projecto de investigação

## **Anexo I – Questionário de Inovação**



## QUESTIONÁRIO DE INOVAÇÃO

### A Responder pelo Gestor

O presente questionário visa recolher informação sobre a actividade de inovação na sua empresa e insere-se num estudo que tem por objectivo analisar em que medida a cultura organizacional e a liderança contribuem para a inovação, no contexto das organizações portuguesas.

A inovação é entendida como um processo que envolve a geração de ideias novas, ou significativamente melhoradas, e a sua implementação. Essas ideias podem ser geradas e implementadas ao nível do desenvolvimento e melhoria de um produto ou serviço, de processos de negócio, da organização ou do marketing.

Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que garantimos a **confidencialidade e o anonimato** dos dados. A análise de dados será realizada em anónimo e colectivamente.

**Agradecemos, desde já, a sua colaboração para responder a este questionário.**

## I. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DA ACTIVIDADE

1. Os dados abaixo indicados que solicitamos são relativos à caracterização da sua empresa e da actividade. Reiteramos que os dados obtidos serão utilizados de forma confidencial e para fins académicos.

Identificação da empresa/designação social: \_\_\_\_\_  
Localização: \_\_\_\_\_  
Telefone: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_  
Descrição da actividade da empresa: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
CAE (classificação portuguesa da actividade económica) \_\_\_\_\_  
Há quantos anos foi constituída a empresa? \_\_\_\_\_

2. Sector em que se insere:

Empresa de base tecnológica

Empresa de outro sector:  Por favor, indique qual: \_\_\_\_\_

## II. RECURSOS

### Caracterização dos recursos humanos

3. Número de trabalhadores (2010): Efectivos \_\_\_\_\_ Contratados \_\_\_\_\_

4. Número de trabalhadores (2010) por sexo: Feminino: \_\_\_\_\_ Masculino: \_\_\_\_\_

5. Número de trabalhadores (2010) por nível etário:

Nível etário	Nº de trabalhadores
Menos de 19 anos	
[20-29 anos]	
[30- 40 anos]	
[41-50 anos]	
[51-60 anos]	
Mais de 61 anos	
<b>Total</b>	

6. Número de trabalhadores (2010) por nível de qualificação/habilitação académica:

Nível de qualificação/habilitação académica	Nº de trabalhadores
4.º ano de escolaridade	
6.º ano de escolaridade	
9.º ano de escolaridade	
12.º ano de escolaridade	
Curso Técnico Profissional ou Tecnológico	
Curso de Especialização Tecnológica (CET)	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	
Outra	
<b>Total</b>	

7. Número de trabalhadores (2010) por nível de antiguidade na empresa:

Nível de antiguidade na empresa	Nº de trabalhadores
Menos de 6 meses	
De 6 meses a 1 ano	
Mais de 1 ano até 3 anos	
Mais de 3 anos até 5 anos	
Mais de 5 anos até 10 anos	
Mais de 10 anos até 15 anos	
Mais de 15 anos	
<b>Total</b>	

8. Número de trabalhadores nos últimos três anos:

Número de trabalhadores:

2010	
2009	
2008	

9. Percentagem de trabalhadores que participaram em **actividades de formação / aprendizagem ao longo da vida, orientadas para a inovação** (abrangidos por programas/acções de formação, conferências, feiras, exposições e outros) em 2010.

Nenhum (0%)	Menos de 25%	De 26 a 50%	De 51 a 75%	De 76 a 100%

#### - Recursos disponibilizados

10. As afirmações que se seguem têm como objectivo avaliar o grau em que os **recursos da organização são considerados como adequados para estimular e apoiar a criatividade e a iniciativa inovadora**. Neste sentido, assinale, por favor, as situações que melhor se adaptam à sua organização, utilizando a seguinte escala:

1= Discordo muito; 2 = Discordo; 3 = Não Concordo, Nem Discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo muito

1	A assistência ao desenvolvimento de novas ideias está prontamente disponível.	1	2	3	4	5
2	Existem recursos adequados dedicados à inovação nesta organização.	1	2	3	4	5
3	Nesta organização, há tempo adequado para prosseguir ideias criativas.	1	2	3	4	5
4	Nesta organização, a falta de financiamento para investigar ideias criativas é um problema.	1	2	3	4	5
5	Nesta organização, a escassez de pessoal dificulta a inovação.	1	2	3	4	5
6	Esta organização dá-me tempo livre para prosseguir ideias criativas durante o horário de trabalho.	1	2	3	4	5

#### - Investigação e desenvolvimento

11. Indique o **total das despesas das actividades de investigação e de desenvolvimento**, relativamente aos últimos 3 anos:

2010	€
2009	€
2008	€

(valor estimado em euros).

