



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Programa de Pós-Graduação em Administração

MBA em Gestão de Pessoas

WASHINGTON LUIZ REIS DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE CLIMA PARA INOVAÇÃO E COMPORTAMENTO  
INOVADOR NA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO SENADO  
FEDERAL**

Brasília – DF

2021

WASHINGTON LUIZ REIS DE OLIVEIRA

AVALIAÇÃO DE CLIMA PARA INOVAÇÃO E COMPORTAMENTO INOVADOR  
NA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO SENADO FEDERAL

Trabalho final de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do título em MBA em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Siegrid Guillaumon

Brasília – DF

2021

WASHINGTON LUIZ REIS DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE CLIMA PARA INOVAÇÃO E COMPORTAMENTO  
INOVADOR NA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO SENADO  
FEDERAL**

A comissão examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília do aluno

**Washington Luiz Reis de Oliveira**

Profa. Dra. Siegrid Guillaumon

Professor-Orientador

Profa. Dra. Carla Peixoto Borges

Professora-Examinadora

Profa. Me. Elizania de Araújo  
Gonçalves

Professora-Examinadora

Brasília – DF

2021

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, dedico e louvo, em primeiro lugar, a Deus, meu parceiro fiel e escudo, por mais esta conquista, que, sem a Sua bondade, benignidade e presença enriquecedora em minha vida para me conduzir em todos os momentos desta jornada, o resultado não seria o mesmo. Foi pela graça, força e misericórdia do Senhor Altíssimo que me sustentou desde o primeiro dia e por ter me mantido na trilha sensata durante todo o percurso do curso com saúde, bom ânimo, bem-estar e por ter me capacitado com a sabedoria que recebi nesta existência, foi que eu pude concretizar este trabalho e chegar até o final. Toda a honra, glória, louvor e gratidão ao nosso Deus, ao Senhor Jesus e ao Espírito Santo.

Agradeço também à minha valiosíssima família, meu real e grande tesouro nesta terra, especialmente à minha querida e dedicada esposa Claudia com os meus amados filhos Ludimila, Gabriel e Gustavo juntamente com o netinho Miguel, os quais tenho grande estima e orgulho, pelo apoio imensurável que sempre me deram durante toda a minha vida. Um homem em sua essência não alcança sua plenitude de vida absoluta sem ter uma família de Deus ao seu lado. Esta conquista é fruto do que a minha família traduz e faz por mim todo dia, com amor, compreensão, dedicação e apoio incondicional nos momentos mais diversos que já passei.

Agradeço a minha estimada professora-orientadora Siegrid Guillaumon Dechandt, que, apesar da intensa rotina de sua vida acadêmica aceitou o convite de me conduzir e orientar neste trabalho de conclusão de curso. Com esmera dedicação, simpatia e profissionalismo, seus incentivos e valiosas contribuições dadas durante todo o processo de construção e definição deste trabalho foram marcos incontestáveis e que fizeram toda a diferença para alcançar a excelência e o bom êxito de sua criação.

Agradeço ao nobre amigo Emmanuel Gonçalves que foi presente nesta jornada, contribuiu muito com o seu auxílio e agregou em nossos bate-papos progressistas, experiências valiosas e reflexões que me impulsionaram de forma muito positiva ao desfecho de cada momento deste processo de aprendizagem. Ao Vivaldo Palma, um grande amigo-irmão e companheiro de muitas jornadas de trabalho, pela força e consideração, incentivo e apoio moral. Amigos são importantes em nossa jornada de vida.

Agradeço ao Egrégio Senado Federal e à diretoria da Secretaria de Gestão de Pessoas pela oportunidade oferecida, à renomada Universidade de Brasília – UnB,

Instituição de nobres valores e a todos os professores do curso pela elevada qualificação profissional e eximia dedicação de ofício.

Por fim, agradeço aos meus colegas de turma, por compartilharem comigo tantos momentos de descobertas e aprendizado e por todo o companheirismo ao longo deste percurso.

Foi uma grande conquista chegar até aqui com todos vocês!

## RESUMO

A inovação promove o desenvolvimento da organização e as empresas contam ainda mais com a colaboração e inovação dos participantes organizacionais para manter a competitividade e melhorar os processos internos. A inovação não ocorre de maneira isolada. Associada a necessidade de inovar no ambiente de trabalho, acontece a busca por recursos que estimulem ou inibam a inovação. Diante disso, esta pesquisa procura explorar as percepções dos servidores quanto ao Clima para Inovação em Equipes de Trabalho e Comportamento Inovador da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal. É um estudo empírico de natureza exploratório-descritiva e abordagem quantitativa com a utilização de duas escalas que avaliam as percepções sobre o apoio, recursos e inibidores do clima para inovação e, também, a avaliação sobre a criação, promoção e implantação de ideias inovadoras. A análise de dados, obtida pelo *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciencies*), revelou fortes percepções de clima para inovação e os servidores percebem-se como inovadores. Na seção de discussão e conclusão são apresentados os resultados gerais, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Palavras-chaves: Inovação; Clima para inovação; Comportamento inovador

## **ABSTRACT**

Innovation promotes organizational development and companies rely even more on the collaboration and innovation of organizational participants to maintain competitiveness and improve internal processes. Innovation does not happen in isolation. Associated with the need to innovate in the workplace, there is a search for resources that encourage or inhibit innovation. Therefore, this research seeks to explore the perceptions of civil servants regarding the Climate for Innovation in Work Teams and Innovative Work Behavior of the Human Resources Department of Federal Senate of Brazil. It is an empirical study of an exploratory-descriptive nature and a quantitative approach using two scales that assess perceptions of support, resources and inhibitors of the climate for innovation, and also the assessment of the creation, promotion and implementation of innovative ideas. The data analysis, obtained by the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software, revealed strong perceptions of climate for innovation and the servers perceive themselves as innovators. In the discussion and conclusion section, general results, limitations and suggestions for future research are presented.

**Keywords:** Innovation; Climate for Innovation; Innovative Work Behavior

# SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>2</b>
<b>RESUMO</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>7</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>9</b>
2.1    INOVAÇÃO E SETOR PÚBLICO	9
2.2    CLIMA PARA INOVAÇÃO EM EQUIPES E COMPORTAMENTO INOVADOR	10
<b>3. MÉTODO</b>	<b>15</b>
3.1    PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	15
3.2    AMOSTRA	16
3.3    INSTRUMENTOS	17
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>18</b>
4.1    RESULTADOS GERAIS	18
4.2    SEXO	19
4.3    VÍNCULO	20
4.4    ESCOLARIDADE	22
4.5    DISCUSSÃO	23
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>25</b>
<b>6. REFERÊNCIAS</b>	<b>27</b>



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Sexo dos participantes.....	18
<b>Tabela 2</b> – Tipo de vínculo.....	18
<b>Tabela 3</b> – Escolaridade dos participantes.....	19
<b>Tabela 4</b> – Média gerais dos fatores de Clima para Inovação em Equipes.....	20
<b>Tabela 5</b> – Média geral do fator de Comportamento Inovador.....	21
<b>Tabela 6</b> – Média dos fatores por Sexo.....	22
<b>Tabela 7</b> – Médias dos fatores por vínculo com a organização.....	24
<b>Tabela 8</b> – Médias dos fatores por escolaridade.....	24

## **Avaliação de Clima para Inovação e Comportamento Inovador na Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal**

### **1. INTRODUÇÃO**

A inovação é um importante fator em uma organização, sobretudo como vantagem competitiva. As organizações inovadoras podem possuir diferentes culturas organizacionais, ou seja, essas organizações possuem componentes para possibilitar e estimular a inovação e o seu desenvolvimento (KHAZANCHI, SHALINI; LEWIS, MARIANNE W.; BOYER, KENNETH K, 2007; MACHADO, 2013). A inovação está sempre relacionada à alta tecnologia, incluindo inventores e empreendedores, porém a inovação pode ocorrer em variadas situações na organização, seja de grandes ou pequenos produtos e serviços e de alta ou baixa tecnologia (MINTZBERG et al., 2006).

