



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Tese de Doutoramento em Ciências da Informação

Cultura organizacional, modelos de gestão e inovação em hospitais de ensino
Estudo de caso – Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa

BRUNO FILIPE CARVALHO SOARES

ORIENTADORES

Professor Doutor António Cardoso
Professor Doutor João Moreira Pinto

Porto, PORTUGAL
2021



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Tese de Doutoramento em Ciências da Informação

Cultura organizacional, modelos de gestão e inovação em hospitais de ensino
Estudo de caso – Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa

Orientadores: Prof. Doutor António Cardoso / Prof. Doutor João Moreira Pinto

Tese de Doutoramento apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos
requisitos para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Informação

Assinatura do autor:

AGRADECIMENTOS

A realização desta tese de doutoramento contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não teria sido possível a sua finalização.

Um doutoramento, é uma longa viagem, que inclui uma trajetória permeada por inúmeros desafios, tristezas, incertezas, alegrias e muitos percalços pelo caminho, mas apesar do processo solitário a que qualquer investigador está destinado, reúne os contributos de várias pessoas, indispensáveis para encontrar o melhor rumo em cada momento do “caminho”. Trilhar este “caminho” só foi possível com o apoio, energia e força de várias pessoas, a quem dedico de forma especial e particular este projeto de vida, começando pela minha família, os meus Pais, Serafim e Maria Helena Soares, os meus Tios Paulo e Manuela Soares e à minha querida afilhada e prima Eliana Soares.

O meu agradecimento mais profundo só poderia ser dedicado a uma pessoa, à minha esposa Inês Dias Soares. Sempre juntos no “nosso caminho”, encontramos nos momentos mais difíceis, que não foram raros ao longo dos anos, força para acreditar que chegaria ao final desta difícil, porém gratificante etapa. Sou grato por cada gesto carinhoso, cada sorriso, por cada palavra no momento certo e por toda a ajuda e colaboração com nossos filhos. Convosco, vou até ao fim do mundo! Muito Obrigado Inês, Muito Obrigado Pedro, Muito Obrigado Vicente.

Ao Presidente do Conselho de Administração da Fundação Fernando Pessoa, ao Senhor Professor Doutor Salvato Trigo, tenho de deixar umas palavras de profundo agradecimento. Não existe maior riqueza do que poder partilhar todos os momentos da minha vida com tão ímpar “ser”, de um conhecimento e visão fora do seu tempo, com uma capacidade invulgar e rara de trabalhar e de construir em todas as dimensões. Em Si, tenho a inspiração de uma vida, a felicidade diária e acima de tudo, uma amizade. Grato pelos ensinamentos que perdurarão guardados em mim e transmitidos aos meus filhos.

Um especial agradecimento ao Professor Doutor António Cardoso, um amigo que sempre acreditou em mim, que agradeço a orientação exemplar pautada por um elevado e rigoroso nível científico, um interesse permanente, uma visão crítica e oportuna, um empenho incedível e “saudavelmente” exigente, os quais contribuíram para enriquecer, com grande dedicação, passo por passo, todas as etapas subjacentes ao trabalho realizado.

Ao Professor Doutor João Moreira Pinto, um amigo de longa data e companheiro da vida desde a academia, pela sua coorientação, total apoio, disponibilidade, pelo saber que transmitiu, pelas opiniões e críticas, total colaboração no solucionar de dúvidas e partilha de problemas que foram surgindo ao longo da realização deste trabalho.

Aos meus amigos, Álvaro e Luísa Cerqueira, Liliana Cerqueira e Sérgio Albuquerque, Jaime e Dora Martins, Maurício Rocha, Joquinha, entre outros que não menciono o nome mas que sabem quem são, amigos que estiveram ao meu lado durante esta fase, pelo companheirismo, força e apoio em todos os momentos.

Aos médicos, enfermeiros, técnicos, auxiliares e administrativos que prescindiram de algum do seu precioso tempo para responder ao questionário e aos responsáveis organizacionais que autorizaram a realização do estudo, o meu muito obrigado.

Um agradecimento especial ao Diretor de Produção Dr. João Camarinha e à Enfermeira Diretora do HE-UFP Susana Gregório pelo enorme interesse e disposição em colaborar sempre que solicitada a sua ajuda. A experiência e capacidade analítica da realidade hospitalar foram particularmente úteis ao longo do trabalho.

Um agradecimento à Dra. Cátia Silva pela preciosa ajuda ao longo desta caminhada, na gestão da agenda, na minha saudável nutrição e acima de tudo, dedicou parte do seu tempo pessoal, no cumprimento de todas as tarefas que foram surgindo. Muito obrigado.

O meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

RESUMO

Assistimos no século XX ao desenvolvimento da sociedade da informação baseada na revolução tecnológica, que posteriormente viria a dar origem à denominada sociedade do conhecimento. Perante os desafios competitivos permanentes, caracterizados pela turbulência e imprevisibilidade, as organizações são chamadas a inovar, procurando um equilíbrio de valorização entre o capital humano e os seus recursos tecnológicos, materiais e financeiros, premissas que irão permitir sobreviver ou desenvolver.

A cultura organizacional e o modelo de gestão surgem como elementos cruciais para que a organização se desenvolva, assumindo um papel determinante e competitivo na inovação e subsequentemente no mercado.

Esta pesquisa tem por tema “Cultura organizacional, modelos de gestão e inovação em hospitais de ensino. Estudo de caso – Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa” e tem por objetivo analisar a importância da cultura organizacional e do modelo de gestão para a inovação no Hospital-Escola.

O problema de investigação foi expresso através das seguintes interrogações: Que fatores estão na base da cultura organizacional implementado na organização? Com este ambiente de trabalho é possível desenvolver a inovação no HE? Que ações poderão ser desenvolvidas para melhorar a cultura organizacional e o modelo de gestão propício para a diferenciação e inovação?

Para responder ao problema de investigação e aos objectivos da pesquisa, desenvolveu-se um estudo misto com a integração de uma metodologia qualitativa e quantitativa. No estudo quantitativo, aplicou-se uma entrevista ao Conselho de Gestão e aos coordenadores do HE, com objectivo de avaliar as seguintes categorias: (1) Dificuldades no percurso da direção; (2) Relação laboral com os colaboradores; (3) Cultura organizacional do HE-UEP; (4) Motivação dos colaboradores; (5) Modelo de Gestão; (6) Inovação.

No estudo qualitativo procedeu-se a uma análise de conteúdo vertical e horizontal dos dados, onde se efetuaram comparações entre as várias categorias. Os resultados evidenciam que os responsáveis pelo HE estão conscientes da importância do capital humano e da sua valorização como fatores determinantes para a inovação e a competitividade.

No estudo quantitativo, administrou-se um questionário a 291 colaboradores, procurando avaliar a sua percepção nas seguintes dimensões: (1) Modelo de gestão da Inovação; (2) Inovação na criação de valor; (3) Modelo Organizacional; (4) Inovação na proposição de

valor; (5) Inovação na recolha de valor; (6) Cultura Organizacional; (7) Satisfação; (8) Compromisso com o HE ;(9) Retenção de Talentos; (10) Recomendação e (11) Intenção de Turnover.

Os dados quantitativos obtidos através de questionário foram analisados em SPSS (análise univariada, bivariada e multivariada), recorrendo-se a técnicas estatísticas como frequências, médias, desvio-padrão, teste t, qui-quadrado, correlações e regressão linear, tendo-se obtido valores de alfa de cronbach muito satisfatório.

Dos resultados, verificou-se que colaboradores em termos médios (M=3,69; SD=0,886) consideram existir inovação na criação de valor e na inovação na proposição de valor (M=3,73; SD=0,886). Consideram ainda que o HE utiliza regularmente novos canais de comunicação para os produtos e serviços (M=3,91; SD=0,857) e que procura regularmente responder às necessidades dos seus clientes (M=4,05; SD=0,874). Na avaliação da inovação dos produtos e serviços do HE em relação aos concorrentes, os valores apresentados foram mais baixos (M=3,47; SD=0,959). Relativamente à inovação na recolha de valor, os inquiridos reconhecem que no HE existe inovação na recolha de valor (M=3,66; SD= 0,859).

Na avaliação do modelo organizacional, foram obtidos níveis de concordância bastante expressivos (M= 4,01; SD= 0,891). Os colaboradores reconhecem amplamente a cultura organizacional (M= 3,81; SD= 0,941) e sentem-se orgulhosos em trabalhar no seu departamento/serviço (M=4,47; SD= 0,686) e que o foco da gestão é o serviço e a qualidade (M=4,18; SD=0,902). Destaca-se que os colaboradores afirmam que o seu trabalho é reconhecido e recompensado (M=4,18 ; SD= 0,826) e que o HE-UFP aposta na formação para potenciar a inovação (M=4,15 ; SD=0,860). Revelaram uma elevada satisfação com o seu trabalho, tendo-se registado níveis de concordância muito elevados em todas as proposições apresentadas (M=4,17; SD=0,821).

Os colaboradores consideram e recomendam o HE como um local de referência para trabalhar (M=4,13; SD=0,871).

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Modelos de gestão; Capital humano; Inovação; Compromisso organizacional, Recursos Humanos, Confiança organizacional; Postura da Liderança; Aprendizagem/formação; Motivação, Condições de trabalho, Ambiente laboral; Satisfação, Recomendação; Índice de turnover.

ABSTRACT

In the 20th century, we witnessed the development of the information society based on the technological revolution, which would later give rise to the so-called knowledge society. Faced with permanent competitive challenges, characterized by turbulence and unpredictability, organizations are called to innovate, seeking a balance of valorization between human capital and its technological, material and financial resources, premises that will allow them to survive or develop. The organizational culture and the management model emerge as crucial elements for the organization to develop, assuming a decisive and competitive role in innovation and subsequently in the market. The theme of this research is “Organizational culture, management models and innovation in teaching hospitals. Case study –School-Hospital of the University Fernando Pessoa” and aims to analyze the importance of organizational culture and the management model for innovation at the School-Hospital. The research problem was expressed through the following questions: Which factors underlie the organizational culture implemented in the organization? With this work environment, is it possible to develop innovation in HE? What actions can be taken to improve the organizational culture and the management model conducive to differentiation and innovation? To respond to the research problem and the research objectives, a mixed study was developed with the integration of a qualitative and quantitative methodology. In the quantitative study, an interview was applied to the Management Council and the Coordinators of the HE, with the aim of evaluating the following categories: (1) Difficulties in the course of management; (2) Labor relationship with employees; (3) HE-UFP organizational culture; (4) Motivation of employees; (5) Management Model; (6) Innovation. In the qualitative study, a vertical and horizontal content analysis of the data was carried out, where comparisons were made between the various categories. The results show that those responsible for HE are aware of the importance of human capital and its valorization as determining factors for innovation and competitiveness. In the quantitative study, a questionnaire was administered to 291 employees, seeking to assess their perception in the following dimensions: (1) Innovation management model; (2) Innovation in value creation; (3) Organizational Model; (4) Innovation in the value proposition; (5) Innovation in value collection; (6) Organizational Culture; (7) Satisfaction; (8) Commitment to HE; (9) Talent Retention; (10) Recommendation and (11) Intention to Turnover.

Quantitative data obtained through a questionnaire were analyzed in SPSS (univariate, bivariate and multivariate analysis), using statistical techniques such as frequencies,

means, standard deviation, t test, chi-square, correlations and linear regression. obtained very satisfactory Cronbach's alpha values. From the results, it was found that employees in average terms (M=3.69; SD=0.886) consider there to be innovation in value creation and innovation in the value proposition (M=3.73; SD=0.886). They also consider that the HE regularly uses new communication channels for products and services (M=3.91; SD=0.857) and that it regularly seeks to respond to the needs of its customers (M=4.05; SD=0.874). In the evaluation of the innovation of HE's products and services in relation to competitors, the values presented were lower (M=3.47; SD=0.959). Regarding innovation in value collection, respondents recognize that in the HE there is innovation in value collection (M=3.66; SD=0.859). In the evaluation of the organizational model, very expressive levels of agreement were obtained (M= 4.01; SD= 0.891). Employees widely recognize the organizational culture (M= 3.81; SD= 0.941) and feel proud to work in their department/service (M=4.47; SD= 0.686) and that the focus of management is the service and quality (M=4.18; SD=0.902). It is noteworthy that employees claim that their work is recognized and rewarded (M=4.18; SD=0.826) and that the HE-UFP bets on training to enhance innovation (M=4.15; SD=0.860) . They revealed a high level of satisfaction with their work, with very high levels of agreement being registered in all the propositions presented (M=4.17; SD=0.821). The collaborators consider and recommend the HE as a reference place to work (M=4.13; SD=0.871).

Keywords: Organizational Culture; Management models; Human capital; Innovation; Organizational commitment, Human Resources, Organizational trust; Leadership Posture; Learning/training; Motivation, Working conditions, Working environment; Satisfaction, Recommendation; Turnover index.

RÉSUMÉ

Au 20ème siècle, nous avons assisté au développement de la société de l'information basée sur la révolution technologique, qui allait plus tard donner naissance à la société dite de la connaissance. Face à des défis concurrentiels permanents, caractérisés par la turbulence et l'imprévisibilité, les organisations sont appelées à innover, à la recherche d'un équilibre de valorisation entre le capital humain et ses ressources technologiques, matérielles et financières, prémisses qui leur permettront de survivre ou de se développer. La culture organisationnelle et le modèle de gestion apparaissent comme des éléments cruciaux pour le développement de l'organisation, assumant un rôle décisif et compétitif dans l'innovation et par la suite sur le marché. Le thème de cette recherche est « Culture organisationnelle, modèles de gestion et innovation dans les hôpitaux universitaires. Étude de cas – Hôpital-École de l'Université Fernando Pessoa » et vise à analyser l'importance de la culture organisationnelle et du modèle de gestion pour l'innovation dans l'Hôpital-École. La problématique de recherche a été exprimée à travers les questions suivantes: Quels facteurs sous-tendent la culture organisationnelle mise en œuvre dans l'organisation? Avec cet environnement de travail, est-il possible de développer l'innovation dans l'ES? Quelles actions peuvent être menées pour améliorer la culture organisationnelle et le modèle de management propices à la différenciation et à l'innovation ? Pour répondre à la problématique de recherche et aux objectifs de recherche, une étude mixte a été développée avec l'intégration d'une méthodologie qualitative et quantitative. Dans l'étude quantitative, un entretien a été appliqué au Conseil de Direction et aux Coordinateurs de l'ES, dans le but d'évaluer les catégories suivantes : (1) Difficultés en cours de gestion; (2) Relations de travail avec les employés; (3) la culture organisationnelle de la HE-UFP; (4) Motivation des employés; (5) modèle de gestion; (6) Innovation. Dans l'étude qualitative, une analyse de contenu verticale et horizontale des données a été effectuée, où des comparaisons ont été faites entre les différentes catégories. Les résultats montrent que les responsables de l'ES sont conscients de l'importance du capital humain et de sa valorisation comme facteurs déterminants pour l'innovation et la compétitivité. Dans l'étude quantitative, un questionnaire a été administré à 291 salariés, cherchant à évaluer leur perception dans les dimensions suivantes : (1) Modèle de gestion de l'innovation; (2) Innovation dans la création de valeur ; (3) modèle organisationnel; (4) Innovation dans la proposition de valeur; (5) Innovation dans la collecte de valeurs; (6) Culture organisationnelle; (7) Satisfaction; (8)

Engagement envers l'ES; (9) Maintien des talents; (10) Recommandation et (11) Intention de rotation.

Les données quantitatives obtenues grâce à un questionnaire ont été analysées dans SPSS (analyse univariée, bivariée et multivariée), en utilisant des techniques statistiques telles que fréquences, moyennes, écart-type, test t, chi carré, corrélations et régression linéaire. ont obtenu des valeurs alpha de Cronbach très satisfaisantes. À partir des résultats, il a été constaté que les employés en termes moyens ($M = 3,69$; $SD = 0,886$) considèrent qu'il y a innovation dans la création de valeur et innovation dans la proposition de valeur ($M = 3,73$; $SD = 0,886$). Ils considèrent également que l'ES utilise régulièrement de nouveaux canaux de communication pour les produits et services ($M=3,91$; $ET=0,857$) et qu'il cherche régulièrement à répondre aux besoins de ses clients ($M=4,05$; $ET=0,874$). Dans l'évaluation de l'innovation des produits et services de HE par rapport aux concurrents, les valeurs présentées étaient plus faibles ($M=3,47$; $SD=0,959$). En ce qui concerne l'innovation dans la collecte de valeurs, les répondants reconnaissent que dans l'ES, il y a une innovation dans la collecte de valeurs ($M=3,66$; $SD=0,859$). Dans l'évaluation du modèle organisationnel, des niveaux d'accord très expressifs ont été obtenus ($M= 4,01$; $SD= 0,891$). Les employés reconnaissent largement la culture organisationnelle ($M= 3,81$; $ÉT = 0,941$) et se sentent fiers de travailler dans leur département/service ($M = 4,47$; $ÉT = 0,686$) et que la direction se concentre sur le service et la qualité ($M = 4,18$; $ET=0.902$). Il est à noter que les salariés affirment que leur travail est reconnu et récompensé ($M=4,18$; $ÉT=0,826$) et que la HE-UFP mise sur la formation pour favoriser l'innovation ($M=4,15$; $ÉT=0,860$) . Ils ont révélé un haut niveau de satisfaction vis-à-vis de leur travail, avec des niveaux d'accord très élevés enregistrés dans toutes les propositions présentées ($M=4,17$; $SD=0,821$). Les collaborateurs considèrent et recommandent l'ES comme lieu de travail de référence ($M=4.13$; $SD=0.871$).

Mots-clés : Culture organisationnelle ; Modèles de gestion ; Capital humain; Innovation; Engagement organisationnel, Ressources humaines, Confiance organisationnelle; Position de leadership ; Apprentissage/formation ; Motivation, Conditions de travail, Environnement de travail; Satisfaction, Recommandation; Indice de chiffre d'affaires.

INDICE GERAL

| | Pág. |
|--|-------------|
| AGRADECIMENTOS | III |
| RESUMO | V |
| ABSTRACT | VII |
| RÉSUMÉ | IX |
| INDICE GERAL | XI |
| INDICE DE TABELAS | XIV |
| INDICE DE FIGURAS | XVI |
| LISTA DE ABREVIATURAS | XVII |
| | |
| INTRODUÇÃO | 18 |
| | |
| CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA INVESTIGAÇÃO | 29 |
| 1.1. Nota Introdutória | 29 |
| 1.2. Modelos de Gestão – Os RH como ativo estratégico das organizações | 30 |
| 1.2.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos | 31 |
| 1.3. Modelo e Cultura Organizacional | 35 |
| 1.4. Competitividade e a Inovação organizacional - Desafios | 45 |
| 1.4.1. Estratégia, pessoas e competitividade | 47 |
| 1.4.2. A Inovação | 52 |
| 1.4.2.1. Modelos de Inovação | 54 |
| 1.4.2.2. Inovação Organizacional | 55 |
| 1.4.3. A Gestão do Conhecimento e Inovação | 57 |
| 1.4.4. A Cultura Organizacional e Inovação | 60 |
| 1.4.5. Filosofias Organizacionais e Cultura de Inovação | 62 |
| 1.5. Liderança e Cultura Inovadora | 65 |
| 1.5.1. Liderança | 66 |
| 1.5.2. Os líderes na criação de uma cultura inovadora | 69 |
| 1.5.3. Liderança, <i>Empowerment</i> e Inovação | 70 |
| 1.5.4. Características dos ambientes e culturas de inovação | 71 |
| 1.6. Organizações aprendentes e a formação na gestão do capital humano | 78 |
| 1.7. Empreendedorismo, Intra empreendedorismo e Inovação | 81 |
| 1.8. Notas Conclusivas | 85 |
| | |
| CAPITULO II – QUADRO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO | 87 |
| 2.1. Nota introdutória | 87 |
| 2.2. Modelo Conceptual | 87 |
| 2.3. Definição Conceptual do Compromisso Organizacional | 90 |
| 2.4. Definição Conceptual de Confiança Organizacional | 95 |
| 2.5. Definição Conceptual das Condições de trabalho | 97 |
| 2.6. Definição Conceptual de Cultura organizacional | 98 |
| 2.7. Definição Conceptual de Modelo Organizacional | 99 |
| 2.8. Definição Conceptual de Ensino e Formação | 101 |
| 2.9. Definição Conceptual de Motivação | 105 |
| 2.10. Definição Conceptual de Satisfação | 107 |
| 2.11. Definição Conceptual de Inovação organizacional | 111 |
| 2.12. Definição Conceptual de Gestão da Inovação | 112 |

| | |
|--|-----|
| 2.13. Definição Conceptual de Retenção de Talentos | 115 |
| 2.14. Definição Conceptual de Intenção de Turnover | 117 |
| 2.15. Definição Conceptual de Recomendação | 120 |
| 2.16. Limitações de literatura e implicações no presente estudo | 121 |
| 2.13. Notas Conclusivas | 122 |
| CAPITULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO | 123 |
| 3.1. Nota Introdutória | 123 |
| 3.2. Design da Investigação | 124 |
| 3.2.1. Definição do problema | 127 |
| 3.2.2. Definição dos objetivos | 129 |
| 3.2.3. Hipóteses de investigação | 130 |
| 3.3. Estudo de caso | 139 |
| 3.3.1. Estudo Qualitativo | 142 |
| 3.3.1.1. Recolha e análise dos dados | 143 |
| 3.3.1.2. Avaliação da qualidade, da validade e fiabilidade da investigação | 149 |
| 3.4. Estudo Quantitativo | 151 |
| 3.4.1. Elaboração do Questionário e instrumentos de medida | 152 |
| 3.4.2. Pré-Teste do Questionário | 158 |
| 3.4.3. Administração do questionário e recolha de dados | 159 |
| 3.4.4. População e amostra | 160 |
| 3.5. Ética e deontologia da investigação | 160 |
| 3.6. Notas conclusivas | 161 |
| CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO HOSPITAL-ESCOLA -ESCOLA DA UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA | 163 |
| 4.1. Nota Introdutória | 163 |
| 4.2. Organização, estrutura e funcionamento do Hospital-Escola -Escola | 163 |
| 4.3. Inovação, investigação e desenvolvimento | 165 |
| 4.4. Visão, missão e valores do HE-UFPA | 167 |
| 4.4.1. Visão | 168 |
| 4.4.2. Missão | 168 |
| 4.4.2.1. A excelência em talento humano | 168 |
| 4.4.2.2. A excelência em serviço | 168 |
| 4.4.2.3. A excelência em operações e sistemas | 168 |
| 4.4.3. Valores | 169 |
| 4.4.4. Perfil atual do Hospital-Escola | 169 |
| 4.4.5. Formação dos colaboradores no HE-UFPA | 171 |
| 4.5. Notas Conclusivas | 172 |
| CAPÍTULO V- ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO QUALITATIVO | |
| 5.1. Nota Introdutória | 173 |
| 5.2. Análise das Entrevistas | 173 |
| 5.2.1. A amostra: diretores e coordenadores entrevistados | 173 |
| 5.2.2. Análise de conteúdo | 175 |
| 5.2.2.1. As unidades de produção | 175 |
| 5.2.2.2. Os itens | 176 |
| 5.2.2.3. O corpo | 176 |

| | |
|---|-----|
| 5.2.2.4. A categorização | 176 |
| 5.2.3. A análise vertical | 178 |
| 5.2.4. A análise horizontal | 178 |
| 5.2.4.1. Análise das principais categorias | 178 |
| A) Aplicação das entrevistas ao Conselho de Gestão do HE-UFP | 179 |
| B) Aplicação das entrevistas aos coordenadores dos Departamentos / Serviços | 186 |
| 5.2.5. Alguns obstáculos | 203 |
| 5.3. Notas conclusivas | 204 |
| | |
| CAPÍTULO VI – ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO | 206 |
| 6.1. Nota Introdutória | 206 |
| 6.2. Procedimentos na análise de dados | 206 |
| 6.3. Dimensão e características da amostra | 208 |
| 6.3.1. Modelo de gestão da Inovação | 211 |
| 6.3.2. Inovação na criação de valor | 211 |
| 6.3.3. Inovação na proposição de valor | 214 |
| 6.3.4. Inovação na recolha de valor | 218 |
| 6.3.5. Modelo Organizacional | 220 |
| 6.3.6. Cultura Organizacional | 227 |
| 6.3.7. Modelo de gestão da Inovação | 234 |
| 6.3.8. Compromisso com o HE | 240 |
| 6.3.9. Retenção de Talentos | 241 |
| 6.3.10. Satisfação com o Trabalhador | 243 |
| 6.3.11. Recomendação | 244 |
| 6.3.12. Intenção de Turnover | 245 |
| 6.4. Correlações entre variáveis | 246 |
| 6.5. Modelo de equações estruturais | 249 |
| 6.5.1. Criação de Valor | 250 |
| 6.5.2. Proposição de valor | 251 |
| 6.5.3. Inovação na recolha de valor | 253 |
| 6.5.4. Cultura organizacional | 254 |
| 6.5.5. Liderança | 255 |
| 6.5.6. Modelo de Gestão | 256 |
| 6.5.7. Modelo causal | 258 |
| 6.6. Confirmação das Hipóteses | 259 |
| 6.7. Triangulação de dados e discussão dos resultados | 263 |
| 6.8. Notas Conclusivas | 271 |
| | |
| CONCLUSÃO | 274 |
| BIBLIOGRAFIA | 284 |
| APÊNDICE I - Guiões das Entrevistas | 313 |
| APÊNDICE II - Questionário | 316 |

INDICE DE TABELAS

| | Pág. |
|--|------|
| Tabela 1: Evolução da função recursos humanos | 33 |
| Tabela 2: Papéis da função recursos humanos | 35 |
| Tabela 3: Fatores que influenciam o clima organizacional | 37 |
| Tabela 4: Perspetivas de abordagem da cultura organizacional | 41 |
| Tabela 5: Evolução dos Modelos de Inovação | 54 |
| Tabela 6: Determinantes da Cultura Organizacional inovadora | 64 |
| Tabela 7: Avaliação do estilo de liderança | 68 |
| Tabela 8: Estímulos à Criatividade no Ambiente de Trabalho | 74 |
| Tabela 9: Barreiras ao intra-empendedorismo | 85 |
| Tabela 10: Comparação entre as dimensões comportamental e afetiva | 91 |
| Tabela 11: Comparação das três componentes do Compromisso Organizacional | 92 |
| Tabela 12: Consequentes do Compromisso Organizacional | 94 |
| Tabela 13: Modelo tridimensional de Meyer & Allen | 95 |
| Tabela 14: Perfil dos líderes | 99 |
| Tabela 15: Vantagens da aprendizagem pela acção | 103 |
| Tabela 16: Fatores que afetam as atitudes com o trabalho | 111 |
| Tabela 17: Processos e tipos de investigação | 125 |
| Tabela 18: Métodos, instrumentos e técnicas de investigação | 127 |
| Tabela 19: Vantagens e desvantagens do método de estudo de caso | 141 |
| Tabela 20: Critérios de validade e fidelidade | 151 |
| Tabela 21: Modelo de Gestão da Inovação | 154 |
| Tabela 22: Modelo Organizacional | 154 |
| Tabela 23: Cultura Organizacional | 155 |
| Tabela 24: Gestão da Inovação | 155 |
| Tabela 25: Compromisso Organizacional | 156 |
| Tabela 26: Retenção de Talentos | 156 |
| Tabela 27: Satisfação | 156 |
| Tabela 28: Recomendação | 157 |
| Tabela 29: Intenção de Turnover | 157 |
| Tabela 30: Escala utilizada | 158 |
| Tabela 31: Categorias consideradas para a análise | 177 |
| Tabela 32: Listagem dos colaboradores entrevistados | 179 |
| Tabela 33: HE enquanto projeto, cultura e gestão – Hoje e amanhã | 185 |
| Tabela 34: Pontos a manter e a melhorar | 189 |
| Tabela 35: Dificuldades sentidas e soluções | 194 |
| Tabela 36: Expressões e Estratégias utilizadas | 203 |
| Tabela 37: Frequências (inovação na criação de valor) | 212 |
| Tabela 38: Alfa de Cronbach (inovação na criação de valor) | 213 |
| Tabela 39: Correlações entre variáveis (inovação na criação de valor) | 213 |
| Tabela 40: Análise fatorial (inovação na criação de valor) | 214 |
| Tabela 41: Frequências (inovação na proposição de valor) | 215 |
| Tabela 42: Alfa de Cronbach (inovação na proposição de valor) | 216 |
| Tabela 43: Correlações entre variáveis (inovação na proposição de valor) | 217 |
| Tabela 44: Análise fatorial (inovação na proposição de valor) | 218 |
| Tabela 45: Frequências (inovação na recolha de valor) | 219 |
| Tabela 46: Alfa de Cronbach (inovação na recolha de valor) | 219 |
| Tabela 47: Correlações entre variáveis (inovação na recolha de valor) | 220 |
| Tabela 48: Análise fatorial (inovação na recolha de valor) | 220 |
| Tabela 49: Frequências (modelo organizacional) | 221 |
| Tabela 50: Alfa de Cronbach (modelo organizacional) | 223 |
| Tabela 51: Correlações entre variáveis (modelo organizacional) | 224 |
| Tabela 52: Análise fatorial (modelo organizacional) | 225 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 53: Matriz das componentes rotativa (modelo organizacional) | 226 |
| Tabela 54: Frequências (cultura organizacional) | 228 |
| Tabela 55: Alfa de Cronbach (cultura organizacional) | 229 |
| Tabela 56: Correlações entre variáveis (cultura organizacional) | 231 |
| Tabela 57: Análise fatorial (cultura organizacional) | 231 |
| Tabela 58: Matriz das componentes rotativa (cultura organizacional) | 232 |
| Tabela 59: Frequências (modelo de gestão da inovação) | 234 |
| Tabela 60: Alfa de Cronbach (modelo de gestão da inovação) | 235 |
| Tabela 61: Análise fatorial (modelo de gestão da inovação) | 236 |
| Tabela 62: Matriz das componentes rotativa (modelo de gestão da inovação) | 238 |
| Tabela 63: Correlações entre variáveis (modelo de gestão da inovação) | 240 |
| Tabela 64: Frequências (compromisso) | 240 |
| Tabela 65: Alfa de Cronbach (compromisso) | 241 |
| Tabela 66: Análise fatorial (inovação na proposição de valor) | 241 |
| Tabela 67: Frequências (retenção de talentos) | 242 |
| Tabela 68: Alfa de Cronbach (retenção de talentos) | 242 |
| Tabela 69: Análise fatorial (retenção de talentos) | 242 |
| Tabela 70: Frequências (satisfação com o trabalho) | 243 |
| Tabela 71: Alfa de Cronbach (satisfação) | 243 |
| Tabela 72: Análise fatorial (satisfação) | 244 |
| Tabela 73: Frequências (recomendação) | 244 |
| Tabela 74: Frequências (intenção de turnover) | 245 |
| Tabela 75: Alfa de Cronbach (intenção de turnover) | 245 |
| Tabela 76: Análise fatorial (intenção de turnover) | 246 |
| Tabela 77: Correlações entre os diferentes constructos | 247 |
| Tabela 78: Validade convergente e discriminante (criação de valor) | 251 |
| Tabela 79: Validade convergente e discriminante (proposição de valor) | 252 |
| Tabela 80: Validade convergente e discriminante (inovação na criação de valor) | 253 |
| Tabela 81: Validade convergente e discriminante (cultura organizacional) | 255 |
| Tabela 82: Validade convergente e discriminante (liderança) | 256 |
| Tabela 83: Validade convergente e discriminante (modelo de gestão) | 258 |
| Tabela 84: Estimativas estandarizadas e não estandarizadas dos coeficientes | 259 |

INDICE DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Figura 1: Funções dos recursos humanos | 36 |
| Figura 2: Síntese gráfica de modelos tipológicos | 42 |
| Figura 3: Fonte de vantagem competitiva | 47 |
| Figura 4: Cadeia de Relações Sistêmicas na Gestão da Inovação | 49 |
| Figura 5: Modelo de criação de valor através da gestão do capital humano | 51 |
| Figura 6: Determinantes do comportamento inovador | 53 |
| Figura 7: Relação entre o Capital Intelectual e Inovação | 58 |
| Figura 8: Quadro sistémico do “capital humano” | 59 |
| Figura 9: Importância das pessoas no desenvolvimento de uma cultura de inovação | 60 |
| Figura 10: Relação entre cultura organizacional e inovação | 61 |
| Figura 11: Modelo de cultura de inovação geradora de desempenho organizacional | 63 |
| Figura 12: O modelo 7’S da Mckinsey | 72 |
| Figura 13: Estímulos à criatividade e à inovação | 76 |
| Figura 14: Modelo conceptual de uma organização aprendente | 79 |
| Figura 15: Modelo 1 do estudo | 88 |
| Figura 16: Modelo 2 do estudo | 89 |
| Figura 17: Modelo 3 do estudo | 89 |
| Figura 18: Características do profissional bem treinado | 104 |
| Figura 19: Modelo da Investigação | 127 |
| Figura 20: Cálculo da amostra – Plataforma Raosoft | 160 |
| Figura 21: Organograma HE-UFP | 173 |
| Figura 22: Géneros dos inquiridos | 208 |
| Figura 23: Idade dos inquiridos | 209 |
| Figura 24: Habilitações académicas | 209 |
| Figura 25: Departamento / Serviço | 210 |
| Figura 26: Tempo de Serviço HE-UFP | 210 |
| Figura 27: Modelo conceptual de partida | 249 |
| Figura 28: AFC da criação de valor | 250 |
| Figura 29: AFC da proposição de valor | 252 |
| Figura 30: AFC da inovação na criação de valor | 253 |
| Figura 31: AFC da cultura organizacional | 254 |
| Figura 32: AFC da liderança | 256 |
| Figura 33: AFC do modelo de gestão | 257 |
| Figura 34: Path analysis | 258 |

LISTA DE ABREVIATURAS

FFP – Fundação Fernando Pessoa

PCA – Presidente do Conselho de Administração

CG- Conselho de Gestão

HE-UFP – Hospital-Escola -Escola da Universidade Fernando Pessoa

HE - Hospital-Escola -Escola da Universidade Fernando Pessoa

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

I&D - investigação e desenvolvimento

SHRM - Society for Human Resource Management

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas do século passado e no início do século XXI a inovação tornou-se o foco de atenção tanto para as ciências da informação, sociais e empresariais, assim como para as políticas estratégicas de desenvolvimento socio-económico das nações. Assiste-se a rápidas mudanças nos processos produtivos e comerciais, e nas relações sociais que as acompanharam. Daí falar-se, cada vez mais, de uma *nova economia, ou sociedade da informação e do conhecimento*.

Na economia do conhecimento de hoje, o investimento em ativos intangíveis são cada vez mais considerados estratégicos para o crescimento, a rentabilidade e competitividade das organizações.

A OCDE (2006) reconhece que os investimentos feitos em capital humano, em investigação e desenvolvimento (I&D), patentes, software e estrutura organizacional desempenham atualmente um papel crucial no desempenho e crescimento das organizações. Com a crescente importância da inovação e das tecnologias (Levy & Jouyet, 2003), o desempenho e a competitividade das organizações são baseadas, cada vez mais, na gestão estratégica do intangível e menos nos fatores físicos ou financeiros.

Num ecossistema caracterizado pela globalização, a capacidade de gerar e aplicar o conhecimento é uma condição determinante da produtividade e da competitividade, em que os diversos atores sociais têm um papel crucial na criação e circulação do conhecimento e da informação. A capacidade inovadora de uma organização, bem como de um país, não depende apenas dos fatores económicos de investir em novas tecnologias, nem dos seus gestores para acionar medidas adequadas, mas também da estrutura social, cultural e política na otimização e na aplicação produtiva dos seus recursos disponíveis.

Medina et al. (2012) referem que é necessário um clima e uma cultura organizacional propícios para a inovação. Para isso, o capital humano desempenha um papel importante, pois só ele é capaz de fazer acontecer a inovação.

Vivemos tempos turbulentos, em que o mercado mundial se tornou mais competitivo, agressivo e rápido. É preciso que as organizações adotem constantes inovações e se organizem em termos de capital humano e de recursos tecnológicos, materiais e financeiros, para que possam destacar-se dos concorrentes e consigam manter-se e, ou desenvolver os seus negócios.

Aponta-se a inovação e o capital humano como elementos chaves para que uma empresa cresça e tenha capacidade de se impor neste mercado cada vez mais concorrencial e vencer os desafios da competitividade. Atendendo à complexidade e vastidão da área de inovação nas empresas, bem como ao ambiente e ao clima organizacional proporcionado nas empresas pelos colaboradores, importa analisar e compreender um fenómeno tão complexo, criando modelos integradores e simplificadores da realidade.

Segundo Medina et al. (2012) a competitividade de uma organização depende da sua capacidade humana e técnica para inovar, da sua capacidade de gestão, bem como da eficiência dos seus processos ao nível de qualidade, velocidade de produção e flexibilidade às mudanças do seu ambiente.

Maria et al. (2008) referem que o estudo da relação entre a flexibilidade de recursos humanos e a inovação é importante porque a inovação nas organizações depende, cada vez mais, da integração de conhecimentos internos e externos, que as ajudarão a alcançar o sucesso no processo de exploração e assimilação dos seus recursos, projetando o seu desenvolvimento.

Ao analisar a inovação revela-se o potencial criativo que uma organização pode oferecer. Isel & Martinez (2008) concluíram que a inovação rejuvenesce uma organização, respira vida nova e estimula o seu crescimento. Na medida em que os novos produtos, serviços e vendas se introduzem no mercado, a organização ganha cota de mercado e garante a sua sobrevivência e desenvolvimento. Ao responder às exigências do mercado e às solicitações da procura, a organização ganha reputação pelo seu carácter inovador, aumenta a sua competitividade, torna-se admirada e reconhecida por outras empresas e pelo público em geral, situação que contribui para elevar a moral e a confiança dos seus colaboradores e acionistas.

Martim (2006) considera como capital humano, as competências diretivas, as habilidades e o conhecimento dos indivíduos. Dentro do conhecimento, valoriza-se a capacidade de resolver problemas e de obter recursos, sendo, para isso, necessário contar com a criatividade e a inovação para geração de oportunidades e fontes de financiamento.

O capital humano e a inovação são as forças potencializadoras e motrizes das organizações (Prisco, 2010), pelo que as empresas devem tomar e assumir os riscos, recorrendo ao conhecimento e ao potencial criativo dos seus colaboradores para responder ativamente

às oportunidades e às ameaças do seu ambiente. O êxito dos esforços da inovação, requerem uma estratégia que responda às perguntas: o que é, porquê e quando inovar. A cultura do Hospital-Escola, a gestão de topo e o ambiente de negócios exercem uma grande influência no processo de inovação, motivo pelo qual, para que uma organização seja mais inovadora e empreendedora, deve adaptar uma cultura orientada para atingir estas metas.

Não é fácil inovar perante um mau clima e um péssimo ambiente organizacional, com uma cultura imprópria para a inovação. Segundo Bedani (2012), no caso da cultura organizacional, a sua influência na manifestação da criatividade ocorreria através dos valores. O clima ambiental e a cultura organizacional como suporte da criatividade caracterizar-se-iam por encorajar a implementação de inovações e utilizar novas maneiras para a resolução de problemas.

