

# ARTIGOS

Submetido 26.04.2019. Aprovado 25.11.2019

Avaliado pelo sistema double blind review. Editor Científico: Pablo Isla

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200302>

## O PAPEL DO EMPODERAMENTO E DA IDENTIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES COM SUAS EQUIPES DE TRABALHO PARA UM CLIMA DE INOVAÇÃO

*Role of empowerment and worker's identification with their teams for an innovative climate*

*El rol de empoderamiento e da identificación dos trabajadores com sus equipos de trabajo para un clima de innovación*

### RESUMO

Vários estudos argumentam que um clima organizacional orientado para promover a inovação gera maior competitividade nas empresas. No entanto, poucos autores exploraram os fatores que condicionam a formação do clima de inovação e os efeitos que estes têm sobre o desempenho do trabalhador. Com base em uma amostra de 201 trabalhadores que atuavam em empresas de manufatura e serviços, foi realizada uma análise sobre a influência de variáveis como empoderamento e identificação de equipes de trabalho no clima de inovação. Também foi analisada a influência do clima de inovação no desempenho laboral e no compromisso de trabalho. Os resultados indicaram que existe uma relação positiva entre as hipóteses levantadas, o empoderamento e a identificação com as equipes de trabalho influenciam o clima da inovação, e esse último influencia o desempenho e o comprometimento do trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE** | Empoderamento, identificação das equipes de trabalho, clima de inovação, desempenho no trabalho, comprometimento no trabalho.

### ABSTRACT

Several studies argue that an organizational climate oriented to promote innovation generates greater competitiveness in companies. However, very few researchers have explored the factors that lead to the formation of innovation climate and their effects on workers' performance. Based on a sample of 201 workers from manufacturing and service companies, an analysis was carried out to examine the influence of variables like empowerment and identification with work teams in innovation climate. Furthermore, the influence of innovation climate on job performance and work commitment was analyzed. The results indicate that there is a positive relationship among the variables of the hypotheses, empowerment and identification with work teams influence in innovation climate, and the latter influences work performance and work commitment.

**KEYWORDS** | empowerment, identification with work teams, innovation climate, job performance, work commitment

### RESUMEN

Diversos estudios sostienen que un clima organizacional, orientado a promover la innovación, genera mayor competitividad en las empresas. Sin embargo, pocos autores han explorado los factores que condicionan la formación del clima de innovación y los efectos que estos tienen en el desempeño del trabajador. En base a una muestra de 201 trabajadores que se desempeñaban en empresas de manufatura y servicios, se llevó a cabo un análisis sobre la influencia de las variables empoderamiento e identificación de los equipos de trabajo en el clima de innovación. También, se analizó la influencia del clima de innovación en el desempeño laboral y en el compromiso de trabajo. Los resultados indicaron que existe una relación positiva entre las hipótesis planteadas, el empoderamiento y la identificación con los equipos de trabajo influyen en el clima de innovación, y este último influye en el desempeño y el compromiso laborales.

**PALABRAS CLAVE** | Empoderamiento, identificación de los equipos de trabajo, clima de innovación, desempeño laboral, compromiso de trabajo.

**MANUEL FERNANDO MONTOYA RAMÍREZ<sup>1</sup>**

[mmontora@ulima.edu.pe](mailto:mmontora@ulima.edu.pe)

ORCID: [0000-0002-5239-0456](https://orcid.org/0000-0002-5239-0456)

**JHONY OSTOS<sup>2</sup>**

[jostos@esan.edu.pe](mailto:jostos@esan.edu.pe)

ORCID: [0000-0003-1888-7378](https://orcid.org/0000-0003-1888-7378)

**ARTURO RODOLFO SAENZ ARTEAGA<sup>2</sup>**

[asaenz@esa.edu.pe](mailto:asaenz@esa.edu.pe)

ORCID: [0000-0002-4240-480X](https://orcid.org/0000-0002-4240-480X)

<sup>1</sup>Universidad de Lima, Facultad Ingeniería Industrial, Lima, Perú

<sup>2</sup>Universidad ESAN, Facultad Ciencias Económicas y administrativas, Lima, Perú

## INTRODUÇÃO

Um clima orientado para a inovação permite aos trabalhadores melhorar sua capacidade de gerar e implementar ideias criativas que melhoram o desempenho das organizações (King, Chermont, West, Dawson, & Hebl, 2007). A gestão da inovação organizacional não só promove a criação de climas organizacionais favoráveis para a inovação, como também promove um ambiente melhor para a tomada de decisões sobre adoção, implementação e avaliação da inovação (Sánchez, Quintero, Sánchez, Fierro, & García, 2017).

Dada a limitada pesquisa sobre clima organizacional orientado para a inovação (Gonzales-Roma & West, 2004), é necessário analisar os fatores que levam à formação do clima de inovação nas empresas. Espera-se que o clima de inovação permita que os trabalhadores desenvolvam mecanismos de adaptação ou melhoria dos processos de trabalho que influenciam o desempenho organizacional (King et al., 2007). Uma cultura de inovação pode promover a capacidade das organizações de inovar e competir, portanto é necessário definir as ferramentas para adaptação dos trabalhadores com base nas necessidades das respectivas organizações (Souto, 2015). A inovação é sustentada por meio da gestão do conhecimento, mas ainda há poucas pesquisas analisando os fatores que afetam as variáveis mencionadas acima (Bhatnagar, 2014).

A identificação dos trabalhadores com suas equipes de trabalho tem efeitos significativos na aprendizagem e no desempenho (Vegt & Bunderson, 2005). No entanto, poucos estudos empíricos explicam como a identificação dos trabalhadores com suas equipes de trabalho pode influenciar o comprometimento com a inovação (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994).

Um fator importante para a inovação é o empoderamento dos trabalhadores, o qual está associado ao aumento da inovação (Yang & Konrad, 2011). A inovação bem-sucedida requer o desenvolvimento e implementação de ideias novas para a organização (Kilgour, 2006). O alto grau de participação dos trabalhadores nas decisões gerará maior potencial de inovação (Yang & Konrad, 2011). O empoderamento dos trabalhadores tem potencial para criar capacidade de inovação nas empresas (Bhatnagar, 2014; Cakar & Erturk, 2010). No entanto, é necessário continuar conduzindo pesquisas sobre práticas que as empresas devem adotar para gerar um clima adequado de inovação (Mol & Birkinshaw, 2009).

Thompson e Heron (2005) e Collins e Smith (2006) concluíram que as práticas de gestão de RH que geram altos níveis de comprometimento contribuem para a criação de um clima em que os trabalhadores estão dispostos a compartilhar conhecimento e, acima de tudo, geram comprometimento com a gestão do conhecimento. Portanto, é necessário analisar o comprometimento

dos trabalhadores e sua identificação com a organização para criar conhecimento. Para que as organizações possam sobreviver e competir em um mundo turbulento e em mudança, os trabalhadores devem ter um espírito de criatividade e inovação (Yasini, 2016). As empresas que são bem-sucedidas na gestão do conhecimento são aquelas capazes de gerar um grau elevado de comprometimento entre seus trabalhadores (Alvesson, 2002).

