

**NOVA**

**IMS**

Information  
Management  
School

# Estudo Maturidade da Liderança e Gestão da Mudança COTEC

2022

Cofinanciado por:



1. Enquadramento e objetivos	3
2. Metodologia	5
3. Resultados do modelo	17
4. Proposta de apresentação de resultados	33

# 1. Enquadramento e objetivos

O sucesso no processo de gestão da mudança e uma liderança eficaz são dois fatores que assumem um papel fundamental no desempenho económico das organizações, na medida em que potenciam a introdução de melhorias organizativas.

Nesse sentido, o principal objetivo deste estudo é desenvolver um modelo para avaliar o grau de maturidade das organizações em processos de gestão da mudança e liderança.

Este relatório reporta os resultados obtidos através da estimação do modelo desenvolvido. Na **secção 2** é descrita a metodologia adotada e na **secção 3** são apresentados os principais resultados do modelo. Na **secção 4** é apresentada uma proposta de apresentação de resultados, sendo os valores apresentados meramente ilustrativos, obtidos com base nos dados recolhidos na amostra.

1. Enquadramento e objetivos	3
<b>2. Metodologia</b>	<b>5</b>
3. Resultados do modelo	17
4. Proposta de apresentação de resultados	33

## 2. Metodologia

### População alvo

A população alvo do estudo é constituída por organizações localizadas em Portugal, sendo entrevistados os trabalhadores que sejam membros de equipa ou que tenham cargos de chefia (CEO, administradores, diretores).

### Plano de sondagem

Para seleccionar as entidades participantes no estudo foi utilizado um método de amostragem empírica, com recurso a um painel *online*, na qual os indivíduos são convidados a participar no estudo.

### Participantes

Foram realizadas 201 entrevistas.

### Método de entrevista

As entrevistas são realizadas através de um questionário aplicado *online* utilizando o método CAOI (*Computer Assisted Online Interview*).

### Recolha de dados

A recolha de dados teve lugar entre os dias 11 e 21 de novembro de 2022.

## 2. Metodologia

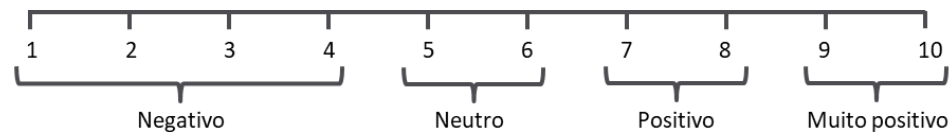
### Questionário

O questionário foi desenvolvido pela NOVA IMS em estreita colaboração com a COTEC Portugal, condição que se afigura determinante para a obtenção de um instrumento adequado aos objetivos do estudo. O questionário tem uma duração média inferior a 15 minutos.

De forma a dar resposta aos objetivos do estudo, o questionário é composto por questões sobre:

- Ambiente inovador;
- Comportamento inovador;
- Liderança (intercâmbio líder-membro, comportamento de liderança aberta ou fechada);
- Atributos individuais (resolução de problemas sistemática ou intuitiva);
- Atributos organizacionais (apoio à inovação, fornecimento de recursos, exploration e exploitation);
- Caracterização das empresas.

O questionário é constituído maioritariamente por perguntas fechadas de forma a garantir a objetividade do estudo. A maioria das questões tem uma escala de resposta dez pontos, de 1 a 10, que permitiram avaliar o desempenho dos atributos das dimensões em estudo. É apresentada abaixo a representação geral desta escala.



## 2. Metodologia

### Análise e estimação de resultados

Os dados recolhidos foram objeto de tratamento e análise quantitativa. Para o efeito foram aplicados métodos de estatística descritiva e de estatística explicativa:

- Análise descritiva: o relatório inclui estimativas pontuais para os valores médios e/ou proporções das variáveis em estudo, de forma a responder aos objetivos do estudo;
- Análise explicativa: foi realizada a modelação de equações estruturais (SEM) constituída pelo modelo estrutural, que integra as relações entre as variáveis latentes ou dimensões, e pelo modelo de medida, que relaciona as variáveis latentes com os indicadores (medidos nas perguntas do questionário). Neste estudo, o modelo SEM foi utilizado para explicar o Ambiente Inovador e o Comportamento Inovador e para estimar os seus determinantes.

A dimensão central do modelo estrutural é o Ambiente inovador, que tem como consequente o Comportamento inovador e como determinantes 3 grandes dimensões: Liderança, Atributos Individuais e Atributos Organizacionais. Por sua vez, a Liderança é composta pelas subdimensões intercâmbio líder-membro, comportamento de liderança aberta, comportamento de liderança fechada e pela interação da liderança aberta-fechada<sup>(1)</sup>. A resolução de problemas sistemática e a resolução de problemas intuitiva compõem a dimensão Atributos individuais, enquanto a dimensão Atributos organizacionais é composta pelas subdimensões apoio à inovação, fornecimento de recursos, exploration e exploitation. Importa referir que, com base na consulta de referências bibliográficas sobre o tema, foram testadas interações entre outras subdimensões em estudo<sup>(2)</sup>, embora os resultados obtidos não suportassem a sua inclusão no modelo estimado.

(1) Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.

(2) Caniëls, M. C., & Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need?. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 565-585. | Scott, S. G., & 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.

## 2. Metodologia

### Análise e estimação de resultados

- Análise explicativa: o modelo estrutural e o modelo de medida, utilizados na metodologia SEM, são apresentados na página seguinte.

A forma geral do modelo estrutural é:

$$\eta = \beta\eta + \gamma\xi + \nu$$

$$E(\nu|\xi) = 0$$

onde  $\eta'(\eta_1, \eta_2, \dots, \eta_5)$  representa o vetor das variáveis latentes endógenas,  $\xi' = (\xi_1, \xi_2, \dots, \xi_{10})$  o vetor das variáveis latentes exógenas,  $\beta$  e  $\gamma$  são matrizes de parâmetros, designados por coeficientes de impacto de ordem adequada, e o erro aleatório é designado por  $\nu$ . Os coeficientes de impacto  $\beta_{ij}$  e  $\gamma_{ij}$  estimam as alterações no índice da variável latente  $i$  decorrentes de uma variação unitária do índice da variável  $j$ .

A forma geral do modelo de medida é:

$$y = \lambda_y\eta + \varepsilon$$

$$x = \lambda_x\xi + \delta$$

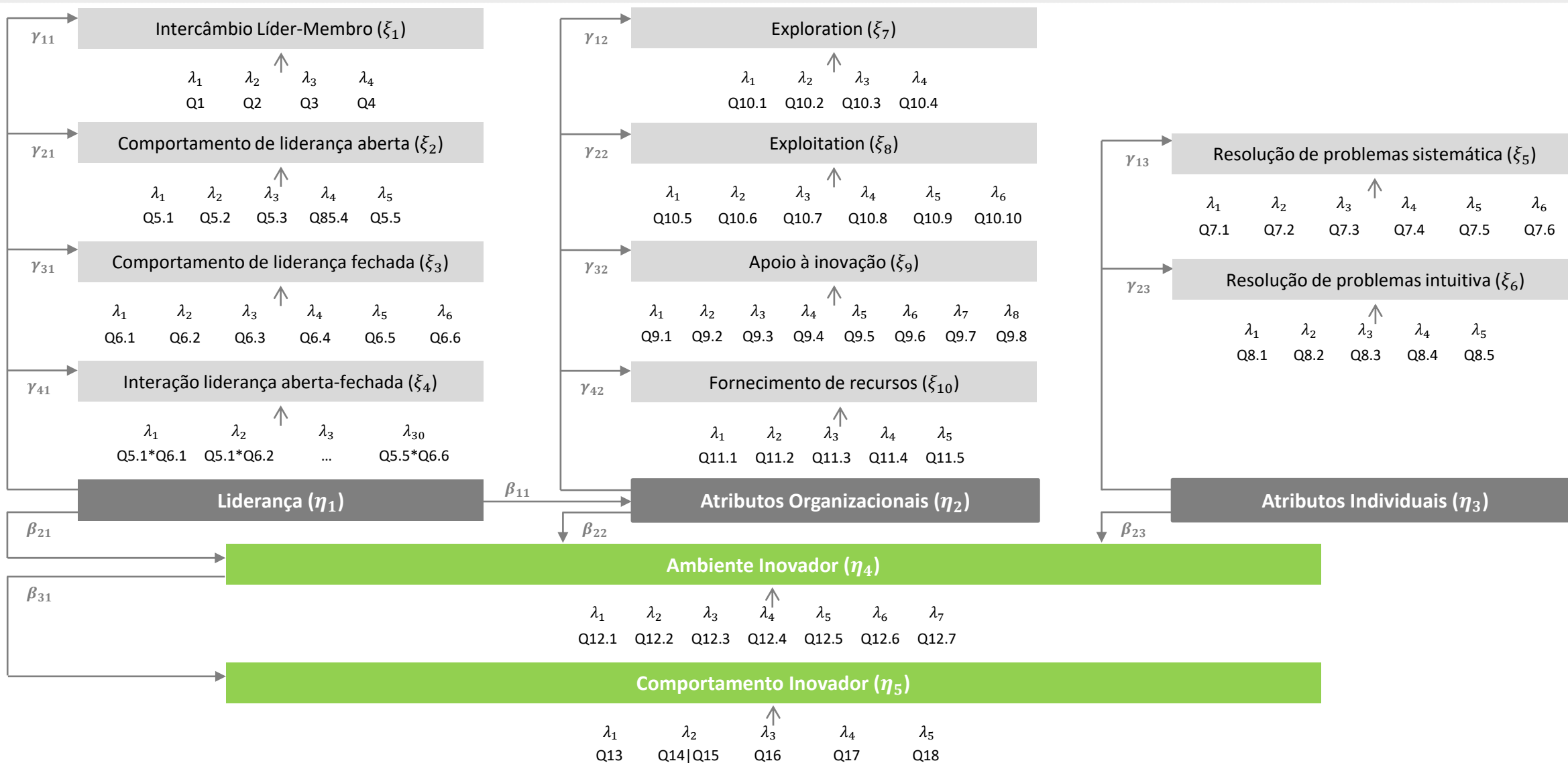
$$E(\varepsilon) = E(\delta) = E(\varepsilon|\eta) = E(\delta|\xi) = 0$$

onde  $y'(y_1, y_2, \dots, y_n)$  e  $x'(x_1, x_2, \dots, x_n)$  são os vetores de variáveis de medida, associadas respetivamente às variáveis latentes endógenas e exógenas. O modelo é formativo em todas as variáveis latentes, sendo que  $\lambda_y$  e  $\lambda_x$  são as correspondentes matrizes de parâmetros a partir dos quais são estimados os pesos das variáveis de medida associados a cada variável latente.



# 2. Metodologia

## Modelo estrutural e modelo de medida



## 2. Metodologia

### Questões que constituem o modelo de medida

#### Intercâmbio líder-membro

Q1 - Até que ponto é que o seu líder é flexível na introdução de mudanças no seu trabalho?

Q2 - Qual é a probabilidade do seu líder vir a usar a sua influência para o ajudar a resolver problemas no seu trabalho, independentemente da autoridade formal na empresa?

Q3 - Em que medida pode contar com o seu líder para dar a cara por si, assumindo a responsabilidade quando precisar realmente dele?

Q4 - Com que regularidade apresenta as suas sugestões relacionadas com o seu trabalho ao seu líder?

#### Comportamento de liderança aberta

Q5.1 - O seu líder permite realizar uma tarefa de maneiras diferentes

Q5.2 - O seu líder encoraja experiências com ideias diferentes

Q5.3 - O seu líder motiva a que se assumam riscos

Q5.4 - O seu líder dá espaço para ideias próprias

Q5.5 - O seu líder encoraja a que se aprenda com os erros

#### Comportamento de liderança fechada

Q6.1 - O seu líder monitoriza e controla o cumprimento dos objetivos

Q6.2 - O seu líder estabelece rotinas

Q6.3 - O seu líder toma ações corretivas

Q6.4 - O seu líder controla o cumprimento de regras

Q6.5 - O seu líder presta atenção a que se cumpram as tarefas de forma uniforme

Q6.6 - O seu líder mantém-se fiel aos planos

## 2. Metodologia

### Questões que constituem o modelo de medida (*continuação*)

#### Apoio à inovação

- Q9.1 - Na sua empresa a criatividade é encorajada
- Q9.2 - Na sua empresa a habilidade para ser criativo é respeitada pela liderança
- Q9.3 - Na sua empresa as pessoas têm permissão para tentar resolver o mesmo problema de formas diferentes
- Q9.4 - A sua empresa pode ser descrita como flexível e continuamente a adaptar-se à mudança
- Q9.5 - Na sua empresa um funcionário pode fazer coisas demasiado diferentes sem provocar irritação
- Q9.6 - A sua empresa é aberta e responde à mudança
- Q9.7 - Na sua empresa o sistema de recompensas encoraja à inovação
- Q9.8 - A sua empresa reconhece publicamente as pessoas que são inovadoras

#### Exploration

- Q10.1 - A sua empresa procura inovações tecnológicas "fora da caixa"
- Q10.2 - A sua empresa cria produtos ou serviços que são inovadores para a própria empresa
- Q10.3 - A sua empresa procura maneiras criativas de satisfazer as necessidades dos clientes
- Q10.4 - A sua empresa procura ativamente novos grupos de clientes

#### Exploitation

- Q10.5 - A sua empresa compromete-se a aumentar a qualidade e a baixar o custo
- Q10.6 - A sua empresa melhora continuamente a fiabilidade dos seus produtos e serviços
- Q10.7 - A sua empresa melhora continuamente a eficiência dos seus métodos e processos de negócios
- Q10.8 - A sua empresa aumenta os níveis de automação nas suas operações
- Q10.9 - A sua empresa avalia constantemente a satisfação dos clientes
- Q10.10 - A sua empresa ajusta a sua oferta para manter os atuais clientes satisfeitos

#### Fornecimento de recursos

- Q11.1 - Na sua empresa há sempre ajuda disponível para quem desenvolve novas ideias.
- Q11.2 - Na sua empresa os recursos dedicados à inovação são adequados.
- Q11.3 - Na sua empresa o tempo disponível para seguir novas ideias é adequado.
- Q11.4 - A sua empresa dá-lhe tempo livre para seguir ideias criativas durante o dia de trabalho.
- Q11.5 - A sua empresa procura e garante os fundos necessários para implementar novas ideias.

## 2. Metodologia

### Questões que constituem o modelo de medida (*continuação*)

#### Resolução de problemas sistemática

Q7.1 - Seguir caminhos bem definidos e aceitar os métodos geralmente usados para resolver os problemas

Q7.2 - Ser metódico e consistente na maneira como encaro os problemas

Q7.3 - Aderir às técnicas, métodos e procedimentos mais conhecidos na minha área de trabalho

Q7.4 - Ser rigoroso na produção de resultados, como e quando necessário

Q7.5 - Ser preciso e exato na produção de resultados e relatórios

Q7.6 - Aderir cuidadosamente às normas da minha área de trabalho

#### Resolução de problemas intuitiva

Q8.1 - Prosseguir num problema, principalmente se me leva para áreas sobre as quais não sei muito

Q8.2 - Ligar ideias que têm origem em mais do que uma área de investigação

Q8.3 - Estar ocupado com o que parecem ser novos métodos para realizar as tarefas ou resolver os problemas

Q8.4 - Procurar por novos métodos para resolver problemas mesmo que não tenha sido solicitado

Q8.5 - Passar tempo a descobrir ligações entre áreas de trabalho díspares

## 2. Metodologia

### Questões que constituem o modelo de medida (*continuação*)

#### Ambiente inovador

- Q12.1 - A sua empresa permite a criação de novas ideias para resolver problemas complexos
- Q12.2 - A sua empresa é capaz de tratar os problemas com soluções originais
- Q12.3 - Na sua empresa são adotados novos métodos de trabalho, técnicas ou instrumentos
- Q12.4 - Na sua empresa as ideias inovadoras tendem a ser aprovadas
- Q12.5 - A sua empresa tende a transformar ideias inovadoras em aplicações úteis
- Q12.6 - A sua empresa introduz ideias inovadoras no ambiente de trabalho numa forma sistemática
- Q12.7 - Na sua empresa a utilidade de ideias inovadoras tende a ser avaliada

#### Comportamento inovador

- Q13\* - Atividades de inovação (ex.: compra ou licenciamento de patente, registo de marca)
- Q14\* e Q15\* - Produtos/serviços novos ou melhorados
- Q16 - Contributo dos produtos/serviços novos ou melhorados para os resultados económicos da empresa
- Q17\* - Processos de negócios novos ou melhorados
- Q18 - Contributo da inovação dos processos de negócios para os resultados económicos da empresa

\*As questões originais Q13, Q14, Q15 e Q17 são de escolha múltipla e foram transformadas para integrarem o modelo. Essa transformação é explicitada na [página 31](#).