A inovação promove o desenvolvimento da organização e as empresas contam ainda mais com a colaboração e inovação dos participantes organizacionais para manter a competitividade e melhorar os processos internos (FANG et al., 2019). Para Bessant (2003) a inovação refere-se a um conceito que evoluiu ao longo dos anos, primeiro, de uma abordagem restrita, o que significa introdução de um novo produto no mercado, para uma interpretação mais ampla, que inclui mudanças nos sistemas de serviços, marketing e gestão. A inovação é o pedido, em qualquer organização, de novas ideias relacionadas a produtos, processos e serviços, e a gestão do sistema e do mercado em que a organização opera.

A inovação não ocorre de maneira isolada. A relação entre os funcionários das equipes de trabalho pode resultar em inovações organizacionais (SHANKER et al., 2017). Dessa forma, pesquisas apontam que a confiança e afinidade entre os colaboradores das equipes de trabalho são fatores importantes para a inovação (HE et al., 2019; PARK & JO, 2018; CARMELI E SPREITZER, 2009).

Associada a necessidade de inovar no ambiente de trabalho, acontece a busca por recursos que estimulem ou inibam a inovação. A literatura mostra a associação da inovação com múltiplas variáveis, como liderança, aprendizagem organizacional, desempenho, clima e cultura (FRANCISCHETO & NEIVA, 2019). A concepção de inovação individual tem sido estudada com múltiplas características de trabalho, tais como autonomia, controle, satisfação, práticas organizacionais (como regras e

procedimentos, sistemas de recompensa e necessidades externas), ameaças ou incertezas arrostadas pela organização, como o ambiente de mercado, incerteza externa, clima organizacional e liderança (BAER, M., OLDHAM, GR, & CUMMINGS, A, 2003; WEST, 2002; AXTELL et al, 2000). Para este trabalho, serão consideradas as variáveis de clima para inovação e o comportamento inovador individual.

Segundo Scott & Bruce (1994) o comportamento inovador é uma vasta sucessão de comportamentos referentes à geração de ideias, fornecendo suporte para elas e ajudando a executá-las. Embora seja um fator que as organizações procuram, o comportamento inovador difere da criatividade individual, pois a geração de ideias úteis sobre produtos, serviços e programas inclui a implementação dessas ideias (AMABILE, 1988; JANSSEN, 2000).

O clima para inovação pode ser compreendido como um método para as organizações orientarem os indivíduos nas práticas inovadoras (KING et al., 2007). Ou seja, inspirar e orientar a geração de ideias, estimulando o comportamento no trabalho e desenvolvendo um ambiente criativo (HOFMANN et al, 2003).

### **1.1. Objetivo Geral**

Dessa forma, este trabalho procura explorar as percepções dos servidores quanto ao Clima para Inovação em Equipes de Trabalho e Comportamento Inovador. Descrevendo como os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal percebem o apoio, recursos e inibidores da inovação, bem como percebem-se como inovadores no ambiente de trabalho.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Descrever as percepções de Clima para Inovação em Equipes na SEGP;
- Descrever as percepções de Comportamento Inovador na SEGP;
- Descrever as percepções de Clima para Inovação em Equipes e Comportamento Inovador estratificado por dados demográficos (sexo, vínculo e escolaridade).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Inovação e setor público**

A inovação é um processo com criatividade e adaptação, ao mesmo tempo que é destrutivo. A criação do novo compreende a destruição do velho. Essa mudança não

ocorre de maneira tranquila ou sem ônus para a organização. É corriqueiro que haja práticas da organização que possam atrapalhar grande parte das demonstrações de criatividade e inovações (SOARES, 2009).

Ainda segundo a autora, para possibilitar a inovação no setor público, várias práticas são aplicadas, com o objetivo de melhorar a qualidade ou quantidade das práticas vigentes. São registradas inovações no gerenciamento da informação, atendimento ao usuário/cidadão, simplificação e atualização dos métodos, avaliação de desempenho e controle de resultados, gestão de recursos humanos, planejamento e desenvolvimento da organização, entre outras extensões em que surgem inovações em órgãos e/ou departamentos públicos do país.

Com menos recursos para atender as necessidades crescentes da sociedade, a inovação é vista como requisito básico para a resolução dos problemas e desafios que a administração pública enfrenta atualmente. É essencial inovar, fazer diferente, para que sejam alcançadas a eficácia, eficiência e efetividade, que são objetivos na administração do setor público (ALENCAR, 1995).

O conceito de inovação no serviço público ainda está se consolidando. Como afirma Graças Rua (1999), o conceito foi elaborado em seu início para expressar as tentativas dos países desenvolvidos de atender às necessidades de ações do governo capazes de incorporar políticas econômicas juntamente às de ciência, de tecnologia, pesquisas e produção, aspirando maior concorrência na economia internacional. Segundo Klering e Andrade (2006) a definição de inovação no setor público está relacionada a uma mudança radical justificada por fins estratégicos, culturais, humanos, tecnológicos, político e de controle.

Logo, a inovação é o resultado de um processo coletivo que compreende crenças, valores e condutas. Por esse motivo, a ação de inovar nem sempre se efetiva, já que as organizações propendem a reforçar técnicas e parâmetros enraizados e a assumir condutas conservadoras. Por outro lado, há contínua mudança no ambiente externo (político, social, economia etc.). O que serve de estímulo à inovação é essa tensão entre a essência dinamizada do espaço exterior e a inclinação da organização a poucas mudanças, contanto que os envolvidos estejam entusiasmados e motivados a compreender as exigências necessárias e sejam motivados a se ajustarem ao ambiente, inovando-se e tornando-se agentes das transformações (SOARES, 2009).

É imprescindível ter autonomia, um método de premiar de acordo com o desempenho, incentivar a criatividade, possuir diversidade e aceitar as diferenças entre os integrantes e apoio e envolvimento da direção, como afirma Alencar (1995).

## **2.2 Clima para Inovação em Equipes e Comportamento Inovador**

O clima organizacional predominante na organização pública é de fundamental importância para a promoção da criatividade do indivíduo e a geração de propostas inovadoras. O clima para inovação em equipes de trabalho é alcançado nos moldes de ação de uma equipe quando os membros apresentam comportamentos que possibilitem o desenvolvimento e a implantação de novas ideias dentro da equipe, que abrem espaço para manifestar apoio e independência para realizar as atividades, além de serem reconhecidos e valorizados pelos seus semelhantes (HE et al., 2019; KARATEPE et al., 2020; SHANKER et al., 2017).