Nota: Caso não se aplique à sua empresa introduza zero (0) euros.

### III. PROCESSOS DA EMPRESA

#### - Redes de cooperação

12. Nesta organização existe a preocupação em **desenvolver redes ou parcerias de cooperação com outras entidades orientadas para a inovação**? Assinale a sua resposta com um (X).

Sim

Não

13. No caso de ter respondido afirmativamente à questão anterior, indique por favor, quais os **relacionamentos externos e/ou parcerias de cooperação que a sua empresa desenvolve com outras entidades, no âmbito actividades orientadas para a inovação** (quer se tratem de relações formais ou informais). Poderá indicar mais do que uma entidade. Assinale a(s) sua(s) resposta(s) com um (X).

1	Parcerias com outras empresas do grupo	<input type="checkbox"/>
2	Parcerias com concorrentes ou outras empresas do sector	<input type="checkbox"/>
3	Parcerias com fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou softwares	<input type="checkbox"/>
4	Parcerias com clientes	<input type="checkbox"/>
5	Parcerias com universidades ou instituições de ensino superior e unidades de investigação e desenvolvimento	<input type="checkbox"/>
6	Parcerias com consultores, laboratórios ou instituições de Investigação e desenvolvimento privados	<input type="checkbox"/>
7	Parcerias com instituições públicas ou governamentais	<input type="checkbox"/>
8	Inserção em redes ou pólos de cooperação (centros tecnológicos; centros de formação, empresas de prestação de serviços)	<input type="checkbox"/>
9	Inserção em redes de cooperação internacional	<input type="checkbox"/>
10	Criação de redes de contactos e de relações informais orientadas para a inovação)- Networking	<input type="checkbox"/>

#### - Protecção e valorização de resultados atingidos

14. Nesta organização existe a preocupação de **proteger e valorizar os resultados atingidos pelas actividades de inovação ou de investigação e desenvolvimento**? Assinale a sua resposta com um (X).

Sim

Não

15. No caso de ter respondido afirmativamente à questão anterior, indique por favor, quais são as **formas para proteger os resultados atingidos em matéria de inovação**, que a sua empresa usualmente utiliza. Assinale a sua resposta com um (X). Poderá indicar mais do que uma opção de resposta, caso se aplique.

1	Registo de patentes	<input type="checkbox"/>
2	Marcas Registadas	<input type="checkbox"/>
3	Propriedade Intelectual/ Direitos de Autor (Copyrights)	<input type="checkbox"/>
4	Processos de preservação de segredo (ex. preservação fórmulas e modelos, acordos de confidencialidade com colaboradores, fornecedores e clientes)	<input type="checkbox"/>
5	Outro(s). Por favor indique qual/quais: _____	<input type="checkbox"/>

#### IV. RESULTADOS

16. O grupo de perguntas a seguir refere-se à **contribuição que as actividades de inovação têm para a imagem da sua organização**. Comparada a empresas como a sua, como avaliaria a imagem da sua organização nas seguintes áreas? Para responder utilize a escala que se segue:

1 = Muito pior; 2= Algo Pior; 3=Equiparável; 4= Algo Melhor; 5 = Muito melhor

Nesta organização...

1	.... as actividades de inovação contribuem para a notoriedade da organização e dos seus produtos e serviços face à da concorrência.	1	2	3	4	5
2	.... as actividades de inovação contribuem para atrair mais clientes face à concorrência.	1	2	3	4	5
3	.... as actividades de inovação contribuem para o desenvolvimento do país ou região.	1	2	3	4	5
4	.... as actividades de inovação contribuem para a geração de emprego e de bem estar.	1	2	3	4	5
5	.... as actividades de inovação contribuem para o desenvolvimento sustentável.	1	2	3	4	5
6	... as actividades de inovação contribuem para atrair recursos humanos qualificados e criativos ou "jovens talentos" para a empresa.	1	2	3	4	5