A sociedade atual passa por grandes transformações ao nível político, sócio-cultural, económico, natural e tecnológico, traduzindo-se em oportunidades e, ou ameaças para as organizações.

As organizações devem estar atentas ao seu meio envolvente contextual e transacional, desenvolvendo sistemas de vigilância e fiscalização competitiva, tecnológica e ambiental (Lambin, 2004) que lhes permitam responder atempadamente às mudanças registadas.

O conhecimento e o capital humano são imprescindíveis para a inovação. Na verdade, a gestão de recursos humanos constitui uma atividade estratégica para todas as organizações, em especial aquelas de carácter empresarial, que pretendam atingir um crescimento sustentado e duradouro.

Trata-se de um tema que não deve ser relevado para uma mera gestão operacional ou tática, mas sim ocupar um lugar central e ativo no seio da organização, que dada a sua complexidade deve ser gerido de forma estratégica.

Neste novo paradigma de sociedade, a produtividade e a competitividade das empresas ou das nações, dependem da capacidade de gerar conhecimento e de processar informação de forma eficiente (Castells, 2005). Em consequência, importa privilegiar a educação e os recursos humanos capazes de se adaptarem a formas de gestão e de produção em contínua evolução e mudança, a partir da sua utilização de tecnologias de informação e de comunicação.

A inovação constituiu-se um vetor estratégico para as organizações, tendo o conhecimento e os recursos humanos um papel determinante e decisivo no seu desenvolvimento no contexto organizacional. As organizações são dinâmicas e, enquanto sistemas abertos e no seu relacionamento com o seu contexto e ambiente, vão-se adaptando às transformações que ocorrem no seu exterior.

A estratégia de diferenciação baseada na inovação é, portanto, uma solução para vencer a concorrência (Breton, 2006), sendo baseada na produção e gestão de ativos intangíveis, tais como o conhecimento ao invés de ativos físicos que são mais facilmente "imitáveis".

Um dos aspetos que se deve considerar para avaliar o retorno do investimento em capital humano é o quanto os colaboradores se sentem bem (motivação e satisfação) nos seus empregos, o quanto eles são importantes para a organização e o quão bem a organização os segura (Chiavenato, 2011).

Os estudos sobre os caminhos a empreender para um desenvolvimento socioeconómico sustentável e participativo, realizadas pelas organizações, têm sugerido uma reconstrução do tecido económico e social assente na produção de capital, em particular o capital humano (Jonas, 2013).

A escolha do tema de investigação tem a ver com a própria história pessoal e o percurso profissional do investigador, enquanto colaborador na organização que é objeto deste estudo, o Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa (HE-UFP), que fruto da vivência e experiência resultante das suas funções como membro da comissão instaladora do Hospital e do Conselho de Gestão, tem assistido a todo o seu desenvolvimento como organização pelo seu crescimento e melhoria da sua performance, enquadrada num sistema de ensino, cultural e económico da sua instituidora, designadamente a Fundação "Ensino e Cultura" Fernando Pessoa, onde os princípios de atuação no mercado e na sociedade são ímpares e bastante diferenciadores.

O interesse crescente que o capital humano e a inovação têm vindo a suscitar no âmbito das ciências da informação e da comunicação estratégica, tanto no mundo académico como empresarial, está intrinsecamente ligado ao reconhecimento do valor e à importância dos intangíveis na comunicação e economia, na sua relação com a criação de riqueza, no

desenvolvimento de vantagens competitivas e no incremento da performance organizacional.

A racionalização da atividade dos hospitais impõe-se quer pela sua importância económica sendo que em 2019 representavam cerca de 3,9% do PIB e metade da despesa do SNS – quer pelo seu impacto na saúde e na qualidade de vida, quer pelo contributo para a coesão social e para a produtividade global.

A gestão desempenha um papel importante na racionalização do hospital, sendo porém, pacífica a dificuldade que reveste pela complexidade da produção, necessidade de articulação interna e externa, existência de duas linhas de autoridade, elevado prestígio e poder informal dos profissionais vs. poder fracionado da gestão, sendo considerado um hospital como a forma mais complexa de organização humana. (Glouberman e Mintzberg, 2001a, 2001b), (Drucker, 2002).

Num hospital privado a complexidade é maior, seja pelo contexto em que opera (influência política e múltiplos *stakeholders* com objetivos conflitantes), pela obrigação de atender todos os pacientes, garantir a urgência, o ensino e a investigação para a saúde. Nesse contexto é reconhecida a dificuldade de fixar objetivos e fazê-los cumprir, o que compromete a prestação de contas e gera um ambiente que não favorece a melhoria de performance e a inovação. Este quadro agrava-se pela debilidade dos sistemas de gestão, a dificuldade de ligar resultados a recursos e pela inexistência de contrato de gestão e de avaliação da performance.

Esta especificidade conduz a variabilidade acrescida da performance do hospital e a maior discricionariedade da gestão no hospital-escola, a qual poderá ser tentada a ceder às reivindicações de profissionais e dos diferentes intervenientes para incremento sistemático de recursos. Para o contrariar haverá que utilizar incentivos adequados, como seja a avaliação de gestão.

A avaliação da gestão é instrumental, o seu objetivo é a melhoria de resultados do hospital. Para isso o contexto da gestão hospitalar deve ser modificado no que respeita ao sistema de saúde, ao funcionamento da rede e ao próprio hospital.

Para aumentar a capacidade de gestão do sistema, é necessário melhorar os instrumentos de intervenção do Estado na saúde, isto é, a regulação e regulamentação, o planeamento da oferta, os mecanismos de regulação do mercado – acessibilidade aos serviços de saúde,

financiamento e colaboração com todas as organizações que operam na saúde, informação e sistema de qualidade.

No HE-UFP e na rede de hospitais impõe-se garantir condições para melhor gestão e efetiva prestação de contas, com consequências nos níveis nacional, internacional e institucional.

Nos hospitais é necessário promover um ambiente propício à colaboração, à melhoria de resultados, condições de trabalho, modelos de inovação, cultura organizacional e à prestação de contas. Para o conseguir haverá que atuar através do desenvolvimento de políticas internas de gestão dos RH, com objetivos e metas, metodologia de medição e avaliação previamente especificada; organização dos serviços em função das necessidades dos pacientes/clientes; retribuição associada aos objetivos do serviço e ao desempenho individual, assegurando autonomia profissional e apoiadas por protocolos baseados na evidência.

Espera-se que a melhoria da tecnoestrutura da saúde e da situação económico-financeira do país contribuam para a revalorização da qualidade no conjunto de resultados e para a promoção de uma visão de gestão, em detrimento de posição burocrático-administrativa e da centralização de decisão.

Muitos fatores, tais como a cultura organizacional, condições e características laborais, estilo e estrutura de liderança, confiança e compromisso organizacional, motivação e formação, dependendo das características dos colaboradores, podem influenciar a inovação (Şahin et al, 2014). Por seu lado, a estrutura e o estilo de liderança são determinantes para o comprometimento dos colaboradores para o trabalho, para a confiança organizacional e para o aumento dos níveis de satisfação e recomendação.

Partindo desta premissa, procurou-se investigar esta realidade no contexto da nossa sociedade, numa instituição de referência, a FFP, enquanto estudo de caso o seu Hospital-Escola, dado tratar-se de uma organização estratégica para o país, sujeita à competitividade internacional e, conseqüentemente, às pressões para a inovação, analisando e comparando as suas práticas e relações sociais e culturais. Assim, pretendeu-se compreender como os seus atores sociais (Administradores/Gestores) constroem e moldam os processos de inovação, bem como a perceção dos colaboradores neste processo.

Neste contexto, a problemática da investigação foi traduzida pela seguinte questão: *Qual a importância do modelo de gestão (líderes e colaboradores) e das políticas organizacionais (cultura e modelo organizacional) para o processo de inovação numa organização, designadamente, de um hospital-escola?*

Esta questão de partida, assim como as hipóteses da investigação e demais processo metodológico, serão retomadas e aprofundadas no capítulo III. No estudo de caso no HE-UFP, procurou-se evidenciar o papel que o modelo de gestão e os seus atores (gestores e colaboradores) desempenham no processo de inovação organizacional.

Enquanto colaborador do HE-UFP tem-se verificado uma elevada taxa de rotatividade (turnover) junto dos diferentes profissionais de saúde, que se traduzem em grandes perdas de conhecimento efetivo e necessidade acrescida de horas de formação e de políticas de acolhimento de novos colaboradores.

Dado que até ao momento ainda não se fez nenhuma pesquisa sobre este assunto no Hospital-Escola e desconhecem-se as causas efetivas do problema, surgiu o interesse e oportunidade em investigar.

Deste modo, definiram-se as seguintes questões de pesquisa:

- Que fatores estão na base da presente cultura organizacional?
- Com este ambiente de trabalho é possível desenvolver a inovação e políticas de competitividade no Hospital-Escola?
- Que ações poderão ser desenvolvidas ao nível organizacional propícios para melhoria da fixação laboral (intenção de turnover e recomendação)?

O objetivo geral da investigação é o de analisar em que medida o modelo de gestão e a cultura organizacional influenciam a Inovação no HE-UFP.

Em termos específicos definiram-se os seguintes objetivos:

- Avaliar a perceção dos líderes (administradores/gestores/diretores) sobre a cultura e o modelo organizacional da organização;
- Analisar a perceção dos gestores sobre as suas práticas de gestão;
- Determinar como a cultura e clima organizacional criam um ambiente propício para a inovação;
- Analisar o grau de desenvolvimento da inovação organizacional

- Identificar os principais fatores que contribuem para a inovação no Hospital-Escola;
- Avaliar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente laboral;
- Averiguar como os colaboradores avaliam as condições de trabalho existentes no Hospital-Escola;
- Analisar o nível de motivação e satisfação dos colaboradores do Hospital-Escola;
- Analisar o grau de aprendizagem e formação fomentado pela instituição;
- Avaliar a grau de confiança dos colaboradores com a organização;
- Conhecer o grau de compromisso dos quadros do Hospital-Escola com a organização;
- Analisar a postura da direção (liderança) enquanto orientadores do Hospital-Escola;
- Determinar as variáveis que têm impacto na satisfação dos colaboradores;
- Determinar as variáveis que têm impacto na inovação realizada;
- Determinar as variáveis que têm impacto na inovação organizacional;
- Analisar a intenção de turnover;
- Analisar a recomendação.

A hipótese geral do trabalho assenta na seguinte preposição: Através da determinação do perfil dos colaboradores e da gestão de topo, do estudo da cultura e do modelo organizacional do Hospital-Escola, assim como da identificação dos principais fatores que estão na base do presente clima de trabalho, haverá mudanças comportamentais no capital humano e proporcionará um ambiente sadio para a inovação.

Em função desta premissa global definiram-se 17 hipóteses e que a seguir se apresentam:

- H1: A cultura organizacional tem um efeito positivo sobre o compromisso com o HE;
- H2: A cultura organizacional tem um efeito positivo sobre a retenção de talentos;
- H3: A gestão da inovação tem um efeito positivo sobre o compromisso com o HE;
- H4: A gestão da inovação tem um efeito positivo sobre a retenção de talentos
- H5: A liderança moral tem um efeito positivo sobre o compromisso com o HE;
- H6: A liderança moral tem um efeito positivo sobre a retenção de talentos;
- H7: O compromisso com o HE tem um efeito positivo na satisfação no trabalho;

- H8: A retenção de talentos tem um efeito positivo na satisfação no trabalho;
- H9: A liderança moral tem um efeito positivo na satisfação no trabalho;
- H10: A cultura organizacional tem um efeito positivo na satisfação no trabalho;
- H11: A gestão da inovação tem um efeito positivo na satisfação no trabalho;
- H12: O compromisso com o HE medeia a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho
- H13: O compromisso com o HE medeia a relação entre a gestão da inovação e a satisfação no trabalho
- H14: O compromisso com o HE medeia a relação entre a liderança moral e a satisfação no trabalho
- H15: A retenção de talentos medeia a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho
- H16: A retenção de talentos medeia a relação entre a gestão da inovação e a satisfação no trabalho
- H17: A retenção de talentos medeia a relação entre a liderança moral e a satisfação no trabalho

Ao nível teórico, construiu-se um modelo conceptual que ajudasse a compreender o processo de inovação, partindo da apropriação do conhecimento prático e da aprendizagem do contexto organizacional português. Tencionou-se, assim, evidenciar os fatores críticos relacionados com os processos de inovação, nas práticas de gestão da organização estudada (*case study*), construindo uma explicação para as problemáticas organizacionais levantadas (Yin, 2013).

Em termos práticos, tendo por base o estudo de caso, pretendeu-se fazer a análise e o diagnóstico das práticas da gestão de recursos humanos e do processo de inovação no Hospital-Escola estudada, de modo a apresentar orientações para futuras ações do HE-UFP, mas que através do seu exemplo possam interessar a outras instituições e, ou gestores. Por outro lado, este estudo procurou compreender e interpretar alguns fenómenos e dimensões relacionados com o processo de inovação organizacional em Portugal, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento científico.

Apesar do objeto de estudo ser alvo de investigações à escala internacional, na verdade não se encontraram estudos que retratassem a problemática da inovação e do modelo de gestão e cultura organizacional em ambiente hospitalar.

Por questões operacionais esta tese está estruturada em 6 capítulos.

O primeiro capítulo é dedicado à revisão da literatura, onde se apresenta o estado da arte sobre a problemática do modelo de gestão, competitividade organizacional e inovação. Em particular, são explorados os subtemas gestão de recursos humanos como ativo estratégico das organizações; a gestão estratégica dos recursos humanos; clima e cultura organizacional; os desafios da competitividade e a inovação organizacional; estratégia, pessoas e competitividade; inovação organizacional; cultura organizacional e inovação; liderança e cultura inovadora; capacitação e “*empowerment*”; organizações aprendentes e formação do capital humano; e empreendedorismo, intra-empreendedorismo e inovação.

No segundo capítulo apresenta-se o modelo conceptual da investigação. A revisão da literatura revela que diversos fatores, tais como o clima organizacional, o modelo de gestão, o ambiente de trabalho, a formação, as condições de trabalho, a adaptação as tarefas/desenvolvidos, as próprias características dos colaboradores são importantes para a satisfação laboral, para o comprometimento organizacional e para a própria inovação, pelo que o modelo conceptual da investigação está suportado nestes onze pontos (Cultura Organizacional, Modelo de Gestão, Gestão da Inovação, Liderança/Postura Da Direção, Compromisso, Motivação, Satisfação, Inovação Realizada, Retenção de talentos, Recomendação e Intenção de turnover) que serão explicados ao longo do capítulo.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia, o método da pesquisa utilizado, os instrumentos de recolha de informação e toda a parte processual inerente à recolha de dados. Começa-se por apresentar o problema, o *design* da pesquisa, as questões de investigação, os objetivos e as hipóteses. Em seguida, apresenta-se a justificação pela realização de dois estudos: estudo qualitativo, através do recurso à entrevista, e pelo estudo quantitativo através do questionário. Para cada opção metodológica e operacional apresenta-se o processo e as etapas da investigação, bem como os instrumentos utilizados (guião de entrevista e questionário).

O quarto capítulo é dedicado à apresentação do estudo de caso, local indicado para fazer a apresentação do HE-UFP. Começa-se o capítulo fazendo uma breve análise do Hospital-

-Escola, que dadas as suas particularidades, apresentam uma orgânica própria que afeta a gestão e a competitividade. Posteriormente, apresenta-se uma breve caracterização e evolução da organização, a sua visão, os seus valores, a estrutura e opções estratégicas, em particular ao nível da inovação e formação, dado o seu interesse na presente investigação.

No quinto capítulo, faz-se a análise dos resultados obtidos no estudo qualitativo. Dado ter-se optado pela realização de entrevistas semiestruturadas, a análise foi feita através da análise de conteúdo e categorias, procurando fazer-se comparações entre os vários grupos estudados. A opção recaiu em fazer, em primeiro lugar, uma análise vertical (entrevista a entrevista) e, posteriormente, uma análise horizontal, procurando fazer comparações em função das categorias.

O sexto capítulo é dedicado á análise dos dados do estudo quantitativo e recolhidos através do questionário que será sujeita a uma análise univariada, bivariada e multivariada de dados, recorrendo ao *software* SPSS. Assim, procede-se à caracterização da amostra, à análise da estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, análise da fiabilidade e validade da escala através da análise dos alfas de Cronbach e análise fatorial com aplicação do método de componentes principais (ACP). São feitas correlações, comparações (teste T e ANOVA) e testes de impacto entre variáveis, através da regressão linear múltipla (MRLM). No final faz-se a discussão dos resultados.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA INVESTIGAÇÃO

1.1. Nota Introdutória

Este capítulo é dedicado ao “estado da arte” sobre o objeto de estudo, procurando fazer o enquadramento teórico da pesquisa, que venha a suportar o modelo concetual da investigação.

Assim, serão analisadas as teorias, os modelos, os conceitos e principais estudos relacionados com o modelo de gestão enquanto ativos estratégicos da organização, a importância do “capital humano” e do “conhecimento organizacional” para a competitividade das organizações, em especial para o desenvolvimento da inovação.

A literatura analisada permite evidenciar a importância dos modelos de gestão (recursos humanos) enquanto ativo estratégico das organizações, com conhecimentos e capacidades criativas que permitem a inovação organizacional. Neste sentido, a função da liderança deve adotar uma postura que fomente a participação e o envolvimento dos colaboradores na vida da organização (estrutura, planeamento, estratégia), pois são eles os responsáveis pela implementação da estratégia e na criação de valor. O desempenho das organizações depende da sua capacidade de mobilizar os recursos, incluindo os conhecimentos, ao seu dispor no sentido de criar valor.

Para fazer face aos atuais desafios da competitividade, as organizações devem apostar nos seus recursos mais valiosos (as pessoas e o conhecimento), pois são recursos intangíveis que agregam valor à organização e, sendo inimitáveis, produzem uma vantagem competitiva. Uma forma de ultrapassar as dificuldades organizacionais do desempenho económico e vencer os desafios da competitividade é vincular a inovação, a aprendizagem e a criação do conhecimento ao seu desempenho e, ou “*performance*”.

A aposta na formação, no conhecimento e “*empowerment*” dos colaboradores, no intra-empendedorismo, no reconhecimento e recompensas pelo mérito, políticas de meritocracia torna-se um fator de motivação que reforça a motivação, a confiança e o compromisso com a organização, elevando os seus níveis competitivos.

Este capítulo tem como tópicos centrais: o modelo de gestão (a gestão de recursos humanos como ativo estratégico das organizações); a gestão estratégica dos recursos humanos; clima e cultura organizacional; os desafios da competitividade e a inovação organizacional; estratégia, pessoas e competitividade; inovação organizacional; cultura

organizacional e comunicação; liderança e cultura inovadora; capacitação e “*empowerment*”; organizações aprendentes e formação do capital humano; e empreendedorismo, intra-empendedorismo e inovação.

1.2. Modelos de Gestão - os Recursos Humanos como ativo estratégico das organizações

O modelo de gestão de uma organização envolve todas as decisões ao nível da gestão e todas as práticas que afetam direta e indiretamente os colaboradores que trabalham numa organização (Ben L., 2021).

Os desafios do mercado de trabalho, provocados pelas alterações do ecossistema organizacional ao nível económico, social, político e tecnológico (Lambin, 2004, Teixeira, 2012), conduziu as empresas a uma modificação acelerada das suas estruturas e dos modelos de organização do próprio trabalho (Cunha et al, 2007).

As boas práticas da Gestão de Recursos Humanos integram decisões em matéria de recrutamento, seleção e formação, oportunidades de desenvolvimento, segurança de emprego, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, oportunidades de carreira, remuneração em função do desempenho, oportunidades de participação e acesso a informação (Pfeffer, 1998; Becker et al., 2001; Shortell., 2021).

Em termos conceptuais, a Gestão de Recursos Humanos fundamenta-se nas teorias organizacionais e comportamentais, nomeadamente, as teorias clássicas, a burocracia, as relações humanas, a abordagem sistemática e a abordagem contingencial (Cunha et al, 2007; Teixeira, 2012).

Atualmente, as organizações de referência, consideram as pessoas como um ativo estratégico, pelo que o investimento nos indivíduos deve ser desenvolvido a longo prazo (McElroy et al., 2001).

O êxito das organizações já não depende apenas da posse de tecnologias avançadas ou da sua solidez financeira, pois para atingir o sucesso as organizações são necessários recursos humanos motivados, orientados para o mercado, multifacetados, produtivos e criativos (Teixeira, 2012).

Os vários estudos identificados na literatura (Porter, 1985; Begin, 1991; Butler et al, 1991; Cappelli & Singh, 1992; Jackson & Shuler, 1995; Wright & MacMahan, 1992, Toner,

2011) são unânimes ao afirmar que, quando bem aplicadas, as práticas de recursos humanos, terão um impacto económico direto no desempenho organizacional e modelo de gestão.

Segundo Muller et al (2005), a única forma de se obter uma fonte de vantagem competitiva no meio organizacional passa por ter colaboradores comprometidos com a organização, que se identifiquem com a sua visão, com os seus valores e com as suas regras.

Para isso, a formação académica e profissional é importante, pois traduz a aposta das organizações nas pessoas enquanto recurso estratégico (Salazar et al, 2012; França, 2013), pelo que hoje em dia estas organizações são designadas de “organizações aprendentes” (Franco & Ferreira, 2007; Harrison, 2009, Pereira, 2014).

O conceito de capital humano pode referir-se ao nível da escolaridade, aos investimentos que influenciam o bem-estar e a produtividade dos indivíduos, organizações e nações, podendo incluir investimentos na área da saúde e nutrição, bem como as ações de formação profissional adquiridas fora do sistema formal de ensino, por exemplo nas empresas (Teixeira, 1999), sendo um fator crítico para a sustentação da capacidade de inovação de uma organização, região ou economia.

1.2.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A evolução da gestão de recursos humanos pode ser analisada em três grandes períodos (Brandão & Parente, 2001): o da Administração de Pessoal (fim do século XIX até aos anos 50/60), o da Gestão de Pessoal (início dos anos 60 até aos anos 80) e o da Gestão de Recursos Humanos (início nos anos 80).

As teorias clássicas das organizações tradicionais tinham uma visão redutora dos colaboradores, considerando-os apenas como mais um recurso produtivo, classificados segundo as capacidades técnicas, necessidades económicas e capacidades de gestão (Sainsaulieu & Segrestin, 1987; Teixeira, 2012).

Elton Mayo, (1945, cit in Teixeira (2012) trouxe uma perspetiva mais humanista (teoria das Relações Humanas), valorizando a dimensão informal da organização e reconhecendo a dimensão humana no conjunto dos vários recursos produtivos e elementos que compõem a organização. Segundo esta teoria o aumento da produtividade não depende exclusivamente das condições técnicas, mas acima de tudo das condições sociais e

organizacionais, fruto da integração e interação do elemento humano com o sistema de produção.

A teoria sistemática das organizações afasta-se e critica os modelos tecnocráticos e psicossociológicos das organizações, passando a integrar em simultâneo as condições internas e externas (Serrano, 2010; Teixeira, 2012).

Nos anos setenta do século XX, surgem as teorias de contingência, procurando explicar a existência de uma relação funcional entre as variáveis independentes (condições ambientais) e as variáveis dependentes (técnicas administrativas), que permitem levar as organizações a atingir eficazmente os seus objetivos (Chiavenato, 1983).

Por sua vez, o aparecimento do movimento do Desenvolvimento Organizacional (Chiavenato, 1983) centra-se nos conceitos de mudança e na capacidade de adaptação da organização, tendo um grande impacto nas teorias comportamentais onde é notória a sua influência na Gestão de Recursos Humanos.

Nesta altura, surgem as teorias da motivação, da satisfação com o trabalho, da liderança, do trabalho em equipa e da participação (Chiavenato, 1983, Serrano, 2010, Teixeira, 2012). Começa a desenhar-se uma visão mais moderna e generalista da função de recursos humanos, com o aparecimento na estrutura da organização de um departamento e gestor próprio, com preocupações humanistas (o pessoal deixa de ser considerado custo e passa a ser considerado recurso e ativo) de modo a aumentar a produtividade das organizações, pois reconhece-se que as pessoas podem contribuir para melhorar a organização do trabalho e o funcionamento da organização (Serrano, 2010; Anwar., 2021).

Tendo por base as alterações económicas, socioculturais, tecnológicas e os marcos históricos, Bilhim (2009) identificou quatro fases: (1) até 1945 não há gestão de recursos humanos, o que existe é a administração; (2) de 1945 a 1973 surge a gestão de recursos humanos; (3) de 1973 a 1985 assiste-se à gestão integrada de recursos humanos e, (4) a partir de 1985 assiste-se à gestão estratégica de recursos humanos.

Até à década de 1980, pouca importância era atribuída ao conhecimento como um “ativo”, um “capital” ou um “bem” organizacional (Brandão & Parente, 2001; Bilhim, 2004).

Diversos estudos demonstram a natureza desta evolução e o papel que a função de recursos humanos tem assumido no suporte ao negócio e aos clientes internos dentro das organizações (Devanna et al., 1980; Dyer, 1984; Ulrich, 1987; Schuler, 1990; Walker,

1994; Tavares & Coelho, 1999), contribuindo para a execução da estratégia (Ulrich, 1987).

Ulrich (1997) fala de um processo de transição que alterou o papel e a função dos recursos humanos, tendo em consideração a necessidade de criar valor e identificar os meios e os recursos para que os colaboradores possam responder à estratégia organizacional (tabela 1).

Tabela 1: Evolução da função recursos humanos

| Passado | Presente |
|--|---|
| Operacional | Estratégico |
| Medidas de sucesso quantitativas | Medidas de sucesso quantitativas e qualitativas |
| Controlo | Parceria |
| Parceria | Parceria |
| Visão de curto prazo | Visão de longo prazo |
| Administrativa | Consultiva |
| Orientada para uma lógica funcional | Orientada para uma lógica de negócio |
| Focalizada internamente | Focalizada externamente nos clientes |
| Reactiva | Proactiva |
| Centrada na actividade | Centrada na criação de soluções |

Fonte: Adaptado de Ulrich (1997)

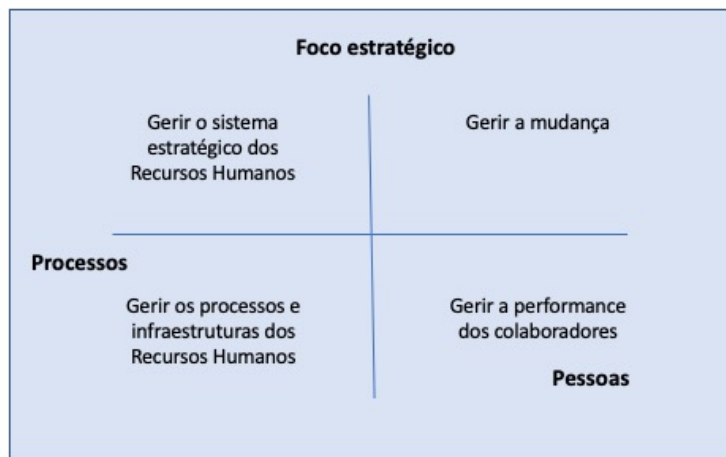
Segundo Tavares & Caetano (1999) a nova conceção da gestão de recursos humanos é a resposta da organização no geral e da gestão, em particular, às alterações do ecossistema empresarial (Lambin, 2004; Teixeira, 2012), marcado por rápidas e turbulentas mudanças (aumento da concorrência, da globalização dos mercados, culturas empresariais de excelência, competências laborais, responsabilização dos colaboradores, importância do cliente).

Perante este contexto e ambiente competitivo, as organizações adotam novos modelos de gestão dos recursos humanos, que valorizam o envolvimento das pessoas e o aproveitamento do seu potencial intelectual, considerando a gestão das pessoas uma questão estratégica (Cordeiro, 2008). Os colaboradores deixam de ser vistos como meros indivíduos, passam a ser considerados como pessoas, avaliados como recursos estratégicos, tendo a função de recursos humanos adquirido uma função estratégica na cultura e estrutura organizacional (Serrano, 2010). A gestão de recursos humanos, em alinhamento com a estratégia, pode contribuir para responder aos desafios que se colocam atualmente às organizações (Ulrich, 1997): na gestão dos impactos da globalização na potenciação da cadeia de valor como instrumento de alavanca do negócio; na

maximização do lucro, por via do custo e do crescimento; na focalização e desenvolvimento das capacidades das organizações; na gestão da mudança; na gestão dos efeitos da introdução e modernização tecnológica; na atração e retenção das competências e do capital intelectual das empresas.

Segundo Ulrich (1997), a função de recursos humanos, para criar valor e produzir resultados, deve ser capaz de se posicionar de forma a assumir um equilíbrio entre um foco estratégico/operacional e orientar-se para as pessoas/processos (figura 1).

Figura 1: Funções dos recursos humanos



Fonte: Ulrich, 1997

A função recursos humanos desempenha uma função importante na definição das práticas do modelo de gestão das organizações e no seu alinhamento com os desafios estratégicos do negócio. Segundo Ulrich (1997), tal como se apresenta na tabela seguinte (tabela 2), a função recursos humanos pode assumir quatro tipologias: (1) “*Strategic partner*”, são parceiros de negócio, na uma vez que garantem a articulação entre os sistemas de recursos humanos e a estratégia de negócio; (2) “*Administrative expert*”, são parceiros de negócios pois concentram-se na diminuição dos custos através de uma maior eficiência dos sistemas e processos de recursos humanos; (3) “*Employee champion*”, são parceiros de negócio, dado que garantem que a produtividade e os contributos do capital humano para o negócio são significativos e mantêm-se ao longo do tempo; (4) “*Change agent*”, são agentes de mudança porque ajudam a empresa a criar condições para se adaptar de forma às transformações do modelo de negócio ou de mercado.

Tabela 2: Papéis da função recursos humanos

| Papel | Resultado | Metáfora para a função RH | Atividade crítica |
|--|--|---|---|
| Gerir o sistema estratégico de recursos humanos | Apoiar a execução da estratégia | “Strategic partner” (Parceiro estratégico) | Alinhar os recursos humanos com a estratégia do negócio |
| Gerir os processos e infraestrutura de recursos humanos | Construir uma infraestrutura de recursos humanos eficiente | “Administrative Expert” (Especialista Administrativo) | Efetuar uma reengenharia na organização dos processos |
| Gerir a performance dos colaboradores | Aumentar o compromisso e capacidade dos colaboradores | “Employee champion” (Parceiro das pessoas) | Escutar e responder às solicitações dos colaboradores |
| Gerir a mudança | Renovar continuamente a organização | “Change agent” (Agente de mudança) | Criar capacidades internas para gerir a mudança |

Fonte: Adaptado e Ulrich (1997)

O novo conceito de gestão estratégica de recursos humanos integra as políticas da gestão da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores do Hospital-Escola, as competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização (Pfeffer, 1998; Tavares & Caetano, 1999).

Ora esta cultura, implica que os colaboradores estejam envolvidos e comprometidos com a organização, pelo que se deve dar atenção especial ao recrutamento e seleção de pessoas, a sua integração e socialização, formação e desenvolvimento de sistemas de recompensas (Gilbert, 1999; Tavares & Caetano, 1999).

1.3. Modelo e Cultura Organizacional

Alguns elementos do ambiente interno das organizações que podem influenciar o processo de inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias (produtos e, ou serviços), processo e modelos de negócio, prendem-se com os fatores organizacionais, a cultura, o conhecimento e as pessoas, o marketing, as finanças e a produção (Depiné & Machado (2012).

Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de ter uma cultura favorável ao desenvolvimento das inovações. Hamel (2007) desafia-nos para a urgência da mudança e

sugere construir uma organização semelhante a um organismo humano, com uma verdadeira dimensão holística, pensada como um todo, promovendo a integração dos diferentes elementos e níveis de atuação, fortalecendo o seu conjunto.

As pessoas (fundador, gestores e outros líderes, e colaboradores) de uma empresa influenciam a sua cultura (Thévenet, 1997), as suas crenças e os seus valores, e por sua vez, as suas atitudes e comportamentos influenciam o desempenho das empresas (Schein, 1985; Collins & Porras, 1996; Dowling, 2001).

Segundo Pires (1995) são das decisões estratégicas que saem novos modelos e estratégias da organização concorrer no mercado, decisões que condicionam a sua atividade e que definem os recursos materiais/físicos, estruturais e humanos necessários à organização.

Para Ahmed (1998) a cultura é um dos principais determinantes da inovação. Realça, que o processo de inovação requer uma cultura e ambiente organizacional que sejam propícios para a criatividade inovação. Para o desenvolvimento desta cultura e ambiente é importante a coordenação interdepartamental e a interação entre todos os elementos das empresas (Depiné & Machado, 2012)

Trata-se de um processo holístico que inclui uma grande variedade de atividades que permitem gerar negócios satisfatórios para as organizações através da criação de valor para os clientes (Trice & Beyer, 1984).

Shein (1985) afirma que para as organizações terem sucesso devem fomentarem uma boa cultura organizacional que esteja sustentada na inovação.

Cada organização possui distintas competências e habilidades para a realização das suas tarefas, funções e atividades. Segundo Martin et al (1983) a cultura organizacional possui duas dimensões essenciais: (1) as redes de significados contidos nas suas ideologias, normas e valores e (2) as suas formas, ou práticas em que esses significados são expressos, afirmados e comunicados aos membros.

Na verdade, para avaliar o clima/ambiente organizacional é preciso senti-lo, evidenciando as prioridades e os valores das organizações de quem por dentro vivencia e experimenta a vida na organização (Ahmed, 1998), pois cada uma tem os seus rituais, linguagem, história, hábitos, artefactos, símbolos e as configurações para aumentar a expressão de significados compartilhados apropriados para a ocasião (Trice & Beyer, 1984).

Segundo Fleury & Sampaio (2002) cultura organizacional é o “conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Ahmed (1998) identifica as origens do termo “clima organizacional” nas teorias organizacionais, em particular a Kurt Lewin e Douglas McGregor que usaram o termo para se referir ao clima social (estilos de liderança e ambiente social) e ao clima organizacional (teoria X e Y). O clima da organização é sentido por seus membros através de práticas, procedimentos da organização e sistemas de recompensas existente e é indicativo da forma como o negócio funciona de forma autónoma e rotineira.

O modelo organizacional resulta de sete fatores que influenciam o ambiente de trabalho na organização, nomeadamente, a flexibilidade, responsabilidade, padrões de desempenho e de exigência, recompensas, clareza da missão, nível do empenhamento e estilo de liderança (Goleman, 2000), tal como se apresenta na tabela seguinte (tabela 3).

Tabela 3: Fatores que influenciam o modelo organizacional

| Fatores | Descrição |
|-------------------------------|--|
| Flexibilidade | Grau em que os colaboradores se sentem livres para gerar inovações e ter iniciativa. |
| Responsabilidade | Grau em que os colaboradores se sentem organizacionalmente responsáveis. |
| Desempenho e exigência | Padrões de desempenho e exigência estabelecidos pelos colaboradores e que os norteiam nas suas atividades. |
| Recompensas | Perceção do feedback sobre o desempenho e da adequação das recompensas. |
| Clareza de missão | Grau em que as pessoas sentem que a missão e os valores do Hospital-Escola são claros. |
| Empenhamento | Nível de empenhamento das pessoas num propósito comum. |
| Estilos de liderança | Capacidade de orientar, de relacionamento e de comunicação com os colaboradores |

Fonte: Goleman (2000)

A cultura é uma construção da mentalidade coletiva que identifica e distingue os membros de um determinado grupo relativamente a outros (Hofstede, 1991). O autor recorre a uma metáfora, comparando a cultura organizacional às camadas de uma cebola, onde na camada superficial estão os símbolos e na camada mais profunda os valores.

Existe uma relação estreita e interdependente entre o homem e o ambiente, pois o homem molda o ambiente, mas também é moldado pelo próprio ambiente. É nesta relação que falamos de organizações aprendentes (Franco & Ferreira, 2007; Harrison, 2009; Pereira, 2014), que lhes permitem fazer face aos constrangimentos e às oportunidades do meio onde se inserem e atuam. Ora, os seres humanos são sujeitos ativos, com percepções e interesses particulares e individuais que os movem. Por vezes, os seus interesses individuais podem não coincidir com os interesses das organizações, resultando alguns conflitos.

Bates *et al.* (1995) delimitaram três dimensões para caracterizar a cultura organizacional: (1) individualismo *versus* coletivismo (coordenação de tomada de decisão, supervisão e recompensas, resolução de problemas), (2) distância do poder (centralização de autoridade, estrutura e níveis hierárquicos), (3) congruência cultural (lealdade e filosofia organizacional entre todos os membros da organização).

É neste sentido que surge a necessidade de compreender as percepções e as dinâmicas presentes no ambiente e clima organizacional. Na perspetiva de Schneider *et al.* (1996) existem 4 dimensões do clima organizacional: (1) Natureza das relações interpessoais (confiança, reciprocidade, colaboração, competição, valorização das pessoas, integração dos novos colaboradores); (2) Natureza hierárquica (centralização, participação nas decisões, espírito de equipa, privilégios especiais); (3) Natureza do trabalho (desafiador ou aborrecido, rigidez das funções, flexibilidade, disponibilidade de recursos); (4) Sistemas de apoio e recompensas (dimensões do desempenho profissional, avaliação, recompensas, suporte e apoio organizacional).

Associado ao conceito de clima organizacional está o conceito de cultura organizacional (Ahmed, 1998). A cultura organizacional refere-se às crenças e aos valores profundamente enraizados dentro da organização, sendo, por isso, em certo sentido, um reflexo do clima da organização, ainda que a um nível muito mais profundo. Na verdade, enquanto que o clima da organização é observável através das suas práticas, políticas, ações e rotinas, as crenças e os valores não são visíveis neste mesmo prisma, mas resultam de um sistema cognitivo que orienta o comportamento e as ações em função dos estímulos do meio ambiente circundante. O suporte/apoio da direção (clima) faz com que os colaboradores

interpretem e acreditem que a gestão de topo valoriza a inovação (cultura), dada a sua experiência na organização.

A cultura organizacional está intimamente ligada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial (Isaksen et al., 2001). A este respeito, Schein (2004) salientou que a cultura organizacional é um modelo dos pressupostos básicos que um grupo assimilou e interiorizou à medida que resolveu os seus problemas de adaptação externa e interna e que, por ter sido eficaz, foi considerado válido, repassado e ensinado aos demais novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Segundo Schein (1992), a cultura organizacional incorpora três níveis: (1) Os *artefactos*, que engloba toda a organização, ou seja, os produtos, serviços, tecnologias e padrões comportamentais dos seus membros, visíveis e audíveis, mitos e histórias; (2) Os *valores compartilhados* a que correspondem aos valores que permitem orientar as pessoas na realização das suas tarefas, normalmente criados pelos fundadores das organizações, validados pelo meio físico ou pela partilha social do grupo; (3) Os *pressupostos básicos*, associados a algo mais profundo e oculto nos membros da organização, incluindo as percepções, valores e sentimentos, que dão significado às coisas, que definem como reagir emocionalmente ao que se passa, que caracterizam a identidade da organização.

Isaksen et al. (2001), afirmam que o clima organizacional é a repetição de um modelo padrão do comportamento, atitude e sentimento, que caracteriza a convivência na organização.

Definir cultura de inovação é pertinente, mas de grande complexidade, mas que urge esclarecer, acima de tudo porque o conceito de cultura é algo que evoluiu ao longo do tempo, assim como a própria definição de cultura empresarial.