## 2. Metodologia

### Conversão para a escala de 1 a 10

Embora a maioria das questões tenha uma escala de resposta de dez pontos, as questões Q13, Q14, Q15 e Q17 são de escolha múltipla, pelo que é necessário converter os dados (ver [página 31](#)) para a escala de 1 a 10 pontos. A conversão para uma escala de dez pontos é também necessária para os indicadores da subdimensão Interação liderança aberta-fechada, que resultam do produto das respostas obtidas nos indicadores de comportamento de liderança aberta e dos indicadores de comportamento de liderança fechada (ver [página 25](#)). Para concretizar a conversão das escalas foram utilizadas as fórmulas apresentadas abaixo.

#### **Interação liderança aberta-fechada (escala original: 1 a 100)**

→ 1 a 10:  $(\text{produto obtido} - 1) * (10 - 1) / (100 - 1) + 1$

---

#### **Q13 transformada (escala original: 0 a 4)**

→ 1 a 10:  $(\text{soma obtida} - 0) * (10 - 1) / (4 - 0) + 1$

---

#### **Q14 e Q15 transformadas (escala original: 0 a 3)**

→ 1 a 10:  $(\text{soma obtida} - 0) * (10 - 1) / (3 - 0) + 1$

---

#### **Q17 transformada (escala original: 0 a 7)**

→ 1 a 10:  $(\text{soma obtida} - 0) * (10 - 1) / (7 - 0) + 1$

Fórmula para conversão na escala de 1 a 10 =  $(\text{valor a converter} - \text{limite inferior da escala original}) * (\text{limite superior da escala de 1 a 10} - \text{limite inferior da escala de 1 a 10}) / (\text{limite superior da escala original} - \text{limite inferior da escala original}) + \text{limite inferior da escala de 1 a 10}$

## 2. Metodologia

### Controlo de qualidade

O controlo de qualidade está presente em todas etapas do estudo, nomeadamente na elaboração dos questionários, realização do trabalho de campo, registo dos dados e estimação dos resultados e elaboração dos relatórios. Entre as várias componentes do controlo de qualidade, destacam-se:

- As entrevistas são assistidas por computador permitindo o registo direto dos dados em suporte magnético, e assim minimizar erros não amostrais em resultado da introdução automática dos dados. Depois de registados, os dados serão sujeitos a validação com o objetivo de despistar codificação incorreta ou respostas incoerentes ou incompatíveis. Nestas operações são utilizadas aplicações informáticas desenvolvidas para o efeito.
- Acompanhamento e revisão semanal dos dados recolhidos, com análise das respostas de cada participante, para verificação de enviesamento das respostas e identificação de repostas atípicas (*outliers*).
- Validação de apuramentos, incluindo bases amostrais, valores médios, frequências, construção de variáveis e parâmetros do modelo;
- Conteúdo do relatório, incluindo estrutura, textos, figuras e tabelas.

Toda a informação é manipulada de forma a assegurar a privacidade individual, bem como os princípios de segredo estatístico. No final do estudo será constituída um ficheiro com os dados recolhidos que permite uma fácil exploração dos resultados, bem como a realização de análises adicionais.

1. Enquadramento e objetivos	3
2. Metodologia	5
<b>3. Resultados do modelo</b>	<b>17</b>
4. Proposta de apresentação de resultados	33



# 3. Resultados do modelo

## Pesos fatoriais dos indicadores

Os indicadores medidos nas perguntas do questionário apresentam uma correlação elevada (pesos fatoriais, ou “loadings”, estandardizados  $\geq 0,7$ ) com as respetivas variáveis latentes (ver quadros seguintes), confirmando-se a sua validade no modelo de medida. A exceção ocorre no Comportamento inovador, sendo a única variável latente que não é medida por perceções dos indivíduos, mas sim pelo conhecimento que os mesmos têm sobre resultados concretos da atividade da organização. No entanto, com pesos fatoriais entre 0,52 a 0,72 (associação moderada a elevada), mantém-se válido o modelo de medida nesta variável latente.

Pesos fatoriais	
	<b>Intercâmbio líder-membro</b>
0,86	Q1 - Até que ponto é que o seu líder é flexível na introdução de mudanças no seu trabalho?
0,86	Q2 - Qual é a probabilidade do seu líder vir a usar a sua influência para o ajudar a resolver problemas no seu trabalho, independentemente da autoridade formal na empresa?
0,88	Q3 - Em que medida pode contar com o seu líder para dar a cara por si, assumindo a responsabilidade quando precisar realmente dele?
0,69	Q4 - Com que regularidade apresenta as suas sugestões relacionadas com o seu trabalho ao seu líder?
	<b>Comportamento de liderança aberta</b>
0,85	Q5.1 - O seu líder permite realizar uma tarefa de maneiras diferentes
0,92	Q5.2 - O seu líder encoraja experiências com ideias diferentes
0,89	Q5.3 - O seu líder motiva a que se assumam riscos
0,92	Q5.4 - O seu líder dá espaço para ideias próprias
0,87	Q5.5 - O seu líder encoraja a que se aprenda com os erros
	<b>Comportamento de liderança fechada</b>
0,76	Q6.1 - O seu líder monitoriza e controla o cumprimento dos objetivos
0,82	Q6.2 - O seu líder estabelece rotinas
0,85	Q6.3 - O seu líder toma ações corretivas
0,91	Q6.4 - O seu líder controla o cumprimento de regras
0,90	Q6.5 - O seu líder presta atenção a que se cumpram as tarefas de forma uniforme
0,85	Q6.6 - O seu líder mantém-se fiel aos planos

# 3. Resultados do modelo

## Pesos fatoriais dos indicadores (*continuação*)

Pesos fatoriais	
	<b>Apoio à inovação</b>
0,91	Q9.1 - Na sua empresa a criatividade é encorajada
0,91	Q9.2 - Na sua empresa a habilidade para ser criativo é respeitada pela liderança
0,82	Q9.3 - Na sua empresa as pessoas têm permissão para tentar resolver o mesmo problema de formas diferentes
0,91	Q9.4 - A sua empresa pode ser descrita como flexível e continuamente a adaptar-se à mudança
0,76	Q9.5 - Na sua empresa um funcionário pode fazer coisas demasiado diferentes sem provocar irritação
0,93	Q9.6 - A sua empresa é aberta e responde à mudança
0,82	Q9.7 - Na sua empresa o sistema de recompensas encoraja à inovação
0,82	Q9.8 - A sua empresa reconhece publicamente as pessoas que são inovadoras
	<b>Exploration</b>
0,90	Q10.1 - A sua empresa procura inovações tecnológicas "fora da caixa"
0,92	Q10.2 - A sua empresa cria produtos ou serviços que são inovadores para a própria empresa
0,93	Q10.3 - A sua empresa procura maneiras criativas de satisfazer as necessidades dos clientes
0,83	Q10.4 - A sua empresa procura ativamente novos grupos de clientes
	<b>Exploitation</b>
0,81	Q10.5 - A sua empresa compromete-se a aumentar a qualidade e a baixar o custo
0,88	Q10.6 - A sua empresa melhora continuamente a fiabilidade dos seus produtos e serviços
0,90	Q10.7 - A sua empresa melhora continuamente a eficiência dos seus métodos e processos de negócios
0,82	Q10.8 - A sua empresa aumenta os níveis de automação nas suas operações
0,81	Q10.9 - A sua empresa avalia constantemente a satisfação dos clientes
0,88	Q10.10 - A sua empresa ajusta a sua oferta para manter os atuais clientes satisfeitos
	<b>Fornecimento de recursos</b>
0,89	Q11.1 - Na sua empresa há sempre ajuda disponível para quem desenvolve novas ideias.
0,92	Q11.2 - Na sua empresa os recursos dedicados à inovação são adequados.
0,93	Q11.3 - Na sua empresa o tempo disponível para seguir novas ideias é adequado.
0,89	Q11.4 - A sua empresa dá-lhe tempo livre para seguir ideias criativas durante o dia de trabalho.
0,92	Q11.5 - A sua empresa procura e garante os fundos necessários para implementar novas ideias.

# 3. Resultados do modelo

## Pesos fatoriais dos indicadores (*continuação*)

Pesos fatoriais	
	<b>Resolução de problemas sistemática</b>
0,70	Q7.1 - Seguir caminhos bem definidos e aceitar os métodos geralmente usados para resolver os problemas
0,80	Q7.2 - Ser metódico e consistente na maneira como encaro os problemas
0,77	Q7.3 - Aderir às técnicas, métodos e procedimentos mais conhecidos na minha área de trabalho
0,83	Q7.4 - Ser rigoroso na produção de resultados, como e quando necessário
0,84	Q7.5 - Ser preciso e exato na produção de resultados e relatórios
0,83	Q7.6 - Aderir cuidadosamente às normas da minha área de trabalho
	<b>Resolução de problemas intuitiva</b>
0,74	Q8.1 - Prosseguir num problema, principalmente se me leva para áreas sobre as quais não sei muito
0,81	Q8.2 - Ligar ideias que têm origem em mais do que uma área de investigação
0,85	Q8.3 - Estar ocupado com o que parecem ser novos métodos para realizar as tarefas ou resolver os problemas
0,81	Q8.4 - Procurar por novos métodos para resolver problemas mesmo que não tenha sido solicitado
0,76	Q8.5 - Passar tempo a descobrir ligações entre áreas de trabalho díspares

# 3. Resultados do modelo

## Pesos fatoriais dos indicadores (*continuação*)

Pesos fatoriais	
<b>Ambiente inovador</b>	
0,91	Q12.1 - A sua empresa permite a criação de novas ideias para resolver problemas complexos
0,90	Q12.2 - A sua empresa é capaz de tratar os problemas com soluções originais
0,88	Q12.3 - Na sua empresa são adotados novos métodos de trabalho, técnicas ou instrumentos
0,94	Q12.4 - Na sua empresa as ideias inovadoras tendem a ser aprovadas
0,94	Q12.5 - A sua empresa tende a transformar ideias inovadoras em aplicações úteis
0,92	Q12.6 - A sua empresa introduz ideias inovadoras no ambiente de trabalho numa forma sistemática
0,87	Q12.7 - Na sua empresa a utilidade de ideias inovadoras tende a ser avaliada
<b>Comportamento inovador</b>	
0,52	Q13* - Atividades de inovação (ex.: compra ou licenciamento de patente, registo de marca)
0,67	Q14* e Q15* - Produtos/serviços novos ou melhorados
0,64	Q16 - Contributo dos produtos/serviços novos ou melhorados para os resultados económicos da empresa
0,68	Q17* - Processos de negócios novos ou melhorados
0,72	Q18 - Contributo da inovação dos processos de negócios para os resultados económicos da empresa

### 3. Resultados do modelo

#### Correlações entre os indicadores

As correlações entre todos os indicadores do modelo são inferiores a 0,9, pelo que não evidenciam um nível redundância que permita que um determinado indicador possa ser substituído de outro. A título ilustrativo, apresenta-se abaixo os dez pares de variáveis com correlação mais elevada\*.

Globalmente, os resultados obtidos ao nível das correlações e dos pesos fatoriais (páginas anteriores) evidenciam que todos os indicadores devem ser mantidos, pelo que não se sugerem alterações ao questionário aplicado.

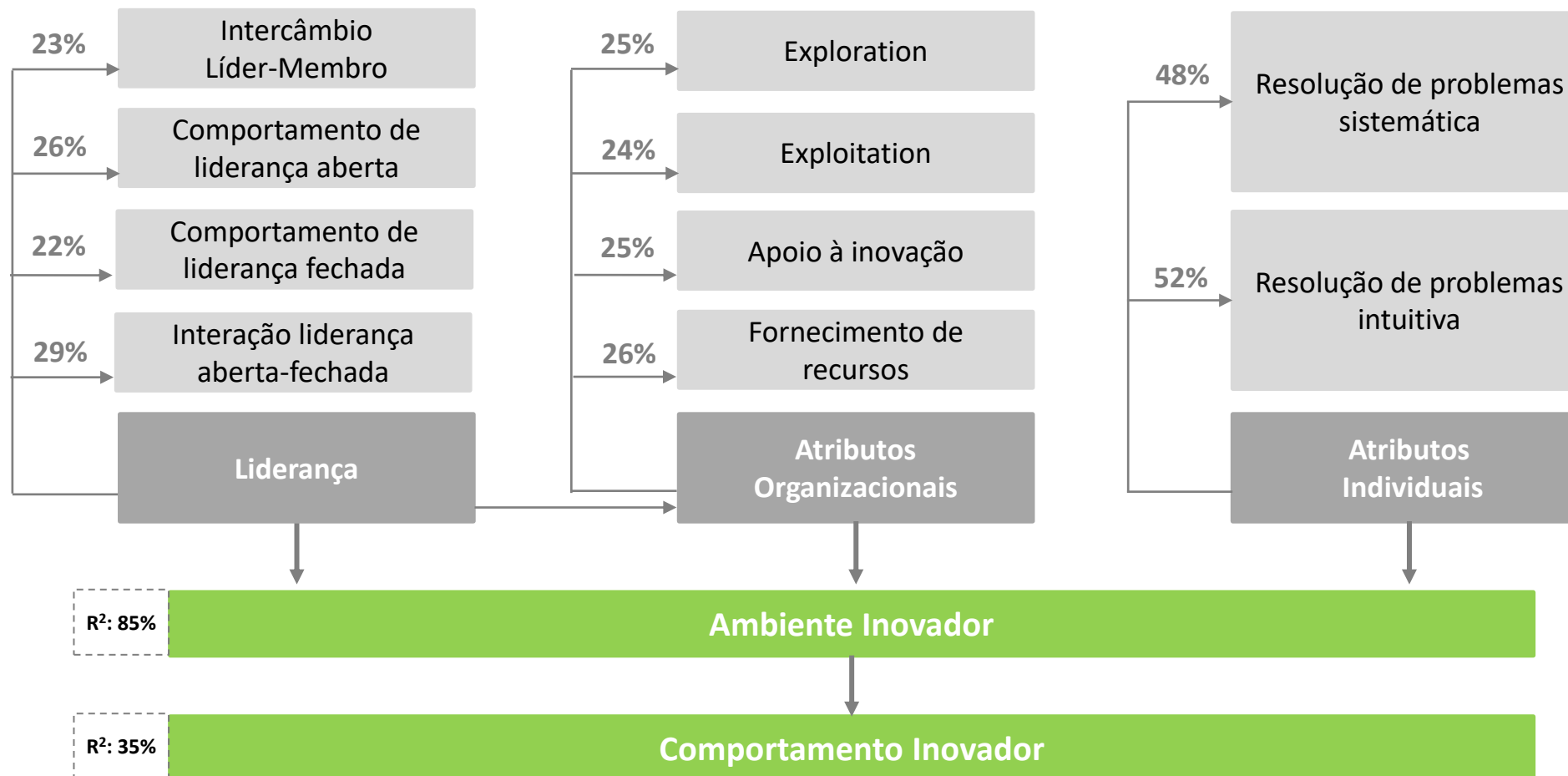
Indicador 1	Indicador 2	Coefficiente de correlação de Pearson
Q9.1	Q9.2	0,88
Q12.4	Q12.5	0,87
Q11.2	Q11.3	0,87
Q6.4	Q6.5	0,87
Q12.5	Q12.6	0,87
Q9.4	Q9.6	0,86
Q12.1	Q12.4	0,85
Q12.1	Q12.5	0,84
Q9.1	Q9.4	0,83
Q12.2	Q12.4	0,83

\*Devido à elevada dimensão de dados, os resultados das correlações entre todos os indicadores não são apresentadas neste relatório.

