

## **Comportamento Inovador e Desempenho no Trabalho de Gestores em uma Empresa Pública**

**MACÁRIO NERI FERREIRA NETO**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

**JOELISE COLLYER TEIXEIRA DE PAULA**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

**RITA CÉLIA DE ARAÚJO**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

**JOSÉ MILTON DE SOUSA-FILHO**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

# Comportamento Inovador e Desempenho no Trabalho de Gestores em uma Empresa Pública

## 1 Introdução

A inovação é uma nova combinação do conhecimento que um indivíduo possui e dos novos conhecimentos que ele adquiriu, permitindo que a empresa encontre mais efetivamente novas oportunidades e aproveite as oportunidades existentes (Matzler, Abfalter, Mooradian, & Bailom, 2013). O comportamento inovador geralmente ocorre no nível individual, porque os indivíduos podem gerar ideias novas e inovadoras, que muitas vezes refletem uma ampla mudança de perspectiva e o reposicionamento das atividades existentes (Naveh & Erez, 2004).

Neste sentido, quando indivíduos se engajam em um comportamento inovador, podem desempenhar melhor as tarefas, evoluindo assim o desempenho organizacional em um ambiente incerto. No longo prazo, o comportamento individual inovador é um fator chave para a sobrevivência e o crescimento de uma organização (Amabile, 1993; Wang, Yang, & Xue, 2017).

Nesse contexto, ter comportamento inovador nas organizações apresenta-se como uma vantagem competitiva sustentável, favorecendo a sobrevivência das empresas, o sucesso a longo prazo e a competitividade organizacional (Akram, Lei, Haider & Hussain, 2020). O processo de avaliação do desempenho organizacional deve se preocupar com a gestão das pessoas e não ter o foco somente nos resultados de seus relatórios financeiros (Oliveira, Natividade, Assis, & Mambrini, 2019), incluindo avaliação de seu comportamento frente à inovação.

Contudo, em uma organização, observa-se que diversos elementos podem influenciar o comportamento inovador, como aspectos cognitivos, individuais, ou mesmo a equipe em que um funcionário está inserido. Desta forma, buscando entender a influência desses elementos no comportamento inovador, o presente trabalho utiliza a flexibilidade cognitiva, que permite reagir às oportunidades, além de evitar ações que impeçam ou reduzam a adaptabilidade frente à novas circunstâncias (Guerra, 2012), e a capacidade absorptiva individual que é a capacidade de indivíduos em absorver conhecimentos e utilizá-los para fins organizacionais (Lowik, Kraaijenbrink, & Groen, 2016). Considerando que o comportamento inovador é importante e pode afetar o desempenho das firmas, observou-se ainda outra variável relevante no que diz respeito à influência no desempenho de uma firma, o capital humano, que diz respeito a capacidade das pessoas e das equipes.

No serviço público, seja administração direta ou indireta, ainda são raras pesquisas que incluem o comportamento inovador. Castro e Guimarães (2020), pesquisaram sobre as dimensões que podem influenciar o processo de inovação nas organizações judiciárias, entre essas dimensões estava o comportamento inovador; Horz, Frare, Cruz e Barbosa (2020) estudaram o comportamento inovador como uma das dimensões da orientação empreendedora; Fernandez e Moldogaziev (2013) e Miao, Newman, Schwarz e Cooper (2018) verificaram o comportamento inovador como parte da capacitação do servidor público, não se encontrando um modelo que identificasse o perfil motivador a partir da capacidade cognitiva e de aprendizagem. Além disso, a relação entre o comportamento inovador dos indivíduos e o desempenho das empresas, no contexto da administração pública, tem sido pouco estudado.

Neste sentido, tem-se a seguinte questão de pesquisa: como a flexibilidade cognitiva e a capacidade absorptiva individual influenciam no comportamento inovador, que juntamente ao capital humano do empregado público, resulta em maior desempenho?

A pesquisa é conduzida de forma quantitativa e descritiva por meio do estudo de caso único em uma empresa de águas e saneamento em um Estado do Nordeste do Brasil. O estudo apresenta relevâncias empírica e contextual, revelando contribuições sobre comportamento inovador e como esse perfil é observado nos empregados de uma empresa pública.

Por fim, a pesquisa tem uma relevância prática e gerencial na possibilidade do uso do modelo teórico no campo acadêmico e no campo organizacional, podendo ser utilizado nas demais empresas públicas e privadas.

O trabalho está estruturado conforme segue: introdução, referencial teórico, modelo e hipóteses, método, resultados, discussão e conclusão.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Flexibilidade cognitiva**

A flexibilidade cognitiva consiste na capacidade de remodelar concepções mentais de forma a atender às alterações do ambiente e manter concepções mentais quando as alterações são insignificantes. Não se encontra na literatura uma uniformidade quanto à definição e avaliação desse constructo (Guerra, 2012).

Esse constructo flexibilidade cognitiva relaciona-se a um conjunto de processos cognitivos que, permite ao indivíduo orientar comportamentos e verificar a eficiência e a adequação desses comportamentos, rejeitar estratégias ineficazes em favor de outras mais eficientes, o que favorece para resolução de problemas a curto, médio e longo prazo (Malloy-Diniz, Fuentes, Mattos, & Abreu, 2010).

As pessoas com flexibilidade cognitiva conseguem ter respostas mais eficazes, pois possuem a capacidade de armazenar e organizar informações de diversas formas, e isso traduz na forma como elas pensam, reestruturam seus pensamentos e, conseqüentemente, como agem (Moradzadeh, & Pirkhaefi, 2018). Trata-se de uma função executiva do cérebro, favorecendo na resolução de problemas complexos (Martínez, & Perez, 2019).

A flexibilidade cognitiva foi muito associada a comportamentos habilidosos (Alduncin, Huffman, Feldman & Loe, 2014), o que facilita ao indivíduo mudar de estratégia, visualizar alternativas por diferentes ângulos, encontrar escolhas que se adaptem às novas situações, bem como favorece na mediação de conflitos. Por este motivo, os avanços no estudo sobre Flexibilidade Cognitiva cooperam com a tomada de decisões e transformação de comportamentos que influenciam relacionamentos interpessoais positivamente (Silva & Cavalcante, 2015).

Em um ambiente de negócios, são muitas incertezas e realidades diversas e adversas desafiadoras, no qual as oportunidades não aparecem tão claras e exigem atitudes e decisões de seus gestores frente às novas situações. A flexibilidade cognitiva permite que os tomadores de decisão desafiem e substituam com sucesso pensamentos inflexíveis por pensamentos mais harmoniosos e adaptativos (Dennis, & Vander Wal, 2010).

Assim, já se espera que a flexibilidade cognitiva auxilie no encadeamento de comportamentos socialmente habilidosos, corroborando para redução de conflitos e ampliação de relacionamentos satisfatórias entre os pares (Silva & Cavalcante, 2015), ante às situações do ambiente externo.