Na literatura existem uma grande multiplicidade de definições de cultura, das quais se nota um consenso em torno de que a cultura é um comportamento e atitudes, baseadas no conhecimento, costumes, tradições, crenças, normas e valores, adotadas por um grupo de pessoas (sociedade, organização) para resolver problemas. A este propósito, Ahmed (1998) realça duas componentes da cultura: (1) Cultura Explícita - representa os padrões típicos de comportamento das pessoas e os objetos que produzem; (2) Cultura Implícita – representa aos valores, as crenças, as normas que determinam e realçam os padrões

observados de comportamento. Chiavenato (2011) fala da existência de duas vertentes na cultura das organizações: (1) a “cultura *formal*”, apoiada nos órgãos que a constituem, nos cargos desempenhados pelos seus membros, na hierarquia da autoridade e na responsabilidade, os objetivos, as estruturas e tecnologias disponibilizadas na organização; (2) a “cultura *informal*”, apoiada nos *grupos informais* internos, com interesses semelhantes ou não, as *atitudes e comportamentos* assumidos, as *normas de trabalho* que diferentes grupos podem assumir, independentemente das definidas institucionalmente, as quais também poderão favorecer ou não a organização como um todo, e os *padrões de liderança*, que conferem autoridade por vezes informal e como contra poder. Na verdade, quando se pretende alterar a cultura organizacional, é mais fácil manipular e influenciar a componente explícita do que implícita do comportamento. Por exemplo, é possível, através da formação e capacitação de quadros, provocar certas ações e comportamentos dos colaboradores tendo em vista dotá-los de conhecimento e técnicas que visem a satisfação dos clientes, o que não significa realizar qualquer mudança na cultura implícita.

A força da cultura organizacional depende do grau de penetração e assimilação das crenças, normas e comportamentos da cultura explícita entre os seus membros, assim como da relação dinâmica que se estabelece entre as dimensões implícita e explícita da cultura.

Em termos de síntese, tendo por base a revisão da literatura, Martin (1992) sistematiza cultura organizacional, em três categorias, tal como explorado por Neves (2000) e se apresenta na tabela seguinte (tabela 4): (1) integradora (tem como princípios básicos a homogeneidade, face aos benefícios que a sua concretização propiciam aos indivíduos e às organizações; a cultura é vista como “agregadora” que une todas as pessoas da organização, com convicções claras, consistentes e consensuais por todos partilhado); (2) diferenciadora (considera a divergência como fundamental, pondo em causa a homogeneidade e o consenso da perspectiva integradora, através dos conflitos de interesse); (3) fragmentada (indivíduo está no centro da análise, as suas posições são mutantes, em função dos problemas que se lhe deparam, face às constantes contradições entre situações e sistemas sociais e organizacionais).

Tabela 4: Perspetivas de abordagem da cultura organizacional

| Elementos | Perspetivas de abordagem | | |
|--|---|--|--|
| | Integradora | Diferenciadora | Fragmentada |
| Essência Consenso | Homogeneidade e harmonia A nível de organização | Diferença e conflito A nível de grupo | Ambiguidade Multiplicidade de visões e ausência de consenso |
| Manifestações Matriz cultural Ambiguidade | Relações de consistência Uma e única Excluída | Relações de inconsistência Várias e grupais Canalizada para fora das subculturas | Falta de clareza e complexidade Múltiplas Enfatizada |
| Unidade de análise | Organização | Grupo | Indivíduo |

Fonte: Adaptado de Martin (1992) e Neves (2000)

Por outro lado, as normas culturais desempenham aqui um grande papel. Segundo O'Reilly (1989) as normas variam em torno de duas dimensões: (1) A intensidade: quantidade de aprovação/desaprovação relativamente a uma expectativa; (2) A cristalização: prevalência com a qual a norma é compartilhada.

De forma ilustrativa, quando se analisa a cultura de uma organização pode acontecer que certos valores são mantidos amplamente, mas com pouca ou nenhuma intensidade, dado que a maioria dos colaboradores, apesar de entender o que a gestão de topo quer, não manifesta uma forte aprovação ou desaprovação. Por outro lado, pode verificar-se que uma determinada norma, como a inovação, é valorizada positivamente por um grupo (por exemplo, de marketing, pesquisa e desenvolvimento: P&D) e negativamente valorizada por outro (por exemplo, de produção). Conclui-se que há, aqui, intensidade, mas não existe a cristalização. Apenas existem culturas fortes quando há intensidade e consenso entre todos, onde os colaboradores acreditam nos seus produtos, seus clientes, seus processos e projetos futuros.

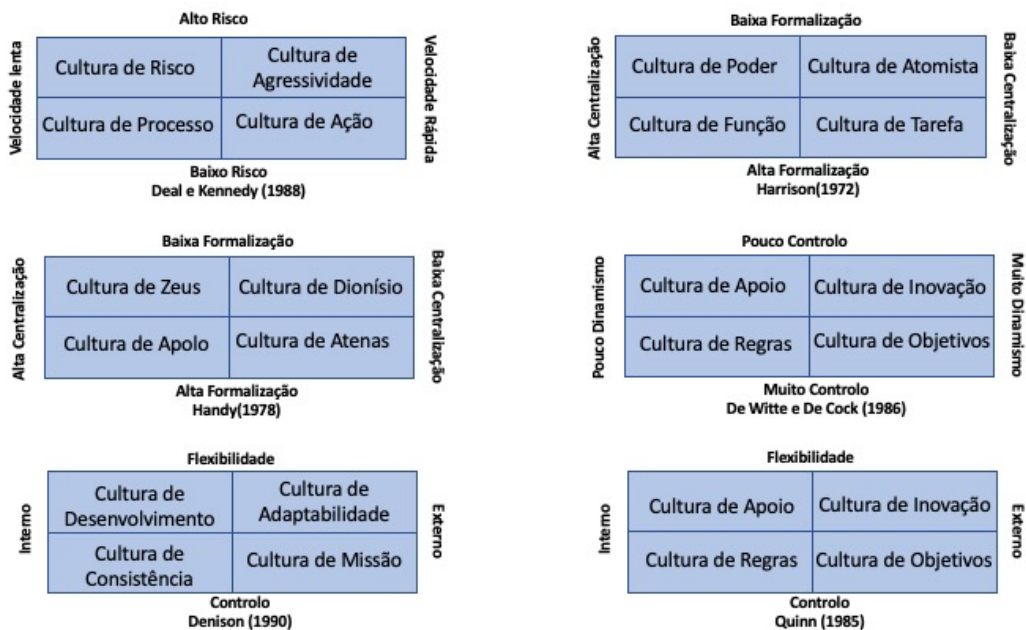
Todavia, a existência de uma cultura forte também apresenta alguns riscos, podendo ser, inclusive, uma barreira para o reconhecimento da necessidade de mudança e para a própria mudança. Um estudo de Denison (1990) concluiu que as culturas com forte impulso para a inovação e mudança pode ocasionar problemas quando as circunstâncias de mercado e as necessidades dos clientes exigem previsibilidade e conformidade com as especificações.

Os líderes das organizações (gestores de topo) têm um papel fundamental na formação da cultura, uma vez que eles são capazes de dar prioridade à inovação e mudança, bem como desenvolver esforços, por exemplo, em termos de recompensas, para se protegerem contra a rotina e a preguiça organizacional (Shein, 2004). Neste seguimento, os colaboradores agem em conformidade e seguem as orientações, em função dos valores e objetivos definidos pela gestão, num processo de estreita colaboração e parceria.

Neves (2000) sistematizou os diferentes modelos tipológicos da cultura organizacional, de dimensões unipolares (Figura 2).

O modelo de Deal & Kennedy (1988, cit in Neves, 2000) tem por base duas dimensões, a alta ou baixa *quantidade e risco* que as organizações têm de correr e a *velocidade de obtenção de informação*, lenta ou rápida, resultando quatro culturas de processo, risco, agressividade e ação.

Figura 2: Síntese gráfica de modelos tipológicos



Fonte: Adaptado de Neves (2000)

O modelo de Harrison (1972, cit in Neves, 2000) tem por base as dimensões *formalização* e a *centralização*, baixa ou alta, as quais definem a sua tipologia nos quatro quadrantes em cultura de função, poder, autoridade e de tarefa.

Handy (1978, cit in Neves, 2000), utiliza as mesmas dimensões do modelo anterior, mas atribui o nome de um deus da mitologia grega a cada quadrante, resultando a cultura de Apolo (deus da razão), Zeus (o líder onipotente dos deuses do Olimpo), Dionísio (deus da autonomia) e Atenas.

A tipologia de cultura organizacional de De Witte & De Cock (1986, cit in Neves, 2000), recorre a duas dimensões, o *controle* e o *dinamismo*, que variam de muito a pouco, relacionadas entre si, e estruturadas nos quatro quadrantes, constituindo as culturas de regras, apoio, inovação e de objetivos.

O modelo de Denison (1990), com duas dimensões bipolares e relacionadas entre si, uma orientada na relação que as organizações têm com o seu exterior (*orientação externa*), *versus* a sua própria dinâmica interna (*orientação interna*); outra refere-se ao dilema referente com a *abertura à flexibilidade versus* o controle pela estabilidade.

O modelo dos valores contrastantes de Quinn et al (1985, cit in Neves, 2000) apresenta um conjunto de valores relativos à eficácia estrutural com as seguintes dimensões: apoio, inovação, regras e objetivos.

Relativamente à eficácia da cultura é necessário ter em consideração os trabalhos de Denison & Mishra (1995), pois existem um número considerável de variáveis que determinam o seu grau de eficácia (fracasso, adaptação, sobrevivência, desenvolvimento), sendo mesmo difícil de quantificar ou medir o fenómeno.

Há, na literatura, diversos estudos que evidenciam a importância da cultura para o desempenho e eficácia organizacional.

O trabalho de Peters & Waterman (1982) procurou determinar os princípios da excelência organizacional, que se traduziu na identificação de um conjunto de características culturais de empresas consideradas, na altura e no estudo, de sucesso. O estudo, que veio a tornar-se conhecido como os 7 S's de Mackinsey (explorado mais à frente), identificou 7 variáveis que determinavam o sucesso.

Wilkins & Ouchi (1983) afirmam que a tipologia das organizações influencia o seu desempenho, concluindo que as organizações do tipo “familiar” são mais eficientes, como o é caso da FFP e do HE-UFP.

Do mesmo modo, Kotter & Heskett (1992) apresentam uma relação entre culturas fortes, culturas adaptáveis e a eficácia organizacional.

Deshpande et al. (1993), baseando-se numa síntese de mais de 100 estudos anteriores nas áreas do comportamento organizacional, sociologia e antropologia, definiram quatro tipos genéricos de cultura de inovação: (1) Cultura de mercado; (2) Cultura *adhocracy*, (3) Cultura familiar e (4) Cultura hierárquica. O estudo conclui que um tipo de cultura é capaz de melhorar a capacidade de inovação do que outras tipologias. Assim, “a cultura de mercado” e a “cultura *adhocracy*” apresentam “valores” mais elevados nas empresas de alta performance (maior desempenho), existindo uma relação estatisticamente significativa entre estas variáveis.

O trabalho de Ekvall (1993) vem reforçar o vínculo entre a cultura organizacional e capacidade de inovação. Dennison & Mishra (1995) identificam quatro características culturais e valores que estão associados com a eficácia cultural:

(1) O envolvimento. O envolvimento de um grande número de participantes está associado com a eficácia, dado que pode proporcionar uma definição coletiva de comportamentos, sistemas e significados de uma forma que exige conformidade individual. Este envolvimento é conseguido através da integração em torno de um pequeno número de valores-chave, que se traduz numa cultura forte. Esta participação cria um sentimento de propriedade e responsabilidade, traduzida num maior compromisso com a organização e numa crescente capacidade para atuar em condições de ambiguidade.

(2) A consistência. A consistência tem consequências organizacionais positivas (permite a integração e a coordenação) e negativas (as culturas altamente consistentes são muitas vezes as mais resistentes à mudança e à adaptação). O conceito de consistência permite explicar a existência de subculturas dentro de uma organização, assim como o conjunto de regras e procedimentos de como manifestar a concordância/discordância que permite avaliar a conformidade no grupo.

(3) Capacidade de adaptação (mudança interna) em resposta às condições externas. As organizações eficazes devem desenvolver normas e crenças que suportam a sua capacidade de receber e interpretar os sinais do seu ambiente e traduzi-los em alterações cognitivas, comportamentais e estruturais. Quando as organizações se afastam do seu ambiente externo, tendem a tornar-se burocráticas e isoladas, com baixa capacidade de adaptação;

(4) Sentido de missão ou visão de longo prazo. A missão deve apresentar as grandes orientações sobre o funcionamento da organização, identificando, desde logo, o seu propósito e significado que fundamenta a sua existência (razão de ser). Por outro lado, a missão define o curso de ação adequado para a organização e para os seus colaboradores. Para a sua eficácia, as organizações precisam de conciliar estas quatro dimensões (Dennison & Mishra, 1995). Tal como referido por Schein (1985) a cultura é desenvolvida quando uma organização aprende a lidar de forma equilibrada e consistente com a dupla de problemas relativamente às necessidades de adaptação externa e integração interna, mudança e estabilidade, sendo uma das funções da liderança criar uma forte e coesa cultura organizacional (Schein, 2009).

A revisão da literatura tem encarado a cultura organizacional como uma técnica capaz de proporcionar ganhos na produtividade, melhoria da performance e da eficácia da gestão (Gomes, 2000), ao mesmo tempo que apresenta as particularidades de cada organização, que se preocupa com a sua diferenciação cultural, onde os indivíduos e grupos se expressam e partilham a sua identidade (Ferreira, et al, 1996).

Deste modo, para compreender a cultura organizacional, diferentes autores e investigadores partiram de distintas definições e conceitos que, em consequência, valorizam diferentes dimensões. Numa perspetiva mais dinâmica e integradora do conceito, Bilhim (2004) considera a cultura organizacional como o resultado das aprendizagens de um grupo, organização ou sociedade, que se reflete nos comportamentos dos mesmo.

1.4. Competitividade e a Inovação organizacional - Desafios

Atualmente, as organizações atuam num ambiente extremamente dinâmico, complexo, competitivo e imprevisível (Freire, 1997; Cardoso, 1997; Pires, 1999; Lambin, 2004; Johnson et al, 2008; Teixeira, 2012). É, portanto, fundamental que os gestores dessas organizações saibam delinear as estratégias mais adequadas de forma a responderem eficazmente aos desafios que lhes são colocados e assim, conduzirem as suas empresas ao sucesso.

As organizações são chamadas a responder a um número crescente de exigências (Pires, 1999; Johnson et al, 2008; Toner, 2011; Teixeira, 2012), relativas ao ambiente (regulação

e legislação; proteção do ambiente, alterações demográficas e sociais), ao mercado (Concorrência, dificuldades de financiamento, fragmentação e segmentação do mercado, redução do ciclo de vida dos produtos, globalização do mercado, desenvolvimento tecnológico), aos clientes (preço mais baixos, maior qualidade, serviço e respostas rápidas) e dos acionistas (querem mais valor e os colaboradores têm mais expectativas). A estratégia de resposta é complexa e não existem soluções fáceis, baratas e milagrosas. Ganham relevo as atividades relacionadas com a conceção (reinvenção) de serviços e com o funcionamento da organização (Pires, 1999).

A gestão de alta performance a ser adotada pelas organizações, exige uma mudança nas formas de relação entre o capital e o trabalho, bem como alterações sobre o tipo de base de informações requeridas para viabilizar esta nova forma de gestão (Passos, 1999).

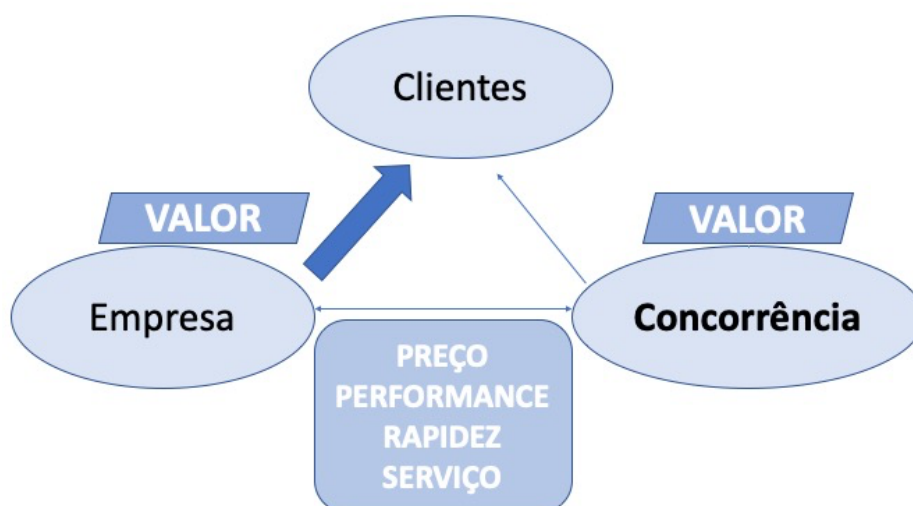
Segundo Alencar (1996), o interesse pela inovação organizacional deve-se principalmente à necessidade de sobrevivência e expansão, pelo que as organizações procuram diversificar produtos e, ou mercados, antecipar a procura do mercado, recrutar e reter talentos e melhorar a qualidade de seus bens e serviços de modo a serem competitivas (Porter, 1985).

A fronteira da competitividade está cada vez mais na identificação das necessidades dos clientes e na sua transposição para as características dos produtos (valorizadas pelos clientes), criando valor para o mercado, função para a qual os recursos humanos são essenciais (Freire, 1997).

Só é possível a qualquer organização em geral, mas em particular para aquelas de carácter empresarial, atingir o sucesso se for competitiva (Porter, 1985; Freire, 1997; Teixeira, 2012). E para isso deve ser capaz de oferecer, de forma sustentável, mais valor aos seus clientes (Freire, 1997), apostando nas suas competências distintivas (Porter, 1985).

Assim, a estratégia é o conjunto das ações e decisões da organização que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência (Freire, 1997; Teixeira, 2012), tal como se apresenta na figura seguinte (figura 3):

Figura 3: Fonte de vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Freire (1997)

Senge (2005, p.11) considera que *“a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes”*, pelo que a organização deve estar disponível para aprender porque é o conhecimento que alavancará os resultados.

Da mesma forma, para Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento é um fator competitivo, e a capacidade de inovação da organização é o resultado da aplicação desse conhecimento no terreno, transformado em produtos e serviços com valor para o mercado, e, por isso, comercializáveis.

1.4.1. Estratégia, pessoas e competitividade

O mercado e contexto atual exige que as organizações sejam dinâmicas, socialmente responsáveis e competitivas, capazes de conquistar mercado, criar riqueza e inovar, empregando pessoas e que consigam oferecer soluções e valores para seus interlocutores, nomeadamente, consumidores, proprietários, sócios, acionistas e colaboradores, bem como para a comunidade onde estão inseridas (Freire 1997; Pires, 1999; Drucker, 2002; Lambin, 2004; Noria et al, 2003; Gupta, 2006; Hamel, 2007; Teixeira, 2012).

O estudo de Joyce et al. (2004) intitulado *“What really Works”* analisou os fatores críticos de sucesso das empresas americanas durante uma década e, acima de tudo, quais as estratégias e técnicas que não tiveram impacto na competitividade das organizações. O

estudo revelou que não são fatores diferenciadores possuir um bom sistema de informação, o capital investido em tecnologia, os programas de gestão de mudanças, o uso de técnicas de gestão da cadeia de fornecimento, a governação corporativa ou a contratação de gestores de renome e reconhecimento internacional.

O bom exercício da liderança, os estilos e postura dos gestores, tem mais impacto nos resultados empresariais do que o capital, a tecnologia ou os programas de gestão de mudança.

O estudo da competitividade está fortemente associada á análise do capital humano (Drucker, 2005; Hamel, 2007; Toner, 2011; Chiavenato, 2011) , sendo este um fator critico que pode ajudar a compreender o sucesso ou insucesso das organizações (Noria et al, 2003), na forma como conseguem criar, inovar, orientar-se para o mercado, internacionalizar-se, adotarem novas tecnologias, comprometer-se com a sociedade.

Entende-se por capital humano, segundo Stewart (1998), toda capacidade, conhecimentos, competências, habilidades e experiência dos colaboradores e gestores de uma organização que permitem desenvolver a criatividade e a inovação organizacional.

Neste sentido, as organizações começam a valorizar o conhecimento técnico e científico dos colaboradores, a sua formação académica e as qualificações profissionais, dado que reconhecem a sua importância para o desempenho e performance organizacional (Martins, 2009; Senge, 2005).

Os colaboradores deixam de ser vistos como custo e meros fatores produtivos, passando a ser considerados como “ativo” (Stewart, 1998; Chiavenato, 2002; Fogari & Teixeira, 2012), pelo que o investimento no capital humano permite que as organizações melhorarem as qualificações dos colaboradores, contribuindo decisivamente para a sua motivação, satisfação, compromisso, produtividade e capacidade inovadora (Crawford, 1994).

As organizações que poderão obter bons resultados serão aquelas que investirem na formação e aperfeiçoamento das pessoas, cultivando nelas “*o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização*” (Senge, 2005).

Neste sentido, Silveira (2003) demonstra que para uma organização obter vantagens competitivas é preciso ocorrer um processo de mudança de estado caracterizado pela

inovação, a qual é impulsionada pela aprendizagem das pessoas através do conhecimento e ganho de competência através de suas componentes humana e estrutural (figura 4).

Figura 4: Cadeia de Relações Sistêmicas na Gestão da Inovação



Fonte: Silveira (2003).

Como afirma Castells (2005), perante os novos desafios do mercado e da sociedade, a produtividade e a competitividade das empresas depende, principalmente, da capacidade de gerar conhecimento e de processar informação de forma eficiente. Significa isto que a educação, a formação e os recursos humanos devem estar em primeiro lugar e que possam adaptar-se a formas de gestão e de produção em constante mudança, a partir da sua utilização de tecnologias de informação e de comunicação, sendo o conhecimento e a inovação as fontes de poder.

Tendo por base a revisão da literatura, podemos concluir que existe uma estreita relação entre a competitividade e as competências, entre a estratégia competitiva e os profissionais competentes, entre a posição competitiva e captação, desenvolvimento e gestão de talentos nas organizações.

Segundo Noria et al. (2003) os fatores responsáveis pelo sucesso das empresas americanas estudadas foram: (1) Estratégia clara e focalizada no cliente; (2) Foco na ação; (3) Cultura orientada para os resultados; (4) Construção de uma organização simples. O estudo apresenta outras conclusões que atestam a importância da liderança e da informação da gestão, sendo que: (a) 15% da variação dos resultados organizacionais são explicados pelo envolvimento e compromisso na liderança; (b) A capacidade para manter bons colaboradores e promover o talento é vital; (c) A orientação para a inovação surge como elemento de interesse para explicar a competitividade.

Face aos desafios atuais do mercado, cada vez mais global, concorrencial e turbulento, exige que as organizações tenham uma estratégia competitiva desenvolvida por profissionais competentes, sendo que essa competência, leva a que as organizações dediquem tempo e atenção à atração, criação e desenvolvimento e retenção do talento.

Tracy (2003) considera que existem dois fatores para compreender o progresso pessoal: (1) Enfoque (saber escolher o que se deve fazer, fazer as coisas adequadas e fazer como fazer – é a estratégia); (2) Concentração (focalizar a atenção nos seus recursos e competências, nas atividades fundamentais para o sucesso).

A estratégia é a gestão do relativo, que perante as condicionantes e as oportunidades do ambiente (contextual e transacional), permite orientar a empresa e escolher o rumo mais adequado, tendo em consideração as suas capacidades, recursos e competências distintas (Porter, 1982; Freire, 1997; Teixeira, 2012). Em última análise, a estratégia tem como objetivo obter vantagens competitivas (Porter, 1982; Freire, 1997), que segundo Porter (1982) pode ser conseguida através da “Liderança em custos”, “Diferenciação” e “Focalização”.

Segundo Garcia Erquiaga (2000) a estratégia deve ser equilibrada e calibrada entre aquilo que se pretende e os recursos que se utilizem. O autor refere que o gestor (estratega) deve procurar uma adequação e coerência entre a estratégia (diagnóstico, objetivos, mercados, estratégia proposta) e a estrutura (pessoas, recursos, sistemas organizacionais).

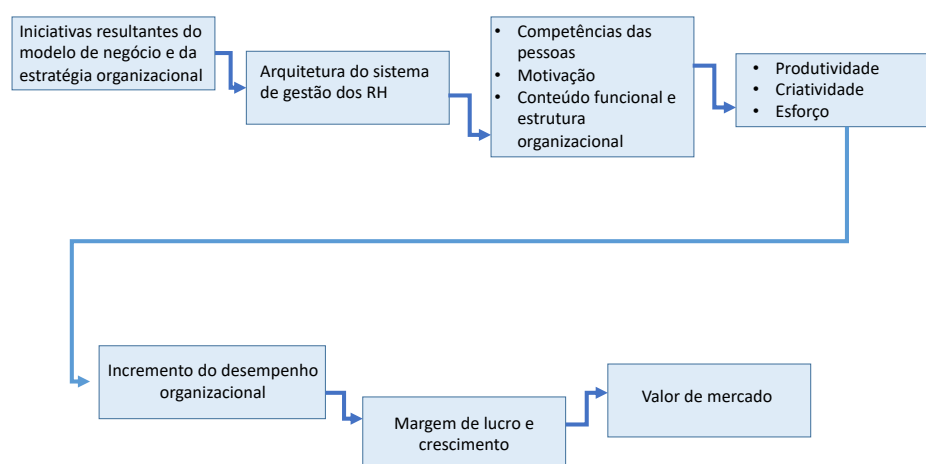
A este propósito, Mintzberg (1994) refere que a estrutura de uma organização condiciona o caminho que o negócio pode seguir. Ou seja, as suas condicionantes estruturais (dimensão, tecnologia, recursos financeiros) afetam a sua competitividade.

Noria et al (2003) coloca a formação das pessoas acima dos outros recursos e da tecnologia para o desenvolvimento organizacional, pois este é um ativo inimitável e criativo, que permite desenvolver uma estratégia, manusear equipamento e assumir uma orientação para o cliente.

A preparação e formação do capital humano significa melhores escolhas do mercado, melhores soluções e melhores posicionamentos estratégicos (Jullien, 2000). O estudo deste autor, realçou a importância da delegação de poderes e funções em outras pessoas, permitindo que a organização cresça. O gestor que não delega, mas concentra tudo em si mesmo, condiciona o crescimento da organização e as suas próprias possibilidades, pois

limita-a às suas capacidades pessoais e saber fazer. Vários estudos revelaram um conjunto de fatores que contribuem para a “criação” de capital humano, tais como, o nível de educação, gestão, a experiência organizacional, os traços de personalidade, a criatividade e autoeficácia, entre outros (Dyke et al., 1992, Ardichvili & Cardozo, 2000), sendo considerado o recurso mais valioso e universal mais dificilmente imitável (Coff, 1997; Grant, 1996). A quantidade de estudos encontrada na literatura (Porter, 1985; Dyke et al., 1992; Huselid, 1995; Coff, 1997; Grant, 1996; Huselid & Becker, 1996; Pfeffer, 1998; Becker & Huselid, 1998; Ardichvili & Cardozo, 2000; Richard & Johnson, 2001; Guthrie, 2001; Guthrie et al., 2009) vem demonstrar que as práticas de gestão de recursos humanos podem ajudar a criar uma fonte de vantagem competitiva, quando alinhadas com a estratégia competitiva de uma empresa. A gestão de recursos humanos tem o potencial de criar uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que influencia os conhecimentos e as competências existentes numa organização, através da atração e desenvolvimento do seu capital humano (Wright & McMahan, 1992), bem como, constitui um elemento importante na implementação da estratégia da organização (Pfeffer, 1998). O modelo de criação de valor baseado gestão do capital humano, proposto por Becker & Huselid (1998), evidencia a relação entre a estratégia organizacional e a arquitetura das práticas de gestão de recursos humanos e a sua influência nos resultados (figura 5).

Figura 5: Modelo de criação de valor através da gestão do capital humano



Fonte: Adaptado de Becker & Huselid (1998)

Tal como se evidencia no modelo exposto na figura acima apresentada, o ponto de partida do “design” do sistema de gestão de recursos humanos resulta das opções estratégicas do negócio. Depois, em função do alinhamento entre estas opções estratégicas e as práticas de gestão de recursos humanos configuradas, a organização tem o potencial de desenvolver as competências das pessoas, motivá-las e orientá-las no modo como desempenham o seu trabalho. Estes fatores (competências, motivação e integração ao nível do conteúdo funcional e estrutura organizacional) têm impacto na produtividade, no grau de criatividade e no nível de esforço dos colaboradores, o que permite um aumento do desempenho da organização e, em consequência, um aumento da margem de lucro e crescimento, desenvolvendo o seu valor de mercado.

1.4.2. A Inovação

O conceito de "inovação" é frequentemente usado e associado ao progresso e desenvolvimento científico, bem como às novas descobertas (“invenções”) para se referir às novas formas de fazer as coisas e que não foram feitas no passado (Loveridge & Cox, 2013).

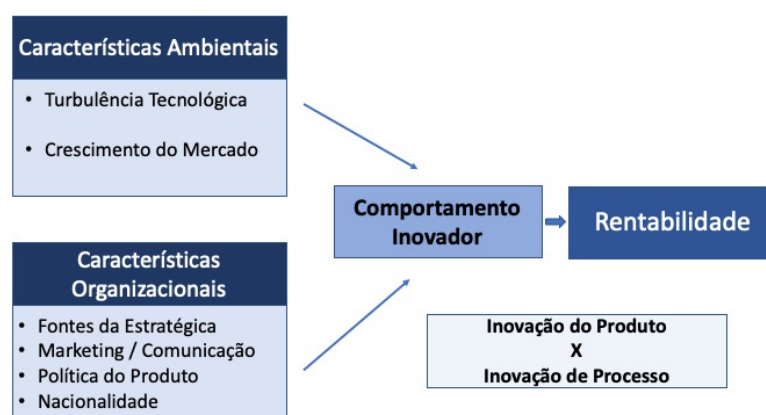
Todavia, apesar da proximidade semântica os termos "invenção" e "inovação" têm significados diferentes (Schumpeter, 1939, 1942). Assim, invenção é o ato criar ou fazer uma descoberta científica, ou de desenvolver o conhecimento existente em novos formatos e que permite criar novos objetos que funcionam de uma maneira não conhecida até então. A inovação é o processo de introdução de um novo produto, processo, serviço ou modelo organizacional para o mercado.

Van de Ven *et al.* (1999) afirmam que a inovação é um processo de implementação e desenvolvimento de algo de novo, incluindo o desenvolvimento de novas ideias e processos, produto, serviço ou uma nova tecnologia.

A inovação pode ocorrer de várias maneiras, podendo ser incremental (ocorre por pequenas melhorias dos processos de produção, produtos ou serviços do Hospital-Escola) ou radical (implica o desenvolvimento de produtos e serviços inteiramente novos), representar modificações de entidades já existentes ou criação de novas; pode ser incorporada em produtos, serviços ou processos; orientada por meio do uso pelos consumidores (Roberts, 1988; Leifer *et al.*, 2000; Toner, 2011).

Para fazer face às mudanças da sociedade, as novas condições do mercado e aos desafios da competitividade (Peters & Waterman, 1982; Freire, 1997; Cardoso, 1997; Pires, 1999; Lambin, 2004; Edquist, 1997; Johnson et al, 2008; Piteira, 2010; Teixeira, 2012; Boas 2013; Domlyn AM. 2021), as organizações devem inovar (Drucker, 1985) se quiserem, no mínimo, sobreviver (Cardoso, 1997; Drucker, 1986; Stewart, 1998). Nesta perspectiva, Drucker (1993; 1986) afirma que só há duas alternativas para as organizações: “*To Market and to Innovation*”, pois as empresas que não tiverem uma orientação para o mercado e não inovarem “morrerão”. A introdução do processo de formação e desenvolvimento para a inovação numa organização só terá êxito quando toda a empresa, a partir, desde logo, da sua cúpula administrativa consciencializar-se de suas vantagens, pelo que deverá ser um processo “Top Down” (Teixeira, 2012). Schumpeter (1939, 1942) realça a importância da inovação como o fator competitivo determinante nas economias capitalistas dinâmicas, bem como o papel dos líderes (empresários e gestores) no desenvolvimento e introdução das inovações e a necessidade de trabalhar em rede com outras instituições, nacionais e internacionais, integrando o estado, as universidades, as empresas e os hospitais (Dodgson 2000; Drucker, 2002; Toner, 2011; Gubiani et al.,2013; Hospodková 2021). Kotabe (1990) considera que os determinantes do comportamento inovador são as características do ambiente e as próprias características organizacionais (figura 6), permitindo-lhes através da inovação (produto, processo) serem mais rentáveis e competitivas.

Figura 6: Determinantes do comportamento inovador



Fonte: Adaptado de Kotabe (1990).

Na perspectiva de vários autores (Marshall, 1990; Dodgson, 2000) o conhecimento é o maior dinamizador das inovações, do desenvolvimento e do progresso económico das empresas e regiões (Gubiani et al (2013).

1.4.2.1. Modelos de Inovação

Segundo dados empíricos (Kotabe, 1990; Brentani, 1991; Manu, 1992; Edget, 1993, Vieira, 2000) existem 3 orientações perante a inovação: (1) Inovação guiada pelo mercado; (2) Inovação guiada pela tecnologia; (3) Inovação guiada pela concorrência.

Segundo Hobday (2005) a inovação nos países industrializados tem-se orientado para o processo de gestão da inovação e para o processo de tomada de decisões. Ao longo dos tempos, acima de tudo a partir da Segunda Grande Guerra Mundial (século XX), foram desenvolvidos modelos explicativos que integram variáveis estruturais, pessoais, sistémicas e estruturais.

Assim, Rothweel (1994), tendo em consideração a sua evolução, classificou estes modelos em 5 gerações (tabela 5), apesar de que a existência de um modelo não significar a substituição dos modelos anteriores, sendo que o modelo mais adequado depende do sector, da cultura do país e da organização, bem como da tipologia de inovação.

O primeiro modelo (tecnologia-Push) assumia que a descoberta científica empurrava a inovação para o mercado, levando à introdução da inovação no mercado e à sua comercialização.

Tabela 5: Evolução dos Modelos de Inovação

| Geração | Características |
|---|---|
| 1ª Geração Technology-Push | Modelos lineares simples. A novidade tecnológica é a força motriz da inovação |
| 2ª Geração Market-Pull | Modelos lineares simples. Reconhece a importância do mercado e dos consumidores |
| 3ª Geração Modelos Interactivos | Modelos sequenciais e interativos. Dão ênfase à integração da investigação e desenvolvimento do Marketing |
| 4ª Geração Modelos Integrados | Modelo de inovação aberto. Desenvolvimento paralelo através da integração de equipas de desenvolvimento, tendo uma forte ligação com os clientes |
| 5ª Geração Modelos de Rede e Sistema de Integração | Modelos de inovação aberto. Desenvolvimento paralelo apoiado pela informação tecnológica. Recorre aos modelos e simulações de investigação e desenvolvimento. Focalização na qualidade e em outros fatores que não o preço. |

Fonte: Adaptado de Rothwell (1994)

O segundo modelo (*market-pull*), tem uma sequência contrária, pois considera que as necessidades do mercado e dos consumidores influenciam e orientam o processo de inovação organizacional. Há que desenvolver tecnologias e produtos que resolvam os problemas do mercado e a satisfação das necessidades dos consumidores.

Os modelos interativos (3ª geração) combinam os fatores internos da organização com os sistemas de ciência e tecnologia existentes no mercado.

Os modelos integrados (4ª geração), surgem associados ao processo de inovação no setor automóvel, que leva à existência de um funcionamento integrado entre todos os departamentos da organização, bem como a simultaneidade funcional entre alguns processos (comunicação/marketing, Investigação e desenvolvimento, desenvolvimento dos serviços, engenharia de processos,) até ao lançamento da inovação.

Os modelos de rede e sistema de integração (5ª geração) valorizam o fator aprendizagem entre empresas (ligação em rede, alianças, consórcios, fusões, projetos conjuntos) e dentro da organização (participação e integração de equipas de colaboradores) como determinante para a inovação.

1.4.2.2. Inovação Organizacional

A inovação contribui para a competitividade global bem como para a viabilidade económica das organizações (Drucker, 2005), sendo considerada uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de novos produtos e para o crescimento contínuo em ambientes muito competitivos (Gupta, 2008; Cooper & Edgett, 2010).

Segundo Wang & Ahmed (2004) a capacidade de inovação é definida como sendo “a capacidade geral de uma empresa em introduzir novos produtos no mercado, ou abrir novos mercados através da combinação da orientação estratégica com comportamentos e processos inovadores” (Wang & Ahmed, 2004; Sinkovics N, 2021), que se traduzem na implementação de ideias, que são materializadas, e, impreterivelmente, geram valor para o cliente (Carlson & Wilmot, 2010).

Segundo Freeman & Soete (1997) as inovações não são apenas técnicas, mas também organizacionais e de Marketing.

De forma a clarificar o conceito, o Manual de Oslo apresenta 4 tipos de inovação (OCDE, 1997; 2005): (1) A Inovação de Produto (introdução de um bem ou serviço novo ou

significativamente melhorado no que concerne às suas características ou a usos previstos, tais como melhorias nas especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidades de uso ou outras características funcionais; (2) A Inovação de Marketing (implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na conceção do produto ou na sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preços) (3) a Inovação de Processo (implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, tais como mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares); (4) A Inovação organizacional (implementação de um novo método organizacional nas práticas dos negócios, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas).

Por sua vez, Wang & Ahmed (2004) referem que a inovação pode ser vista em cinco dimensões, incluindo algumas já reconhecidas no Manual de Oslo: (1) Inovação de produto (introdução de novos produtos ou serviços para atender às necessidades do mercado, podendo consistir em pequenas modificações nos atributos dos produtos/serviços já comercializados pela empresa; (2) Inovação de processo (introdução de novos elementos na produção da organização, ou na operação dos serviços, nomeadamente matérias-primas, especificações nas tarefas, mecanismos de trabalho e de comunicação, e o equipamento que é utilizado para a produção ou prestação de um serviço); (3) Inovação de mercado (inovação relacionada com a pesquisa de mercado, publicidade e comunicação, assim como a identificação de novas oportunidades de mercado e entrada em novos mercados); (4) Inovação comportamental (mudança comportamental sustentada da organização perante as inovações); (5) Inovação estratégica (desenvolvimento de novas estratégias competitivas que criam valor para a empresa).

A Comissão Europeia (1995) no Livro Verde sobre a inovação, apresentou um conceito mais amplo, definindo-a como a extensão ou a renovação da gama de produtos e serviços e dos respetivos mercados associados a essa inovação, bem como a criação de novos métodos de produção, de abastecimento e distribuição, a introdução de alterações na gestão e organização do trabalho e ainda nas qualificações dos colaboradores.

Segundo Freeman (1984) existem dois tipos de inovação: a inovação incremental (quando se gera uma melhoria em um produto, processo ou a nível organizacional, sem que se

altere a estrutura da organização) e a radical (quando a inovação é integralmente nova tanto no produto, como no processo ou na organização).