### 3. Resultados do modelo

#### Modelo de Maturidade da Liderança e Gestão da Mudança

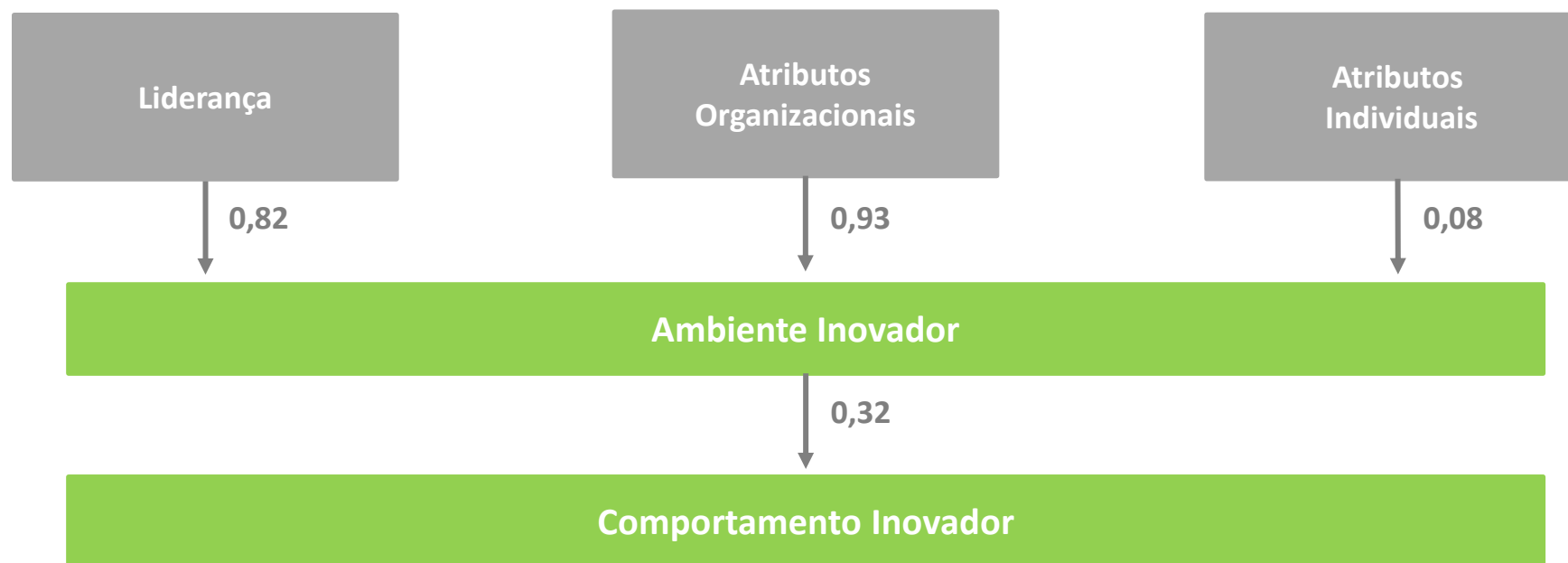
A capacidade explicativa do modelo é muito boa na dimensão Ambiente inovador ( $R^2$  de 85%) e suficiente no caso do Comportamento inovador ( $R^2$  de 35%).



### 3. Resultados do modelo

#### Impactos das dimensões no Ambiente Inovador e no Comportamento Inovador

**Exemplo de interpretação dos impactos do modelo:** Estima-se que o aumento de um ponto no índice de Ambiente Inovador, aumente o índice de Comportamento inovador em 0,32 unidades.



### 3. Resultados do modelo

#### Pesos das subdimensões de Liderança

Os índices médios das subdimensões de Liderança resultam da média ponderada entre os indicadores avaliados nessas subdimensões e os respetivos pesos obtidos na estimação do modelo SEM. Tomando como exemplo meramente indicativo os valores médios obtidos na amostra, nas tabelas seguintes são ilustrados os parâmetros (pesos e valores médios dos indicadores) necessários para o cálculo dos índices de 3 das 4 subdimensões de Liderança: Intercâmbio Líder-Membro, Comportamento de liderança aberta e Comportamento de liderança fechada.

Índice Intercâmbio Líder-Membro	6,84	
Indicadores	Pesos	Valores médios
Até que ponto é que o seu líder é flexível na introdução de mudanças no seu trabalho?	27%	6,85
Qual é a probabilidade do seu líder vir a usar a sua influência para o ajudar a resolver problemas no seu trabalho, independentemente da autoridade formal na empresa?	26%	6,94
Em que medida pode contar com o seu líder para dar a cara por si, assumindo a responsabilidade quando precisar realmente dele?	25%	6,52
Com que regularidade apresenta as suas sugestões relacionadas com o seu trabalho ao seu líder?	22%	7,07

Índice Comportamento de liderança aberta	6,84	
Indicadores	Pesos	Valores médios
O seu líder permite realizar uma tarefa de maneiras diferentes	21%	7,30
O seu líder encoraja experiências com ideias diferentes	21%	6,91
O seu líder motiva a que se assumam riscos	18%	6,11
O seu líder dá espaço para ideias próprias	20%	6,77
O seu líder encoraja a que se aprenda com os erros	19%	6,98

Índice Comportamento de liderança fechada	6,91	
Indicadores	Pesos	Valores médios
O seu líder monitoriza e controla o cumprimento dos objetivos	15%	7,43
O seu líder estabelece rotinas	15%	6,77
O seu líder toma ações corretivas	19%	6,65
O seu líder controla o cumprimento de regras	16%	6,99
O seu líder presta atenção a que se cumpram as tarefas de forma uniforme	17%	6,88
O seu líder mantém-se fiel aos planos	18%	6,82



# 3. Resultados do modelo

## Pesos das subdimensões de Liderança

Uma das 4 subdimensões de Liderança é formada pela interação entre o comportamento de liderança aberta e o comportamento de liderança fechada. É estimada com o produto entre cada indicador de liderança aberta (Q5) e cada indicador de liderança fechada (Q6), uma vez que a interação de dois comportamentos de liderança complementares – aberta e fechada – explicam a inovação de equipa, que será mais alta quando ambos os comportamentos de liderança se verificam mais<sup>(1)</sup>. O produto obtido encontra-se na escala de 1 a 100 pontos, sendo posteriormente convertido numa escala de 1 a 10 (rever [página 14](#)).

O índice desta dimensão (Interação liderança aberta-fechada) resulta da média ponderada destes 30 produtos (cada um com um valor médio e o respetivo peso obtido no modelo), de acordo com o ilustrado na tabela.

	Produto Q5*Q6	Q6.1	Q6.2	Q6.3	Q6.4	Q6.5	Q6.6
<b>Pesos</b>	<b>Q5.1</b>	3%	3%	4%	3%	3%	4%
	<b>Q5.2</b>	3%	3%	4%	3%	4%	4%
	<b>Q5.3</b>	3%	3%	3%	3%	3%	3%
	<b>Q5.4</b>	3%	3%	4%	3%	3%	4%
	<b>Q5.5</b>	3%	3%	4%	3%	3%	4%
<b>Valores médios</b> <sup>(2)</sup>	<b>Q5.1</b>	5,93	5,47	5,48	5,62	5,55	5,57
	<b>Q5.2</b>	5,71	5,28	5,32	5,43	5,39	5,41
	<b>Q5.3</b>	5,09	4,78	4,82	4,91	4,87	4,89
	<b>Q5.4</b>	5,61	5,22	5,25	5,36	5,32	5,34
	<b>Q5.5</b>	5,74	5,33	5,40	5,49	5,42	5,47
<b>Índice interação liderança aberta-fechada<sup>(2)</sup></b>						<b>5,35</b>	

(1) Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. Leadership & Organization Development Journal, 36(1), 54-68.

(2) Tomando como exemplo meramente indicativo, são apresentados os valores médios dos produtos obtidos com os dados desta amostra, bem como o valor do índice calculado.

### 3. Resultados do modelo

#### Pesos das subdimensões de Atributos organizacionais

Os índices médios das subdimensões de Atributos organizacionais resultam da média ponderada entre os indicadores avaliados nessas subdimensões e os respetivos pesos obtidos na estimação do modelo SEM. Tomando como exemplo meramente indicativo os valores médios obtidos na amostra, nas tabelas seguintes são ilustrados os parâmetros (pesos e valores médios dos indicadores) necessários para o cálculo dos índices das subdimensões de Atributos organizacionais.

Índice Apoio à inovação			Índice Fornecimento de recursos			Índice Exploration			Índice Exploitation		
6,10			5,74			6,46			6,61		
Indicadores	Pesos	Valores médios	Indicadores	Pesos	Valores médios	Indicadores	Pesos	Valores médios	Indicadores	Pesos	Valores médios
Na sua empresa a criatividade é encorajada	13%	6,36	Na sua empresa há sempre ajuda disponível para quem desenvolve novas ideias.	21%	5,98	A sua empresa procura inovações tecnológicas "fora da caixa"	25%	6,10	A sua empresa compromete-se a aumentar a qualidade e a baixar o custo	15%	6,17
Na sua empresa a habilidade para ser criativo é respeitada pela liderança	14%	6,56	Na sua empresa os recursos dedicados à inovação são adequados.	22%	5,93	A sua empresa cria produtos ou serviços que são inovadores para a própria empresa	26%	6,29	A sua empresa melhora continuamente a fiabilidade dos seus produtos e serviços	18%	6,73
Na sua empresa as pessoas têm permissão para tentar resolver o mesmo problema de formas diferentes	12%	6,83	Na sua empresa o tempo disponível para seguir novas ideias é adequado.	20%	5,76	A sua empresa procura maneiras criativas de satisfazer as necessidades dos clientes	28%	6,77	A sua empresa melhora continuamente a eficiência dos seus métodos e processos de negócios	18%	6,58
A sua empresa pode ser descrita como flexível e continuamente a adaptar-se à mudança	13%	6,37	A sua empresa dá-lhe tempo livre para seguir ideias criativas durante o dia de trabalho.	18%	5,37	A sua empresa procura ativamente novos grupos de clientes	22%	6,68	A sua empresa aumenta os níveis de automação nas suas operações	16%	6,28
Na sua empresa um funcionário pode fazer coisas demasiado diferentes sem provocar irritação	11%	6,01	A sua empresa procura e garante os fundos necessários para implementar novas ideias.	20%	5,59				A sua empresa avalia constantemente a satisfação dos clientes	15%	6,96
A sua empresa é aberta e responde à mudança	14%	6,33						A sua empresa ajusta a sua oferta para manter os atuais clientes satisfeitos	18%	6,89	
Na sua empresa o sistema de recompensas encoraja à inovação	12%	4,87									
A sua empresa reconhece publicamente as pessoas que são inovadoras	12%	5,26									

### 3. Resultados do modelo

#### Pesos das subdimensões de Atributos individuais

Os índices médios das subdimensões de Atributos individuais resultam da média ponderada entre os indicadores avaliados nessas subdimensões e os respetivos pesos obtidos na estimação do modelo SEM. Tomando como exemplo meramente indicativo os valores médios obtidos na amostra, nas tabelas seguintes são ilustrados os parâmetros (pesos e valores médios dos indicadores) necessários para o cálculo dos índices das subdimensões de Atributos individuais.

Índice Resolução de problemas sistemática	7,97	
Indicadores	Pesos	Valores médios
Seguir caminhos bem definidos e aceitar os métodos geralmente usados para resolver os problemas	13%	7,42
Ser metódico e consistente na maneira como encaro os problemas	15%	7,75
Aderir às técnicas, métodos e procedimentos mais conhecidos na minha área de trabalho	16%	7,88
Ser rigoroso na produção de resultados, como e quando necessário	19%	8,29
Ser preciso e exato na produção de resultados e relatórios	19%	8,16
Aderir cuidadosamente às normas da minha área de trabalho	19%	8,07

Índice Resolução de problemas intuitiva	7,39	
Indicadores	Pesos	Valores médios
Prosseguir num problema, principalmente se me leva para áreas sobre as quais não sei muito	13%	6,65
Ligar ideias que têm origem em mais do que uma área de investigação	24%	7,53
Estar ocupado com o que parecem ser novos métodos para realizar as tarefas ou resolver os problemas	25%	7,54
Procurar por novos métodos para resolver problemas mesmo que não tenha sido solicitado	21%	7,73
Passar tempo a descobrir ligações entre áreas de trabalho díspares	16%	7,12

### 3. Resultados do modelo

#### Pesos das dimensões Liderança, Atributos organizacionais e Atributos individuais

Cada dimensão Liderança, Atributos organizacionais e Atributos individuais resulta da média ponderada dos índices das respetivas subdimensões e dos seus coeficientes de impacto em valor relativo (quociente entre o impacto da subdimensão e a soma dos impactos das subdimensões - ponderação).

Tomando como exemplo meramente indicativo os índices médios obtidos através da amostra, na tabela seguinte são ilustrados os parâmetros (ponderações e índices médios das subdimensões) necessários para o cálculo dos índices das dimensões Liderança, Atributos organizacionais e Atributos individuais.

Índice de Liderança		6,42
Subdimensões	Ponderações	Índices
Intercâmbio Líder-Membro	23%	6,84
Comportamento de liderança aberta	26%	6,84
Comportamento de liderança fechada	21%	6,91
Interação liderança aberta-fechada	29%	5,32

Índice de Atributos organizacionais		6,21
Subdimensões	Ponderações	Índices
Apoio à inovação	25%	6,10
Fornecimento de recursos	26%	5,74
Exploration	25%	6,46
Exploitation	24%	6,61

Índice de Atributos individuais		7,67
Subdimensões	Ponderações	Índices
Resolução de problemas sistemática	48%	7,97
Resolução de problemas intuitiva	52%	7,39

### 3. Resultados do modelo

#### Pesos da dimensão Ambiente inovador

O índice médio da dimensão Ambiente inovador resulta da média ponderada entre os indicadores avaliados nesta dimensão e os respetivos pesos obtidos na estimação do modelo SEM. Tomando como exemplo meramente indicativo os valores médios obtidos na amostra, na tabela seguinte são ilustrados os parâmetros (pesos e valores médios dos indicadores) necessários para o cálculo do índice de Ambiente inovador.

Índice Ambiente Inovador		6,25
Indicadores	Pesos	Valores médios
A sua empresa permite a criação de novas ideias para resolver problemas complexos	15%	6,47
A sua empresa é capaz de tratar os problemas com soluções originais	14%	6,29
Na sua empresa são adotados novos métodos de trabalho, técnicas ou instrumentos	14%	6,42
Na sua empresa as ideias inovadoras tendem a ser aprovadas	15%	6,31
A sua empresa tende a transformar ideias inovadoras em aplicações úteis	15%	6,33
A sua empresa introduz ideias inovadoras no ambiente de trabalho numa forma sistemática	14%	5,82
Na sua empresa a utilidade de ideias inovadoras tende a ser avaliada	14%	6,05

### 3. Resultados do modelo

#### Pesos da dimensão Comportamento inovador

O índice médio da dimensão Comportamento inovador resulta da média ponderada entre os indicadores avaliados nesta dimensão e os respetivos pesos obtidos na estimação do modelo SEM. Tomando como exemplo meramente indicativo os valores médios obtidos na amostra, na tabela seguinte são ilustrados os parâmetros (pesos e valores médios dos indicadores) necessários para o cálculo do índice de Comportamento inovador.

Foi necessário transformar os dados recolhidos nas questões que deram origem aos indicadores *Atividades de inovação, Produtos/ serviços novos ou melhorados* e *Processos de negócios novos ou melhorados*, estando explicitada essa transformação na página seguinte.

Índice Comportamento Inovador		5,88
Indicadores	Pesos	Valores médios
Atividades de inovação (ex.: compra ou licenciamento de patente, registo de marca)	12%	2,63
Produtos/ serviços novos ou melhorados	14%	6,60
Contributo dos produtos ou serviços novos/ melhorados para os resultados económicos da empresa	20%	7,26
Processos de negócios novos ou melhorados	22%	3,92
Contributo da inovação dos processos de negócios para os resultados económicos da empresa	31%	7,34

### 3. Resultados do modelo

#### Pesos da dimensão Comportamento inovador

As questões que deram origem aos indicadores *Atividades de inovação* (Q13), *Produtos/ serviços novos ou melhorados* (Q14 e Q15) e *Processos de negócios novos ou melhorados* (Q17) foram transformadas, conforme explicitado nas tabelas abaixo. Em cada respondente, o valor considerado para o modelo é igual ao obtido na Soma, depois de transformado para a escala de 1 a 10 (rever [página 14](#)).

