



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Ana Rita Guimarães da Silva

Inovação: Como o líder influencia a autonomia na equipa?



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Ana Rita Guimarães da Silva

Inovação: Como o líder influencia a autonomia na equipa?

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

junho de 2016

DECLARAÇÃO

Nome: Ana Rita Guimarães da Silva

Endereço eletrónico: ar.gsilva@hotmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 14255534

Título da dissertação: Inovação: Como o líder influencia a autonomia na equipa?

Orientadora: Professora Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Mestrado Integrado em Psicologia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Introdução.....	6
Método	10
Participantes.....	10
Instrumentos	11
Procedimentos	13
Resultados	13
Discussão dos Resultados.....	20
Conclusões e Implicações Futuras	23
Referências	24

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1 - Características da Amostra.....	10
Tabela 2 - Consistência interna dos questionários.	12
Tabela 3 - Estatística Descritiva dos itens de cada escala.....	14
Tabela 4 - Estatística Descritiva de cada escala	16
Tabela 5 - Diferenças ao nível da liderança, autonomia e inovação em função do sexo	17
Tabela 6 - Diferenças ao nível da liderança, autonomia e inovação em função da idade.....	17
Tabela 7 - Diferenças ao nível da liderança, autonomia e inovação em função das habilitações literárias.....	18
Tabela 8 - Correlações entre escalas	19
Tabela 9 - Excertos das entrevistas realizadas	19
 Figura 1- Modelo do Estudo.....	 10
Figura 2 - Correlações entre as variáveis.	22

Agradecimentos

A realização desta dissertação só foi possível graças à colaboração e ao contributo, de forma directa ou indirecta, de várias pessoas, às quais gostaria de dedicar esta página como forma de agradecimento.

À Professora Doutora Ana Veloso, pela orientação ao longo do percurso de estágio e da sua disponibilidade e colaboração no solucionar de dúvidas e problemas e por todas as palavras de incentivo e coragem.

Ao Diretor Geral e à Diretora dos Recursos Humanos, da empresa, pela disponibilidade de tempo e recursos.

A toda a minha família e amigos, em especial aos meus pais e ao Vasco, por tudo.

A todos, o meu Muito Obrigada!

Mestrado Integrado em Psicologia da Universidade do Minho

Título: Inovação: Como o líder influencia a autonomia na equipa?

Autor: Ana Rita Guimarães da Silva

Orientadora: Professora Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

Resumo

O objetivo do estudo é explorar a relação entre a liderança transformacional e o comportamento inovador através de uma mediação ou moderação da variável autonomia grupal. Foram aplicados questionários a 76 colaboradores de uma empresa de tecnologias de informação que trabalham em equipas e uma entrevista a 3 colaboradores da mesma. Os resultados mostram que a liderança transformacional se correlaciona positivamente com a autonomia grupal e com o comportamento inovador. Contudo a autonomia grupal não se correlaciona com o comportamento inovador, o que pode estar relacionado com a maturidade e crescimento da organização.

Palavras-chave: Comportamento Inovador, Liderança Transformacional, Autonomia Grupal

Mestrado Integrado em Psicologia da Universidade do Minho

Título: Innovation: How the leader influences the autonomy in the team?

Autor: Ana Rita Guimarães da Silva

Orientadora: Professora Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

Abstract

The purpose of this study was to explore whether the relationship between transformational leadership and innovative behaviour is explained via the mediating or moderating role of team-level autonomy. Using survey data from 76 employees from a technological company that works in teams and interviews to three employees we found that transformational leadership correlates positively with team-level autonomy and innovative behaviour, but team-level autonomy didn't correlates with innovative behaviour, that could be related with the organization maturity and growth.

Keywords: Innovative Behavior, Transformational Leadership, Team-level Autonomy

Inovação: Como o líder influencia a autonomia na equipa?

Introdução

A inovação é essencial para o sucesso, sobrevivência e crescimento de uma organização, e é o que permite que esta supere a competitividade dos seus concorrentes e triunfe no contexto em que está inserida (Corea, Morales, & Pozo, 2007; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008).

Mas como surge a inovação? A inovação, tal como West (2002) sugere é um processo que se divide em duas fases: a criatividade e a implementação da inovação.

A criatividade pode ser definida como a criação de novas ideias ou soluções apropriadas ou adequadas em relação ao problema e pode ocorrer em qualquer contexto (Amabile, 1997; De Dreu, Nijstad, Bechtoldt, & Baas, 2011).

A inovação ocorre na fase da implementação, ou seja, é a implementação da ideia ou solução do problema, e é considerada a utilização eficaz da criatividade, com o intuito de beneficiar o contexto onde é aplicado. É também considerado inovação quando uma ideia é adotada de um contexto para outro, como por exemplo, um departamento tem uma ideia e é aplicada e, posteriormente outro departamento utiliza essa ideia e adapta-a ao seu contexto (Amabile, 1997; De Dreu, Nijstad, Bechtoldt, & Baas, 2011; West, 2002). São exemplos de inovação, a implementação de novos métodos de trabalho num grupo, a venda de um produto novo, novos ou melhorados serviços.

Criatividade significa uma novidade absoluta, enquanto que para ser considerado inovação, basta ser uma novidade relativa (Costa, Páez, Sánchez, Gondim, & Rodríguez, 2014; De Dreu, Nijstad, Bechtoldt, & Baas, 2011; West & Anderson, 1996). Um outro contraste com a criatividade, é que a inovação necessita de ultrapassar barreiras para ser implementada, como resistências à mudança, políticas organizacionais, entre outras. Pode dizer-se ainda que a criatividade se refere à novidade e adequação, enquanto que a inovação se prende com a utilidade (De Dreu, Nijstad, Bechtoldt, & Baas, 2011).