### **2.2 Capacidade absorptiva individual**

A capacidade absorptiva é definida como a habilidade em reconhecer identificar os valores das novas informações do ambiente externo, absorvê-las e aplicá-las para fins comerciais (Cohen & Levinthal, 1990) ou ainda como um conjunto de rotinas e processos de uma organização, onde o conhecimento tem quatro capacidades distintas: aquisição, assimilação, transformação e exploração com a finalidade de criar valor (Zahra & George, 2002), melhorar sua capacidade organizacional e obter e sustentar vantagem competitiva (Yildiz, Murtic, Zander, & Richtner, 2019).

Podemos distinguir a capacidade absorptiva potencial e capacidade absorptiva realizada que, mesmo estando presentes simultaneamente, possuem diferenças (Zahra & George, 2002; Ferreira & Ferreira, 2016). A capacidade absorptiva tem a capacidade de reconhecer o valor do novo conhecimento externo (sendo esse um importante componente da capacidade absorptiva de uma

empresa), adquiri-lo, transformá-lo e aplicá-lo, para em seguida ser absorvido (Todorova & Durisin, 2007). Uma vez que a empresa, para capturar as informações externas, precisa possuir a capacidade de adquirir essas informações e assimilá-las, observa-se a dependência da capacidade absorptiva realizada ante a capacidade absorptiva potencial (Ferreira & Ferreira, 2016).

O conceito de capacidade absorptiva pode ser aplicado por indivíduos que trabalham na organização. Eles precisam ser capazes de reconhecer o valor de novos conhecimentos externos e, então, podem absorver, transformar e usar esse conhecimento, isso pode ser explicado pelos indivíduos que criam e armazenam conhecimento na organização (Ahmad, Mohamad, & Ibrahim, 2013; Fakhrorazi, Hartini, & Islam, 2019; Löwik et al., 2016).

De modo geral, quando o conhecimento é transferido na organização, a capacidade absorptiva do indivíduo afetará a capacidade de aprendizagem da organização. Portanto, é necessário expandir o conceito de capacidade absorptiva no nível individual. O desenvolvimento da capacidade absorptiva pessoal é muito importante para uma organização, porque, em última análise, levará a um melhor desempenho e a uma maior vantagem competitiva (Fakhrorazi et al., 2019; Tang et al., 2010)

As organizações com maior capacidade absorptiva são mais propensas a reconhecer o valor de novas ideias e integrá-las efetivamente em seus esforços de desenvolvimento de inovações (Tsai, 2001). Desta forma, o desenvolvimento da capacidade de absorção individual é importante para uma organização, pois, finalmente, levará à melhoria do seu desempenho e ao aumento da vantagem competitiva (Fakhrorazi et al., 2019).

Assim, o investimento de uma organização pública na capacidade absorptiva deve facilitar a melhoria de seu desempenho, pois ficará ciente de quais conhecimentos adicionais precisa e das formas pelas quais pode ser acessado e utilizado (Harvey, Skelcher, Spence, Jas, & Walshe, 2010).

As pessoas desempenham um papel essencial na formação, transferência e absorção de conhecimento, o que sugere que os “fatores no nível individual são um antecedente crítico para as capacidades inovadoras no nível da empresa” (Yildiz *et al.*, 2019, p.94).

### 2.3 Comportamento inovador

O comportamento inovador é vastamente aceito na literatura e ainda é tratado como um recurso crucial nos ambientes de negócios contemporâneos, no qual identifica um problema, o trata, promove soluções e as implementa, de maneira que essas ideias inovadoras beneficiem a organização (Abbas & Wu, 2021). O comportamento inovador dos funcionários é definido como desenvolvimento intencional, aplicação e colocação de novas ideias em prática, seja num grupo ou numa função específica para o desempenho organizacional (Momeni, Ebrahimpour, & Ajirloo, 2014).

Em um mundo tão competitivo e que muda constantemente, ter comportamento inovador nas organizações, apresenta-se como uma vantagem competitiva sustentável, favorecendo às empresas sobrevivência e sucesso a longo prazo e competitividade organizacional na economia global (Akram *et al.*, 2020). As organizações valem-se dos comportamentos inovadores de seus funcionários, nos quais muitas vezes desafiam seus status quo (criatividade), desviando-se de normas existentes, e corroboram para o desempenho organizacional e alcance dos resultados desejáveis que beneficiem às partes interessadas ou à organização, ou ambas (Abbas & Wu, 2021). Organizações inovadoras apoiam seus funcionários em busca de novas ideias, no despertar da criatividade, da mudança e ainda fornecem recursos apropriados para a inovação (Castro, & Guimaraes, 2020).

Para se “criar um clima organizacional favorável à inovação, requer o envolvimento de membros de diversas equipes de trabalho, instituindo prêmios, patrocinando ideias, reconhecendo e promovendo indivíduos inovadores” (Castro & Guimaraes, 2020, p. 217). Os líderes têm papel fundamental nesse encorajamento de ideias criativas e inovadoras e devem estar atentos em como os funcionários vivenciam as práticas de gestão e as políticas de liderança na organização. O apoio da alta gestão para a inovação, gera nos funcionários incentivo, respeito, reconhecimento, despertando a criatividade e a habilidade destes, facilitando as relações e o desempenho organizacional (Castro & Guimaraes, 2020).

## 2.4 Capital humano

Baron e Armstrong (2007) destacam que o capital humano está relacionado ao valor agregado que as pessoas fornecem para a organização, portanto, o capital humano é uma parte importante dos ativos intangíveis da organização, existem muitos ativos intangíveis, principalmente o conhecimento técnico. Deve-se considerar a imaginação e a criatividade do empregador como os fatores-chave para o sucesso da empresa como ativos tangíveis.

O capital humano representa o fator humano em uma organização, que é uma combinação de características organizacionais de inteligência, habilidades e conhecimento profissional. Os elementos humanos de uma organização são aqueles que podem aprender, mudar, inovar e fornecer incentivos criativos. Se os incentivos forem adequados, eles irão garantir o desempenho de longo prazo da organização. Para as organizações, o retorno esperado sobre o investimento em capital humano é a melhoria do desempenho, produtividade, flexibilidade e inovação, com base nas crescentes competências e habilidades dos funcionários (Bontis, 2001; Hidayat & Latief, 2018).

O capital humano não é considerado apenas fonte de vantagem competitiva sustentável simplesmente por suas competências, mas também por sua capacidade de fornecer soluções para dilemas gerenciais, como o recrutamento de candidatos de alta qualidade (Coff & Kryscynski, 2011).