1.4.3. A gestão do conhecimento e inovação

A evolução social, económica e tecnológica verificada no século passado, em especial a partir dos anos noventa, acentuou a importância da informação, da tecnologia e do conhecimento para a sociedade em geral. Passou-se da “era industrial”, onde o “capital” e o “trabalho” eram os recursos organizacionais mais importantes, para a “era do conhecimento”, onde as “pessoas” e o “capital intelectual” são os recursos mais valorizados (Stewart, 1998; Sveiby, 1998; Gubiani et al., 2013).

Na era da informação e da globalização em que a sociedade, em geral, e as organizações, em particular, estão mergulhadas, exige-se agilidade, mobilidade, inovação e mudanças (Chiavenato, 2011) que permitam enfrentar os novos desafios, as oportunidades e, ou ameaças de um ambiente marcado pela intensa rivalidade, imprevisibilidade e turbulência (Lambin, 2004).

Vários estudos demonstram que o Capital Humano é considerado uma das principais fontes de inovação e renovação organizacional (Stewart, 1997; Nonaka & Takeuchi, 1997; Terra et al, 2003) ou o fator chave da criação de uma vantagem competitiva sustentável (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Prahalad & Hamel, 1990; Wright et al., 1994), capital esse que é realçado pela Gestão Estratégica no contexto da visão baseada nos recursos (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1996).

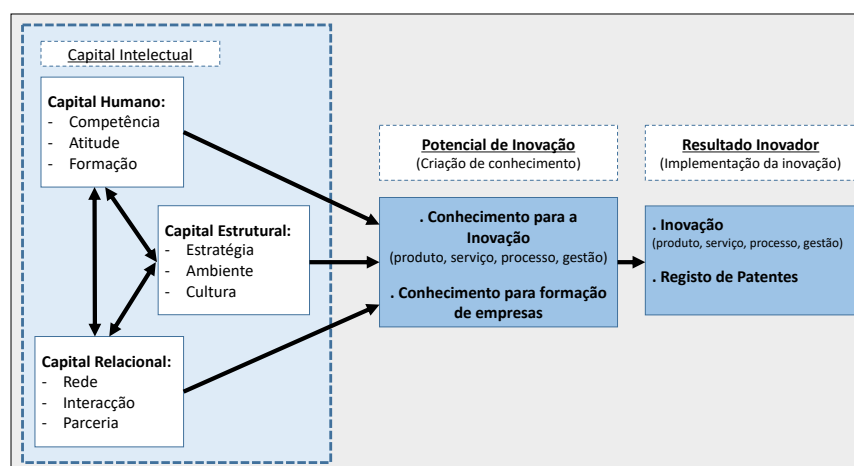
Segundo a OECD (2005), o capital humano é definido como o conhecimento que as pessoas adquirem durante sua vida e o usam para produzir objetos ou ideias em circunstâncias de mercado ou fora do mercado, considerando, pois, o capital humano como um recurso de transformação no sistema de inovação (Farazmand, 2004).

Sveiby (1998) refere que a economia da era do conhecimento oferece recursos ilimitados porque a capacidade humana de gerar conhecimentos é infinita que, ao contrário dos recursos físicos, cresce quando é compartilhado.

A administração e os gestores de topo devem utilizar todas as vantagens da participação, envolvimento das pessoas para estimular a criatividade individual e de grupo (Chiavenato, 2011), tirando partido do ativo intangível que é o “capital humano”, de modo que o

conhecimento adquirido pela organização possa tornar-se uma vantagem competitiva fruto da aplicação de um novo ambiente inovador na organização. Inovação, conhecimento e capital intelectual, são, pois, elementos determinantes para a gestão atual (Hamel, 2007). Para Gupta (2006), a importância do capital humano modificou as práticas da gestão dos recursos humanos, tradicionalmente orientados para os paradigmas industriais, redirecionando o foco desta área para geração de ativos intangíveis, baseados especialmente no conhecimento dos colaboradores (Drucker, 1999). Gupta (2006) e Jaw et al. (2006), destacam o papel da estrutura organizacional e dos gestores no desenvolvimento do capital intelectual. Tendo por base a análise da literatura (Stewart, 1998; Gubiani, 2011; Gubiani et al., 2013), é possível falar de três capitais: capital humano (individual e coletivo: “a parte que pensa”); capital estrutural/organizativo (infraestrutura física e tecnológica da organização: “a parte que não pensa) e capital relacional (clientes, fornecedores e a rede interna e externa: “a parte que interage” - interação empresa e as pessoas). O modelo desenvolvido por Gubiani (2011) e Gubiani et al. (2013), tal como se apresenta na figura seguinte (figura 7), avalia a relação positiva entre os elementos do Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional), sendo o potencial de inovação avaliado através da intensidade de criação de conhecimento e o seu impacto no resultado inovador, que, por sua vez, permite a transferência do conhecimento para o mercado.

Figura 7: Relação entre o Capital Intelectual e Inovação



Fonte: Adaptado de Gubiani (2011) e Gubiani et al. (2013).

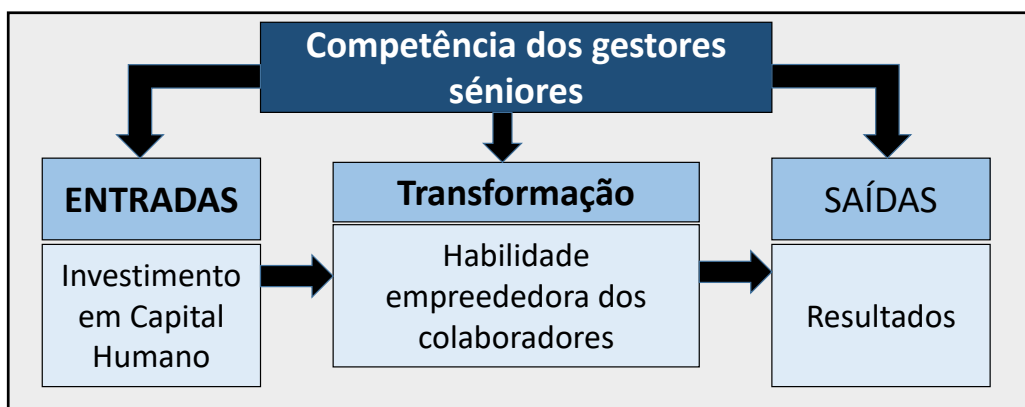
O conhecimento, as experiências, a especialização e os ativos intangíveis disponíveis formam o capital intelectual das organizações (Klein, 2002; Drucker, 2002).

Surge assim, a gestão por competências, onde o “colaborador” deixa de ser um mero executor e passa a participar do processo de produção (Zarifian, 2001) e a gestão participativa, em que o processo é compartilhado, envolvendo todos os membros da organização, tendo por base as pessoas (Maximiano, 1995).

Em geral, na maioria das organizações, o Capital Humano é o ativo mais valorizado, pois origina o Capital Estrutural e o Capital Relacional (López-Cabarcos & Grandía-Dopico, 2005). Assim, torna-se fundamental valorizá-lo, geri-lo e rentabilizá-lo (Edvinsson e Malone, 1997), ainda que a sua medição, dada a sua componente humana, seja a parte mais difícil de mensuração do modelo de Capital Intelectual. López-Cabarcos e Grandía-Dopico (2005) afirmam que não existe uma maneira simples de medir o que está na mente e no coração dos colaboradores e dos gestores.

Jaw et al. (2006) apresentam o capital humano como um quadro sistemático (figura 8), onde gestores sêniores desempenham um papel determinante no processo de administração do capital humano, pois conseguem tirar partido da capacidade criativa e empreendedora dos colaboradores com impacto na “performance” da organização, em particular na inovação.

Figura 8: Quadro sistémico do “capital humano”



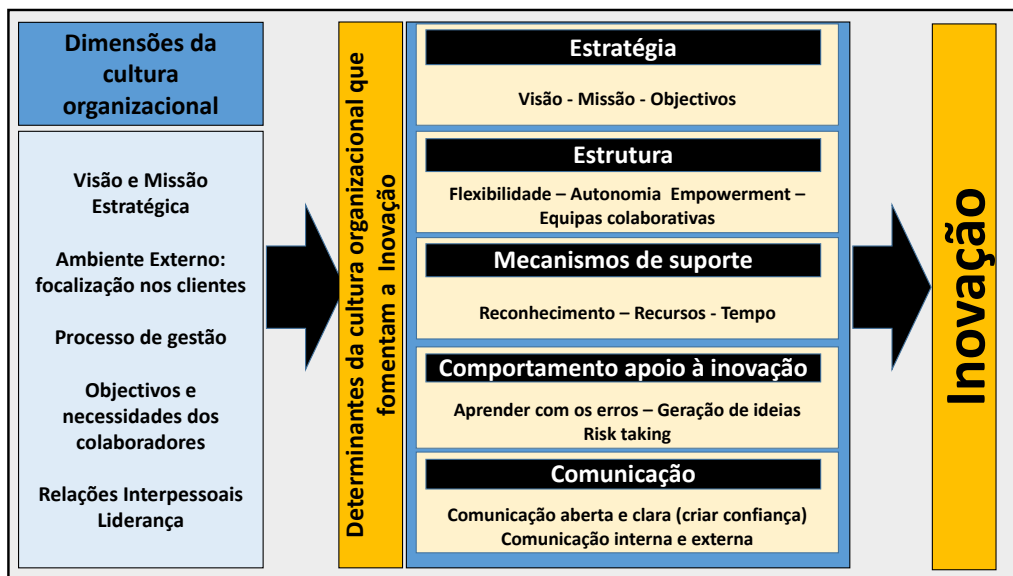
Fonte: Adaptado de Jaw et al. (2006)

normas, práticas e crenças determinam o que as empresas fazem e conduzem os seus negócios (Barney, 1986).

A cultura organizacional pode levar a mudanças de estratégias, estrutura e procedimentos e comportamentos, tendo em vista o reforço, a melhoria e a performance da organização (Tucker, 2002).

Martins & Terblance (2000) desenvolveram um modelo interativo para explicar a relação entre a cultura organizacional e a inovação (figura 10), apresentando a organização como um sistema aberto e em interação permanente com outros subsistemas

Figura 10: Relação entre cultura organizacional e inovação



Fonte: Martins & Terblance (2000)

É possível verificar que a inovação é impulsionada por cinco dimensões: estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamento que incentiva a inovação e a comunicação (Alsaqqa, H.H. 2021).

A partir da literatura verificou-se que existe um conjunto de traços de personalidade que permitem caracterizar os indivíduos criativos: elevada valorização das qualidades estéticas na experiência, interesses variados, atração pela complexidade, elevada energia, independência de julgamento, intuição, autoconfiança, capacidade para acomodar opostos, autocriatividade (Baron & Harrington, 1981), persistência, curiosidade, energia,

honestidade intelectual (Amabile, 1988); locus de controlo interno (reflexivo/introspectivo) (Woodman & Schoenfeldt, 1990).

De qualquer forma, os fatores cognitivos parecem estar associados à criatividade e à capacidade de inovação das pessoas (Ahmed, 1998). Neste sentido Carrol (1995) fala da fluência (associativa, de expressão, figurativa, da fala, etc) e Guildford (1983) da flexibilidade e originalidade como influenciadores da capacidade de produzir ideias.

Existem um conjunto de fatores motivacionais individuais que podem ter influência no processo criativo (Ahmed, 1998), dos quais se destacam:

- (1) Fatores motivacionais intrínsecos (gosto por desafios, brincar com as ideias, liberdade e interesse por experimentar e assumir riscos);
- (2) Indivíduos irreverentes e desafiadores
- (3) Capacidades, conhecimentos e talentos individuais (o conhecimento e as capacidades técnicas aumentam a possibilidade de criação, mas podem reduzir as hipóteses de explorar novas soluções/ideias dada a rigidez das rotinas apreendidas).

Peters & Waterman (1982) falam precisamente na produtividade dos colaboradores, na sua capacidade de criar valor, pelo que a cultura organizacional deve incentivar a participação, encorajar a tomada prática de riscos e suportar as boas tentativas.

1.4.5. Filosofias organizacionais e cultura de inovação

Segundo Ouchi (1983), ter uma filosofia corporativa clara e bem definida permite aos indivíduos coordenar as suas atividades para atingir objetivos comuns. A definição, declaração e comunicação da missão de uma organização contribui para a criação de uma cultura forte, capaz de orientar adequadamente os comportamentos e as ações.

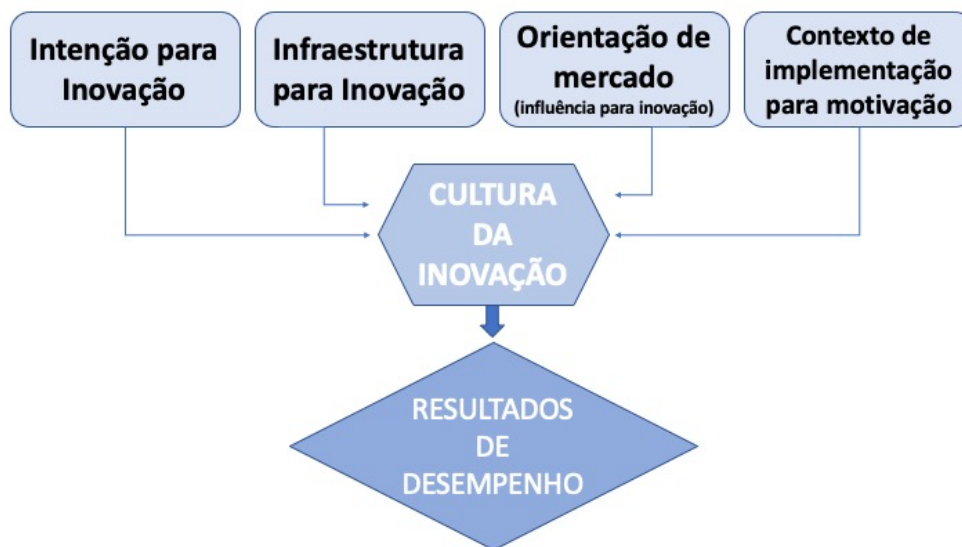
Todavia, os trabalhos de Collins & Porras (1991) vem questionar o valor da missão, alegando que, por vezes, têm pouca utilidade na atração de colaboradores e na sua motivação para trabalhar numa mesma direção.

Ainda assim, Ledford et al. (1994) sugerem que, se corretamente formulados e expressas, as declarações da missão têm vantagens: (1) Podem ser usados para orientar comportamentos e apoiar na tomada de decisões; (2) Ao expressarem a cultura organizacional, podem ajudar os colaboradores a interpretar estímulos ambíguos; (3)

Podem contribuir para o desempenho organizacional ao motivar os colaboradores e, ou criar sentimentos de compromisso.

Tendo como referência a revisão da literatura sobre cultura de inovação, Dobni (2008) propõe um modelo de cultura de inovação potenciadora do desempenho organizacional que inclui: (1) a intenção de ser inovador; (2) a infraestrutura para dar suporte à inovação; (3) o conhecimento e orientação aos colaboradores para dar suporte aos pensamentos e ações necessários à inovação (4) um ambiente ou contexto para dar suporte à implementação dos resultados da inovação (figura 11).

Figura 11: Modelo de cultura de inovação geradora de desempenho organizacional



Fonte: Adpatado de Dobni (2008), p. 541

Steele & Murray (2004) destacam que as organizações devem atrair pessoas inovadoras e adotarem estratégias que motivem os colaboradores e os incentivem a ser criativos.

Martins & Martins (2002) desenvolveram um modelo sistêmico para explicar a influência da cultura organizacional na criatividade e inovação numa organização orientada para os serviços, identificando a interação entre subsistemas organizacionais (objetivos, estrutura, gestão, tecnologia e psicossociológico) e o ambiente externo para identificar os determinantes que influenciam criatividade e inovação numa perspectiva cultural (tabela 6).

Tabela 6: Determinantes da Cultura Organizacional inovadora

| Determinantes da Cultura Organizacional | |
|--|--|
| Estratégia | Uma estratégia que conduz à criatividade e à inovação numa organização está presente na definição da visão e missão como uma orientação de marketing focada no cliente. Inclui também pesquisa ativa sobre as necessidades dos atuais e potenciais clientes com uma visão de promover a criatividade e a inovação. |
| Intencionalidade | Os colaboradores devem compreender que a visão e a missão influenciam na implementação, uma vez que estas devem fazer menção à criatividade e à inovação. Os objetivos devem ser diretos, quantitativos e datados para produtos e serviços criativos |
| Relacionamento de confiança | Gestores e colaboradores devem manter uma comunicação aberta uns com os outros. As pessoas precisam de se sentir emocionalmente seguras. Deve haver apoio para a mudança através de comportamentos que encorajam a inovação. Deve haver flexibilidade no modo de fazer as coisas bem feitas no trabalho. |
| Comportamento motivador para a inovação | Criação de valores que apoiam o “correr riscos”, o encorajamento de ideias, da iniciativa para procurar novas soluções para os problemas e da tomada de decisão. |
| Ambiente de trabalho | A realização de metas e objetivos pessoais para cumprir as metas e objetivos organizacionais. O saber lidar com os conflitos de forma construtiva, presença de equipas cooperativas, liberdade para gerar ideias, participação na tomada de decisões e a ação de desenvolver melhores métodos de trabalho. |
| Foco no cliente | Compreensão das necessidades dos clientes internos e externos, aprimoramento e flexibilidade do serviço ao cliente. A reação às necessidades do cliente deve ser flexível. Foco na orientação ao cliente. |
| Suporte da gestão | Comunicação aberta entre gestores e colaboradores e entre colaboradores, disponibilidade de equipamentos e recursos dependente do suporte da gestão. Tolerância dos gestores ao erro dos colaboradores. O apoio dos gestores na adaptação de regras e regulamentos. |

Fonte: Adaptado de Martins & Martins (2002).

Para Martins & Terblanche (2003) os fatores determinantes da cultura que influenciam a criatividade e a inovação, resultam das estratégias da gestão de pessoas (recrutamento, seleção e recompensas), da visão estratégica da organização (definição da visão e missão,

definição dos objetivos, estratégia), do processo de gestão e liderança (relacionamento com colaboradores, estilo de liderança, autonomia), da estrutura (hierarquia, *empowerment*, equipas), sistema de suporte (disponibilidade de recursos, recompensas) e comunicação.

Por sua vez, Bravo-Ibarra & Herrera (2009) identificaram 7 (sete) práticas associadas à cultura da organização inovadora: liberdade de exploração de temas relacionados com competências centrais; atitude aberta para a comunidade científica; predisposição para a criatividade; ausência de identificação departamental; fomento do diálogo e a interação; comunicação frequente, informal, direta e aberta e comunidades de intercâmbio de conhecimento *on-line* com clientes e colaboradores.

Laegreid et al (2011) concluíram que cultura e a atividade inovadora das organizações estudadas depende de fatores estruturais/instrumentais (autonomia da gestão, controlo de resultado e tamanho do orçamento), de fatores culturais-institucionais (idade da instituição, cultura orientada para o desempenho organizacional, cultura orientada para o incentivo individual), de fatores relacionados com a tarefa (prestação de serviços como tarefa primordial, fonte de receita) e de fatores ambientais Institucionais (regime político-administrativo).

Segundo Brettel & Cleven (2011) a adoção de uma cultura inovadora, faz parte da cultura da organização, e a sua implementação resulta da orientação para novas tecnologias, da orientação para aprendizagem, da disposição para correr riscos e da orientação para o mercado futuro.

1.5. Liderança e Cultura Inovadora

No contexto e ambiente atual em que se fala de inovação, mudança e transformação organizacional, é fundamental que as empresas desenvolvam uma cultura que promova e desenvolva a liderança como fator chave para uma avaliação de desempenho e um desenvolvimento das competências necessárias para a prossecução dos seus objetivos (Hamel, 2000).

Trata-se de um estilo de liderança diferente, com pessoas diferentes tanto do lado dos líderes como do lado dos colaboradores, o que exige aos líderes a compreensão de como

estas mudanças afetam a sua capacidade de liderança e, por sua vez, aos liderados uma nova visão da missão do líder.

Segundo Higgins (1995) uma empresa inovadora deve contar com uma estratégia, estrutura, sistemas operacionais e uma cultura orientados para a inovação, mas, acima de tudo, com lideranças fortes que a suporte e sustente.

1.5.1. Liderança

A liderança e a motivação são resultados das atitudes da gestão dos recursos humanos voltada para a satisfação e bem-estar de seus colaboradores, tendo por base as recompensas e os benefícios monetários e não monetários oferecidos aos colaboradores, permitindo orientar e, ou influenciar os colaboradores para alcançar os objetivos definidos em função do ambiente socioeconômico onde as empresas atual (Bass, 1990; Weber, 1991).

Sánchez & Alonso (2005) consideram que conceito de liderança é um conceito aberto, que pode ser analisado em diferentes perspectivas: os centrados no líder, os centrados nos seguidores e na interação entre o líder e os seus seguidores, e, por último o enfoque que tenta integrar de forma global todos os aspetos anteriores, como é caso do presente trabalho de investigação.

Segundo Bass (1990) os “líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas”, conceito ao qual, normalmente, se associam termos como “poder”, “autoridade”, “influência”, “persuasão” (Katz & Kahn, 1985).

Os trabalho de Bennis (1999) e Vergara (2003) demonstraram que os líderes das empresas de sucesso articulam e incorporam os valores e ideais pelos quais a organização se empenha, ocupando, por isso, um papel importante no comportamento das organizações, permitindo conciliar os interesses individuais das pessoas com os designos estratégicos das organizações.

Mas a liderança assumiu diferentes perspectivas ao longo dos tempos (Yukl, 1998) adaptando-se às circunstâncias do mercado e ao desenvolvimento organizacional:

- Liderança como meio de influência sobre e acima de uma submissão mecânica com os procedimentos da organização;

- Liderança enquanto processo de influenciar as actividades de um grupo na prossecução de um objectivo;
- Liderança enquanto processo de dar sentido e Direção ao esforço colectivo e provocar desejo de canalizar esforços para atingir esse objectivo.

Vários autores (Burns, 1978; Bass, 1985, 1997, 1998; Costa et al, 2000; Aviole & Bass, 2002; Crawford et al, 2003; Bass & Riggio, 2006; Castanheira & Costa, 2007) classificaram os estilos de liderança com base no tipo de interacção existente entre o líder e os demais membros do grupo:

(1) A liderança transaccional defende a existência de uma transacção entre o líder e os membros do grupo, sendo que estes aceitam a influencia do líder sempre que este lhes proporcione algum tipo de vantagens “a liderança transaccional é a liderança feita através do reforço condicional (foca-se na existência de um sistema de recompensas e de castigos aplicados pelo líder em resultado do cumprimento, ou não, dos objetivos contratualizados). Os seguidores são motivados através das promessas dos líderes, gratificações e/ou ameaças”;

(2) A liderança transformacional convida os membros do grupo a abandonar os seus próprios interesses em benefício dos interesses do grupo, isto é, da organização, tendo como objectivo induzir ou persuadir os subordinados ou seguidores a contribuírem e quererem para si os objectivos organizacionais, empenhando-se ao máximo para que isso aconteça, pois promove a valorização do colaborador no sentido do seu próprio crescimento pessoal mais como uma ferramenta para o incremento do benefício organizacional. Os líderes proporcionam um ambiente que promove nos colaboradores o espírito de liberdade para inovar e partilhar experiências e realizações com outros colaboradores, para que a organização saia a ganhar com este processo. Este estilo de liderança pode ter quatro componentes (Heitor, 2006; Castanheira & Costa, 2007): carismática, inspiracional, respeito pelos subordinados e a estimulação intelectual.

(3) A liderança “laissez-faire” caracteriza-se por uma certa apatia do líder perante os problemas e a visão estratégica da organização. É mais notada a sua influência quando os problemas se agravam e necessitam de algum tipo de intervenção, não obstante são manifestos os comportamentos de não liderança, “o líder não exhibe comportamentos

típicos de liderança, evitando tomar decisões e abdicando da sua responsabilidade e autoridade” (Castanheira & Costa, 2007).

A partir dos anos 80 o líder passa a ser visto com um gestor de sentido da organização, que “...define a realidade organizacional através da articulação entre uma visão (que é reflexo da maneira como ele define a missão da organização) e os valores que lhe servem de propósito” (Costa *et al.*, 2000). Trata-se de uma perspectiva de liderança como “visão cultural”, pois encontra o seu referencial teórico, em termos de análise organizacional, na perspectiva da cultura organizacional.

Para Kotter (1992) existem seis requisitos para uma liderança eficaz: (1) Conhecimento do sector e da sua organização; (2) Relações na organização e no sector; (3) Reputação e ficha de realizações; (4) Capacidades e habilidades (Mente arguta; Fortes habilidades interpessoais; (5) Valores pessoais e (6) Motivação.

Segundo Quintella (1994), em função do estilo de liderança, existem alguns requisitos básicos para uma liderança eficaz (tabela 7), existindo duas facetas do líder: o aspeto negativo e o aspeto positivo.

Tabela 7: Avaliação do estilo de liderança

| Estilo de Liderança | Aspeto negativo do lider | Aspeto positivo do lider |
|-----------------------------|--|---|
| Critico | Ditador, assume posições repressoras e autoritárias; raramente são abertos a novas ideias e procedimentos | Informado, avalia com competência, analisa prós e contras e transmite segurança |
| Treinador | Sufoca e manipula o colaborador | Motivador, encoraja os colaboradores e estimula o desenvolvimento profissional. Sabe ouvir e preocupa-se com a saúde física, mental e economica do colaborador |
| Não intervencionista | Solitários omissos, não se preocupam com o bem estar dos colaboradores nem com qualquer relação interpessoal | Libertadores, não interferem, pelo que os colaboradores ficam livres para impor o seu próprio ritmo de trabalho |
| Analista | Computadores permanentes processam dados e frequentemente são inadequados no relacionamento com o lado humano | Comunicadores, extremamente potentes por sua habilidade em recolhar dados, analisá-los e estimar probabilidades |
| Pacificador | Obediente, um autentico capacho, manso, não oferece resistência, torna-se chato porque deseja agardar a todos e raramente consegue | Negociador por excelência, promove uma atmosfera equilibrada e gera um bom ambiente de trabalho |
| Lutador | Rebelde e hostil, joga pesado com golpes baixos, quer vencer a qualquer preço. Tem sede de vingança quando as coisas correm mal | Direciona a sua agressividade para estimular a integração com os seus colaboradores. Luta pelo sucesso da equipa contra os competidores. Tem senso de justiça e integridade |
| Inventor | Cientista louco, sempre quer inventar algo de novo, isola-se para criar ideias na esperança de que seja aprovado pelos outros | Criadores apreciados pelo seu fluxo de novas ideias e entusiasmo energético. Contadores de histórias e geradores de clima de criatividade entre os colaboradores |

Fonte: Quintella (1994)

1.5.2. Os líderes na criação de uma cultura inovadora

É função dos líderes criarem as condições, o clima, o ambiente e a cultura que reconhece e fomenta a inovação em todos os níveis e áreas da organização. De modo a construir uma cultura sustentável e de sucesso de inovação, a liderança precisa de realizar duas tarefas fundamentais (Ahmed, 1998): (1) Os líderes precisam de estar muito sensíveis ao seu meio ambiente e bem conscientes do impacto que eles mesmos têm sobre aqueles que os rodeiam; (2) Capacidade para aceitar e lidar com a ambiguidade. A inovação não pode ocorrer sem ambiguidade e sem mudanças, e as organizações e os indivíduos que não sejam capazes de tolerar a ambiguidade no seu ambiente de trabalho podem ser reconvertidos nas tarefas de rotina.

Segundo Nonaka *et al.* (2001), o estilo de liderança privilegiado em organizações inovadoras é o da *liderança transformacional*, porque está concentrada nos processos de gestão da mudança e no desenvolvimento desta habilidade como uma competência organizacional dos seus colaboradores.

Por sua vez, Chiavenato (2011), refere-se à *liderança renovadora*, como um estilo que impulsiona a aprendizagem individual e organizacional, provocando a mudança e a transformação dentro da organização, através do desenvolvimento da base do seu capital humano e do seu potencial de inovação.

O setor empresarial, onde existe todo um potencial para o desenvolvimento de novas ideias, deve desenvolver formações, processos e alocar recursos, que estimulem novas formas de pensar e de resolver problemas. É preciso dar as ferramentas, criar as condições e o ambiente propício para que as pessoas desenvolvam o seu potencial criativo e explorem os seus talentos, para os quais é primordial haver o interesse organizacional e a vontade dos gestores (Hamel, 2007).

Torna-se claro que a administração das organizações e a gestão de topo desempenham um papel crucial no desenvolvimento e na melhoria da inovação, pois podem criar um ambiente propício, ou não, à cultura inovadora (Ahmed, 1998). As suas declarações, políticas, estratégias e ações tornam-se visíveis ao longo do tempo e contribuem para cimentar as posições junto dos colaboradores. Nas empresas inovadoras, todo o sistema e funcionamento organizacional está preparado para enfatizar a inovação (modelo de

recrutamento, sistema de recompensas e avaliação, progressão de carreira, modelos e processo de trabalho, definição de estratégias, entre outros).

O líder desempenha um papel estratégico na construção de uma cultura de inovação (Bravo-Ibarra & Herrera, 2009; Çakar & Ertürk, 2010; Lin & McDonough, 2011) e deve enfrentar as forças contraditórias que coexistem nas organizações, da inércia e da resistência à mudança (Lin & McDonough, 2011).

Peters & Waterman (1982) consideram o processo de moldar a cultura a tarefa mais importante dos líderes, pois estes têm a capacidade de criar os aspectos racionais e tangíveis das organizações (tecnologia, estrutura, recursos), assim como podem criar a ideologia, a linguagem, os símbolos, os rituais e crenças da organização.

1.5.3. Liderança, *Empowerment* e Inovação

Capacitar as pessoas para inovar é uma forma eficaz dos líderes mobilizarem as energias de pessoas para serem criativas (Ahmed, 1998). Através do o apoio e compromisso da liderança, uma estratégia de “*empower*” dá às pessoas a liberdade de empreender e de se responsabilizarem pela inovação. Através desta abordagem, os próprios colaboradores são capazes de conceber formas que lhes permitam inovar e realizar suas tarefas (Marques-Quinteiro., 2021). Colossi (2004) destaca o papel das lideranças na gestão da criatividade, afirmando que ele tem um papel essencial para a disseminação da cultura criativa no contexto organizacional.

A realidade atual do meio laboral mostra que a responsabilidade dos colaboradores cresceu e o poder se pulverizou, sendo que muitas das competências exclusivas dos gestores passaram a ser responsabilidade de todos (Hamel, 2007). O diferencial competitivo das organizações dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos e solucionar problemas de forma criativa e inovadora. As organizações reivindicam que os seus gestores criem novos ambientes de trabalho, que estimulem a criatividade e o desenvolvimento de novas ideias nos colaboradores (Hamel, 2007; Aboramadan, M., 2021).

Quando fortemente motivados e capacitados, os colaboradores partilham a mesma visão da organização e não precisam ser meticulosamente controlados. Segundo Hamel (2007) “Na maior parte das organizações, o controle é exercício por meio de procedimentos

operacionais padrão, supervisão rígida, definição detalhada de funções, um mínimo de tempo autodirigido e avaliações frequentes pelos supervisores. Esses mecanismos, certamente, submetem os colaboradores à disciplina, mas também sufocam muito a inovação, a criatividade e a paixão”.

Vários autores confirmam que o *empowerment* é uma modalidade de gestão do capital humano da organização relevante para o fortalecimento da competência da inovação. (Higgins, 1995; Scott & Jaffe, 1998; Nonaka *et al.*, 2001; Valencia *et al.*; 2010; Çakar e Ertürk, 2010).

De acordo com Scott & Jaffe (1998) o *empowerment* é considerado “o novo combustível” para o local de trabalho em constante desenvolvimento e crescimento, que promove as iniciativas individuais e o trabalho em equipa, procurando formar uma rede de solucionadores dos problemas junto aos clientes/pacientes. Pode-se, pois, considerar o *empowerment* como uma abordagem baseada na descentralização das decisões, na participação dos colaboradores nos processos de trabalho e na autonomia para a ação em todos os níveis da organização, existindo partilha do poder, responsabilização, comunicação e recompensas. Uma mudança na cultura organizacional pode aumentar os níveis de desempenho das organizações, através da estimulação e *empowerment* dos colaboradores (Juran & Godfrey, 1998). Uma forte relação entre uma cultura organizacional flexível e a inovação, permitem maior participação dos colaboradores (*empowerment*), estimulando a criatividade, o envolvimento e a tomada de riscos consciente por parte dos colaboradores (Valencia *et al.*; 2010; Çakar e Ertürk, 2010).

Hayton (2005) considera que quando a organização faz investimentos nos seus colaboradores, ao nível da formação, e reconhece os seus contributos, existe um apoio por parte da organização, sendo que a relação de troca entre os colaboradores e a Instituição sai reforçada. Como resultado, os colaboradores estão mais motivados a exibirem comportamentos que vão para além das suas competências habituais e que servem os interesses da organização (Maurer *et al.*, 2002; Perez., 2021).

1.5.4. Características dos ambientes e culturas de inovação

A importância da cultura na “performance” das organizações tem sido bastante estudada na literatura (Burns & Stalker, 1961). Os trabalhos de Peters & Waterman (1982) sugerem

que para fomentar a inovação o ambiente de trabalho deve ser simultaneamente rígido e flexível. Do mesmo modo, Burlgeman & Sayles (1986) destacam a dependência de inovação com o desenvolvimento e manutenção de um contexto adequado para a inovação ocorrer e o seu relacionamento com o ambiente externo.

O modelo dos “Seven Ss” (os sete Ss) concebido por Peters & Waterman (1982) permite descrever as características-chave de empresas bem-sucedidas, alicerçadas em sete principais categorias: estratégia, estrutura, sistemas, estilos de gestão, pessoas, valores compartilhados e competências (figura 12).

Figura 12: O modelo 7'S da Mckinsey



Fonte: Adaptado de Peters & Waterman (1982)

A cultura organizacional e os valores compartilhados estão no centro dos processos de inovação, em torno dos quais as outras características giram. As ações de cada elemento deste modelo devem ser coordenadas e consistentes, operando conjuntamente e de forma interdependente.

Uma cultura organizacional inovadora coesa, com toda organização comprometida, integrada e envolvida no processo de melhoria, fomenta o desenvolvimento das suas vantagens competitivas, e sua consequente sobrevivência e desenvolvimento (Machado & Carvalho, 2011; Gubiani, 2011 e Gubiani et al. 2013).

O trabalho de Peters & Waterman (1982) identificaram oito atributos que caracterizam as empresas de excelência e de inovação:

- (1) Inclinação para a ação, fazendo o que deve ser feito e evitar a cristalização de processos e das pessoas;
- (2) Estar próximas dos clientes, aprendendo com aqueles que vão servir (ouvir as sugestões dos clientes), proporcionando qualidade, fiabilidade para que as coisas funcionem;
- (3) Autonomia e espírito de empresa, encorajando e estimulando os líderes e os inovadores;
- (4) Produtividade pelas pessoas, considerando o seu pessoal como fonte de qualidade e de aumento de produtividade;
- (5) Criação de valor;
- (6) Permanecer no ramo que se domina, mantendo o seu ADN;
- (7) Formas simples e equipas pequenas de administração;
- (8) Propriedades simultaneamente apertadas e flexíveis

“As organizações de excelência atuam de modo a manterem o seu empenhamento para com os seus colaboradores, tal como atuam de acordo com a sua preferência para a ação, qualquer ação, seja ela a de comissões permanentes ... mantem religiosamente a qualidade e o nível de serviços . E insistem em dar autonomia prática a colaboradores com iniciativa” (Peters & Waterman, 1982)

De acordo com Higgins (1995), caso a organização deseje promover uma cultura inovadora, deverá contar com a estrutura, sistemas, estilos de gestão, pessoas e valores organizacionais que sustentem seu processo estratégico. Em consequência, a estrutura organizacional deverá ser descentralizada, os sistemas devem ser desenhados de forma a identificar e encorajar as atividades inovadoras, os estilos de liderança devem reconhecer e remunerar a inovação, os colaboradores devem receber formação adequado para compreender e promover as atividades pertencentes ao processo de inovação, e a cultura e valores organizacionais devem orientar os colaboradores para a adoção de comportamentos inovadores.

Ao analisar o potencial de inovação de uma organização deve-se verificar até que ponto a estrutura organizacional facilita ou dificulta a criação de conhecimento e a inovação (Higgins, 1995). Segundo os autores empresa deve possuir uma estrutura flexível e ágil, com uma visão sistêmica, agrupando seus colaboradores de acordo com as expectativas

habilidades e competências individuais para a execução das atividades. Tal como se apresenta na tabela seguinte, Faria & Alencar (1996) identificaram 12 (doze) estímulos à criatividade no ambiente de trabalho (tabela 8):

Tabela 8: Estímulos à Criatividade no Ambiente de Trabalho

| Estímulos da criatividade | Descrição |
|------------------------------|---|
| Suporte organizacional | Caracterizado pelo reconhecimento do trabalho criativo, por uma cultura organizacional de inovação e pelo planeamento do trabalho com definição de metas. |
| Estrutura organizacional | Com poucos níveis hierárquicos, flexível e descentralizada. |
| Suporte da chefia | Caracterizado pela receptividade a sugestões e respeito das opiniões divergentes. |
| Suporte do grupo de trabalho | Caracterizado por um relacionamento interpessoal guiado pela confiança mútua, descontração e alegria. |
| Liberdade e autonomia | Possibilidade do indivíduo em poder tomar decisões e ter senso de responsabilidade sobre o seu próprio trabalho. |
| Salário e benefícios | Adequados e compensadores às ideias inovadoras. |
| Participação | Caracterizada pela valorização da iniciativa e na solução de problemas da organização. |
| Ambiente físico | Adequado ergonômicamente, confortável. |
| Comunicação | Caracterizada pelo fácil e rápido acesso a informações internas e externas. |
| Recursos tecnológicos | Atualizados, adequados às necessidades do desenvolvimento de ideias criativas e, materialização das inovações. |
| Formação | Caracterizado pelo investimento em educação continuada externa, na capacitação sempre que novos recursos são adquiridos e disponibilizados internamente. |
| Desafios | Propor e estabelecer diferentes graus de dificuldade que estimulem o indivíduo a ousar e, dar importância aos desafios superados. |

Fonte: Adaptado de Faria & Alencar (1996)

A este respeito, Álvares *et al.* (2003) salientam que a forma com que as interações são desenvolvidas com os demais ambientes e as características do meio inovador interno, podem significar o sucesso da inovação. Judge *et al.* (1997) argumentam que o fator distintivo fundamental entre empresas inovadoras e menos inovadoras é a capacidade da gestão para criar um sentimento de comunidade no local de trabalho. As organizações altamente inovadoras comportam-se como comunidades, em estreita colaboração e comunhão, enquanto que as empresas menos inovadoras se comportam mais como departamentos burocráticos tradicionais. Os autores sugerem quatro práticas de gestão que influenciam a tomada de decisões destas comunidades (Judge *et al.*, 1997):

(1) Autonomia do equilíbrio

A autonomia é definida como tendo controlo sobre os meios, assim como sobre os resultados do seu trabalho. Pode-se falar de autonomia estratégica (a liberdade para definir

a própria agenda) e de autonomia operacional (liberdade de atacar um problema, uma vez que foi definido pela organização, da forma que o indivíduo considerar apropriada). Enquanto que a autonomia operacional encoraja o sentimento do indivíduo e promove o espírito empreendedor, a autonomia estratégica está mais relacionada com o nível de alinhamento com os objetivos organizacionais. As organizações mais inovadoras privilegiam a autonomia operacional, procurando manter a autonomia estratégica para a gestão de topo. A gestão de topo parece especificar os objetivos finais a serem atingidos, mas dão liberdade, permitindo que os indivíduos sejam criativos nas formas como alcançam as metas;

(2) Reconhecimento personalizado.