Atividades de inovação		
Indicador	Resposta	Valor
Q13.1. Comprou ou licenciou patentes ou outros direitos de propriedade intelectual	Sim Não	1 0
Q13.2. Registou um direito de design industrial	Sim Não	1 0
Q13.3. Registou uma marca	Sim Não	1 0
Q13.4. Reivindicou um direito autoral	Sim Não	1 0
Q13.98. Nenhuma	Nenhuma	0
Q13.99. Não sei	Não sei	Valor omissso
<b>Soma (valor considerado para o modelo)</b>		<b>[0; 4]<sup>(a)</sup></b>

Produtos/ serviços novos ou melhorados		
Indicador	Resposta	Valor
Q14.1. Produtos novos ou melhorados	Sim Não Não sei	1 0 Valor omissso
Q14.2. Serviços novos ou melhorados	Sim Não Não sei	1 0 Valor omissso
Q15. Produtos ou serviços que não fossem oferecidos previamente por nenhum dos seus competidores	Sim Não Não sei	1 0 Valor omissso
<b>Soma (valor considerado para o modelo)</b>		<b>[0; 3]<sup>(b)</sup></b>

Processos de negócios novos ou melhorados		
Indicador	Resposta	Valor
Q17.1. Métodos para produzir produtos ou fornecer serviços	Sim Não	1 0
Q17.2. Métodos de logística, entrega ou distribuição	Sim Não	1 0
Q17.3. Métodos para processamento de informação ou comunicação	Sim Não	1 0
Q17.4. Métodos para contabilidade ou outras operações administrativas	Sim Não	1 0
Q17.5. Práticas de negócios para relações com clientes	Sim Não	1 0
Q17.6. Métodos de organização da responsabilidade do trabalho, tomada de decisão ou gestão de recursos humanos	Sim Não	1 0
Q17.7. Métodos de marketing para promoção, embalagem, preços, disposição de produtos ou serviços pós-venda	Sim Não	1 0
Q17.98. Nenhum	Nenhuma	0
Q17.99. Não sei	Não sei	Valor omissso
<b>Soma (valor considerado para o modelo)</b>		<b>[0; 7]<sup>(a)</sup></b>

(a) O valor da soma é igual à média das somas obtidas nos respondentes, se foi respondido “não sei”.

(b) O valor da soma é igual à média das somas obtidas nos respondentes, se em nenhum dos indicadores foi respondido “sim” e se foi respondido “não sei” em algum dos indicadores.

1. Enquadramento e objetivos	3
2. Metodologia	5
3. Resultados do modelo	17
<b>4. Proposta de apresentação de resultados</b>	<b>33</b>

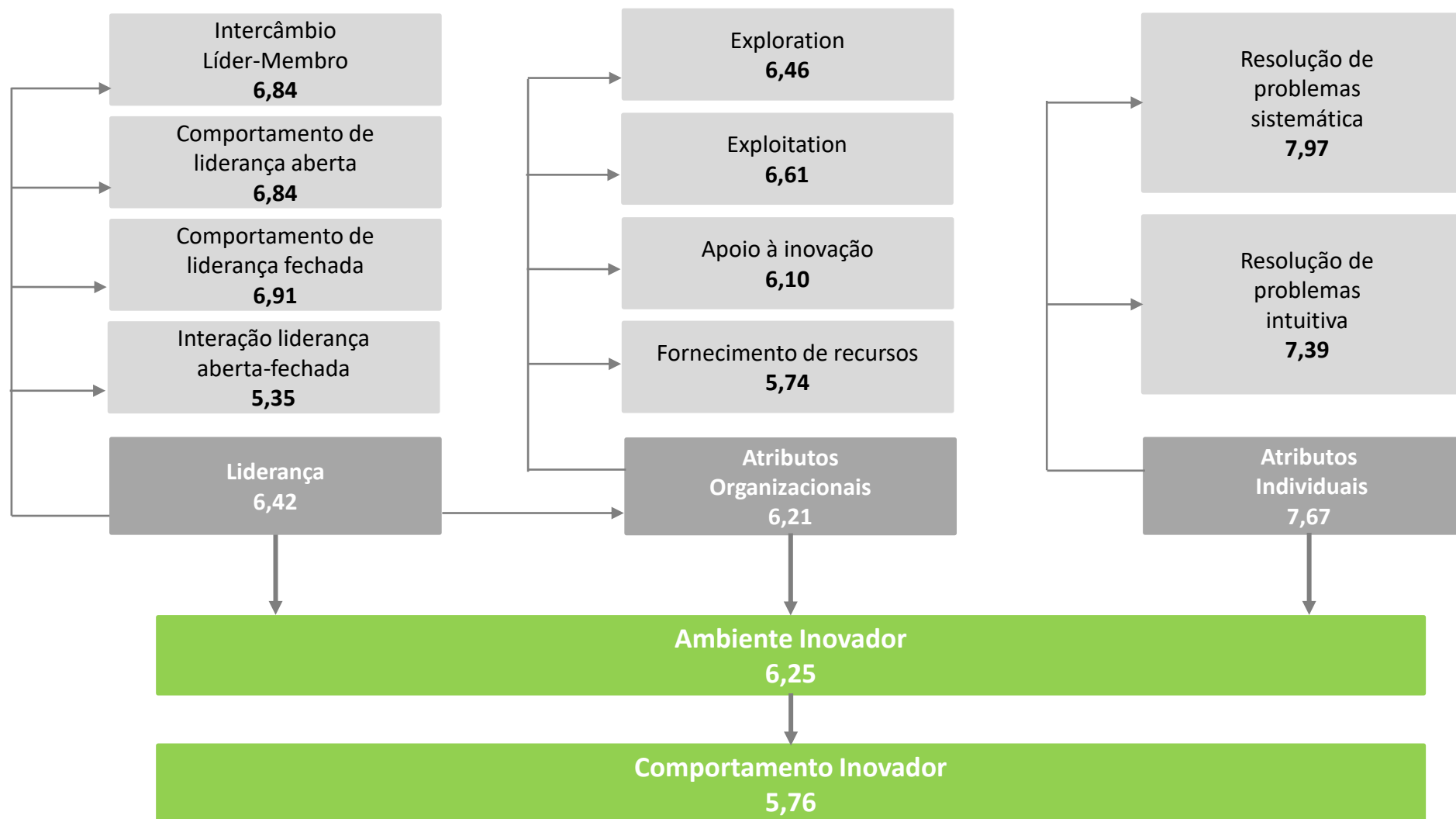


## 4. Proposta de apresentação de resultados

Nesta secção encontram-se alguns exemplos de apresentação de resultados. Todos os resultados apresentados são meramente ilustrativos, tendo sido calculados com base nos dados recolhidos na amostra.

# 4. Proposta de apresentação de resultados

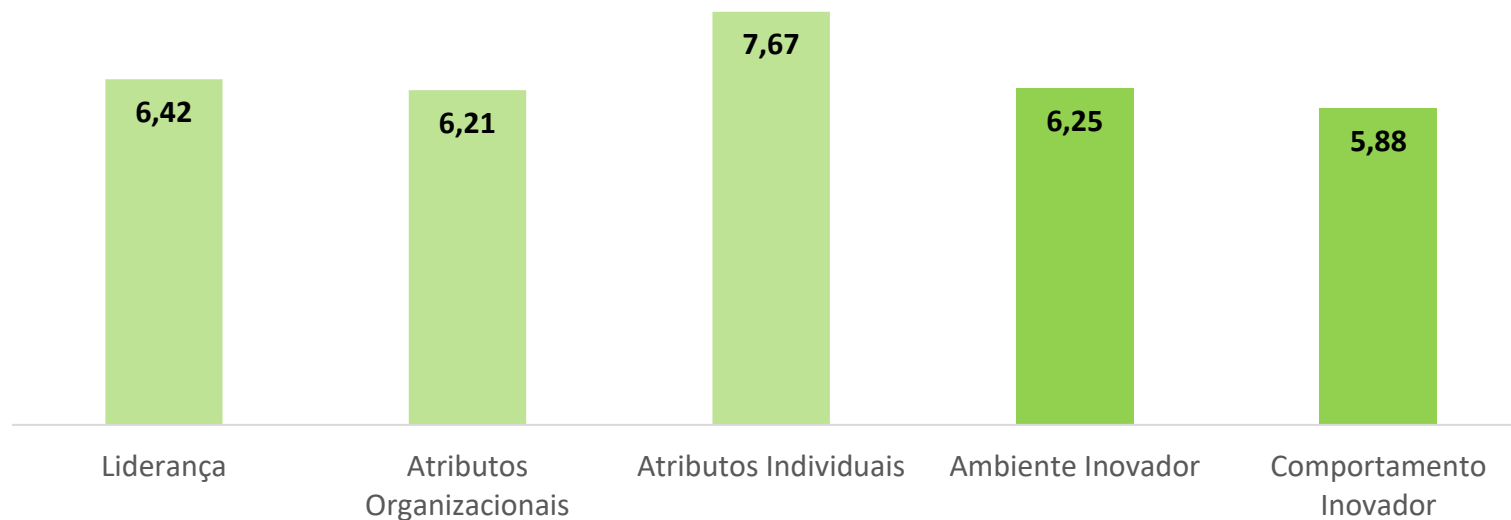
## Síntese de Resultados | Desempenho nas dimensões e subdimensões



# 4. Proposta de apresentação de resultados

## Síntese de Resultados | Índices de desempenho

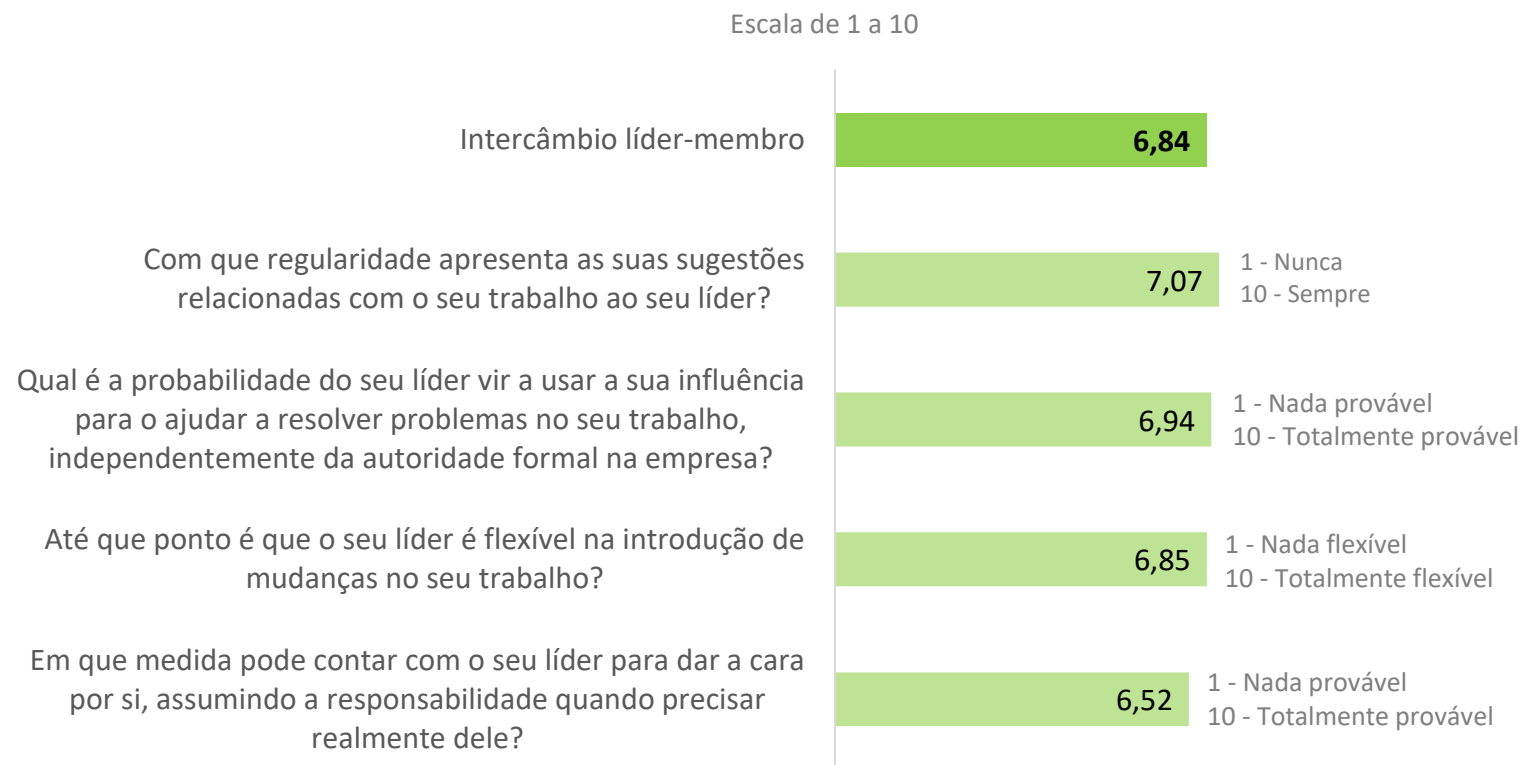
O índice de Comportamento Inovador estabelece-se nos 5,88 pontos e o de Ambiente Inovador nos 6,25 pontos. As dimensões explicativas apresentam índices médios a variar entre os 6,21 pontos, no caso dos Atributos Organizacionais, e os 7,67 pontos, no caso dos Atributos Individuais.



## 4. Proposta de apresentação de resultados

### Resultados por Dimensão | Intercâmbio líder-membro (Liderança)

No que diz respeito ao intercâmbio líder-membro, a regularidade com que são apresentadas ao líder sugestões relacionadas com o trabalho surge com o valor médio mais elevado (7,07 pontos). Por outro lado, a probabilidade de poder *contar com o seu líder para dar a cara por si, assumindo a responsabilidade quando precisar realmente dele* apresenta a menor avaliação média (6,52 pontos).



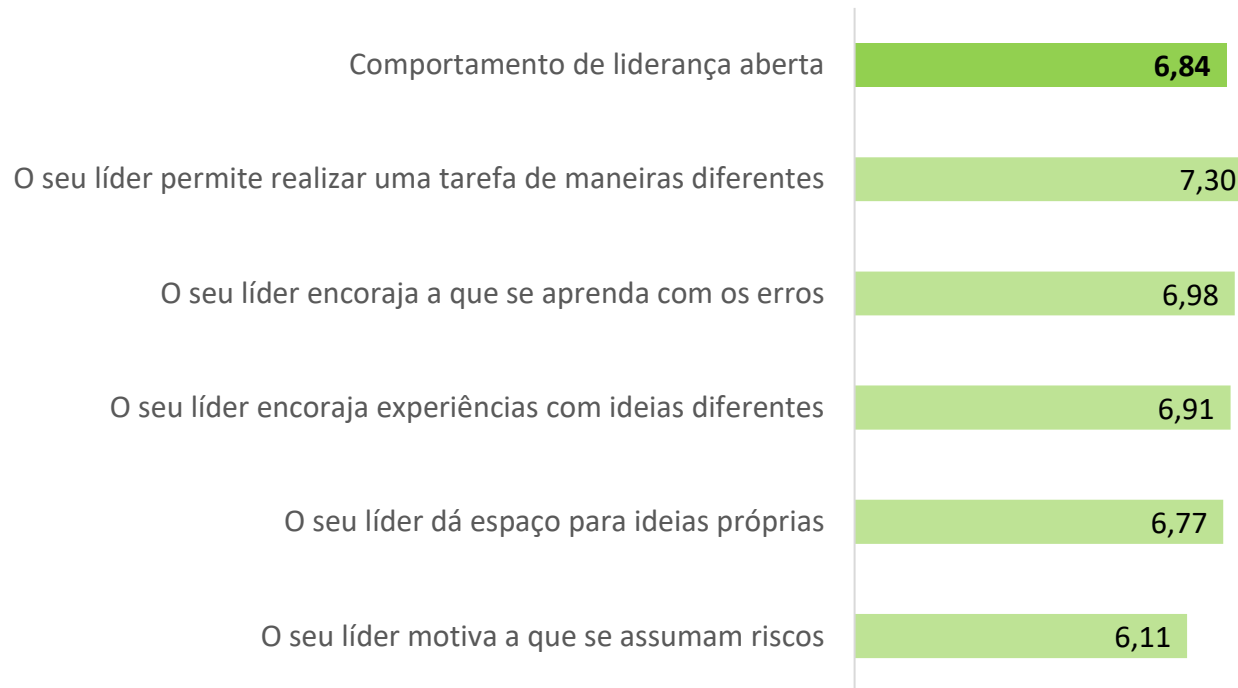
Base: Global (n=201)

## 4. Proposta de apresentação de resultados

### Resultados por Dimensão | Comportamento de liderança aberta (Liderança)

A aceitação por parte do líder em realizar tarefas de maneiras diferentes é o indicador com a avaliação máxima (7,30 pontos), enquanto, por outro lado, a motivação por parte do líder em assumir riscos apresenta a menor avaliação, ainda que positiva (6,11 pontos).