Pesquisas sobre o desempenho dos trabalhadores indicam que a gestão da inovação está positivamente associada ao desempenho da organização e ao caminho de crescimento da produtividade (Mol & Birkinshaw, 2009). No entanto, a análise dos resultados da gestão da inovação continua a ser considerada uma linha de pesquisa futura (Vaccaro, Jansen, Bosch, & Volberda, 2012).

Existem várias abordagens para explorar o clima de inovação. Segundo Isaksen (2007), uma maneira de fazer isso é por meio de uma abordagem sistêmica partindo de diferentes perspectivas e contextos. Ekvall (1996) argumenta que o clima de inovação está relacionado a diferentes variáveis organizacionais, ou seja, os tipos de recursos organizacionais que influenciam a formação do clima de inovação e sua consequente influência sobre os resultados das operações da organização, e analisa esse fenômeno na perspectiva do processo organizacional. Estudos recentes têm explorado novas variáveis relacionadas ao clima, como comprometimento com o trabalho (Ancarani, Mauro, & Giammanco, 2019), empoderamento (Tan & Ho, 2015) e equipes de trabalho (Isaksen & Lauer, 2002). Uma vez que os pesquisadores estão interessados em identificar as variáveis relacionadas ao clima, é necessário continuar investindo nessa linha de pesquisa. Neste estudo, um novo modelo, incluindo as variáveis comprometimento com o trabalho, empoderamento, equipes de trabalho e desempenho no trabalho, foi desenvolvido e analisado utilizando a abordagem sistêmica proposta por Isaksen (2007) e a abordagem organizacional proposta por Ekvall (1996).

Com base nos trabalhos dos autores citados acima, este estudo analisa as variáveis que influenciam o clima de inovação, bem como as variáveis que são influenciadas por ele. O primeiro inclui empoderamento e identificação com equipes de trabalho, enquanto o último inclui desempenho no trabalho e comprometimento com o trabalho. O modelo e as hipóteses do estudo foram verificados usando análise de equações estruturais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Clima de inovação

O clima de inovação é o ambiente em que a cultura organizacional se desenvolve e pode ser identificado por meio da percepção dos

trabalhadores. Alguns autores tradicionais, como Barney (1986), argumentam que uma cultura orientada à inovação é fundamental para o comprometimento dos trabalhadores, pois permite que eles promovam novas ideias e mudanças que não podem ser facilmente imitadas, contribuindo, assim, para a vantagem competitiva.

A força do clima organizacional depende do nível de homogeneidade das percepções, valores e práticas de gestão dos trabalhadores aprovados pela organização (Miron, Erez, & Naveh, 2004). Quando a cultura e o clima de uma organização apoiam a inovação, ela é recompensada em termos de melhor desempenho das práticas de inovação (West, 2002). O clima organizacional é uma variável que influencia o ambiente de uma organização e comportamento dos trabalhadores (Patterson et al., 2005). Uma organização pode melhorar seu clima de inovação criando incentivos para a melhoria organizacional (Lin, Ho, & Lu, 2014).

O clima de inovação promove práticas organizacionais formais e informais com um processo criativo que orienta e favorece uma abordagem proativa e persistente ao trabalho. Em relação ao processo criativo, ainda há áreas que precisam ser exploradas para a obtenção de soluções que beneficiem as organizações em termos de inovação, competitividade, produtividade e crescimento de negócios (Barreto & Petit, 2017).

A manutenção de um clima organizacional que favoreça a criação e implementação de ideias e/ou processos está relacionada ao desempenho das organizações (King et al., 2007). Um clima organizacional que estimula o apoio, a coesão e o reconhecimento intrínseco favorece a percepção de apoio à inovação (Montes, Moreno, & Fernández, 2004). Da mesma forma, ter um clima que favoreça a inovação é um importante fator para a gestão da inovação e o desempenho das equipes de trabalho (Bain, Mann, & Pirola-Merlo, 2001).

Um clima propício à inovação pode permitir que os trabalhadores desenvolvam novos mecanismos para a melhoria dos processos relacionados ao trabalho. As organizações podem melhorar seu desempenho na medida em que aliviam as consequências negativas da demanda de trabalho, mantendo um bom clima de inovação (King et al., 2007).

## Empoderamento

Empoderamento é definido como um processo que amplia sentimentos de confiança e controle por meio da participação dos trabalhadores na tomada de decisões. Isso leva a melhores resultados de autoeficácia e desempenho (Eylon, 1998). Da mesma forma, a liderança como um verdadeiro facilitador da inovação (Friedrich & Zhong, 2017) é um fator essencial que

contribui para a capacidade de inovação de uma organização (Arguello & Quintanilla, 2017).

Ao mesmo tempo, o empoderamento é um conjunto de atividades destinadas a fortalecer a confiança nas capacidades dos trabalhadores. O objetivo é gerar uma mudança positiva nas organizações, incentivando a participação ativa dos trabalhadores no processo decisório. A participação dos trabalhadores nas decisões estimula suas habilidades, concede autonomia e autoridade, gerando, assim, inovação e agregando valor à organização (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001). Nas organizações com alto nível de participação dos trabalhadores na tomada de decisões, as práticas de inovação geralmente produzem resultados superiores (Yang & Konrad, 2011).

O empoderamento nas organizações gera índices de alto desempenho em termos de inovação, pois envolve os trabalhadores na geração de ideias e no processo de aprendizagem organizacional. Dessa forma, os trabalhadores compartilham ideias, processam mais informações e participam da tomada de decisões. O empoderamento dos trabalhadores aumenta a probabilidade de gerar mais ideias e colocá-las em prática (Yang & Konrad, 2011).

As organizações que implementarem um sistema que promova a criatividade serão mais inovadoras (Kilgour, 2006). Isso é possível porque possuem uma grande variedade de informações e conhecimentos para a concepção de novas ideias. Nesse sentido, a participação dos trabalhadores nos processos de aprendizagem e tomada de decisão resultará em uma melhor geração de ideias (Arthur & Aiman-Smith, 2001).

O empoderamento tem um forte poder preditivo sobre a inovação, pois promove o comprometimento dos trabalhadores, o que leva a uma maior inovação (Bhatnagar, 2014). O empoderamento está positivamente relacionado à inovação, tanto no nível do trabalhador quanto no nível da organização (Cakar & Erturk, 2010). Isso reflete a importância do empoderamento e sua relação com o processo de inovação nas organizações, cujo efeito não se limita ao nível do trabalhador, mas se estende para toda a organização.