A criatividade e a inovação são fatores essenciais numa organização para a conduzir à evolução, mas necessita de um veículo que o faça (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, &

Herron, 1996). O trabalho em equipa desempenha esse papel em várias organizações. Como Mohrman, Cohen, & Mohrman (1995) definem, equipa de trabalho é um grupo de indivíduos que trabalham juntos para produzir algo para o qual todos são responsáveis. Para as organizações, os grupos são utilizados para o alcance de vantagens competitivas, sendo desta forma um fator estratégico para o alcance do sucesso (Dimas, 2007).

A liderança, definida como a capacidade de influenciar os subordinados (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001), detém um papel importante na inovação das organizações, uma vez que os líderes podem introduzir novas ideias ou soluções nas empresas ou incentivar as equipas a alcançá-las (Corea, Morales, & Pozo, 2007). Portanto, o estilo de liderança que o líder possui na equipa irá influenciar a inovação desta (Bedani, 2012), uma vez que a liderança implica a influência de um elemento num grupo no exercício de coordenação para o alcance dos objetivos propostos (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

Nesta investigação, vai ser destacada um estilo de liderança que está entre os mais estudados nos últimos 20 anos, a liderança transformacional (Fonseca, Porto, & Barroso, 2012) e que está associada com os processos de inovação (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014; Corea, Morales, & Pozo, 2007; Costa, Páez, Sánchez, Gondim, & Rodríguez, 2014; Eisenbeiß & Boerner, 2010; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Kim & Yoon, 2015).

O conceito de liderança transformacional foi introduzido por Burns em 1978, sendo posteriormente operacionalizado por Bass, com a Teoria Multifatorial da Liderança (Beveren, 2015). Bass e Avolio (1990) definiram a liderança transformacional como uma liderança capaz de levar a equipa a transcender os seus interesses, a elevar o nível de maturidade e do bem-estar, através de comportamentos como *(a) influência idealizada, (b) motivação inspiradora, (c) estimulação intelectual e (d) consideração individual*. Este estilo de liderança permite à equipa admirar, confiar e respeitar o líder, bem como se inspirarem e motivarem para o alcance dos desafios. Este líder é otimista e pede à equipa que pense criativamente e que inove, tem em consideração as necessidades da equipa e de cada membro (Bass, 1999; Bass e Avolio, 1990; Cunha, & Cabral-Cardoso, 2004; Eisenbeiß & Boerner, 2010; Fonseca, Porto, & Barroso, 2012; Ljunholm, 2014; Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009). Este líder cria um ambiente que promove a mudança e o crescimento e estimula níveis elevados de autonomia (Ljunholm, 2014), esperando assim uma alta *performance* da equipa que coordena (Bass & Avolio, 1990; Beveren, 2015; Fonseca, Porto, & Barroso, 2012).

Outros autores, como Carless, Wearing e Mann (2000) consideraram que a liderança transformacional se resume em sete comportamentos (a) *comunicar a visão* (b) *desenvolver individualmente os colaboradores*, (c) *fornecer apoio*, (d) *dar empowerment*, (e) *ser inovador*, (f) *liderar pelo exemplo* e (g) *ser carismático*.

O modelo de Carless, Wearing e Mann (2000) considera que: A *visão* é criada pelo líder e comunicada aos subordinados, transmitindo os valores que os guiam e motivam e proporciona um objetivo comum para a equipa atingir. O *desenvolvimento individual dos colaboradores* é alcançado pelo encorajamento do líder para o progresso e implica que o líder delegue tarefas e responsabilidades aos subordinados, o que facilitará o aparecimento de novas capacidades, desafios e oportunidades. Estes comportamentos levam a equipa a adquirir confiança nas suas próprias capacidades e a apresentarem uma *performance* eficaz. O *apoio* do líder é dado através do feedback positivo e do reconhecimento individual. Este feedback é especialmente importante quando os desafios a alcançar são difíceis. Estes comportamentos vão também desenvolver na equipa confiança nas suas capacidades, criando comprometimento da mesma para obter a visão do líder e a identificação dos elementos com a própria equipa. O *empowerment* é o envolvimento da equipa na tomada de decisão, o que inclui partilha do poder e da informação e encoraja à autonomia. Este comportamento dota/capacita a equipa de autoridade para implementar as decisões e a apoiar as decisões dos colegas. Estas ações guiam a equipa na criação de um clima de confiança, respeito, comunicação e cooperação (Beveren, 2015).

A *inovação* é, segundo os autores, a utilização de estratégias diferentes para o alcance de objetivos. Significa correr riscos para atingir a visão e a aceitação do líder, e a aprender que os erros cometidos são parte do processo de aprendizagem. A *liderança pelo exemplo* consiste na congruência entre a visão que partilhada e os comportamentos/as ações. Líderes *carismáticos* são percebidos como confiáveis, competentes e dignos de respeito, os subordinados são assim inspirados para alcançar níveis de motivação e *performance* por forma a atingir os objetivos organizacionais (Beveren, 2015; Carless, Wearing, & Mann, 2000).

Um outro fator relacionado com a liderança é a autonomia, definida como o grau de independência e liberdade que um colaborador tem no planeamento do trabalho e nos processos de desenvolvimento do mesmo (Costa, Páez, Sánchez, Gondim, & Rodríguez, 2014; Hackman & Oldham, 1976). Langfred (2005) acrescenta ainda que a autonomia grupal

é o grau de liberdade, independência e margem de atuação que uma equipa de trabalho tem na condução das suas tarefas.