O conhecimento é gerado pelos indivíduos e devido a sua importância, é aplicado às práticas do dia a dia. Esse conhecimento produzido, compartilhado e armazenado propicia um ambiente organizacional em que a aprendizagem é contínua e que expande competências que induzem o processo criativo (UDDIN et al., 2019). Sob essa visão, o processo de inovação está relacionado à criação e partilha de conhecimento e assim, indica que é indispensável que as organizações criem novas ideias, moldes eficientes de gestão de pessoas e propiciem práticas organizacionais melhoradas (KARATEPE et al., 2020; FANG et al., 2019; SHANKER et al., 2017).

É preciso que os grupos de trabalho tenham segurança para que os integrantes compartilhem novas ideias, visto que as inovações resultam da relação dos indivíduos nas organizações (SHANKER et al., 2017). Os colaboradores são mais predispostos a se envolverem e gerarem ideias onde possuem liberdade, independência e que são apoiados ao compartilhar suas ideias com a equipe de trabalho (LUU, 2019). Promover um clima interno nos grupos e na organização, motivados pela gestão, pode ser a maneira de conseguir sucesso em inovação organizacional (LYUBOVNIKOVA et al., 2018; METE, 2017; SCHULTZ et al., 2017).

O clima dos grupos de trabalho incentiva a competência de inovação de seus componentes e age como intensificador das inovações organizacionais (METE, 2017; SHANKER et al., 2017; WAHEED et al., 2019). Quando todos na organização enfrentam práticas inovadoras, uma atmosfera de inovação ocorrerá (HSU & CHEN, 2017). As ações nas organizações podem promover a geração de ideias nos indivíduos, estimulando

o desempenho no trabalho e fortalecendo ambientes criativos (CANGIALOSI et al., 2020; LI et al., 2020). O clima tem um impacto positivo na criatividade e inovação organizacional. Portanto, os gerentes precisam garantir um ambiente em que tenham uma posição inspiradora, que seja capaz de emergir e aprimorar a criatividade pessoal, onde aqueles que estão dispostos a inovar serão apoiados pela organização (AMABILE et al., 1996; DILIELLO E HOUGHTON, 2006; SHANKER, 2017). As organizações que têm a capacidade de desenvolver uma atmosfera que acredita ser positiva, têm maior probabilidade de encontrar um alto grau de motivação, compromisso e participação (SHANKER, 2017).

A influência do clima pode afetar as organizações em diferentes níveis e maneiras. Além de considerar as interações individuais, também é necessário determinar os fatores que influenciam essas percepções do clima na equipe de trabalho. Um desses fatores são os recursos, que podem ser divididos em tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são pessoas, tecnologias, produtos, ferramentas, recursos financeiros e materiais de trabalho. Os recursos intangíveis referem-se a recursos relacionados ao conhecimento pessoal, imagem organizacional e tempo disponível (CARVALHO et al., 2010; EKVALL et al., 1996). Esses fatores são essenciais para compreender de maneira adequada o clima organizacional para inovação e para monitorar os fatores inibitórios da inovação. Uma organização que é incapaz de inovar pode estar em risco e, portanto, pode enfraquecer sua capacidade de se sustentar e obter uma vantagem competitiva (HUNSAKER, 2020; KARATEPE et al., 2020; UDDIN et al., 2019).

Quando os membros demonstram comportamentos que promovem o desenvolvimento e implementação de novas ideias na equipe, realizam atividades que demonstram apoio e autonomia para executar atividades e ganham a atenção e reconhecimento pelos seus pares, o modo de ação coletiva acaba revelando o clima para inovação (SHANKER, 2017; KRAUSE, 2007). O clima de inovação em equipes afetará os resultados das operações da organização, e aponta que essa tem poder regulatório pois afeta os processos organizacionais, tais como: comunicação, resolução de problemas, tomada de decisão, processos psicológicos de aprendizagem e motivacionais (ELDOR, 2017; LUKES & STEPHAN, 2017; THEURER et al., 2018).

Na busca pela criatividade e inovação no ambiente organizacional, os colaboradores desempenham papel fundamental na apresentação de novas ideias, produtos e serviços que atendam às expectativas dos clientes e da organização (UDDIN

et al., 2019). O pensamento e as ações dos colaboradores são essenciais para estimular planos de inovação e desenvolver melhorias contínuas, por meio de conhecimentos e habilidades técnicas para influenciar ações inovadoras (SHANKER et al., 2017). Os colaboradores engajados em comportamentos de trabalho inovadores repassam as informações pioneiras na organização para colegas e níveis superiores, chamando a atenção para o processo de inovação. O comportamento inovador é entendido como o modo de fornecer deliberadamente novas ideias para resolver problemas na prática da organização (ZENG & XU, 2020). O comportamento inovador dos indivíduos geralmente apoia a capacidade de manter ou melhorar a competitividade da organização, especialmente em locais de trabalho baseados no conhecimento (BANI-MELHEM et al., 2020; REHMAN et al., 2019).

A criatividade é vista como um método que inicia nas particularidades da personalidade, no conhecimento, nas competências e no incentivo dos personagens que participam da organização (KARATEPE et al., 2020; METE, 2017; AMABILE, 2004; BEDANI, 2012). Essas particularidades facilitam ou dificultam a criatividade que existe no ambiente da organização, onde aparecem as ideias que serão examinadas pelos outros participantes como novas ideias, pertinentes, importantes e passíveis de implantação no ambiente organizacional (HE et al., 2019; LUKES & STEPHAN, 2017). Esses elementos atuam como guias da conduta humana, estimulando ações de inovação dos membros das organizações (LUU, 2019; AMABILE, 2004; MACHADO et al., 2013; BEDANI, 2012).

A criação, divulgação e execução de pensamentos inovadores são comportamentos importantes que devem ser desempenhados, mas que não são comuns na maioria dos funcionários (JANSSEN, 2000). Comportamento inovador é uma criação intencional, inserção e execução de novas ideias na organização, em benefício do desempenho do grupo ou da organização (SCOTT & BRUCE, 1994, AMABILE, 2004). O comportamento inovador é um acontecimento complexo, pois ao executar a ideia são enfrentadas barreiras como dúvidas, resistências de outros empregados, falta de recursos, receio de errar (ELDOR, 2017; MARSHALL et al., 2019; AFSAR et al., 2017).