Escala de 1 a 10 - 1 "Nunca" e 10 "Sempre"



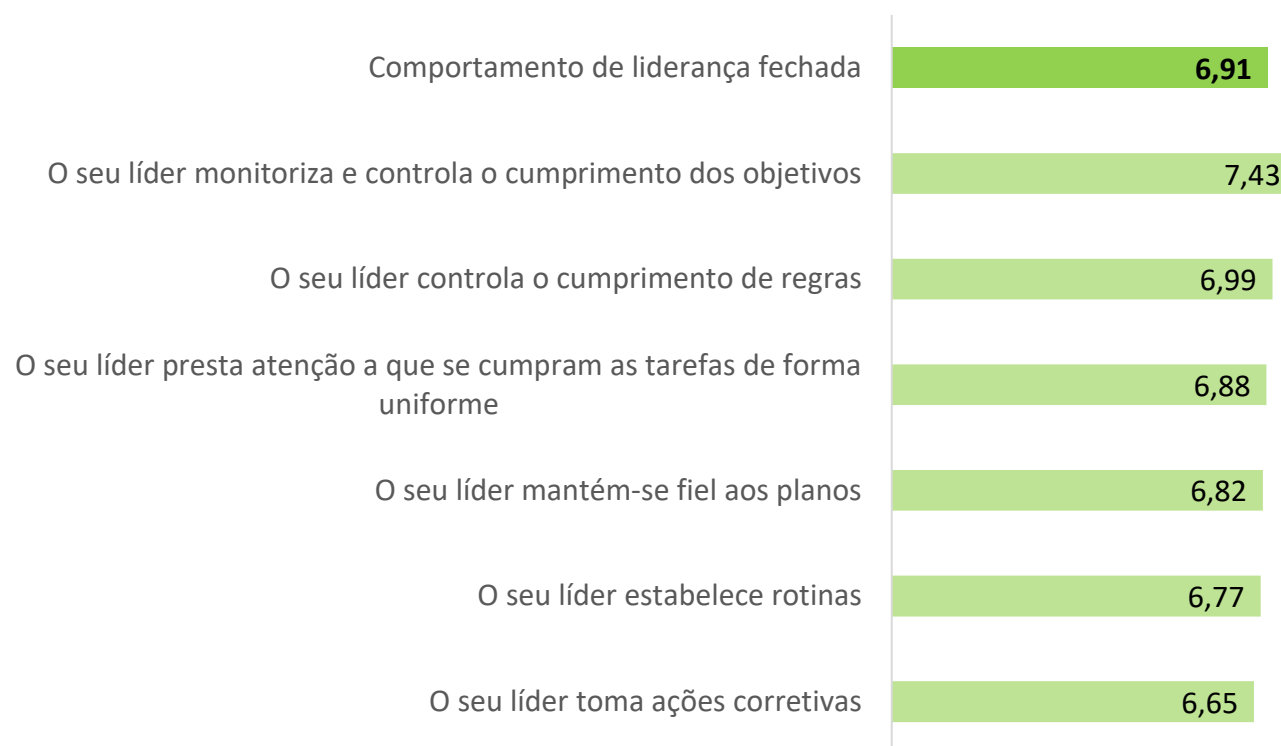
Base: Global (n=201)

## 4. Proposta de apresentação de resultados

### Resultados por Dimensão | Comportamento de liderança fechada (Liderança)

O facto de o líder monitorizar e controlar o cumprimento de objetivos é avaliado em 7,43 pontos, sendo esta a avaliação máxima obtida entre os indicadores do Comportamento de liderança fechada. No outro extremo temos o indicador *o seu líder toma ações corretivas*, avaliado em 6,65 pontos.

Escala de 1 a 10 - 1 "Nunca" e 10 "Sempre"



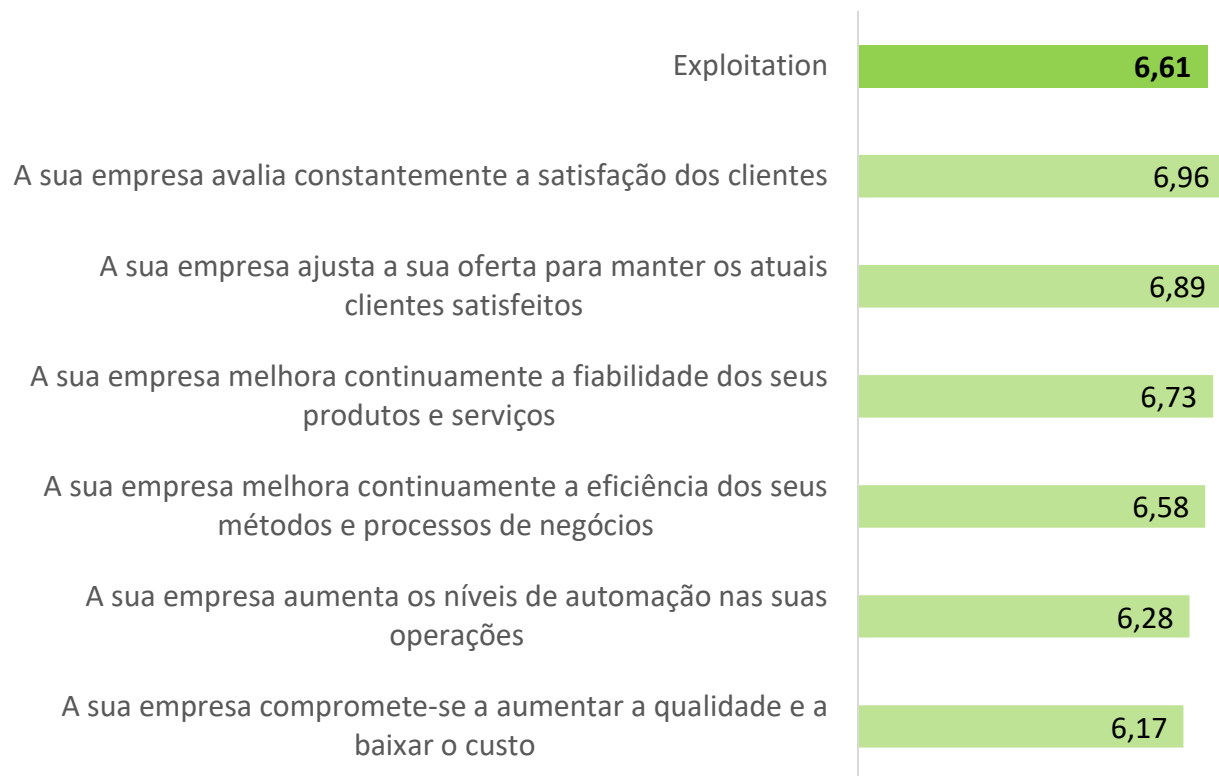
Base: Global (n=201)

# 4. Proposta de apresentação de resultados

## Resultados por Dimensão | Exploitation (Atributos organizacionais)

No caso da Exploitation, o nível de concordância dos respondentes varia entre 6,17 pontos, no indicador *a sua empresa compromete-se a aumentar a qualidade e a baixar o custo*, e 6,96 pontos, no indicador *a sua empresa avalia constantemente a satisfação dos clientes*.

Escala de 1 a 10 - 1 “Discordo totalmente” e 10 “Concordo totalmente”



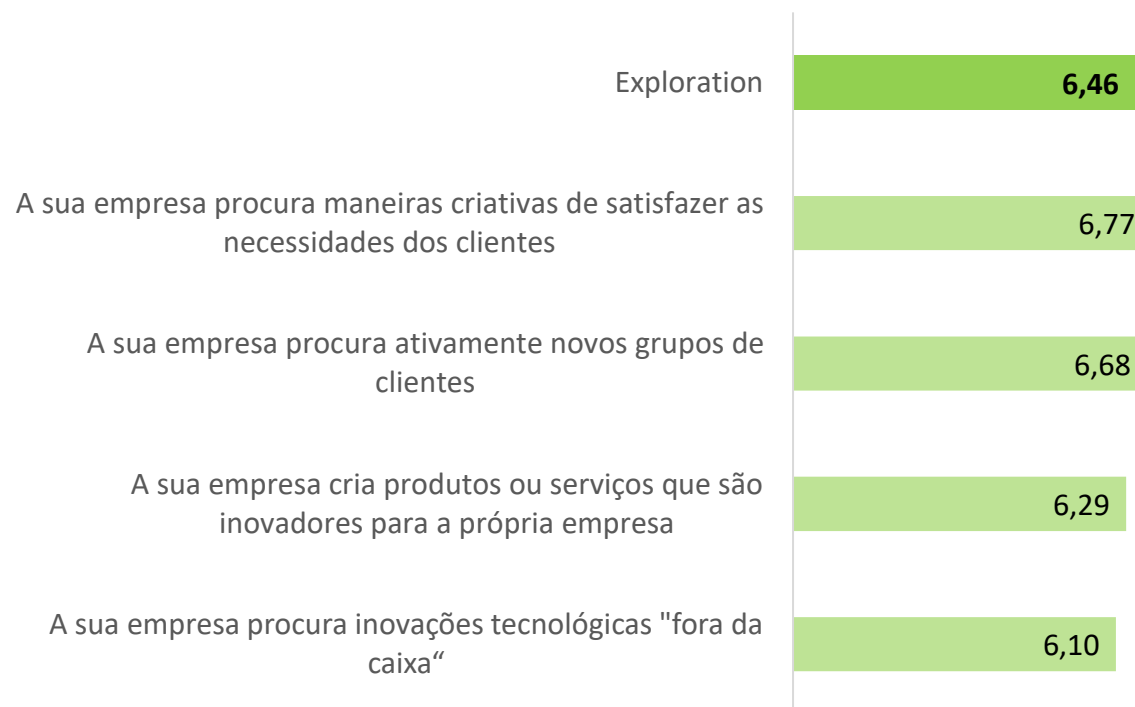
Base: Global (n=201)

## 4. Proposta de apresentação de resultados

### Resultados por Dimensão | Exploration (Atributos organizacionais)

No que respeita à Exploration, a concordância dos participantes é a mais elevada no indicador *a sua empresa procura maneiras criativas de satisfazer as necessidades dos clientes* (6,77 pontos), enquanto a menor surge no indicador *a sua empresa procura inovações tecnológicas "fora da caixa"* (6,10 pontos).

Escala de 1 a 10 - 1 "Discordo totalmente" e 10 "Concordo totalmente"



Base: Global (n=201)

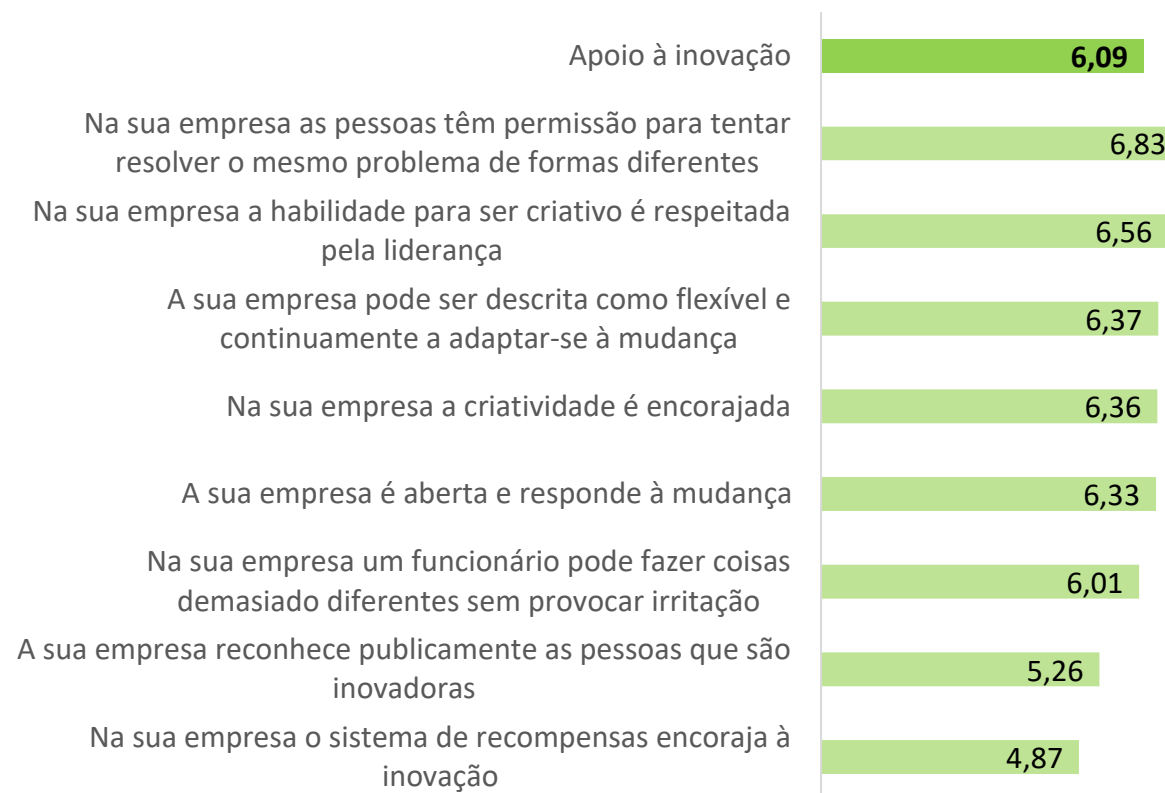


## 4. Proposta de apresentação de resultados

### Resultados por Dimensão | Apoio à inovação (Atributos organizacionais)

No Apoio à inovação, o facto de as pessoas terem permissão para tentar resolver o mesmo problema de formas diferentes é avaliado em 6,83 pontos, sendo esta a média mais elevada entre os indicadores em análise. Contrariamente, os respondentes, em média, não concordam que *na sua empresa o sistema de recompensas encoraja à inovação* (4,87 pontos), nem que *a sua empresa reconhece publicamente as pessoas que são inovadoras* (5,26 pontos).

Escala de 1 a 10 - 1 “Discordo totalmente” e 10 “Concordo totalmente”



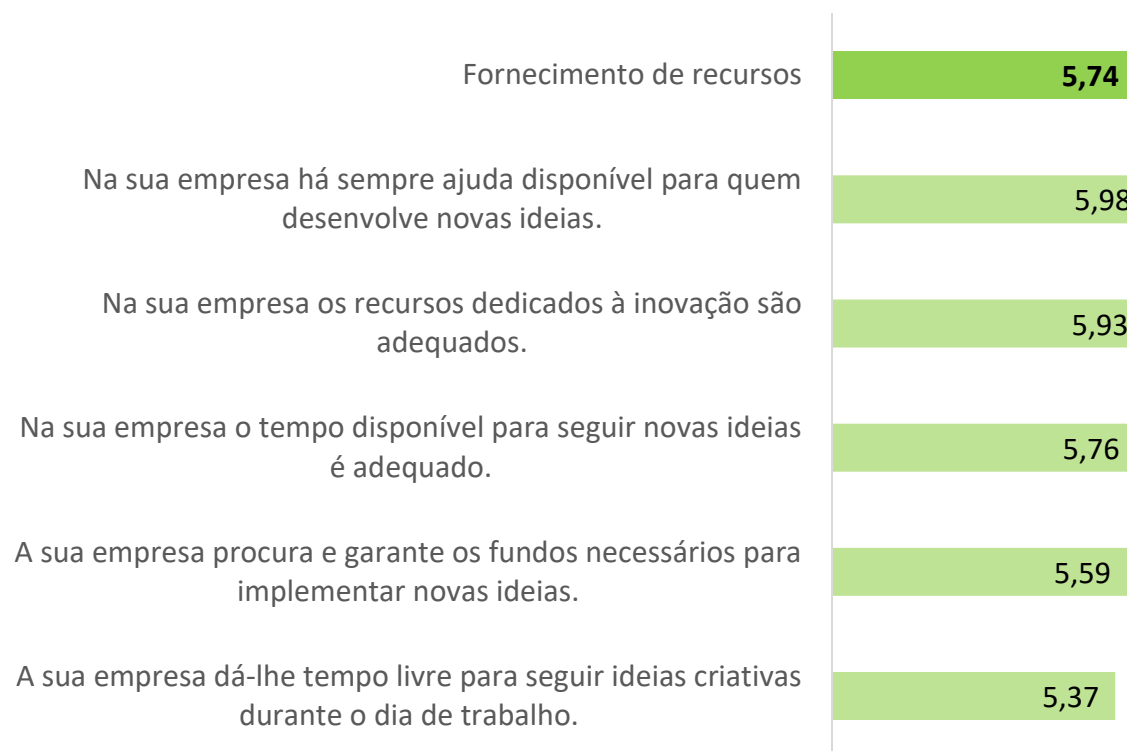
Base: Global (n=201)

## 4. Proposta de apresentação de resultados

### Resultados por Dimensão | Fornecimento de recursos (Atributos organizacionais)

Relativamente ao Fornecimento de recursos, todos os indicadores são avaliados abaixo dos 6 pontos. A avaliação mais elevada apresenta-se no indicador *na sua empresa há sempre ajuda disponível para quem desenvolve novas ideias* (5,98 pontos), e a menor surge no indicador *a sua empresa dá-lhe tempo livre para seguir ideias criativas durante o dia de trabalho* (5,37 pontos).