A liderança é um dos fatores importantes na autonomia, porque é o líder que permite que a equipa tenha autonomia e os recursos necessários para realizar e gerir as tarefas (Costa, Páez, Sánchez, Gondim, & Rodríguez, 2014; James, Clark, & Cropanzano, 1999). Hackman e Oldham (1976) referem que quando os indivíduos possuem autonomia, os resultados obtidos dependem maioritariamente dos esforços, iniciativas e decisões individuais originando, por isso, sentimentos de responsabilidade pessoal pelos resultados. Existe também mais facilidade na identificação de aspetos pertinentes do problema e um foco para os domínios de conhecimento.

Em síntese, o estilo de liderança transformacional além de dar autonomia à equipa, também encoraja o pensamento criativo e a inovação (Carless, Wearing, & Mann, 2000; Costa, Páez, Sánchez, Gondim, & Rodríguez, 2014; Grawitch, Munz, Elliott, & Mathis, 2003; Hammond, Cleveland, O'Neill, Stawski, & Tate, 2015; James, Clark, & Cropanzano, 1999; Piccolo & Colquitt, 2006; West, 2002).

A autonomia grupal está associada a elevados níveis de inovação (Amabile, 1988; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Eisenbeiß & Boerner, 2010). Indivíduos que possuem níveis de suporte, confiança e autonomia dada pelos líderes descrevem a organização como apoiante da inovação (Scott & Bruce, 1994).

O presente estudo tem como objetivo explorar e identificar conexões entre liderança transformacional, autonomia grupal e o comportamento inovador em empresas em que processos de inovação têm de ocorrer. Para isso será explorado a relação entre a liderança e a inovação através da autonomia grupal (ver Fig. 1), considerando o modelo de liderança de Carless, Wearing e Mann (2000).

Assim, as hipóteses estabelecidas para o presente estudo são Hipótese 1: A autonomia grupal estabelece uma relação moderadora (quando a autonomia influencia a relação entre a liderança transformacional e o comportamento inovador, perceber se a autonomia é bom preditor das outras variáveis) entre a liderança transformacional e o comportamento inovador numa equipa; Hipótese 2: A autonomia grupal estabelece uma relação mediadora (quando a autonomia tem um comportamento de causalidade nas outras variáveis, ou seja, tem impacto na relação entre a liderança transformacional e o comportamento inovador) entre a liderança transformacional e o comportamento inovador numa equipa.

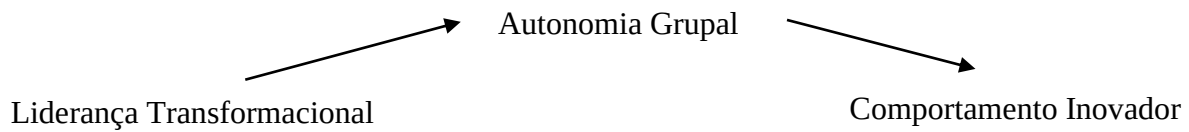


Figura 1- Modelo do Estudo

Método

Participantes

Este estudo foi desenvolvido numa empresa de Tecnologias de Informação, sediada no Porto e com polo em Guimarães. Esta organização tem como principal atividade o desenvolvimento de uma plataforma *online* de venda de produtos de luxo. Neste estudo, foram enviados questionários a 143 colaboradores, dos quais se obteve a participação de 76 (taxa de resposta de aproximadamente 53%), distribuídos pelos escritórios de Guimarães e do Porto. É de salientar que os participantes eram membros de equipas na empresa, não possuindo cargos de chefia superior.

A amostra indica que a média de idades dos participantes está entre os 21 e os 30 anos, sendo que 55% dos participantes são do sexo feminino e com habilitações literárias elevadas (74% com licenciatura ou superior). Quatro dos participantes possuem pós-graduação, nível IV de especialização em tecnologia ou bacharelato.

Em seguida são apresentadas na Tabela 1 as características demográficas da amostra.

Tabela 1 - Características da Amostra.

Variáveis Demográficas			
	Entre 21 e 30	Entre 31 e 40	Entre 41 e 50
Idade	n = 42	n = 32	n = 2
	55 %	42 %	3 %

Sexo	Feminino		Masculino		
	n = 43 57 %		n = 33 43 %		
Habilitações	Ensino Básico	Ensino Secundário	Licenciatura	Mestrado	Outro
Literárias	n = 1 1 %	n = 15 20 %	n = 37 49 %	n = 19 25 %	n = 4 5 %

Instrumentos

Face aos objetivos do estudo, a metodologia utilizada foi o estudo de caso, com a aplicação de questionários aos trabalhadores da organização, membros de equipas, para medir o estilo de liderança transformacional, a autonomia grupal e o comportamento inovador. Foi utilizada uma entrevista após a análise dos dados quantitativos, para compreender a perceção dos colaboradores relativamente à inovação, à liderança e à autonomia na empresa.