## Identificação com equipes de trabalho

A identificação de trabalhadores com suas equipes pode afetar os objetivos das pessoas, os padrões e o apoio para alcançar as metas da equipe. A forma como as equipes de trabalho inovadoras de uma organização é estruturada reflete a especialização de tarefas, papéis, responsabilidades e autoridade dos trabalhadores para tomar decisões. Esse tipo

de coordenação do trabalho promove a cultura organizacional e a identificação com equipes de trabalho (Glynn, Kazanjian, & Drazin, 2010). Independentemente de os trabalhadores terem posições semelhantes ou diferentes em uma equipe de trabalho, o desempenho deles variará dependendo de como cada um se identifica com a equipe de trabalho.

A identificação dos trabalhadores com suas equipes de trabalho também pode gerar motivação, afeto e comportamentos que lhes permitam alcançar seus objetivos dentro da equipe. Há maior motivação para inovar no caso dos trabalhadores que se identificam fortemente com suas equipes (Glynn et al., 2010). As pessoas que se identificam com suas equipes estão motivadas a defender sua identidade e focar sua atenção no trabalho de inovação (Bantel & Jackson, 1989). Assim, é estabelecida uma relação entre a identificação dos trabalhadores com a equipe de trabalho e a inovação nas organizações.

A identificação dos trabalhadores com a sua equipe de trabalho estimula a aprendizagem, a troca de informações e a inovação em grande medida. As políticas de recursos humanos podem promover a coesão das equipes. Elas podem gerar um bom senso de identidade entre os trabalhadores. Assim, elas podem aumentar a intenção de inovação. Portanto, o recrutamento adequado e a seleção dos membros são importantes (Vegt & Janssen, 2003).

## Desempenho no trabalho

O desenvolvimento dos trabalhadores é a base de qualquer organização de alto desempenho. O comportamento inovador dos trabalhadores é complexo, pois aparece ao longo do tempo e ocorre em três etapas. Na primeira etapa, o trabalhador reconhece um problema. Na segunda etapa, propõe soluções novas ou adotadas. Na terceira etapa, o trabalhador apresenta um comportamento inovador porque está convencido de que a solução proposta pode ser aplicada ao seu trabalho, ao trabalho do grupo ou trabalho organizacional (Kanter, 1988). O comportamento inovador é identificado por meio de uma série de etapas nas quais o trabalhador reconhece um problema e, em seguida, propõe soluções, incentivando a geração de novos modelos inovadores para o uso e benefício da organização (Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006).

Os trabalhadores podem ser treinados para melhorar suas habilidades de inovação e, conseqüentemente, seu comportamento inovador (Carmeli et al., 2006). O clima de inovação de uma organização pode gerar condições para o processo de inovação, o qual está diretamente relacionado ao desempenho da organização (Baer & Frese, 2003).

O empoderamento leva a um melhor desempenho dos trabalhadores nas organizações (Eylon, 1998), o que facilita a inovação e melhora o desempenho organizacional. Se criarmos uma cultura que promova a inovação, o trabalhador contará com um processo de trabalho otimizado que lhe permitirá buscar diferentes fontes de conhecimento e avaliar o grau de ajuste do conhecimento passível de ser reutilizado (Miron et al., 2004).

A combinação de criatividade com aplicação leva à inovação. O processo de inovação pode quebrar certas regras, especialmente na implementação das ideias. No entanto, a qualidade exige a adesão a regras ou normas (Miron et al., 2004).

Por outro lado, Douglas e Judge (2001) indicam que a inovação, a qualidade e o desempenho das organizações possuem uma variedade de abordagens que se manifestam em dois extremos: autonomia, que leva à inovação, e controle, cujo foco está nos detalhes e procedimentos.

A capacidade de inovação de um trabalhador depende da cultura e do clima inovador em que trabalha. Quanto melhor forem estabelecidos a cultura e o clima em uma organização, melhor será o desempenho organizacional e o desempenho do trabalhador. Pessoas criativas colocam suas ideias e inovatividade em prática quando trabalham em um ambiente que favorece a inovação. A maioria dos pesquisadores que têm promovido a inovação em organizações tem testemunhado o crescimento e desenvolvimento delas. Isso lhes possibilitou consolidar modelos de negócios específicos que permitem entender a concorrência e adaptar as organizações para alcançar os mesmos ou novos objetivos (Vera, Martínez, Vera, & Cautle, 2016).

## Comprometimento com o trabalho

A gestão dos recursos humanos contribui para o conhecimento e a inovação por meio da promoção do comprometimento entre os trabalhadores, os quais estarão dispostos a compartilhar seus conhecimentos desde que as condições sejam favoráveis (Carmelo-Ordaz, García-Cruz, Sousa-Ginel, & Valle-Cabrera, 2011). O comprometimento dos trabalhadores na organização facilita a geração de inovação e contribui para o desempenho da organização.

O conhecimento é o primeiro passo para a geração de ideias as quais posteriormente se transformam em inovação. As empresas desempenham um papel importante, uma vez que promovem maior eficiência dos trabalhadores ao desenvolverem um ambiente adequado para a produção e troca de conhecimentos (Rivera-Vásquez, Ortiz-Fournier, & Flores, 2009). Os estilos de apego (seguro, ansioso e evitante)



atribuídos pelos subordinados aos seus líderes e sistemas de recursos humanos influenciam os processos de inovação do trabalhador (Cerne, Batistic, & Kenda, 2018).

Comprometimento organizacional é definido como o grau em que um trabalhador se identifica com a sua organização e trabalho. Isso leva a um melhor desempenho. Portanto, além de criar um clima adequado que incentive os trabalhadores a compartilharem seus conhecimentos, é importante também cultivar o comprometimento dos trabalhadores com a organização e seus objetivos (Thompson & Heron, 2005). Por outro lado, Collins e Smith (2006) constataram que práticas de gestão de recursos humanos de alto comprometimento contribuíram para a criação de um clima social em uma organização. Como os trabalhadores estavam mais propensos a compartilhar seus conhecimentos e gerar mais inovação, pode-se inferir que seu comprometimento pessoal e identificação com a organização são decisivos para os processos de criação de conhecimento. Segundo Alvesson (2002), as empresas bem-sucedidas na criação e gestão do conhecimento são aquelas capazes de gerar um alto nível de conhecimento.

## Hipóteses

O empoderamento torna-se uma estratégia gerencial que estimula a participação dos trabalhadores na tomada de decisões, promovendo mudanças e valores na organização (Laschinger et al., 2001). O empoderamento deve promover um clima de inovação adequado nas organizações, de modo a motivar o desempenho inovador dos trabalhadores ao torná-los mais criativos e inovadores e capazes de tomar decisões adequadas. Os trabalhadores precisam trabalhar em um clima organizacional e ambiente adequados para obterem bons resultados.