O comportamento inovador (IWB) é uma combinação de criação e implementação de ideias. Ao contrário da criatividade, IWB não inclui apenas a criação de uma ideia nova e útil, mas também busca apoio para realizar e implementar a ideia, estabelecendo apoio social entre colegas e superiores (AFRIDI et al., 2020; AFRIDI et al., 2020; AFRIDI et al., 2020; JANSSEN, 2000; SCOTT E BRUCE, 1994). Esse comportamento

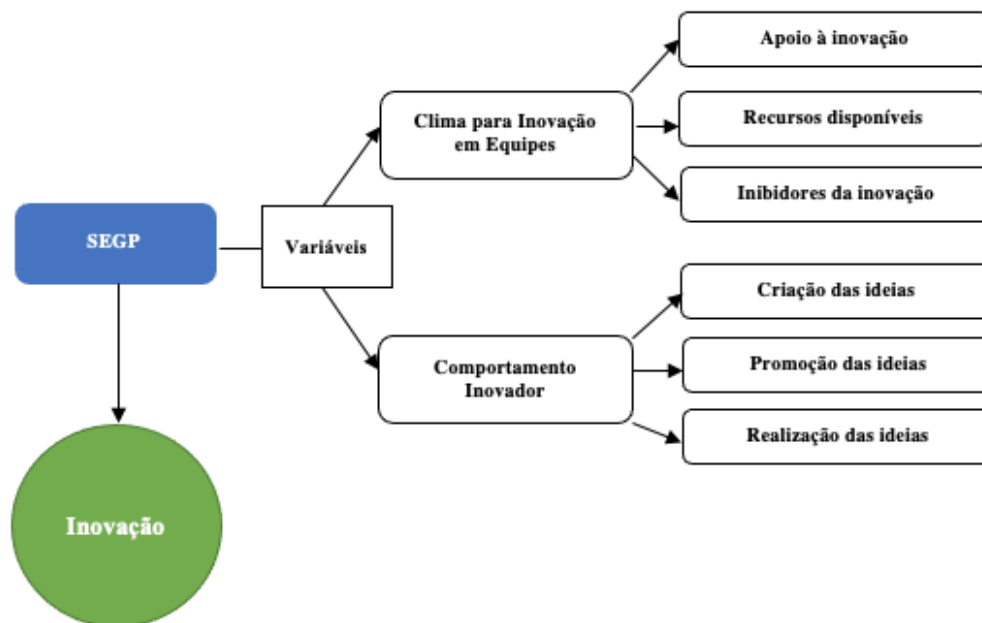
inovador pode ser motivado pela estrutura organizacional e pelo apoio da organização a ações que estimulem a inovação (RIAZ et al., 2018). Uma compreensão do suporte organizacional pode permitir que as organizações alcancem os resultados desejados através do desenvolvimento de ambientes significativos (NAZIR et al., 2018). O suporte organizacional para a inovação pode ser entendido como um ambiente de criatividade e inovação e mudança, além de apoiar os membros da organização na busca por novas ideias (LUKES & STEPHAN, 2017; SCHUH et al., 2018; SCOTT & BRUCE, 1994).

Considerando a importância do tema, este trabalho busca explorar as percepções dos indivíduos quanto ao clima para inovação em equipes, analisando por três dimensões, a saber: apoio à inovação, recursos disponíveis e inibidores da inovação (SCOTT & BRUCE, 1994). A dimensão apoio à inovação busca compreender o grau em que os indivíduos percebem a equipe de trabalho como aberta para mudança, num ambiente em que há suporte para novas ideias e em que os colaboradores toleram a diversidade organizacional. O fator recursos disponíveis avalia o grau em que recursos de pessoal, financeiros e de tempo disponível são adequadamente ofertados na organização para que a inovação aconteça e o fator inibidores, indica as percepções que impossibilitam o surgimento das inovações. Assim, os autores sugeriram uma medida para avaliar quando um grupo de trabalho, por exemplo, apoia os indivíduos de maneira que eles possam desenvolver inovações, cooperando e colaborando. Por meio da escala, é possível identificar se o indivíduo tem mais probabilidade de ver o grupo de trabalho como um todo, como um apoiador da inovação. Este trabalho, também, busca explorar as percepções sobre o comportamento inovador individual, conforme Janssen (2000), referente às características encontradas nas organizações sobre o comportamento inovador, que envolvem a criação, promoção e realização de ideias inovadoras em diferentes campos em benefício da performance do grupo ou da organização, e diferencia-se da criatividade, pois se refere à execução efetiva dessas novas soluções na organização, tais percepções podem ser refletidas em inovações desenvolvidas na organização.

Dessa forma, estruturando-se os principais elementos da teoria para a realização do trabalho, o esquema (figura 1) abaixo apresenta de forma resumida da teoria associada ao objetivo deste trabalho, buscando descrever as percepções das variáveis clima para inovação em equipes e comportamento inovador dos indivíduos que, apesar de não mensurado neste trabalho, pode resultar em inovações no setor pesquisado e na organização como um todo.



**Figura 1:** Estrutura de ideias centrais do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3. MÉTODO

Este estudo é um trabalho empírico (GIL, 2007) de natureza exploratório-descritiva (VERGARA, 1998) e abordagem quantitativa (BRYMAN, 1989), sendo utilizado como método de pesquisa o levantamento de dados (MALHOTRA, 2011). Para tanto, foi utilizado, como técnica de coleta de dados, um questionário estruturado.

Dessa forma, esse estudo pretende identificar e descrever as características da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal quanto às percepções de clima para inovação em equipes e comportamento inovador com coleta de dados primários.

#### 3.1 Procedimentos de coleta e análise de dados

Para a realização dessa pesquisa foi avaliada a Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal (SEGP). A pesquisa foi aplicada virtualmente, por meio de um *link*, via *Google Forms*, que direcionava os participantes para uma página eletrônica, que continha as explicações sobre o estudo e o questionário, cujo preenchimento ocorreu individual e anonimamente, durante o período de 15 dias em maio de 2021.

A secretaria possui aproximadamente 300 servidores, entre servidores efetivos, cedidos, comissionados e estagiários. Ao fim, atingiu-se uma amostra composta por 38 indivíduos. Após esse período, os dados foram exportados para uma planilha de Excel para tabulação. As análises dos resultados obtidos foram realizadas por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 25. A pesquisa usou análises estatísticas para descrever e comparar, de forma geral, as médias e desvios padrões de cada um dos fatores que serão apresentados posteriormente.

### 3.2. Amostra

Na Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal, a maioria dos respondentes é do sexo feminino, com 63% do total, e os participantes do sexo masculino com 37%, conforme tabela 1. A média de idade é 47 anos e o tempo de prestação de serviço é de 16 anos para a organização. É importante ressaltar que o total de respondentes obtidos não representa a realidade da organização. No entanto, para fins acadêmicos, foi determinado que no mínimo 3 participantes da organização, como indica Hox (2002), respondessem os instrumentos de coleta para que a pesquisa fosse desenvolvida.

**Tabela 1** – Sexo dos participantes

<b>Sexo</b>		
	Frequência	Percentual
<b>Feminino</b>	24	63%
<b>Masculino</b>	14	37%
Total	38	100%

Na tabela 2, pode-se observar a frequência dos respondentes quanto ao vínculo com a organização. 55% dos respondentes são servidores efetivos do quadro de pessoal do Senado Federal, 26% são servidores que possuem cargos comissionados e 18% são servidores cedidos de outros órgãos para desempenhar as atividades na SEGP.