Os participantes responderam a um questionário para avaliar e caracterizar o estilo de liderança do respetivo líder de equipa. Este questionário é denominado de *Global Transformational Leadership* (GTL) de Carless, Wearing e Mann (2000), adaptado para a população portuguesa por Beveren (2015). O GTL possui sete itens relacionados com a caracterização do modelo de liderança transformacional referido na seção da introdução ((a) comunicar a visão (b) desenvolver individualmente os colaboradores, (c) fornecer apoio, (d) dar *empowerment*, (e) ser inovador, (f) liderar pelo exemplo e (g) ser carismático). O item seguinte constitui um exemplo do questionário aplicado: “O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro”. A escala de medida é de Likert de 5 pontos: de 1 “raramente ou nunca” até 5 “muito frequentemente ou sempre”. Os valores de alpha de Cronbach da validação da escala são de 0.93. Este instrumento, apesar de mais curto e facilmente administrável, mantém a sua validade e fiabilidade (Carless, Wearing, & Mann, 2000)

A escala *Team-Level Autonomy* (TLA) de Langfred (2005), adaptado para a população portuguesa por Beveren em 2015, foi aplicado para medir a autonomia grupal de cada elemento da equipa, através das escalas de Likert de 5 pontos (desde 1 “quase não se aplica” até 5 “aplica-se quase totalmente”). A versão portuguesa possui oito itens, como por exemplo,

“A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho”. Relativamente à consistência interna, o instrumento possui um *alpha* de Cronbach de 0.90.

A escala de comportamento inovador (*Innovative Work Behavior*, QCIT) de Scott e Bruce (1994), adaptada para a população portuguesa por Gomes, Veloso, Roque e Ferreira, (2016), será utilizado para avaliar o comportamento inovador das equipas. A escala tem cinco itens, um item exemplo desta escala é: “Promovo e apoio as ideias dos outros.” medidas em escalas de Likert de 6 pontos (desde 1 “discordo fortemente” até 6 “concordo fortemente”). O *alpha* de Cronbach da escala é de 0.84, possuindo portanto valores elevados de consistência interna.

Uma vez que vários estudos (Janssen, 2000; Sanders, Moorkamp, Torka, Groeneveld, & Groeneveld, 2010) indicaram que o comportamento inovador e a liderança transformacional são influenciados por variáveis como idade, sexo e habilitações literárias, foi aplicado um questionário sociodemográfico para controlar essas variáveis.

Em seguida apresenta-se na Tabela 2, os valores obtidos no coeficiente de *alpha* de Cronbach para as escalas abordadas anteriormente na versão original, no estudo de adaptação do instrumento para a população portuguesa e na presente dissertação.

Tabela 2 - Consistência interna dos questionários.

Escala	Coeficiente de <i>Alpha</i> de Cronbach		
	Versão Original	Versão Portuguesa	Presente Estudo
GTL	0.93	0.93	0.95
TLA	0.91	0.90	0.91
QCIT	0.89	0.84	0.79

O guião da entrevista utilizada com o objetivo de compreender a perceção dos colaboradores relativamente à inovação, à liderança e à autonomia na empresa, foi elaborado pelo investigador e construído com base nos questionários anteriormente referidos, contendo apenas três questões (“Acha que o dia-a-dia é inovador?”; “A Liderança é importante para seres inovador?”; “A autonomia contribui para seres inovador?”).

Procedimentos

A recolha de dados decorreu numa empresa de tecnologias de informação, sediada no Porto. Uma vez que a empresa possui uma filial em Guimarães, foram também recolhidos dados na mesma.

Para operacionalizar a recolha de dados, foi criado no Qualtrics, um questionário que integrou os instrumentos anteriormente descritos, contendo também questões relativas aos dados demográficos (idade, sexo e habilitações académicas). A opção pelo questionário *online* foi, comparativamente ao formato em papel, uma opção mais adequada, uma vez que a empresa em questão é bastante tecnológica. Além disso, facilitaria a resposta e proporcionaria também uma maior adesão dos participantes. Este questionário foi construído por forma a ter resposta obrigatória.

Após a criação do questionário, foi enviado um *email* a todos os potenciais participantes no estudo, onde foi pedida a colaboração dos mesmos. O *email* enviado continha um link através do qual os participantes poderiam ter acesso ao questionário. Os dados recolhidos foram depois exportados para o Microsoft Excel™ e em seguida para o IBM SPSS 23 – *Statistical Package for the Social Science* para se efetuar a respetiva análise estatística.

O questionário esteve disponível *online* 24 horas por dia, entre os dias 1 e 31 de Março de 2016, podendo ser assim respondido a qualquer hora e em qualquer local com acesso à Internet.

Após a aplicação dos questionários, foi realizada uma entrevista a três colaboradores da empresa, os quais tinham respondido anteriormente ao questionário. Dois dos participantes eram colaboradores sem cargos de chefia e um deles com cargo de chefia numa pequena equipa. Cada entrevista teve uma duração aproximada de 15 minutos e os registos dos dados foi feito manualmente pelo investigador.

Resultados

Fiabilidade das Escalas

Primeiramente foi avaliada a consistência interna das escalas através do cálculo do *alpha* de Cronbach. A análise da Tabela 2 permite constatar que todas as escalas se situam

acima do valor de referência de 0.70, pelo que é possível referir que possuem consistência interna (Field, 2009).

Procedimentos Estatísticos

Uma vez que as escalas aplicadas eram de resposta obrigatória, não foi realizada uma análise das respostas ausentes (Bryman & Cramer, 2004)(a frequência de respostas é de 100%).

Análise psicométricas das Escalas

Seguidamente, foram avaliadas as tendências de respostas dadas pelos participantes em cada item das escalas, através da análise de medidas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo e máximo).

Tabela 3 - Estatística Descritiva dos itens de cada escala.