A responsabilidade de promover mudanças e tomar decisões cria um desafio e uma motivação intrínseca entre os trabalhadores, o que é fortalecido quando o trabalho é realizado em um clima adequado de inovação. É necessário que as organizações criem um ambiente de trabalho inovador que permita que seus trabalhadores coloquem sua engenhosidade em ação para promover mudanças, pois espera-se que os trabalhadores atuem com alguma liberdade e tomem decisões de maneira responsável e comprometida. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: O empoderamento dos trabalhadores contribui positivamente para a formação de um clima de inovação nas empresas.

A identificação dos trabalhadores com suas equipes de trabalho deve ser bem percebida e experienciada, pois afeta a capacidade deles de inovar. Essa é uma área que precisa ser mais

pesquisada no futuro (Glynn et al., 2010). Quando os trabalhadores percebem que seu trabalho é reconhecido pela equipe e sua presença é aceita, eles se identificam com a equipe, dessa forma contribuindo para a formação de um melhor clima de inovação, o que, em última instância, favorece a geração e aplicação de ideias na prática. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: A identificação dos trabalhadores com suas equipes de trabalho contribui positivamente para a formação de um clima de inovação nas empresas.

Inovação é uma ação que pode ser compartilhada por todos os trabalhadores em uma organização. Se houver um ambiente adequado que facilite o desenvolvimento de práticas inovadoras, é possível que os trabalhadores desenvolvam capacidades de inovação e, conseqüentemente, tenham melhor desempenho. Em seguida, é importante criar um ambiente adequado que incentive a inovação e a criatividade. Um dos componentes organizacionais que favorecem a inovação é a existência de um clima organizacional inovador. Vários estudos têm mostrado que um clima de trabalho favorável pode incentivar a inovação. Além disso, o nível de criatividade dependerá da motivação do trabalhador, ao passo que a motivação dependerá do clima organizacional. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H3: Um clima de inovação nas empresas influencia positivamente o desempenho dos trabalhadores.

Segundo Alvesson (2002), as empresas que têm sucesso na criação e apropriação do conhecimento são aquelas capazes de gerar um alto nível de comprometimento dos trabalhadores com a organização. O comprometimento dos trabalhadores expresso em um fluxo contínuo de comunicação tem um efeito positivo no compartilhamento de conhecimentos. Conseqüentemente, criar e compartilhar conhecimento na organização é a base para a inovação nas organizações.

A cultura orientada para a inovação é essencial para garantir o comprometimento dos trabalhadores, os quais devem promover novas ideias e mudanças que não podem ser facilmente copiadas para criar vantagens competitivas (Barney, 1986). Um clima organizacional que promova a inovação gerará um maior comprometimento dos trabalhadores. Nesse contexto, Bii e Song (2003) afirmaram que o comprometimento dos trabalhadores também é observado pelo grau em que se identificam com os objetivos e resultados da organização. Assim, propomos a seguinte hipótese:

H4: Um clima de inovação nas empresas influencia positivamente o grau de comprometimento dos trabalhadores.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa utiliza um modelo quantitativo de pesquisa por meio de coleta de dados. Nós testamos as hipóteses analisando equações estruturais. A amostra de trabalhadores foi selecionada para obter informações de diferentes setores de negócios e níveis hierárquicos nas organizações. Os resultados obtidos foram generalizados, não se limitando a um setor específico ou nível hierárquico.

Um único questionário foi elaborado para obter informações sobre cinco componentes: capacitação, identificação com equipes de trabalho, clima de inovação, desempenho no trabalho e comprometimento com o trabalho. Para obter dados sobre empoderamento, utilizou-se a pesquisa proposta por [Matthews, Díaz e Cole \(2002\)](#), com três itens. Para obter os dados sobre identificação com equipes de trabalho, utilizou-se o questionário proposto por [Somech, Desivilya e Lidogoster \(2009\)](#), composto por dois itens. Os dados de clima de inovação foram desenvolvidos a partir da escala proposta por [Scott e Bruce \(1994\)](#), o qual consiste em cinco itens. Os dados sobre desempenho no trabalho foram expressos em três itens e desenvolvidos a partir da escala proposta por [Fried, Ben-David, Tieg, Avital e Yeverechyahu \(1998\)](#). Por fim, a escala correspondente ao comprometimento de trabalho, composto por cinco itens, foi desenvolvida a partir da escala proposta por [Powell e Meyer \(2004\)](#).

Cada variável é definida da seguinte forma:

- a. O clima de inovação é o grau em que novas ideias são estimuladas e bem recebidas, com ênfase na busca de novas informações, com criatividade, abertura à mudança, antecipação e experimentação ([Medina, Munduate, Martínez, Dorado, & Mañas, 2004](#)).
- b. O empoderamento é um construto motivacional constituído por quatro aspectos cognitivos: significado, competência, autodeterminação e impacto. Esses quatro aspectos refletem uma orientação ativa para o trabalho ([Spreitzer, 1995](#)).
- c. A identificação com as equipes de trabalho refere-se à conscientização de que o trabalhador pertence a um determinado grupo social. Tal sentimento de pertencimento é valorizado de acordo com o significado emocional que o grupo atribui ao trabalhador ([Tajfel, 1974](#)).
- d. O desempenho no trabalho é a série de etapas de um processo por meio do qual o trabalhador reconhece um problema, gera novas ideias para resolvê-lo, promove o apoio e produz um protótipo ou modelo para o uso e/ou benefício da organização ([Carmeli et al., 2006](#)).
- e. O comprometimento com o trabalho é o grau em que as pessoas se identificam com a organização e se comprometem com ela. Reflete a vontade de continuar a trabalhar ([Allen & Meyer, 1996](#)).

Para todos os casos, utilizou-se a escala Likert. Para analisar a confiabilidade das escalas, foram atribuídos escores entre 1 e 5 para cada um dos itens da pesquisa. A cada número, foi atribuído o seguinte significado: 1: Discordo completamente; 2: Discordo; 3: Indeciso; 4: Concordo e 5: Concordo completamente.

Para a coleta de dados, foram identificadas as empresas listadas na Sociedade Nacional de Indústrias e na Câmara de Comércio de Lima. Em seguida, o questionário foi enviado por *e-mail* a 420 trabalhadores que trabalhavam nessas empresas, obtendo 252 questionários respondidos, dos quais 201 eram válidos. Os questionários que estavam mal preenchidos foram rejeitados (pois tinham dados ausentes ou estavam incompletos).

Os respondentes (homens e mulheres) trabalhavam em empresas tanto de fabricação quanto de serviços. Desse total, 149 eram homens, representando 74,13%, e 52 mulheres, representando 25,87%. A idade dos respondentes variou de 24 a 70 anos. A maioria dos trabalhadores (144, representando 71,64% do total) tinha entre 24 e 50 anos de idade. O restante dos 57 respondentes (28,35%) tinha mais de 51 anos de idade. Em relação à formação acadêmica dos respondentes, 122 (60,69%) possuíam mestrado ou doutorado e 79 (39,31%) realizaram estudos profissionais ou técnicos.