A gratificação e o reconhecimento individual (gratificações extrínsecas – aumentos salariais, bônus – ou gratificações intrínsecas – prémio, troféu, reconhecimento pelos pares ou superiores) pela contribuição dos colaboradores para a organização. As Organizações menos inovadoras tendem a colocar ênfase quase exclusivamente nas recompensas extrínsecas. Quando os indivíduos são motivados por desejos mais intrínsecos do que desejos extrínsecos, há uma maior pensamento criativo e ação. Parece que a inovação é impulsionada principalmente pelo nível de autoestima, em vez de recompensas monetárias externas. As recompensas extrínsecas promovem comportamentos competitivos que perturbam as relações de trabalho, inibem a abertura e a aprendizagem, desencorajam a tomada de riscos, e podem comprometer efetivamente interesse no trabalho em si.

(3) Sistema sociotécnico integrado.

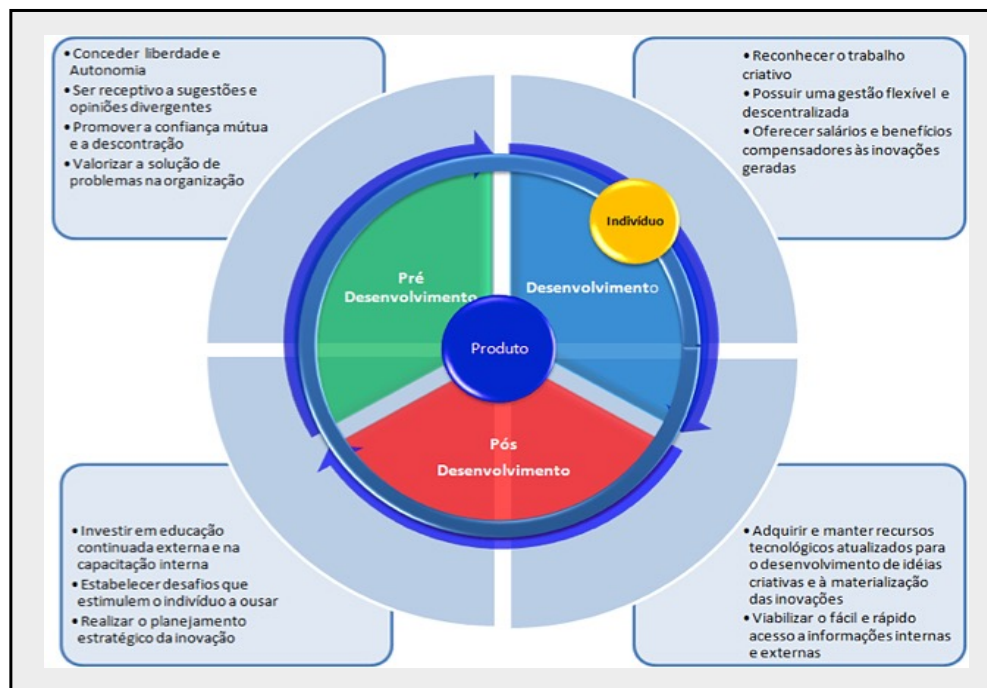
As organizações altamente inovadoras parecem dar igual importância quer à parte técnica quer à vertente social. Elas preocupam-se simultaneamente com o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos técnicos, assim como com a promoção de um sentimento de partilha e união. Promover a coesão do grupo requer atenção no processo de recrutamento e integração dos novos indivíduos através de um programa de socialização bem concebido. As empresas inovadoras procuram criar ambientes de cooperação, enquanto as organizações menos inovadoras tendem a criar ambientes de independência, com objetivos individuais.

(4) Continuidade de folga.

Uma “folga” é uma almofada de recursos que permite que uma organização se possa adaptar às pressões internas e externas, estando positivamente correlacionada com a inovação, acima de tudo se ela persistir ao longo do tempo. As empresas menos inovadoras, apesar de terem folgas, fizeram interrupções ou descontinuidades de folga significativas no seu passado ou esperavam ter interrupções no futuro. Assim, a inovação parece estar associada com a experiência e as expectativas dos recursos de folga, possibilitando que a organização e os seus colaboradores assumam riscos.

Os resultados do estudo de Jung et al (2010) ressaltam que foi possível compreender que nem sempre o fato de uma instituição “permitir” e “possuir” atividades voltadas para a inovação caracteriza a existência de um ambiente favorável à criatividade. Para estimular a criatividade tornar o ambiente organizacional favorável à inovação, os autores recomendam, entre outros, tal como se pode verificar na figura 13, que a empresa reconheça o trabalho criativo, que conceda liberdade e autonomia aos colaboradores, que invista na educação e formação das pessoas e que adquira e mantenha os recursos tecnológicos atualizados.

Figura 13: Estímulos à criatividade e à inovação



Fonte: Jung et al (2010)

Segundo Van de Venet et al (2000) existem quatro dimensões do ambiente de inovação: (a) Dimensões internas: relacionadas ao processo e contexto dentro da unidade de inovação organizacional, envolvendo pessoas, transações, ideias inovadoras e contexto; (b) Dimensões externas: dimensões da inovação pertencentes ao ambiente transacional e global; (c) Resultados: efetividade percebida da inovação (d) Fatores contingenciais e situacionais: objetivo, novidade, estágio e tamanho da inovação.

Gundling (1999) defende que as organizações devem criar um ambiente propício à inovação, assente em estruturas e procedimentos para favoreçam o espírito criativo das pessoas e o seu potencial inovador, o trabalho em equipa, que encoraje a participação e as sinergias com a gestão (Damanpour, 1991; Kimberly & Evanisko, 1981; Van de Ven *et al.* 1999, Barbieri et al., 2009).

Do mesmo modo, Tid et al (1997) e Balestrin (2007) vêm reforçar esta ideia, afirmando que para potencializar a inovação, a organização deverá disponibilizar espaços e recursos que promovam um relacionamento informal e as experiências criativas que possam ser partilhadas.

O estudo desenvolvido por Machado & Carvalho (2011) atesta que o ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações é influenciado pela cultura organizacional.

Tidd et al (1997) salientam que existem dez componentes que caracterizam o ambiente inovador das organizações: a) Visão e liderança para Inovação; b) Estrutura organizacional apropriada; c) Papéis chaves na organização; d) Formação; e) Envolvimento; f) Equipa; g) Clima criativo; h) Foco externo; i) Comunicação e j) *Learning Organization*.

Por sua vez, Rao & Weintraub (2013) afirmam que o desenvolvimento de um sistema de inovação numa organização é o resultado de uma cultura inovadora, identificando seis blocos de inovação: (1) Recursos: constituído por três fatores: pessoas, sistemas e projetos; (2) Processos: o caminho que as inovações seguem ao serem desenvolvidas; (3) Clima: o "tom" de vida no local de trabalho; (4) Comportamentos: a maneira em que as pessoas agem na busca de inovação; (5) Valores: representado pela forma como a empresa gasta o seu tempo e dinheiro; (6) Sucesso: é a forma como a inovação é medida internamente numa empresa, externamente e a nível pessoal.

1.6. Organizações aprendentes e a formação na gestão do capital humano

Segundo Baptista (1997) as organizações têm uma dinâmica semelhante às escolas, pois geram conhecimento e são promotores de mudança. A formação acadêmica e profissional, interna ou externa, são fundamentais para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações, pois através da valorização do potencial e capital humano (França. 2013), permitem ter colaboradores comprometidos e criativos, fatores determinantes para a inovação e competitividade da organização (Franco e Ferreira, 2007; Harrison, 2009; Pereira, 2014).

O conceito de organização que aprende foi introduzido por Senge (1996), fundamentando-se em cinco premissas que podem transformar uma organização numa "organização que aprende": (1) domínio pessoal; (2) modelos mentais; (3) visão compartilhada; (4) aprendizagem em equipa e (5) pensamento sistémico.

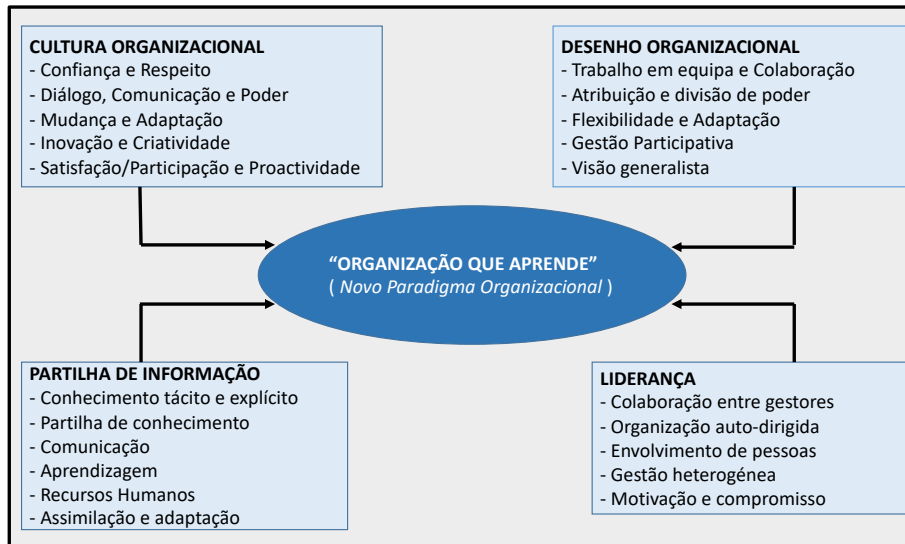
Segundo o autor, as organizações aprendentes são *“organizações nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, onde a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.”* (Senge, 1996),

O modelo conceptual de Franco & Ferreira (2007), sobre as “organizações aprendentes”, tal como se apresenta na figura seguinte (figura 14) assenta em quatro dimensões: (1) Cultura Organizacional (cultura de aprendizagem ao longo da vida e formação continua), (2) Desenho Organizacional (estrutura que permite trabalhar em rede, abrindo a organização às suas experimentações e troca de informações com os diferentes parceiros – colaboradores, clientes, distribuidores, fornecedores, acionistas, comunidade, concorrência), (3) Partilha de Informação (criação, disseminação e partilha do conhecimento) e (4) Liderança (possibilita a cooperação, diminui os conflitos e contribui para a criatividade, exercendo um papel integrador das pessoas).

Na perspetiva de Pereira (2014), os líderes das organizações aprendentes devem revelar as suas competências individuais, estimulando a liderança emocional inteligente propagando para toda a organização, criando sistematicamente normas e valores que se apoiem na verdade, empatia e integridade saudável. Esta transformação deve partir dos

seus líderes que estando recetivos a reconhecer e recompensar o mérito e a competência impulsionam, dessa forma, os restantes colaboradores para visões atraentes e de futuro.

Figura 14: Modelo conceptual de uma organização aprendente



Fonte: Adaptado de Franco e Ferreira (2007).

A formação é considerada uma ferramenta essencial na gestão de recursos humanos que permite melhorar o desempenho e, conseqüentemente, o comprometimento (França, 2013). A aprendizagem consiste na acumulação de experiências adquiridas através dos erros e tentativas falhadas e no estímulo constante por novas e melhores alternativas, assim como, na predisposição para arriscar, tentar de novo e principalmente aprender com as experiências vividas e experimentadas (Pereira, 2014).

As mudanças verificadas no meio ambiente contextual e transaccional (Teixeira, 2012) justificam a realização da formação profissional, permitindo dotar os colaboradores das competências e conhecimentos necessários para lidar com as novas tecnologias, processos e exigências dos clientes (Salazar et al, 2012). A formação dos colaboradores constitui algo de muito relevante como reciclagem dos conhecimentos, aprendizagem contínua e descoberta de novas valências, habilidades e competências conducentes ao melhor desempenho. Por outro lado, a formação permite o desenvolvimento das pessoas, que desta forma podem progredir e evoluir na organização (Harrison, 2009).

Drucker (1993) considera que, “*não é nem o capital, nem a terra, nem o trabalho, mas sim o conhecimento*”, que vai ser a matéria-prima da sociedade atual e das suas transformações contínuas, pelo que há gestores interessados em desenvolver a capacidade de aprendizagem das suas organizações (Júnior & Vasconcelos, 2004).

Segundo Franco & Ferreira (2007) as organizações para terem sucesso e conseguirem sobreviver, no contexto competitivo atual, têm de ser organizações que aprendem, que comuniquem com o meio onde estão inseridas e com as pessoas que delas dependem, pelo que é necessário criar processos permanentes de aprendizagem.

A formação realizada na própria empresa pode assumir uma natureza formal ou informal (Harrison, 2009; Salazar et al, 2012). A formação formal identifica uma formação estruturada e planeada, certificada e consciente enquanto que a formação informal não é programada, nem certificada, ocorre de forma inconsciente no local de trabalho, onde os colaboradores mais experientes explicam, aos mais novos, por exemplo, determinados procedimentos (Salazar et al, 2012).

Os conhecimentos, as competências, os comportamentos e, ou as atitudes que os colaboradores apreenderam no programa de formação terão de estar adequados às suas necessidades laborais (França, 2013), permitindo que os colaboradores ponham em prática os conhecimentos e competências adquiridas (Franco & Ferreira, 2007).

França (2013) apresenta como benefícios da formação profissional ao nível do trabalho: a melhoria da capacidade de adotar novas tecnologias e métodos no contexto de trabalho; o aumento da inovação nas estratégias a utilizar; o aumento da dedicação profissional; a melhoria da motivação dos colaboradores; menor supervisão; menos acidentes de trabalho; possibilidade de progressão e o aumento da produtividade.

Apesar das vantagens e interesse da formação, há organizações que não recorrem à formação para ajudar a resolver os seus problemas, pois receiam que os colaboradores abandonem a empresa para integrar outra organização, ou quando os colaboradores não estão motivados para este tipo de ações (França, 2013).

Os dados sobre a produção de habilidades individuais mediante educação formal (ensino e formação), indicam, desde a independência, um investimento nas bases da produção do capital humano em Portugal com vista ao desenvolvimento socioeconómico.

O Código do Trabalho em Portugal enfatiza a “formação e aperfeiçoamento profissional”, onde se afirma que “a formação profissional destina-se de forma sistemática a dar aos colaboradores formação geral teórica e prática com vista à obtenção duma qualificação, capacitação para o exercício das funções inerentes ao posto de trabalho e ou aos outros sectores de produção e serviços e à elevação do seu nível técnico profissional”. Deste modo, tal como referido no ponto 2 do mesmo artigo, a formação profissional destina-se, não apenas para desenvolver a qualificação profissional, mas tem, também, por objetivo permitir “a adaptação permanente dos colaboradores às mudanças das técnicas e das condições de trabalho”.

Contempla, igualmente, a possibilidade dos colaboradores pedirem “licença para formação”: “mediante comunicação escrita ao empregador ... o colaborador tem direito a licença sem remuneração de duração igual ou superior a 60 dias para frequência no país ou no estrangeiro de cursos de formação técnica ou cultural ministrados sob responsabilidade duma instituição de ensino ou de formação profissional ou de cursos intensivos de especialização ou semelhantes».

As organizações de sucesso criam vantagens competitivas, transformando a criatividade dos colaboradores em inovação organizacional (Lin, 2011).

1.7. O Empreendedorismo, Intra-empreendedorismo e a Inovação

O conceito de empreendedorismo tem vindo a ganhar cada vez mais relevância no meio académico e empresarial. O seu desenvolvimento é considerado como fundamental para o desenvolvimento económico dos países, como forma de fomentar a inovação (Drucker, 1985) e como alternativa ao desemprego.

Vários autores defendem que o empreendedorismo é um ato sustentável de inovação (Amit, *et al.*, 1993, Drucker, 1985, McGrath, 1996 *apud*, McFadzean *et al.*, 2005), que vai de encontro à visão de empreendedorismo de Schumpeter (1970, *apud* Heertje, 1982). Este considera que empreendedorismo é o principal mecanismo catalisador para a inovação, fazendo com que esta se concretize, seja através de novos processos ou modelos de negócios ou pela introdução de novos produtos.

Ao longo dos anos assistiu-se à aplicação do conceito de empreendedorismo para o interior das empresas, o que originou o empreendedorismo empresarial. Segundo Echols

& Neck (1998), este tipo de empreendedorismo é utilizado para promover comportamentos empreendedores no interior de uma empresa. Chung & Gibbons (1997) definem assim o empreendedorismo empresarial como o processo de organização que visa a transformação de ideias individuais em ações coletivas, através da gestão de incertezas. Num esforço que permita descrever o conceito, na literatura utilizam-se variados termos para descrever o fenómeno do empreendedorismo empresarial, sendo os mais comuns: *Corporate Venturing* (Jennings & Lumpkin, 1989; Schendel, 1990), Renovação da Estratégia Empresarial (Guth & Ginsberg, 1990), Intra-empreendedorismo (Pinchot, 1985; Chung & Gibbons, 1997).

O termo *Corporate Venturing*, abordado em vários trabalhos, consiste no estímulo de novos negócios internos e externos às empresas (Shamar e Christman, 1999). Jennings & Lumpkin (1989), tendo por base o *Corporate Venturing*, defendem que o empreendedorismo empresarial é a extensão do desenvolvimento de novos produtos ou serviços e/ou a exploração de novos mercados. Neste sentido, o empreendedorismo empresarial envolve a criação de um novo negócio cuja ideia teve origem no interior de uma empresa já instalada no mercado e em plena atividade. Por sua vez, Schendel (1990) refere que este fenómeno pode apenas implicar a transformação de um negócio estagnado que necessite de ser reestruturado.

A renovação da Estratégia Empresarial é um mecanismo que atua internamente e que passa por adaptar a cultura e o sistema da organização, criando condições para que as ações empreendedoras provenham dos colaboradores. Na prática passa por impulsionar inovações que surjam internamente.

Segundo Guth & Ginsberg (1990) o empreendedorismo empresarial envolve dois tipos de processos, são eles:

- (i) A criação de novas áreas de negócios dentro da organização (inovações internas);
- (ii) Transformação do Hospital-Escola ou renovação estratégica (através da renovação de áreas onde a organização é sustentável).

O conceito de Intra-empreendedorismo centra-se na identificação de colaboradores da organização que poderão ter potencial empreendedor. Deste modo, importa perceber quem possui capacidade inata para o empreendedorismo. Posteriormente, devem ser criadas

condições que incentivem o desenvolvimento das suas ideias em benefício da organização (Thornberry, 2001).

As empresas já implementadas no mercado, por uma questão competitiva e em resultado de uma estratégia de crescimento, sentem a necessidade de fomentar as sinergias existentes no seu interior, promovendo as atitudes empreendedoras junto dos seus recursos humanos, desenvolvendo assim o empreendedorismo empresarial.

Segundo Shabana (2010) as organizações estão a reestruturar-se e a repensar os seus métodos e os processos de trabalho interno, devido às pressões do mercado e do seu ambiente externo, principalmente provenientes dos consumidores, concorrentes, fornecedores e governos (Lambin, 2004).

O intra-empreendedorismo surge, não apenas, como uma forma de procurar aumentar o nível de produtividade e a inovação organizacional, mas, acima de tudo, como uma forma de organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada (Pinchot, 2004).

A dinamização do empreendedorismo assume, cada vez mais, uma estratégia organizacional determinante para o crescimento, expansão e dinamização empresarial através da inovação e das sinergias criadas a partir do conhecimento, inovação e tecnologia desenvolvidas por uma empresa.

Para fomentar o intra-empreendedorismo as organizações devem (Hirsrich & Peters, 2007; Carland & Carland, 2007): reconhecer que o intra-empreendedorismo é compatível com a cultura existente, operar nas fronteiras da tecnologia, encorajar novas ideias, estimular a tentativa e o erro, permitir o fracasso, disponibilizar os recursos para a inovação, ter uma abordagem multidisciplinar a nível das equipas, adotar um sistema de compensações apropriado, angariar patrocinadores e ter o apoio da direção e da gestão de topo.

Uma organização com Capital Empreendedor, os colaboradores acabam por desenvolver a sua capacidade para trabalhar em equipa assim como a sua criatividade individual (Hisrich, 1990), tendo um impacto positivo no desempenho dos mesmos através do aumento da sua autoeficácia (Neck et al, 1999).

Ferraz (2010) considera que o modelo de gestão intra-empreendedor tem por missão desenvolver uma dinâmica de funcionamento da organização que lhe permita competir

em ambientes de elevada dinâmica, sendo um elemento de sustentação de vantagens competitivas. A gestão intra-empresarial é sustentada por fatores processuais e comportamentais, relativos às dimensões da gestão estratégica e da gestão de pessoas.

Assim, na perspectiva de Dornelas (2008), a ideia da estratégia empresarial é que as organizações não fiquem passivas à espera do que acontece no seu ambiente, mas que sejam pró-ativas, antecipando-se às mudanças que estão por vir, surpreendendo o mercado com a rápida implementação de ações concretas (Mintzberg, 2004.)

O intra-empresarial surge como uma forma de empreender dentro das grandes organizações, investindo no seu próprio sucesso perante seu mercado de atuação, pois os colaboradores intra-empresariais geram inovações contínuas dentro das organizações, as quais podem gerar inúmeras vantagens competitivas a partir daí.

Hirsch & Peters (2004) e Pinchot & Pelmann (2004) sugerem a criação de equipas intra-empresariais dentro das organizações e a disponibilização de recursos para incentivar o intra-empresarialismo, pelo que toda a estrutura organizacional, a começar pela gestão de topo, deve manter-se comprometida com a cultura intra-empresarial.

No entanto, deve-se salientar que o comportamento intra-empresarial ou seu próprio desenvolvimento pode ser reforçado ou limitado por ações e atitudes da organização. Como Drucker (2005) afirmou, uma cultura favorável à formação de um espírito empresarial, provoca nos seus colaboradores uma procura constante pelo novo, pela melhor maneira de desenvolver algo, um aperfeiçoamento diário e constante, uma conduta que leva à dedicação e o comprometimento dos indivíduos.

A cultura intra-empresarial é definida por Pinchot & Pellman (2004) como a existência de um clima favorável para a inovação dentro de uma organização. Na visão dos autores, os líderes devem promover este clima, fazendo com que todos os colaboradores se sintam motivados a partilhar seus conhecimentos a fim de gerarem novas ideias aplicáveis e aproveitáveis pela empresa em seus produtos e/ou processos.

Dornelas (2008) também analisa este clima para a inovação chamando-o de “ambiente de suporte ao empreendedorismo corporativo”. A empresa deve estabelecer uma forte relação direta entre o empreendedorismo e a estratégia corporativa da organização. Ou seja, os objetivos estratégicos da organização devem estar devidamente alinhados com o ambiente

de suporte ao empreendedorismo corporativo, motivando os colaboradores a serem empreendedores dentro da organização.

Os resultados do estudo qualitativo conduzido por Eesley & Longenecker (2006), através de entrevistas, identificou as principais barreiras ao intra-empendedorismo sentidas pelos colaboradores, onde, tal como se verifica na tabela 9, se destacam a “possibilidade de punição pelo insucesso”, “a inexistência de canais para apresentar as novas ideias ou sugestões” e a falta de medidas organizacionais para estimular o intra-empendedorismo.

Tabela 9: Barreiras ao intra-empendedorismo

| Barreiras identificadas pelos entrevistados | % |
|--|-----|
| Possibilidade de punição pelo insucesso devido ao risco assumido, ideias novas e falhas | 57% |
| Falta de canal próprio para exposição/execução de novas e ideias e sugestões | 44% |
| Falta de medidas organizacionais para estimular, promover e encorajar intra-empendedorismo | 38% |
| Falta de políticas para coibir disputas internas e falta de cooperação | 35% |
| Falta de comunicação interna e existência de redutos que visam a manutenção de status quo | 31% |
| Pessoas sem visão crítica em busca de novas oportunidades | 28% |
| Falta de clareza da missão, prioridade e objetivos organizacionais | 26% |
| Falta de suporte da gestão para as novas iniciativas | 23% |
| Inexistência de recompensas para as ações empreendedoras | 21% |
| Disponibilidade inadequada de tempo ou de recursos para novos empreendimentos | 18% |

Fonte: Eesley e Longenecker (2006)

Os entrevistados consideram que para incentivar o intra-empendedorismo as organizações devem criar uma “cultura de delegação de poder, de assunção de risco e ação da força de trabalho”, “celebrar e compensar as sugestões, ideias, progressos e resultados alcançados” e disponibilizar “canais de comunicação internos livres e eficientes” (Eesley & Longenecker, 2006).

1.8. Notas Conclusivas

Na economia do conhecimento em que atualmente vivemos, os investimentos em ativos intangíveis são, cada vez mais, considerados como ativos estratégicos para o crescimento, a rentabilidade e a competitividade das organizações. Com a crescente importância da inovação e das tecnologias, o desempenho e a competitividade das organizações baseia-se mais na gestão estratégica do intangível e menos em fatores físicos ou financeiros. É, por conseguinte, importante, que as organizações potencializem o seu capital humano para

o desenvolvimento da inovação e criem as condições para o desenvolvimento de uma cultura inovadora nas organizações.

O enquadramento teórico apresentando ao longo deste capítulo permitiu aferir que a valorização do capital humano é determinante para o sucesso empresarial, devendo por isso estar integrada dentro do modelo de gestão e da gestão estratégica das organizações. A inovação é uma atividade associada à competitividade, permitindo que as organizações desenvolvam as suas atividades, criando e oferecendo valor para o mercado, em função das exigências do seu ambiente (contextual e transacional), integrando e explorando o potencial criativo (capacidades e talentos) das pessoas (colaboradores), para o qual os líderes (gestores) desempenham um papel fundamental.

Os líderes são responsáveis por criar uma cultura organizacional propícia à inovação, desenvolvendo estratégias e políticas, estruturas flexíveis, criando mecanismos de suporte e comportamentos de fomento da inovação, através de um maior envolvimento e participação dos colaboradores, bem como do trabalho cooperativo entre colaboradores e redes de empresas, através de uma estreita comunicação e proximidade que permita criar confiança e compromisso com a organização.

A aposta da formação, no conhecimento e “*empowerment*” dos colaboradores, no intra-empendedorismo, no reconhecimento e recompensas pelo mérito, torna-se um fator de motivação que reforça a motivação, a confiança e o compromisso com a organização, elevando os seus níveis competitivos.

O próximo capítulo será dedicado à definição do modelo concetual da investigação, apresentando as dimensões e os pontos que irão ser integrados no nosso modelo explicativo

CAPITULO II – QUADRO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO

2.1. Nota introdutória

A análise da literatura revela que diversos fatores, tais como o clima organizacional, o estilo de gestão, o ambiente de trabalho, a formação, as condições de trabalho, as tarefas/desenvolvidos, as próprias características dos colaboradores são importantes para a satisfação laboral, para o comprometimento organizacional e para a própria inovação (Şahin et al., 2014).

No presente capítulo apresentar-se-á e desenvolver-se-á um modelo conceptual em que se apoia a investigação. O modelo desenvolvido está alicerçado em oito pontos: Cultura Organizacional, Modelo de Gestão, Gestão da Inovação, Retenção de Talentos, Motivação, Satisfação, Turnover e Recomendação.

O objetivo é o de analisar o impacto que estas variáveis têm na inovação organizacional e na satisfação dos colaboradores. No final do capítulo apresentar-se-á as limitações da literatura e as implicações na presente investigação.

2.2. Modelo Conceptual

O modelo conceptual aqui desenvolvido integra várias preposições que foram desenvolvidas ao longo da anterior revisão da literatura.

A gestão do capital humano, enquanto recurso estratégico das organizações, constitui um capital e ativo que se reflete na performance das organizações, em especial na competitividade e na inovação. Para isso, os gestores (líderes) devem criar as condições para explorar e desenvolver a capacidade criativa e os talentos dos colaboradores para que estes se sintam motivados, comprometidos e confiantes com as opções estratégicas das organizações, empenhando-se em contribuir para o seu futuro. Apoiou-se a investigação em 11 pontos (dimensões) que constituirão, conjuntamente com a idade, o género, as habilitações e tempo de serviço, as variáveis explicativas do modelo (variável a explicar): (1) Cultura organizacional; (2) Modelo Organizacional; (3) Modelo de Gestão da Inovação, (4) Retenção de talentos, (5) Compromisso, (6) Satisfação (7) Intenção turnover (8) Recomendação (9) Inovação na criação de valor; (10) Inovação na proposição de valor e (11) Inovação na recolha de valor

Tendo por base a revisão da literatura, assim como o problema de investigação, definiram-se 3 modelos de partida.

O primeiro modelo (figura 15) considera a “Inovação realizada” como variável dependente e que é influenciada pelas variáveis independentes como o Compromisso Organizacional, a Confiança Organizacional, o Ambiente Laboral, as Condições De Trabalho, a Liderança/Postura da Direção, a Aprendizagem, a Motivação e a Satisfação.

Figura 15: Modelo 1 do estudo



Fonte: Elaboração do autor

O segundo modelo (figura 16) considera a “Satisfação” como variável dependente e é influenciada pelas variáveis independentes: Compromisso Organizacional, Confiança Organizacional, Ambiente Laboral, Condições De Trabalho, Liderança/Postura Da Direção, Aprendizagem, Motivação, Inovação Realizada e Inovação Organizacional.

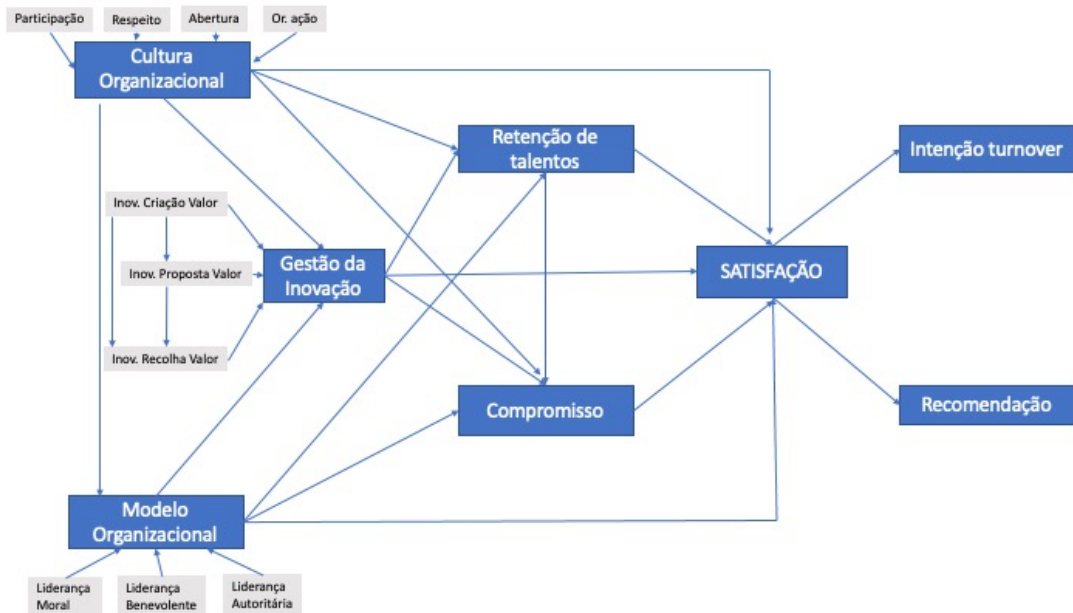
Figura 16: Modelo 2 do estudo



Fonte: Elaboração do autor

O terceiro modelo (figura 17) apresenta o modelo de estudo, “Gestão da Inovação” “Retenção de Talentos” Compromisso” e “Satisfação” como variáveis dependentes e que são influenciadas pelas variáveis independentes como o “Modelo Organizacional e a Cultura Organizacional.

Figura 17: Modelo 3 do estudo



Fonte: Elaboração do autor

2.3. Definição Conceptual do Compromisso Organizacional

O tema de compromisso organizacional é um conceito abordado por vários investigadores (Cohen & Veled-Hecht, 2010) mas não apresenta uma definição consensual na literatura (Nascimento et al, 2008).

Os estudos relacionados com esta problemática referem que o “compromisso” pode ajudar a compreender vários problemas organizacional, tais como o desejo de permanecer ou sair, o desempenho profissional, assim como a satisfação laboral (Cohen & Veled-Hecht, 2010; Costa et al., 2010).

Segundo Meyer & Allen (1997) o compromisso organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação que o colaborador tem com a organização, assim como o seu envolvimento na decisão de continuar a fazer parte dessa entidade.

Vários autores (Demo, 2003; Ferreira, 2005; Muller et al., 2005) identificam duas dimensões do compromisso organizacional: a dimensão comportamental e a dimensão afetiva.

(1) Dimensão Comportamental

Compromisso organizacional como “*uma ligação comportamental*” entre o colaborador e a organização, que pauta as suas ações e condutas em função das normas e valores organizacionais (sentimento de pertença), representado a responsabilidade e compromisso (orientação comportamental) que determina um vínculo entre o sujeito e a organização (Demo, 2003).

(2) Dimensão afetiva

Quando os colaboradores se identificam com a organização, sentem-se bem e gostam de fazer parte da equipa, sentem-se motivados a trabalhar por ela, internalizam os objetivos organizacionais e tornam-se leais.

Tal como se pode verificar na tabela seguinte (tabela 10), Ferreira (2005) apresenta as diferenças e semelhanças entre as duas dimensões

Tabela 10: Comparação entre as dimensões comportamental e comportamental

| | Dimensão Comportamental | Dimensão Afetiva |
|--------------------|---|--|
| Diferenças | Considera que o empenho é resultado da recompensa e, conseqüentemente, tende a ser repetido | Estado cognitivo de vínculo à organização que relaciona a atitude ao empenho e dedicação. |
| | O empenho é orientado numa ação | O empenho é orientado a uma identidade e pressupõe um envolvimento e identificação com os valores da organização |
| Semelhanças | Envolvimento com a função ou com a organização; Interiorização dos objetivos e valores organizacionais; Vontade de continuar fazer parte da organização de modo a atingir os seus objetivos; Desempenho pelo esforço de modo a atingir os objetivos organizacionais; A relação entre as duas dimensões é mútua, dado que a atitude influencia o comportamento e vice-versa. | |

Fonte: Adaptado de Ferreira (2005)

Na perspectiva de Meyer & Allen (1997) o Compromisso Organizacional é um conceito multidimensional que integra três componentes (tabela 11):

- (1) Componente afetiva - Indica o apego emocional que o sujeito tem com a organização, a identificação e o envolvimento que tem com a mesma (relação emocional que une o colaborador à organização);
- (2) Componente calculativa - Assume que ligação do colaborador à organização baseia-se na consciência dos custos da sua saída, pelo que continuam na organização porque não têm alternativa, (a relação baseia-se em trocas, ou seja, existe um investimento pessoal que pressupõe apenas a obtenção de um retorno);
- (3) Componente normativa - Refere-se ao sentimento de obrigação que os colaboradores têm face à organização. (permanecem na organização porque sentem que têm uma obrigação moral).

Segundo os autores o compromisso organizacional define-se como:

“um estado psicológico que caracteriza a relação que o empregado mantém com a empresa, e consideram que tal estado tem uma forte influência sobre a decisão do colaborador de continuar sendo membro da organização. De uma forma específica, propõem que a intensidade do vínculo psicológico que liga o empregado com a empresa se poderia caracterizar a partir da definição do seu perfil de compromisso, que incluiria de forma simultânea graus variáveis dos três componentes ou dimensões do compromisso organizacional” (Meyer & Allen, 1997)

Tabela 11: Comparação das três componentes do Compromisso Organizacional

| Componente Afetiva | Componente Calculativa | Componente Normativa |
|--|---|---|
| Empenhado | Consciência dos custos associados a uma hipotética saída da organização (custos psicológicos e financeiros) | Obrigação moral |
| Motivado | | Sentimento de divida |
| Sentimento de Identifica o com a organiza o | | Relacionado com as bases individuais (família e cultura) e organizacionais (socializa o) |
| Satisfa o com as necessidades pessoais | | Princípio da reciprocidade ao nível social (apoio dos colegas e superiores) e organizacionais (justiça distributiva, segurança, remunera o) |
| Continuam na organiza o porque assim o querem | | |
| A experiência psicológica   compensadora | | |
| Estado psicológico: Desejo | Estado psicológico: Necessidade | Estado psicológico: Obrigac o |

Fonte: Adaptado de Ferreira (2005)

Os estudos de Rodriguez et al (2005) indicam que as causas do compromisso afetivo estão relacionadas com as características dos indivíduos (g nero, estado civil, número de filhos, habilita es literárias), com as características da própria organiza o (tamanho da organiza o, grau de formaliza o e descentraliza o) e com as estratégias da gestão de recursos humanos (recrutamento, sele o, remunera o, forma o).

Costa et al (2010) verificaram que os sujeitos do g nero masculino apresentam um maior sentido de obriga o em permanecer na organiza o, mas que se envolvem menos, referindo, também, que os homens são mais insatisfeitos e as mulheres envolvem-se mais com a organiza o. As conclusões indicam que quanto maior for a idade, maior será o envolvimento com a organiza o. Por sua vez, os colaboradores com as habilita es acad micas m dias apresentam níveis mais elevados de compromisso.

Tendo por base os trabalhos identificados na literatura, Oliveira (2006) constatou que quanto maior a idade do colaborador e quanto maior for a perce o de competência pessoal maior será a disponibilidade para o compromisso afetivo

Segundo Pina & Cunha et al (2007) os sujeitos com compromisso afetivo sentem que a organiza o os apoia, o que os faz sentirem-se importantes e a comprometerem-se com a empresa, tal como acontece com o sentimento de justiça.

As estratégias de gestão de recursos humanos apresentam rela es fortes com o compromisso afetivo. Importa que o colaborador sinta, desde o recrutamento e sele o,

que existe uma base de segurança no emprego e quais os valores e política de remuneração. Do mesmo modo, a formação e a aprendizagem, permite aferir se a organização aposta nos seus quadros e considera os seus colaboradores como um ativo (Rodriguez et al, 2005; Oliveira, 2006). Aliás, Oliveira (2006), afirma que a formação e o desenvolvimento influenciam o compromisso afetivo, mas também o normativo.

Tendo por base o trabalho de Pina & Cunha et al (2007) os antecedentes do compromisso afetivo são: envolvimento com o trabalho; motivação; satisfação geral, satisfação com a supervisão e satisfação com o trabalho em si, com os colegas e com a remuneração. Oliveira (2006) refere ainda que o suporte dos superiores faz com que o compromisso com a organização seja superior.

O Compromisso Calculativo baseia-se num um contrato psicológico transacional, baseado numa relação de trocas económicas (Meyer & Allen, 1997; Rodriguez et al, 2005; Pina & Cunha, et al, 2007), onde o colaborador desenvolve as suas funções no respeito das normas e valores da organização, a troco de compensações económicas (remuneração, compensações) e psicológicas (estabilidade, progressão). A situação do mercado de trabalho e as variáveis pessoais (idade, educação, antiguidade, responsabilidade familiar) refletem-se na avaliação dos custos associados a uma hipotética saída da organização.