Escala	Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
GTL	O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro.	1	5	3,26	1,00
	O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	1	5	3,70	0,95
	O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	1	5	3,67	0,99
	O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	1	5	3,55	1,03
	O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as novas ideias.	1	5	3,70	0,98
	O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	1	5	3,49	1,08
	O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	1	5	3,53	1,06

TLA	A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho.	1	5	3,36	0,80
	A equipa é livre de escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho.	1	5	3,39	0,87
	A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho.	1	5	3,37	0,98
	A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas.	1	5	3,13	1,00
	A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa.	1	5	2,97	1,17
	A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas de equipa.	1	5	3,22	0,97
	A equipa tem poder para decidir os seus objetivos.	1	5	3,04	1,10
QCIT	Apresento frequentemente ideias criativas (ideias novas e úteis).	2	6	4,80	0,88
	Promovo e apoio as ideias dos outros.	4	6	5,05	0,61
	Procuero e alcanço fundos necessários para implementar novas ideias.	1	6	4,49	0,95
	Desenvolvo planos e calendários adequados para implementar novas ideias.	2	6	4,39	0,95
	Sou uma pessoa inovadora (que procura pôr em prática as ideias que tem).	3	6	4,86	0,86

Tal como a Tabela 3 mostra, as respostas dos sujeitos distribuíram-se pelas cinco opções de resposta em cada um dos itens das escalas de GTL e TLA. A escala de comportamento inovador constitui a exceção na maioria dos itens associados, exibindo como mínimo a resposta um em apenas um dos seus itens. Estes dados indicam uma variabilidade global das respostas dadas pelos sujeitos e um adequado poder discriminativo dos itens construídos.

As respostas médias por escalas foram de 3,56 (desvio-padrão de 0.88) para GTL, de 3,21 (desvio-padrão de 0.80) para TLA e de 4.72 (desvio-padrão de 0.63) para QCIT, tal como se pode observar na Tabela 4. As respostas dos sujeitos para a escala GTL recaem sobre a opção de “aplica-se muito (4)”, com exceção do primeiro item com “aplica-se moderadamente (3)”, a escala TLA, conta com a média de respostas na opção de “aplica-se

moderadamente”, sendo que o item cinco está com a mesma percentagem de resposta entre o “aplica-se moderadamente” e “aplica-se pouco”. Já a escala QCIT possui sempre a mesma opção de resposta “concordo (4)”.

Tabela 4 - Estatística Descritiva de cada escala

Escala	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Liderança Transformacional	1.29	5.00	3.56	0.88
Autonomia Grupal	1.29	5.00	3.21	0.80
Comportamento Inovador	3.00	5.80	4.72	0.63

Análises das Diferenças

Uma vez que a literatura indicava diferenças relativamente às variáveis demográficas: sexo, idade e habilitações literárias, foram realizadas análises para observar eventuais diferenças. Optou-se também por perceber se existiam diferenças relativamente à autonomia grupal. Realizaram-se testes de diferenças ao nível da liderança transformacional, autonomia grupal e comportamento inovador em função do sexo, idade e habilitações literárias.

Antes de testar as diferenças, foi necessário verificar se estavam cumpridos os pressupostos para a utilização de testes paramétricos. Uma vez que os pressupostos não estavam cumpridos, procedeu-se à utilização de testes não-paramétricos, nomeadamente dois Testes de Mann-Whitney, para a variável sexo e idade e um Teste de Kruskal-Wallis, para a variável habilitações literárias (Field, 2009; Martins, 2011). Dado que alguns dos grupos apresentavam diferenças, em termos de dimensão, muito grandes ($n=1$, $n=2$ e $n=4$) e por constituírem categorias pouco relevantes na organização, optou-se por os não considerar nas análises comparativas, portanto não foram elaborados testes de diferenças para esses grupos, tal como se vê na Tabela 6 e 7.

Não foram encontrados resultados estatisticamente significativos em qualquer teste aplicado, portanto pode dizer-se que não há diferenças estatisticamente significativas entre as

variáveis em estudo em relação às escalas de GTL, TLA e QCIT, tal como indicam as Tabelas 5, 6 e 7.

Tabela 5 - Diferenças ao nível da liderança, autonomia e inovação em função do sexo

	Masculino (n=33) Ordem Média	Feminino (n=43) Ordem Média	U
Liderança Transformacional	42.98	35.06	561.50
Autonomia Grupal	42.65	35.31	572.50
Comportamento Inovador	38.36	38.60	705.00

Tal como referido anteriormente, não foram encontradas diferenças estaticamente significativas entre colaboradores do sexo feminino e masculino ao nível da liderança, $U = 561.50$, $z = -1.55$, $p = .06$, da autonomia, $U = 572.50$, $z = -1.44$, $p = .08$ ou inovação, $U = 705.00$, $z = -0.47$, $p = .48$ (ver Tabela 5).

Tabela 6 - Diferenças ao nível da liderança, autonomia e inovação em função da idade

	Entre 21-30 (n=42) Ordem Média	Entre 31-40 (n=32) Ordem Média	Entre 41-50 (n=2) Ordem Média	U
Liderança Transformacional	39.42	34.98	NA	591.50
Autonomia Grupal	37.42	37.61	NA	668.50
Comportamento Inovador	38.36	36.38	NA	636.00

O grupo com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos não foi alvo de testes, uma vez que continha um número muito pequeno de participantes ($n=2$). Desta forma foi realizado um teste de Mann-Whitney e não um teste de Kruskal-Wallis. Nesta análise não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de 21-30 anos e os de 31-40 anos ao nível da liderança transformacional, $U = 591.50$, $z = -0.88$, $p = .19$,

autonomia grupal, $U = 668.50$, $z = -0.04$, $p = .49$ e comportamento inovador, $U = 636.00$, $z = -0.35$, $p = .35$ (ver Tabela 6).