Para examinar a validade do instrumento de medida, seguimos um modelo de estudo ([Olmedo-Cifuentes & Martínez-León, 2014](#)). Para isso, atendemos aos seguintes requisitos: a) validade convergente, por meio de uma análise fatorial exploratória dos itens, para identificar os elementos agrupados em cada construto, e b) validade discriminante, por meio de uma análise das correlações entre construtos, para verificar o grau de diferença entre os itens e a forma como diferentes conceitos são medidos. A validade da proposta de estudo é confirmada pela estimativa de um modelo de equação estrutural, razão pela qual os construtos são inicialmente analisados por análise fatorial confirmatória. Em seguida, o modelo estrutural é estimado para identificar as relações entre os construtos. Por fim, uma análise de caminho é desenvolvida para testar as hipóteses propostas.

## RESULTADOS

O *software* utilizado para analisar o modelo foi o IBM SPSS AMOS versão 24. Os construtos do modelo foram testados quanto à confiabilidade e validade por meio de análise fatorial confirmatória (AFC). O modelo de medida incluiu 18 itens agrupados em cinco construtos: empoderamento (EM), identificação da equipe (ID), clima de inovação (CL), desempenho no trabalho (PF) e comprometimento com o trabalho (AC).

### Qualidade da mensuração do modelo

A validade convergente foi verificada por meio de análise fatorial exploratória de componentes principais. A Tabela 1 mostra os cinco construtos obtidos:

1. O empoderamento é composto por cinco itens, cujas cargas fatoriais são 0,852, 0,825, 0,811, 0,740 e 0,678.
2. O clima de inovação é composto por cinco itens, cujas cargas fatoriais são 0,847, 0,831, 0,758, 0,662 e 0,606.
3. O desempenho no trabalho é composto por três itens, cujas cargas fatoriais são 0,889, 0,854 e 0,773.
4. O empoderamento é composto por três itens, cujas cargas fatoriais são 0,845, 0,822 e 0,775.
5. A identificação da da equipe é composta por dois itens, cujas cargas fatoriais são 0,862 e 0,863.

Os resultados obtidos em cada item mostram cargas fatoriais altamente razoáveis, o que confirma a justificação e unidimensionalidade dos cinco construtos.

Tabela 1. Análise fatorial exploratória: Matriz de componentes rotativas<sup>a</sup>

Itens (KMO:0,856; Teste de esfericidade de Barlett = 0,000; Variância total explicada: 79,34%)	Código do item	Componentes				
		Comprometimento com o trabalho	Clima de inovação	Desempenho no trabalho	Empoderamento	Identificação com equipes de trabalho
O problema da organização é também o meu problema.	AC2	0,852	0,078	-0,005	0,214	0,128
Trabalhar nesta organização significa muito para mim	AC3	0,825	0,256	0,151	0,022	0,062
Me sinto parte desta organização	AC5	0,811	0,221	0,101	0,173	0,225
Gostaria de continuar a trabalhar nesta organização	AC1	0,740	0,096	0,421	0,155	0,006
Me sinto em família nesta organização	AC4	0,678	0,350	0,196	0,190	0,319
Esta organização me dá tempo para procurar novas ideias	CL5	0,266	0,847	-0,002	0,247	0,119
Temos tempo suficiente para colocar novas ideias em prática	CL4	0,141	0,831	0,078	0,151	-0,056
O sistema promove e recompensa a inovação	CL6	0,121	0,758	-0,037	0,398	0,083
A organização estimula a criatividade	CL1	0,271	0,662	0,208	0,303	0,385
A organização respeita a capacidade criativa no trabalho	CL2	0,326	0,606	0,265	0,314	0,360
O trabalhador é capaz de encontrar o problema e resolvê-lo	PF3	0,139	-0,037	0,889	0,008	0,129
O trabalhador realiza o trabalho com precisão e qualidade	PF2	0,115	0,147	0,854	0,020	0,130
O trabalhador está satisfeito com seu desempenho	PF4	0,186	0,076	0,773	0,142	0,269
Os funcionários têm voz e voto em relação às regras do trabalho	EM4	0,134	0,271	0,043	0,845	0,088
Os funcionários têm voz e voto em relação às políticas da empresa	EM5	0,155	0,324	0,028	0,822	0,061
Os funcionários têm voz e voto em relação às suas responsabilidades no trabalho	EM3	0,249	0,269	0,136	0,775	0,199
Eu gosto de fazer meu trabalho junto com uma equipe	ID2	0,168	0,173	0,205	0,082	0,863
Eu gosto de equipes de trabalho	ID3	0,190	0,043	0,260	0,163	0,862
Variância explicada		19,96%	18,62%	14,54%	14,51%	11,77%

Método de extração: Análise dos componentes principais. Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser.

<sup>a</sup> A rotação convergiu em cinco iterações

Fonte: Autores

Após a análise exploratória, realizou-se uma análise fatorial confirmatória para obter resultados aceitáveis do modelo. A Tabela 2 mostra a confiabilidade dos dados da escala, tanto dos valores  $\alpha$  de Cronbach quanto dos valores de confiabilidade composta. Esses valores estão acima do recomendado de 0,7 para todos os construtos (Hair, Black, & Anderson, 2010). Além disso, os resultados de variância média extraída (VME) estão acima do valor mínimo recomendado de 0,5 para todos os construtos (Hair et al., 2010).

**Tabela 2. Resultados da análise fatorial confirmatória**

Construto	Item	Carga de fator padronizada	Razão Crítica (R.C.)	Confiabilidade ( $\alpha$ de Cronbach)	Confiabilidade composta	Variância média extraída (VME)
Comprometimento com o trabalho	AC2	0,843		0,897	0,919	0,697
	AC1	0,701	10,093			
	AC3	0,753	11,772			
	AC4	0,942	11,470			
	AC5	0,910	13,658			
Clima de inovação	CL6	0,730		0,907	0,903	0,658
	CL5	0,789	13,987			
	CL4	0,601	8,796			
	CL2	0,956	10,691			
	CL1	0,926	11,672			
Desempenho no trabalho	PF4	0,770		0,849	0,852	0,658
	PF3	0,853	12,092			
	PF2	0,809	11,634			
Empoderamento	EM5	0,843		0,876	0,877	0,704
	EM4	0,828	13,399			
	EM3	0,846	13,746			
Identificação com equipes de trabalho	ID3	0,902		0,874	0,875	0,778
	ID2	0,862	12,547			

Fonte: Autores.