17. Caracterize a situação da sua empresa em termos do **volume de negócios**, nos últimos 3 anos:  
Volume de negócios:

2010	€
2009	€
2008	€

18. Caracterize a situação da sua empresa relativamente à **evolução do volume de vendas de novos produtos/serviços ou significativamente melhorados**, nos últimos 3 anos. Para responder utilize a escala que se segue e assinale a sua opção:

Diminuiu	Igual	Aumentou
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Indique a **percentagem de ideias geradas nesta empresa transformadas em projectos inovadores**. Para responder utilize a escala que se segue e assinale a sua opção:

Nenhuma (0%)	Menos de 25%	De 26 a 50%	De 51 a 75%	De 76 a 100%
<input type="checkbox"/>				

Justifique: \_\_\_\_\_

#### V. CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA

Por último, agradeço que tenha respondido a este questionário e solicito-lhe que caracterize a sua situação pessoal, relativamente aos dados abaixo indicados.

20. Idade: \_\_\_\_\_

21. Sexo:      Feminino                       Masculino

22. Habilitações académicas:

4.º ano                       6.º ano                       9.º ano

12.º ano                       Curso Profissional ou                       Curso de Especialização   
Tecnológico                      Tecnológica (CET)

Bacharelato                       Licenciatura                       Mestrado

Doutoramento

Outra  (Indicar qual): \_\_\_\_\_

23. Qual a função que desempenha nesta empresa?

Direcção de topo                       Direcção de departamento                       Chefia de secção

Outra  (Indicar qual): \_\_\_\_\_

**24. Há quanto tempo desempenha a função nesta empresa?**

Menos de 6 meses

Mais de 6 meses até 1 ano

Mais de 1 até 3 anos

Mais de 3 até 5 anos

Mais de 5 até 10 anos

Mais de 10 anos

**25. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?**

Menos de 6 meses

Mais de 6 meses até 1 ano

Mais de 1 até 3 anos

Mais de 3 até 5 anos

Mais de 5 até 10 anos

Mais de 10 anos

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

## **Anexo II – Questionário do colaborador**



O presente questionário insere-se num estudo que visa analisar em que medida a cultura organizacional e a liderança contribuem para a inovação, no contexto das organizações portuguesas.

O preenchimento deste questionário demora aproximadamente **10 minutos**. Toda a informação aqui prestada será tratada de uma forma **agregada**, por isso **anónima, confidencial** e usada apenas para **fins académicos**.

Por favor, leia atentamente todas as afirmações que são apresentadas e as respectivas escalas de resposta e, consoante a sua opinião, assinale com um círculo (O) o número da resposta que considere mais adequada.

Caso queira mudar de resposta não se esqueça de apagar completamente a anterior, fazendo um X na resposta errada e colocando o círculo à volta do nº que pretende. Não há respostas certas ou erradas. Por favor, responda a TODAS as questões.

**1. Identificação da empresa/designação social:** \_\_\_\_\_

**2. Idade:** \_\_\_\_\_

**3. Sexo:** Feminino  Masculino

**4. Habilitações académicas:**

4.º ano  6.º ano  9.º ano

12.º ano  Curso Profissional ou Tecnológico  Curso de Especialização Tecnológica (CET)

Bacharelato  Licenciatura  Mestrado

Doutoramento

Outra  (Indicar qual): \_\_\_\_\_

**5. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?**

- |                       |                          |                           |                          |
|-----------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Menos de 6 meses      | <input type="checkbox"/> | Mais de 6 meses até 1 ano | <input type="checkbox"/> |
| Mais de 1 até 3 anos  | <input type="checkbox"/> | Mais de 3 até 5 anos      | <input type="checkbox"/> |
| Mais de 5 até 10 anos | <input type="checkbox"/> | Mais de 10 anos           | <input type="checkbox"/> |

**6. Qual a função que desempenha?**

- |                  |                          |                          |                          |                         |                          |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Direcção de topo | <input type="checkbox"/> | Direcção de departamento | <input type="checkbox"/> | Chefia de secção        | <input type="checkbox"/> |
| Encarregado(a)   | <input type="checkbox"/> | Administrativo(a)        | <input type="checkbox"/> | Operário(a)/operador(a) | <input type="checkbox"/> |
| Comercial        | <input type="checkbox"/> | Técnico(a)               | <input type="checkbox"/> | Estagiário(a)/aprendiz  | <input type="checkbox"/> |
- Outra  (Indicar qual): \_\_\_\_\_