Tabela 7 - Diferenças ao nível da liderança, autonomia e inovação em função das habilitações literárias

	Ensino Básico (n=1) Ordem Média	Ensino Secundário (n=15) Ordem Média	Licenciatura (n=37) Ordem Média	Mestrado (n=19) Ordem Média	Outro (n=4) Ordem Média	χ^2 (2)
Liderança Transformacional	NA	33.20	36.55	37.13	NA	0.36
Autonomia Grupal	NA	37.63	34.43	37.76	NA	0.45
Comportamento Inovador	NA	28.63	38.01	37.89	NA	2.46

Tal como na análise anterior, a variável habilitações literárias, possui dois grupos cuja dimensão é muito pequena para serem exploradas as diferenças. E tal como anteriormente, não existem diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações literárias, ao nível da liderança transformacional, χ^2 (2) = 0.36, $p = 0.85$, da autonomia grupal χ^2 (2) = 0.45, $p = 0.80$ ou do comportamento inovador, χ^2 (2) = 2.46, $p = 0.29$ (ver Tabela 7).

Análise das Correlações

Nesta fase da presente dissertação pretende-se confirmar a relação entre as variáveis, para partir depois para a confirmação ou refutação das hipóteses. Para tal, foram analisadas as correlações entre as variáveis e uma vez que os pressupostos para a utilização de testes paramétricos não estão cumpridos, será utilizado o Coeficiente de Correlação de Spearman (Field, 2009).

Na Tabela 8, observa-se que não existem resultados estatisticamente significativos entre a autonomia grupal e o comportamento inovador. Por outro lado, a liderança está significativamente correlacionada com a autonomia grupal ($r_s = 0.53$, $p < .01$) e com o comportamento inovador ($r_s = 0.25$, $p < .05$): mais comportamentos de liderança

transformacional estão associados a maior autonomia grupal e mais comportamentos inovadores na equipa.

Tabela 8 - Correlações entre escalas

Escalas	Liderança Transformacional	Autonomia Grupal	Comportamento Inovador
Liderança Transformacional	--	0.53**	0.25*
Autonomia Grupal	0.53**	--	0.86
Comportamento Inovador	0.25*	0.86	--
* p < .05 **p < .01			

Análise das Entrevistas

Após a análise dos dados decidiu-se realizar entrevistas com o propósito de validar as conclusões juntos dos respondentes. Na tabela 9 pode ver-se alguns dos exemplos recolhidos no decorrer das entrevistas realizadas.

Tabela 9 - Excertos das entrevistas realizadas

Temas	Exemplos
Liderança Transformacional	
A Liderança Transformacional resume-se em sete comportamentos (a) comunicar a visão (b) desenvolver individualmente os colaboradores, (c) fornecer apoio, (d) dar <i>empowerment</i> , (e) ser inovador, (f) liderar pelo exemplo e (g) ser carismático (Carless, Wearing e Mann, 2000).	<p>“... o líder encoraja-me a ser inovador...” (C1)</p> <p>“... muito apoio e foco na solução ...” (C1)</p> <p>“... tento constantemente motivar a equipa, com desafios e projetos ...” (L1)</p> <p>“... criar união entre a equipa é importante ...” (L1)</p> <p>“... falta o feedback, damos ideias, mas o líder não nos dá feedback sobre elas ...” (C2)</p>
Autonomia Grupal	
Autonomia Grupal é o grau de independência e liberdade que um colaborador tem no	<p>“... sim, coordeno os meus passos...” (C1)</p> <p>“...sinto mesmo que tenho essa autonomia ...” (C1)</p> <p>“... a autonomia é muito importante para motivar a equipa...” (L1)</p>

planeamento do trabalho e nos processos de desenvolvimento do mesmo (Costa, Páez, Sánchez, Gondim, & Rodríguez, 2014; Hackman & Oldham, 1976).	<p>“... autonomia é importante para poderem pensar de forma diferente ...” (L1)</p> <p>“... não temos autonomia total, mas é normal, porque temos hierarquias ...” (C2)</p>
<p>Comportamento Inovador</p> <p>Inovação é a implementação de ideias ou soluções a problemas, e é considerada a utilização eficaz da criatividade, com o intuito de beneficiar o contexto onde é aplicado (Amabile, 1997; De Dreu, Nijstad, Bechtoldt, & Baas, 2011; West, 2002).</p>	<p>“... sim, sou inovador. Temos de perceber como atingir o objetivo e muitas vezes é implementando algo que já existe...” (C1)</p> <p>“... temos de o fazer... precisamos de adaptar o que já existe ou criar novos...” (L1)</p> <p>“...usamos na equipa algo que existia noutra departamento, adaptamos para o nosso objetivo...” (L1)</p> <p>“... é uma mais valia termos pessoas inovadoras, acrescentam valor à empresa e à equipa ...” (C2)</p> <p>“... tenho muita confiança e abertura para falar sobre as minhas ideias ...” (C2)</p>

*C1 – colaborador 1; C2 – colaborador 2; L1 – líder 1

Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como objetivo explorar e identificar conexões entre liderança transformacional, autonomia grupal e inovação numa empresa que valoriza a inovação.