Em relação aos valores de resumo do ajuste do modelo, todos os índices excedem os limites recomendados por Hair et al. (2010). A razão  $\chi^2$  foi de 2,168 (abaixo de 3), o RMSEA foi de 0,076 (abaixo de 0,08), e os outros índices, CFI, NFI, IFI e TLI, foram de 0,953, 0,918, 0,954 e 0,934, respectivamente (estão acima do valor recomendado de 0,9). Índices recomendados semelhantes foram encontrados em Rodriguez-Lopez e Diz-Comesaña (2016)

Em seguida, foram analisadas as correlações de validade discriminante (ver Tabela 3). Como os valores obtidos estão abaixo do valor recomendado de 0,8 (Hair et al., 2010), foi confirmada a validade discriminante.

**Tabela 3. Médias, desvios padrão e correlações entre as construções**

Construto	Código	Média	Desvio padrão	Correlações					
				AC	CL	PF	EM	ID	
Comprometimento com o trabalho	AC	4,214	0,767	1,000					
Clima de inovação	CL	3,388	0,954	0,560**	1,000				
Desempenho no trabalho	PF	4,275	0,620	0,425**	0,283**	1,000			
Empoderamento	EM	3,083	0,985	0,458**	0,662**	0,217**	1,000		
Identificação com equipes de trabalho	ID	4,468	0,730	0,437**	0,406**	0,469**	0,337**	1,000	

\*\* A correlação é significativa no nível de confiança 0.01 (bilateral).

Fonte: Autores



## Teste de hipóteses

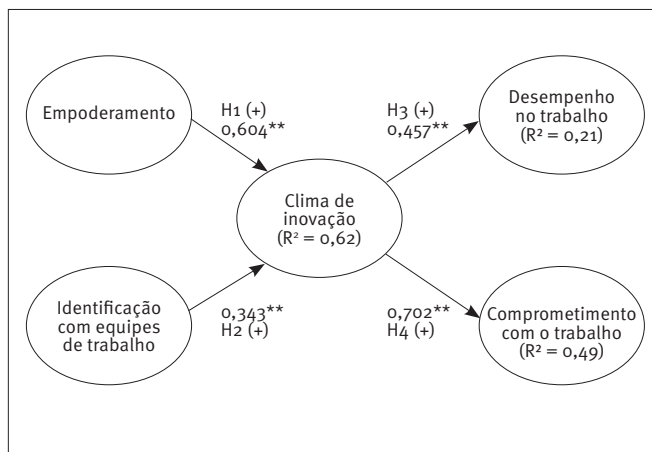
A Figura 1 mostra o modelo de estudo com estimativas significativas para cada relação, o que permite confirmar as hipóteses. Para testar as hipóteses propostas, desenvolvemos uma análise de caminhos. Os resultados do modelo proposto são apresentados na Tabela 4. O modelo ajustado é significativo, tendo os seguintes valores: ajuste do modelo  $\chi^2$ : 1.592; CFI: 0,943; IFI: 0,944, TLI: 0,929 e RMSEA: 0,076.

Enquanto a hipótese H1 afirma que o empoderamento contribui positivamente na formação do clima de inovação, a hipótese H2 afirma que a identificação com equipes de trabalho contribui positivamente na formação do clima de inovação. Os resultados indicam que tanto a relação entre empoderamento e clima de inovação quanto aquela entre identificação com equipes de trabalho e clima de inovação são positivas e significativas ( $B = 0,604$ ,  $P < 0,05$  e  $B = 0,343$ ;  $P < 0,05$ , respectivamente). Portanto, as hipóteses H1 e H2 são confirmadas.

As hipóteses 3 e 4 afirmam que a variável clima de inovação influencia positivamente as variáveis desempenho no trabalho e comprometimento com o trabalho. Os resultados

indicam que a relação entre clima de inovação e desempenho no trabalho e aquela entre clima de inovação e comprometimento com o trabalho são positivas e significativas ( $B = 0,457$ ,  $P < 0,05$  e  $B = 0,702$ ,  $P < 0,05$ , respectivamente). Dessa forma, as hipóteses H3 e H4 são confirmadas.

Figura 1. Resultados do modelo de pesquisa



\*\* $P < 0,05$

Tabela 4. Resultados da análise de caminhos

Regressão	Estimativa	Erro Padrão	RC	P*	Hipóteses
Empoderamento → Clima de inovação	0,604	0,105	5,531	0,00	H1 (+)
Identificação com equipes de trabalho → Clima de inovação	0,343	0,133	3,684	0,00	H2 (+)
Clima de inovação → Desempenho no trabalho	0,457	0,080	3,828	0,00	H3 (+)
Clima de inovação → Comprometimento com o trabalho	0,702	0,090	6,064	0,00	H4 (+)

Ajuste do Modelo  $\chi^2$ : 1.592; CFI:0.943; IFI:0.944, TLI:0.929; RMSEA: 0.076

Fonte: Autores.

## DISCUSSÃO

As teorias dos autores que apoiaram nosso modelo de pesquisa proposto foram revisadas, e, em seguida, os dados foram coletados usando o instrumento de medida. Por fim, os resultados foram analisados estatisticamente por meio de análise fatorial exploratória, análise confirmatória e análise de equações estruturais.

A análise estatística confirma a hipótese 1 (H1), ou seja, o empoderamento influencia a formação do clima de inovação. Isso implica que as empresas as quais estabelecem programas de capacitação para seus trabalhadores podem torná-los mais motivados e proativos. Isso melhorará a comunicação entre eles e gerará as condições necessárias para estabelecer um clima de inovação nas empresas. Nesse sentido, Singer e Donoso (2005)

afirmam que os trabalhadores não só podem tomar decisões, como também podem melhorar a comunicação, a proatividade e a capacidade de implementar novas ideias por meio do empoderamento.

Em relação à hipótese 2 (H2), verificou-se que a identificação com as equipes de trabalho contribui positivamente para a formação do clima de inovação. Isso implica que uma cultura organizacional de inovação é mais provável quando os trabalhadores se identificam com as equipes de trabalho. Estudos como os de Bantel e Jackson (1989) apontam que as pessoas que se identificam com suas equipes estão mais dispostas a defender a identidade da equipe e a participar de trabalhos inovadores. Os papéis, responsabilidades e autoridade atribuídos aos trabalha-

dores formam a identificação com a equipe de trabalho, o que influencia a cultura organizacional (Glynn et al., 2010).

A hipótese 3 (H<sub>3</sub>) foi confirmada como positiva. Verificou-se que o clima de inovação influencia positivamente o desempenho no trabalho. Isso implica que uma cultura de crenças e valores visando a manutenção de um clima de inovação adequado influencia o comportamento e o desempenho dos trabalhadores. Nesse sentido, West (2002) indica que, quando a cultura e o clima organizacional apoiam a inovação, o desempenho das práticas de inovação melhora.