Escala de 1 a 10 - 1 “Discordo totalmente” e 10 “Concordo totalmente”



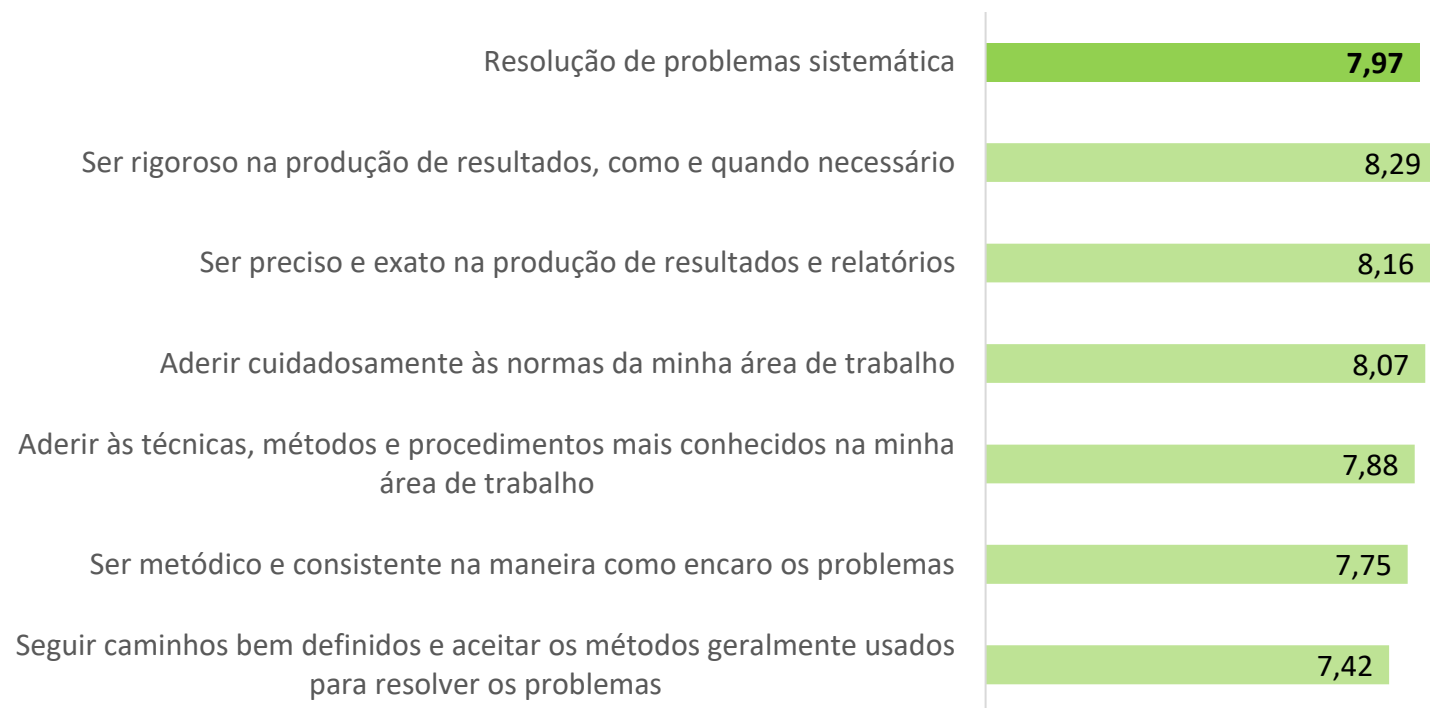
Base: Global (n=201)

## 4. Proposta de apresentação de resultados

### Resultados por Dimensão | Resolução de problemas sistemática (Atributos Individuais)

Relativamente à Resolução de problemas sistemática, o valor mínimo obtido corresponde ao indicador *seguir caminhos bem definidos e aceitar os métodos geralmente usados para resolver os problemas* (7,42 pontos), enquanto o máximo diz respeito a *ser rigoroso na produção de resultados, como e quando necessário* (8,29 pontos).

Escala de 1 a 10 - 1 “É pouco provável gostar” e 10 “É muito provável gostar”



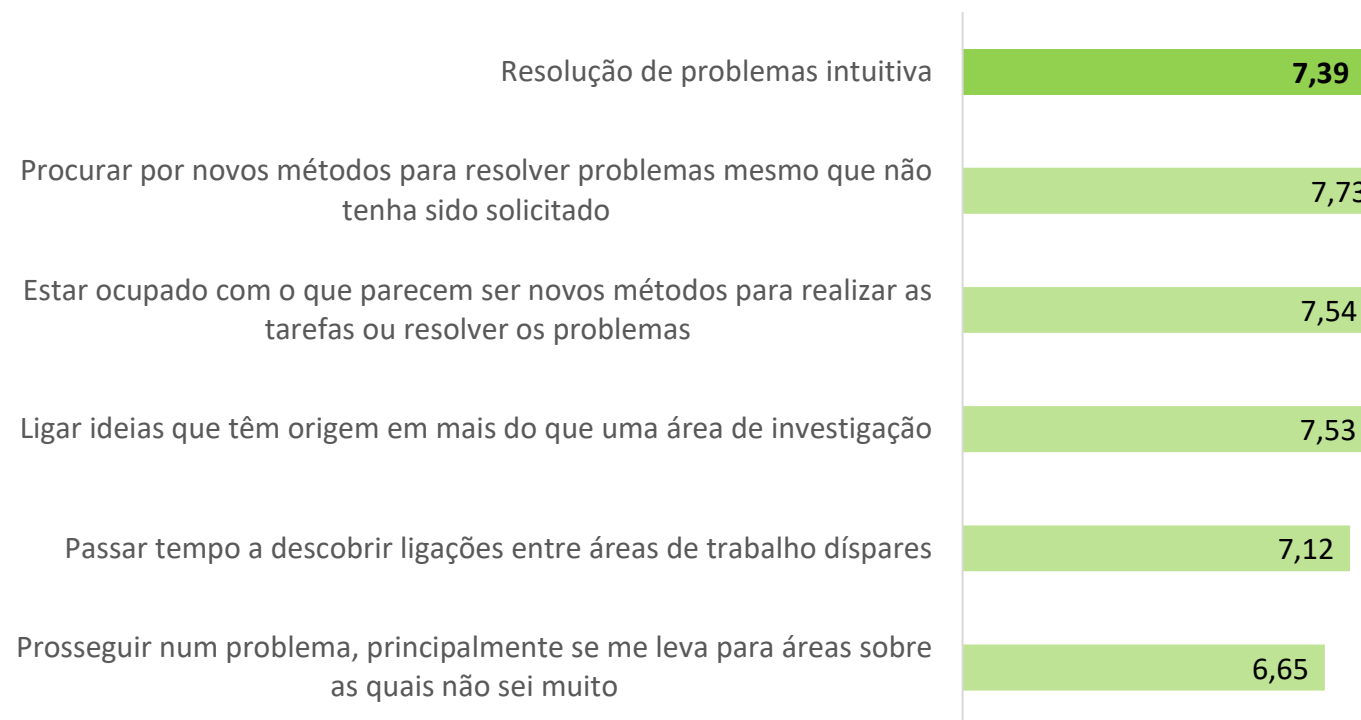
Base: Global (n=201)

## 4. Proposta de apresentação de resultados

### Resultados por Dimensão | Resolução de problemas intuitiva (Atributos Individuais)

No que toca à Resolução de problemas intuitiva, o indicador *procurar por novos métodos para resolver problemas mesmo que não tenha sido solicitado* é o melhor avaliado (7,73 pontos), enquanto *prosseguir num problema, principalmente se leva para áreas sobre as quais não sabe muito* apresenta um valor médio de 6,65 pontos.

Escala de 1 a 10 - 1 “É pouco provável gostar” e 10 “É muito provável gostar”



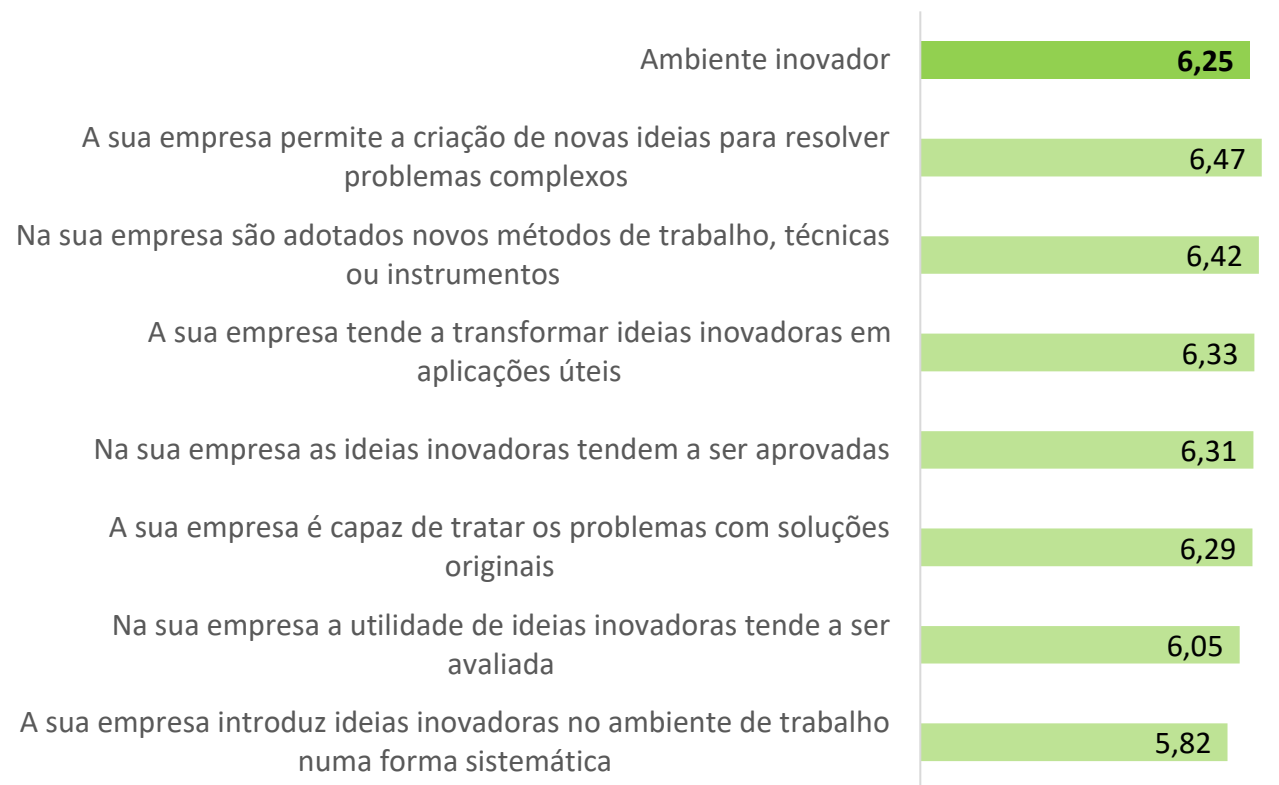
Base: Global (n=201)

## 4. Proposta de apresentação de resultados

### Resultados por Dimensão | Ambiente inovador

Relativamente ao Ambiente inovador percecionado, os indicadores com avaliações médias mais elevadas são *a sua empresa permite criação de novas ideias para resolver problemas complexos* (6,47 pontos) e *na sua empresa são adotados novos métodos de trabalho, técnicas ou instrumentos* (6,42 pontos). Por outro lado, o valor mínimo surge no indicador *a sua empresa introduz ideias inovadoras no ambiente de trabalho numa forma sistemática* (5,82 pontos).

Escala de 1 a 10 - 1 “Discordo totalmente” e 10 “Concordo totalmente”

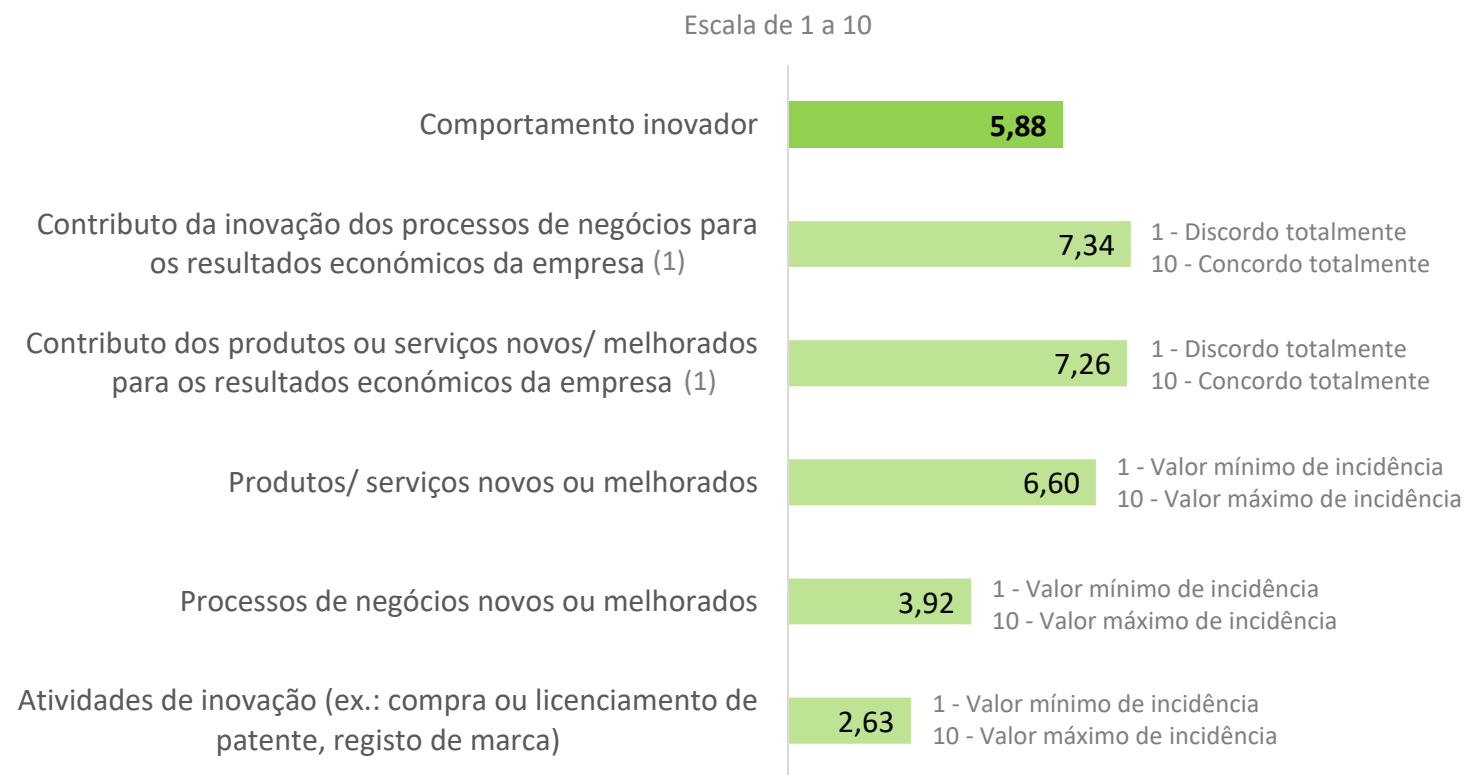


Base: Global (n=201)

## 4. Proposta de apresentação de resultados

### Resultados por Dimensão | Comportamento inovador

Relativamente ao Comportamento inovador percecionado, os indicadores *contributo da inovação dos processos de negócios* e *contributo dos produtos ou serviços novos/ melhorados para os resultados económicos da empresa* apresentam os desempenhos mais elevados (7,34 e 7,26 pontos, respetivamente). Por outro lado, os indicadores relativos à incidência de *atividades de inovação* e de *processos de negócios novos ou melhorados* surgem com os menores desempenhos (2,63 e 3,92 pontos, respetivamente).