**Tabela 2** – Tipo de vínculo

<b>Vínculo</b>		
	Frequência	Percentual
<b>Servidor Efetivo</b>	21	55%
<b>Servidor Comissionado</b>	10	26%
<b>Servidor Cedido</b>	7	18%
Total	38	100%

A escolaridade dos participantes, conforme tabela 3, aponta que a maioria dos respondentes possuem pós-graduação (66%), seguida de ensino superior completo (29% e dos 38 respondentes, 2 possuem ensino médio completo (5%).

**Tabela 3** – Escolaridade dos participantes

<b>Escolaridade</b>		
	Frequência	Percentual
<b>Ensino Médio Completo</b>	2	5%
<b>Ensino Superior Completo</b>	11	29%
<b>Pós-Graduação</b>	25	66%
Total	38	100%

### 3.3. Instrumentos

Para esse estudo foram utilizados dois instrumentos para coleta de dados entre os membros da organização. As medidas foram obtidas no nível individual. A seguir, a descrição dos instrumentos utilizados.

A Escala de Comportamento Inovador (IWB) foi desenvolvida por Janssen (2000). Adotou-se a escala original adaptada para o contexto brasileiro, composta por 9 itens. Os respondentes poderiam escolher os valores em uma escala de sete pontos do tipo Likert (1 = nunca a 7 = sempre). A escala foi submetida a análise fatorial exploratória com bons índices de validade e confiabilidade. As cargas fatoriais foram acima de 0,60 e a variância explicada foi de até 82,61%. Essa escala apresentou altos índices de correlação entre os fatores, acima de 0,70, o que indica a possibilidade de uma estrutura unifatorial. Dessa forma, realizou-se a análise fatorial confirmatória (AFC) e constatou a estrutura unifatorial e isso permitiu que fosse criado um escore fatorial único do instrumento (Variância explicada 82,6%;  $X^2 = 31,10$ ,  $gl = 27$ ; RMSEA = 0,016 (IC 90% 0,000 e 0,037); CFI = 0,999; TLI = 0,999). O único fator faz referência às características encontradas nas organizações sobre o comportamento inovador. Geração de Ideias, Promoção de Ideias e Realização de Ideias ( $\alpha = 0,963$ ).

A Escala de Clima para Inovação em Equipes (CIN), criada por Scott & Bruce (1994) foi utilizada na sua versão original adaptada para o contexto brasileiro, composta por 22 itens. Os respondentes poderiam escolher os valores em uma escala de cinco pontos do tipo *Likert* (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente). A escala foi submetida a análise fatorial exploratória com bons índices de validade e confiabilidade.

No entanto, a escala que é composta por 2 fatores apresentou 3 fatores com bons índices, confirmada pela análise confirmatória pelo AMOS. As cargas fatoriais foram acima de 0,40 e a variância explicada foi de até 56,91%. Os itens fazem referência às características encontradas nas organizações sobre clima para inovação (Variância explicada 56,9%;  $X^2 = 570,30$ ,  $gl = 149$ ;  $p < 0,001$ ; RMSEA = 0,069 (IC 90% 0,063 e 0,075); CFI = 0,941; TLI = 0,932). Apoio à Inovação ( $\alpha = 0,87$ ), Inibidores da Inovação ( $\alpha = 0,82$ ) e Recursos Disponíveis ( $\alpha = 0,83$ ).

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Resultados Gerais

A seguir serão analisadas as médias, desvios padrões dos fatores contidos nos instrumentos bem como as suas relações com as variáveis demográficas. Para essas foram empregadas uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos no instrumento de Clima para Inovação em Equipes (CIN) e de sete pontos para o Comportamento Inovador.

A análise de resultados é feita considerando a gradação da escala, ou seja, quanto maior a média, maior será a percepção dos participantes em relação ao Clima para Inovação em Equipes (Apoio à Inovação; Inibidores da Inovação e Recursos Disponíveis). A média mais próxima de 1,00 admite fraca percepção dos fatores e quanto mais próximo de 5,00 ou 7,00 admite forte percepção.

**Tabela 4** – Média gerais dos fatores de Clima para Inovação em Equipes

#### Clima para Inovação em Equipes

Fatores	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
<b>Apoio à Inovação</b>	38	2,17	5	4,07	0,65
<b>Inibidores da Inovação</b>	38	1	4,22	2,44	0,66
<b>Recursos Disponíveis</b>	38	1	4,75	3,09	0,83

Dentre as médias obtidas por meio da resposta dos participantes da secretaria para o Clima para Inovação em Equipes verifica-se, na tabela 4, que as médias dos fatores positivos (Apoio à Inovação e Recursos Disponíveis) estão acima de 3,00. Dessa forma, identifica-se que há um nível de percepção moderado a alto em relação à inovação em equipes pelos participantes. O fator “apoio à inovação” obteve média 4,07 (DP = 0,65), indicando que os respondentes veem a equipe de trabalho como aberta à mudança, apta para o suporte de novas ideias dos colegas, como também, tolerante com a diversidade.

O fator “recursos disponíveis” apresenta média 3,09 (DP = 0,83), representando uma percepção moderada em relação ao grau em que os recursos, seja de pessoal, financeiro ou tempo, são adequados para as equipes desenvolverem novas ideias. O fator “inibidores da inovação”, que trata da percepção dos indivíduos sobre recursos, benefícios, comportamento dos colegas, pressões internas como inibidores da inovação, apresentou média 2,44 (DP = 0,66), com percepções fracas, mas com tendência a moderado.

A evolução de um clima propício para inovações faz parte das percepções compartilhadas do clima organizacional, que consiste no que os membros desenvolvem por meio das políticas internas, práticas e procedimentos introduzidos nas organizações, sendo formais ou informais (TORO, 2001).

**Tabela 5** – Média geral do fator de Comportamento Inovador

<b>Comportamento Inovador</b>					
<b>Fator</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>Comportamento Inovador</b>	38	3,11	7	5,20	1,02

Dentre as médias obtidas, conforme tabela 5, pelas respostas dos participantes da secretaria para a escala de Comportamento Inovador foi apresentada média de 5,20 (DP = 1,02), que representa uma percepção moderada a forte referente a criação ou ideação no desenvolvimento de ideias por parte dos indivíduos, buscando apoio de colegas, da alta administração e a implementação, introduzindo na rotina de trabalho a ideia desenvolvida. Diante disso, compreende-se que os participantes possuem comportamento inovador.

Considerando a abordagem de Scott e Bruce (1994), o comportamento inovador é definido pelo grau em que os indivíduos geram ideias criativas, promovem e colocam em prática as ideias apresentadas, desenvolvem planos para a instalação dessas novas ideias, evidenciam novas tecnologias, processos, técnicas ou ideias acerca de um produto. O comportamento inovador é influenciado pela combinação de variáveis individuais, grupais e de liderança. Organizações que apoiam os funcionários favorecem um clima inovador seguro, calmo, impulsivo e motivador (KHAN et al, 2016). Os autores argumentam que o comportamento inovador dos funcionários contribui para proporcionar um clima inovador, por isso, deve ser fomentado.