## 2.5 Desempenho no trabalho

O desempenho está associado ao alcance de resultados, bem como ao alcance, com eficiência e eficácia, de objetivos estabelecidos pela organização. O desempenho de uma organização pode ser avaliado por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores, e, a estes, é associado o conceito de meta, que indica um padrão a ser alcançado em certo período (Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012; Ziviani, Amarante, França, Isnard, & Ferreira, 2019).

O desempenho traduz-se em conhecimentos e habilidades que um indivíduo necessita para realizar seu trabalho no presente, e a sabedoria para ter sucesso organizacional no futuro. A chave para o sucesso nas organizações envolve a gestão do capital humano e não somente aos princípios econômicos e financeiros relacionados à redução de custos, eficiência e fluxo de caixa (Oliveira *et al.*, 2019; Ziviani *et al.*, 2019). Ademais, avaliar o desempenho no trabalho não é tarefa fácil, pois envolve problemas como efeito halo e leniência (Fonseca & Bastos, 2003).

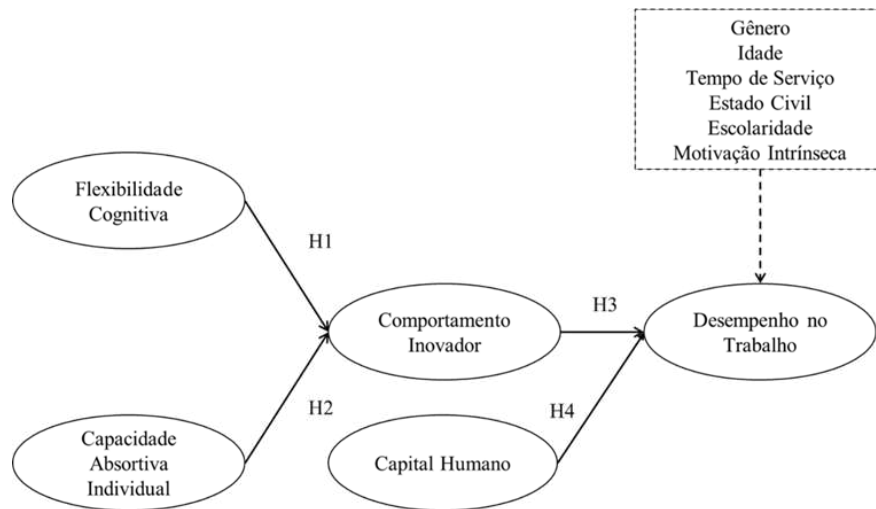
Em ambientes competitivos, essas medidas econômicas e financeiras relacionadas à rentabilidade de produtos, lucratividade e retorno sobre o patrimônio, quando utilizadas isoladamente, não são adequadas para a tomada de decisão da organização (Ziviani *et al.*, 2019). O processo de avaliação do desempenho organizacional deve preocupar-se com a gestão de recursos humanos e não ter o foco somente nos resultados de seus relatórios financeiros. O desempenho individual dentro das organizações deve ser observado e otimizado, principalmente impulsionando o bem-estar psicossocial, a qualidade do trabalho e da vida organizacional desses funcionários (Oliveira *et al.*, 2019).

As organizações buscam indivíduos com alto potencial, alto desempenho, alto talento. A potencialização dos pontos fortes e virtudes individuais desses funcionários, tais como satisfação, criatividade, talento e desempenho, facilitam o florescimento desses indivíduos, bem como o crescimento da organização, afetando os contextos dos quais fazem parte e aumentando o desempenho organizacional e, conseqüentemente, o sucesso dos negócios (Oliveira *et al.*, 2019).

## 3 Modelo Teórico e Hipóteses

O modelo apresentado na Figura 1 demonstra a influência dos construtos flexibilidade cognitiva e da capacidade absorptiva no comportamento inovador, que por sua vez, juntamente com o capital humano, influenciam o desempenho no trabalho. Foram incluídos no modelo variáveis de controle

como gênero, idade, tempo de serviço, estado civil, escolaridade e motivação intrínseca dos respondentes.



**Figura 1 - Modelo teórico**

### 3.1 Hipóteses

Ao enfrentar um novo ambiente, as pessoas experimentarão um processo cognitivo social. Nesse caso, as pessoas reconhecem alternativas que podem ser adotadas (Martinsen, Kaufmann, Furnham, 2011). As pessoas podem identificar várias alternativas com base em seus fatores contextuais. Algumas pessoas são mais flexíveis cognitivamente do que aquelas que só conseguem identificar uma escolha adequada. Além disso, uma maior flexibilidade cognitiva tende a se adaptar mais ativamente, explorando e escolhendo vários métodos de adaptação eficazes, ao invés de se ater ao seu próprio caminho em novas situações que devem ser adaptadas (Kim & Lee, 2018; Rubin & Martin, 1994).

Kanter (1988) acredita que o comportamento inovador decorre do reconhecimento de problemas e da adoção de novas ideias ou da geração de soluções. Na gestão empresarial, as atividades criam, introduzem e aplicam novas ideias, o objetivo principal é melhorar o trabalho e o desempenho (Janssen, 2000). O comportamento inovador é um processo de busca de novas ideias para identificar e resolver problemas; busca de ideias para implementar as ideias descobertas e implementação de soluções por meio da introdução de modelos inovadores que podem ser usados em todo o trabalho de indivíduos, departamentos ou organizações (Kim & Lee, 2018; Scott & Bruce, 1994).

Novas ideias surgem da adoção, combinação e aplicação de conhecimentos existentes. Isso ocorre porque eles determinam o comportamento por meio de julgamento abrangente, percepção de objetos e do ambiente circundante. Pesquisas sobre comportamento inovador mostram que os membros podem ter a oportunidade de desenvolver novas ideias e habilidades por meio da descoberta e do uso do conhecimento. A amplitude e a profundidade do conhecimento disponível são a força motriz para ideias inovadoras (Goldsby, Kuratko, Hornsby, Houghton, & Neck, 2006; Kim & Lee, 2018).

Assim, pessoas cognitivamente flexíveis podem realizar uma variedade de ações para apresentar soluções criativas e encontrar um caminho a partir de novas perspectivas. Eles estão abertos a mudanças e preferem coisas novas. Eles não estão dispostos a enfrentar os problemas enfrentados durante seu trabalho. Eles procuram encontrar uma nova solução em vez de tentar resolver o problema de acordo com as regras estabelecidas (Georgsdottir & Getz, 2004). Neste caso, apresenta-se a primeira hipótese:

### **H1 – A flexibilidade cognitiva influencia positivamente o comportamento inovador do indivíduo.**

A capacidade potencial absorptiva é a capacidade do indivíduo (ou da empresa) de adquirir e assimilar conhecimento externo (Zahra e George 2002). Com alto potencial de capacidade absorptiva, um funcionário pode acessar e adotar diversos conhecimentos externos. Esse conhecimento externo diversificado fornece novas perspectivas e percepções que não estão disponíveis dentro de uma Organização (Fosfuri e Tribó 2008). Assim, ele desencadeia a geração de ideias criativas, que é uma das partes principais do comportamento inovador (Scott e Bruce, 1994).