Base: Global (n=201)

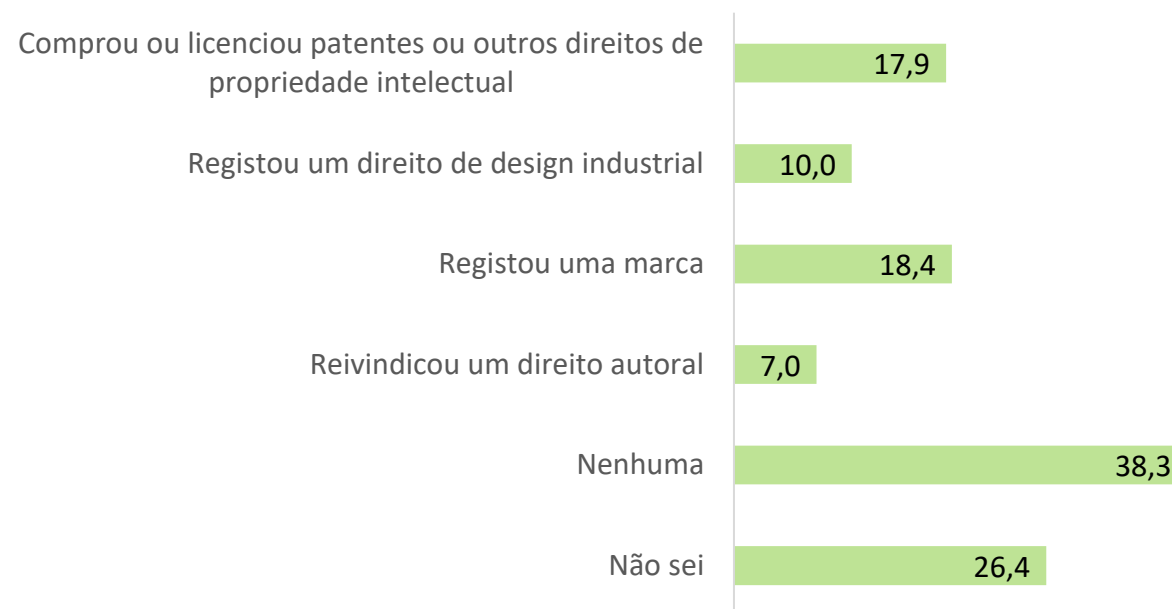
(1) Respondentes que indicaram que a sua empresa apresentou produtos/ serviços ou processos de negócios novos ou melhorados. (n=146)

## 4. Proposta de apresentação de resultados

### Resultados por Dimensão | Atividades de inovação

18,4% dos respondentes indica que a empresa onde trabalha registou uma marca nos últimos 3 anos. Esta proporção é muito próxima à dos que indicaram que a empresa comprou ou licenciou patentes ou outros direitos de propriedade intelectual (17,9%). Para 10% dos casos, a empresa registou um direito de design industrial, enquanto 7% referem que a empresa reivindicou um direito autoral. De destacar a proporção elevada de respondentes que indicam que a empresa não realizou qualquer destas atividades (38,3%), bem como a proporção de trabalhadores que indicam não saber (mais de um quarto da amostra).

#### Nos últimos 3 anos, a sua empresa realizou alguma das seguintes atividades? (%)



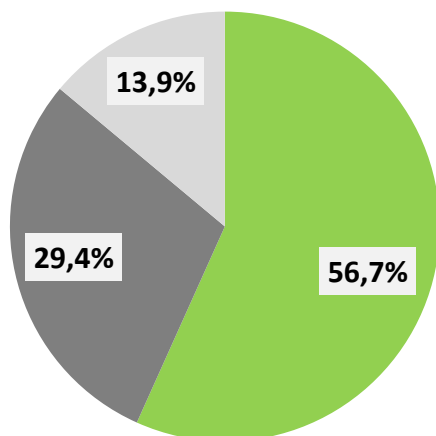
Base: Global (n=201)

## 4. Proposta de apresentação de resultados

### Resultados por Dimensão | Atividades de inovação

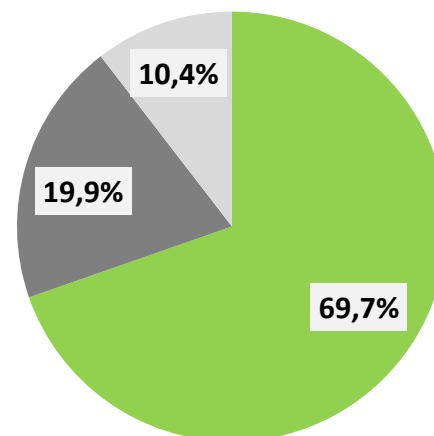
Mais de metade dos respondentes indicam que, nos últimos 3 anos, a empresa onde trabalham apresentou *produtos novos ou melhorados* (56,7%) ou *serviços novos ou melhorados* (69,7%). Para 38,8% dos participantes, a sua empresa apresentou *produtos ou serviços que não fossem oferecidos previamente por nenhum dos seus competidores*.

Nos últimos 3 anos, a sua empresa apresentou **produtos novos ou melhorados**?



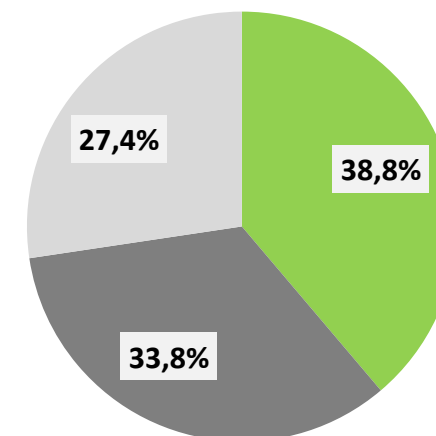
■ Sim ■ Não ■ Não sei

Nos últimos 3 anos, a sua empresa apresentou **serviços novos ou melhorados**?



■ Sim ■ Não ■ Não sei

Nos últimos 3 anos, a sua empresa apresentou **produtos ou serviços que não fossem oferecidos previamente por nenhum dos seus competidores**?



■ Sim ■ Não ■ Não sei

Base: Global (n=201)

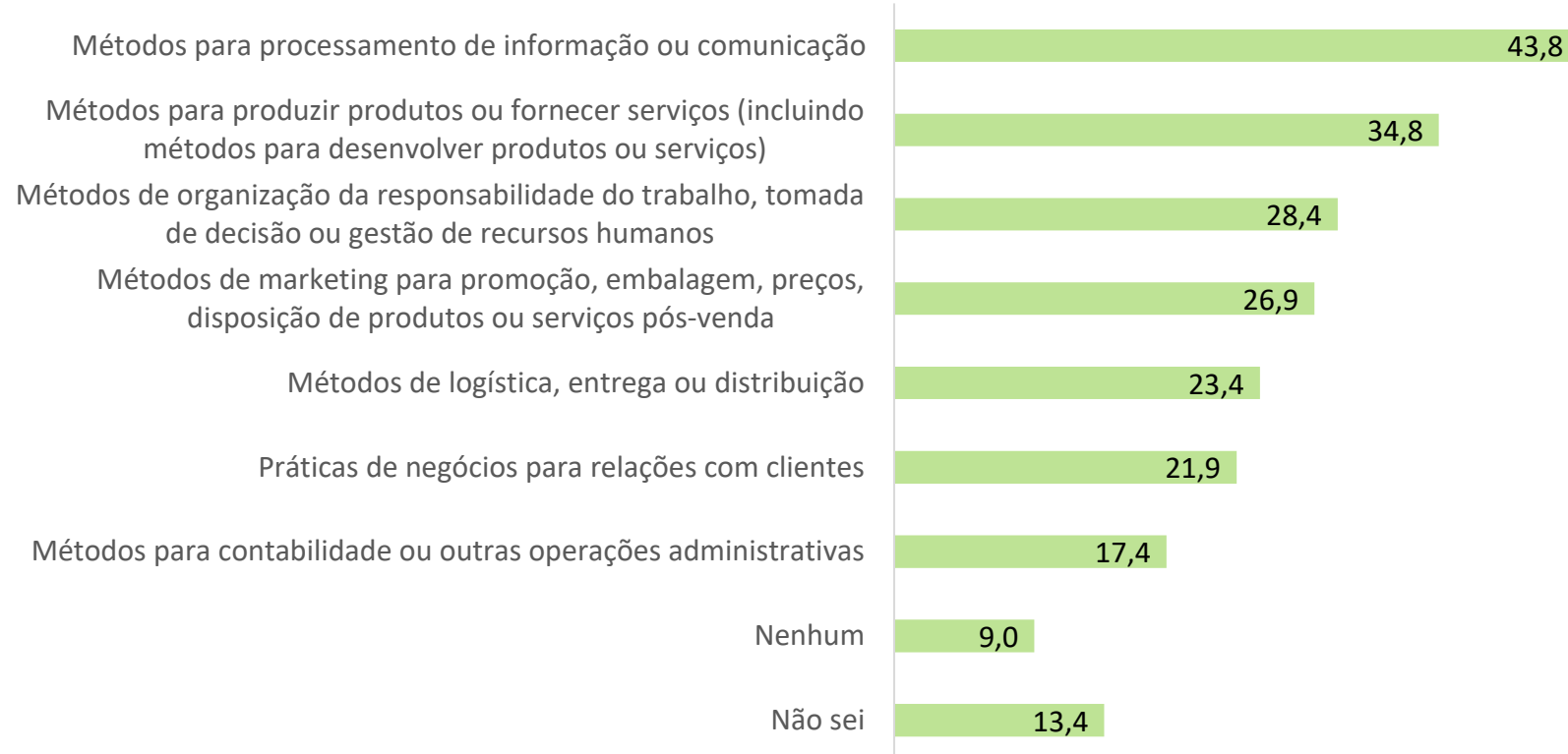


# 4. Proposta de apresentação de resultados

## Resultados por Dimensão | Atividades de inovação

Relativamente aos tipos de processos novos ou melhorados introduzidos pela empresa nos últimos 3 anos, 43,8% dos respondentes refere os métodos para processamento de informação ou comunicação, enquanto 17,4% indica os métodos para contabilidade ou outras operações administrativas. Em 9% dos casos não foi introduzido ou melhorado qualquer processo neste período.

### Tipos de processos novos ou melhorados introduzidos pela empresa nos últimos 3 anos, significativamente diferentes dos processos anteriormente usados (%)

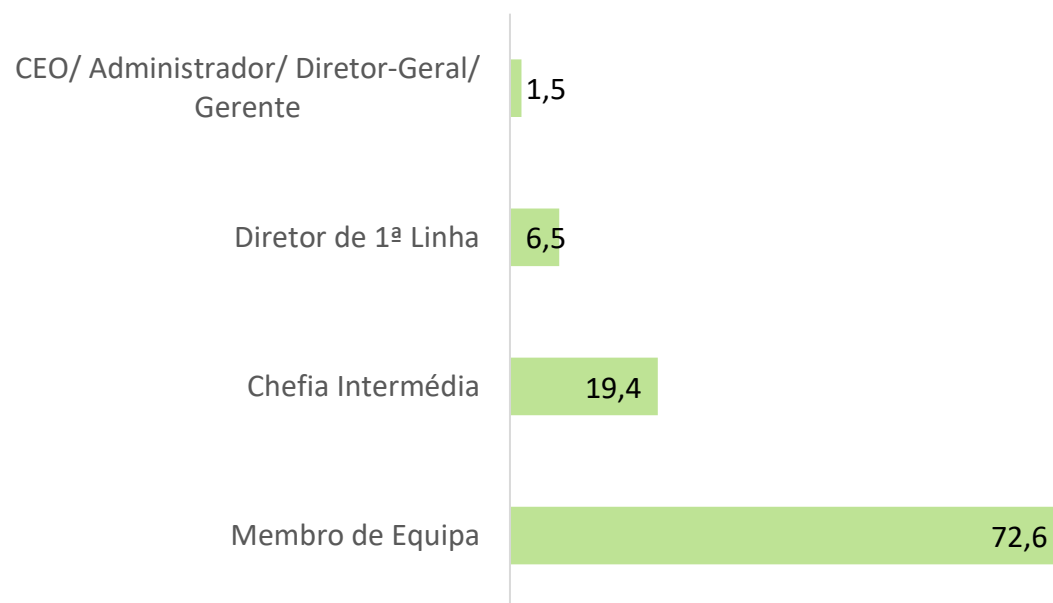


Base: Global (n=201)

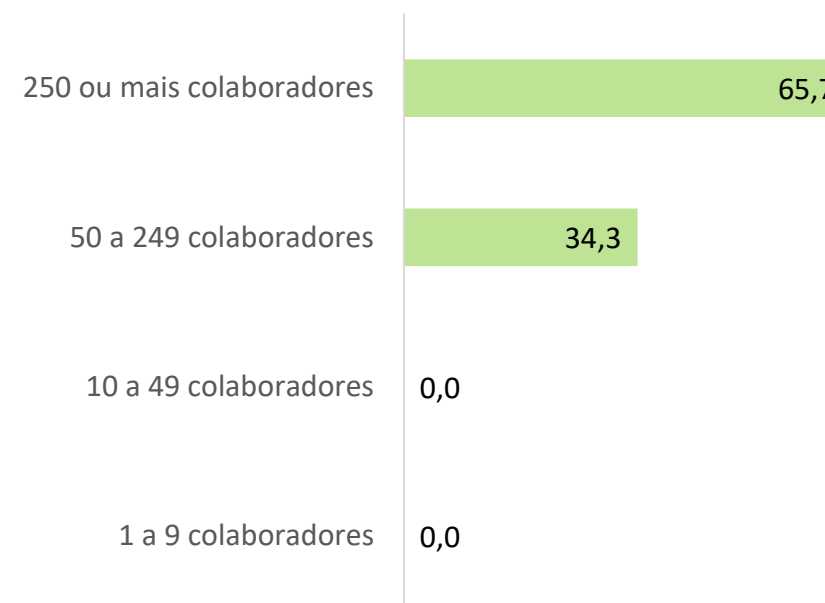
# 4. Proposta de apresentação de resultados

## Caracterização

### Qual é a sua posição na empresa a que pertence? (%)



### Número de colaboradores a tempo integral na sua empresa (%)

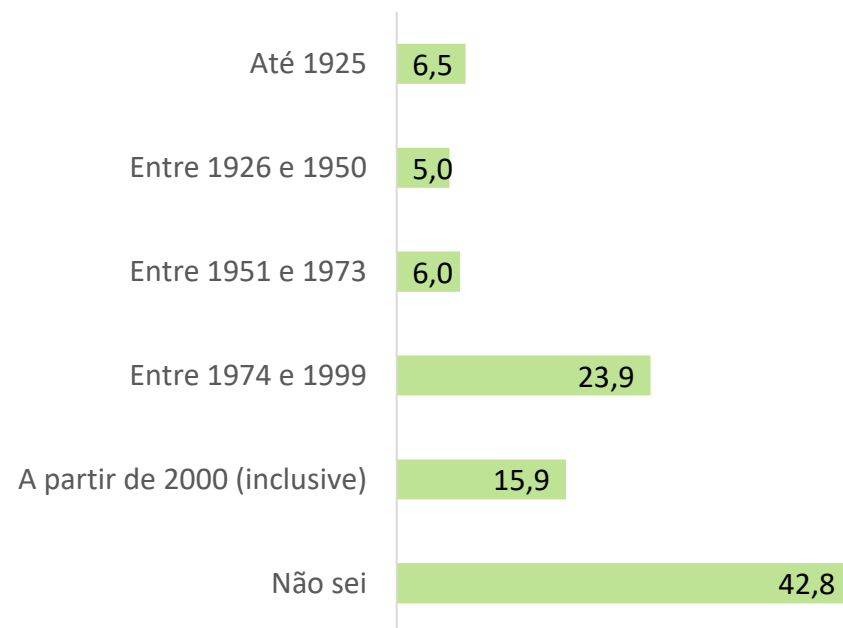


Base: Global (n=201)