#### 4.2. Sexo

As médias por sexo apresentadas na tabela 6, destacam os respondentes do sexo masculino. O fator apoio à inovação é percebido, por ambos os sexos, como forte com médias acima de 4,00. O fator “inibidores da inovação” é percebido de maneira fraca, médias em torno de 2,00, com tendência a moderado pelo sexo feminino (média 2,52; DP = 0,56), ou seja, os indivíduos não percebem de maneira intensa que há inibição de inovação nas equipes. Para o sexo masculino há uma percepção fraca, com tendência a moderada, no fator “recursos disponíveis”, com média 2,89 (DP = 0,91), para eles não há forte impulsionamento em recursos para inovar nas equipes.

Quanto ao comportamento inovador, o sexo masculino há uma percepção um pouco maior em relação ao sexo feminino, média de 5,30 (DP = 1,03). Os participantes entendem que possuem um comportamento inovador existente.

As estatísticas descritivas apontam que há uma percepção de clima para inovação nas equipes de forma moderada pelos participantes da pesquisa, bem como, a percepção de comportamento inovador.

**Tabela 6** – Média dos fatores por Sexo

Sexo		Apoio à Inovação	Inibidores da Inovação	Recursos Disponíveis	Comportamento Inovador
<b>Feminino</b>	Média	4,03	2,52	3,21	5,14
	Mínimo	2,17	1,56	1	3,11
	Máximo	5	3,56	4,5	6,89
	N	24	24	24	24
	DP	0,67	0,56	0,77	1,04
<b>Masculino</b>	Média	4,14	2,29	2,89	5,30
	Mínimo	3	1	1,5	3,67
	Máximo	5	4,22	4,75	7
	N	14	14	14	14
	DP	0,61	0,81	0,91	1,03

#### 4.3. Vínculo

As médias por vínculo apresentadas na tabela 7, destacam-se os respondentes que são servidores cedidos. Apesar do número de respondentes do quadro de servidores cedidos ser apenas 7, os indivíduos dessa faixa apresentaram a melhor percepção a respeito do fator apoio à inovação, com média 4,48 (DP = 0,46), ou seja, há forte percepção de apoio para novas ideias por esses servidores. Os servidores comissionados

percebem de maneira forte, com média 4,02 (DP = 0,72) e os servidores efetivos possuem percepção moderada, com tendência para forte, com média 3,97 (DP = 0,64).

O fator “inibidores da inovação” é percebido de maneira fraca, médias em torno de 2,00, com tendência a moderado pelos servidores comissionados (média 2,70; DP = 0,54), ou seja, os indivíduos não percebem de maneira intensa que há inibição para novas ideias nas equipes de trabalho.

Os servidores efetivos apresentaram menor percepção quanto aos recursos disponíveis, com média 2,80 (DP = 0,81). Os demais servidores participantes apresentaram percepções moderadas, com médias acima de 3,00. Quanto às percepções sobre comportamento inovador, os servidores estão em equilíbrio, com médias acima de 5,00.

O clima organizacional reflete a visão comum dos funcionários sobre seu ambiente (SCHNEIDER et al., 1998). O conhecimento dos funcionários é essencial para organizações que desejam inovar e desenvolver vantagens competitivas. Por isso, é importante entender como criar um clima organizacional que promova a inovação dos funcionários (JOYCE E SLOCUM, 1990). Portanto, a cultura de aprender e compartilhar conhecimento pode ser fortalecida, o trabalho em equipe pode ser despertado e melhorias podem ser implementadas na organização (GONZALEZ et al., 2009).

Avaliar o clima de inovação é uma forma de observar como está a gestão, pois a inovação é um grande desafio para os líderes e gestores de uma organização (ISAKSEN E EKVALL, 2010). A liderança que cria um ambiente de inovação proporciona e incentiva a geração de ideias, a hospitalidade e a fiscalização de sua implementação. Essas ações melhoram as atitudes pessoais e proporcionam maior disposição para enfrentar novas ideias. O cultivo de organizações solidárias, motivadoras, calmas e seguras cria uma atmosfera de inovação para os funcionários (JOHNSON, 2005; KHAN et al., 2016).

**Tabela 7 – Médias dos fatores por vínculo com a organização**

VÍNCULO		Apoio à Inovação	Inibidores da Inovação	Recursos Disponíveis	Comportamento Inovador
<b>Servidor Efetivo</b>	Média	3,97	2,45	2,80	5,26
	Mínimo	2,17	1,56	1	3,67
	Máximo	5	4,22	4,5	6,56
	N	21	21	21	21

	DP	0,64	0,65	0,81	0,85
<b>Servidor Comissionado</b>	Média	4,02	2,70	3,28	5,11
	Mínimo	3	1,78	1,5	3,11
	Máximo	5	3,56	4,5	6,89
	N	10	10	10	10
	DP	0,72	0,54	0,78	1,31
<b>Servidor Cedido</b>	Média	4,48	2,02	3,71	5,14
	Mínimo	3,83	1	3	3,78
	Máximo	5	3,11	4,75	7
	N	7	7	7	7
	DP	0,46	0,76	0,57	1,20

#### 4.4. Escolaridade

As médias dos fatores por escolaridade são apresentadas na tabela 8. Apesar da limitação do número de respondentes com Ensino Médio Completo ser apenas 2, os indivíduos dessa escolaridade apresentaram a melhor percepção a respeito do fator apoio à inovação, com média 4,17 (DP = 0,47), ou seja, há forte percepção de apoio para novas ideias por esses servidores. Como também, a percepção sobre os recursos disponíveis é moderada, com média 3,75 (DP = 1,06). Para os servidores com superior completo e pós-graduação as percepções dos “inibidores da inovação” foram fracas, com médias em torno de 2,00.

A percepção de comportamento inovador foi mais forte em servidores com ensino médio completo, com média 5,94 (DP = 0,08), o que demonstra que os servidores com ensino médio completo apresentam percepções mais fortes de geração, promoção e realização de ideias inovadoras, seguido dos que possuem pós-graduação.

**Tabela 8** – Médias dos fatores por escolaridade

ESCOLARIDADE		Apoio à Inovação	Inibidores da Inovação	Recursos Disponíveis	Comportamento Inovador
<b>Ensino Médio Completo</b>	Média	4,17	3,00	3,75	5,94
	Mínimo	3,83	2,78	3	5,89
	Máximo	4,5	3,22	4,5	6
	N	2	2	2	2
	DP	0,47	0,31	1,06	0,08
<b>Ensino Superior Completo</b>	Média	4,00	2,47	2,82	4,84
	Mínimo	3	1,67	1,5	3,11
	Máximo	4,67	3,11	3,75	6,56
	N	11	11	11	11



	DP	0,55	0,49	0,71	1,11
<b>Pós-Graduação</b>	Média	4,10	2,37	3,16	5,30
	Mínimo	2,17	1	1	3,67
	Máximo	5	4,22	4,75	7
	N	25	25	25	25
	DP	0,71	0,74	0,85	0,99

Os indivíduos com ensino médio completo, seguido dos que possuem pós-graduação apresentam melhores percepções de comportamento inovador. Diante disso, os demais servidores também devem melhorar as suas percepções. Assim, Ekvall (1996) cita algumas características do ambiente de trabalho que favorecem o clima criativo e que impulsiona as percepções dos indivíduos, a saber: desafio/motivação, dinamismo, liberdade para os colaboradores executarem as suas funções, confiança/abertura para as pessoas expressarem opiniões, tempo disponível para pensar em novas ideias, sentido de humor, suporte para novas ideias, debates e risco.