**7. Há quanto tempo desempenha esta função?**

- |                       |                          |                           |                          |
|-----------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Menos de 6 meses      | <input type="checkbox"/> | Mais de 6 meses até 1 ano | <input type="checkbox"/> |
| Mais de 1 até 3 anos  | <input type="checkbox"/> | Mais de 3 até 5 anos      | <input type="checkbox"/> |
| Mais de 5 até 10 anos | <input type="checkbox"/> | Mais de 10 anos           | <input type="checkbox"/> |

**8. Qual o departamento (área ou sector) em que está inserido?**

- |                         |                          |   |                          |
|-------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| Departamento comercial  | <input type="checkbox"/> | Departamento administrativo               | <input type="checkbox"/> |
| Departamento financeiro | <input type="checkbox"/> | Departamento recursos humanos             | <input type="checkbox"/> |
| Departamento marketing  | <input type="checkbox"/> | Departamento qualidade                    | <input type="checkbox"/> |
| Departamento produção   | <input type="checkbox"/> | Departamento investigação/desenvolvimento | <input type="checkbox"/> |

Outro departamento  (Indicar qual): \_\_\_\_\_

## 9. CULTURA ORGANIZACIONAL

As afirmações que se seguem estão relacionadas com a **cultura organizacional**. Leia cuidadosamente e indique em que medida discorda ou concorda com cada afirmação relativamente à organização em que trabalha, de acordo com a seguinte escala:

**1 = Discordo muito; 2 = Discordo; 3 = Não Concordo, Nem Discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo muito**

Solicitamos que **responda a todas as questões**.

"Nesta organização... "						
1	... a maioria dos colaboradores está altamente envolvida no seu trabalho.	1	2	3	4	5
2	... as decisões são geralmente tomadas ao nível em que a melhor informação está disponível.	1	2	3	4	5
3	... a informação é amplamente divulgada para que todos possam aceder à informação que precisam quando necessário.	1	2	3	4	5
4	... todos acreditam que podem exercer um impacto positivo.	1	2	3	4	5
5	... o planeamento de negócios é contínuo e todos têm algum nível de envolvimento no processo.	1	2	3	4	5
6	... incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas da organização.	1	2	3	4	5
7	... os colaboradores trabalham como membros de uma equipa.	1	2	3	4	5
8	... o trabalho é realizado em equipa e não com base em hierarquia.	1	2	3	4	5
9	... as equipas são os nossos componentes básicos.	1	2	3	4	5
10	... o trabalho é organizado de forma que cada colaborador possa ver a relação entre a função que desempenha e as metas da organização.	1	2	3	4	5
11	... é delegada autoridade aos colaboradores para que possam agir com independência.	1	2	3	4	5
12	... a capacidade dos colaboradores aumenta constantemente.	1	2	3	4	5
13	... faz-se um investimento contínuo nas competências dos colaboradores.	1	2	3	4	5
14	... as capacidades dos colaboradores são vistas como uma fonte importante de vantagem competitiva.	1	2	3	4	5
15	... os problemas geralmente ocorrem por não termos as competências necessárias para fazer o trabalho.	1	2	3	4	5
16	... líderes e gerentes "praticam o que pregam".	1	2	3	4	5
17	... há um estilo característico de gestão e um conjunto distinto de práticas de gestão.	1	2	3	4	5
18	... há um conjunto claro e uniforme de valores que determinam a forma como desempenhamos os nossos negócios.	1	2	3	4	5
19	... ignorar os valores fundamentais trar-lhe-á problemas.	1	2	3	4	5
20	... há um código de ética que orienta o nosso comportamento e distingue o certo do errado.	1	2	3	4	5
21	... em casos de discórdia, trabalhamos com dedicação para encontrar soluções vantajosas para todos.	1	2	3	4	5
22	... há uma cultura "sólida".	1	2	3	4	5
23	... é fácil chegar a um consenso, mesmo em questões difíceis.	1	2	3	4	5