Segundo Meyer & Allen (1997) o compromisso normativo pode ser influenciado pelo contrato psicológico entre o colaborador e a organização, que o leva a interiorizar os valores da organização transmitidos na socialização, fruto de experiências positivas ou pela formação (Pina & Cunha et al, 2007), fazendo com que o colaborador se sinta obrigado a retribuir esse investimento à organização. Para estes autores, o compromisso normativo pode ser influenciado pelo retorno, pelo desempenho, pela recetividade das sugestões, pela clareza dos papéis e pelas funções que representem desafios.

Em termos de consequentes do Compromisso Organizacional, há a destacar, de forma negativa, o absentismo (Ferreira, 2005), a intenção de sair (Pina & Cunha et al, 2007) e o stress (Ferreira, 2005), e, de uma forma positiva, a cooperação (Ferreira, 2005).

Segundo Ferreira (2005), as consequências do compromisso organizacional são, a maior frequência de comportamentos extra funções, maior sentido de inovação e criação, assim como a maior orientação para objetivos comuns entre o colaborador e a organização.

Baseando-se em estudos anteriores, Ferreira (2005) refere que os consequentes do compromisso organizacional variam em função do seu nível ser alto ou baixo (tabela 12), e apresentam duas vertentes, uma para o sujeito e a outra para a organização.

Tabela 12: Consequentes do Compromisso Organizacional

| Níveis | Intervenientes | |
|----------------------|---|--|
| | Sujeito | Organização |
| Nível Elevado | Possível progressão da carreira | Força de trabalho |
| | Investimento individual | Aumento de produção |
| | Recompensas pelo bom desempenho | Nível de performance e competição elevadas |
| | | Maior propensão para atingir objetivos organizacionais |
| Nível baixo | Difícil progressão na carreira e poucas promoções | Elevados níveis de intenção de sair e atrasos frequentes |
| | Não contribuição com os objetivos organizacionais | Intenções de saída elevadas |
| | Carga psicológica negativa elevada | Trabalho realizado ao mínimo |
| | Possível separação com a organização | Falta de lealdade e seriedade para com a organização |

Fonte: Adaptado de Ferreira, 2005

Em síntese, e tal como se evidencia na tabela abaixo (tabela 13), Meyer & Allen (1997) apresentam os antecedentes e os consequentes do Compromisso Organizacional.

Monday et al. (1982) concluíram que o comprometimento organizacional está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho e a motivação.

Segundo Pina & Cunha et al (2007) os colaboradores que se sentem mais satisfeitos com o seu trabalho manifestam níveis de compromisso superiores, mas não se sabe se há mútua influência, isto é, se é o compromisso que promove a satisfação ou vice-versa. Por outro lado, o compromisso normativo e afetivo dos colaboradores tende a ser desenvolvido por líderes transformacionais.

Tabela 13: Modelo tridimensional de Meyer & Allen

| Antecedentes | | Processo | Compromisso | Consequentes |
|---|--|--|--|--|
| Exógenos | Endógenos | | | |
| Características organizacionais: tamanho, estrutura, clima | Experiência no local de trabalho: âmbito do trabalho, relações interpessoais, participação, suporte, justiça | Relacionamento com a afetividade: ajustamento, necessidade de satisfação | Compromisso afetivo, normativo e calculativo: organização equipa de trabalho | Retenção: saídas, intenção de sair |
| Características pessoais: dados demográficos, valores, expectativas. Experiências de socialização: culturais, familiares e organizacionais | Papel: ambiguidade, conflito, sobrecarga | Relacionamento com as normas: expectativas e obrigações | | Comportamentos: performance, cidadania |
| Práticas de gestão: seleção, formação, remuneração. Condições ambientais: responsabilidades familiares, mercado laboral | Contrato psicológico: Trocas sociais e trocas económicas | Relacionamento com os custos: alternativas e investimento | | Bem estar do colaborador: bem-estar psicológico, saúde física, progresso na carreira |

Fonte: Adaptado de Meyer & Allen (1997).

O estudo de Şahin et al. (2014) refere que o clima organizacional, o estilo de gestão e o ambiente de trabalho afetam a satisfação e o compromisso organizacional.

A investigação de doutoramento de Cordeiro (2008) concluiu que as práticas de trabalho de elevado desempenho promovem a inovação e a motivação do colaborador, conduzindo a maior satisfação e comprometimento, contribuindo para a “performance” da organização.

2.4. Definição Conceptual da Confiança Organizacional

Na perspetiva de Hosmer (1995) e Meyer et al (1995) não existe consenso entre os investigadores na definição da dimensão Confiança.

Para Paine (2007) trata-se de “...conceito que integra processos psicológicos ao nível individual com...processos institucionais ao nível organizacional”, podendo definir-se

com "a expectativa que tem uma pessoa, grupo ou empresa de comportamentos eticamente justificáveis...- decisões moralmente corretas e ações baseadas em princípios de análise éticos – da parte da outra pessoa, grupo ou empresa" (Hosmer, 1995), ou como "...expectativa de resultados positivos (ou negativos) que se podem obter, baseada na ação que se espera da outra parte, numa interação caracterizada pela incerteza" (Battacharya et al, 1998).

O termo confiança ("trust") é proveniente de "trost", palavra alemã que significa "conforto" (Shaw, 1997). Mishra & Morrissey (1990) consideram que confiança ("*confidence*") é um fenómeno decorrente da razão e de factos, mas permite, baseada na crença e perceção de uma pessoa (expectativas), desenvolver uma atitude perante outra pessoa ou organização.

Kramer (2006) apresenta três vantagens da confiança em contexto organizacional: conduz à redução dos custos de transação; potencia sociabilidade espontânea e cooperação entre os membros; facilita formas de deferência às autoridades organizacionais.

Tendo por base a revisão da literatura, Moreira (2005) refere que existem três perspetivas da confiança: (1) calculativa; (2) baseada no valor ou normas; (3) baseada em conhecimentos comuns.

Segundo Mayer *et al.* (1995), a confiança é simultaneamente constituída pela disponibilidade do sujeito para confiar e pela fidedignidade do depositário da confiança.

Rodrigues & Veloso (2013) concluíram que a confiança organizacional tem um impacto positivo nas organizações, promovendo a cooperação, a criatividade e a inovação.

Níveis elevados de confiança nas empresas desenvolvem a produtividade do trabalho, sendo uma dimensão essencial para o comprometimento dos colaboradores, especialmente em alturas de inovação ou mudança (Hosmer, 1995).

Shaw (1997) postula que as bases da Confiança Organizacional são a liderança e os moldes como a organização está construída e estruturada, isto é, a sua cultura formal e informal, permitindo criar um clima organizacional onde as pessoas e a organização prosperem (Paine, 2007).

Dirks & Ferrin (2002) referem que a confiança está associada às atitudes adotadas no local de trabalho, nomeadamente o comprometimento organizacional e a liderança transformacional.

O estudo conduzido por Lyman (2008) mostrou que os colaboradores cujos locais de trabalho têm elevados níveis de confiança apresentam elevados níveis de compromisso e de cooperação com as equipas de trabalho, com os vários departamentos, com o próprio trabalho, com o trabalho da organização e com a visão da organização. Os benefícios da confiança incluem o espírito para cooperar e um sentimento profundo de compromisso com a missão, valores e visão da organização.

Segundo Sheng et al. (2010) a coordenação, a cooperação e a partilha de informação, que integram a dimensão do *comportamento de trabalho*, são determinantes para a participação no trabalho, para a identificação com a equipa de trabalho e, por sua vez, a confiança nos seus membros permite que haja conforto psicológico e vontade de permanecer mais tempo na organização. Quando os colaboradores percebem que os seus esforços são valorizados e o bem-estar de cada um é importante, o compromisso organizacional é reforçado. Em consequência, a organização deve-se preocupar-se em apoiar as equipas de trabalho, desde logo com o *design* dos postos de trabalho, com o planeamento dos salários, os sistemas de promoção e proteção de emprego de modo a aumentar os níveis de compromisso.

Segundo Maciel & Camargo (2011), apenas o compromisso normativo influencia a cooperação o que dá destaque à importância dos aspetos morais sobre a ação do sujeito face à organização.

Por sua vez, Llorens et al (2012) concluíram que os recursos sociais das equipas estão positivamente relacionados com um modelo mental partilhado (estado psicológico de envolvimento com a equipa que tem influência na performance da mesma) e que o envolvimento com a equipa de trabalho medeia a relação entre os recursos sociais e a performance organizacional.

2.5. Definição Conceptual das Condições de trabalho

As boas condições de trabalho proporcionam uma sensação de segurança, conforto e motivação dos colaboradores, enquanto que as más condições de trabalho criam insegurança, receio e são um perigo para a saúde física e psicológica dos colaboradores (Sageer et al, 2012). Quanto mais confortável o ambiente de trabalho maior será a produtividade dos colaboradores.

2.6. Definição Conceptual da Cultura organizacional

A cultura organizacional desempenha uma função relevante no comportamento organizacional (Kotter & Heskett, 1992) e permite a compreender como as organizações funcionam (Silverthorne, 2004).

Segundo Silverthorne (2004) a cultura é importante em todas as organizações porque as culturas organizacionais de elevado desempenho apresentam melhores resultados, atraem, motivam e retêm colaboradores talentosos, e adaptam-se facilmente às mudanças.

Cultura é, segundo Schein (1992, 1996), um conjunto de assunções partilhadas por um grupo de pessoas de como o mundo é e deve ser. A Cultura determina as suas perceções, pensamentos, sentimentos e comportamentos. Por sua vez, Hofstede (2001) define cultura como *“a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo, ou categoria de pessoas, de outro”*.

Na perspetiva de Cameron & Quinn (2005) o conceito de cultura organizacional tem dois grandes fundamentos: o fundamento antropológico (as organizações são culturas) e o fundamento sociológico (as organizações têm cultura, emergem do comportamento coletivo e resultam das interpretações e cognições individuais).

Kotter & Heskett (1992) indicam que uma cultura forte é fundamental para o desempenho das organizações.

A cultura organizacional tem sido um tema explorado no que se refere à satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, a produtividade e a intenção de rotatividade (Lund, 2003; Sims, 2002). O clima organizacional é apontado como um fator importante para a inovação (Denti & Hemlin, 2012).

O estudo pioneiro de Litwin & Stringer (1968) concluiu que o clima organizacional pode ser criado de várias formas, dependendo dos estilos de liderança nas organizações, bem como da perceção dos colaboradores sobre o ambiente organizacional, as suas atividades, experiências e interações (Schneider, 1983).

Segundo Chen & Indartono (2011) a confiança é um determinante do compromisso organizacional, pois tal como refere Pane (2007) *“para construir um futuro competitivo, as empresas têm de criar um clima organizacional que promova a confiança e construa o comprometimento com a organização”*.

2.7. Definição Conceptual de Modelo Organizacional

A liderança desempenha um papel relevante dentro de uma organização, sendo responsável pelo seu sucesso ou fracasso. Um bom líder é capaz de influenciar e motivar os seus colaboradores para alcançarem os objetivos da organização (Pavlova, 2013; Martins, 2014). Por vezes, a postura da direção e, o estilo de liderança podem prejudicar a organização e os seus colaboradores, fenómeno que é conhecido por “liderança destrutiva” (Aasland *et al.*, 2010; Krasikova *et al.*, 2013).

Nas organizações modernas, os colaboradores são capacitados para gerir e decidir seus próprios assuntos (Bagheri & Vahedi, 2015). A função dos líderes é, segundo estes autores, a de perseguir e contribuir para a orientação para o cliente, a transparência, a melhoria contínua, a flexibilidade, a inovação, pelo que devem capacitar o recurso mais importante da competitividade que são os recursos humanos. O “*empower*” é a abordagem necessária das organizações para fazer face aos atuais desafios da competitividade.

Na literatura surgem cinco grandes teorias de liderança (Yukl, 2009), traços, comportamento, poder-influência, situacional e integrativa.

Pitcher (1993) e Lopes & Moreira (2004), tal como se apresenta na tabela seguinte (tabela 14), referem que devem existir três perfis de líder: artista (desafia a gestão), artesão (coloca questões sobre estabilidade, continuidade e lealdade) e tecnocrata (fiscaliza as funções de controlo).

Tabela 14: Perfil dos líderes

| Papel | Características | Visão Estratégica |
|------------|---|--|
| Artista | Imprevisível, divertido, estável, audaz, intuitivo, empolgante, emocional, visionário, empreendedor, inspirador. | A visão estratégica de um artista raramente é detalhada ou específica. Estes “líderes visionários inspiram com metáforas e não com descrições detalhadas do futuro”. |
| Artesão | Equilibrado, prestável, honesto, sensível, responsável, digno de confiança, realista, firme, razoável, previsível. | A visão estratégica de um artesão é realista e de médio alcance tanto para o passado como para o futuro. |
| Tecnocrata | Cerebral, difícil, inflexível, duro, intenso, orientado para os detalhes, determinado, fastidioso, obstinado, racional. | A sua visão estratégica consiste em analisar com um grande detalhe a visão que outro criou. Os tecnocratas, incapazes de criar, passam muitas vezes como sendo pessoas brilhantes, devido às suas capacidades analíticas e técnicas. |

Fonte: Adaptado e baseado em Pitcher (1997) e Lopes & Moreira (2004)

As variáveis consideradas como causadoras de um bom ou mau desempenho organizacional, podem estar relacionadas, entre outros, com a confiança (Davis *et al.*, 2000), a cultura organizacional (Kotter & Heskett, 1992) e a liderança (Cameron *et al.*, 2006).

Os resultados do estudo de Lopes & Baioa (2011) demonstraram o impacto da cultura organizacional e da confiança na mediação da relação entre a liderança e o desempenho organizacional percebido.

Por sua vez, Lee *et al.* (2012) e Pavlova (2013) referem supervisão e as características organizacionais (estabilidade laboral e política organizacional) contribuem para a satisfação e motivação dos colaboradores.

Do mesmo modo, Sepahvand *et al.* (2015) revelaram que a liderança tem um impacto positivo na satisfação dos colaboradores.

Şahin *et al.* (2014) e Alshourah, S. (2021) concluíram que a estrutura e o estilo de gestão são eficazes para desenvolver o compromisso organizacional e para a satisfação laboral. Uma postura rígida e autoritária dos líderes pode provocar pressão e receio laboral, enquanto que uma liderança mais flexível e participativa pode criar condições para uma maior dedicação laboral e comprometimento, criando as condições para manifestação de todo o potencial dos colaboradores que se pode traduzir em melhor produtividade, qualidade de produtos/serviços e novas soluções.

A direção deve fomentar o “*empowerment*” e a capacitação dos colaboradores para que possam desenvolver com autonomia as suas funções, mas ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento dos processos, produtos e serviços (Şahin *et al.*, 2014), ao mesmo tempo que assumem as responsabilidades pelas suas atitudes.

O estudo do clima organizacional tem-se relevado de grande importância, visto que influencia direta e/ou indiretamente os comportamentos dos colaboradores (Shneider, 1975; Pavlova, 2013).

A investigação científica tem salientado a importância da liderança na promoção da inovação organizacional (Zheng *et al.*, 2010; Isaksen & Akkermans, 2011; Martins, 2014), mas podem, também, dificultar ou impedir a inovação (Denti & Hemlin, 2012).

Os líderes podem influenciar a criatividade dos colaboradores (Oldham & Cummings, 1996) e, conseqüentemente, a motivação, que, por sua vez, pode estimular a inovação

organizacional (Gumusluoglu & Ilsev, 2007), pois os líderes são responsáveis pela criação de condições de trabalho e de um clima organizacional propícios para a criatividade e inovação (Martins, 2014).

Pode-se concluir que, tendo por base a revisão da literatura, que a liderança transformacional é o estilo ideal para promover a inovação organizacional.

2.8. Definição Conceptual de Ensino e Formação

Segundo Santos (2008) o conhecimento e a experiência das pessoas são indispensáveis para o sucesso da organização, pois estas possuem os talentos, devendo criar as condições necessárias para assegurar que esses recursos valiosos se envolvam no processo contínuo de aprendizagem e permaneçam comprometidos com as aspirações da organização. As empresas que capacitam e formam os seus colaboradores estão mais preparadas a atuarem no mercado atual (Flatau & Mondini, 2012).

Existem cinco premissas do comportamento humano (Ansbacher & Ansbacher, 1956) que têm impacto neste sistema de formação:

- (1) O comportamento humano é orientado por objetivos. As pessoas querem fazer parte e sentir-se uteis no meio onde se encontram, sendo a base da motivação. Para fazer parte e ser-se útil é preciso contribuir. É através da contribuição no processo laboral que os colaboradores se sentem satisfeitos com o trabalho, tornam-se mais produtivos, o que eleva a moral de toda a equipa;
- (2) As pessoas são decisoras criativas. Os colaboradores que têm papel ativo na solução de problemas, que são encorajados a participar e a ser criativos, sentem-se satisfeitos e têm um papel determinante no ambiente laboral;
- (3) O comportamento humano ocorre num contexto social. Tudo o que fazemos não acontece de forma isolada, mas resulta da interação com outras pessoas. A cooperação e a contribuição de várias pessoas, permite reduzir os erros, melhorar os processos já existentes e introduzir inovações;
- (4) O uso é mais importante que a posse. O conhecimento, as habilidades e as competências só fazem sentido quando são colocadas em uso e partilhadas. O sucesso, depende do comprometimento dos colaboradores e da administração, que

valorizam a participação e a satisfação no trabalho, acima da posse de competências e conhecimentos individuais.

- (5) As pessoas e as organizações funcionam de forma holística. Isto significa que o todo é maior do que a soma das partes. A formação é baseada na maximização dos benefícios resultantes do uso e contribuições dos recursos humanos, pois o trabalho em equipa e a cooperação é mais eficiente do que realizado individualmente.

Segundo Bagheri & Vahedi (2015), face à competitividade atual, as organizações devem capacitar e valorizar o seu recurso competitivo mais importante, os recursos humanos, dando-lhes “*empower*” para desenvolver as suas atividades com responsabilidade, mas autonomia. Ora, este processo, fomenta a criatividade, o trabalho em equipa e a inovação, permitindo que a organização de adapte às exigências do mercado e dos clientes.

As políticas de formação são indissociáveis das políticas de emprego e contribuem para a realização dos objetivos estratégicos da organização (Peretti, 2007). Uma política de formação permite adaptar o pessoal às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico, ao mesmo tempo que permitem assumir as inovações e fazer face às mudanças a realizar para assegurar o desenvolvimento da organização (Chiavenato, 2011).

Para Sekiou *et al.* (2001) a formação no âmbito da organização é um conjunto de ações, meios, técnicos e apoios estruturados através dos quais os colaboradores são impelidos a melhorar os seus conhecimentos, comportamentos, atitudes e capacidades intelectuais, necessárias para atingir os objetivos da organização e os pessoais, para se adaptarem ao seu ambiente e para cumprirem de forma adequada às suas atuais e futuras funções e tarefas (Chiavenato, 2011).

Muitos autores falam da “aprendizagem/ação”, referindo-se ao processo de formação e aprendizagem verificada no local de trabalho (Marquardt, 2005), pois há colaboradores que aprendem com a experiência, repetição, observação, demonstrando e simulando (Senge, 2002; Gomes, 2004). Esta forma de aprendizagem ajuda a resolver problemas concretos e a aumentar o desenvolvimento (Marquardt, 2005).

Por outro lado, através da cooperação entre colaboradores, para resolver trabalhos concretos ou desenvolver projetos conjuntos (por exemplo inovações e desenvolvimento

de novos serviços), desenvolve-se a aprendizagem e transferem-se conhecimentos (Mascarenhas, 2009), beneficiando colaboradores e a própria organização (tabela 15).

Tabela 15 : Vantagens da aprendizagem pela ação

| Para o colaborador | Para a organização |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Superação de dificuldades; - Aplicação das habilidades e dos conhecimentos recém-adquiridos através de experimentação; - Oportunidade de aprender, de acumular conhecimentos e desenvolver habilidades individuais e em grupo; - Crescimento intelectual, psicológico e social; - A pessoa entende-se a si própria, conhece as suas habilidades e talentos; | <ul style="list-style-type: none"> - Superação de dificuldades; - Proporciona formas práticas de resolver problemas; - Inibe a inovação e a capacidade de adaptação em equipa; - Favorece a tomada de decisões; - Promoção de desenvolvimento de estratégias e implementação de ações; - Profissionais competentes, o que evita a rotatividade e as suas metas profissionais; |

Fonte: Adaptado de Marquardt (2005) e Santos (2008)

A formação e a capacitação dos colaboradores é uma forma eficaz de motivação dos colaboradores, com impacto na satisfação dos colaboradores, bem como na satisfação do cliente (Naseem et al, 2011; Ahmad et al., 2012).

Portanto, os colaboradores capacitar-se-ão através do conhecimento e da experiência laboral, com a motivação adicional promovida por aqueles (líderes/gestores) que desenvolvem estas posturas organizacionais. (Bagheri & Vahedi, 2015).

O conceito de capacitação dos colaboradores é definido como a criação de um ambiente laboral para que os colaboradores possam assumir responsabilidades pelas suas ações, sendo-lhes dada autonomia e autoridade para tomar decisões, e a consciência das responsabilidades de lidar com os resultados da decisão (Şahin et al, 2014; Bagheri & Vahedi, 2015). A capacitação interna deve ter em consideração as competências e os conhecimentos dos colaboradores, o seu grau de autonomia, o seu nível de compreensão e o impacto no trabalho.

Karatepe & Olugbade (2009) argumentam que os recursos organizacionais, o suporte dos supervisores, bem como formação e a prática reforçam a compromisso organizacional e a satisfação laboral.

As conclusões do estudo de Monteiro (2013) referem que existe uma perceção generalizada que as *Oportunidades de Progressão* estão relacionadas com o desempenho

e as competências dos colaboradores. Para isso, o acesso à formação para a aquisição de competências necessárias ao desempenho futuro das funções, ou de forma a permitir a progressão na carreira, é reconhecido pelos colaboradores, pelo que as organizações devem investir na sua formação profissional. Salazar et al (2012) defendem que o aumento da formação profissional é visto como um investimento no maior capital que as organizações possuem – as pessoas -, provocando melhorias consideráveis na organização tanto a um nível individual como coletivo.

As organizações que querem ser consideradas *learning organizations* (Organizações Aprendentes) deverão incentivar a aprendizagem contínua de todos os seus colaboradores de modo a assegurar a sua motivação e para garantir um futuro mais próspero para todos os envolvidos (França. 2013). A formação permite a aquisição de conhecimentos e competências necessárias para o trabalho e aumenta a motivação, a satisfação e o compromisso dos colaboradores que apreciam a oportunidade que lhes fora dada e que se irá refletir num melhor trabalho (Salazar et al, 2012). Tal como se apresenta na figura seguinte (figura 18) os profissionais mais bem formados e capacitados (Flatau & Mondini, 2012; Salazar et al, 2012; França, 2013), exibem características distintivas (comunicação, competências, cortesia, capacidade de resposta, credibilidade, crédito e confiabilidade) que os tornam melhores profissionais.

Figura 18: Características do profissional bem treinado



Fonte: Adaptado de Flatau & Mondini (2012); Salazar et al. (2012) e França (2013)

2.9. Definição Conceptual de Motivação

Consideramos nesta tese de doutoramento que a motivação deve ser integrada na cultura organizacional enquanto estímulo praticado quotidianamente nas relações entre as pessoas envolvidas no processo. Há casos em que as organizações utilizam uma motivação essencialmente relacionada com a oferta de benefícios financeiros ou materiais, não obstante existem outros tipos de benefícios e recompensas que conseguem motivar os colaboradores (Rose, 2005).

A motivação foi amplamente estudada pelas teorias de Maslow e Herzberg (Cardoso, 1997; Chiavenato, 2011; Teixeira, 2012).

A teoria de Teoria de Maslow, conhecida pela hierarquia de necessidades básicas, apresenta as necessidades em forma de pirâmide: (1) Fisiológicas – Sobrevivência, alimentação, vestuário; (2) Segurança – Proteção, estabilidade no emprego; (3) Social – Aceitação, amizade, sentimento de pertencer; (4) Estima – Autoconfiança, auto realização, criatividade, auto desenvolvimento fluente e complexo; (5) Auto-realização. Quando aplicado às organizações teríamos (Teixeira, 2012):

- Auto-realização (desafios no trabalho; oportunidades de promoção/incentivos à criatividade)
- Estima (Motivação para atingir grandes resultados; Reconhecimento público bom desempenho; Bom fluxo de trabalho; Respeitabilidade cargo/ Responsabilidade Sociais (Oportunidades de interação/Estabilidade da equipa; Encorajamento cooperação)
- Segurança (Condições trabalho; Segurança emprego/regalias sociais)
- Fisiológicas (Salário justo/condições trabalho)

A teoria de Herzberg dividiu os fatores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos (Chiavenato, 2011; Teixeira, 2012):

- Os fatores higiénicos, extrínsecos ao individuo compreendem salário, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho. No caso da insuficiência, provocariam insatisfação, porém atendidos eles não despertariam a motivação (a energia interior) do individuo.
- Os fatores motivacionais, intrínsecos ao profissional, representados por reconhecimento, *status*, responsabilidade, oportunidade de reconhecimento,

riqueza do trabalho, desafios. A ausência desses fatores, contudo não origina insatisfação.

Na perspectiva do líder, uma pessoa motivada trabalha arduamente, mantém o ritmo de trabalho e tem um comportamento autodirigido para as metas importantes.

A motivação refere-se, então, ao processo e à energia pelo qual os esforços de uma pessoa são desenvolvidos e dirigidos de forma a atingir um determinado objetivo (Robbins, 2004). Quando isto acontece as pessoas tornam-se mais produtivas, agem com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores, pelo que os líderes devem estimular e motivar os colaboradores (Fiorelli, 2004).

Podemos, pois, considerar que a motivação descreve a força que inicia um comportamento e o orienta para uma finalidade cujo resultado proporcionará uma resposta satisfatória a uma determinada necessidade.

Para Chiavenato (2011), a motivação é o desejo de exercer um determinado nível de esforço de forma a alcançar determinados objetivos organizacionais e, simultaneamente, satisfazer algumas necessidades individuais.

Motivar é o processo pelo qual se incentiva, estimula ou provoca um determinado tipo de comportamento (Maximiano, 2000), havendo intencionalidade e persistência dos esforços de uma pessoa para que seja possível alcançar um determinado objetivo (Robbins, 2004; Serra, 2008).

Segundo Maximiano (2000) existem dois motivos que influenciam o desempenho dos colaboradores de uma qualquer organização: (1) motivos internos: são aqueles que surgem das próprias pessoas como aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa; (2) motivos externos: são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra.

Segundo Chiavenato (2011) o salário (remuneração em dinheiro recebida pelo colaborador pelo valor da sua força de trabalho) é, na maioria das organizações, o principal componente motivacional. Na verdade, o salário representa a principal forma de recompensa organizacional, não obstante existirem outros benefícios que são encarados como formas de recompensa e, naturalmente, como sistemas acrescidos de motivação individual (Rose, 2005), como por exemplo, protocolos de cooperação/colaboração da

instituição tickets refeição, seguros de saúde, viaturas de serviço, viagens, parcerias com outras organizações.

Uma coisa parece certa, os colaboradores motivados estarão mais empenhados e comprometidos com a organização, sendo mais eficientes, permitindo, também, influenciar a satisfação dos clientes (Naseem et al, 2011; Ahmad et al, 2012).

Segundo Khan & Haseeb (2015) a motivação dos colaboradores pode ser definida como a energia, o compromisso e criatividade com que os colaboradores realizam as tarefas e as funções na organização, de modo a atingir as metas da organização.

As organizações podem promover a motivação dos colaboradores, proporcionando-lhes condições de trabalho favoráveis, um bom ambiente laboral, apoio, formação e um sistema de avaliação e recompensas (Robbins et al, 2010; Naseem et al, 2011, Khan & Haseeb, 2015), bem como valorização e responsabilidade social (Lee et al., 2012; Vilas-Boas, 2013).

A formação, o desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente, da carreira estão diretamente relacionadas com a visão de futuro da organização, ou seja, colaboradores cada vez mais bem formados e treinados, serão, em teoria, melhores pessoas e melhores colaboradores (Chiavenato, 2011). Investir na formação e desenvolvimento dos colaboradores significa promover uma mudança de comportamento e de qualificação, bem como uma maior probabilidade de ter colaboradores mais motivados e satisfeitos, uma organização melhor e com melhores resultados (Rose, 2005).

2.10. Definição Conceptual de Satisfação

A preocupação com a qualidade dos serviços prestados nos hospitais e a satisfação dos clientes tem merecido a atenção dos administradores hospitalares.

Como referem Baron e Harris (1995), para que o cliente obtenha um serviço de qualidade, todos os colaboradores da organização têm que prestar um serviço de qualidade. E, para isso, é importante ter colaboradores motivados e satisfeitos.

A satisfação no trabalho descreve a forma como uma pessoa se sente relativamente ao seu trabalho (Ellickson & Logsdon, 2002), enquanto resposta afetiva ou emocional, e que pode depender de fatores, tais como, a remuneração, os benefícios e sistemas de promoção existentes na organização, a qualidade das condições de trabalho, o estilo de liderança e

as relações sociais, bem como o trabalho e tarefas realizadas. As pessoas que estão felizes na organização sentem-se mais satisfeitas (Saari & Judge, 2004; Parvin & Kabir, 2011; Sageer et al., 2012)

Um dos pioneiros do estudo da satisfação (Locke, 1976) definiu satisfação laboral como "um agradável ou estado emocional positivo resultante da avaliação de um posto de trabalho ou experiências de trabalho".

As organizações que consideram os colaboradores como um ativo e que contribuem para seu o desenvolvimento, procuram criar um ambiente de cooperação e compromisso com os seus colaboradores, através de políticas que promovam a sua satisfação.

Silverthorne (2004) concluiu que quanto maior for a integração e adaptação dos colaboradores dentro da organização, maior será a satisfação no trabalho é maior o comprometimento organizacional.

Considerando os dados do estudo da Society for Human Resource Management (SHRM, 2013), em 2012, 81% dos colaboradores norte-americanos indicaram que estavam satisfeitos com o seu trabalho atual, sendo que 38% dos colaboradores afirmaram que estavam "Muito satisfeitos" e 43% "Um pouco satisfeitos", valor mais baixo do que obtido em edições anteriores do estudo. Em termos particulares, 83% afirmaram que estavam determinados a realizar o seu trabalho e confiantes que podiam atingir os seus objetivos, 79% indicaram que estavam satisfeitos com os seus colegas de trabalho, 75% estavam satisfeitos com as oportunidades para usar as suas habilidades e competências, 72% estavam satisfeitos com a forma como o seu trabalho contribuiu para a organização atingir os seus objetivos e 71% afirmaram que se dedicavam intensamente ao seu trabalho e que estavam satisfeitos com o relacionamento com os seus superiores hierárquicos.

O mesmo estudo (SHRM, 2013) refere que os fatores que mais contribuem para a satisfação no trabalho são: as oportunidades de usar habilidades e competências (63%), a segurança do emprego (61%), remuneração e prémios (60%), a comunicação entre os colaboradores e a administração/direção (57%) e a relação com o supervisor imediato (54%). Apenas 28% dos colaboradores acreditavam que a formação profissional remunerada e, ou o reembolso dos custos com a formação foram muito importantes para a satisfação do trabalho. Todavia, consideram que o relacionamento dos colaboradores

com seus supervisores e superiores hierárquicos está diretamente associado com o seu sucesso e crescimento no trabalho.

Apesar de próximos e associados, motivação não é o mesmo que satisfação. Mullins (2006) ressalta que a satisfação no trabalho é mais uma atitude, um estado interno, enquanto que a motivação é um processo que pode levar à satisfação no trabalho. Purohit (2004) argumenta que a satisfação no trabalho está centrada nos sentimentos do colaborador relativamente ao trabalho, enquanto que a motivação está focalizada com o comportamento do colaborador no local de trabalho.

Os trabalhos de Parvin & Kabir (2013) reconhecem a influencia das condições de trabalho, do ambiente laboral e da motivação na satisfação com o trabalho e desta com o compromisso organizacional. Os colaboradores satisfeitos podem prestar bons e melhores serviços para a organização, o que pode contribuir para aumentar o desempenho organizacional e a perceção dos clientes sobre a qualidade do serviço.

A este respeito, Pavlova (2013) conclui que a satisfação do pessoal de cabine é influenciada pelas condições e pelo clima organizacional, bem como pelo suporte dos supervisores. Como resultado, estes colaboradores tornam-se mais comprometidos e confiantes com a organização.

O nível de satisfação no trabalho pode ser determinado pelo estilo de liderança (Sageer et al, 2012). A satisfação dos colaboradores é reforçada pelo estilo democrático de liderança, pois estes promovem a amizade, o respeito e a relação de cordialidade entre os colaboradores, enquanto que os colaboradores que trabalham com líderes autoritários apresentam níveis baixos de satisfação.

O estudo de Vinokur-Kaplan (1991) indicou que fatores organizacionais, tais como a carga de trabalho e as condições de trabalho estão negativamente relacionados com a satisfação laboral. Por sua vez, e segundo Fletcher & Payne (1980), a falta de satisfação pode ser uma fonte de *stress*, enquanto a elevada satisfação pode aliviar os efeitos do *stress*.

A investigação de Iqbal & Waseem (2012) indica que existe uma relação negativa entre stress no trabalho e a satisfação profissional. Os controladores de tráfego aéreo que tiveram elevados níveis de stress no trabalho apresentam uma baixa satisfação no trabalho.

Vários estudos (Cotton et al 1988; Ganster, 1989) indicam que a participação dos colaboradores na tomada de decisões está associada positivamente com a motivação dos colaboradores, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e com o desempenho do trabalho. Uma maior satisfação no trabalho está, pois, associada a uma maior produtividade (Silverthorne, 2004).

Por sua vez, Loveman (1998) e Yoon (2003) concluíram que os colaboradores satisfeitos são mais comprometidos e envolvidos com os clientes que servem.

Balas-Timar (2015) apresenta uma relação recíproca entre “performance” do trabalho e a satisfação laboral.

De acordo com os resultados da investigação de Bagheri & Vahedi (2015), a autoestima, as competências laborais e a confiança estão significativamente correlacionadas com o desempenho do trabalho dos colaboradores.

Segundo a hierarquia das necessidades (necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de autorrealização) de Maslow (1970), a satisfação no trabalho existe quando o trabalho e o ambiente laboral respondam às necessidades hierárquicas de um indivíduo (Armstrong, 2004).

Herzberg et al (1959) desenvolveram a teoria dos dois fatores (motivacionais e higiênicos) que categoriza os fatores (intrínsecos e extrínsecos) que afetam a satisfação e insatisfação no trabalho.

Segundo esta teoria, a presença de fatores motivadores, que se referem ao conteúdo do trabalho, produz a satisfação, mas sua ausência não leva à insatisfação com o trabalho. A realização, o reconhecimento e a responsabilidade são exemplos de fatores de motivação (tabela 16).

Por outro lado, a presença de fatores de higiênicos, que dizem respeito ao contexto de trabalho ou ambiente de trabalho, não produzem sentimentos de satisfação, mas sua ausência leva à insatisfação com o trabalho.

Segundo Roberg & Kuykendall (1997) as teorias de Maslow e Herzberg ajudam a fornecer um quadro teórico útil para avaliar a satisfação no trabalho, mas devem ser apoiadas em outros modelos explicativos.

Tabela 16: Fatores que afetam as atitudes com o trabalho

| Fatores Higiênicos Fatores extrínsecos - Fatores que levam à insatisfação do trabalho | Fatores motivacionais Fatores intrínsecos - Fatores que levam à satisfação no trabalho |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Políticas e administração do Hospital-Escola na supervisão• Relações-supervisor• Condições de trabalho• Salário• Relações interpessoais• Vida pessoal• Relações com subordinados• Status• Segurança no emprego | <ul style="list-style-type: none">• Realização• Reconhecimento• O próprio trabalho• Responsabilidade• Promoções e progressão |

Fonte: Herzberg (1968: 23)

2.11. Definição Conceptual de Inovação organizacional

Desenvolvimento organizacional é um processo contínuo e sistemático para implementar mudanças, permitindo que a organização melhor se adapte às exigências do ambiente externo, dos novos mercados, regulamentações e tecnologias. Em consequência, a organização desenvolve a sua capacidade interna e aloca recursos para que, de forma mais eficiente e eficaz, proporcione condições de trabalho e estratégias que lhe permitam um desenvolvimento sustentado e duradouro (Damanpour, 1991, Sageer et al, 2012).

Por isso mesmo, a inovação organizacional não se limita apenas a inovação da tecnologia ou produto, mas deve ser estendida, também, a todo o processo envolvido, à estratégia e à arquitetura da organização (Drucker, 1974; Damanpour, 1991; Froehle et al. 2000). Segundo Geroski (1994) o objetivo da inovação empresarial é o de reforçar a competitividade externa das corporações e melhorar as suas competências e capacidades internas através do processo ou dos produtos/serviços.

Surge assim o conceito de “*performance* inovadora”, relacionado com a medição dos resultados da inovação (COTEC, 2010), sendo que o sucesso da inovação, ainda que difícil devido ao carácter contínuo, dinâmico e incremental da inovação, pode ser avaliado através de quatro fatores (OCDE-Manual Oslo, 2005; Martínez, 2011): (1) *inputs* da inovação (objetivos da inovação, barreiras à inovação), (2) atividades de inovação (Investigação e Desenvolvimento, formação), (3) *outputs* da inovação (patentes,

processos, modelos de negócio), tecnologias e/ou (4) impactos da inovação (faturação, competitividade, produtividade).

As organizações mais dinâmicas e proactivas são capazes de reconhecer as mudanças no seu ambiente e de se adaptarem a essas mudanças através da inovação (Hill e Rothaermel, 2003), fator determinante para a sobrevivência das organizações (Walsh et al, 2011).

Neste sentido, Chapman et al. (2003) afirmam que a inovação é fruto de tecnologia, conhecimento e rede de relacionamento. Guan et al. (2006) sugeriram que a inovação tecnológica é o resultado da combinação de conhecimentos e tecnologias de diferentes áreas de especialização, quer permitam o desenvolvimento de produtos e/ou serviços inovadores, sendo que o desenvolvimento da capacidade de inovação tecnológica reforçaria competitividade organizacional.

Por sua vez, Athanassopoulos et al (2001) identificaram que a inovação é revelante para a avaliação da satisfação dos clientes.

2.12. Definição Conceptual Gestão da Inovação

A necessidade das organizações inovarem é uma orientação constante da sociedade.

Algumas organizações questionam-se sobre a possibilidade de deixar de inovar colocando a dúvida se a inovação é uma necessidade ou obrigação

Vários autores, dentre eles o precursor Schumpeter, descrevem inovação como algo novo que vai efetivamente alterar o mercado, e para isto salientam a diferença entre inovação e invenção. Para Schumpeter (1984, 1997) a invenção é uma nova ideia criada e que possui potencial para exploração comercial, enquanto a inovação trata-se da mesma ideia quando explorada comercialmente de qualquer forma. Porter (1981) também reconhece diferenças entre os dois conceitos ao definir que a inovação trata de uma nova forma de fazer as coisas, desde que seja comercializada.