Primeiramente foi explorada a presença das variáveis em estudo, nas perceções dos colaboradores da organização e de que forma se quantificam. A liderança transformacional, a autonomia grupal e o comportamento inovador são fatores presentes na organização, o que indica que cada líder, colaborador ou equipa têm comportamentos associados, que serão explicados de seguida.

A liderança transformacional, tal como Carless, Wearing e Mann (2000) referem, é a conjugação de sete categorias, como por exemplo, comunicar aos subordinados os valores que os gerem, encorajar o desenvolvimento da equipa e do colaborador, dar apoio através do reconhecimento e do feedback positivo. Na organização em estudo, a liderança transformacional, não só existe, como está com valores próximo do máximo atingido pela escala, o que indica que os líderes desta organização são predominantemente transformacionais. E como Cuadrado, García-Ael e Molero (2015) referem, o líder transformacional inova e produz mudanças nas atitudes, valores e crenças das equipas através

de influência pessoal. Estes líderes estabelecem-se como modelos a seguir e ganham a confiança e segurança da equipa. Anderson, Potocnik e Zhou (2014) mencionam ainda que este estilo de liderança está associado a comportamentos inovadores por parte da equipa.

A autonomia grupal, presente também no estudo, contudo quantitativamente mais baixa que a variável anterior, mostra que os trabalhadores têm liberdade e independência no planeamento do seu trabalho e na determinação dos processos a utilizar no seu desenvolvimento (Costa, Páez, Sánchez, Gondim, & Rodríguez, 2014; Hackman & Oldham, 1976). No entanto, a autonomia ainda tem possibilidade de aumentar, o que sugere que os líderes podem dar às suas equipas mais liberdade, o que por sua vez também aumentará a capacidade de pensar criativamente e inovar (Amabile, 1988; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Eisenbeiß & Boerner, 2010).

O comportamento inovador está também, presente na organização em estudo e quantitativamente forte, o que quer dizer que os colaboradores e as equipas colocam em práticas processos de inovação, ou seja, implementam ideias ou soluções a problemas que têm, não tendo a ideia ou solução de ser completamente original, tal como referido na seção da introdução (Amabile, 1997).

Por forma a avaliar a interferência de variáveis parasitas, como a idade, o sexo e as habilitações literárias foram realizadas análises que indicaram que a liderança transformacional, a autonomia grupal e o comportamento inovador não variam de acordo com nenhuma das variáveis mencionadas. Se avaliarmos de uma forma global, estes resultados podem ocorrer devido à similaridade das idades e das habilitações literárias da amostra, no entanto, se avaliarmos com mais detalhe podemos achar este resultado surpreendente, uma vez que vai contra os resultados encontrados por Janssen (2000) e Sanders, Moorkamp, Torka, Groeneveld e Groeneveld (2010) e, não foi possível com esta investigação encontrar dados que expliquem a ausência de diferenças, pelo que será necessário realizar um estudo que permita explorar esta questão.

Como indicado na introdução, vários estudos suportam a relação entre a liderança transformacional e o comportamento inovador (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014; Corea, Morales, & Pozo, 2007; Costa, Páez, Sánchez, Gondim, & Rodríguez, 2014; Eisenbeiß & Boerner, 2010; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Kim & Yoon, 2015). No presente estudo, e tal como se pode observar pela figura 2, a liderança transformacional está positivamente associada ao comportamento inovador, com uma correlação de 53%. Isto indica que se o líder

tiver comportamentos transformacionais, como transmitir os seus valores, encorajar ao progresso, dar apoio e feedback, levará a equipa atingir mais comportamentos inovadores, o que por sua vez levará a organização a ter mais sucesso e a sobreviver a longo prazo (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014).

A relação entre a liderança transformacional e a autonomia grupal, também, tem sido reportada por vários estudos (Carless, Wearing, & Mann, 2000; Hammond, Cleveland, O'Neill, Stawski, & Tate, 2015; Piccolo & Colquitt, 2006) e, o mesmo acontece nesta investigação. A liderança transformacional correlaciona-se positivamente com a autonomia, numa percentagem de 25% (ver Figura 2). Esta percentagem indica que o líder transformacional ainda não está completamente implementado na organização, ou seja, é necessário que o líder dê mais autonomia à equipa de trabalho para esta poder gerir o seu trabalho e pensar criativamente. Uma forma de aumentar a autonomia na equipa, é o líder promover a estimulação intelectual, ou seja, procurar novas perspetivas ou desenvolver novas formas de realizar as tarefas (Piccolo & Colquitt, 2006) e dar espaço para a tomada de decisão.

Amabile (1988), Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron (1996) e Eisenbeiß e Boerner, (2010) relatam que o comportamento inovador e a autonomia se correlacionam positivamente, ou seja, mais autonomia na equipa, permite ter liberdade para o pensamento criativo e para a inovação e portanto aumenta o comportamento inovador na equipa. Contudo, na investigação atual, não existiram correlações estatisticamente significativas entre estas variáveis (ver Figura 2). Isto pode estar relacionado com a maturidade e o rápido crescimento que a empresa tem tido desde a sua génese. Gratton, Hope-Hailey, Stiles e Truss (1999) referem que para questões de grupos, a perspetiva temporal é muito importante e existem uma série de processos que são essenciais para estabelecer a liderança e transformar os líderes em modelos a seguir. Para que os líderes consigam preparar as equipas para o trabalho a realizar é necessário tempo, pelo que a liderança, apesar de já promover autonomia, precisa de amadurecer os processos e as relações desenvolvendo os líderes comportamentos de suporte.