**"Nesta organização... "**

24	... muitas vezes temos dificuldades para chegar a um acordo em relação a questões chave.	1	2	3	4	5
25	... há um acordo claro sobre a maneira certa e a maneira errada de fazer as coisas.	1	2	3	4	5
26	... a nossa maneira de fazer negócios é muito uniforme e previsível.	1	2	3	4	5
27	... os colaboradores de áreas diferentes da organização partilham a mesma perspectiva.	1	2	3	4	5
28	... é fácil coordenar os projectos que envolvem áreas diferentes da organização.	1	2	3	4	5
29	... trabalhar com alguém de outra área desta organização é como trabalhar com alguém de outra organização.	1	2	3	4	5
30	... há um bom alinhamento das metas entre os vários níveis.	1	2	3	4	5
31	... a maneira como são feitas as coisas é muito flexível e fácil de mudar.	1	2	3	4	5
32	... reagimos bem à concorrência e a outras mudanças no ambiente de negócios.	1	2	3	4	5
33	... formas novas e melhores de trabalhar são adoptadas continuamente.	1	2	3	4	5
34	... as tentativas de criar mudanças são recebidas geralmente com resistência.	1	2	3	4	5
35	... as diferentes áreas da organização muitas vezes cooperam para criar mudanças.	1	2	3	4	5
36	... os comentários e recomendações dos clientes muitas vezes resultam em mudanças.	1	2	3	4	5
37	... as nossas decisões são influenciadas directamente pelo ponto de vista do cliente.	1	2	3	4	5
38	... todos os membros têm uma compreensão profunda do que o cliente quer e precisa.	1	2	3	4	5
39	... os interesses do cliente são muitas vezes ignorados nas nossas decisões.	1	2	3	4	5
40	... incentivamos o contacto directo entre os nossos colaboradores e os clientes.	1	2	3	4	5
41	... para nós, os erros são uma oportunidade para aprender e melhorar.	1	2	3	4	5
42	... inovação e correr riscos são incentivados e recompensados.	1	2	3	4	5
43	... muitas coisas "caem no esquecimento".	1	2	3	4	5
44	... a aprendizagem é um objectivo importante no trabalho diário.	1	2	3	4	5
45	... certificamo-nos que a "mão direita sabe o que a mão esquerda está a fazer".	1	2	3	4	5
46	... há uma meta e uma direcção de longo prazo.	1	2	3	4	5
47	... a nossa estratégia leva outras organizações a mudar a forma como competem no sector.	1	2	3	4	5
48	... há uma missão clara que dá significado e direcção ao nosso trabalho.	1	2	3	4	5
49	... há uma estratégia clara para o futuro.	1	2	3	4	5
50	... a nossa direcção estratégica não me é clara.	1	2	3	4	5
51	... há um acordo generalizado sobre as nossas metas.	1	2	3	4	5
52	... os quadros administrativos definem metas ambiciosas, mas realistas.	1	2	3	4	5
53	... os quadros administrativos comunicam claramente os objectivos que estamos a tentar alcançar.	1	2	3	4	5
54	... avaliamos o nosso avanço continuamente em relação às metas definidas.	1	2	3	4	5
55	... os colaboradores compreendem o que é preciso fazer para termos êxito a longo prazo.	1	2	3	4	5
56	... temos uma visão comum de como será a organização no futuro.	1	2	3	4	5

<b>"Nesta organização..."</b>						
57	... os quadros administrativos têm uma perspectiva de longo prazo.	1	2	3	4	5
58	... o pensamento de curto prazo muitas vezes obscurece a nossa visão de longo prazo.	1	2	3	4	5
59	... a visão da nossa empresa gera entusiasmo e motivação junto dos colaboradores.	1	2	3	4	5
60	... conseguimos alcançar as nossas necessidades de curto prazo sem comprometer a visão de longo prazo.	1	2	3	4	5

## 10. DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

O grupo de perguntas a seguir refere-se ao **desempenho da sua organização**. Comparada a empresas como a sua, como avaliaria o desempenho da sua organização nas seguintes áreas? Para responder utilize a escala que se segue:

0 = Não sei; 1 = Desempenho muito baixo; 2 = Desempenho baixo; 3 = Desempenho mediano;

4 = Desempenho elevado; 5 = Desempenho muito elevado

1	Aumento das vendas / receitas	0	1	2	3	4	5
2	Quota de mercado	0	1	2	3	4	5
3	Rentabilidade / retorno sobre os activos	0	1	2	3	4	5
4	Qualidade dos produtos ou serviços	0	1	2	3	4	5
5	Desenvolvimento de produtos novos	0	1	2	3	4	5
6	Satisfação dos colaboradores	0	1	2	3	4	5
7	Desempenho geral da organização	0	1	2	3	4	5

## 11. LIDERANÇA

As afirmações que se seguem referem-se ao **comportamento do seu líder** (superior hierárquico ou chefia actual). Assinale, por favor, para cada uma das afirmações a frequência com que observa esses comportamentos no seu líder. Uma vez mais solicitamos que **responda a todas as questões**.