A capacidade absorptiva realizada inclui a transformação e exploração do conhecimento externo adotado (Zahra e George 2002). A capacidade absorptiva realizada pode ser útil para promover e implementar novas ideias dentro de uma Organização, o que é outra parte do comportamento inovador (Scott e Bruce, 1994). Portanto, a capacidade absorptiva para adotar e explorar novas ideias de fora é crítica para a inovação das empresas.

Da mesma forma, a capacidade absorptiva dos funcionários para adotar e explorar novas ideias externas dentro de uma Organização pode levar ao seu comportamento inovador. Neste contexto, tem-se a segunda hipótese:

### **H2 – A capacidade absorptiva individual influencia positivamente o comportamento inovador do indivíduo**

Funcionários inovadores reúnem e consideram uma ampla gama de informações para gerar novas ideias e melhorar os processos existentes (Tesluk, Farr, & Klein, 1997). Como tal, é mais provável que estejam dispostos a aprender a descobrir e desenvolver novas ideias para resolver os problemas em questão, melhorando assim o desempenho no trabalho (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005).

Funcionários inovadores tendem a coletar e aplicar uma ampla gama de informações para gerar ideias novas e criativas e melhorar os processos existentes (Aryee et al., 2012). Funcionários inovadores geralmente estão dispostos a aprender, descobrir e desenvolver novas ideias para resolver problemas urgentes, melhorando assim o desempenho no trabalho (Amabile et al., 2005). A vontade de aprender dos funcionários é crucial para o desempenho no trabalho, porque o aprendizado vai motivar os funcionários a coletar novas informações para fazer a diferença (Kim & Koo, 2017).

Organizações e funcionários coletam e possuem inteligência sobre as necessidades de seus clientes e as linhas de produtos dos concorrentes. O objetivo da inovação no local de trabalho é trazer ganhos de alto desempenho. O comportamento inovador dos indivíduos resultante das novas tecnologias das empresas deve trazer novas maneiras de fazer seu trabalho e gerar ganhos de eficiência em termos de aumento da produtividade, qualidade do trabalho, diminuição da taxa de erro e aumento da capacidade (Im & Workman, 2004; Vel, Park, & Liu, 2018). Portanto, formula-se a hipótese:

### **H3 – O comportamento inovador influencia positivamente o desempenho no trabalho.**

A teoria do capital humano fornece um suporte robusto para o papel do capital humano na determinação do desempenho no trabalho. A teoria do capital humano postula que as pessoas podem obter uma forma de capital por meio de educação, escolaridade e treinamento, que então fornece uma capacidade ou recurso interno que pode aumentar a produtividade de indivíduos e organizações (Huang, Yu, Shao, Yu, & Li, 2021).

Um dos principais indicadores relacionados à produtividade para os funcionários é o desempenho no trabalho. O índice de desempenho individual é uma maneira direta pela qual a organização pode medir se o resultado do trabalho individual atinge os objetivos da organização ou não, mas como uma pré-condição, os funcionários devem estar equipados com as habilidades e

competências necessárias para produzir esses resultados (Chang & Chen, 2011; Wright, McMahan, & McWilliams 1994 )

Portanto, o capital humano é visto como um fator importante para atingir esse objetivo. Os pesquisadores demonstraram empiricamente que existe um efeito positivo do capital humano do empregado no desempenho do trabalho no nível individual (Chang & Chen, 2011; Hunter & Hunter 1984). Em pesquisa que contou com 477 empregados de hotéis, Huang et al. (2021) constataram evidências que o capital humano antecede o desempenho no trabalho, desta forma, apresenta-se a seguinte hipótese:

#### **H4 – O capital humano influencia positivamente o desempenho no trabalho.**

### **4 Método**

Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, quantitativa, descritiva e aplicada com respondentes de uma única empresa, empregando assim a técnica de estudo de caso único quantitativo (Yin, 2000).

O universo são os empregados com cargos gerenciais de uma empresa pública de águas e saneamento, sediada em um Estado do Nordeste do Brasil. O total de empregados com cargos gerenciais são 220, divididos em superintendentes/diretoria (24), gerentes (60) e coordenadores. Responderam à pesquisa 141 empregados, o que resulta em um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%.

Para fins desta pesquisa os gestores foram divididos em dois grupos: a baixa gerência, formada pelos coordenadores, com 61 indivíduos; e a alta gerência, formada pelos gerentes/superintendentes/diretores, com 80 indivíduos. A finalidade foi equilibrar os grupos considerando que foram agrupados pela semelhança entre as atividades.

A coleta dos dados ocorreu em maio/2021, via survey, de forma não probabilística de acordo com a disponibilidade dos respondentes. Embora, o método de coleta tenha sido por conveniência, os pesquisadores não interferiram na escolha dos respondentes, tendo em vista que foram enviados e-mails corporativos para todos os gestores público-alvo da pesquisa e as respostas ocorreram de forma voluntária.

Foi efetuado um pré-teste com 35 questionários respondidos, sendo verificado se houve alguma reclamação por não entendimento ou pela demora na aplicação do instrumento. No pré-teste foram checados os indicadores de confiabilidade das escalas, como o Alpha de Cronbach. Não encontrando irregularidades, a coleta prosseguiu normalmente (Malhotra, 2011).

A Tabela 1 apresenta as escalas com seus respectivos itens, referências e Alpha de Cronbach de cada construto. Foi utilizada uma escala tipo Likert com as respostas variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Foram ainda utilizadas variáveis de controle como gênero, estado civil, idade, escolaridade e tempo de serviço (Shin, Yuan, & Zhou, 2017). Outra variável utilizada como controle foi a motivação intrínseca (MI), a justificativa teórica para a inclusão desses controles foi, a tendência de os homens terem motivação intrínseca menor do que as mulheres (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017).

Para medir a variável motivação intrínseca, fez-se uso da escala proposta por Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, e Villeneuve (2009) com três questões: por que tenho muito prazer em aprender coisas novas, pela satisfação que tenho ao enfrentar desafios interessantes e pela satisfação que sinto quando sou bem-sucedido em tarefas difíceis ( $\alpha$  de Cronbach = 0,843).



Tabela 1  
Escalas.

Construto	Item	Fonte
Flexibilidade Cognitiva (FC) ( $\alpha = 0,919$ )	FC01 - Posso comunicar uma ideia de muitas maneiras diferentes. FC02 - Enfrento situações novas e incomuns. FC03 - Tomo decisões em quaisquer situações. FC04 - Posso encontrar soluções viáveis para problemas aparentemente insolúveis. FC05 - Sempre tenho escolhas ao decidir como me comportar em qualquer situação. FC06 - Estou disposto a trabalhar em soluções criativas para problemas. FC07 - Meu comportamento é resultado de decisões conscientes que tomo. FC08 - Tenho facilidade em usar meu conhecimento sobre um determinado tópico em situações da vida real. FC09 - Estou disposto a ouvir e considerar alternativas para lidar com um problema. FC10 - Tenho a autoconfiança necessária para experimentar diferentes maneiras de comportamento.	Martin e Rubin (1995)
Capacidade Absortiva (CA) ( $\alpha = 0,885$ )	CA01 - Posso avaliar prontamente novas informações e conhecimentos comparando-os com os existentes. CA02 - Descubro facilmente as informações e conhecimentos necessários. CA03 - Entendo prontamente as informações e conhecimentos relacionados à tarefa. CA04 - Organizo bem dados importantes para referência futura.	Wang, Yang e Xue (2017)
Comportamento Inovador (CI) ( $\alpha = 0,912$ )	CI01 - Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e ideias de produtos. CI02 - Eu gero ideias criativas. CI03 - Eu promovo e defendo ideias para outras pessoas. CI04 - Eu exploro e guardo orçamento necessários para implementar novas ideias. CI05 - Eu desenvolvo planos e cronogramas adequados para a implementação de novas ideias. CI06 - Sou uma pessoa inovadora.	Wang, Yang e Xue (2017)
Capital Humano (CH) ( $\alpha = 0,870$ )	CH01 - Nossos colaboradores são altamente qualificados. CH02 - Minha equipe é a melhor frente às demais. CH03 - Minha equipe é rigorosa em fazer o trabalho certo da primeira vez CH04 - Nossos colaboradores são criativos e brilhantes. CH05 - Nossos colaboradores são especialistas nas suas atividades e funções desempenhadas. CH06 - Nossos colaboradores desenvolvem novas ideias e conhecimentos	Youndt e Snell. (2004)
Desempenho no Trabalho (DT) ( $\alpha = 0,916$ )	DT01 - Eu cumpro as regras e procedimentos organizacionais. DT02 - Os relatórios enviados por mim são confiáveis e fidedignos. DT03 - Eu produzo resultados de trabalho de alta qualidade. DT04 - Sou rigoroso em fazer o trabalho certo da primeira vez.	Carmeli,, Gilat & Waldman, (2007)

Os dados foram analisados a partir de técnica descritivas e com modelagem de equações estruturais baseada em variância, a Partial Least Squares (PLS-SEM), e para isso foi utilizado software SmartPLS 3.2.

## 5 Resultados

### 5.1 Análise descritiva

As características da amostra mostram a predominância de homens (54,6%), casados (73%), a faixa etária mais apontada foi entre 35 a 40 anos, especialização é a escolaridade de mais da metade dos entrevistados e a maioria está com mais de quinze anos na empresa. A Tabela 2 demonstra os dados demográficos da pesquisa.

Tabela 2

**Dados demográficos.**

Variáveis	Indicadores	N	%
Gênero (GEN)	Masculino	77	54,6
	Feminino	64	45,4
Estado Civil (EST)	Solteiro	24	17,0
	Casado / União Estável	103	73,0
	Separado / Desquitado	13	9,2
	Viúvo	1	0,7
Faixa Etária (IDA)	Até 35 anos	20	14,2
	Entre 35 e 40 anos	84	59,6
	Acima de 40 anos	27	26,2
Escolaridade (ESC)	Ensino médio	6	4,3
	Superior Completo	28	19,9
	Especialização	71	50,4
	Mestrado	31	22,0
	Doutorado	5	3,5
Tempo de Serviço (TSE)	Até 5 anos	11	7,8
	Acima de 5 até 15 anos	43	30,5
	Acima de 15 anos	87	61,7

A Tabela 3 apresenta média, moda, desvio padrão e o coeficiente de variação dos construtos utilizados na pesquisa. Segundo Fávero e Belfiore (2020) o coeficiente de variação (CV) pode ser considerado baixo, ou seja, indicando um conjunto de dados razoavelmente homogêneos se for menor que 30%.

Tabela 3

**Análise descritiva dos construtos.**

Indicador	Flexibilidade Cognitiva	Capacidade Absortiva Individual	Comportamento Inovador	Capital Humano	Desempenho no Trabalho
Moda	5	5	5	5	7
Media	5,76	5,42	5,35	5,20	5,95
Desvio Padrão	1,006	1,009	0,954	1,107	0,969
CV	17,5%	18,6%	17,8%	21,3%	16,3%

A Tabela 4 apresenta os valores médios, desvios-padrão e correlações entre as variáveis empregadas neste estudo.

Tabela 4

**Matriz de intercorrelações das variáveis de estudo (n = 141).**

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. GEN	1,45	0,500										
2. EST	1,94	0,537	-,024									
3. IDA	44,2	7,720	,089	,138								
4. ESC	3,01	0,858	<b>,259</b>	,032	-,107							
5. TSE	2,54	0,638	-,011	,143	<b>,521</b>	-,007						
6. MI	4,18	0,701	-,154	<b>,175</b>	,062	,101	-,053					
7. CH	5,20	0,840	-,107	<b>,208</b>	,541	,145	,106	<b>,543</b>				
8. FC	5,76	0,743	-,049	,067	-,095	<b>,198</b>	,102	<b>,481</b>	<b>,470</b>			
9. CA	5,42	0,869	-,078	,135	-,094	<b>,212</b>	,057	<b>,492</b>	<b>,498</b>	<b>,744</b>		
10. CI	5,35	0,778	<b>-,184</b>	<b>,217</b>	-,032	,050	,089	<b>,567</b>	<b>,608</b>	<b>,611</b>	<b>,662</b>	
11. DT	5,94	0,863	-0,57	,116	,000	<b>,174</b>	,125	<b>,444</b>	<b>,511</b>	<b>,542</b>	<b>,729</b>	<b>,695</b>

Nota: valores em negrito: valor de  $p < 0,05$ ; M = média; DP = Desvio padrão.

## 5.2 Análise do modelo de mensuração

Confiabilidade é uma estimativa do nível de consistência de múltiplas medidas de uma estrutura (Hair et al., 2010). Portanto, a confiabilidade de cada medida é verificada pelo cálculo do  $\alpha$  de Cronbach. A Tabela 5 resume a análise de confiabilidade de todos os construtos com  $\alpha$  de Cronbach na faixa de 0,0870 a 0,924. Isso retrata uma boa consistência interna e suporta leituras acima de 0,70 recomendadas por Hair, Black, Babin, Andersom, & Tatham, (2009). Embora, o  $\alpha$  de Cronbach seja tradicionalmente usado para avaliação, por pelo menos duas razões, a confiabilidade composta fornece uma medida mais apropriada de confiabilidade da consistência interna. Em primeiro lugar, ao contrário do  $\alpha$  de Cronbach, a confiabilidade composta não pressupõe que todas as cargas do índice na população sejam iguais, o que está de acordo com o princípio de operação do algoritmo PLS-SEM, que prioriza os indicadores de acordo com a confiabilidade individual dos indicadores durante a estimação do modelo (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014).

O variância média extraída (AVE) é o grande valor médio das cargas quadradas de um conjunto de indicadores (Hair et al., 2014) e é equivalente à comunalidade de um construto. Resumindo, um AVE de 0,50 mostra que o construto explica mais da metade do PLS-SEM, portanto se espera que a AVE seja superior a 0,50 (Hair et al., 2009)

Tabela 5

### Mensuração de confiabilidade dos construtos.

Construto	Número de Indicadores	$\alpha$ de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
Capacidade Absortiva Individual	4	0,886	0,921	0,745
Capital Humano	6	0,870	0,897	0,592
Comportamento Inovador	6	0,913	0,933	0,698
Desempenho no Trabalho	4	0,917	0,941	0,800
Flexibilidade Cognitiva	10	0,924	0,936	0,596

A Tabela 6 apresenta a validade discriminante, considerando que os valores em negritos na diagonal, que representam a raiz quadrada da AVE, são maiores que os demais valores na sua vertical e horizontal, atendendo ao o critério de Fornell e Larcker (1981).

Tabela 6

### Validade discriminante.

Construto	CA		CI	DT	FC
Capacidade Absortiva Individual	<b>0,863</b>				
Capital Humano	0,540	<b>0,769</b>			
Comportamento Inovador	0,671	0,647	<b>0,835</b>		
Desempenho no Trabalho	0,731	0,588	0,705	<b>0,895</b>	
Flexibilidade Cognitiva	0,747	0,516	0,634	0,556	<b>0,772</b>

## 5.3 Avaliação do modelo estrutural

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é um indicador para medir a precisão da previsão do modelo, que representa a influência abrangente das variáveis exógenas sobre as variáveis endógenas. Essa influência varia de 0 a 1, onde 1 representa a precisão completa da previsão (Hair et al., 2009). Para as ciências sociais e comportamentais,  $R^2 = 2\%$  é classificado como um efeito pequeno,  $R^2 = 13\%$  é classificado como um efeito médio e  $R^2 = 26\%$  é classificado como um efeito grande (Cohen, 1988).

$Q^2$  é um meio de avaliar a relevância das previsões do modelo interno. A métrica é baseada em uma técnica de reutilização de amostra, que omite uma parte da matriz de dados, estima os parâmetros do modelo e usa o valor estimado para prever a parte omitida. Quanto menor for a diferença entre o valor previsto e o valor original, maior será o  $Q^2$  e, portanto, maior será a precisão da previsão do

modelo. Especificamente, para uma estrutura endógena específica, um valor  $Q^2$  maior que zero indica a correlação preditiva do modelo de caminho da estrutura específica (Hair et al., 2014). Conforme demonstrado na Tabela 7 o modelo apresenta um valor preditivo ( $R^2$ ) com efeito grande.

Tabela 7

**Indicadores de explicação do modelo.**

Construto	$R^2$	$R^2$ Ajustado	$Q^2$
Comportamento Inovador	0,490	0,483	0,325
Desempenho no Trabalho	0,497	0,493	0,378

As hipóteses foram testadas a partir da PLS-SEM. A H1 que tratava da relação positiva entre a flexibilidade cognitiva e o comportamento inovador ( $\beta = 0,301$ ,  $p < 0,05$ ) foi suportada. A H2 que relacionava a capacidade absorviva individual com o comportamento inovador ( $\beta = 0,446$ ,  $p < 0,05$ ) foi suportada. Já H3, que estabelecia a relação entre o comportamento inovador e o desempenho no trabalho ( $\beta = 0,561$ ,  $p < 0,001$ ) também foi suportada. Por fim, a H4 que relacionava o capital humano ao desempenho no trabalho ( $\beta = 0,196$ ,  $p < 0,05$ ). A Tabela 8 apresenta os coeficientes de caminho, onde pode-se verificar que as hipóteses testadas foram suportadas.

Tabela 8

**Coefficientes de caminho.**

Relação	$\beta$	Desvio Padrão	2,5% ajustados	97,5% ajustados	Estatística T	Valor de p	Suportada
FC → CI (H1)	0,301	0,142	0,034	0,571	2,127	0,035	SIM
CA → CI (H2)	0,446	0,162	0,092	0,692	2,753	0,006	SIM
CI → DT (H3)	0,561	0,086	0,392	0,723	6,535	0,000	SIM
CH → DT (H4)	0,196	0,082	0,026	0,342	2,382	0,017	SIM
GEN → DT	0,054	0,061	-0,061	0,176	0,882	0,378	NÃO
EST → DT	-0,066	0,060	-0,183	0,047	1,112	0,266	NÃO
IDA → DT	-0,018	0,071	-0,156	0,123	0,071	0,803	NÃO
ESC → DT	0,093	0,054	-0,015	0,194	1,734	0,083	NÃO
TSE → DT	0,074	0,074	-0,071	0,217	0,966	0,319	NÃO
MI → DT	0,050	0,078	-0,114	0,190	0,644	0,519	NÃO

5.4 Análise multigrupo

Foi realizada uma análise multigrupo (MGA) para verificar a diferença nos resultados entre os respondentes que representam baixa e alta gerência. Conforme a Tabela 9 verifica-se que, quando se trata do grupo alta gerência a flexibilidade cognitiva possui um coeficiente mais elevado do que o geral e o de baixa gerência. Com relação a capacidade absorviva ocorre o contrário, na baixa gerência ela influencia o comportamento inovador mais fortemente do que a alta gerência. A relação comportamento inovador e desempenho sofreram poucas alterações e a relação capital humano e desempenho no trabalho foi insignificante para alta e baixa gerência, mas significativa no geral.

Tabela 9

**Análise multigrupo**

Relação	Coefficiente Geral	Valor de P Geral	Coefficiente Baixa Gerência	Valor de P Baixa Gerência	Coefficiente Alta Gerência	Valor de P Alta Gerência
FC → CI (H1)	0,301	0,035	0,228	0,128	0,558	0,001
CA → CI (H2)	0,446	0,006	0,638	0,000	0,087	0,695
CI → DT (H3)	0,561	0,000	0,594	0,000	0,434	0,000
CH → DT (H4)	0,196	0,017	0,241	0,058	0,224	0,068

## 6 Discussão e Conclusão

Com base na revisão da literatura, o modelo de pesquisa que relaciona flexibilidade cognitiva, capacidade absorptiva individual, comportamento inovador, capital humano e desempenho no trabalho foi desenvolvido e validado.