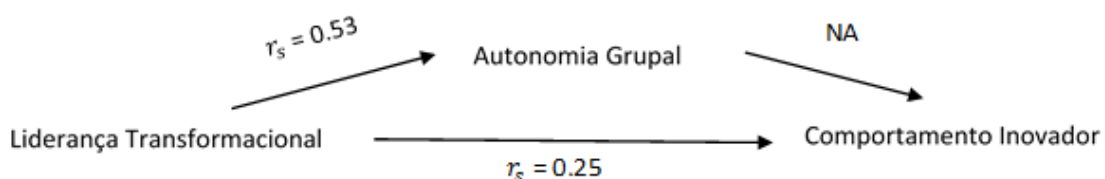


Figura 2 - Correlações entre as variáveis.

Para estabelecer uma relação entre a liderança transformacional, a autonomia grupal e o comportamento inovador, é necessário, primeiro, encontrar relações entre as três variáveis, ou seja, as variáveis têm de se correlacionar entre si, o que na investigação atual não aconteceu, pelo que não será possível atingir o objetivo inicial do estudo e confirmar ou refutar a mediação ou moderação da variável “autonomia grupal exerce” entre a liderança transformacional e o comportamento inovador.

Contudo e, para aumentar, a validade do estudo, foram conduzidas entrevistas para perceber a perceção das variáveis em estudo na organização (Yin, 2013). Estas entrevistas foram congruentes com os resultados anteriores, ou seja, os colaboradores e o líder relatam processos de inovação a ocorrer no dia-a-dia, bem como experienciam autonomia grupal para coordenar e gerir o próprio dia e as tarefas. Em relação ao estilo de liderança, tanto o colaborador 1 como o líder referem que têm encorajamento e apoio do líder, ou fornecem esse apoio, no caso do líder, no entanto, o colaborador 2 sente falta de feedback e apoio às ideias que apresenta ao líder. Este pode ser um fator, pelo qual a liderança transformacional não tem um valor ainda mais alto na organização. Outro fator que podemos retirar das entrevistas é que sentem que a autonomia não é total, uma vez que existem hierarquias e regras a cumprir, o que poderá ser a razão para a autonomia ser a variável quantitativamente mais baixa.

Conclusões e Implicações Futuras

Este estudo foi realizado numa empresa de tecnologias de informação, as quais constituem um setor diferente dos habituais em Portugal.

Os resultados encontrados corroboram estudos anteriores, nomeadamente os que referem que a liderança transformacional se correlaciona com a autonomia grupal e o comportamento inovador. Contudo, a ausência de resultados/relações entre a autonomia grupal e o comportamento inovador foram surpreendentes, bem como a ausência de diferenças ao nível das escalas e das variáveis sexo, idade e habilitações literárias, pelo que será necessário realizar um novo projeto para explorar estes resultados.

Uma vez que este estudo não verificou a existência de suporte por parte da organização à inovação, esse deverá ser também um fator a averiguar num próximo estudo.

Referências

- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. Em B. M. Staw, & L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1997). *Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do* (Vol. 40).
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press, Inc.
- Bedani, M. (2012). O Impacto dos Valores Organizacionais na Percepção de Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho. *Revista Administrativa Mackenzie*, 13(3), 150-176.
- Beveren, P. v. (2015). *Liderança Transformacional e Autonomia Grupal: Adaptação de Instrumentos de Medida (Dissertação de Mestrado)*. Retirado de: <http://hdl.handle.net/10316/29078>.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). *Análise dos dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Carless, S., Wearing, A., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Corea, J., Morales, V., & Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., & Rodríguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 67-74.
- Cuadrado, I., García-Ael, C., & Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 236-244.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Edições RH.

- De Dreu, C., Nijstad, B., Bechtoldt, M., & Baas, M. (2011). Group Creativity and Innovation: A Motivated Information Processing Perspective. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 81-89.
- Dimas, I. (2007). (Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia. *Dissertação de Doutoramento em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra*.
- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2010). Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 364-372.
- Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
- Fonseca, A., Porto, J., & Barroso, A. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Revista Administrativa MacKenzie*, 13(3), 122-149.
- Gomes, J., Roque, H., Veloso, A., & Ferreira, A. T. (2016). Adaptação e validação de um Questionário de Comportamento Inovador. *paper em avaliação*.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). Linking Individual Performance to Business Strategy: The People Process Model. *Human Resources Management*, 38(1), 17-31.
- Grawitch, M. J., Munz, D. C., Elliott, E. K., & Mathis, A. (2003). Promoting Creativity in Temporary Problem-Solving Groups: The Effects of Positive Mood and Autonomy in Problem Definition on Idea-Generating Performance. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7(3), 200-213.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hammond, M., Cleveland, J. N., O'Neill, J. W., Stawski, R. S., & Tate, A. J. (2015). Mediators of transformational leadership and the work-family relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 454-469.
- James, K., Clark, K., & Cropanzano, R. (1999). Positive and Negative Creativity in Groups, Institutions, and Organizations: A Model and Theoretical Extension. *Creativity Research Journal*, 12(3), 211-226.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.

- Kim, S., & Yoon, G. (2015). An Innovation-Driven Culture in Local Government: Do Senior Manager's Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter? *Public Personnel Management*, 44(2), 147-168.
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513-529.
- Ljungholm, D. P. (2014). Transformation Leadership Behavior in Public Sector Organizations. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 6(1), 76-81.
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS : saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Psiquilíbrios.
- Mohrman, S., Cohen, S., & Mohrman, A. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of Leadership on Innovation Process and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviours: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technology and Investment*, 1, 59-68.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-424.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.