Para Tigre (2006), a invenção se refere à criação de um processo, técnica ou produto inédito, sem necessariamente ter aplicação comercial. Já a inovação é a efetivação de uma invenção utilizada comercialmente.

Segundo Simantob e Lippi (2003), a inovação é uma iniciativa, modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e para o mercado e que,

aplicada na prática, traz resultados econômicos para a empresa, sejam eles ligados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio.

Os conceitos e tipos de inovação são diferenciados segundo alguns autores. O Manual de Oslo (2004), por exemplo, define inovações tecnológicas em produtos e processos (TPP), como uma inovação que, simplificada, envolve o uso de tecnologia e expande o conceito de inovação para além da inovação tecnológica, incluindo a inovação organizacional e a de marketing, definindo inovação organizacional como “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do espaço de trabalho ou nas relações externas” e a de marketing como “Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto, no posicionamento do produto, promoção ou na fixação de preços”.

Na visão de Mendes e Albuquerque (2007), este novo conceito de inovação organizacional engloba, entre outros, os três componentes básicos, os quais representam áreas relevantes para se promover inovações:

- a) Práticas de negócio: referem-se aos novos métodos para organizar as rotinas e procedimentos de trabalho promovendo a cultura organizacional, codificação e partilha do conhecimento, desenvolvimento e melhoria dos sistemas de gestão;
- b) Organização do espaço de trabalho: inclui novos métodos centrados na distribuição de responsabilidades e tomada de decisão, envolvendo a escolha do modelo organizacional considerado mais adequado à organização, respeitando suas especificidades e o ambiente em que atua;
- c) Relações externas: são novos métodos destinados a organizar as relações com outras empresas e instituições públicas, englobando o estabelecimento de novos relacionamentos de colaboração e novas formas de interação.

Ao abordar esse mesmo assunto, Tigre (2006) reafirma que inovações organizacionais correspondem a mudanças na estrutura de gestão da organização, organizando os processos de negócio, articulando as diferentes áreas, promovendo a capacitação das equipas de trabalho e incrementando com fornecedores e pacientes/clientes.

O Manual PINTEC (2008; 2011) reforça esses conceitos, tratando a inovação sobre quatro aspetos:

1. Inovação tecnológica – definida pela introdução no mercado de um produto (bem ou serviço) novo ou substancialmente aprimorado ou pela introdução na empresa de um processo novo ou substancialmente aprimorado;
2. Atividades inovativas – referem-se aos esforços empreendidos pela empresa no desenvolvimento e implementação de produtos (bens ou serviços) e processos novos ou aperfeiçoados;
3. Inovação organizacional – compreende a implementação de novas técnicas de gestão ou de significativas mudanças na organização do trabalho e nas relações externas da empresa;
4. Inovação de marketing – consiste na implementação de novas estratégias ou conceitos de marketing ou de mudanças significativas na estética, desenho ou embalagem dos produtos, sem modificar suas características funcionais e de uso.

Nesta mesma linha de aproximação a estes conceitos, Bessant e Tidd (2009) consideram que a inovação pode ser resumida em quatro dimensões diferentes, denominadas de “4Ps” da inovação:

- (1) Inovação de produtos - mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- (2) Inovação de processo - mudanças nas formas em que as coisas (produtos/serviços) são criadas e oferecidas ou apresentadas ao consumidor;
- (3) Inovação de posição - mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- (4) Inovação de paradigma - mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a organização faz.

Outro ponto ressaltado por esses autores é que inovações de produto e processo são diferenciadas de acordo com o seu grau de novidade. Em alguns casos são inovação para a organização, mas já existente no mercado/setor, enquanto que em outros casos são inovação para a organização e para o mercado e/ou setor, e em outros ainda, são inovações para o mundo.

2.13. Definição Conceptual de Retenção de Talentos

Para a retenção de talentos, existem, na perspectiva de Uren (2007), cinco dimensões para uma Gestão de Talento eficaz: atração – construindo uma proposta de valor e *employer branding* fortes de modo a atrair talento no mercado – identificação – definir um objetivo estratégico acerca do tipo de talento que a organização quer atrair de modo a criar valor e vantagens competitivas sustentáveis – desenvolvimento – criar oportunidades de obtenção de competências preparando a força de trabalho para os desafios emergentes – alocação – conseguir ter a capacidade de colocar a pessoa certa na função correta na altura ideal - e compromisso – proporcionar aos colaboradores um clima organizacional positivo de modo a que estes estejam comprometidos com a organização e tenham um bom desempenho.

Ross (2013) advoga que a perspectiva tradicional acerca do talento como algo que se materializa numa característica individual distintiva dos restantes colegas, deve ser deixada de parte uma vez que torna obsessiva a procura dessa característica por parte das organizações. Além disso, adotar a perspectiva tradicionalista implicaria aceitar que existe uma relação de causa efeito entre talento e sucesso, o que implicaria que as pessoas com maior sucesso fossem as mais talentosas. Finalmente, esta visão levaria a crer que o sucesso individual e organizacional andariam de mãos dadas quando na verdade são conceitos distintos e têm diferentes níveis de importância consoante as partes da equação. Em paralelo, Foster et al. (referido por Foster, 2015) referem-se ao talento como uma forma de conhecimento, capacidade ou competências que um indivíduo ou organização percecionam como algo com valor intrínseco. Neste sentido, estes autores desenvolveram um modelo – Boundaryless Talent Management com o objetivo de criar uma conceptualização que permita às organizações desenvolver o seu talento potencial, aproximando as necessidades individuais e organizacionais. Também este modelo abandona a perspectiva tradicionalista, desafiando as organizações a procurar e gerir o talento de uma forma alternativa. Para tal, sugere cinco tipos de talento distintos que passaram a caracterizar da seguinte forma:

- (1) Talento estratégico: aquele que é considerado fulcral para o alcance dos objetivos estratégicos da organização;

- (2) Talento Nato: aquele que é intrínseco, mas reconhecido, ainda que não seja considerado estratégico;
- (3) Talento Especialista: aquele que é associado a um indivíduo com um grau elevado de conhecimentos/experiência numa determinada área. Poderá ser considerado estratégico se este tiver impacto nos objetivos ou resultados organizacionais;
- (4) Talento Genial: aquele que é considerado uma capacidade/competência tão única e distintiva que é difícil de ser replicada;
- (5) Talento não reconhecido: aquele que ainda não foi identificado devido a lapsos nas práticas atuais de que a organização dispõe para a identificação e seleção de talento.

O foco do desenvolvimento do modelo é direcionado para o segundo e quinto tipos de talento. Fazer a gestão do segundo tipo implica muito mais do que o simples planeamento de sucessões, passando pelo desenho de um mapa de carreira individual de modo a acompanhar as transições dos indivíduos ao longo da sua estadia na organização. Entender o talento que uma organização já possui pode ser feito recorrendo a processos de *coaching*, atribuição de mentores bem como a aplicação de vários tipos de testes psicotécnicos. Por outro lado, trazer o quinto tipo para a mesa de discussão obriga à implementação de mecanismos que permitam às organizações identificar potenciais talentos ainda antes de estes entrarem no mundo do trabalho. A ponte entre ambas as realidades pode ser conseguida aproximando as organizações às escolas e universidades. Deste modo, os jovens talentosos focam-se no desenvolvimento de competências e qualidades que as organizações sinalizam por forma a que o trabalho que encontrarem não seja apenas um qualquer, mas sim o tipo de trabalho para o qual se prepararam e alcançar o sucesso. O resultado desta preparação é um maior grau de compromisso organizacional e motivação para chegar mais longe. Além de Foster et al, (referido por Foster, 2015), são vários os autores que perspetivam o talento a partir de diferentes vários focos de análise. Por exemplo, Vaiman et. al (2012): O talento associado aos comportamentos: além da postura e traços de liderança demonstrados, a conduta ética é particularmente importante pois demonstra uma preocupação com o futuro da organização; O talento como elevado potencial: alguém que tem a capacidade e aspiração de se desenvolver e evoluir dentro da

organização, almejando chegar aos lugares de topo de hierarquia; O talento como elevado desempenho e dependente dos níveis de experiência, características de liderança, criatividade e determinação; O talento individual como uma combinação de elevado potencial e desempenho: obtendo uma combinação equilibrada das interpretações anteriores; O talento de acordo com as características individuais, tais como o raciocínio e inteligência emocional. a Gestão de Talento começou a adquirir maior relevância no universo da Gestão de Recursos Humanos que a produção literária acerca desta temática aumentou, ainda que não possa ser considerado um conceito novo (Patton, referido por Nilsson & Ellström, 2012). Efetivamente, o interesse crescente neste domínio tornou-se mais notório desde que o leque de abrangência da Gestão de Talento passou a englobar outras indústrias cujo capital predominante não era o humano (Nilsson & Ellström, 2012)

2.14. Definição Conceptual de Intenção de Turnover

A intenção de turnover foi definida como a decisão voluntária de um colaborador terminar a sua relação contratual com uma organização (Hom & Griffeth, 1995). Este fenómeno tem vindo a atrair a atenção de vários investigadores e profissionais da gestão nos últimos anos (Hom et al., 2017). Isto deve-se ao facto de atualmente existir um maior reconhecimento de como altos níveis de turnover afetam negativamente o funcionamento das organizações (Ward, A.-K., 2021). O turnover tem vários efeitos nocivos para as organizações, entre eles: a quebra de produtividade, a redução do desempenho financeiro, e, por fim, a perda de vantagem competitiva (Hom et al., 2017). De forma mais óbvia e direta, os custos do turnover são o recrutamento, a seleção, e a formação de novos colaboradores. Por outro lado, existem também os custos indiretos que se referem à reeducação e gestão de stress e ansiedade dos colaboradores que ficam na empresa (Altuntaş., 2021). O turnover voluntário pode ser desencadeado por vários fatores, nomeadamente: insatisfação com o trabalho; stress inerente à função; vontade de encontrar uma oportunidade melhor numa outra organização; conflito com a chefia e, por fim, motivos familiares (Mamun, 2017). Existem dois tipos de turnover: o turnover evitável e o inevitável. O primeiro foi definido como o tipo de turnover que pode ser evitado através de processos e estratégias de recrutamento seleção e motivação dos colaboradores mais eficazes e eficientes (Luecke, 2002, citado em Mamun, 2017). Por

outro lado, existem casos em que fatores totalmente externos à organização e ao próprio colaborador determinam a sua decisão (Chiu et al. 2002, citado em Mamun, 2017).

Para Mobley (1977), considerado o autor do trabalho de investigação mais influente sobre turnover, elaborou um modelo de forma a demonstrar como a insatisfação evolui para turnover. Desta forma, desenhou uma sequência linear que consiste nos seguintes momentos:

- (1) insatisfação
- (2) pensamentos sobre abandonar a organização;
- (3) avaliação da utilidade subjetiva esperada de procurar um novo emprego e reflexão sobre os custos de abandonar o emprego corrente;
- (4) avaliação de alternativas;
- (5) comparação entre as alternativas encontradas e o emprego atual;
- (6) criação da intenção de desistir do seu emprego;
- (7) o colaborador desiste do seu emprego (Mobley, 1977; Hom et al., 2017).

Price (1977), por influência do seu background sociológico, focou-se mais na investigação do motivo pelo qual existe turnover e não tanto no processo em si. O autor agregou vários determinantes de turnover e apontou várias causas externas como influenciadoras deste fenómeno (Hom et al., 2017). Mais tarde, Price e Muller (1981) vieram introduzir a ideia de que a família tem uma grande influência na decisão de um colaborador que está a decidir se vai ou não abandonar uma organização (Hom et al., 2017). Uma das teorias mais importantes a surgir sobre o turnover foi da autoria de Lee & Michell (1994) e denomina-se de *Unfolding Model*. Os autores assumem três suposições: (1) a insatisfação no trabalho é uma causa primordial do turnover; (2) colaboradores insatisfeitos procuram e abandonam organizações para assumirem funções em empresas alternativas (e melhores), e, por fim, (3) colaboradores propensos a abandonar uma organização procuram e comparam alternativas na base no cálculo racional da utilidade subjetiva expectada deste processo. Os autores introduzem novos constructos, incluindo vários eventos externos às organizações, que levam os colaboradores a ter pensamentos sobre abandonar as suas funções.

Assim, esta teoria apresenta quatro caminhos possíveis de turnover, são eles: (1) fatores externos ativam um plano pré-existente de abandono da organização; (2) o colaborador constata que determinados acontecimentos vão contra os seus valores ou objetivos pelo que reconsidera a sua permanência na organização; (3) o colaborador recebe propostas de trabalho não solicitadas que o faz comparar as suas condições atuais com as condições propostas e, mais ainda, faz com que o colaborador procure propostas adicionais para as poder comparar com as anteriores; por último (4) temos o caminho convencional onde o colaborador está insatisfeito procura outra oportunidade e abandona a organização. Esta teoria tornou-se a teoria dominante nos dias de hoje no que diz respeito ao estudo do turnover (Lee & Michell, 1994; Hom et al., 2017).

Mitchell et al. (2001) vieram introduzir uma nova linha de investigação apresentado a *Job Embeddeness Theory*.

Esta teoria veio complementar a teoria apresentada anteriormente (*Unfolding Model*) e veio introduzir uma nova questão no estudo do turnover. Ao invés de questionar o porquê dos colaboradores abandonarem as organizações, os autores desta teoria vieram questionar o porquê das pessoas permanecerem nas organizações (oportunidades de formação e desenvolvimento profissional são dois dos fatores identificados) (Hom et al., 2017).

Hom et al. (2017) destacam algumas estratégias que têm como objetivo que as organizações consigam diminuir os seus níveis de turnover. São elas: processos de recrutamento mais eficazes que permitam encontrar candidatos perfeitamente alinhados com a função; desenvolvimento e implementação de estratégias de retenção de talento; promoção de boas relações entre a força de trabalho pelas chefias; dar aos colaboradores oportunidades de formação; identificar problemas económicos que possam existir; promover a satisfação o trabalho; desenvolver e promover uma cultura organizacional; apoiar a sindicalização; promover um bom equilíbrio entre família e trabalho (Hom et al., 2017).

2.15. Definição Conceptual de Recomendação

Na definição conceptual de recomendação é investigado o grau de envolvimento do colaborador com a sua organização. Hoje em dia, quando articulam sobre o envolvimento com a organização, afirmam que este envolvimento é um estado de noivado com um posto

de trabalho, identificando-se com o próprio trabalho, e observam-no como sendo fundamental para a identidade e auto-estima, o oposto ao conceito de alienação ou falta de sentido, afirma o autor Brown (1996).

Alguns estudiosos como, Spreitzer, Sutcliff, Dutton, Sonensheim, Grant (2004), afirmaram que a concentração na organização permite às pessoas aumentarem o seu conhecimento, inclusive aprender a melhor forma de desempenhar uma função ou de realizar uma tarefa. O foco na função, típico do estado de fluxo, propicia às pessoas humores positivos, pelo facto de estarem realizando algo e de desfrutarem de emoções positivas derivado pelas interações com os colegas de trabalho. Quando as capacidades das pessoas são compatíveis com os desafios criados pela a organização, tem-se a sensação do que se faz é digno e importante para a organização, inicialmente e no decorrer da função não se experimenta a felicidade, pois a concentração na função é maior do que o sentimento de gratidão. No entanto, é a satisfação que se segue a este estado de fluxo, gerando níveis cada vez maiores sucessivamente, diz Csikszentmihalyi (1999).

De acordo com Lodahl e Kejner (1965), Kanungo (1982), e Saleh e Hosek (1976), quando um colaborador está envolvido com o trabalho, o mesmo invoca frases que salienta a vontade e o contentamento em trabalhar na organização, como por exemplo: "eu como, vivo e respiro o meu trabalho" e " As coisas mais importantes que acontecem comigo envolvem o meu trabalho atual", ou seja, os colaboradores ao proferirem frases deste género, demonstram o seu envolvimento com a organização e com o seu trabalho, identificando-se com o mesmo refletindo-se no índice de recomendação. O compromisso organizacional efetivo caracteriza a relação do colaborador com a organização, a sua ligação efetiva com a organização e a sua perceção do quão prejudicial pode ser abandonar a organização, tanto para o colaborador como para a organização. Assim, o nível de compromisso com o trabalho, vai estar intimamente ligado ao envolvimento com o mesmo, além de, o profissional mostrar-se disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e identificar-se com as atividades realizadas (Sampaio, 1999). Há uma ligação psicológica entre a organização e o colaborador quando os valores e princípios da organização são interiorizados e existe um envolvimento efetivo com as funções atribuídas ao colaborador, onde o próprio procura corresponder profissionalmente de modo a atingir os objetivos e as metas determinadas.

Segundo os autores Meyer e Allen, citado em Souza (2004), “Empregados com um forte compromisso afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]”, ou seja, o comportamento organizacional efetivo é um comprometimento como um envolvimento, onde ocorre uma identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização. Em suma, a retenção compreende a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; a disposição do colaborador investir o seu esforço em favor benéfico para com a organização e o desejo e a vontade de se manter membro da organização.

2.16. Limitações da literatura e implicações no presente estudo

A revisão da literatura efetuada, quer no primeiro capítulo quer no presente capítulo, evidencia a importância do modelo de gestão (recursos humanos) enquanto recurso estratégico, ativo e capital das organizações, com impacto na sua competitividade, em particular ao nível da inovação.

Os gestores (líderes) têm um papel crucial na criação das condições necessárias para que se desenvolvam as competências, os talentos e a capacidade criativa dos colaboradores, para que estes se envolvam, comprometam, de modo a que se sintam motivados e satisfeitos, contribuindo para o sucesso da organização e para a sua realização pessoal e profissional.

Apesar do interesse e da relevância dos estudos identificados anteriormente, mantêm-se algumas insuficiências. A maioria das investigações concentrou-se nas inovações de base tecnológica e em algumas grandes empresas (designadas de excelência). Por um lado, a maior parte dos produtos e ou serviços alvo das investigações não se concentraram no sector hospitalar ou da saúde, nem refletem a realidade de ensino, cultural e empresarial de Portugal, em especial ao nível da gestão hospitalar e do ensino universitário.

Por outro lado, as variáveis explicativas eram sempre reduzidas a um conjunto de fatores, não integrando outras variáveis explicativas do fenómeno em estudo.

Neste sentido, procurou-se desenvolver a investigação empírica, em especial no Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa. Alargou-se o número de variáveis explicativas, procurando-se desenvolver um modelo mais integrador, com variáveis que ajudem a

compreender o fenómeno. Assim, optou-se por uma abordagem multi-método, agregando os instrumentos quantitativos e qualitativos.

2.17. Notas Conclusivas

Ao longo deste capítulo apresentou-se o modelo conceptual em que se baseia a investigação. A presente investigação concentra-se na cultura organizacional com recurso aos modelos de gestão estratégica das organizações para a inovação, pelo que se integraram diferentes pontos no modelo explicativo: Cultura Organizacional, Modelo Organizacional, Gestão da Inovação, Compromisso, Retenção de talentos, Motivação, Satisfação, Inovação Realizada, Intenção de turnover e Recomendação.

A partir da revisão da literatura e dos estudos anteriores procurou-se analisar o impacto destas variáveis na inovação organizacional e na satisfação dos colaboradores.

A importância da inovação para a competitividade organizacional exige que as empresas criem um ambiente e cultura propícios, para que os colaboradores, com o apoio e suporte das lideranças, possam desenvolver todo o seu potencial criativo, envolvendo-se com os desafios estratégicos atuais e futuros das organizações, contribuindo para o sucesso e desenvolvimento empresarial.

No próximo capítulo será apresentada e caracterizada a metodologia da investigação, traduzido no modelo operacional e o quadro operacional desta investigação. É o local próprio para apresentar as questões, as hipóteses e os métodos de pesquisa.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1. Nota Introdutória

Uma investigação empírica é, segundo Hill & Hill (2002), um processo de indagação, no qual se realizam observações, de modo a melhor compreender o fenómeno objeto de estudo e a construir explicações ou teorias mais adequadas. O presente estudo enquadra-se num paradigma de investigação que associa o processo de inovação organizacional com a gestão de pessoas, partindo do princípio que estes dois fenómenos estão interligados e em constante evolução. Estudar determinado fenómeno no seio de uma organização, num contexto social muito concreto e integrado num ecossistema envolvente particular (contexto político e socioeconómico de Portugal), bem como o conhecimento que as pessoas possuem, são fatores importantes para compreender como os diferentes atores de uma organização (líderes /diretores e colaboradores) assumem a valorização do capital humano como determinante para a inovação. Na verdade, os líderes (direção e, ou gestores de topo) e os colaboradores são elementos cruciais para compreender a importância da inovação e as suas práticas em contexto empresarial. A anterior revisão da literatura permitiu aferir que a liderança e o modelo de são temas importantes para o desenvolvimento sustentável e duradouro das organizações em geral, mas em especial aquelas de carácter empresarial. Todavia, é esta dinâmica e interdependência (pessoas – líderes e colaboradores – e inovação) que importa investigar e consolidar. Esta sustentação teórica e conceptual foi de extrema importância uma vez que nos permitiu aprofundar e esclarecer o tema e o objecto de estudo desta investigação (Pestana & Gageiro, 2005). O estudo qualitativo que a seguir se apresenta, surge como uma parte fundamental deste trabalho de investigação, visto que visa complementar e comparar com os dados obtidos no estudo quantitativo (apresentado mais à frente) e assim permitir atingir o objectivo a que nos propusemos inicialmente.

3.2. Design da Investigação

Importa, tal como preconizado por Lambin (2004), garantir que da investigação se obtenham conhecimentos certificados e que garantam a validade dos resultados. Segundo o autor, o método científico deve pautar-se pela objetividade (recurso a métodos e procedimentos que eliminem a subjetividade e que sejam independentes do sujeito que

investiga), a refutabilidade (as explicações ou preposições só têm valor científico se se prestarem a testes empíricos que possibilitem a sua confirmação), o carácter analítico (a investigação apoia-se no conhecimento disponível e acumulado que serão operacionalizados em modelos conceptuais para que possibilitem a sua mediação empiricamente) o rigor e precisão metodológica (adotar procedimentos claros e precisos de modo a evitar a arbitrariedade e desvios sistémicos), a atitude crítica (espírito aberto, vigilância constante e procura da prova por parte do investigador) e a comunicabilidade (os resultados devem ser comunicados e tornados públicos para permitir que outros investigadores possam reproduzir e verificar os resultados).

O *design* da investigação representa as fases do processo de pesquisa que orientam, de forma coerente e lógica, o processo de investigação com o objetivo de se encontrar respostas válidas para o problema de investigação (Lambin, 2004, Malhotra, 2007, Sousa, 2010).

As etapas do processo de investigação podem ser assim esquematizadas (Lambin, 2004, Malhotra, 2004):

- Definição do problema (traduzir o problema numa ou mais questões de investigação);
- Plano de Investigação (definir o método a utilizar na recolha e análise de dados tendo em consideração o problema, nomeadamente, as variáveis a estudar, as fontes de informação, o método de recolha e análise de informação);
- Recolha de dados (escolher o método de recolha de dados, tendo em consideração se se trata de um estudo qualitativo ou quantitativo)
- Análise de dados (verificação, codificação e afetação dos dados segundo critérios definidos – resumir os dados de forma que permitam a sua interpretação e identificação de relações entre variáveis)
- Apresentação do relatório (documentar e apresentar os resultados da investigação de forma eficaz e objetiva).

Tal como refere D'Oliveira (2005), importa que no processo de investigação se defina, logo de imediato, o conhecimento que se deseja obter e o trabalho que se pretende desenvolver.

Vários autores (Robson, 1999; Lambin, 2004) consideram que se podem obter informações a partir de três situações ou tipos de investigação (exploratória, descritiva, experimental), tal como se sintetiza na tabela seguinte (tabela 17):

Tabela 17: Processos e tipos de investigação

| Exploratória | Descritiva | Causal |
|---|--|---|
| <p>Conhece melhor os fenómenos em estudo e a natureza do problema através de novas questões ou de novas explicações; ou simplesmente tentando indagar as características dos acontecimentos ou situações, explorando-se uma realidade que pouco se conhece.</p> <p>Recorre principalmente aos estudos qualitativos e à investigação documental.</p> | <p>Retrata em detalhe características de pessoas, acontecimentos e/ou situações, numa tentativa de obter conhecimentos mais aprofundados dos fenómenos, usando as mais variadas fontes de informação. Pressupõe uma boa definição do problema.</p> <p>Recorre a estudos quantitativos e documentação secundária.</p> | <p>Apresenta explicações para uma determinada realidade ou problema, estudando relações causa/efeito, bidirecionais ou até de múltipla influência.</p> <p>Recorre a vários estudos: quantitativos, experimentação</p> |

Fonte: Baseado em Robson, 1999; Lambin, 2004

Por sua vez, na perspetiva de Tharenou et al. (2007) o design de investigação pode ser do tipo experimentais ou semi-experimentais, estudos correlacionais, estudos de caso e investigação-ação.

Vilares & Coelho (2005) salientam que há uma diferença essencial entre os modelos descritivos e os modelos explicativos, pois enquanto nos primeiros a tónica está em descrever, de modo sintético, a estrutura dos resultados, nos segundos, o enfoque está em modelar um fenómeno para melhor o compreender.

Assim sendo, a metodologia seguida nesta investigação pode ser definida como exploratória, com design descritivo (Robson, 1999; Lambin, 2004), recaindo no estudo de caso (Yin, 2003, 2012; Tharenou et al, 2007), dado que se pretende analisar de forma profunda e detalhada a realidade de uma organização, com o objetivo de compreender,

explorar e descrever fenómenos que se verificam na entidade seleccionada entre os fatores da inovação e os seus atores (líderes e colaboradores).

Segundo defende Yin (2003, 2012) o estudo de caso é a metodologia mais recomendada quando o investigador tem reduzido controlo sobre os fenómenos e os acontecimentos que analisa e quando o foco da pesquisa incide em fenómenos contemporâneos que fazem parte de um contexto de vida real.

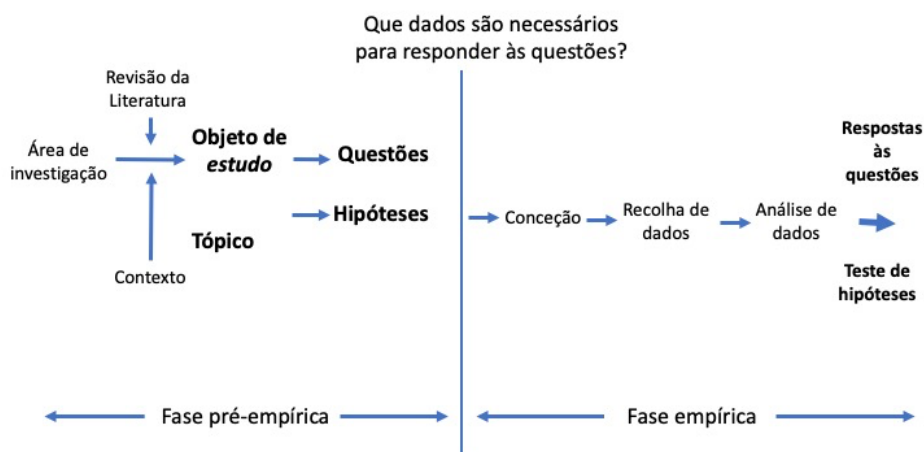
Esta investigação ocorreu no seio de uma organização concreta devido ao facto de o investigador ser colaborador da instituição Fundação Fernando Pessoa, designadamente, do Hospital-Escola, onde exerce funções de chefia, bem como devido ao facto de os estudos empíricos realçarem a importância da inovação como determinante da competitividade atual.

Desta forma, foram desenvolvidos instrumentos de pesquisa que permitissem observar a organização de uma perspectiva externa e sobre o olhar dos seus atores.

Assim, seguindo o estipulado por Punch (2005) e Fortin et al (2009) percorreram-se quatro etapas, tal como esquematizado na figura abaixo (figura 19):

- (1) Revisão da literatura que permitiu recolher informação sobre vários temas e conceitos relacionados com o objeto de estudo, caracterizando o “estado da arte”;
- (2) Planeamento da investigação segundo vários modelos, processos e instrumentos de forma a dar credibilidade, rigor e validade à investigação;
- (3) Parte empírica onde implementa o plano de investigação anteriormente elaborado, desde o modo a recolher, explorar e analisar os dados obtidos pelos vários instrumentos de pesquisa;
- (4) Interpretação e divulgação dos dados de modo a tirar conclusões, a construir modelos e orientações que liguem as teorias e as metodologias existentes.

Figura 19: Modelo da Investigação



Fonte: Adaptado de Punch (2005) e Fortin et al (2009)

O presente estudo de caso, tal como se sintetiza na tabela seguinte (tabela 18), adota em simultâneo o método qualitativo e quantitativo, explorando as vantagens das metodologias cruzadas, tendo a investigação ocorrido em ambiente natural, sem manipulação das variáveis e apenas num determinado período de tempo.

Tabela 18: Métodos, instrumentos e técnicas de investigação

| Método | Instrumento | Técnica |
|--------------|-------------------------|-------------------------|
| Qualitativo | Revisão da literatura | Entrevista |
| | Observação participante | Observação participante |
| | Entrevista | |
| Quantitativo | Inquérito | Questionário |

Fonte: Autor

3.2.1. Definição do problema

Perante os desafios competitivos da atualidade e o funcionamento dos mercados, caracterizados pela globalização, turbulência e imprevisibilidade (Lambin, 2004), as organizações são chamadas a inovar, procurando um equilíbrio valorativo entre o capital humano e os seus recursos tecnológicos, materiais e financeiros, que lhes permitam sobreviver ou desenvolver.

A inovação e o capital humano surgem como elementos cruciais para que a organização se desenvolva, assuma um papel determinante no mercado e vença os desafios da competitividade. Como se torna claro, a competitividade de uma empresa depende da sua capacidade humana e técnica para inovar, para que consiga melhorar a administração de todos recursos existentes, bem como a eficiência dos seus processos que se traduzem em elevados padrões de qualidade, velocidade de produção e flexibilidade para fazer face às mudanças do seu ecossistema (André et al, 2012).

Para isso, tal como preconizado por Maria et al (2009) importa analisar a relação entre a flexibilidade dos recursos humanos e a inovação, pois o seu desenvolvimento depende da integração de conhecimentos internos e externos que os ajudarão no processo de exploração e assimilação dos recursos, projetando o seu desenvolvimento. Deste modo, a inovação rejuvenesce a organização e estimula o seu crescimento (Isa & Martinez, 2008), permitindo que esta ganhe notoriedade e reputação pelo seu carácter inovador, aumente a sua competitividade, situação que, também, se reflete, no crescimento da moral dos seus colaboradores e fundadores.

Segundo Prisco (2010) a cultura da organização, da alta gestão e o ambiente de negócios exercem uma grande influencia no processo de inovação. Exige-se competências diretivas, habilidades e conhecimentos técnicos daqueles que têm responsabilidades de decisão (Martim, 2006). Dentro do conhecimento pode-se considerar a capacidade para resolver problemas e obter recursos, sendo, também, necessário contar com a criatividade e inovação para geração de oportunidades e fontes de financiamento.

Na verdade, não é fácil encontrar organizações que inovem perante um mau clima laboral dos seus colaboradores e com uma cultura organizacional imprópria ou inexistente. Segundo Bedani (2012) o clima e a cultura organizacional têm influência nas manifestações da criatividade, caracterizar-se-iam por encorajarem a implementação de inovações e recorrerem a novas maneiras para a resolução de problemas.

A Fundação Fernando Pessoa (FFP), uma organização de génese familiar, com cerca de 1500 colaboradores, tem como principal atividade o ensino universitário, sendo detentora da Universidade Fernando Pessoa e do Hospital-Escola.

Enquanto colaborador da FFP, constatamos que alguns colaboradores da organização começam a apresentar comportamentos de desmotivação e de envolvimento institucional.

Perante esta constatação surgiram as seguintes questões relacionadas com a problemática da investigação:

- (1) Que fatores estão na base do presente clima organizacional?
- (2) Com este ambiente de trabalho é possível o crescimento e desenvolvimento da organização?
- (3) Que ações poderão ser desenvolvidas para melhorar a cultura organizacional, o modelo de gestão e a inovação?

No seguimento destas três grandes interrogações, germina o processo de investigação que procura analisar e avaliar em que medida o capital humano, a motivação, a satisfação, as práticas da liderança (postura da Administração), o compromisso e a confiança organizacional, a aprendizagem e formação, assim como a cultura e o clima de trabalho da organização contribuem para o desenvolvimento da inovação.

3.2.2. Definição dos objetivos

O objetivo geral da investigação é analisar em que medida a cultura organizacional e o modelo de gestão influenciam a Inovação no Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa (HE-UFP).

Diretamente relacionado com este grande objetivo definiram-se objetivos mais específicos:

- Avaliar a perceção dos líderes (administradores/gestores/diretores) sobre o ambiente e cultura organizacional da organização;
- Analisar a perceção dos administradores sobre as suas práticas de gestão;
- Determinar como a cultura a organizacional e o modelo de gestão criam um ambiente propicio para a inovação;
- Analisar o grau de desenvolvimento da inovação organizacional;
- Identificar os principais fatores que contribuem para a inovação no Hospital-Escola;
- Avaliar as perceções dos colaboradores sobre o ambiente laboral;
- Averiguar como os colaboradores avaliam as condições de trabalho existentes no Hospital-Escola;
- Analisar o nível de motivação e satisfação dos colaboradores do Hospital-Escola;

- Analisar o grau de aprendizagem e formação fomentado pela instituição;
- Avaliar a grau de confiança dos colaboradores com a organização;
- Conhecer o grau de compromisso dos quadros do Hospital-Escola com a organização;
- Analisar a postura da Administração (liderança) enquanto orientadores do Hospital-Escola;
- Determinar as variáveis que têm impacto na satisfação dos colaboradores;
- Determinar as variáveis que têm impacto na inovação realizada;
- Determinar as variáveis que têm impacto na inovação organizacional.

3.2.3. Hipóteses de investigação

Para a definição da hipótese da pesquisa partiu-se da seguinte formulação: através da determinação do perfil dos colaboradores e da gestão de topo; do estudo da cultura organizacional e do modelo de gestão do Hospital-Escola e da identificação dos principais fatores que estão na base do presente clima de trabalho, haverá mudanças comportamentais no capital humano do Hospital-Escola e proporcionará um ambiente sadio para inovação no HE-UFP.

As hipóteses deste estudo baseiam-se nas dúvidas e interrogações iniciais que definiram o problema, e que agora aqui enunciamos:

Hipótese 1 – A cultura organizacional tem um efeito positivo sobre o compromisso com o HE

Tendo por base a revisão da literatura (Kotabe, 1990; Becker & Huselid, 1998; Garcia Erquiaga, 2000; Tracy, 2003; Noria et al., 2003; Jaw et al., 2006; Gubiani, 2011; Gubiani et al., 2013) podemos concluir que existe uma estreita relação entre a estratégia competitiva e os profissionais competentes, e entre estes e a inovação empresarial.

Aliás, Oliveira (2006) e Pina e Cunha et al (2007) referem que quando os colaboradores sentem que a organização os apoia, tornam-se mais comprometidos e confiantes, dedicando mais tempo e energias nas suas funções, maior sentido de inovação e criação (Ferreira, 2005).

Hipótese 2 – A cultura organizacional tem um efeito positivo sobre a retenção de talentos

O estudo de Rodrigues & Veloso (2013) refere que a confiança organizacional tem um impacto positivo nas organizações, promovendo a cooperação, a criatividade e a inovação. Do mesmo modo, Álvares *et al.* (2003) salientam que a forma com que as interações são desenvolvidas com os demais ambientes e as características do meio inovador interno, podem significar o sucesso da inovação. Van de Venet *et al.* (2000), Judge *et al.* (1997), Jung *et al.* (2010) e Rao & Weintraub (2013) enfatizam a capacidade da gestão para criar um sentimento de comunidade no local de trabalho, desenvolvendo um clima de confiança na organização que se traduz numa maior dinâmica inovadora.

Lyman (2008) mostrou que os colaboradores cujos locais de trabalho têm elevados níveis de confiança apresentam elevados níveis de compromisso e disponibilidade para criar e inovar.

Hipótese 3 - A gestão da inovação tem um efeito positivo sobre o compromisso com o HE

O estudo de Şahin *et al.* (2014) refere que o clima organizacional, o estilo de gestão o ambiente de trabalho afetam a satisfação e o compromisso organizacional.

A investigação de Cordeiro (2008) concluiu que as práticas de trabalho de elevado desempenho promovem a inovação, contribuindo para a “performance” do Hospital-Escola .

Hipótese 4 – A gestão da inovação tem um efeito positivo sobre a retenção de talentos

Segundo Chiavenato (2004), gerir talento humano é parte indispensável para o sucesso das organizações, pois ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Um talento é sempre um tipo especial de pessoa nem sempre as pessoas são talentos, pois para ter talento a pessoa precisa ter algum diferencial que a valorize. Os profissionais talentosos que se destacam na organização, considerados como estrelas das empresas, são segundo Lorsch e Thierney (2003) a base do seu sucesso, no entanto os autores preferem incidir a sua análise na capacidade que uma empresa tem de atrair, reter, desenvolver e motivar o

talento brilhante, ou seja, futuros profissionais e líderes que construirão a empresa, ao longo de gerações. Assim como existem fazedores individuais de chuva, existem sócios que se tornam fazedores de estrelas, pessoas dotadas de habilidade especial para desenvolver a capacidade das estrelas dentro de uma empresa. Constata-se assim, a importância de não se ter apenas pessoas, mas sim profissionais que se destaquem, e que tenham capacidade de acrescentar valor à empresa, pois quando a empresa desenvolve talentos humanos, também aperfeiçoa o capital humano. Como refere (Chiavenato, 2004) “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso.” Ressaltando a importância do capital humano para a organização, também Mayo menciona que o capital é rotulado com deficiência, porque tem que ser reembolsado em algum momento, mas o capital humano não necessita ser “restituído”. O capital humano pode ser considerado realmente como propriedade das pessoas, as quais são “emprestadas” à organização pelo tempo que queiram ficar ou pelo tempo que decidirmos retê-las. Na lógica de Mayo (2003) o investimento no capital financeiro tem de ser visto num ponto de vista idêntico ao do capital humano, pois constituem fatores importantes dentro das empresas que podem aumentar a sua competitividade.

Hipótese 5 – A liderança moral tem um efeito positivo sobre o compromisso com o HE

Isaksen e Akkermans (2011) demonstraram que o estilo da liderança e o clima organizacional têm influência na inovação, e que a liderança influencia o clima. Do mesmo modo, o comportamento do líder tem impacto no clima organizacional. Por sua vez, a inovação organizacional depende de um ambiente positivo, que estimule a geração de novas ideias.

Do mesmo modo, Garcia-Cruz e Real (2013) e Kohtamak et al (2004) estabelecem uma associação entre liderança e a criatividade e a inovação organizacional.

Os resultados do estudo de Lopes & Baioa (2011) demonstraram o impacto da cultura organizacional e da confiança na mediação da relação entre a liderança e o desempenho organizacional percebido.

Também Lee et al. (2012) e Pavlova (2013), Şahin et al. (2014) e Sepahvand et al (2015) referem supervisão e as características organizacionais contribuem para a satisfação e o “*empowerment*” dos colaboradores que se reflete no espírito e cultura inovadora.