Para responder utilize a escala que se segue:

**1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas vezes; 4 = Muitas vezes; 5 = Sempre**

<b>O meu líder...</b>						
1	... dá atenção aos pontos fortes de cada um dos colaboradores.	1	2	3	4	5
2	... é acessível e receptivo às minhas opiniões, sugestões e críticas.	1	2	3	4	5
3	... preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um de nós.	1	2	3	4	5
4	... é um modelo a seguir.	1	2	3	4	5
5	... estabelece padrões de desempenho elevados e que representam um desafio.	1	2	3	4	5
6	... diz-me claramente o que espera de mim (objectivos, responsabilidades...).	1	2	3	4	5
7	... transmite confiança relativamente aos objectivos que devem ser alcançados.	1	2	3	4	5
8	... é capaz de estimular a partilha e aceitação de perspectivas entre todos os membros do grupo.	1	2	3	4	5
9	... tem uma visão optimista acerca do futuro.	1	2	3	4	5
10	... trata cada colaborador de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo.	1	2	3	4	5
11	... inspira lealdade nos colaboradores da organização.	1	2	3	4	5
12	... é um facilitador do meu trabalho.	1	2	3	4	5
13	... estimula-nos com a visão de que trabalhando em conjunto somos capazes de alcançar os objectivos.	1	2	3	4	5
14	... incentiva-me a pensar em problemas antigos de forma inovadora.	1	2	3	4	5
15	... fala-nos acerca da importância da ética e dos valores para bem da organização.	1	2	3	4	5
16	... incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões.	1	2	3	4	5
17	... tem capacidades nas quais confio para ultrapassar qualquer obstáculo.	1	2	3	4	5
18	... posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.	1	2	3	4	5
19	... penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas.	1	2	3	4	5
20	... felicita-me quando faço um trabalho excepcional.	1	2	3	4	5
21	... comunica-me, periodicamente, qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo	1	2	3	4	5
22	... orienta-me e apoia-me nas dificuldades	1	2	3	4	5
23	... quando as tarefas o exigem, dá-me orientações precisas para a sua realização.	1	2	3	4	5

**Agradecemos a sua colaboração!**

## **Anexo III – Apresentação do projecto de investigação**

Exmo.(a) Sr.(a)

Dirijo-me a V. Exa. na qualidade de mestranda da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

No âmbito do mestrado que estou a realizar em Psicologia das Organizações e do Trabalho, sob a orientação do Prof. Doutor Duarte Gomes, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, proponho-me estudar a inovação nas organizações portuguesas. Trata-se de um projecto de investigação que tem como objectivo analisar em que medida a cultura organizacional e a liderança contribuem para a inovação nas empresas portuguesas.

Para levar a cabo este estudo necessito de recolher dados junto de várias empresas. Esta recolha consiste no pedido de resposta a questionários e a solicitação de informação caracterizadora da organização.

Às empresas participantes nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como à entrega, após conclusão da dissertação de mestrado, de um exemplar da mesma, que contém as conclusões sobre o estudo.

A colaboração solicitada traduz-se na aplicação de dois questionários: um destinado aos gestores, a ser respondido pela Gestão de Topo, e outro destinado aos colaboradores, a ser respondido individualmente por diferentes colaboradores da vossa empresa. Os questionários poderão ser enviados por email, em formato digital, ou, se desejarem, poderei deslocar-me à vossa empresa para sua aplicação. O tempo estimado de duração do preenchimento dos questionários é de aproximadamente 10 a 15 minutos.

Para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitada, terei todo o gosto em explicar de forma mais detalhada este projecto.

Gostaria de poder contar com a colaboração da vossa empresa para este estudo.

Agradeço antecipadamente a atenção dispensada e faço votos para que deste contacto resulte uma parceria efectiva.

Com os melhores cumprimentos,  
Ana Isabel Vaz Pires

E-mail: [anaivpires@gmail.com](mailto:anaivpires@gmail.com)

Contacto: 963 987 370