Um clima organizacional favorável à inovação decorre das políticas organizacionais, pois orientam os funcionários a realizar seu potencial de forma mais abrangente e livre (WAHEED et al., 2019). A atmosfera de inovação promove internamente o pensamento livre dos funcionários, fornece e incentiva o conceito de aceitação de desafios, fornece tecnologia apropriada, incentiva métodos de trabalho criativos, afeta o desempenho e estabelece as bases para a tomada de decisões (SARROS, JC et al., 2008; JAISWAL, NK, 2015; WAHEED et al., 2019).

Diante dos resultados descritos, as percepções de clima para inovação em equipes e o comportamento inovador são percebidos de maneira significativa, denotando que há percepção de um clima para inovação nas equipes de trabalho de forma moderada e os servidores demonstram possuir um comportamento inovador. Os resultados demonstram que há percepção de inovação e que é compartilhada nas equipes de trabalho e pode influenciar o comportamento inovador dos indivíduos.

#### 4.5. Discussão

O objetivo deste estudo foi explorar e descrever os fatores de inovação, considerando o comportamento inovador e o clima para inovação nas equipes de trabalho na Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal.

Os estudos descritivos fornecem uma percepção dos participantes da organização e a compreensão de como a inovação é percebida e difundida. Estudar o comportamento inovador individual em um contexto de trabalho é uma tarefa complexa porque o critério

é difícil de se validar, e os investigados são muitas vezes limitados ao uso de medidas perceptivas. Mas, como as organizações enfrentam ambientes cada vez mais turbulentos e a inovação torna-se parte da descrição do trabalho de cada um dos funcionários, a necessidade deste tipo de pesquisa é cada vez maior (SCOTT & BRUCE, 1994).

Nos resultados de comportamento inovador percebeu-se que existe criatividade latente, denotando que os indivíduos se percebem como atores inovadores dentro do contexto organizacional, dando médias em torno de 5,00. Recomenda-se incentivar e disseminar atitudes apoiadoras entre os servidores para que as ideias possam se tornar conhecidas e proporcionar implantações das que forem apropriadas. A criação de comissões internas para apoiar e julgar as ideias pode ser uma solução. O comportamento inovador promove novas ideias, incluindo inúmeras competências na realização das tarefas e depende do papel motivador gerencial (NAZIR et al., 2019). O fomento intelectual compreende estimular formas inovadoras de pensamento e realizar atividades rompendo as rotinas e padrões existentes (NG, 2017).

Os servidores ou funcionários da organização são os grandes responsáveis pelos processos de inovação. A produção e as práticas de inovações originam dos funcionários, logo é importante proporcionar condições para a evolução dessas competências dos indivíduos e despertar a consciência das organizações sobre a importância de seus recursos humanos (METE, 2017; SCHUH et al., 2018). As inovações organizacionais ou administrativas são novas formas e práticas que alteram as relações entre os participantes da organização e afetam as normas, os papéis exercidos, os métodos, as estruturas organizacionais, a forma de comunicação, a relação e as permutas com o ambiente externo (JAVED et al., 2018; NAZIR et al., 2020; STOFFERS et al., 2019; DAMANPOUR et al., 2009)

Dessa forma, a medida de clima para inovação aponta se a organização deve desenvolver e melhorar o clima inovador das equipes. Os respondentes perceberam, de forma geral, um grau moderado de clima para inovação nas equipes de trabalho. Índices fortes no que se refere a uma percepção das equipes de trabalho como abertas à mudança, aptas ao suporte de novas ideias de empregados e tolerantes com a diversidade dos empregados, no fator Apoio à Inovação. Percepções baixas de inibidores e moderada percepção de recursos disponíveis, ou seja, as equipes de trabalho conseguem ter incentivos por parte de recursos tangíveis, como equipamentos e financeiros, além de tempo e pessoal para desenvolvimento de inovação. É importante a organização

demonstrar apoio e abertura para as novas ideias, assim como a escala de comportamento inovador demonstrou uma percepção de criatividade latente, desenvolver e proporcionar um ambiente de multiplicação dessas ideias e, adequadamente, implantá-las.

As organizações com um clima voltado para inovação instigam os funcionários na busca por inovação organizacional (KHAN et al, 2016; SARROS et al, 2008). Uma das formas para que as organizações se mantenham de forma inovadora e competitiva é o estímulo de uma atmosfera contínua de inovação, seja em processos internos, procedimentos e capacidades. Assim, o comportamento do funcionário será conduzido a realizar trabalhos impressionantes (PARK & JO, 2018; JIA, J et al, 2018; MERRFIELD, 2000).

Organizações inovadoras despertam a inovação, os indivíduos têm ideias brilhantes, vão se sentir mais impulsionados a dar continuidade. A organização precisa de um sistema que apoie os indivíduos e crie um clima que estimule a criatividade (ATITUMPONG & BADIR, 2017; ELDOR, 2017; TIDD, BESSANT & PAVITT, 2003; LA FALCE et al., 2018). As trocas entre os indivíduos nas equipes de trabalho, relações com o chefe e o estilo de resolução de problemas afetam o comportamento inovador, que são consequências diretas ou indiretas do clima para inovação (BANI-MELHEM et al., 2020; CANGIALOSI et al., 2020; SCOTT & BRUCE, 1994).

Potts (2010), destaca que a inovação no setor público é comumente vista como em prol de fazer coisas novas e melhores, mas mantendo o que já está feito. O autor aborda sobre a importância da utilização de métodos para estimular a inovação no setor público. Os resultados descritivos encontrados neste estudo demonstram que a SEGP possui percepções positivas que, dado as limitações, apontam que há percepção de clima para inovação nas equipes de trabalho e percepção de comportamento inovador que devem ser estimulados e perpetuados.

## **5. CONCLUSÃO**

Após a finalização deste estudo, pode-se entender que o objetivo foi alcançado em sua totalidade. Ou seja, foram analisados e descritos os fatores de inovação, considerando o comportamento inovador e o clima para inovação nas equipes de trabalho na Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal. Desse modo, analisou-se os fatores de apoio, recursos e inibidores do clima para inovação e quanto às percepções do comportamento inovador, sobre o apoio, promoção e implantações de ideias. Fortes percepções de clima

para inovação nas equipes de trabalho foram relatadas e os servidores que responderam a pesquisa percebem-se como pessoas inovadoras no ambiente de trabalho. Os resultados desse estudo fornecem informações preliminares que podem contribuir como suporte na tomada de decisões organizacionais, suporte para o estabelecimento de políticas de gestão, manutenção de cultura e clima que favorecerão à inovação.

A principal limitação refere-se ao tamanho da amostra. Essa, não representa a população da organização, pois foi aferida a percepção de amostras apenas da Secretaria de Gestão de Pessoas. Sugere-se que sejam realizados estudos com amostras maiores e mais diversas, com abordagens de outras variáveis que possam contribuir para a compreensão da inovação organizacional de forma mais abrangente, comparando diferentes setores, utilizando estatística inferencial. Além disso, esse estudo pode ser um direcionamento para futuras pesquisas que busquem compreender de forma mais específica a relação entre clima e comportamento inovador.