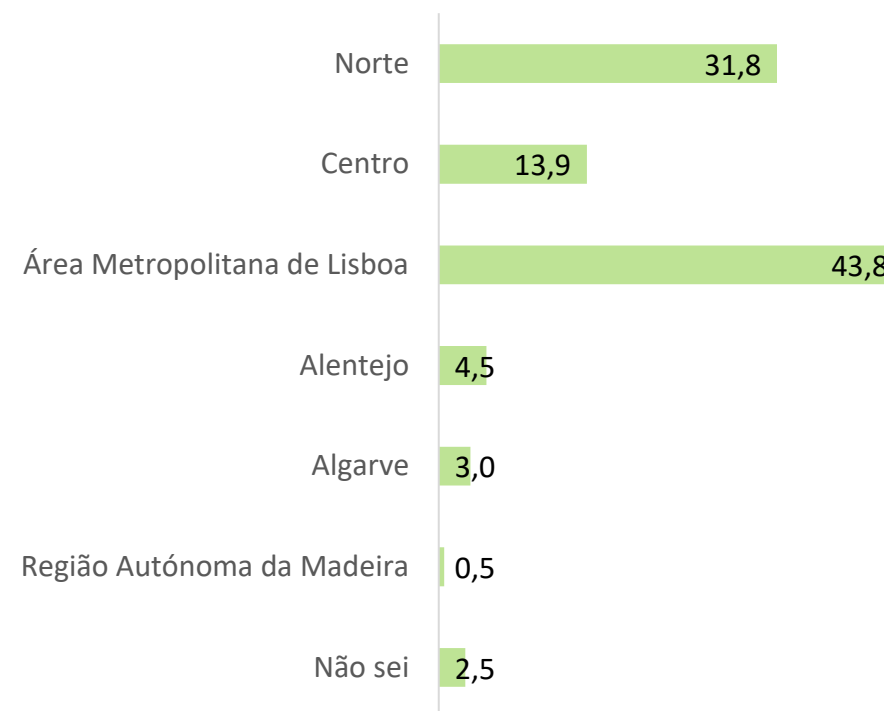
# 4. Proposta de apresentação de resultados

## Caracterização

### Ano de fundação da empresa (%)



### Localização da sede da empresa (%)

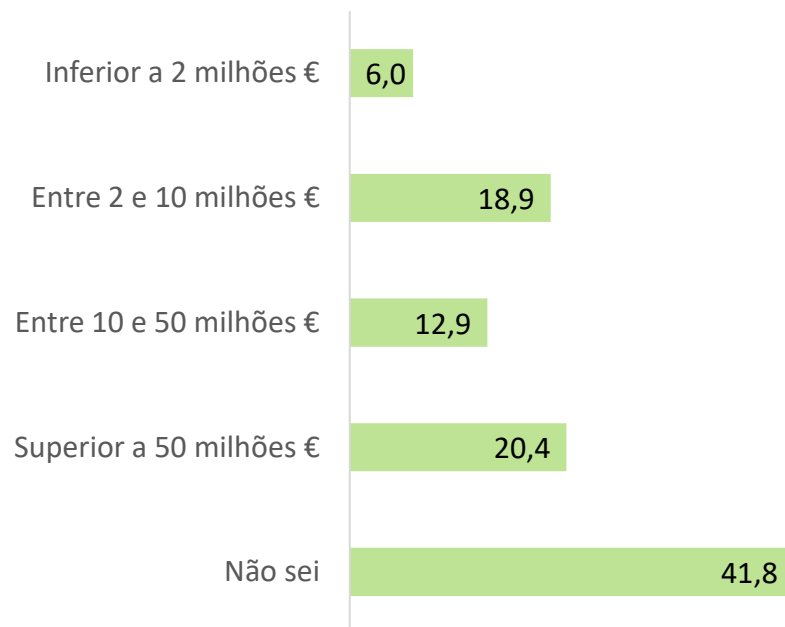


Base: Global (n=201)

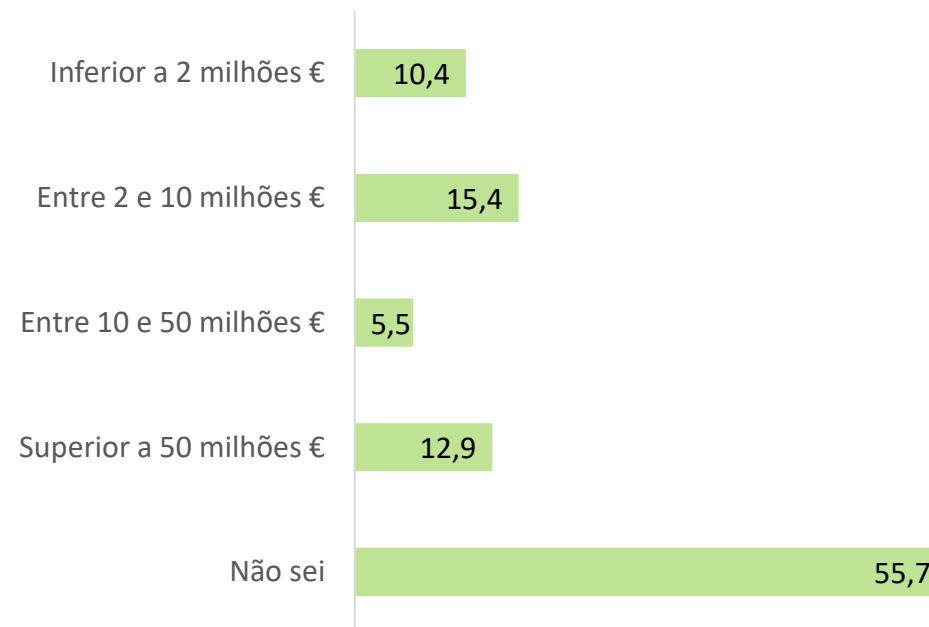
# 4. Proposta de apresentação de resultados

## Caracterização

### Volume de negócio em 2021 (%)



### Valor Acrescentado Bruto em 2021 (%)

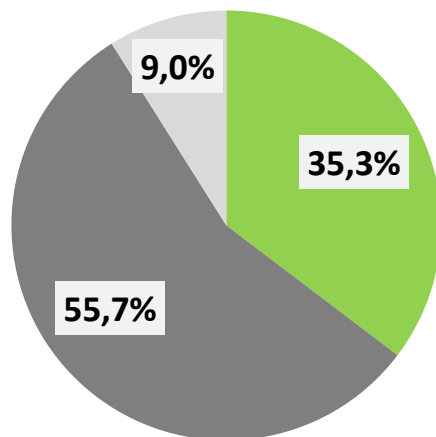


Base: Global (n=201)

# 4. Proposta de apresentação de resultados

## Caracterização

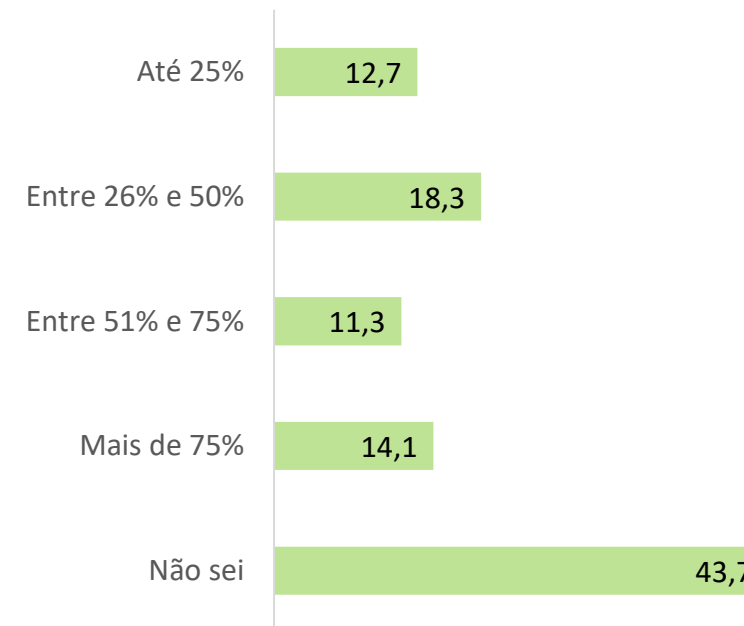
A empresa é exportadora?



■ Sim ■ Não ■ Não sei

Base: Global (n=201)

Peso das exportações no volume de negócios da empresa (%)

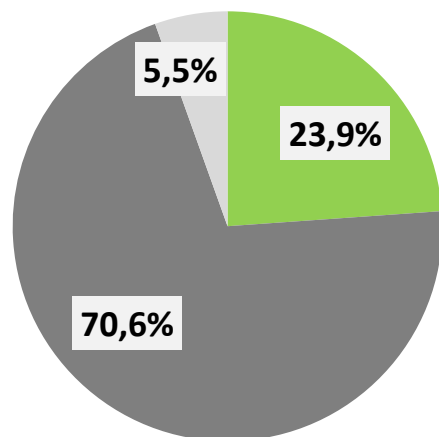


Base: Respondentes que indicaram que a sua empresa é exportadora (n=71)

# 4. Proposta de apresentação de resultados

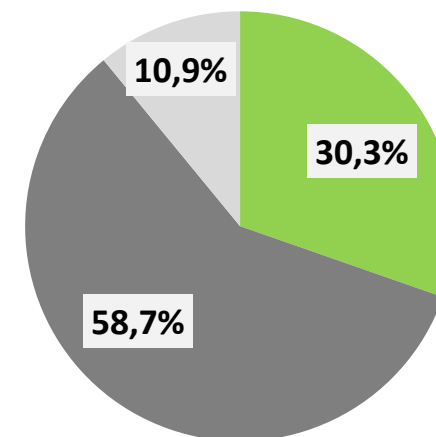
## Caracterização

A empresa é subsidiária de uma empresa com sede fora de Portugal?



■ Sim ■ Não ■ Não sei

A empresa tem subsidiárias ou afiliadas fora de Portugal?



■ Sim ■ Não ■ Não sei

Base: Global (n=201)

# 4. Proposta de apresentação de resultados

## Caracterização



Base: Global (n=201)

# 4. Proposta de apresentação de resultados

## Caracterização

CAE	%
01 - Agricultura, produção animal, caça e atividades dos serviços (A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca )	0,5
03 - Pesca e aquicultura (A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca )	0,5
06 - Extração de petróleo bruto e gás natural (B - Indústrias extrativas )	0,5
10 - Indústrias alimentares (C - Indústrias transformadoras )	2,5
11 - Indústria das bebidas (C - Indústrias transformadoras )	0,5
12 - Indústria do tabaco (C - Indústrias transformadoras )	0,5
13 - Fabricação de têxteis (C - Indústrias transformadoras )	1,5
14 - Indústria do vestuário (C - Indústrias transformadoras )	0,5
16 - Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, exceto mobiliário; fabricação de obras de cestaria e de espartaria (C - Indústrias transformadoras )	0,5
20 - Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artificiais, exceto produtos farmacêuticos (C - Indústrias transformadoras )	0,5
21 - Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas (C - Indústrias transformadoras )	0,5
22 - Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas (C - Indústrias transformadoras )	1,0
23 - Fabricação de outros produtos minerais não metálicos (C - Indústrias transformadoras )	0,5
24 - Indústrias metalúrgicas de base (C - Indústrias transformadoras )	1,5
25 - Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos (C - Indústrias transformadoras )	0,5
27 - Fabricação de equipamento elétrico (C - Indústrias transformadoras )	1,5
28 - Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e. (C - Indústrias transformadoras )	1,0
29 - Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis (C - Indústrias transformadoras )	2,0
31 - Fabricação de mobiliário e de colchões (C - Indústrias transformadoras )	1,5
32 - Outras indústrias transformadoras (C - Indústrias transformadoras )	2,0
35 - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio (D - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio)	1,5
38 - Recolha, tratamento e eliminação de resíduos; valorização de materiais (E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição )	0,5
41 - Promoção imobiliária (desenvolvimento de projetos de edifícios); construção de edifícios (F - Construção )	0,5
42 - Engenharia civil (F - Construção )	0,5
43 - atividades especializadas de construção (F - Construção )	4,0
45 - Comércio, manutenção e reparação, de veículos automóveis e motociclos (G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos)	1,5
46 - Comércio por grosso (inclui agentes), exceto de veículos automóveis e motociclos (G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos)	0,5
47 - Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos (G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos)	1,5
49 - Transportes terrestres e transportes por oleodutos ou gasodutos (H - Transportes e armazenagem)	2,5
51 - Transportes aéreos (H - Transportes e armazenagem)	1,0
52 - Armazenagem e atividades auxiliares dos transportes(inclui manuseamento) (H - Transportes e armazenagem)	1,0
53 - Atividades postais e de courier (H - Transportes e armazenagem)	0,5



# 4. Proposta de apresentação de resultados

## Caracterização

CAE (continuação)	%
55 - Alojamento (I - Alojamento, restauração e similares )	1,0
56 - Restauração e similares (I - Alojamento, restauração e similares )	1,5
58 - Atividades de edição (J - Atividades de informação e de comunicação )	0,5
61 - Telecomunicações (J - Atividades de informação e de comunicação )	3,0
62 - Consultoria e programação informática e atividades relacionadas (J - Atividades de informação e de comunicação )	3,0
63 - Atividades dos serviços de informação (J - Atividades de informação e de comunicação )	3,0
64 - Atividades de serviços financeiros, exceto seguros e fundos de pensões (K - Atividades financeiras e de seguros )	2,5
65 - Seguros, resseguros e fundos de pensões, exceto segurança social obrigatória (K - Atividades financeiras e de seguros )	1,0
66 - Atividades auxiliares de serviços financeiros e dos seguros (K - Atividades financeiras e de seguros )	1,5
68 - Atividades imobiliárias (L - Atividades imobiliárias )	0,5
69 - Atividades jurídicas e de contabilidade (M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares )	2,0
71 - Atividades de arquitetura, de engenharia e técnicas afins; atividades de ensaios e de análises técnicas (M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares )	0,5
72 - Atividades de Investigação científica e de desenvolvimento (M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares )	1,5
73 - Publicidade, estudos de mercado e sondagens de opinião (M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares )	0,5
74 - Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares )	0,5
75 - Atividades veterinárias (M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares )	0,5
80 - Atividades de investigação e segurança (N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio)	1,5
81 - Atividades relacionadas com edifícios, plantaço e manutenção de jardins (N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio)	0,5
82 - Atividades de serviços administrativos e de apoio prestados às empresas (N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio)	2,0
84 - Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória (O - Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória )	8,5
85 - Educação (P - Educação)	7,0
86 - Atividades de saúde humana (Q - Atividades de saúde humana e apoio social)	7,5
87 - Atividades de apoio social com alojamento (Q - Atividades de saúde humana e apoio social)	0,5
88 - Atividades de apoio social sem alojamento (Q - Atividades de saúde humana e apoio social)	0,5
90 - Atividades de teatro, de música, de dança e outras atividades artísticas e literárias (R - Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas )	0,5
91 - Atividades das bibliotecas, arquivos, museus e outras atividades culturais (R - Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas )	1,0
93 - Atividades desportivas, de diversão e recreativas (R - Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas )	1,0
94 - Atividades das organizações associativas (S - Outras atividades de serviços )	1,0
95 - Reparação de computadores e de bens de uso pessoal e doméstico (S - Outras atividades de serviços )	1,0
96 - Outras atividades de serviços pessoais (S - Outras atividades de serviços)	3,5
Não sei/ Não respondo	6,0



**Morada:** Campus de Campolide  
1070-312 Lisboa, Portugal  
**Tel:** +351 213 828 610



**Morada:** Edifício Porto INOVA  
Rua Eng.º Ferreira Dias, n.º 728, Sala 1.05  
4100-246 Porto, Portugal

**Telefone:** +351 22 619 29 15  
**Fax:** +351 22 619 29 19  
**Email:** geral@cotec.pt

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional