

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

Escola das Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia, Sociologia e Gestão

O comportamento inovador dos enfermeiros: A influência do suporte e da cultura organizacional

Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde

Autor:

Eleusina Manuel de Carvalho Pereira dos Santos Loureiro
Ramos

Orientador:

Professora Doutora Carla Susana da Encarnação Marques



Vila Real, novembro de 2019

Este trabalho foi expressamente elaborado como dissertação original para efeito de obtenção do grau de Mestre em Gestão dos Serviços de Saúde, sendo apresentado na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

À minha mãe

AGRADECIMENTOS

A elaboração de um trabalho de investigação não se centra unicamente numa pessoa, mas sim no contributo de um sem número de apoios, quer individuais, quer institucionais. Neste sentido não posso deixar de exprimir a minha gratidão, reconhecimento e agradecimento a todos os que me apoiaram ao longo deste caminho. Quero deixar expresso, de forma muito particular, um louvor àqueles que me acompanharam e apoiaram a prosseguir e a concluir este estudo.

À Senhora Professora Doutora Carla Marques, por ter acedido ao desafio de orientar este estudo. Pelos seus valiosos ensinamentos, rigor científico, sugestões e críticas que melhoraram significativamente o teor deste estudo, assim como pela amizade e simpatia, permanente disponibilidade e apoio manifestados ao longo de todo este percurso, que se revelou de valor incomensurável para a concretização deste desafio. O seu apoio absoluto, incentivo e persistência foram fulcrais para a conclusão desta dissertação. Quero ainda agradecer pelo facto de acreditar que seria capaz de levar a investigação na área da inovação em saúde a resultados animadores, que nos levam a continuar e aprofundar esta área de investigação em Portugal.

Aos Conselhos de Administração e Comissões de Ética dos Centros Hospitalares, por permitirem e facilitarem e motivarem o desenvolvimento deste estudo. Aos Enfermeiros Chefes de todos os serviços das Unidades envolvidas que gentilmente acederam em distribuir e recolher os inquéritos e por fim, aos enfermeiros que pacientemente responderam às questões colocadas.

Por fim, à família. À minha mãe, por aceitar as ausências e me oferecer, desde o berço, uma educação de qualidade. Ao meu marido, pelo carinho e dedicação com que sempre apoiou as minhas decisões e escolhas. Às minhas filhas, pelo infundo amor que partilhamos e pelos seus mimos de encorajamento. Em especial ao meu pai, pelo entusiasmo e orgulho que sempre demonstrou em todos os projetos que abraço.

RESUMO

A presente investigação tem como objetivo aferir a influência do suporte da gestão, do suporte organizacional e da cultura organizacional no comportamento inovador dos enfermeiros de dois centros hospitalares, da região de Trás-os-Montes e Alto Douro. Assim, pretende-se identificar e explicar as relações existentes entre as dimensões da cultura organizacional, suporte da gestão, suporte organizacional e o comportamento inovador dos enfermeiros. O instrumento de medida foi aplicado a 309 enfermeiros dos dois centros hospitalares. Recorreu-se a técnicas estatísticas uni e multivariadas, com modelação de equações estruturais para a avaliação do modelo conceptual proposto. Aferimos que comportamento inovador dos enfermeiros é influenciado pela cultura organizacional e pelo suporte da gestão, ou seja, pelas chefias mais diretas. Assim, e considerando as relações entre o comportamento inovador e os *outputs* de inovação e a cultura organizacional e suporte organizacional, verificamos que estas convergem significativamente, sendo preponderante nos impactos diretos entre as variáveis. Ainda de referir, que os constructos cultura organizacional e suporte da gestão influenciam os *outputs* da inovação quando mediados pelo comportamento inovador dos enfermeiros. Como implicações para a gestão, salientamos que é necessário fomentar atividades que impulsionem o comportamento inovador dos enfermeiros através da criação de espaços espaços e atividades lúdicas, como práticas de atividades física em contexto de trabalho. Já em termos de suporte organizacional seria útil repensar o sistema de recompensas, uma vez que é um dado adquirido que as recompensas inerentes ao sistema público não passa por retribuições remuneratórias, podendo, no entanto, existir recompensas ao nível do bem-estar.

Palavras-chave: Comportamento inovador; enfermeiros; serviços de saúde; suporte de gestão; suporte organizacional; cultura organizacional.

ABSTRACT

The present research aims to assess the influence of management support, organizational support and organizational culture on the innovative behaviour of nurses from two hospitals in the Trás-os-Montes e Alto Douro region. Thus, it is intended to identify and explain the existing relationships between the dimensions of organizational culture, management support, organizational support and colleagues with the innovative behaviour of nurses. The instrument of measurement was applied to 309 nurses of the two hospitals. We used univariate and multivariate statistical techniques, with modelling of structural equations for the evaluation of the proposed conceptual model. Thus, considering the relationship between innovative behaviour and innovation outputs and the organizational culture and organizational support, we find that these have significant convergence, being predominant in the direct impacts among the variables. Also, the organizational culture and management support constructs influence the outputs of innovation when mediated by the innovative behaviour of nurses. As management implications, we emphasize that it is necessary to foster activities that foster the innovative behaviour of nurses through the creation of space spaces and play activities, such as physical activity practices in a work context. In terms of organizational support, it would be useful to rethink the rewards system, since it is accepted that the rewards inherent to the public system do not go through remuneration payments, but there may be rewards for welfare.

Keywords: Innovative behavior; nurses; healthcare system; management support; organizational support; organizational culture.

ÍNDICE GERAL

Índice de quadros.....	iii
Índice de figuras	iv
Capítulo I – Da problemática aos objetivos de investigação.....	1
1.1. PROBLEMÁTICA DO COMPORTAMENTO INOVADOR.....	1
1.2. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA	2
1.3. OBJETIVOS, QUESTÕES E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	3
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	4
Capítulo II – Comportamento inovador dos enfermeiros.....	5
2.1 COMPORTAMENTO INOVADOR	5
2.2 OUTPUTS DA INOVAÇÃO	8
2.3 SUPORTE DA GESTÃO.....	8
2.4 SUPORTE ORGANIZACIONAL	10
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	11
2.6 MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	14
Capítulo III – Dados e metodologia de análise.....	15
3.1 TIPO DE INVESTIGAÇÃO.....	15
3.2 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	16
3.3 DADOS E SUAS FONTES.....	18

3.4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE	19
Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Resultados		21
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	21
4.2	AVALIAÇÃO DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DAS VARIÁVEIS LATENTES DE 2ª ORDEM DO COMPORTAMENTO INOVADOR	22
4.2.1	Modelo de medida (<i>outer model</i>)	24
4.2.2	Modelo estrutural (Inner Model) do modelo proposto	27
4.2.3	Hipóteses e questões de investigação	29
4.2.4	Análise multigrupo CHTMAD - CHNE	30
Capítulo V – Conclusões, implicações e recomendações		32
5.1	CONCLUSÕES	32
5.2	IMPLICAÇÕES	35
5.3	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	35
5.4	PERSPETIVAS FUTURAS	36
Referências bibliográficas		37
Anexos		45

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Ficha Técnica de Investigação.....	20
Quadro 2 – Caracterização sociodemográfica da amostra em estudo	22
Quadro 3 – Fiabilidade e validade dos sub-constructos do Comportamento Inovador.....	23
Quadro 4 – Correlações e raiz quadrada da VEM das dimensões de 1ª ordem do Comportamento Inovador.....	24
Quadro 5 – Fiabilidade e validade dos constructos do modelo final.....	25
Quadro 6 – Correlações e validade discriminante das variáveis latentes do modelo de medida (critério de Fornell-Larcker)	27
Quadro 7 – Critério Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)	27
Quadro 8 – Tamanho dos efeitos das variáveis predictoras nas variáveis endógenas	28
Quadro 9 – Análise das hipóteses em estudo	30
Quadro 10 – Resultados da análise multigrupo através do método PLS-MGA	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceptual de investigação	14
Figura 2 – Metodologia da investigação	17
Figura 3 – Output do modelo estrutural no SmartPLS com indicação dos valores de R^2 , coeficientes de regressão e pesos fatoriais.....	29

Capítulo I – Da problemática aos objetivos de investigação

Este capítulo pretende apresentar a dissertação desde a problemática do estudo aos objetivos e questões de investigação. Numa primeira parte abordaremos a problemática do comportamento inovador nos serviços de saúde por parte dos enfermeiros, seguindo-se a justificação do tema, abordando o suporte da gestão, o suporte organizacional, e a cultura organizacional. Por fim, apresentaremos os objetivos e questões de investigação, o modelo conceptual do estudo, bem como a estrutura e organização desta dissertação.

1.1. PROBLEMÁTICA DO COMPORTAMENTO INOVADOR

O conceito de que a inovação é relevante para criar competitividade nas organizações modernas tem sido comumente corroborada por diversos autores (e.g. Zhang & Bartol, 2010; Wojtczuk-Turek & Turek 2015). O comportamento inovador dos colaboradores está relacionado aos aspectos-chave da eficácia organizacional: geração, promoção e realização de novas ideias que beneficiam o desempenho (Sanders et al., 2010). Assim, é importante determinar os preditores individuais e organizacionais, que podem mais tarde tornar-se uma base para atividades inovadoras a serem realizadas no local de trabalho em geral, e num hospital em particular (Wojtczuk-Turek & Turek 2015). É de salientar que, de acordo com estudos anteriores, (e.g. Schoormen et al, 2007) quando os colaboradores confiam na sua organização percebem o ambiente externo de forma segura, pelo que existe uma maior propensão para assumir riscos.

Neste sentido, a cultura organizacional pode ser definida como um padrão de pressupostos subjacentes e inconscientes, valores e crenças que são compartilhados por membros de uma organização (Kotter e Heskett, 1992; Schein, 2004). Assim, a cultura de uma organização manifesta-se pelas normas, rituais, idiomas e ações (O'Reilly & Chatman, 1996; Martins & Terblanche, 2003), emergindo da interação e aprendizagem dos indivíduos dentro de uma organização (Schein, 1990; Jassawalla & Sashittal, 2002). A cultura organizacional permite que os indivíduos compreendam o funcionamento da organização (Deshpande & Webster, 1989) e modelem o seu comportamento e o carácter da organização (Schwartz & Davis, 1981; Boxx et al., 1991).

O suporte organizacional percebido reflete a percepção de um colaborador em relação à medida em que a organização valoriza sua contribuição e se preocupa com seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). Este apoio pode surgir sob variadas formas gerando confiança por parte colaboradores que por sua vez reagirão sobre a mesma forma através do seu desempenho (Eisenberger et al., 1986; Shore & Wayne, 1993; Adebayo & Nwabuoku 2008).

1.2. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

Os hospitais, dependem do conhecimento, da criatividade e do envolvimento inovador dos seus colaboradores (Brown et al., 2006; Chang & Liu, 2008), sendo o cuidado de enfermagem um dos principais componentes dos serviços de saúde (Weng et al., 2013). Neste sentido, o comportamento inovador dos enfermeiros desempenha um papel fundamental no mundo altamente competitivo e tecnologicamente avançado de hoje (Afsar, Cheema & Saeed, 2018). Desta forma o comportamento inovador dos enfermeiros, é fundamental para se tornarem em participantes ativos na consecução dos objetivos organizacionais e, num contexto mais amplo, os objetivos dos cuidados de saúde (Chang & Liu, 2008; Knol & Van Linge, 2009; Bernstein, 2003).

A gestão hospitalar reconhece que a qualidade dos cuidados de enfermagem influencia o resultado percebido pelo utente, pelo que, melhorar a qualidade do cuidado tornou-se o foco de muitos gestores (Weng et al., 2012b; Weng et al., 2013). Assim, para melhorar a qualidade da assistência, muitos gestores incentivam os seus enfermeiros a desenvolver a inovação e a usar produtos, serviços, tecnologias e métodos inovadores que possam melhorar o resultado de enfermagem e a produtividade do trabalho (Weng et al., 2012b). A inovação em enfermagem não só contribui para melhorar a qualidade dos cuidados de saúde, mas também facilita a produtividade médica (Weng et al. 2012a), desempenhando assim papéis críticos na inovação em saúde. Portanto, encorajar o comportamento inovador entre os enfermeiros tem sido foco para o desenvolvimento da investigação na área da saúde.

Este estudo é, por isso, pertinente para aferir a influência da cultura organizacional, do suporte organizacional e do apoio da gestão no comportamento inovador e de que forma é

que estas dimensões promovem a inovação por parte dos enfermeiros de um centro hospitalar.

1.3. OBJETIVOS, QUESTÕES E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Uma vez que neste estudo temos como objetivo geral aferir a influência do suporte da gestão, do suporte organizacional e da cultura organizacional no comportamento inovador dos enfermeiros de dois centros hospitalares, salientamos quatro objetivos específicos que pretendemos investigar: 1) Identificar os fatores que influenciam o comportamento inovador dos enfermeiros dos Centros Hospitalares; 2) Compreender de que forma o apoio da gestão impacta no comportamento inovador dos enfermeiros; 3) Observar de que forma o suporte organizacional influencia o comportamento inovador dos enfermeiros; 4) Aferir a perceção sobre a cultura organizacional e a sua importância no comportamento inovador dos enfermeiros.

Assim, colocam-se seis questões de investigação: 1) Será que o comportamento inovador impacta nos *outputs* de inovação dos enfermeiros?; 2) Será que o suporte de gestão influencia o comportamento inovador dos enfermeiros?; 3) Será que o suporte organizacional influencia o comportamento inovador dos enfermeiros?; 4) Será que a cultura organizacional impacta no suporte da gestão?; 5) Será que a cultura organizacional impacta no suporte organizacional?; e 6) Será que a cultura organizacional influencia o comportamento inovador dos enfermeiros?

Decorrendo das questões enumeradas formulam-se as seguintes hipóteses de investigação em estudo:

H₁: O Comportamento Inovador impacta nos outputs de Inovação;

H₂: O Suporte da Gestão influencia o Comportamento Inovador;

H₃: O Suporte Organizacional influencia o Comportamento Inovador;

H₄: A Cultura Organizacional impacta no Suporte da Gestão;

H₅: A Cultura Organizacional impacta no Suporte Organizacional;

H₆: A Cultura Organizacional influencia o Comportamento Inovador.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos. No **Capítulo I – Da problemática aos objetivos de investigação** pretendemos contextualizar a área do estudo, justificar o tema e a sua relevância, gizar os objetivos e formular hipóteses de investigação, apresentar o modelo conceptual da investigação e por fim apresentar a estrutura deste estudo.

No **Capítulo II – Comportamento inovador dos enfermeiros**, constituído por cinco pontos, procederemos à revisão da literatura referente comportamento inovador, aos *Outputs* da Inovação, o contributo da Gestão à Inovação, a importância da Cultura Organizacional e, por fim, apresentaremos o modelo conceptual de investigação.

No **Capítulo III – Dados e metodologia de análise**, dividido em cinco partes, abordaremos o tipo de investigação, desenho de investigação, objetivos e hipóteses da investigação, dados e suas fontes e por último os métodos e técnicas de análise.

No **Capítulo IV – Apresentação e análise dos resultados**, constituído por três pontos, apresentaremos os resultados empíricos do estudo com base nos dados recolhidos, através da caracterização da amostra. Descreveremos a aplicação da análise de equações estruturais ao modelo teórico. Depois de analisados os dados relativamente a valores extremos, normalidade dos dados e dimensão da amostra, é feita a estimação do modelo de equações estruturais.

No **Capítulo V – Conclusões e recomendações**, dividido em quatro partes, refletiremos sobre os resultados do modelo estrutural relativamente às hipóteses testadas, apresentando as principais conclusões do estudo, as implicações dos resultados obtidos, as limitações da investigação e, por fim, as perspetivas futuras.

Capítulo II – Comportamento inovador dos enfermeiros

2.1 COMPORTAMENTO INOVADOR

O conceito de inovação é dinâmico, tendo Schumpeter (1934) referido que a inovação se consubstancia na introdução de um novo produto, ou melhoria na qualidade de um produto, já existente, de um novo método de produção (inovação no processo), na abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação), numa nova fonte de fornecimento de matérias primas ou de bens semi-manufaturados ou numa nova forma de organização industrial. Ainda de referir que a inovação pode ser descrita como a vontade e interesse na procura de novas formas de atuar e agir, sendo que esta conceptualização não implica a introdução de produtos inovadores, mas uma preferência por se empenhar e envolver em processos criativos e experimentais (Rauch et al., 2010). Mais recentemente Sarkar (2014) refere que inovação significa ter uma ideia nova ou, por vezes, aplicar as ideias de outras pessoas em novidades ou de uma nova forma, implicando a criatividade e ideias novas com impacto económico positivo. Assim, as atividades de inovação são altamente dependentes dos indivíduos que as realizam, seja como empreendedor ou como colaborador (Rufaidah, 2017). Neste sentido, o comportamento inovador dos colaboradores têm sido tratados como etapas-chave no processo de inovação (*e.g.* Axtell et al., 2000; Krause, 2004; Dorenbosch et al., 2005; Lukeš, 2013).

De acordo com alguns autores (*e.g.* Scott e Bruce, 1994; Woodman et al., 1993) o comportamento inovador é a geração, promoção e realização de novas ideias numa atividade laboral, dentro de um grupo de trabalho ou numa organização, com o objetivo de favorecer essa mesma atividade, grupo ou organização. Os colaboradores com comportamento inovador podem responder de maneira rápida e adequada aos clientes, propor novas ideias e criar novos produtos (Woodman et al., 1993) e os colaboradores envolvidos com a organização podem persistir, apesar dos obstáculos organizacionais e ambientais invasivos (Thomas e Velthouse, 1990).

Saliente-se, ainda, que de acordo com Farr e Ford (1990) o comportamento inovador é direcionado para a iniciação e aplicação (dentro de uma atividade, grupo ou organização) de ideias, processos, produtos ou procedimentos novos e úteis. Neste sentido,

comportamento inovador pode ser visto como um constructo multidimensional e abrangente que engloba todos os comportamentos pelos quais os colaboradores podem contribuir para o processo de inovação (*e.g.* De Jong & den Hartog, 2010).

De acordo com De Jong e Den Hartog (2007) o comportamento inovador está intimamente relacionado com a criatividade dos colaboradores. A demarcação entre os dois é indistinta, pois alguns investigadores propuseram modelos de criatividade que também atentam para a implementação de ideias criativas (De Jong & Den Hartog, 2007). De referir que os vocábulos criatividade e inovação são comumente utilizados de forma intercambiável em investigações, e a distinção entre os dois conceitos pode ser mais de ênfase do que de substância (West & Farr, 1990). Assim, Mumford e Gustafson (1988), referem que a criatividade tem a ver com a geração de ideias novas e úteis, enquanto que Kanter (1988), Scott e Bruce (1994) e Van de Ven (1986) afirmam que a inovação tem a ver com a geração ou adoção de ideias úteis, promoção e implementação de ideias.

Ainda no que concerne ao comportamento inovador dos colaboradores corroboramos o conceito apresentado por Lukeš e Stephan (2017) que o apresentam como comportamentos através dos quais os colaboradores geram ou adotam novas ideias e fazem esforços subsequentes para implementá-las.

Assim, Lukeš e Stephan (2017) apresentam seis dimensões do comportamento inovador, como sejam a geração, procura e comunicação de ideias, a sua implementação englobando atividades preparatórias, o envolvimento do colaborador e a superação de obstáculos que devem levar a resultados de inovação.

A geração de ideias pode ser intrinsecamente relacionada com os apetos comportamentais da criatividade e inovação (Lukeš & Stephan, 2017; De Jong & Den Hartog, 2010; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). Esta dimensão surge motivada pela existência do reconhecimento de um problema que levam à geração de ideias para a solucionar. A perspetiva da procura de ideias, visa a pesquisa de novas formas de conclusão de tarefas que podem ser baseadas em fontes de conhecimento existentes (Ward, 2004; Tang et al., 2012).

A comunicação das ideias a colegas e gestores é um aspeto importante do comportamento inovador para receber o seu *feedback* (Binnewies et al., 2007), e consequente implementação das mesmas. Desta forma, quando uma ideia é aprovada, recursos como tempo, dinheiro e pessoas, são alocados para iniciar o processo de implementação. A implementação da ideia envolve tipicamente a nomeação de um líder da inovação (*champion*), ou seja, um indivíduo chave que assume a responsabilidade de implementar a ideia (Howell et al., 2005; Lukeš, 2012).

O líder da inovação inicia as atividades de implementação preparando planos. Isso implica antecipar problemas e desenvolver proativamente planos de contingência (Crant, 2000), bem como adquirir fundos e recursos (Scott & Bruce, 1994). O envolvimento de outros indivíduos na fase da implementação indicia que a inovação em curso é um projeto que demonstra confiabilidade na sua execução (Howell et al., 2005).

Um dos principais desafios na fase de implementação é superar obstáculos, barreiras e resistência (Howell et al., 2005). Isto é conseguido através da adaptação da ideia ou planos de implementação até que um produto, serviço ou processo tenha sido melhorado e usado na organização e, assim, os resultados da inovação tenham sido alcançados (Lukeš & Stephan, 2017).

O comportamento de trabalho inovador dos profissionais de saúde desempenha um papel fundamental na geração de inovação. Até ao momento, os determinantes do comportamento inovador do trabalho não são completamente detectados e há uma procura por evidências empíricas adicionais sobre os fatores de nível organizacional que influenciam a inovação do indivíduo (Carlucci, Mura & Schiuma, 2019). Em contexto dos serviços de saúde, o comportamento de trabalho inovador dos colaboradores e de acordo com Åmo (2006) pode ser considerado como “*everything from altering routines or making use of new remedies, to simplifying work, to improving the service provided to the end-user, or to being able to give the end user new offers*”(Åmo, 2006; p. 231).

A inovação na enfermagem abrange a aplicação de novas ideias, técnicas ou procedimentos nas práticas de saúde para reduzir os custos de atendimento, satisfazer as necessidades do paciente e melhorar a produtividade do trabalho (Hughes 2006). Åmo (2006) destacou que a inovação na enfermagem se refere ao *empowerment* dos

colaboradores de enfermagem para melhorar os procedimentos de trabalho, o que abarca o envolvimento de outros profissionais de saúde para participar do processo de melhoria e, na implementação de melhorias de forma independente. Neste sentido, Knol e van Linge (2009) referem que a inovação do enfermeiro é um processo motivacional e cognitivo envolvido na prática de enfermagem.

2.2 OUTPUTS DA INOVAÇÃO

Na fase de implementação das ideias a superação de obstáculos, barreiras e resistência (Howell et al., 2005) é conseguida através da adaptação da ideia ou planos de implementação até que um produto, serviço ou processo tenha sido melhorado e usado na organização e, assim, os resultados ou *outputs* da inovação tenham sido alcançados (Lukeš & Stephan, 2017).

De salientar que, os *outputs* da inovação não têm uma definição única na literatura, e por vezes são confundidos com atividades de implementação (de Jong e den Hartog, 2010). Desta forma, e de acordo com Lukeš e Stephan (2017) define-se *outputs* de inovação como mudanças alcançadas, ou seja, a implementação de novas ideias que mudaram produtos, serviços ou processos numa organização. Assim, os colaboradores inovadores alcançam resultados inovadores, como invenções, patentes, novos produtos ou novos modelos. Esses resultados de inovação podem ter consequências substanciais e diversas no nível individual, da empresa, da indústria, da região ou mesmo do país (Block, Fisch, & van Praag, 2017).

De acordo com o exposto coloca-se a seguinte hipótese de investigação:

H₁: O Comportamento Inovador impacta nos Outputs de Inovação.

2.3 SUPORTE DA GESTÃO

A perceção de que a gestão é favorável é crucial no estabelecimento de uma cultura que fomenta a inovação. A incerteza e a complexidade inerentes à inovação sugerem que a

confiança dos colaboradores na gestão é fundamental para o desenvolvimento de uma cultura de apoio à inovação, porque a confiança permite que as pessoas assumam riscos sem medo do insucesso (Porter, Lawler & Hackman, 1975). Inovação é frequentemente o produto de relações sociais e sistemas complexos de interação. A confiança é necessária para que tais sistemas funcionem efetivamente (Thompson, 1967; Granovetter, 1985). Assim, suporte da gestão pode ser descrito como uma percepção de que o supervisor de um colaborador apoia ideias novas e inovadoras (Oldham & Cummings, 1996).

De salientar, que o apoio da gestão refere-se à disposição que os gestores têm em facilitar e promover o intra-empendedorismo (Marvel et al., 2007; Sehora et al., 2010), incluindo o encorajamento dos colaboradores e reconhecer que as suas atividades envolvem alguns riscos (Kelley & Lee, 2010; Kurakto et al., 1990). Ainda de referir, que a dimensão da estrutura organizacional refere-se à flexibilidade da organização, ao fluxo de informações em toda a organização e à centralização da tomada de decisão (Van Wyk & Adonisi 2008; Zur & Walega 2015). Refira-se, que canais abertos de comunicação e fornecimento de mecanismos que permitem que as ideias sejam avaliadas, selecionadas e implementadas estão positivamente relacionadas com o intra-empendedorismo (Castrogiovanni et al. 2011; Marvel et al. 2007). Verifica-se que o nível dessa formalização está positivamente relacionado à satisfação no trabalho e à autoeficácia (Duygulu & Kurgun, 2009; Globocnik & Salomo, 2015).

Poder-se-á, ainda, salientar que existem alguns antecedentes de projetos inovadores e intra-empendedores onde o suporte da gestão pode proporcionar aos seus colaboradores, como sejam a liberdade de projetar o seu trabalho e descentralizar o processo de tomada de decisão (Sehora et al. 2010; Meynhardt & Diefenbach 2012), as recompensas devem estar alinhadas com os objetivos e devem basear-se em resultados (Marvel et al. 2007; Sehora et al. 2010), sendo que as recompensas e reforços são também um preditor de satisfação no trabalho (Van Wyk & Adonisi 2008), aumentando o comprometimento dos colaboradores (Brazeal, 1993).

De referir que os fatores organizacionais, como o suporte da gestão, podem ser um moderador numa relação entre as ações do colaborador intraempendedor e os resultados

intraempreendedores (Neessen et al., 2019) que poderão fomentar, ou não, o comportamento inovador por parte dos colaboradores.

Considerando o exposto coloca-se a seguinte hipótese de investigação:

H₂: O Suporte da Gestão influencia o Comportamento Inovador.

2.4 SUPORTE ORGANIZACIONAL

No que diz respeito ao suporte organizacional Eisenberger et al. (1986) propuseram que o apoio organizacional percebido seja baseado na teoria da troca social e seja usado para descrever como a organização avaliou as contribuições dos colaboradores e como esta poderia melhor abordar o seu bem-estar. Assim, o suporte organizacional percebido reflete a percepção agregada dos colaboradores quando a sua organização toma ações que os apoiam (Eisenberger et al., 1986). Essa percepção é um precursor do comprometimento organizacional (Rhoades & Eisenberger 2002). Desta forma, o suporte organizacional percebido contribui indiretamente para aumentar a retenção de colaboradores na organização (Battistelli et al., 2016). De facto, as organizações que adotam práticas de gestão de apoio tendem a oferecer aos colaboradores oportunidades de crescimento e de aumento das suas competências (Kraimer et al., 2011).

Estudos anteriores (e.g., Battistelli et al., 2016; Hashish, 2015; Sumathi, Kamalanabhan & Thenmozhi, 2015; Chen et al., 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger et al., 2001) indicaram que o apoio organizacional percebido influencia positivamente os resultados dos colaboradores e ajuda-os a integrar ativamente os valores apoiados na sua própria prática. Edwards e Peccei (2010) indicaram que, quando os colaboradores percebem o apoio organizacional da gestão, é provável que eles se identifiquem mais com a organização, mostrem menos intenção de sair e se esforcem mais em prol da organização. Os trabalhadores dos hospitais, incluindo clínicos e não clínicos, relataram que o apoio do seu superior hierárquico está positivamente relacionado com o suporte organizacional (Yoon & Lim, 1999). Além disso, Alanen et al. (2009) observaram que o apoio organizacional, por um lado da gestão e por outro dos médicos, é o fator crítico que afeta a implementação das práticas de enfermagem. Neste sentido, o apoio organizacional promove o envolvimento positivo dos colaboradores e os resultados organizacionais são

mais evidenciáveis desde que tenha uma gestão justa e igualitária, um suporte adequado do superior hierárquico, oportunidades para recompensas organizacionais e condições de trabalho (Allen et al., 2003; Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997; Eisenberger et al., 1986).

Desta forma, a força do relacionamento entre o superior hierárquico e colaborador depende do grau com que estes se identificam entre si e com a organização, em vez de ver as ações da chefia como idiossincráticas (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002).

Rhoades et al. (2001) mostraram que o suporte organizacional levou a uma mudança no comprometimento organizacional afetivo, e não o contrário. Além disso, ambientes de alta competitividade satisfazem as necessidades de afiliação, estima e autonomia dos colaboradores (Ryan & Deci 2000) e, portanto, promovem um alto senso de competência e domínio na gestão de atividades de trabalho.

Por outro lado, os enfermeiros que obtiveram um maior suporte organizacional para a prática de enfermagem, foram mais propensos a relatar níveis mais altos de comprometimento no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional do que aqueles que perceberam o suporte organizacional mais fraco (Gupta, Agarwal, & Khatri, 2016). Desta forma, um nível mais elevado de suporte organizacional está intrinsecamente relacionado com o comprometimento organizacional, contribuindo neste sentido para o comportamento inovador dos enfermeiros e autonomia (Ko, Yu, & Kang, 2015; Pohl, Dal Santo, & Battistelli, 2012).

De acordo com o exposto elencamos a seguinte hipótese de investigação

H₃: O Suporte Organizacional influencia o Comportamento Inovador.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional como conceito apareceu na década de 1980 por alguns autores (Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981; Schein, 1981, 1983, 1984; Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Sathe, 1985), no entanto Kroeber e Kluckholm (1952), na sua investigação sobre os conceitos e definições de cultura, argumentam que a noção de cultura

surgiu muito antes. As primeiras abordagens sobre cultura organizacional foram realizadas inicialmente nas décadas de 1940 e 1950 e centradas na área da antropologia (Chapple, 1943; Whyte, 1948; Roy, 1954; Dalton, 1959), no entanto foi na década de 1970 que a pesquisa em cultura organizacional foi desenvolvida (Al, 1969; Turner, 1971; Pettigrew, 1973).

Segundo Scherer (1998) e Lewis & Grimes (1999) cultura organizacional é um conjunto de fenómenos organizacionais complexos, formados por uma sequência contínua (Daymon, 2000), ou como regularidades comportamentais, observadas quando as pessoas interagem. Essas regularidades comportamentais incluem a linguagem que usam, os costumes e tradições que evoluem e os rituais que empregam numa ampla diversidade de situações (Trice & Beyer, 1993; Pepper, 1995; Rosen, 1995).

No entanto, Willmott (1993) e Van Maanen e Kunda (1989) questionaram a adequação da cultura e sua aplicação nas organizações, argumentando que a cultura pode ser simplesmente outro meio de exercer controlo sobre os colaboradores da organização.

Assim, os principais atores aparecem como chefias intermédias que permanecem estrategicamente envolvidas na proposição, modelagem e desenvolvimento de novas iniciativas estratégicas organizacionais, auxiliando, assim, na formação da cultura organizacional (Martin, 1992; Bloor & Dawson, 1994). Adans (2006) acresce que as organizações precisam ser capazes, por exemplo, de fornecer liberdade suficiente para permitir a exploração de possibilidades criativas, mas um controlo suficiente para gerir a inovação de maneira eficaz e eficiente. Assim, Hartmann (2006) defende que o papel que a cultura organizacional desempenha na facilitação da inovação decorre do compromisso que a cultura pode criar entre os membros da organização em termos de acreditar na inovação como um valor organizacional e aceitar as normas relacionadas à inovação prevalentes na organização.

Na área da saúde, a grande maioria da literatura sobre a cultura organizacional dos hospitais realiza-se nos Estados Unidos ou em países desenvolvidos. No entanto, ainda pouco se sabe sobre a influência da cultura organizacional hospitalar em países com diferentes ambientes socioeconómicos e culturais (Tannady, Tannady, & Zami, 2019;

Kalia, & Verma, 2017; Terzioglu et al. 2016; Acar & Acar, 2012; Zhou, 2011 Helfrich et al. 2007; Carney, 2006; Hewison 1996).

Considerando o exposto formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H4: A Cultura Organizacional impacta no Suporte da Gestão;

H5: A Cultura Organizacional impacta no Suporte Organizacional;

H6: A Cultura Organizacional influencia o Comportamento Inovador.

2.6 MODELO DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com os objetivos e as hipóteses de investigação fundamentadas na revisão de literatura apresentada no ponto anterior, é proposto o modelo conceptual de investigação que se apresenta na Figura 1. Este modelo foi baseado na articulação e incorporação de dimensões abordadas nos estudo de Lukeš e Stephan (2017) para o comportamento inovador, e Cameron e Quinn (2006) adaptada por Cruz (2013) para a cultura organizacional, que adaptou para os serviços de saúde em Portugal.

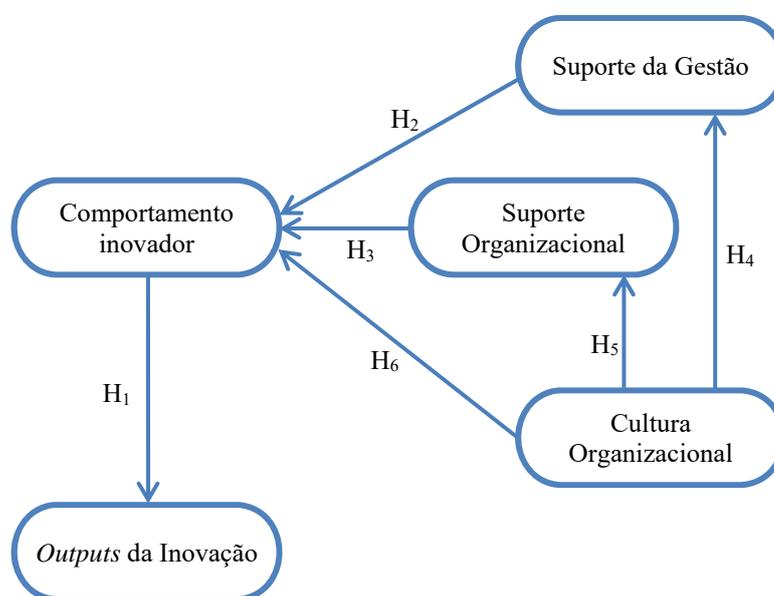


Figura 1 – Modelo conceptual de investigação

É com base neste modelo de investigação que pretendemos desenvolver a nossa investigação empírica, que será realizada no ponto seguinte.

Capítulo III – Dados e metodologia de análise

Este estudo pretende ser um estudo exploratório, realizado junto de enfermeiros do Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro (CHTMAD) e do Centro Hospitalar do Nordeste (CHNE). Pretende-se, neste estudo, utilizar o método quantitativo de análise, a fim de investigar o comportamento inovador dos enfermeiros e identificar a influência do suporte da gestão, bem como do suporte e cultura organizacional.

3.1 TIPO DE INVESTIGAÇÃO

Quanto à tipologia poderemos classificar esta investigação como aplicada. A investigação aplicada tem como “*objetivo descobrir factos novos (dados empíricos) para testar deduções (hipóteses) feitas de uma teoria que pode, em princípio, ter aplicações práticas no médio prazo*” (Hill & Hill, 1998, p. 2). Assim, este estudo tem como objetivo contribuir com aplicação prática na aprendizagem do comportamento inovador junto dos enfermeiros. Pretende identificar e explicar as relações existentes entre as dimensões cultura organizacional, suporte de gestão, suporte organizacional e colegas com o comportamento inovador dos enfermeiros.

Vergara (1998) defende que o método de investigação pode ser quantitativo (do tipo *survey*, experimentação, etc.) ou qualitativo (estudos de caso, *focus group*, etc.) podendo ambos os métodos ser combinados. Nesta investigação recorreremos ao estudo quantitativo e confirmatório de teste às hipóteses de pesquisa, previamente desenvolvidas e que compõem o modelo de investigação, com base na evidência recolhida com o inquérito.

É possível, ainda, classificar a investigação em relação aos seus objetivos, que podem ser de carácter descritivo, explicativo e exploratório (Vergara, 1998). Segundo Cervo e Bervian (1983), a investigação descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenómeno ocorre, bem como a sua natureza e características, ou seja, procura compreender e descrever as características de uma determinada situação ou fenómeno. A investigação explicativa procura identificar e conhecer as práticas de gestão adoptadas, para melhor compreender o tema a investigar. Por último, a investigação exploratória, que permite ao investigador aumentar o seu conhecimento em torno de um

determinado problema, podendo ser descritiva quando observa, regista, analisa e correlaciona factos com os fenómenos sem manipulá-los; esta é quase sempre feita com o levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou trabalham no ramo, consultas à *web*, etc. (Gil, 1999). A análise exploratória de dados serve para explorar, conhecer e descrever os dados e ao mesmo tempo para responder às questões principais desta investigação (Maroco, 2007).

Deste modo, a presente investigação pretende ser:

1. **Exploratória**, tendo a função de trazer novos conhecimentos acerca do perfil inovador dos enfermeiros dos Centros Hospitalares. Também se considera ser de carácter exploratório, uma vez que foi feito um levantamento do referencial teórico, que será consolidado ao longo da investigação, acerca dos temas abordados, através de consultas bibliográficas (livros, bases referenciais e periódicos da especialidade);
2. **Descritiva**, porque procura descobrir a frequência com que ocorrem alguns dos fenómenos abordados nesta investigação, bem como a sua natureza e características;
3. **Explicativa**, porque se pretende contribuir, desta forma, para uma melhor compreensão do comportamento e actuação do enfermeiro com perfil inovador, tendo em conta as variáveis em estudo.

3.2 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

A figura que se segue ilustra a metodologia da investigação e tem a função de esquematizar muito resumidamente aquela que será a metodologia utilizada na dissertação, para que se atinjam mais facilmente os objetivos.

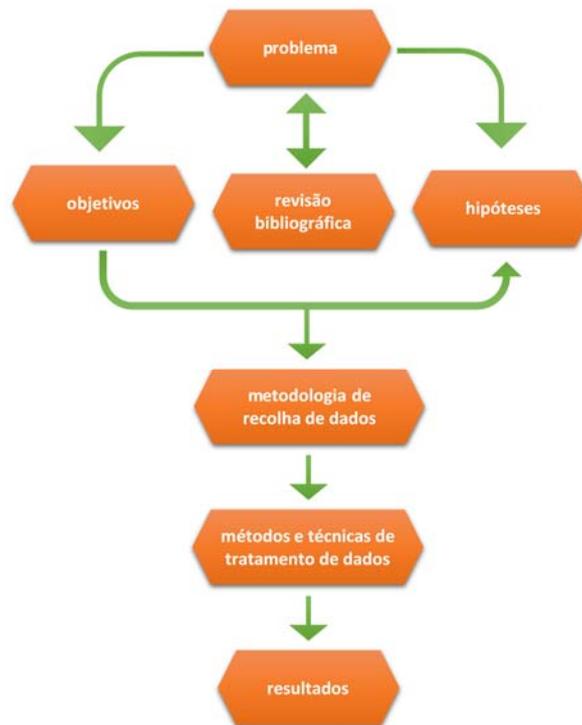


Figura 2 – Metodologia da investigação

A construção metodológica da investigação foi orientada para responder às questões do nosso estudo e para pôr em prática o modelo conceptual proposto. Neste sentido, apesar de inicialmente termos um problema ainda embrionário, que era o de determinar qual o perfil inovador dos enfermeiros, aferir acerca de cultura organizacional, e da sua perceção sobre o suporte da gestão e suporte organizacional, após a elaboração da revisão bibliográfica ficámos com noções mais claras e definidas do problema em estudo. Estabelecemos os objetivos de estudo e considerámos as hipóteses.

Seguidamente, determinámos qual a metodologia mais adequada para recolher os dados e quais os métodos e técnicas de tratamento dessa informação.

3.3 DADOS E SUAS FONTES

De acordo com a bibliografia consultada, os estudos da mesma temática fazem uso de métodos estatísticos que utilizaremos apenas como medidas confirmatórias. Nesta investigação procuraremos, ao contrário das técnicas estatísticas utilizadas em estudos anteriores, utilizar modelos de equações estruturais.

A nossa amostra considera 946 enfermeiros do Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro e 527 enfermeiros do Centro Hospitalar do Nordeste (CHNE).

O questionário foi desenvolvido após uma cuidadosa revisão bibliográfica, quer em artigos, quer em teses de doutoramento que abarcam as temáticas em estudo: perfil, comportamento inovador, inovação, cultura organizacional, suporte de gestão, suporte organizacional.

O questionário foi desenvolvido e testado no segundo trimestre de 2018, encontrando-se estruturado em seis partes: A.1.) Comportamento Inovador; A.2) Comportamento inovador dos colegas B.1.) Suporte de Gestão; B.2.) Suporte Organizacional; C) Cultura Organizacional; D) Dados Demográficos. Foi aplicado em setembro de 2018, tendo sido distribuídos 1473 inquéritos, com 309 respostas válidas (taxa de resposta de 21%).

Relativamente às questões presentes no questionário, estas enquadram-se sobretudo em questões fechadas de múltipla escolha, cujas respostas obedecem a uma grelha de escala previamente escolhida, compreendendo 23 questões. Relativamente ao tipo de escala, optou-se por utilizar a escala de Likert, que permite ao inquirido a afirmação da respectiva opinião, em termos crescentes ou decrescentes. Assim, em termos gerais o tipo de escala predominante no questionário é a de Likert para valores de 1 a 5. Na óptica de Richardson (1999), para medir grandezas intangíveis como atitudes, crenças, valores, deve-se construir uma escala numérica.

Optámos por um questionário pouco extenso, dada a especificidade da profissão e o pouco tempo disponível para a sua realização. Colocámos os grupos que exigiam um pouco mais de reflexão para a resposta em primeiro lugar, sendo o último grupo correspondente à caracterização demográfica.

3.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE

Após ter sido realizada a recolha dos dados, entre setembro e novembro de 2018, procedeu-se de seguida, à sua codificação e ao seu registo informático que consistiu na sua sistematização numa tabela de forma à prossecução do seu tratamento por esta via. Por forma a validar os dados procedemos à verificação da existência de *missings* e *outliers*. Validado o ficheiro informático, procedemos à análise estatística e interpretação dos dados com o suporte do *software* estatístico IBM SPSS 24 (Arbuckle, 2016) e o SmartPLS 3.0 (Ringle et al., 2015).

Para testar as hipóteses formuladas, assim como para comparar as diversas variáveis, ao longo deste estudo foram utilizados diversos testes, no âmbito da análise univariada e da análise multivariada efectuada. As análises técnicas univariadas (análise de frequências, cruzamento de dados, testes do χ^2 , ANOVA e teste de Kruskal-Wallis) e multivariadas (análise de modelos de equações estruturais) utilizadas serão descritas no capítulo seguinte, antevendo a apresentação de resultados de cada um dos tratamentos estatísticos efectuados.

Para melhor compreensão da investigação o quadro seguinte resume as questões que compõem as diversas dimensões em estudo e as respectivas técnicas estatísticas e econométricas a elas associadas.

Os principais aspectos metodológicos estão sistematizados no seguinte modo (Quadro 1):

Quadro 1 – Ficha Técnica de Investigação

Instituições	Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro e do Centro Hospitalar do Nordeste (CHNE)
População	1473 enfermeiros contactados
Tamanho da amostra	1473 inquéritos distribuídos; 309 respostas válidas (taxa de resposta de 21%)
Inquiridos	Enfermeiros
Modelo do questionário	O questionário é constituído por questões fechadas, com utilização de escalas de <i>likert</i> de 5 pontos.
Método de recolha da informação	Inquéritos administrados pelos Chefes de Serviço de cada Especialidade
Modelos estatísticos utilizados	Análise de frequências, tabelas de contingência, Análise de Modelos de Equações Estruturais.
Análise de dados	IBM SPSS 24.0, SmartPLS 3.0
Controlo de Qualidade	<p>Em relação ao desenho dos questionários, foi verificado o correcto ajustamento entre os objetivos do projecto e os questionários, bem como identificadas as perguntas que respondiam a cada um dos objetivos. Foi igualmente feita uma revisão da consistência entre as perguntas e as categorias de resposta, da sequência lógica das respostas e dos filtros.</p> <p>Os questionários foram objeto de um pré-teste¹ a fim de se confirmar a sua operacionalidade e efectividade práticas.</p> <p>Após a codificação das perguntas abertas e validação total do ficheiro informático, este ficou apto a ser tabulado e tratado com base em <i>software</i> concebido para o efeito (IBM SPSS 24.0).</p>

No próximo capítulo são analisados os dados recolhidos e os respetivos resultados estatísticos.

¹ A realização do pré-teste permitiu avaliar a atitude dos inquiridos perante o questionário, a compreensão das perguntas, a coerência do questionário e a consistência das respostas. Procurou-se que a amostra a utilizar no estudo piloto fosse similar em características à população prevista para o inquérito.

Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo apresentamos o estudo empírico desta investigação por forma a validar as hipóteses de investigação formuladas. Para tal adoptaremos os métodos e procedimentos estatísticos referenciados no capítulo anterior.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Pretende-se com esta secção fazer uma breve caracterização da amostra em estudo que é constituída por 309 enfermeiros do Centro Hospital de Trás-os-Montes e Alto Douro (CHTMAD) e do Centro Hospitalar do Nordeste (CHNE). Será ainda efetuada a caracterização do grau de habilitações académicas, estado civil, tipo de vínculo à organização, do número de anos de experiência profissional, formação na área da gestão e número de anos que exercem como gestores/coordenadores.

Como se pode constatar a partir do quadro 2, a amostra é composta por 83,5% de elementos do género feminino, com idades que oscilam entre os 26 e os 62 anos, com média de idades de $41,7 \pm 8,92$ anos sendo a faixa etária mais representada a dos 35 aos 49 anos com 47,2%.

A maioria dos inquiridos encontra-se com o estado civil de casado ou em união de facto (75,4%) e tem como habilitações académicas uma licenciatura (71,8%) ou superior (28,2%).

O Centro Hospitalar mais representado na amostra é o Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro (68,6%), sendo o Centro Hospitalar do Nordeste (31,4%) constituído por elementos do Centro Hospitalar de Bragança, de Mirandela e de Macedo de Cavaleiros.

Praticamente todos os profissionais possuem um vínculo de carácter definitivo com a organização (92,2%), com cerca de metade destes (48,5%) a deterem 20 ou mais anos de experiência profissional, sendo esta de $18,21 \pm 8,97$ anos de média, oscilando entre os 3 e os 40 anos.

Apenas 15,2% dos elementos da amostra possuem formação em gestão, sendo a média dos elementos que exercem como gestores/coordenadores de $10,64 \pm 9,46$ anos.

Quadro 2 – Caracterização sociodemográfica da amostra em estudo

Ítems	N	%
Género		
Masculino	51	16,5
Feminino	258	83,5
Faixa Etária		
< 35 anos	90	29,1
35 – 49 anos	146	47,2
> 49 anos	73	23,6
Estado Civil		
Solteiro(a)	59	19,1
Casado(a) / União de facto	233	75,4
Viúvo(a)	5	1,6
Divorciado(a)	12	3,9
Habilitações Académicas		
Licenciatura	222	71,8
Pós-Graduação	42	13,6
Mestrado	44	14,2
Doutoramento	1	0,3
Centro Hospitalar		
Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro (CHTMAD)	212	68,6
Centro Hospitalar do Nordeste (CHNE)	97	31,4
Tipo de vínculo à organização		
Carácter definitivo	285	92,2
Contrato a termo	24	7,8
Anos de experiência profissional		
< 10 anos	59	19,1
10 – 19 anos	100	32,4
> 19 anos	150	48,5
Possui formação na área da Gestão		
Sim	47	15,2
Não	262	84,8

4.2 AVALIAÇÃO DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DAS VARIÁVEIS LATENTES DE 2ª ORDEM DO COMPORTAMENTO INOVADOR

As características psicométricas referentes à variável latente de 2ª ordem do Comportamento Inovador tiveram em conta as recomendações referidas por Hair et al.

(2012), Hair et al. (2013) e Gefen et al. (2011), avaliando a fiabilidade dos constructos bem como a respetiva validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

Quadro 3 – Fiabilidade e validade dos sub-constructos do Comportamento Inovador

Itens	Pesos fatoriais	FC	α Cronbach	VEM
IDEAGEN – Geração de ideias				
IDEAGEN1 - Procuo novas formas de fazer as coisas no trabalho	0,838 ***			
IDEAGEN2 - Prefiro trabalho que exija ideias originais	0,720 ***	0,806	0,636	0,581
IDEAGEN3 - Quando algo não corre bem no trabalho, tento encontrar uma nova solução	0,724 ***			
IDEASEA – Procura de ideias				
IDEASEA1 - Tento obter novas ideias dos colegas de trabalho	0,732 ***			
IDEASEA2 - Tenho interesse em saber como as coisas são feitas noutros locais para poder usar essas ideias no meu próprio trabalho	0,825 ***	0,849	0,733	0,654
IDEASEA3 - Procuo novas ideias de outras pessoas para tentar implementar as melhores	0,862 ***			
IDEACOM – Comunicação de ideias a colegas				
IDEACOM1 - Quando tenho uma ideia nova tento convencer os meus colegas a implementá-la	0,757 ***			
IDEACOM2 - Quando tenho uma ideia nova tento obter o apoio dos meus colegas	0,725 ***	0,874	0,809	0,636
IDEACOM3 - Tento mostrar aos meus colegas o lado positivo das novas ideias	0,855 ***			
IDEACOM4 - Quando tenho uma ideia nova, tento envolver as pessoas adequadas	0,845 ***			
IMPL – início da implementação				
IMPL1 - Projeto planos e momentos adequados para implementar as novas ideias	0,869 ***			
IMPL2 - Procuo os fundos necessários para a implementação das novas ideias	0,792 ***	0,872	0,782	0,694
IMPL3 - Para implementar as novas ideias, procuro as novas tecnologias, processos e procedimentos	0,837 ***			
INVOL – envolvimento de colegas				
INVOL1 - Quando ocorrem problemas durante a implementação de novas ideias coloco-os nas mãos de quem os sabe resolver	0,719 ***			
INVOL2 - Tento envolver os decisores-chave na implementação de uma ideia	0,880 ***	0,859	0,757	0,672
INVOL3 - Quando tenho uma nova ideia, procuro pessoas que a consigam fazer avançar	0,850 ***			
OVERC – superação de obstáculos				
OVERC1 - Para implementar uma nova ideia, tenho capacidade para persistentemente ultrapassar obstáculos	0,814 ***			
OVERC2 - Eu não desisto mesmo quando os outros dizem que a ideia não é exequível	0,826 ***	0,890	0,837	0,669
OVERC3 - Eu normalmente não descanso enquanto não atinjo o objetivo	0,832 ***			
OVERC4 - Durante a implementação de uma ideia, eu persisto mesmo quando o trabalho não está a correr bem no momento	0,799 ***			

Nota: *** $p < 0,001$

Como se pode aferir do quadro 3 foi assegurada a fiabilidade dos constructos em análise com os valores de FC a serem todos superiores 0,806 ($> 0,70$). Todos os itens das várias dimensões apresentaram pesos fatoriais superiores a 0,70 pelo que se verifica a existência de validade fatorial. Os valores da variância extraída média (VEM), enquadram-se no intervalo recomendado ($> 0,50$) pelo que foi assegurada a validade convergente (Bagozzi & Yi, 1988).

Aplicando o critério de Fornell-Larcker inferiu-se que os valores da raiz quadrada da VEM dos fatores revelaram-se superiores aos valores da correlação entre estes, o que se verifica para os fatores em estudo, como se pode depreender do quadro 4, pelo que existe validade discriminante para os sub-constructos anteriormente referidos.

Quadro 4 – Correlações e raiz quadrada da VEM das dimensões de 1ª ordem do Comportamento Inovador

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) IDEACOM	0,798					
(2) IDEAGEN	0,479	0,762				
(3) IDEASEA	0,526	0,605	0,808			
(4) IMPL	0,618	0,427	0,393	0,833		
(5) INVOL	0,601	0,367	0,318	0,552	0,819	
(6) OVERC	0,544	0,444	0,369	0,572	0,468	0,818

Nota: na diagonal encontram-se os valores da raiz quadrada da VEM

Após se ter procedido à determinação dos *scores* dos sub-constructos atrás referidos, estes foram utilizados como variáveis manifestas nos modelos a testar.

4.2.1 Modelo de medida (*outer model*)

Para a determinação do modelo de medida relativa ao modelo proposto procedeu-se à avaliação da fiabilidade dos constructos, validade fatorial, validade convergente e a validade discriminante seguindo, igualmente, as recomendações referidas por Hair et al. (2012), Hair et al. (2013) e Gefen et al. (2011).

Como se pode depreender do quadro 5, a variável latente da Cultura Organizacional, ficou com 23 variáveis manifestas, o Comportamento Inovador com 6 variáveis manifestas, os *outputs* de inovação com 3 variáveis manifestas, o Suporte de Gestão com 6 variáveis manifestas e o Suporte Organizacional com 4 variáveis manifestas.

Igualmente a partir do quadro 5 foi aferida a fiabilidade dos 5 constructos que pertencem ao modelo (Cultura Organizacional, Comportamento Inovador, *outputs* de inovação, Suporte de Gestão e o Suporte Organizacional) com o valor mínimo de FC a ser de 0,888 (>0,70) assegurando desta forma a fiabilidade do constructo. Já a validade fatorial foi aferida através da análise dos pesos fatoriais tendo estes, de um modo geral, sido superiores 0,7, confirmando desta forma a validade fatorial (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). De realçar que nos casos onde os pesos fatoriais apresentaram valores ligeiramente

inferiores a 0,7, caso do item “Os procedimentos formais orientam normalmente o que fazemos. A instituição é um local estruturado e com mecanismos de controlo” (0,672) e “Privilegiamos a inovação, o desenvolvimento e o pioneirismo” (0,673) no constructo da *Cultura Organizacional*, e do item “Procura de ideias” (0,659) no constructo do *Comportamento inovador* optou-se pela sua manutenção por questões teóricas e porque não influenciavam a fiabilidade e a validade convergente dos respetivos constructos. A validade convergente foi avaliada através da determinação do valor da variância extraída média (VEM) tendo o valor desta ter em todos os casos sido superior a 0,571 (>0,50) pelo que foi assegurada.

Quadro 5 – Fiabilidade e validade dos constructos do modelo final

itens	Pesos fatoriais	FC	α Cronbach	VEM
Cultura Organizacional				
CORG_01 - Privilegiamos a inovação, o desenvolvimento e o pioneirismo.	0,673***			
CORG_02 - O estilo de gestão é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.	0,703***			
CORG_03 - Existe um grande dinamismo, e estamos dispostos a intervir e a correr riscos.	0,705***			
CORG_04 - A liderança é orientada para o empreendedorismo e inovação.	0,785***			
CORG_05 - O sucesso é definido com base na diferença e na inovação, sendo a instituição líder em serviços inovadores	0,723***			
CORG_06 - É dada ênfase à aquisição de novos recursos e à criação de novos desafios. São reconhecidas as novas experiências e a procura de novas oportunidades.	0,791***			
CORG_07 - Estamos dispostos a partilhar os nossos problemas. A instituição é como uma família alargada.	0,675***			
CORG_08 - Somos competitivos e trabalhamos por objetivos muito direcionados para os resultados	0,729***			
CORG_09 - Os procedimentos formais orientam normalmente o que fazemos. A instituição é um local estruturado e com mecanismos de controlo	0,672***	0,969	0,967	0,579
CORG_10 - A liderança é orientada para o acompanhamento e criação de condições de apoio.	0,793***			
CORG_11 - A liderança é orientada para uma abordagem objetiva, competitiva e direcionada para resultados.	0,811***			
CORG_12 - A liderança é orientada para seguir um plano e para a eficiência coordenada.	0,834***			
CORG_13 - O estilo de gestão é caracterizado pela inovação, liberdade e originalidade.	0,831***			
CORG_14 - O estilo de gestão é caracterizado pela competitividade, expectativas elevadas e alto nível de desempenho.	0,814***			
CORG_15 - O estilo de gestão é caracterizado pela segurança, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.	0,786***			
CORG_16 - Valorizamos a lealdade e confiança mútua. O grau de compromisso para com a organização é elevado.	0,745***			
CORG_17 - Valorizamos o desempenho e a consecução de objetivos. A competitividade e o sucesso são enfatizados.	0,822***			
CORG_18 - Valoriza-se as regras e políticas formais. É importante que a organização avance de forma estável.	0,697***			

itens	Pesos fatoriais	FC	α Cronbach	VEM
CORG_19 - É dada ênfase ao desenvolvimento e valorização pessoal. A confiança, a abertura e a participação são os valores que persistem.	0,812***			
CORG_20 - É dada ênfase à competitividade e ao desempenho.	0,803***			
CORG_21 - É dada ênfase à permanência e estabilidade, sendo importante a eficácia, a eficiência e o controlo	0,777***			
CORG_22 - O sucesso é definido com base no desenvolvimento das pessoas, trabalho em equipa e empenho	0,753***			
CORG_23 - O sucesso é definido com base na eficiência	0,719***			
Comportamento Inovador				
IDEAGEN - Geração de ideias	0,699***			
IDEASEA – Procura de ideias	0,659***			
IDEACOM – Comunicação de ideias	0,833***			
IMPL – Início de implementação	0,815***	0,888	0,850	0,571
INVOL – Envolvimento de colegas	0,735***			
OVERC – Superação de obstáculos	0,780***			
Outputs de Inovação				
OUT_01 - Sou frequentemente bem sucedido no trabalho quando coloco as minhas ideias em prática	0,790***			
OUT_02 - Muitas coisas criadas por mim são usadas na nossa organização	0,742***	0,849	0,732	0,654
OUT_03 - Implementei sempre melhorias nos lugares onde trabalhei	0,887***			
Suporte da Gestão				
SupG_1 - O meu chefe de serviço pede a minha opinião em questões relacionadas com a melhoria no trabalho	0,838***			
SupG_2 - O meu chefe de serviço dá-me oportunidade de discutir melhorias no trabalho	0,873***			
SupG_3 - O meu chefe de serviço motiva-me a ir até ele com novas ideias	0,892***			
SupG_4 - O meu chefe de serviço apoia-me na implementação de boas ideias o mais depressa possível	0,878***	0,939	0,921	0,719
SupG_5 - O meu chefe de serviço é tolerante com os erros que possam ocorrer na implementação das novas ideias	0,770***			
SupG_6 - O meu chefe de serviço é capaz de obter suporte para as minhas propostas fora do nosso departamento	0,830***			
Suporte Organizacional				
SupOrg_1 - A forma de recompensa na minha organização motiva os colaboradores a surgirem com novas ideias e procedimentos	0,827***			
SupOrg_2 - A minha organização assegurou recursos suficientes para o suporte da implementação de novas ideias	0,906***			
SupOrg_3 - A minha organização providencia tempo aos seus colaboradores para que estes ponham as suas ideias e inovações em prática	0,890***	0,922	0,887	0,747
SupOrg_4 - Na minha organização os colaboradores são encorajados a fazerem o seu trabalho da melhor forma	0,831***			

Nota: *** p<0,001

A validade discriminante foi avaliada por dois critérios, o critério de Fornell-Larcker (Fornell-Larcker, 1981) e o critério Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) (Henseler et al., 2015), dois critérios que se têm revelado esclarecedores acerca da aferição de validade discriminante (Voorhees, 2016).

Como se pode observar através do quadro 6 relativo ao critério de Fornell-Larcker, verifica-se que os valores da raiz quadrada das VEM dos fatores foram superiores à sua correlação, o que acontece para os vários constructos em análise, pelo que existe validade discriminante.

Quadro 6 – Correlações e validade discriminante das variáveis latentes do modelo de medida (critério de Fornell-Larcker)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Comportamento Inovador	0,756				
(2) Cultura Organizacional	0,373	0,761			
(3) <i>Outputs</i> Inovação	0,625	0,309	0,809		
(4) Suporte Gestão	0,342	0,458	0,280	0,848	
(5) Suporte Organizacional	0,223	0,699	0,195	0,381	0,864

Nota: na diagonal encontram-se os valores da raiz quadrada do VEM

Já no quadro 7, pode-se observar os resultados obtidos através do critério Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) sendo possível inferir que todos os valores de HTMT são significativamente inferiores a 1 pelo que existe validade discriminante.

Quadro 7 – Critério Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Comportamento Inovador					
(2) Cultura Organizacional	0,395				
(3) <i>Outputs</i> Inovação	0,775	0,364			
(4) Suporte Gestão	0,375	0,478	0,340		
(5) Suporte Organizacional	0,237	0,748	0,240	0,414	

4.2.2 Modelo estrutural (Inner Model) do modelo proposto

Atualmente, o único índice aproximado descritivo de ajustamento geral implementado em modelação de equações estruturais através de PLS é o quadrado médio dos resíduos padronizados - *standardized root mean square residual* (SRMR) (Hu & Bentler, 1998, 1999). Um valor de 0 é indicador de um ajustamento perfeito, embora, segundo Hu e Bentler (1999), valores de ajustamento inferiores a 0,08 são reveladores de um ajustamento adequado. O modelo proposto neste estudo apresenta um valor de SRMR de 0,067 (< 0,08) pelo que este apresenta um ajustamento adequado.

De notar que a avaliação do modelo estrutural e respetiva capacidade preditiva é realizada pelo R^2 das variáveis latentes endógenas (Chin, 1998), mas também pelo tamanho dos efeitos f^2 (Cohen, 1988). Como se pode inferir do quadro 8, o valor do R^2 do Comportamento Inovador foi de 0,181, o do Suporte de Gestão de 0,210, o do Suporte Organizacional de 0,488 e o dos *outputs* de Inovação de 0,391 pelo que todos foram superiores ao ponto de corte aceitável de 0,1 (Falk & Miller, 1981). O tamanho do efeito (f^2) complementa o R^2 e considera o impacto relativo de uma variável exógena em particular numa variável endógena através das alterações no R^2 (Cohen, 1988). Cohen (1988) sugere os valores de f^2 de 0,02, 0,15 e 0,35 para efeitos pequenos, médios e grandes das variáveis preditivas. Para o modelo em análise é possível constatar através do quadro 8 que os efeitos maiores ocorrem entre a Cultura Organizacional e o Suporte Organizacional com um valor de f^2 de 0,953 e entre o comportamento inovador e os *outputs* de inovação com um valor de f^2 de 0,643. De notar que a Cultura Organizacional apresenta um efeito médio no Suporte de Gestão de 0,266. De entre os efeitos pequenos refira-se o impacto da Cultura Organizacional (0,066) e do Suporte da Gestão (0,048) no comportamento inovador.

Quadro 8 – Tamanho dos efeitos das variáveis predictoras nas variáveis endógenas

Caminho	R^2	f^2	Efeito do f^2
Suporte de Gestão → Comportamento Inovador	0,181	0,048	Pequeno
Cultura Organizacional → Comportamento Inovador	0,181	0,066	Pequeno
Cultura Organizacional → Suporte de Gestão	0,210	0,266	Médio
Cultura Organizacional → Suporte Organizacional	0,488	0,953	Grande
Suporte Organizacional → Comportamento Inovador	0,181	0,006	-
Comportamento Inovador → <i>outputs</i> Inovação	0,391	0,643	Grande

Igualmente, foi aferida a relevância preditiva do modelo através da estatística Q^2 de Stone-Geisser (Geisser, 1975; Stone, 1974). Este procedimento foi levado a cabo seguindo a abordagem de reamostragem por *blindfolding* (considerando 7 a distância por omissão), tendo desta forma sido examinado o poder preditivo do modelo (Tenenhaus *et al.*, 2005; Wold, 1975). Verificou-se que o valor de Q^2 oscila entre o 0,093 no constructo Comportamento Inovador e os 0,339 no constructo Suporte Organizacional pelo que é superior a zero em todos os constructos, sugerindo assim a relevância preditiva do modelo (Chin, 1998).

A figura 3 refere-se ao *output* do SmartPLS relativo ao modelo com as variáveis de controlo sendo representados os valores de R^2 dentro das variáveis latentes endógenas, os

coeficientes de regressão do modelo estrutural (*inner model*), bem como a representação de todos os itens representados no modelo com os respectivos pesos fatoriais (*outer model*).

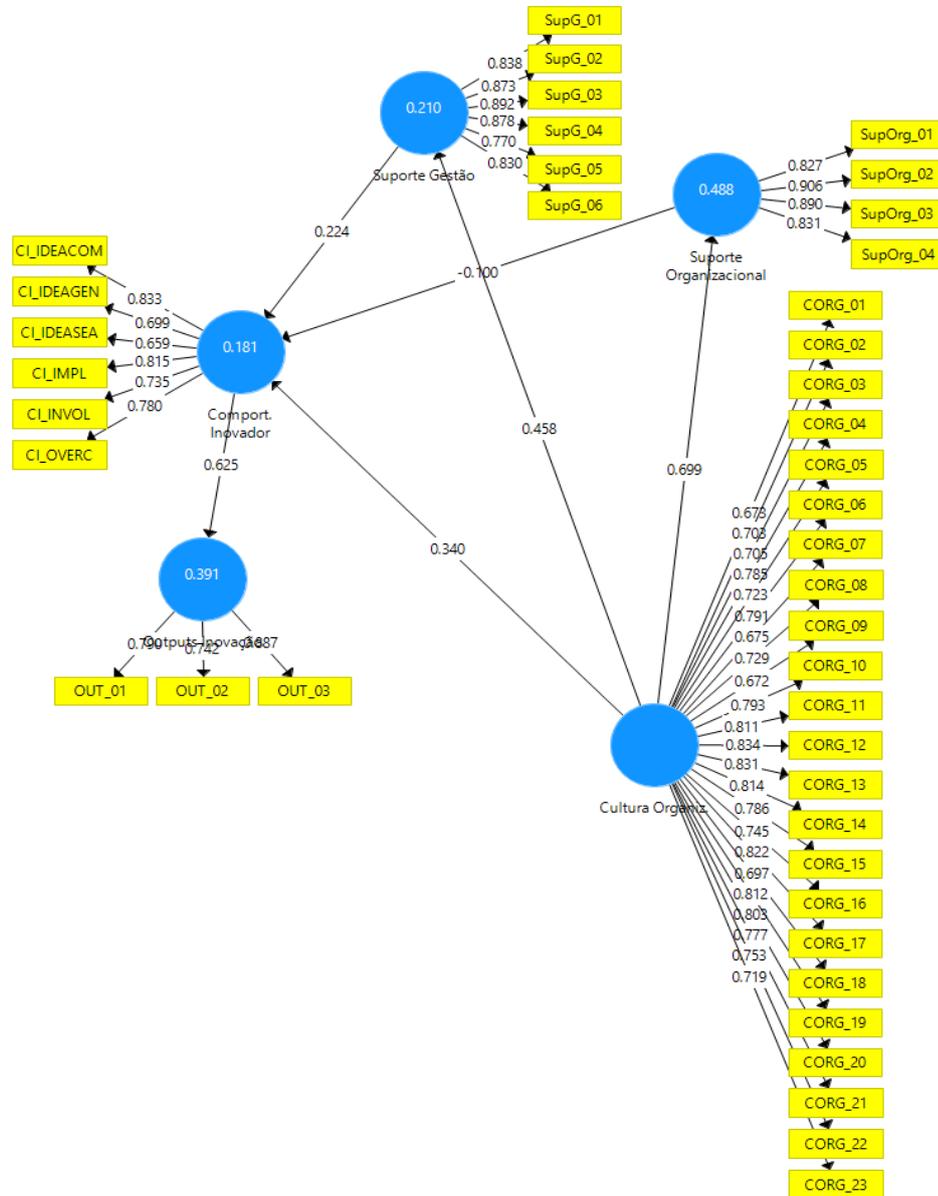


Figura 3 – Output do modelo estrutural no SmartPLS com indicação dos valores de R², coeficientes de regressão e pesos fatoriais

4.2.3 Hipóteses e questões de investigação

No quadro 9 é possível aferir o resultado das hipóteses de investigação formuladas. Como se pode depreender da avaliação do modelo estrutural o Suporte da Gestão influencia o Comportamento Inovador ($\beta_{CI.SG}=0,224$; $p=0,003$) dando suporte à hipótese 1. A Cultura Organizacional apresenta um efeito direto sobre o Comportamento Inovador ($\beta_{CI.CO}=0,340$;

$p < 0,001$) dando suporte à hipótese 2. Já o Suporte Organizacional verificou-se não impactar no Comportamento Inovador ($\beta_{CI.SO} = -0,100$; $p = 0,149$) não dando suporte à hipótese 3. O Comportamento Inovador impactou nos *outputs* de Inovação ($\beta_{OI.CI} = 0,625$; $p < 0,001$). A Cultura Organizacional revolveu impactar no Suporte da Gestão ($\beta_{SG.CO} = 0,458$; $p < 0,001$) e, por fim, a Cultura Organizacional impacta no Suporte Organizacional ($\beta_{SO.CO} = 0,699$; $p < 0,001$)

Quadro 9 – Análise das hipóteses em estudo

Caminho	Coef. Regressão Estandarizado	p	Hipótese suportada?
H1: Comportamento Inovador → <i>outputs</i> Inovação	0,625 ***	<0,001	Sim
H2: Suporte da Gestão → Comportamento Inovador	0,224 **	0,003	Sim
H3: Suporte Organizacional → Comportamento Inovador	-0,100 ns	0,149	Não
H4: Cultura Organizacional → Suporte da Gestão	0,458 ***	<0,001	Sim
H5: Cultura Organizacional → Suporte Organizacional	0,699 ***	<0,001	Sim
H6: Cultura Organizacional → Comportamento Inovador	0,340 ***	<0,001	Sim

Nota: *** $p \leq 0,001$; ** $0,001 < p \leq 0,010$; * $0,010 < p \leq 0,050$; $p > 0,050$; ns – não suportado

4.2.4 Análise multigrupo CHTMAD - CHNE

Neste ponto tenta-se aferir se os dois centros hospitalares, o CHTMA e CHNE, se comportam de forma diferente um do outro relativamente ao modelo proposto. Os coeficientes de regressão baseados em amostras distintas são praticamente sempre numericamente diferentes, mas a questão é se estas diferenças são ou não estatisticamente diferentes, algo que a análise multigrupo ajuda a responder (Hair et al., 2017). Existem várias abordagens à análise multigrupos (Sarstedt, Henseler, & Ringle, 2011) sendo por nós adotada a abordagem não paramétrica PLS-MGA de Henseler et al. (2009). A abordagem PLS-MGA compara cada estimativa de bootstrap de um grupo com todas as outras estimativas de bootstrap do mesmo parâmetro no outro grupo. Contando o número de ocorrências em que a estimativa de bootstrap do primeiro grupo é maior que a do segundo grupo, a abordagem deriva um valor de probabilidade para um teste unilateral. A partir do quadro 10 é possível inferir que a cultura organizacional influencia o suporte organizacional em maior grau no CHTMAD (0,730 vs. 0,605; $p = 0,034$), o mesmo acontecendo entre a cultura organizacional e o suporte da gestão (0,501 vs. 0,335; $p = 0,095$) embora apenas a 10%. Outra diferença que se pode constatar é a do suporte organizacional relativamente ao comportamento inovador, sendo possível inferir que este impacto é mais

negativo no CHNE (-0,242 vs. -0,018, $p=0,058$) embora com um nível de significância de apenas 10%.

Quadro 10 – Resultados da análise multigrupo através do método PLS-MGA

Caminho	β_{CHTMAD}	β_{CHNE}	dif β	p_{dif}
H1: Comportamento Inovador → <i>outputs</i> Inovação	0,640 ***	0,611 ***	0,029 ^{ns}	0,381
H2: Suporte da Gestão → Comportamento Inovador	0,251 **	0,189 ^{ns}	0,063 ^{ns}	0,394
H3: Suporte Organizaacional → Comportamento Inovador	-0,018 ^{ns}	-0,242 *	0,224 [†]	0,058
H4: Cultura Organizaacional → Suporte da Gestão	0,501 ***	0,335 **	0,166 [†]	0,095
H5: Cultura Organizaacional → Suporte Organizaacional	0,730 ***	0,605 ***	0,125*	0,034
H6: Cultura Organizaacional → Comportamento Inovador	0,265 **	0,466 **	0,201 ^{ns}	0,881

Nota: *** $p \leq 0,001$; ** $0,001 < p \leq 0,010$; * $0,010 < p \leq 0,050$; [†] $0,050 < p \leq 0,100$; $p > 0,100$; ^{ns} – não suportado

Capítulo V – Conclusões, implicações e recomendações

Após a análise dos resultados obtidos na parte empírica desta investigação, pretendemos apresentar a discussão e conclusões dos resultados do modelo estrutural proposto, por forma a aferir o comportamento inovados dos enfermeiros e dos seus pares, o suporte da organização e da gestão, assim como a cultura organizacional. Abordaremos as principais limitações, bem como as implicações deste estudo e sugestões para futuras investigações na área do comportamento inovador.

5.1 CONCLUSÕES

Tomando em consideração o objetivo deste estudo, pretende-se aferir a influência do suporte da gestão, do suporte organizacional e da cultura organizacional no comportamento inovador dos enfermeiros dos centros hospitalares da região de Trás-os-Montes e Alto Douro. Desta forma, aferimos que o comportamento inovador dos enfermeiros é influenciado pela cultura organizacional e pelo suporte da gestão, ou seja, pelas chefias mais diretas.

Assim, e considerando as relações entre o comportamento inovador e os *outputs* de inovação e a cultura organizacional e suporte organizacional, verificamos que estas apresentam um efeito grande, sendo preponderante nos impactos diretos entre as variáveis. Ainda de referir, que os constructos cultura organizacional e suporte da gestão influenciam os *outputs* da inovação quando mediados pelo comportamento inovador dos enfermeiros.

No construto referente ao comportamento inovador dos enfermeiros aferimos que a dimensão da comunicação da ideia foi a que convergiu mais, sendo de salientar os itens *Tento mostrar aos meus colegas o lado positivo das novas ideias* e *Quando tenho uma ideia nova, tento envolver as pessoas adequadas*, ou seja, os enfermeiros salientam a importância de comunicar a ideia aos seus colegas procurando o envolvimento dos mesmos. De seguida, os enfermeiros procuram implementar as suas ideias, salientando o item *Projeto planos e momentos adequados para implementar as novas ideias*, isto é,

esperam pelo momento propício para efetivar a sua ideia. Outra das dimensões salientadas pelos enfermeiros é a superação dos obstáculos, onde referem os itens *Eu normalmente não descanso enquanto não atinjo o objetivo* e *Eu não desisto mesmo quando os outros dizem que a ideia não é exequível*, levando a supor que os enfermeiros são persistentes e resilientes quando se encontram perante uma nova ideia. Neste sentido, poderemos inferir que os enfermeiros detêm um comportamento inovador em que salientam a importância na comunicação, implementação da ideia, bem como a superação dos obstáculos que lhes possam impor. É, ainda, de salientar que, considerando o setor onde se aplica o estudo, as dimensões apresentadas vão de encontro às práticas de enfermagem, que são iminentemente sujeitas a protocolos pelo que a inovação é, de certa forma, condicionada pelos mesmos. Assim, o comportamento inovador advém essencialmente na inovação de processos, daí a geração de ideia não ser um fator preponderante.

Relativamente ao construto suporte da gestão, aferimos que os enfermeiros dão uma maior ponderação aos itens *O meu chefe de serviço motiva-me a ir até ele com novas ideias*, *O meu chefe de serviço apoia-me na implementação de boas ideias o mais depressa possível* e *O meu chefe de serviço dá-me oportunidade de discutir melhorias no trabalho*, ou seja, as chefias intermédias (chefes de serviço) incentivam os enfermeiros a proporem novas ideias e a implementá-las, promovendo, desta forma, a melhoria nos serviços dos centros hospitalares em estudo. Assim, poderemos intuir que os chefes de serviços são líderes abertos à implementação de novas ideias vindas dos seus colaboradores, isto é, incentivam o comportamento inovador dos enfermeiros, sendo recetivos à implementação de inovações nos seus serviços.

No que concerne à questão de investigação *Será que o suporte organizacional influencia o comportamento inovador dos enfermeiros?* aferimos que esta não se demonstra significativa, representando, inclusivamente, um impacto negativo, pelo que não produz qualquer influência nos enfermeiros.

Quanto ao constructo da cultura organizacional inferimos que os itens que apresentam uma maior convergência são *A liderança é orientada para seguir um plano e para a eficiência coordenada*, *O estilo de gestão é caracterizado pela inovação, liberdade e originalidade* e *Valorizamos o desempenho e a consecução de objetivos. A competitividade e o sucesso são enfatizados*. Assim, poderemos deduzir que os centros hospitalares do nosso estudo

promovem a cultura organizacional através do envolvimento dos enfermeiros na promoção da inovação como um valor organizacional.

Aferimos, ainda, que a cultura organizacional converge, mais fortemente, no suporte organizacional. De seguida, com um impacto médio, converge no suporte da gestão, e com uma influência mais pequena no comportamento inovador dos enfermeiros.

Assim, e relativamente à questão *Será que a cultura organizacional impacta no suporte de gestão?* verificamos que a cultura organizacional influencia significativamente o suporte da gestão das chefias intermédias, logo impacta na perceção dos enfermeiros.

Em termos de análise multigrupo, isto é, a forma como o modelo proposto se comporta nos dois centros hospitalares, o CHTMAD e o CHNE verificamos que as diferenças se verificam no impacto que a cultura organizacional produz no suporte da gestão, aferindo que no CHTMAD há uma maior influência da cultura organizacional no suporte da gestão. No que concerne à trajetória da cultura organizacional para o suporte organizacional verificamos que, do mesmo modo, a cultura organizacional influencia mais o suporte organizacional no CHTMAD. Por fim, aferimos que o suporte organizacional influencia negativamente o comportamento inovador dos enfermeiros do CHNE, não sendo esta trajetória significativa no CHTMAD.

Em suma, podemos intuir que, no que diz respeito à cultura organizacional, o estilo de gestão é caracterizado pela inovação, liberdade e originalidade, uma vez que esta hipótese foi suportada, assim como se denota a valorização da lealdade e confiança mútua. O grau de compromisso para com a organização é elevado. A comunicação das ideias é o fator mais valorizado, quando observado o comportamento inovador dos enfermeiros.

Os *outputs* da inovação são impactados pelo comportamento inovador valorizando-se sobretudo o momento em que existiu introdução de melhorias nos locais de trabalho. No que concerne ao suporte da gestão existe motivação por parte da chefia para a exposição de novas ideias, assim como oportunidade de discutir melhorias no trabalho.

Por fim, no que diz respeito ao suporte organizacional observa-se que a organização assegurou recursos suficientes para o suporte da implementação de novas ideias.

5.2 IMPLICAÇÕES

No que concerne às implicações pensamos que, com este estudo apresentamos indícios, comprovados empiricamente, de que é importante continuar a trabalhar e definir políticas integradoras e estratégias que promovam o comportamento inovador dos enfermeiros. Neste âmbito, devemos continuar a aprofundar os conhecimentos nesta área, por forma a entender o impacto que a cultura organizacional tem junto dos trabalhadores da área da saúde. Ainda neste sentido, o ensino da criatividade e inovação deve ser implementado na escola desde o ensino básico de modo a fomentar as características do comportamento inovador, como seja, a geração, procura e comunicação de ideias, quer a sua implementação englobando atividades preparatórias, o envolvimento de outros e a superação de obstáculos.

Em termos de implicações práticas é necessário fomentar atividades que impulsionem o comportamento inovador dos enfermeiros. Já em termos de suporte organizacional seria útil repensar o sistema de recompensas, uma vez que é um dado adquirido que as recompensas inerentes ao sistema público não passa por retribuições remuneratórias. Desta forma, poder-se-iam realizar estudos em que se dinamizassem espaços que promovam o bem-estar dos enfermeiros, como sejam, espaços lúdicos no local de trabalho, em pequenos períodos de tempo, que promovam a interação entre as equipas e que fomentem a criatividade e a inovação.

5.3 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Neste ponto torna-se fundamental enunciar algumas das limitações encontradas neste estudo, para que em futuras investigações se possa fornecer outra visão, não somente de como as variáveis se relacionam e interagem entre si, mas também refletir sobre que variáveis se tornam pertinentes incluir e que outros contextos possam ser explorados.

Dada a complexidade de algumas das técnicas estatísticas multivariadas aplicadas seria importante aumentar o número de amostras, para podermos extrair outras relações entre as dimensões e podermos tratar subamostras específicas.

Tomando em consideração as limitações aqui enunciadas pensamos que estas poderão constituir um filão de oportunidades para trabalhos futuros.

5.4 PERSPETIVAS FUTURAS

Em termos de perspetivas futuras constituiria uma mais-valia a aplicação dos modelos aqui apresentados noutros contextos geográficos, por forma a testar/ verificar se estes modelos se comportam da mesma forma, nomeadamente replicar o estudo em hospitais do sector público e privado.

Seria interessante, em termos futuros, elaborar uma investigação através da realização de entrevistas (análise qualitativa) onde se possa aprofundar as relações demonstradas nos modelos aqui apresentados.

Aplicar o estudo a diferentes tipologias de equipas de enfermagem, como por exemplo os colaboradores do Serviço de Urgência, Cuidados Paliativos, Cuidados Intensivos, entre outros, por forma a aferir se o comportamento inovador fomenta o intra-empendedorismo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acar, A. Z., & Acar, P. (2012). The effects of organizational culture and innovativeness on business performance in healthcare industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 683-692.
- Adebayo, S. O., & Nwabuoku, U. C. (2008). Conscientiousness and perceived organizational support as predictors of employee absenteeism. *Park J Soc Sci*, 5(4), 363-7.
- Afsar, B., Cheema, S., & Bin Saeed, B. (2018). Do nurses display innovative work behavior when their values match with hospitals' values?. *European Journal of innovation management*, 21(1), 157-171.
- Alanen, S., Välimäki, M., Kaila, M., & ECCE Study Group. (2009). Nurses' experiences of guideline implementation: a focus group study. *Journal of clinical nursing*, 18(18), 2613-2621.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Åmo, B. W. (2006). Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *International nursing review*, 53(3), 231-237.
- Arnold, E. C., & Boggs, K. U. (2019). *Interpersonal Relationships E-Book: Professional Communication Skills for Nurses*. Saunders.
- Axtell, C., Holman, D., & Wall, T. (2006). Promoting innovation: A change study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 509-516.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Battistelli, A., Galletta, M., Vandenberghe, C., & Odoardi, C. (2016). Perceived organisational support, organisational commitment and self-competence among nurses: a study in two Italian hospitals. *Journal of nursing management*, 24(1), E44-E53.
- Bernstein, W. M. (2003). " Empowerment:" A task for the self, not the organization. *Organization Development Journal*, 21(1), 75.
- Binnewies, C., Ohly, S., & Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: what is important for the creative process and for idea creativity?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 432-455.
- Block, J. H., Fisch, C. O., & Van Praag, M. (2017). The Schumpeterian entrepreneur: a review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 24(1), 61-95.
- Bloor, G., & Dawson, P. (1994). Understanding professional culture in organizational context. *Organization studies*, 15(2), 275-295.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(2), 195-205.
- Brazeal, D. V. (1993). Organizing for internally developed corporate ventures. *Journal of Business venturing*, 8(1), 75-90.

- Brown, H., Zijlstra, F., & Lyons, E. (2006). The psychological effects of organizational restructuring on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 344-357.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Carlucci, D., Mura, M., & Schiuma, G. (2019). Fostering Employees' Innovative Work Behaviour in Healthcare Organisations. *International Journal of Innovation Management*, 2050014.
- Carney, M. (2006). Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery?. *Journal of nursing management*, 14(1), 23-33.
- Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1983). *Metodologia da pesquisa: para uso dos estudantes universitários*.
- Chang, L. C., & Liu, C. H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 45(10), 1442-1448.
- Chapple, E. D. (1943). Anthropological engineering: Its use to administrators. *Human Organization*, 2(2), 23.
- Chen, S. H., Yu, H. Y., Hsu, H. Y., Lin, F. C., & Lou, J. H. (2013). Organisational support, organisational identification and organisational citizenship behaviour among male nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(8), 1072-1082.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Cruz, S. G. (2013). *Gestão do conhecimento em instituições de saúde com diferentes modelos de gestão*. Doutorado em gestão. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- De Jong, J. (2007). Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behaviour. *Leadership Quarterly*, 13, 57-65.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3-15.
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and innovation management*, 14(2), 129-141.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. *Journal of Personnel Psychology*.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology, 71*(3), 500.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology, 87*(3), 565.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research, 18*(1), 39-50.
- Gefen, D., Rigdon, E. E., & Straub, D. (2011). Editor's comments: an update and extension to SEM guidelines for administrative and social science research. *Mis Quarterly, iii-xiv*.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika, 61*(1), 101-107.
- Gil, A. C. (1999). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002. *Métodos e técnicas de pesquisa social, 6*, 22-23.
- Globocnik, D., & Salomo, S. (2015). Do formal management practices impact the emergence of bootlegging behavior?. *Journal of Product Innovation Management, 32*(4), 505-521.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology, 91*(3), 481-510.
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of advanced nursing, 72*(11), 2806-2817.
- Haines, A., & Jones, R. (1994). Implementing findings of research. *Bmj, 308*(6942), 1488-1492.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice, 19*(2), 139-152.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning, 45*(5-6), 320-340.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science, 40*(3), 414-433.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction innovation, 6*(3), 159-172.
- Hashish, E. A. Abou (2017). Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. *Nursing ethics, 24*(2), 151-166.
- Helfrich, C. D., Weiner, B. J., McKinney, M. M., & Minasian, L. (2007). Determinants of implementation effectiveness: adapting a framework for complex innovations. *Medical care research and review, 64*(3), 279-303.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science, 43*(1), 115-135.
- Hewison, A., & Wlldman, S. (1996). The theory practice gap in nursing: A new dimension. *Journal of Advanced Nursing, 24*(4), 754-761.

- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of business venturing*, 20(5), 641-661.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods*, 3(4), 424.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Hughes, F. (2006). Nurses at the forefront of innovation. *International Nursing Review*, 53(2), 94-101.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product-innovation processes. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 42-54.
- Kalia, N., & Verma, Y. S. (2017). Organizational Culture and Employee Engagement: An Interrelationship Study in Hospitality Industry of Himachal Pradesh. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 7(3), 17-22.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Knowledge Management and Organisational Design*, 10, 93-131.
- Kelley, D., & Lee, H. (2010). Managing innovation champions: The impact of project characteristics on the direct manager role. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1007-1019.
- Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
- Ko, Y. K., Yu, S., & Kang, K. H. (2015). Organizational culture and organizational support as factors affecting the innovative behaviors of general hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21(2), 223-231.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. (1992). J.(1992) Corporate culture and performance. *Free Press*.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The leadership quarterly*, 15(1), 79-102.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 49-58.
- Lewis, M. W., & Grimes, A. I. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. *Academy of management review*, 24(4), 672-690.
- Lukeš, M. (2012). Supporting Entrepreneurial Behaviour and Innovation in Organizations. *Central European Business Review*, 1(2), 29-36.

- Lukeš, M. (2013). Entrepreneurs as Innovators: A Multi-Country Study on Entrepreneurs' Innovative Behaviour. *Prague Economic Papers*, 22(1), 72-84.
- Lukeš, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: a review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística, com utilização do SPSS*. Lisboa: 3ª Edição Sílabo.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Marvel, M. R., & Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 807-828.
- Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J., & Vojak, B. (2007). Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(5), 753-768.
- Meynhardt, T., & Diefenbach, F. E. (2012). What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's federal labor agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 761-792.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27.
- Neessen, P. C., Caniels, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2018). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-27.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment.
- Ouchi, W. G. (1981). The Z organization. *Classics of organization theory*, 451-460.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). The art of Japanese management. *Business Horizons*, 24(6), 83-85.
- Pepper, G. L. (1995). *Communicating in organizations: A cultural approach*. McGraw-Hill Humanities, Social Sciences & World Languages.
- Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures Andrew M. Pettigrew. *Administrative science quarterly*, 24(4).
- Plsek, P. (2003). Complexity and the adoption of innovation in health care. *Accelerating Quality Improvement in Health Care: Strategies to Accelerate the Diffusion of Evidence-Based Innovations*. Washington, DC: National Institute for Healthcare Management Foundation and National Committee for Quality in Health Care.
- Pohl, S., Dal Santo, L., & Battistelli, A. (2012). Perceived organizational support, job characteristics and intrinsic motivation as antecedents of organizational citizenship behaviours of nurses. *Revue internationale de psychologie sociale*, 25(3), 39-52.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*.

- Rauch, A. (2010). Dispositions of entrepreneurs: Exploring entrepreneurs' personality characteristics. *Entrepreneurship: A Psychological Approach*, 37-54.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Richardson, A. (1999). Subjective experience: Its conceptual status, method of investigation, and psychological significance. *The Journal of Psychology*, 133(5), 469-485.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*, <http://www.smartpls.com>.
- Rosen R. (1995) *Strategic Management: An Introduction*. Pitman, London, UK.
- Roy D. (1954) Efficiency in 'the fix': informal intergroup relations in a piecework machine shop. *American Journal of Sociology* 60, 255–266.
- Rufaidah, P. (2017). Branding strategy development based on innovative behaviour. *International Journal of Business and Globalisation*, 18(3), 396-416.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1(01), 59.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora
- Sathe V. (1985b) How to decipher and change corporate culture. In *Gaining Control of the Corporate Culture* (R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa & Associates eds), pp. 230–261. Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA.
- Schein E.H. (1981) Does Japanese management style have a message for American managers? *Sloan Management Review* 23 (1), 55–68.
- Schein E.H. (1983) The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics* 12 (1), 13–28.
- Schein E.H. (1984) Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review* 25 (2), 3–16.
- Schein E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edn. Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Scherer A.G. (1998) Pluralism and incommensurability in strategic management and organization theory: a problem in search of a solution. *Organization* 5 (2), 147–168.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The schumpeter: Theory economic development*: Harvard University Press.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.

- 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.
- Sebora, T. C.; Theerapatvong, T.; LEE, S. M. 2010. Corporate entrepreneurship in the face of changing competition. A case analysis of six Thai manufacturing firms. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 23 No. 4, pp. 453-470.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 78(5), 774.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133.
- Sumathi, G. N., Kamalanabhan, T. J., & Thenmozhi, M. (2015). Impact of work experiences on perceived organizational support: a study among healthcare professionals. *AI & society*, 30(2), 261-270.
- Sundgren, M., Dimenäs, E., Gustafsson, J. E., & Selart, M. (2005). Drivers of organizational creativity: a path model of creative climate in pharmaceutical R&D. *R&D Management*, 35(4), 359-374.
- Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Tannady, H., Tannady, H., & Zami, A. (2019). The Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Job Performance of Healthcare Industry in Province of Jakarta, Indonesia. *Calitatea*, 20(169), 18-22.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Terzioglu, F., Temel, S., & Uslu Sahan, F. (2016). Factors affecting performance and productivity of nurses: professional attitude, organisational justice, organisational culture and mobbing. *Journal of nursing management*, 24(6), 735-744.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Turner, B. A. (1971). The Industrial Subculture. In *Exploring the Industrial Subculture* (pp. 1-8). Palgrave, London.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Van Maanen, J., & Kunda, G. (1989). Real feelings. Emotional expression and organizational culture [in:] LL Cummings, BM Staw (ed.), *Research in organizational behaviour*, vol. 11.
- Van Wyk, R., & Adonisi, M. (2008). The role of entrepreneurial characteristics in predicting job satisfaction. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 11(4), 391-407.
- Vergara, S.C. (1998). *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. Atlas, São Paulo.
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119-134.

- Ward, T. B. (2004). Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 19(2), 173-188.
- Weng, R. H., Huang, C. Y., & Lin, T. E. (2012b). Exploring the cross-level impact of market orientation on nursing innovation in hospitals. *Health care management review*, 38(2), 125-136.
- Weng, R. H., Huang, C. Y., Chen, L. M., & Chang, L. Y. (2013). Exploring the impact of transformational leadership on nurse innovation behaviour: A cross sectional study. *Journal of Nursing Management*, 23(4), 427-439.
- Weng, R. H., Huang, C. Y., Huang, J. A., & Wang, M. H. (2012a). The cross level impact of patient safety climate on nursing innovation: a crosssectional questionnaire survey. *Journal of clinical nursing*, 21(15-16), 2262-2274.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*: Wiley.
- Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2015). Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: the case of Poland. *European Journal of Innovation Management*, 18(3), 397-419.
- Wold, H. (1975). Path models with latent variables: The NIPALS approach. In *Quantitative sociology* (pp. 307-357). Academic Press.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.

ANEXOS

INQUÉRITO

O presente questionário destina-se a recolher dados que servirão de suporte a uma investigação, no âmbito do Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, a decorrer na UTAD. Este questionário pretende identificar e explicar as relações existentes entre as dimensões cultura organizacional, suporte de gestão, suporte organizacional e colegas com o comportamento inovador dos enfermeiros do CHTMAD.

A colaboração que lhe solicitamos é muito importante para a concretização deste estudo.

Responda com sinceridade e de acordo com o que pensa/sente a cada afirmação ou questão. Todas as informações recolhidas são **confidenciais** e **anónimas**. Agradecemos muito a sua colaboração.

A.1. Comportamento Inovador

Por favor indique o seu grau de concordância em cada uma das seguintes afirmações:		1	2	3	4	5
		Discordo Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Plenamente
IDEAGEN_1	Procuo novas formas de fazer as coisas no trabalho	<input type="checkbox"/>				
IDEAGEN_2	Prefiro executar trabalho que exija ideias originais	<input type="checkbox"/>				
IDEAGEN_3	Quando algo não corre bem no trabalho, tento encontrar uma nova solução	<input type="checkbox"/>				
EASEA_1	Tento obter novas ideias dos colegas de trabalho	<input type="checkbox"/>				
EASEA_2	Tenho interesse em saber como as coisas são feitas noutros locais para poder usar essas ideias no meu próprio trabalho	<input type="checkbox"/>				
EASEA_3	Procuo novas ideias de outras pessoas para tentar implementar as melhores	<input type="checkbox"/>				
EACOM_1	Quando tenho uma ideia nova tento convencer os meus colegas a implementá-la	<input type="checkbox"/>				
EACOM_2	Quando tenho uma ideia nova tento obter o apoio da administração	<input type="checkbox"/>				
EACOM_3	Tento mostrar aos meus colegas o lado positivo das novas ideias	<input type="checkbox"/>				
EACOM_4	Quando tenho uma ideia nova, tento envolver as pessoas adequadas	<input type="checkbox"/>				
IMPL_1	Projeto planos e momentos adequados para implementar as novas ideias	<input type="checkbox"/>				
IMPL_2	Procuo os fundos necessários para a implementação das novas ideias	<input type="checkbox"/>				
IMPL_3	Para implementar as novas ideias, procuro as novas tecnologias, processos e procedimentos	<input type="checkbox"/>				
NVOL_1	Quando ocorrem problemas durante a implementação de novas ideias, coloco-os nas mãos de quem os sabe resolver	<input type="checkbox"/>				
NVOL_2	Tento envolver os decisores-chave na implementação de uma ideia	<input type="checkbox"/>				
NVOL_3	Quando tenho uma nova ideia, procuro pessoas que a consigam fazer avançar	<input type="checkbox"/>				
VERC_1	Para implementar uma nova ideia, tenho capacidade para persistentemente ultrapassar obstáculos	<input type="checkbox"/>				
VERC_2	Eu não desisto mesmo quando os outros dizem que a ideia não é exequível	<input type="checkbox"/>				
VERC_3	Eu normalmente não descanso enquanto não atinjo o objetivo	<input type="checkbox"/>				
VERC_4	Durante a implementação de uma ideia, eu persisto mesmo quando o trabalho não está a correr bem no momento	<input type="checkbox"/>				
OUT_1	Sou frequentemente bem-sucedido no trabalho quando coloco as minhas ideias em prática	<input type="checkbox"/>				
OUT_2	Muitas coisas criadas por mim são usadas na minha organização	<input type="checkbox"/>				

Por favor indique o seu grau de concordância em cada uma das seguintes afirmações:		1	2	3	4	5
		Discordo Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Plenamente
OUT_3	Implementei sempre melhorias nos lugares onde trabalhei	<input type="checkbox"/>				

A.2. Comportamento inovador dos colegas

Pretende-se saber o que pensa acerca de determinadas afirmações relacionadas com a perceção que tem do comportamento inovador dos colegas de serviço. Indique o grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, sabendo que a escala varia entre: 1 - Discordo completamente e 5 -Concordo completamente.

Por favor indique o seu nível de acordo em cada uma das seguintes questões:		1	2	3	4	5
		Discordo Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Plenamente
InovCol_1	Os colegas lidam diariamente com métodos de trabalho melhorado	<input type="checkbox"/>				
InovCol_2	A opinião dos meus colegas passa pela importância dos métodos de trabalho melhorado	<input type="checkbox"/>				
InovCol_3	Os meus colegas preocupam-se com as melhorias no trabalho	<input type="checkbox"/>				

B.1. Suporte de Gestão

Neste ponto pretende-se saber o que pensa acerca de determinadas afirmações relacionadas com o suporte de gestão relacionado com o seu serviço. Por favor assinale qual a sua opinião, sabendo que a escala apresentada varia entre: 1 - *Discordo completamente* e 5 - *Concordo completamente*.

Por favor indique o seu nível de acordo em cada uma das seguintes questões:		1	2	3	4	5
		Discordo Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Plenamente
SupG_1	O meu chefe de serviço pede a minha opinião em questões relacionadas com a melhoria no trabalho	<input type="checkbox"/>				
SupG_2	O meu chefe de serviço dá-me oportunidade de discutir melhorias no trabalho	<input type="checkbox"/>				
SupG_3	O meu chefe de serviço motiva-me a ir até ele com novas ideias	<input type="checkbox"/>				
SupG_1	O meu chefe de serviço apoia-me na implementação de boas ideias o mais depressa possível	<input type="checkbox"/>				
SupG_2	O meu chefe de serviço é tolerante com os erros que possam ocorrer na implementação das novas ideias	<input type="checkbox"/>				
SupG_3	O meu chefe de serviço é capaz de obter suporte para as minhas propostas fora do nosso departamento	<input type="checkbox"/>				

B.2. Suporte Organizacional

Pretende-se saber o que pensa acerca de determinadas afirmações relacionadas com o suporte organizacional. Por favor assinale qual a sua opinião, sabendo que a escala apresentada varia entre: 1 - *Discordo completamente* e 5 - *Concordo completamente*.

Por favor indique o seu nível de acordo em cada uma das seguintes questões:		1	2	3	4	5
		Discordo Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Plenamente
SupOrg_1	A forma de recompensa na minha organização motiva os colaboradores a surgirem com novas ideias e procedimentos	<input type="checkbox"/>				
SupOrg_2	A minha organização assegurou recursos suficientes para o suporte da implementação de novas ideias	<input type="checkbox"/>				
SupOrg_3	A minha organização providencia tempo aos seus colaboradores para que estes ponham as suas ideias e inovações em prática	<input type="checkbox"/>				
SupOrg_4	Na minha organização os colaboradores são encorajados a fazerem o seu trabalho da melhor forma	<input type="checkbox"/>				

C. Cultura Organizacional

Indique o grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, sabendo que a escala varia entre: 1 - Discordo completamente e 5 -Concordo completamente.

		1	2	3	4	5
esta organização:		Discordo Plenamente	Discordo	não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
CORG_1	Privilegiamos a inovação, o desenvolvimento e o pioneirismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CORG_2	O estilo de gestão é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CORG_3	e um grande dinamismo, e estamos dispostos a intervir e a correr riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_4	erança é orientada para o empreendedorismo e inovação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_5	O sucesso é definido com base na diferença e na inovação, sendo a instituição líder em serviços inovadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_6	É dada ênfase à aquisição de novos recursos e à criação de novos desafios. São reconhecidas as novas experiências e a procura de novas oportunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_7	Estamos dispostos a partilhar os nossos problemas. A instituição é como uma família alargada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_8	Somos competitivos e trabalhamos por objetivos muito direcionados para os resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_9	Os procedimentos formais orientam normalmente o que fazemos. A instituição é um local estruturado e com mecanismos de controlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_10	lerança é orientada para o acompanhamento e criação de condições de apoio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_11	A liderança é orientada para uma abordagem objetiva, competitiva e direcionada para resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_12	lerança é orientada para seguir um plano e para a eficiência coordenada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_13	tilo de gestão é caracterizado pela inovação, liberdade e originalidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_14	O estilo de gestão é caracterizado pela competitividade, expectativas elevadas e alto nível de desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_15	O estilo de gestão é caracterizado pela segurança, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_16	Valorizamos a lealdade e confiança mútua. O grau de compromisso para com a organização é elevado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_17	Valorizamos o desempenho e a consecução de objetivos. A competitividade e o sucesso são enfatizados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_18	Valoriza-se as regras e políticas formais. É importante que a organização avance de forma estável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_19	É dada ênfase ao desenvolvimento e valorização pessoal. A confiança, a abertura e a participação são os valores que persistem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_20	la ênfase à competitividade e ao desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_21	É dada ênfase à permanência e estabilidade, sendo importante a eficácia, a eficiência e o controlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_22	O sucesso é definido com base no desenvolvimento das pessoas, trabalho em equipa e empenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORG_23	cesso é definido com base na eficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. Dados Demográficos

D.1- Género: Masculino Feminino

D.2- Idade: _____ anos

D.3 - Estado civil: Solteiro(a) Casado (a)/União de facto Viúvo(a)
Divorciado(a)

D.4 - Habilitações académicas:

Bacharelato Licenciatura Pós-Graduação Mestrado Doutoramento
Especialidade Se sim, qual?

D.5 - Possui formação na área da gestão? Sim Não

Se sim, qual? _____

D.6 - Tipo de vínculo à organização:

Carácter definitivo Contrato a termo Prestação de Serviços

D.7 - N° de anos de experiência profissional: _____ anos

D.8 - N° de anos de experiência profissional como Gestor/coordenador: _____ anos

Pedimos-lhe que verifique, por favor, se não se esqueceu de responder a nenhuma questão.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO E CONFIANÇA

ESTE QUESTIONÁRIO ESTÁ SUJEITO AO SEGREDO ESTATÍSTICO. NÃO SE PODERÃO DIVULGAR
DADOS INDIVIDUALIZADOS.
A DIVULGAÇÃO SÓ PODE SER GLOBAL. UMA VEZ REALIZADO O ESTUDO OS DADOS INDIVIDUAIS
SERÃO DESTRUÍDOS.