Por fim, foram apresentados os resultados descrevendo as características de comportamento inovador e clima para inovação em equipes, comparando com os dados demográficos obtidos. Bem como, contribuiu para a produção e disseminação de conteúdo referente a inovação buscando descrever características de ambientes inovadores em contextos diversos.

## 6. REFERÊNCIAS

AFRIDI, Sajjad A. et al. Perceived corporate social responsibility and innovative work behavior: The role of employee volunteerism and authenticity. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 4, p. 1865-1877, 2020.

AFSAR, Bilal et al. Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 2, p. 307-332, 2017.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. A gerência da criatividade. São Paulo: Makron Books, 1996.

AMABILE, Teresa M. A model of creativity and innovation in organizations. **Research in organizational behavior**, v. 10, n. 1, p. 123-167, 1988.

AMABILE, Teresa M. et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of management journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.

AXTELL, Carolyn M. et al. Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 73, n. 3, p. 265-285, 2000.

BAER, Markus; FRESE, Michael. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 24, n. 1, p. 45-68, 2003.

BAER, Markus; OLDHAM, Greg R.; CUMMINGS, Anne. Rewarding creativity: when does it really matter?. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 4-5, p. 569-586, 2003.

BANI-MELHEM, Shaker; AL-HAWARI, Mohd Ahmad; QURATULAIN, Samina. Leader-member exchange and frontline employees' innovative behaviors: the roles of employee happiness and service climate. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2020.

BEDANI, Marcelo. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 150-176, 2012.

BESSANT, J. Challenges in innovation management. In: SHAVININA, L.V. (Org.), *The international handbook on innovation*. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte X, cap.1.

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman, 1989.

CANGIALOSI, Nicola; ODOARDI, Carlo; BATTISTELLI, Adalgisa. Learning climate and innovative work behavior, the mediating role of the learning potential of the workplace. **Vocations and Learning**, p. 1-18, 2020.

CARVALHO, Francisval de Melo; KAYO, Eduardo Kazuo; MARTIN, Diógenes Manoel Leiva. Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 871-889, 2010.

DILIELLO, Trudy C.; HOUGHTON, Jeffery D. Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. **Journal of managerial psychology**, 2006.

EKVALL, Göran. Organizational climate for creativity and innovation. **European journal of work and organizational psychology**, v. 5, n. 1, p. 105-123, 1996.

ELDOR, Liat. The relationship between perceptions of learning climate and employee innovative behavior and proficiency. **Personnel Review**, 2017.

FANG, Yang-Chun et al. The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 1803, 2019.

FRANCISCHETO, LEELA L.; NEIVA, ELAINE R. Innovation in companies and cultural orientation to innovation: a multilevel study. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, 2019.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAÇAS RUA, Maria das. Administração pública gerencial e ambiente de inovação: o que há de novo na administração pública federal brasileira. In: Administração pública gerencial - a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI. Brasília: Ed. UnB/ENAP, 1999.

HE, Pei-Xu et al. How to motivate employees for sustained innovation behavior in job stressors? A cross-level analysis of organizational innovation climate. **International journal of environmental research and public health**, v. 16, n. 23, p. 4608, 2019.

HSU, Michael LA; CHEN, Forrence Hsinhung. The cross-level mediating effect of psychological capital on the organizational innovation climate–employee innovative behavior relationship. **The Journal of Creative Behavior**, v. 51, n. 2, p. 128-139, 2017.

HUNSAKER, William D. Spiritual leadership and employee innovation. **Current Psychology**, p. 1-10, 2020.

JANSSEN, Onne. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. **Journal of Occupational and organizational psychology**, v. 73, n. 3, p. 287-302, 2000.

KARATEPE, Osman M.; ABORAMADAN, Mohammed; DAHLEEZ, Khalid Abed. Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2020.

- KHAZANCHI, Shalini; LEWIS, Marianne W.; BOYER, Kenneth K. Innovationsupportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of operations management*, v. 25, n. 4, p. 871-884, 2007.
- KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline A. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. **Inovação no campo da gestão pública local. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV**, p. 77-96, 2006.
- KRAUSE, Diana E.; GEBERT, Diether; KEARNEY, Eric. Implementing process innovations: The benefits of combining delegative-participative with consultative-advisory leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 14, n. 1, p. 16-25, 2007.
- LUKES, Martin; STEPHAN, Ute. Measuring employee innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2017.
- LUU, Trong Tuan. Can diversity climate shape service innovative behavior in Vietnamese and Brazilian tour companies? The role of work passion. **Tourism Management**, v. 72, p. 326-339, 2019.
- LYUBOVNIKOVA, Joanne et al. Examining the indirect effects of perceived organizational support for teamwork training on acute health care team productivity and innovation: The role of shared objectives. **Group & Organization Management**, v. 43, n. 3, p. 382-413, 2018.
- MACHADO, Denise Del Prá Netto et al. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- METE, Edip Sabahattin et al. The Path extended from organizational culture to innovative work behavior: A research on a defense company. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, v. 9, n. 1, p. 403-428, 2017.
- MINTZBERG, Henry et al. O Processo da Estratégia-4. Bookman Editora, 2006.
- NAZIR, Sajjad et al. Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support. **Sustainability**, v. 10, n. 12, p. 4418, 2018.
- REHMAN, Wali Ur et al. High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 28, n. 4, p. 525-535, 2019.
- RIAZ, Sidra; XU, Yusen; HUSSAIN, Shahid. Understanding employee innovative behavior and thriving at work: A Chinese perspective. **Administrative Sciences**, v. 8, n. 3, p. 46, 2018.

SCHUH, Sebastian C. et al. Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader–member exchange on supervisory performance ratings. **Human Resource Management**, v. 57, n. 1, p. 397-409, 2018.

SCHULTZ, Joseph Samuel; SJØVOLD, Endre; ANDRE, Beate. Can group climate explain innovative readiness for change?. **Journal of Organizational Change Management**, 2017.

SCOTT, Susanne G.; BRUCE, Reginald A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy of management journal**, v. 37, n. 3, p. 580-607, 1994.

SHANKER, Roy et al. Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. **Journal of vocational behavior**, v. 100, p. 67-77, 2017.

SOARES, Alessandra do Valle Abrahão. Inovação no setor público: obstáculos e alternativas. **Revista de Gestão Pública**, v. 1, n. 1, p. 101-113, 2009

THEURER, Christian P.; TUMASJAN, Andranik; WELPE, Isabell M. Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter?. **PloS one**, v. 13, n. 10, p. e0204089, 2018.

UDDIN, Md Aftab; PRIYANKARA, HP Rasika; MAHMOOD, Monowar. Does a creative identity encourage innovative behaviour? Evidence from knowledge-intensive IT service firms. **European Journal of Innovation Management**, 2019.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

WAHEED, Abdul et al. How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. **Sustainability**, v. 11, n. 3, p. 621, 2019.

ZENG, Jianji; XU, Guangyi. How Servant Leadership Motivates Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 13, p. 4753, 2020.