A hipótese 4 (H<sub>4</sub>) foi confirmada como positiva. Verificou-se que o clima de inovação influencia positivamente o comprometimento com o trabalho. Isso implica que uma cultura de crenças e valores orientados para a inovação promove o comprometimento dos trabalhadores em gerar novas ideias, processos e produtos. Os trabalhadores embarcam em um processo de troca de conhecimentos e informações para gerar novos produtos, também conhecido como inovação (Lin et al., 2014). A ampla participação dos trabalhadores contribui para a geração de comprometimento nas empresas. Além disso, faz com que os trabalhadores estejam dispostos a superar sua resistência natural para compartilhar seus conhecimentos (Carmelo-Ordaz et al., 2011).

## CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Os resultados do estudo indicam que as empresas precisam operar em um clima adequado para que a criatividade e a inovação ocorram. O clima de inovação é um componente do processo organizacional que é influenciado por variáveis como empoderamento e identificação com equipes de trabalho, o que, por sua vez, influencia outras variáveis, como desempenho no trabalho e comprometimento com o trabalho.

Ao verificar a hipótese, observou-se que o empoderamento e a identificação do trabalhador com suas equipes ajudam a criar um clima de inovação adequado, produzindo resultados positivos para a organização na forma de cumprimento dos objetivos das equipes de trabalho e maior comprometimento dos trabalhadores.

Conseqüentemente, as empresas devem promover ações para capacitar os trabalhadores e permitir que eles se identifiquem com suas equipes a fim de gerar um clima organizacional adequado, que fortaleça o clima de inovação. O clima de inovação ajudará a gerar um maior comprometimento dos trabalhadores com o trabalho, o que, por sua vez, produzirá resultados positivos. Nesse sentido, Ekvall (1996) argumenta que o clima influencia os processos que produzem resultados

inovadores, e, como tal, as organizações devem manter um clima adequado para atingir os objetivos. Portanto, os gestores devem priorizar a criação de um clima de inovação, especialmente se o objetivo da organização é conduzir atividades inovadoras.

Considerando que o estudo foi realizado com uma amostra de empresas dos setores manufatureiro e de serviços, uma limitação é que ele não produziu resultados para cada setor. Isso porque cada setor pode ter uma forma de gerir o seu clima de inovação. Outra limitação do estudo é que o questionário não indica no seu início se as empresas estão gerindo inovação. A percepção dos respondentes de empresas que não realizam gestão da inovação poderia ser diferente.

A análise das empresas que estão realizando gestão da inovação é proposta como uma futura linha de pesquisa para estabelecer a presença do clima de inovação e sua extensão. Da mesma forma, novos estudos podem ser realizados em setores específicos, como manufatura, serviços e mineração. Outra linha de pesquisa futura é a investigação de outras variáveis que influenciam o clima de inovação, bem como outras variáveis que são influenciadas pelo clima de inovação. O modelo deste estudo poderia ser testado em empresas com diferentes tipos de cultura organizacional para verificar ou generalizar os resultados do estudo. Por fim, a relação entre clima de inovação e cultura organizacional poderia ser explorada, o que ajudaria as pessoas na criação de climas de trabalho adequados.

## REFERÊNCIAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1996). *Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3) 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043
- Alvesson, M. (2002). *Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies*. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123. doi: 10.1111/1467-6486.00218
- Ancarani, A., Mauro, C., & Giammanco, M. (2019). *Linking organizational climate to work engagement: A study in the healthcare sector*. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 547-557. doi:10.1080/01900692.2018.1491595
- Arguello, M. B., & Quintanilla, C. J. (2017). Análisis de los modelos para determinar la relación entre liderazgo e innovación. *Revista Publicando*, 12(2), 921-930. Retrieved on: <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1149>
- Arthur, J. & Aiman-Smith, L. (2001). *Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time*. *Academy of Management Journal*, 44(4) 737-754. doi: 10.5465/3069413
- Baer, M., & Frese, M. (2003). *Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68. doi 10.1002/job.179

- Bain, P., Mann, L., & Pirola-Merlo, A. (2001). **The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams.** *Small Group Research*, 32(1), 55-73. doi: 10.1177/104649640103200103
- Barney, J. (1986). **Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?.** *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. doi: 10.5465/amr.1986.4306261
- Barreto, J. R., & Petit, E. E. (2017). Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), 387-405. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055964004>
- Bantel, K., & Jackson, S. (1989). **Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?** *Strategic Management Journal*, 10, 107-124. doi: 10.1002/smj.4250100709
- Bhatnagar, J. (2014). **Mediator analysis in the management of innovation in Indian knowledge workers: The role of perceived supervisor support, psychological contract, reward and recognition and turnover intention.** *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1395-1416. doi: 10.1080/09585192.2013.870312
- Bii, H. Van der, & Song, M. (2003). **An empirical investigation into the antecedents of knowledge dissemination at the strategic business unit level.** *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 163-179. doi: 10.1111/1540-5885.2002008
- Cakar, N. D. & Erturk, A. (2010). **Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment.** *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359. doi: 10.1111/j.1540-627x.2010.00297.x
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). **Self-leadership skills and innovative behavior at work.** *Journal International of Manpower*, 27(1), 75-90. doi: 10.1108/014137720610652853
- Carmelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E. & Valle-Cabrera, R. (2011). **The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment.** *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1442-1463. doi: 10.1080/09585192.2011.561960
- Cerne, M., Batistic, S., & Kenda, R. (2018). **HR systems, attachment styles with leaders, and the creativity-innovation nexus.** *Human Resource Management Review*, 28(3), 271-288. doi: 10.1016/j.hrmr.2018.02.004
- Collins, C., & Smith, K. (2006). **Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms.** *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560. doi: 10.5465/amj.2006.21794671
- Douglas, T., & Judge, W. (2001). **Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration.** *Academy of Management Journal*, 44(1), 158-169. doi: 10.5465/3069343
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). **Organizational images and member identification.** *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. doi: 10.2307/2393235.
- Ekvall, G. (1996). **Organizational climate for creativity and innovation.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123. doi:10.1080/13594329608414845
- Eylon, D. (1998). **Understanding empowerment and resolving its paradox: Lessons from Mary Parker Follett.** *Journal of Management History*, 4(1), 16-28. doi: 10.1108/13552529810203905
- Fried, Y., Ben-David, H. A., Tiegs, R. B., Avital, N. & Yeverechyahu, U. (1998). **The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), 19-27. doi: 10.1111/j.2044-8325.1998.tb00659.x
- Friedrich, T., & Zhong, M. (2017). **Collective leadership as a facilitator of innovation.** *Handbook of research on leadership and creativity.* Edward Elgar publishing. 297-315. doi: 10.4337/9781784715465.00022
- Glynn, M., Kazanjian, R., & Drazin, R. (2010). **Fostering innovation in complex product development settings: The role of team member identity and interteam interdependence.** *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1082-1095. doi: 10.1111/j.1540-5885.2010.00772.x
- Gonzales-Roma, V., & West, M. (2004). **Agreeing to disagree: Climate strength and innovation in work teams.** Unpublished manuscript. University of Valencia, Spain
- Hair, J., Black, W., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis.* New York, USA: Pearson.
- Isaksen, S., & Lauer, K. (2002). **The climate for creativity and change in teams.** *Creativity and Innovation Management*, 11(1), 74-86. doi: 10.1111/1467-8691.00238
- Isaksen, S. G. (2007). **The climate for transformation: Lessons for leaders.** *Creativity & Innovation Management*, 16(1), 3-15. doi: 10.1111/j.1467-8691.2007.00415.x
- Kanter, R. (1988). **When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations.** *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211. Retrieved on: <https://web-a-ebSCOhost-com.esan.idm.oclc.org/ehost/detail/detail?vid=19&sid=a2f5754e-9acd-4efa-8439-ce8db1d5349c%40sessionmgr4006&bdata=JmXhbc9ZXMmc2loZT1lG9zdC1saXZl#db=bth&AN=6815426>
- Kilgour, M. (2006). **Improving the creative process: Analysis of the effects of divergent thinking techniques and domain specific knowledge on creativity.** *International Journal of Business and Society*, 7(2), 79-107. Retrieved on: <https://researchcommons.waikato.ac.nz/bitstream/handle/10289/1872/kilgour?sequence=1>
- King, E. B., De Chermont, K., West, M., Dawson, J. F., & Hebl, M. R. (2007). **How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 631-645. doi:10.1348/096317906X171145
- Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). **Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's Model.** *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272. Retrieved on: [https://journals.lww.com/jonajournal/Abstract/2001/05000/Impact\\_of\\_Structural\\_and\\_Psychological\\_Empowerment.6.aspx](https://journals.lww.com/jonajournal/Abstract/2001/05000/Impact_of_Structural_and_Psychological_Empowerment.6.aspx)
- Lin, P. C., Ho, H. Y., & Lu, M. H. (2014). **Efectos sobre la gestión del conocimiento y la cultura corporativa en el clima de innovación organizativa.** *Revista Internacional de Sociología*, 72, 43-55. doi:10.3989/ris.2013.08.09
- Matthews, R., Díaz, W., & Cole, S. (2002). **The organizational empowerment scales.** *Personnel Review*, 32, 397-318. doi: 10.1108/00483480310467624
- Medina, F., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M., & Mañas, M. (2004). **Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea, sobre el clima de los equipos de trabajo.** *Revista de Psicología Social*, 19(1), 3-15. doi: 10.1108/00483480310467624

- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). **Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?** *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199. doi: 10.1002/job.237
- Mol, M. & Birkinshaw, J. (2009). **The sources of management innovation: When firms introduce new management practices.** *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.01.001
- Montes, F. L., Moreno, A. R., & Fernández, L. M. (2004). **Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation.** *International Journal of Manpower*, 25, 167-180. doi: 10.1108/01437720410535972
- Olmedo-Cifuentes, I., & Martínez-León, I. (2014). **Influence of management style on employee views of corporate reputation: Application to audit firms.** *BQR Business Research Quarterly*, 17(4), 223-241. doi: 10.1016/j.brq.2013.08.001
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., & Wallace, A. (2005). **Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation.** *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. doi: 10.1002/job.312
- Powell, D., & Meyer, J. (2004). **Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment.** *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00050-2
- Rivera-Vásquez, J., Ortiz-Fournier, L., & Flores, F. (2009). **Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing.** *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 257-270. doi: 10.1108/13673270910988097
- Rodríguez-Lopez, N., & Diz-Comesaña, M. (2016). **The mediated effect of formal and informal control on governance forms.** *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 655-667. doi: 10.1590/s0034-759020160607
- Sánchez, A., Quintero, M. L., Sánchez, R., Fierro, E., & García, C. (2017). **Gobernanza del emprendimiento social: Especificación de un modelo para el estudio de la innovación local. Nómadas.** *Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 51(2), 51-73. doi: 10.5209/NOMA.54863
- Scott, G. S. & Bruce, R. A. (1994). **Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace.** *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. doi: 10.5465/256701
- Singer, M., & Donoso, P. (2005). **Un caso de empoderamiento en la industria química.** *Revista ABANTE*, 8(1), 3-24. Retrieved on: <http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-8-N1/Singer.pdf>
- Somech, A., Desivilya, H., & Lidogoster, H. (2009). **Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification.** *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 359-378. doi: 10.1002/job.537
- Souto, J. (2015). **Gestión de una cultura de innovación basada en las personas.** *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(3), 60-65. doi: 10.4067/S0718-27242015000300007
- Spreitzer, G. (1995). **Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation.** *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi: 10.2307/256865
- Tajfel, H. (1974). **Social identity and intergroup behavior.** *Social Science Information*, 13, 65-93. doi: 10.1177/053901847401300204
- Tan, H. C., & Ho, J. A. (2015). **The influence of communication, empowerment and trust on organizational ethical climates.** *International Journal of Economics & Management*, 9, 23-44. Retrieved on: <https://pdfs.semanticscholar.org/53d9/b8e7d5089290e5a7e1d547126a40eb8f0e4b.pdf>
- Thompson, M., & Heron, P. (2005). **Management capability and high-performance work organization.** *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 1029-1048. doi: 10.1080/09585190500120806
- Vaccaro, I., Jansen, J., Van Den Bosch, F. & Volberda, H. (2012). **Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size.** *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). **Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification.** *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547. doi: 10.5465/amj.2005.17407918
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). **Joint impact of interdependence and group diversity on innovation.** *Journal of management*, 29(5), 729-751. doi: 10.1016/S0149-2063\_03\_00033-3
- Vera, M. A., Martínez, R., Vera, G. & Cuautle, A. (2016). **Responsabilidad social empresarial y los profesionales de las ciencias económico-administrativas.** *Revista Global de Negocios*, 4(7), 1-12. Retrieved on: <https://www.theibfr.com/download/rgn/2016-rgn/rgn-v4n7-2016/RGN-V4N7-2016.pdf#page=3>
- West, M. (2002). **Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups.** *Applied psychology*, 51(3), 355-386. doi: 10.1111/1464-0597.00951
- Yang, Y., & Konrad, A. (2011). **Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement.** *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062-1083. doi: 10.1002/job.724
- Yasini, P. (2016). **Specific characteristics of innovation management process.** *International Journal of Organizational Leadership*, 5(2), 162-171. doi: 10.33844/ijol.2016.60406

## CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Os autores declaram que a conceituação e a construção teórico-metodológica, bem como a revisão teórica (pesquisa bibliográfica), foram coordenadas por Manuel Fernando Montoya Ramírez e Jhony Ostos. A coleta de dados foi realizada por Manuel Fernando Montoya Ramírez, e a análise de dados foi realizada por Jhony Ostos e Arturo Rodolfo Saenz Arteaga. Eles contribuíram igualmente na redação e revisão final do artigo.