A hipótese H1 que previa a relação positiva entre a flexibilidade cognitiva e o comportamento inovador foi validada corroborando o trabalho de Kleebua e Lindratanasirikul (2021) que validaram a mesma hipótese ( $\beta = 0,570$ ,  $p < 0,05$ ). A flexibilidade cognitiva desempenha um papel significativo na explicação do comportamento individual, também contribui positivamente para a criatividade, pensamento inovador e comportamento inovador do indivíduo (Curran, 2018; Kleebua & Lindratanasirikul, 2021)

A H2, hipótese que relacionava a capacidade absorptiva individual com o comportamento inovador foi suportada. A relação também foi confirmada no trabalho de Fakhrorazi et al., (2019) que verificaram que capacidade de absorção individual influenciará positivamente o comportamento inovador individual entre acadêmicos em universidades públicas da Malásia ( $\beta = 0,482$ ,  $p < 0,10$ ).

A capacidade de absorção é considerada como um facilitador do processo de aprendizagem, criação, onde os funcionários com capacidade de assimilar e explorar as informações obtidas permitirão que um funcionário se envolva em um processo cognitivo para vivenciar ideias inovadoras e novos métodos (Bourini, 2021). Chang, Hodgkinson, Hughes, & Chang (2019) afirmaram que a capacidade absorptiva individual tem um mecanismo de conhecimento intermediário essencial para iniciar a inovação dos funcionários.

A hipótese H3 que demonstrava a relação entre o comportamento inovador e o desempenho no trabalho foi suportada, resultado similar ao de Kim e Koo (2017) que validaram a hipótese da relação positiva entre o comportamento inovador e o desempenho no trabalho ( $\beta = 0,442$ ,  $p < 0,01$ ). Funcionários inovadores altamente motivados transformam essa inteligência em ideias criativas em vários fóruns e desenvolvem novos produtos e serviços, resultando em aumento da participação de mercado relativa, vendas relativas, ROI relativo, lucratividade relativa, etc (Vel, Park, & Liu, 2018).

Com relação a hipótese H4 que relacionava o capital humano ao desempenho no trabalho foi validada, este resultado corrobora o trabalho de Chang e Chen (2011) que demonstraram uma relação significativa entre capital humano e desempenho no trabalho. Os funcionários são o capital humano das organizações e seu desempenho é um indicador chave para a organização atingir seus objetivos, portanto, o desempenho do funcionário é um dos construtos mais importantes tanto na psicologia organizacional quanto na gestão de recursos humanos (Zeb, Abdullah, Javaid, & Asad khan, 2018).

Conclui-se que a flexibilidade cognitiva e a capacidade absorptiva se relacionam positivamente com o comportamento inovador. O capital humano e o comportamento inovador também se relacionam positivamente com o desempenho do trabalho, portanto, todas as hipóteses propostas foram suportadas. Chama a atenção quanto a análise multigrupo com a participação de dois grupos, um de alta gerência e o outro de baixa gerência. O de baixa gerência seu resultado é explicado pela relação capacidade absorptiva individual influenciando o comportamento inovador que influencia o desempenho no trabalho, enquanto no grupo considerado da alta gerência, é a flexibilidade cognitiva que se relaciona com o comportamento inovador e apontam para o desempenho no trabalho.

Como sugestões para novas pesquisas a replicação deste estudo com várias empresas, para confirmar os achados desta pesquisa, bem como identificar o motivo das diferenças nas influências do comportamento inovador.

## Referências

Abbas, W., Wu, W., (2021). Justiça organizacional, humildade do líder e o comportamento inovador de funcionários de serviços em uma cultura coletivista: o caso do Paquistão. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(1), p.153-179. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4094>.

- Ahmad, F., Mohamad, O., & Ibrahim, H. I. (2013). Knowledge acquisition among engineers in mncs. *Independent Journal of Management & Production*, 4(1), 19–35. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v4i1.52>
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403, <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25, <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>.
- Bontis, N. (2001). *Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field* [Chapter]. Knowledge Management and Business Model Innovation, <https://doi.org/10.4018/978-1-878289-98-8.ch016>.
- Bourini, I. (2021). The effect of supportive leader on employees' absorptive capacity towards innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 25(01), 2150008. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500080>
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v.47, n.4, p.523-539, 2012, <https://doi.org/10.5700/rausp1056>.
- Carmeli, A., Gilat, G. & Waldman, D.A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), p. 972-992.
- Castro, M.P. & Guimarães, T.A. (2020), Dimensões que influenciam o processo de inovação nas organizações de justiça, *Innovation & Management Review*, 17(2), p. 215-231. <https://doi.org/10.1108/INMR-10-2018-0075>.
- Chang, P.-C., & Chen, S.-J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 883–901, <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>.
- Chang, Y.-Y., Hodgkinson, I., Hughes, P., & Chang, C.-Y. (2019). The mediation between participative leadership and employee exploratory innovation: Examining intermediate knowledge mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 334–355. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0245>
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages (Invited editorial). *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. (2. ed.). Routledge, 1988. 567 p.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. doi: 10.2307/2393553
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração (12 ed)*. Porto Alegre: Bookman
- Curran, T. (2018). An actor-partner interdependence analysis of cognitive flexibility and indicators of social adjustment among mother-child dyads. *Personality and Individual Differences*, 126, 99–103. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.025>
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 491–504. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931326>
- Fakhrorazi, A., Hartini, H., & Islam, R. (2019). The outcomes of individual absorptive capacity among academicians in malaysian public universities. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1), 228–238. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7127>

- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2020). *Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. Elsevier Brasil.
- Ferreira, G. C., & Ferreira, J. J. M. (2016). *Capacidade absorptiva e Desempenho Inovador no Contexto das Empresas Familiares*. IX EGEPE. Passo Fundo - Rio Grande do Sul, 16 a 18.03.2016. Artigo 53. <https://egepe.org.br/anais/arquivos/edicaoatual/Artigo53.pdf>
- Fonseca, C. A. M. da, & Bastos, A. V. B. (2003). Creativity and organizational commitment: Their relationship with work performance perception. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 3(1), 61–88.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Georgsdottir, A. S., & Getz, I. (2004). How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 166–175. <https://doi.org/10.1111/j.0963-1690.2004.00306.x>
- Guerra, C. G. (2012). *Flexibilidade cognitiva e rendimento escolar: estudo com os alunos do Instituto Politécnico de Portalegre*. III Seminário de I&DT, C3i. Instituto Politécnico de Portalegre, 6 e 7 de Dezembro 2012. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4154?mode=full>
- Goldsby, M. G., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2006). *Social cognition and corporate entrepreneurship: A framework for enhancing the role of middle-level managers*. 2(1), 17–35.
- Hair Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Andersom, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariadas de Dados* (6ª. Ed). Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (Pls-sem): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Harvey, G., Skelcher, C., Spencer, E., Jas, P., & Walshe, K. (2010). Absorptive Capacity in a Non-Market Environment: A knowledge-based approach to analysing the performance of sector organizations. *Public Management Review*, 12(1), 77–97.
- Hidayat, M., & Latief, F. (2018). The influence of developing human capital management toward company performance (The evidence from developer companies in south Sulawesi Indonesia). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 2(1), 11–30.
- Horz, V., Frare, A. B., Cruz, A. P. C. da, & Barbosa, M. A. G. (2020). Orientação empreendedora em instituições públicas de ensino superior. *Revista de Administração FACES Journal*, 19(3), 86–102.
- Huang, S. (Sam), Yu, Z., Shao, Y., Yu, M., & Li, Z. (2021). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 490–512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0650>
- Hunter, J., & Hunter, R. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72–98.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In *Research in Organizational Behavior*; Staw, B.M., Cummings, L.L., Eds.; JAI Press: Greenwich, CT, USA, 1988; Volume 10, pp. 169–211.
- Khan, I., & Rahman, Z. (2017). Brand experience and emotional attachment in services: The moderating role of gender. *Service Science*, 9(1), 50–61, <https://doi.org/10.1287/serv.2016.0169>.
- Kim, M.-S., & Koo, D.-W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044–3062, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>.
- Kim, D., & Lee, D. (2018). Impacts of metacognition on innovative behaviors: Focus on the mediating effects of entrepreneurship. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(2), 18. <https://doi.org/10.3390/joitmc4020018>

- Kleebua, C., & Lindratanasirikul, K. (2021). Learning climate for enhancing innovative behavior in Thai higher education. *The Journal of Behavioral Science*, 16(1), 45–57.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Im, S., & Workman, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114–132.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Lowik, S., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. (2016). The team absorptive capacity triad: A configurational study of individual, enabling, and motivating factors. *Journal of Knowledge Management*, 10(5), 1083-1103, doi:10.1108/JKM-11-2015-0433.
- Malloy-Diniz, L.F.; Fuentes, D.; Mattos, P. e Abreu, N. (2010). *Avaliação Neuropsicológica*. Porto Alegre: Artmed.
- Malhotra, M. (2011). *Pesquisa de Marketing: foco na decisão* (3ª. Ed). São Paulo: Pearson
- Martinsen, Ø.L.; Kaufmann, G.; Furnham, A. (2011). Cognitive style and creativity. In *Encyclopedia of Creativity*; Runco, M.A., Pritzker, S.R., Eds.; Academic Press: New York, NY, USA, 2011; pp. 214–221.
- Martínez, O. & Perez, M. (2019). Hermenéutica de la Flexibilidad Cognitiva de las Decisiones Estratégicas Empresariales from la Transcomplejidad. *Revista Scientific*. 4, 138-155.DOI: 10.29394 / Scientific.issn.2542-2987.2019.4.11.7.138-155 —
- Matzler, K., Abfalter, D. E., Mooradian, T. A., & Bailom, F. (2013). Corporate culture as an antecedent of successful exploration and exploitation. *International Journal of Innovation Management*, 17(05), 1350025, <https://doi.org/10.1142/S1363919613500254>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71–81. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Momeni, M., Ebrahimpour, D. H., & Ajirloo, D. M. B. (2014). Surveying the impact of inferential organizational justice on innovative work behavior. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 2(9), 1-8.
- Moradzadeh, F., Islamic Azad University, Garmsar Branch, Garmsar, Iran, Pirkhaefi, A., & Islamic Azad University, Garmsar Branch, Garmsar, Iran. (2018). The effectiveness of acceptance and commitment therapy on marital satisfaction and cognitive flexibility among married employees of the welfare office. *Iranina Journal of Psychiatric Nursing*, 5(6), 1–7, <https://doi.org/10.21859/ijpn-05061>.
- Naveh, E., & Erez, M. (2004). Innovation and attention to detail in the quality improvement paradigm. *Management Science*, 50(11), 1576–1586. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0272>
- Oliveira, M. Z., Natividade, J. C., Assis, R. S., & Manbrini, N. S. B. (2019). Performance, satisfaction and intention to remain in organizations: Individual to contextual predictors. *Temas em Psicologia*, 27(2), 549–567, <https://doi.org/10.9788/TP2019.2-18>.
- Patall, E. A., Cooper, H., & Robinson, J. C. (2008). The effects of choice on intrinsic motivation and related outcomes: A meta-analysis of research findings. *Psychological Bulletin*, 134(2), 270–300, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.270>.
- Pompeu, G.3 V. M., & Sousa, J. R. (2019). Focusing On Skills And Corporate Social Responsibility In Promoting Access To Work For Migrants In Brazil . *Journal of Leukocyte biology - JLB*, Ano 5 (2019), nº 5, 643-693. [https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2019/5/2019\\_05\\_0643\\_0693.pdf](https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2019/5/2019_05_0643_0693.pdf)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>



- Rubin, R. B., & Martin, M. M. (1994). Development of a measure of interpersonal communication competence. *Communication Research Reports*, 11(1), 33–44. <https://doi.org/10.1080/08824099409359938>
- 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. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Shin, Y., Hur, W.-M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1812. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101812>
- Shin, S. J., Yuan, F., & Zhou, J. (2017). When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: A sensemaking perspective: Perceived Innovation Job Requirement. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 68–86.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27–41. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00779.x>
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, v. 32, n. 3, p. 774-786.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 41(4), 213–226, <https://doi.org/10.1037/a0015167>.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004, <https://doi.org/10.2307/3069443>.
- Wang, J., Yang, J., & Xue, Y. (2017). Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1110–1127. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0235>
- Vel, V., Park, I., & Liu, J. (2018). *The effect of enterprise crowdsourcing systems on employees' innovative behavior and job performance*. Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.024>.
- Yildiz, H. E., Murtic, A., Zander, U., & Richtnér, A. (2019). What fosters individual-level absorptive capacity in mncs? An extended motivation–ability–opportunity framework. *Management International Review*, 59(1), 93–129. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0367-x>
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337–360.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326, <https://doi.org/10.1080/09585199400000020> .
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>.
- Zeb, A., Hazana Abdullah, N., Javaid, M., & Asad khan, M. (2018). Impact of human capital management practices on employees' job performance. *Journal of Physics: Conference Series*, 1049, 012020, <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1049/1/012020>.
- Ziviani, F., Amarante, E. P., França, R. S., Isnard, P., & Ferreira, E. P. (2019). O Impacto das Práticas de Gestão do Conhecimento no Desempenho Organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas em Ciências da Informação*. 24(01), <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3468>.