Hipótese 6 – A liderança moral tem um efeito positivo sobre a retenção de talentos

A liderança moral integra o respeito pela dignidade humana e o reconhecimento pelos direitos humanos fundamentais com a excelência no negócio e a procura da eficácia a nível económico (Becker, 2007).

Ao falar de valores empresariais reforçamos que esses credos são o elo de ligação entre a liderança e os colaboradores, mas são também as mensagens que se transmitem para o exterior, para os parceiros sociais e para a sociedade em geral. Os líderes das organizações terão de estar sensíveis às necessidades dos clientes internos e externos, nunca esquecendo que o cliente interno é o principal transmissor das boas práticas da sua organização para o exterior.

Liderar com inteligência moral significa que o líder vai sempre ter em conta os interesses de todos, que a sua forma de agir será efetiva (não irá prometer e não cumprir) e que os valores que apregoa são sempre claros e sem ambiguidades.

Frequentemente, a falta de lealdade para com o líder e/ou a empresa surge devido à insuficiência de comunicação, desajuste entre o que o líder diz e o que faz e a perceção de injustiça por parte do colaborador.

Líderes moralmente empenhados tomarão medidas para garantir o desenvolvimento da sensibilidade moral e do justo julgamento moral nos seus subordinados por toda a organização.

Líderes e subordinados, serviços e produtos, a cultura de uma organização e os objetivos do negócio são tudo elementos da personalidade moral da empresa que é, por sua vez, reflexo de tudo o que a empresa faz e de quem a lidera (Becker, 2007).

Hipótese 7 - O compromisso com o HE tem um efeito positivo na satisfação no trabalho

Face à competitividade atual, Bagheri & Vahedi (2015) reforçam a necessidade de capacitar e valorizar o seu recurso competitivo mais importante, os recursos humanos, dando-lhes “*empower*” que se traduz em maior criatividade e inovação.

Os profissionais melhores capacitados, exibem características distintivas que os tornam bons profissionais (Flatau & Mondini, 2012; Salazar et al, 2012; França, 2013), elevando a sua capacidade criativa e o intra-empendedorismo nas empresas (inovação interna).

Hipótese 8 - A retenção de talentos tem um efeito positivo na satisfação no trabalho

A retenção de bons colaboradores é indiscutivelmente um dos componentes essenciais para o sucesso organizacional na economia atual do conhecimento. Sem nenhuma dúvida são as pessoas, e não máquinas ou ativos financeiros que são capazes de construir, que utilizam o conhecimento adquirido e que as empresas dependem para sobreviver e prosperar em tempos de mudanças aceleradas. Mendonça (2002) afirma que reter talentos é o esforço despendido na tentativa de manter os talentos satisfeitos e comprometidos com os resultados da organização em que trabalham e que gere motivação para não deixá-las. A retenção de talentos é a capacidade que determinada empresa possui em manter pessoas que ajudarão a essas organizações a permanecerem competitivas e se perpetuar em um mundo de rápidas mudanças.

Hipótese 9 - A liderança moral tem um efeito positivo na satisfação no trabalho

Isaksen e Akkermans (2011) demonstraram que o estilo da liderança e o clima organizacional têm influência na inovação, e que a liderança influencia o clima. Do mesmo modo, o comportamento do líder tem impacto no clima organizacional. Por sua vez, a inovação organizacional depende de um ambiente positivo, que estimule a geração de novas ideias.

Do mesmo modo, Garcia-Cruz e Real (2013) e Kohtamak et al (2004) estabelecem uma associação entre liderança e a criatividade e a inovação organizacional.

Os resultados do estudo de Lopes & Baioa (2011) demonstraram o impacto da cultura organizacional e da confiança na mediação da relação entre a liderança e o desempenho organizacional percebido.

Também Lee et al. (2012) e Pavlova (2013), Şahin et al. (2014) e Sepahvand et al (2015) referem supervisão e as características organizacionais contribuem para a satisfação e o “*empowerment*” dos colaboradores que se reflete no espírito e cultura inovadora.

Hipótese 10 - A cultura organizacional tem um efeito positivo na satisfação no trabalho

A cultura organizacional surge como uma variável interveniente na relação com a inovação (Isaksen e Akkermans 2011; Martins, 2014), sendo que depende de um ambiente positivo existente nas organizações (Martins, 2014).

Segundo Axtell et al. (2000), e Garcia-Cruz e Real (2013) a criatividade e a inovação requerem a existência de um clima de suporte, apoio e colaboração.

Os trabalhos de Cordeiro (2008) e Llorens et al (2012) concluíram que as condições de trabalho e as práticas de trabalho de elevado desempenho promovem a inovação e a “*performance*” da organização .

Hipótese 11 - A Gestão da inovação tem um efeito positivo na satisfação no trabalho

A definição e a mensuração da satisfação no trabalho são temas muito estudados, mas ainda não há um consenso sobre o assunto. Alguns adoptam uma definição de natureza cognitivista, outros, de natureza afectiva (Siqueira; Gomide Junior, 2004). Considerando-se os diversos tipos de estudo elaborados sobre este assunto, existe uma tendência para se adoptar um constructo da satisfação no trabalho de natureza efectiva, de acordo com Locke (1976) que define a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho.

Para Morin (2002), o bom desempenho dos colaboradores e sua permanência na organização, advêm do sentido que eles percebem em relação ao trabalho. Este sentido do trabalho deve vir ao encontro de seus próprios motivos que tem para executar o trabalho e também de como seus valores são percebidos de forma positiva pela organização. Para

que haja esta situação é necessário que a organização molde de forma gradual o comportamento das pessoas para atitudes positivas, perpassando pelos próprios valores de cultura e comportamento organizacional. Em suma, percebeu-se “que as pessoas constituíam o recurso mais importante da organização, o seu património mais valioso” (Chiavenato, 2000). Em segundo lugar, temos autores que definem o conceito de satisfação no trabalho como uma atitude generalizada em relação ao trabalho (Beer, 1964; Arnold, Robertson e Cooper, 1991, citado em Ferreira, et al., 2011). Esta perspectiva considera o estudo da satisfação no âmbito das atitudes no trabalho. Neste contexto, as atitudes aparecem como associações entre objectos e respectivas avaliações por parte dos indivíduos.

Hipótese 12 – O compromisso com o HE medeia a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho

Actualmente, o compromisso dos colaboradores parece ser elemento crucial nas novas arquiteturas organizacionais emergentes. Ter competências e talento não representa necessariamente que o colaborador, obrigatoriamente, envolva-se para a obtenção dos melhores resultados da organização. Os resultados previstos pelas organizações e o êxito das mudanças pretendidas dependem, na maioria das vezes, da forma com que essas organizações em geral e os seus gestores, lidam com o compromisso laboral mediante as estratégias que assegurem a partilha dos valores, objetivos e de políticas que garantam uma visão partilhada. De acordo com Harman & Hormann (1992), as empresas que pretendem se modernizar e vencer a concorrência, devem adotar, além das inovações tecnológicas, liderança mais participativa. Isso significa repassar todas as informações necessárias aos colaboradores talentosos, a fim de propiciar o trabalho mais significativo, onde as pessoas possam sentir-se comprometidas com o sucesso da companhia. Para Bastos (1994), o conceito de comprometimento pode assumir o significado de ações por vários conceitos – envolvimento, identificação e apego. Para Teixeira (apud Dessler, 1996; Stum 1999), as organizações que têm sobrevivido são aquelas nas quais a gestão reconhece que a vantagem competitiva está nas pessoas inovadoras, capazes de improvisar e que se aprimoram continuamente. Segundo Teixeira, a nova era é de imprevisibilidade, exigindo iniciativa e inovação, e é por meio de pessoas com essas

características e que atuem comprometidas, que a empresa conseguirá manter a competitividade e vencer a concorrência.

Hipótese 13 – O compromisso com o HE medeia a relação entre a gestão da inovação e a satisfação no trabalho

A motivação dos colaboradores parece ter influência na cultura inovadora das organizações (Lee et al., 2012; Vilas-Boas, 2013; Khan & Haseeb, 2015), criando as condições para um maior envolvimento e participação no processo criativo e inovador das empresas, com reflexos nos melhores resultados organizacionais (Rose, 2005).

Hipótese 14 – O compromisso com o HE medeia a relação entre a liderança moral e a satisfação no trabalho

Vários estudos (Cotton et al 1988; Ganster, 1989; Loveman, 1998; Yoon, 2003) indicam a satisfação no trabalho, tem um impacto no desempenho do trabalho (Balas-Timar 2015) e está associada a uma maior produtividade (Silverthorne, 2004).

Hipótese 15 – A retenção de talentos medeia a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho

Manter os colaboradores *engaged* é fundamental para a retenção de talentos, colaboradores mais satisfeitos, e que acreditam que as suas contribuições têm um papel muito importantes na organização são colaboradores que mais facilmente permanecem na organização. Allen (2008) apresenta algumas estratégias para promover o *engagement* à organização, sendo elas: o incremento da autonomia, do trabalho em grupo, promover a formação dos colaboradores, definir objectivos desafiantes, promover o feedback positivo ou deter planos de recompensas pelo desempenho são muitas das técnicas. A contratação interna é também uma metodologia muito utilizada. Incentivar a avaliação diária é também uma boa estratégia, tornando a empresa dinâmica, mantendo os colaboradores alerta, para que possam dar constantemente o seu melhor. O equilíbrio trabalho família é também um aspecto muito importante para a retenção de colaboradores, como métodos a utilizar Martel (cit. por Oehley, 2007) sugere, os horários de trabalho flexíveis, comprimir as semanas de trabalho, programas de assistência familiar, creches para as crianças ou

parcerias com ginásios, farmácias, entre outros aspectos. Estas são algumas das estratégias que podem ser utilizadas para reter talentos, cabe à organização defini-las com base no tipo de cultura predominante, com base nas expectativas e necessidades dos colaboradores, para que exista um alinhamento claro entre o que a organização dispõe e aquilo que os talentos realmente valorizam.

Hipótese 16 – A retenção de talentos medeia a relação entre a gestão da inovação e a satisfação no trabalho

Chapman et al. (2003) afirmam que a inovação é fruto de tecnologia, conhecimento e rede de relacionamento, pelo que o seu trajeto e evolução da inovação já instalada (Guan et al. (2006) permitem o desenvolvimento de produtos inovadores, sendo que o desenvolvimento da capacidade de inovação tecnológica reforçaria competitividade organizacional.

Hipótese 17 – A retenção de talentos medeia a relação entre a liderança moral e a satisfação no trabalho

Zarafian (2001) refere que para que um colaborador possa tomar para si a responsabilidade por uma tarefa e realizá-la adequadamente, é fundamental sentir delegação por parte da chefia, de modo a que o colaborador se sinta com autonomia para realizar a sua função. Hoje em dia, quando articulam sobre o envolvimento com o trabalho, afirmam que o envolvimento com o trabalho é um estado de noivado com um posto de trabalho, identificando-se com o próprio trabalho, e observam-no como sendo fundamental para a identidade e auto-estima, o oposto ao conceito de alienação ou falta de sentido, afirma o autor Brown (1996).

De acordo com Lodahl e Kejner (1965), Kanungo (1982), e Saleh e Hosek (1976), quando um colaborador está envolvido com o trabalho, o mesmo invoca frases que salienta a vontade e o contentamento em trabalhar na organização, como por exemplo: "eu como, vivo e respiro o meu trabalho" e " As coisas mais importantes que acontecem comigo envolvem o meu trabalho actual", ou seja, os colaboradores ao proferirem frases deste género, demonstram o seu envolvimento com a organização e com o seu trabalho, identificando-se com o mesmo. O comprometimento organizacional efectivo caracteriza

a relação do colaborador com a organização, a sua ligação efectiva com a organização e a sua percepção do quão prejudicial pode ser abandonar a organização, tanto para o colaborador como para a organização. Assim, o nível de comprometimento com o trabalho, vai estar intimamente ligado ao envolvimento com o mesmo, além de, o profissional mostrar-se disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e identificar-se com as actividades realizadas (Sampaio, 1999).

3.3. Estudo de caso

Como referido anteriormente, o processo de investigação tem por base um estudo de caso que integra uma abordagem qualitativa (observação participante e entrevistas) e quantitativa (inquérito por questionário).

A metodologia de investigação desenvolvida num trabalho empírico, conducente ao alcance dos objetivos da pesquisa, deve ver-se determinada essencialmente em função da natureza das questões de investigação (consoante as suas finalidades mais causais ou descritivas), do nível de controle que o investigador pode ou pretende exercer sobre os fenómenos a estudar e da natureza temporal dos mesmos.

Para Yin (1994), prossecutor dos critérios descritos, e por oposição a outros métodos de investigação mais ajustados a pesquisas mais quantitativas e participadas, o recurso ao estudo de caso é particularmente adequado em investigações cuja problemática se traduz em questões de fundo relacionadas com o ‘como’ e o ‘porquê’ dos fenómenos (particularmente os de natureza contemporânea) e sobre os quais o investigador não exerce, nem tão pouco pretende exercer, formas de controlo tendo por objetivo analisá-los e compreendê-los no seu contexto natural:

Case studies are the preferred strategy when “how” or “why” are being posed, when the investigator has little control over events and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context.” (Yin, 1994)

Integrada num paradigma qualitativo, no caso particular desta investigação, por complementaridade à natureza do fenómeno de investigação e à consequente necessidade da sua compreensão em contexto real, adota-se o método de estudo de casos, permitindo

a compreensão detalhada do fenómeno investigado, bem como, a perceção de diferentes óticas sobre o mesmo.

Relegando objetivos de âmbito causal, assume-se a orientação exploratório-descritiva da investigação resultante da almejada pesquisa na relação direta com os seus objetivos.

A abordagem exploratório-descritiva é a mais adequada por se pretender um enfoque sobre o processo colaborativo de edificação de marcas territoriais, teórica e empiricamente muito pouco estudado, visando-se simultaneamente entender e descrever o fenómeno relacional no seu próprio contexto.

A este propósito e sobre a clássica tripartição da natureza de pesquisa científica, explorada por toda a literatura metodológica (estudos exploratórios, descritivos e causais), entre outros autores, Green e Carmone (1998) detalham a sua extensibilidade à área do *marketing* reiterando a adequabilidade das pesquisas descritivas para narrar fenómenos ou processos e das exploratórias para contextualizar, aprofundar o conhecimento sobre o problema com o objetivo de melhor o compreender – propósitos desta investigação.

Eisenhardt (1989) aponta o estudo de caso como um método particularmente eficaz quando o objetivo principal consiste em captar e compreender a dinâmica de um fenómeno específico *“The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings”*.

Em detrimento de abordagens estatísticas, o método do estudo de caso permite uma profunda análise de fenómenos e de compreensão da relação entre estes tornando-se particularmente apropriados a situações e fenómenos inexplorados em que as teorias existentes não se adaptam (Easton, 1995; Yin, 1994).

A sua orientação indutiva e a alicerção do constructo teórico nos *outputs* de campo justificam-se pelo carácter complexo da temática e incipiência teórica e empírica que favoreça uma modelização a montante para validação.

A este propósito, Yin (1994) refere que o recurso a múltiplos estudos de caso, por forma, a retirar conclusões que se pretendam de maior generalização deve contemplar entre 6 a 10 casos. Já Eisenhardt (1989) considera que 4 casos serão suficientes para este nível de conclusões e é na análise cruzada dos diversos casos que se devem procurar os padrões conducentes à teorização.

A tabela seguinte (tabela 19) apresenta, na forma de balanço, as vantagens e desvantagens da utilização do método de estudo de caso.

Tabela 19: Vantagens e desvantagens do método de estudo de caso

| Vantagens | Desvantagens |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Foco no fazer, com impacto em comportamentos; - Fornece pontos de referência concretos que fomentam a aprendizagem por associação, deste modo encurtando a distância entre a teoria e a prática; - Têm uma qualidade ilustrativa; - Promove o interesse dos gestores em modelos e teorias; - Expõem os gestores a situações reais; - Aumenta as competências verbais e de exposição escrita de ideias, reflexões e pensamentos. | <ul style="list-style-type: none"> - Frequentemente focam situações passadas e estáticas; - Minimizam a aprendizagem de duplo ciclo (<i>double-loop</i>), ou seja, dificultam a visualização de efeito de correção de erros no comportamento organizacional; - Podem conduzir a generalizações inadequadas; - Podem promover o pensamento de grupo (<i>groupthink</i>). |

Fonte: Osigweh, 1989

Os casos selecionados como unidades de observação podem ser definidos de várias formas (Jain et al, 1975; Taylor & Novelling, 1991; Lutte, 1996): (1) Descrição de uma organização; (2) Descrição de decisões que apresentam uma situação da vida real; (3) Relato que se utiliza com o objetivo de criar novos conhecimentos; (4) Reforço e complemento aos conhecimentos já existentes.

Ainda, e segundo a perspetiva de Merseth (1996) este método pode assumir três tipologias que permitem gerar e, ou validar conhecimentos: (1) casos como exemplo; (2) casos como oportunidade de análise; (3) casos como estímulos à reflexão pessoal.

Procurou-se através deste método compreender o fenómeno de estudo, segundo a perspetiva dos seus atores (líderes e colaboradores), envolvidos na própria situação em estudo. Através do contacto direto com a organização e com os próprios sujeitos foi possível adequar os procedimentos para obter os dados sobre a organização e as suas práticas.

Como já referido, esta pesquisa tinha por objetivo estudar um fenómeno pertinente e atual inserido num contexto de vida real, isto é, o processo de inovação e gestão de recursos humanos num Hospital.

Segundo Feagin et al (1991) é importante que se compreenda os sistemas culturais de ação da unidade de observação, nomeadamente as atividades inter-relacionadas e os seus atores em determinada situação social.

Ou seja, é crucial proceder-se a uma análise sociológica do funcionamento social do Hospital-Escola, tendo em consideração as suas características técnicas e sociais, bem como as suas relações estratégicas e culturais (Sainsaulieu, 1997). Procurou-se, pois, fazer um diagnóstico dos processos de inovação existentes na organização estudada, pois tal como expresso por Sainsaulieu (1997) “a política de uma empresa, nos tempos atuais, deve partir de um balanço aprofundado dos recursos humanos, capazes de se mobilizarem para ações de mudança e de inovação”. Segundo o autor, este trabalho de diagnóstico visa compreender: (1) O tipo de estrutura de organização e a sua eficácia; (2) O conteúdo das culturas – valores, tradições e símbolos – que identifica e diferencia a organização; (3) As interações coletivas de carácter estratégico - alianças, negociações, conflitos; (4) Os tipos de políticas e projetos de desenvolvimento resultantes da sua cultura organizacional e do seu sistema social, com o objetivo de orientar a organização para a adaptação ou inovação, o que lhe permite fazer face às oportunidades e, ou ameaças do seu ecossistema.

3.3.1. Estudo Qualitativo

Tendo por base outros trabalhos identificados na revisão da literatura e realizados sobre organizações inovadoras e liderança (Piteira, 2003; Piteira et al., 2006, Piteira, 2010; Vilas Boas, 2013) procurou-se através da técnica da entrevista recolher dados de “informadores privilegiados” da organização selecionada para a investigação.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992) estas entrevistas ajudam a compreender o fenómeno de investigação e a encontrar novas ideias que ajudem na exploração da problemática e no levantamento de hipóteses de pesquisa.

A entrevista é considerada um dos métodos apropriados para um estudo exploratório (Lambin, 2004; Malhotra, 2007), permitindo obter diretamente informações relevantes para a pesquisa, informações essas que não podem ser encontradas em registos ou fontes documentais escritas. Tendo por base uma conversa intencional com o objetivo de obter informações (Bogdan & Biklen, 1994), com um roteiro ou guião mais ao menos estruturado (Cervo & Bervian, 1983), a entrevista consiste num contacto direto entre o entrevistador e o entrevistado no qual ocorrem processos de comunicação e interação humana (Lüdke & André, 1986) visando a produção de informações e elementos de

reflexão (Quivy & Campenhoudt, 1992), permitindo desenvolver uma ideia de como os sujeitos interpretam e avaliam aspetos da sua ação.

Segundo Albarello *et al.* (1997) “*a entrevista é o instrumento mais adequado para delimitar os sistemas de representações, de valores, de normas veiculadas por um indivíduo*”, permitindo ao investigador apreender, a diferentes níveis de profundidade, os diferentes esquemas culturais manifestos ou latentes nos discursos (Silverman, 1997, 2000), pelo que a opção por este método, tendo em consideração a natureza dos dados a captar (representações, opiniões e valores), se revelou adequado.

Tal como preconizado por Quivy & Campenhoudt (1992), tentou-se reunir profissionais das organizações, que pela sua posição hierárquica, ação e responsabilidades tivessem conhecimentos aprofundados e práticos da problemática da investigação. A escolha recaiu no Conselho de Gestão (CG) do HE-UFP, designadamente em três Diretores do HE-UFP e em treze coordenadores dos vários departamentos e ou serviços do Hospital-Escola

Seguindo as recomendações de Yin (2003, 2012) foi desenvolvido um protocolo com os seguintes objetivos: (1) Formalizar a relação do investigador com o caso/organização objeto de análise; (2) Apresentar as regras e os procedimentos gerais dos instrumentos de recolha de dados; (3) Ajudar a ter presente os principais aspetos do objeto de estudo; (4) Permitir a antecipação de alguns problemas, tais como a análise da organização e apresentação da informação, (5) Apresentar uma visão geral do projeto (objetivos globais, questões de investigação, recolha de dados, procedimentos de operacionalização, fontes de informação, tempo de duração de recolha de dados).

3.3.1.1. Recolha e análise dos dados

Como já referido anteriormente, esta investigação utilizou e articulou várias técnicas de recolha e análise de dados.

Como refere Patton (1990), os estudos qualitativos produzem informações detalhadas num pequeno número de pessoas ou casos, o que dificulta a generalização dos resultados. Todavia, ressalta a importância da triangulação dos resultados com as outras metodologias, nomeadamente os estudos quantitativos.

Relativamente às várias fontes de informação (fontes de evidência), o estudo qualitativo recorreu às seguintes técnicas de recolha de dados:

a) **Documentos Internos e Relatórios da Organização** (Website da organização, relatórios, impressos, artigos de imprensa, etc...), de modo a constituir um dossier com material sobre a empresa objeto de estudo.

b) **Observação Participante** (o autor partilhava a dupla função: investigador e quadro do Hospital-Escola / FFP).

Na perspetiva de Evertson & Green (1986) a observação é vista simultaneamente como um conjunto de técnicas de recolha de informações e um processo de tomada de decisão. Através dela é possível descobrir algum fenómeno e acontecimento.

Deste modo, a observação participante permite ao investigador compreender o mundo social através do seu interior (Boutin et al., 2008), cenário que partilha, tratando-se de uma posição privilegiada, pois muitas das vezes estas informações não estão acessíveis aos observadores externos.

Segundo Spradley (1980) a observação participante pode organizar-se por três fases: (1) Descritiva (permite fornecer ao observador linhas de orientação para a pesquisa, de modo a compreender o campo de estudo e potenciais questões de pesquisa); (2) Focal (permite restringir os processos e problemas de forma progressiva); (3) Seletiva (aparece no término da recolha de dados com o objetivo de encontrar evidências sobre as práticas e fenómenos descobertos).

No caso desta investigação de doutoramento, a observação participante foi uma modalidade utilizada de forma combinada com outras técnicas de pesquisa, em particular a análise de documentos, a realização das entrevistas e dos questionários, de modo a enquadrá-los e adaptá-los ao contexto da organização e dos seus intervenientes.

Apesar das vantagens enunciadas, alguns investigadores (Yin, 2003, 2012; Boutin et al., 2008) apontam alguns cuidados a ter com a sua utilização, pois a participação do investigador pode ocasionar perturbações com a sua presença, bem como representar algum subjetivismo na avaliação de factos, dado que ele faz parte da entidade que investiga, podendo ser mais condescendente e favorável a uns acontecimentos do que a outros.

Para minimizar as desvantagens deste método, procurou-se sempre submeter a investigação à avaliação externa, nomeadamente através do olhar atento do orientador da tese.

c) Entrevista

A técnica de investigação que utilizámos neste estudo foi a entrevista individual (Silverman, 1997, 2000). Escolhemos esta técnica de investigação com o intuito de fazer com que os entrevistados se exprimissem o mais livremente possível e, dessa forma, fornecessem as informações mais completas e precisas sobre o tema abordado. Não obstante, estamos conscientes que esta técnica de investigação não garante uma objectividade total, nem possibilita garantir uma comparação perfeita dos dados, uma vez que o dispositivo de interrogação, ainda que exista um guião, nunca é exatamente o mesmo (Ruquoy, 1997).

As entrevistas exploratórias foram realizadas a informadores privilegiados (Goetz & LeCompte, 1988) no âmbito da inovação e gestão de recursos humanos, incluíram o Conselho de Gestão do Hospital-Escola, designadamente, os três Diretores e treze coordenadores, num total de 16 sujeitos.

Todas as entrevistas foram previamente agendadas, tendo em consideração a disponibilidade dos intervenientes, e decorreram nos gabinetes de trabalho dos entrevistados, entre nos meses de Janeiro e Março de 2021, num ambiente sossegado, pelo que foi possível estabelecer-se um clima cordial, descontraído e agradável (Silverman, 2000).

Apesar de termos garantido o anonimato dos entrevistados e confidencialidade dos dados (Almeida & Freire, 1997; Silverman, 1997, 2001), nenhum entrevistado impôs qualquer tipo de restrição.

Para a realização das entrevistas, o investigador elaborou um guião com questões, seguido de maneira flexível (entrevista semi-estruturada), com a finalidade de obter informações sobre as perceções e opiniões dos entrevistados (Van der Maren, 1996). Com autorização dos entrevistados as entrevistas foram gravadas em formato áudio (o equipamento foi da Samsung), o que possibilitou a sua posterior transcrição.

As entrevistas tiveram um carácter formal e semi-estruturado em que os entrevistados respondiam a um guião relativamente flexível, necessário para se poder obter dados comparáveis entre os vários sujeitos (Bogdan & Biklen, 1994).

O processo metodológico utilizado resultou das boas práticas enunciadas por vários especialistas (Patton, 1990; Lincoln & Guba, 1985, Maroy, 1995, Silverman, 2001). Deste

modo, procurou-se que as questões não refletissem a opinião do entrevistador (neutralidade das questões) nem que fossem ambíguas, mas orientando o raciocínio do entrevistado na direção dos objetivos da pesquisa e, sempre que necessário pedindo mais informações, no sentido de obter uma maior profundidade das respostas.

Tendo por base a especificidade do HE-UFP, considerou-se pertinente a aplicação de dois guões de entrevistas a aplicar de forma independente aos membros do Conselho de Gestão e aos coordenadores dos diferentes serviços hospitalares. A estrutura dos guões da entrevista ficou organizado da seguinte forma.

Entrevista aos membros do Conselho de Gestão foi constituída por 10 grandes questões:

P1- Que visão existe para o Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa?

P2- De que forma gostaria de ver a cultura organizacional, o modelo de gestão implementado e a inovação contribuir para essa visão?

P3- Qual a imagem predominante do Hospital-Escola?

P4- Considera importante que os colaboradores relevantes na gestão e/ou coordenação sejam auscultados e envolvidos no planeamento estratégico do HE-UFP?

P5- Que comportamentos gostaria de ver nos colaboradores por forma a potenciar o desenvolvimento do HE?

P6- Até que ponto estarão os Diretores e/ou coordenadores conscientes do seu papel no HE e da sua “importância” no e para o projeto?

P7- Que atitudes por parte destes podem comprometer a visão do HE-UFP?

P8- Como poderá o Conselho de Gestão motivá-los?

P9- Que importância atribui aos fenómenos de inovação no desenvolvimento e promoção do projeto do HE-UFP?

P10- Como vê o HE-UFP daqui por 10 anos?

Por sua vez, as entrevista aos coordenadores dos diferentes serviços foi estruturada por 3 categorias (Cultura organizacional e modelo de gestão; Colaboradores e Inovação) e constituída por 19 questões:

1 - Que visão existe para o HE-UFP?

2 - De que forma gostaria de ver de ver a cultura organizacional, o modelo de gestão implementado e a inovação contribuir para essa visão?

3 - Quais os fatores da cultura organizacional do HE-UFP que representam maior importância para o HE-UFP?

4 - Existem outros fatores da cultura organizacional que gostaria de ver explorados para acrescentar valor ao HE-UFP?

5 - Que tipo de práticas/atividades se desenvolvem na otimização do modelo de gestão?

6 - O que poderia fazer mudar a orientação da cultura organizacional do HE-UFP?

7 - Quais os principais públicos-alvo do HE-UFP?

8 - Quais os principais tipos de colaboradores que são considerados importantes para o modelo de gestão do HE-UFP e para a inovação?

9 - De que forma podem estes potenciar ou prejudicar a estratégia do HE-UFP?

10 - Até que ponto considera que os colaboradores estão conscientes da importância dos seus comportamentos e dos seus deveres para contribuir para a cultura organizacional e inovação?

11 - São ou deveriam ser esses colaboradores formalmente incluídos na estratégia de desenvolvimento do projeto HE-UFP?

12 - Existem riscos em desenvolver projetos sem os incluir no processo de inovação?

13 - Como classificaria o atual nível de interesse dos colaboradores na inovação?

14 - Considera importante potenciar o seu empenho?

15 - Que comportamentos e tipos de iniciativas gostaria que esses colaboradores desenvolvessem para o fomento da inovação?

16 - Que abordagens são adequadas efetuar, por parte do Executivo, junto desses colaboradores para que eles se sintam como parte integrante do projeto de inovação do HE-UFP?

17 - De que forma poderão estes ser auscultados e integrados ainda na fase de planeamento?

18 - Quais considera serem as mensagens-chave a transmitir para criar motivação, participação e envolvimento junto destes?

19 - Que interesses comuns ao Executivo e os colaboradores do HE-UFP podem existir em torno da Inovação do Hospital-Escola?

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas de modo a proceder à sua análise (Silverman,2001) e alvo de uma análise de conteúdo (Ghiglione & Matalon, 1993; Yin, 2003, 2012; Bardin, 2007) de modo a explorar e interpretar os dados.

A análise de conteúdo implicou uma seleção das fontes de informação e posterior análise dos dados obtidos, após o qual se constituiu os diferentes *corpus* sujeitos à análise segundo os critérios recomendados por Bardin (2007): (1) Critério da exaustividade: considerar todos os elementos dos diferentes *corpus*, sem excluir qualquer elemento; (2) Critério de representatividade: seguiu-se uma ordem em função da posição hierárquica na organização, iniciando-se pela entrevista ao Conselho de Gestão, designadamente aos três Diretores e, por fim, aos coordenadores; (3) Critério da homogeneidade das fontes de informação e critérios de modo a permitir a comparação dos dados obtidos. (4) Critério da pertinência: adequar o mais possível as fontes de informação aos objetivos e às questões de investigação.

Após a transcrição das entrevistas e primeiras leituras, seguiu-se a inclusão das informações nas categorias definidas à priori, processo a que se dá o nome de codificação (Bardin, 2007). Trata-se de um processo pelo qual os dados são transformados e agregados em unidades, de modo a descrever as características mais relevantes e pertinentes do conteúdo.

O conjunto das técnicas de análise de conteúdo foi de duas ordens: a análise vertical e a análise horizontal.

3.3.1.2. Avaliação da qualidade, da validade e fiabilidade da investigação

Qualquer investigação, independentemente das metodologias utilizadas, deve passar por uma análise da qualidade da investigação que modo a dar garantias quanto aos conhecimentos obtidos. Esta questão é mais complexa no caso dos estudos qualitativos, dada a subjetividade inerente à participação do próprio investigador (Miles e Huberman, 1994; Yin, 2003, 2012).

Em consequência, procurou-se seguir aos critérios de validade e fiabilidade apontados na literatura (Kirk & Miller, 1986; Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003, 2012; Lessard-Hébert *et al.*, 2005) de modo a garantir a qualidade da investigação. Trata-se de princípios (critérios) de objetividade que orientaram, desde o início a investigação (reconhecer a subjetividade e desenvolver iniciativas para minimizar o seu efeito: consciência que não há verdades absolutas; confronto de conhecimentos com o mundo empírico; controlo social e científico via orientador e investigadores seniores; independência do processo

fruto do percurso metodológico; cruzamento e triangulação das diferentes fontes de informação) e podem ser de três tipos:

(1) Critérios de Validade de Constructo

Trata-se de validar teoricamente a abordagem interpretativa segundo os conceitos estudados. Deste modo, nesta investigação procurou-se efetuar uma revisão da literatura o mais atual possível sobre a inovação e o papel dos atores sociais neste processo. Ao mesmo tempo, o retorno da observação e das entrevistas, bem como o constante acompanhamento do trabalho por parte do orientador permitiu adequar o quadro conceptual e metodológico da investigação. Por outro lado, a verificação por parte dos pares e investigadores seniores permitiu adequar e validar o percurso da investigação.

(2) Critérios de Validade Externa

As entrevistas, seguindo um protocolo previamente definido e um guião estruturado, permitiu replicar o modelo a todos os dezasseis líderes do Hospital-Escola. Apesar de tudo, isto não garante a generalização analítica das informações obtidas, dadas as especificidades do sector e o contexto espaço-temporal onde decorreu a investigação. Procurou-se minimizar este efeito através dos seguintes procedimentos: a informação foi recolhida junto de informantes privilegiados na área da inovação e gestão de pessoas (Gestores e Coordenadores); entrevistas individuais realizadas no próprio hospital, tendo havido autorização para o seu registo áudio, o que facilitou a transcrição e análise da informação; recolha de dados no mesmo intervalo de tempo.

(3) Critérios de Fidelidade

De modo a garantir que o modelo, os procedimentos de recolha e análise de dados possam ser replicados, confirmados e alvo de escrutínio, a presente investigação baseou-se nas boas práticas dos estudos de caso, tendo-se desenvolvido instrumentos de recolha de dados (dados documentais, observação participante, entrevistas) de modo a produzir conhecimento e fazer uma análise comparativa.

Por outro lado, a pesquisa seguiu um protocolo e um roteiro, sistematicamente controlada pelos orientadores da tese, pelos pares e por investigadores seniores. A tabela seguinte (tabela 20) sintetiza os critérios de validade e fidelidade seguidos nesta parte da investigação.

Tabela 20: Critérios de validade e fidelidade

| Critérios | | Ações Metodológicas |
|--------------|------------------------|---|
| Objetividade | Validade de Constructo | <ul style="list-style-type: none"> • Revisão da literatura • Entrevistas exploratórias e confirmatórias • Triangulação dos dados • Informadores privilegiados • Verificação pelo orientador • Controlo pares e investigadores seniores • Boas práticas do estudo de caso |
| | Validade Externa | <ul style="list-style-type: none"> • Unidade de observação única • Roteiro • Delimitação espaço-temporal • Registo áudio • Dimensão da amostra (16 entrevistas) |
| | Fidelidade | <ul style="list-style-type: none"> • Protocolo e roteiros de estudo de caso • Bases de dados • Registo áudio • Controlo (orientador, pares, investigadores seniores) |

Fonte: Autor

Para além destes procedimentos, na realização das entrevistas teve-se o cuidado de seguir as recomendações de Patton (1990), nomeadamente: neutralidade das questões, profundidade da resposta e orientação do raciocínio do entrevistado.

3.4. Estudo Quantitativo

Relativamente ao estudo quantitativo, o método de recolha de dados foi o inquérito psicossocial, uma vez que o objetivo do presente estudo consiste na recolha de informações (Ghiglione & Matalon, 1993) sobre a perceção dos colaboradores à inovação no Hospital-Escola .

O inquérito pode ser definido como “(...) uma interrogação particular acerca de uma situação, englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar.” (Ghiglione e Matalon,

1993). O recurso à técnica do questionário, é adequada aos objetivos do estudo, pois tal como defendido por Pinto (1990,) (...) o questionário é usado para se obter informações sobre um dado assunto, que uma vez analisado, poderá permitir a determinação de relações entre diversas variáveis”.

3.4.1. Elaboração do Questionário e instrumentos de medida

Um instrumento é um mecanismo para analisar e estudar fenómenos, suficientemente capaz de obter informações uteis para a compreensão de determinado acontecimento ou situação (Colton & Covert, 2007).

A revisão de literatura anteriormente realizada permite concluir que, no últimos anos, surgiram vários estudos no âmbito das organizações sobre inovação (Cunha & Verhallen, 1998; Bejerano & Fernández, 2006; Piteira, 2010; Cavagnoli, 2011; Vilas Boas, 2013) e o sobre o papel dos seus atores (líderes e colaboradores) na sua dinamização, ainda que de forma não interligada, o que evidencia a falta de instrumentos para medir estes dois fatores, especialmente orientados para o interior das organizações.

Assim, procurou-se desenvolver o instrumento de pesquisa, um inquérito por questionário estruturado (Malhotra, 2007, tendo como inspiração os trabalhos identificados na literatura.

Relativamente à inovação teve-se em consideração os contributos dos instrumentos desenvolvidos por Patterson et al. (2005), Garcia-Morales et al (2006), Piteira (2010), ISCTE Business School (2012), Vilas Boas (2013).

O instrumento de pesquisa foi constante escrutinado e avaliado por especialistas (orientador, pares e investigadores seniores) de modo a adequar o questionário ao problema e objetivos de investigação, bem como aos potenciais respondentes (Hill & Hill, 2002; Malhotra, 2007).

Para ser possível responder aos objetivos deste trabalho elaborou-se um questionário a fim de aferir a inovação na criação de valor, inovação na proposição de valor, inovação na recolha de valor, modelo organizacional, cultura organizacional, modelo da gestão da inovação, compromisso com o HE-UFP, retenção de talentos, satisfação e intenção de *turnover*. O questionário aplicado foi elaborado da seguinte forma:

- 1^a) Conjunto de perguntas de carácter geral;

- 2^a) Conjunto de perguntas de carácter específico;
- 3^a) Conjunto de 10 dimensões
- 4^a) Conjunto de 38 sub-constructos

O desenvolvimento do questionário seguiu as recomendações de Colton & Covert (2007) para a construção de escalas:

- A escala serve para compreender em que medida determinado atributo está no estudo;
- Os itens devem permitir criar relações e associações entre si;
- Cada item deve proporcionar informação para um só constructo;
- Os itens devem, preferencialmente, ser unidimensionais;
- Os itens devem ser transformados em valores numéricos de modo a serem medidos.

Ainda que de forma não explícita, o questionário é composto por 4 secções, algumas das quais avaliadas de forma direta (uma só questão ou proposição) ou latente (vários itens ou proposições para avaliar a dimensão), tendo por base os trabalhos anteriormente referidos: Para o desenho e elaboração do questionário a aplicar, assim como a determinação das várias dimensões exploradas, foram considerados os trabalhos de Yatkeung Chong (2013) *Paternalistic Leadership and Team Performance in China Teaching Hospitals: Examining Roles of Team Psychological Safety and Team Empowerment*; de Elizabeth H. Bradley, PhD; Amanda L. Brewster, PhD et al (2021) *Development and Psychometric Properties of a Scale to Measure Hospital Organizational Culture for Cardiovascular Care*; de Rennes S. Klinge (1995) *Rethinking how to measure organizational culture in the hospital setting – The Hospital Culture Scale*; de Somnjoy Ghosh & Bhupen K. Srivastava (2014) e Van Muijen J., Koopman P., De Witte K et al (1999) “Organizational culture: The focus questionnaire”.

Para avaliar o modelo de gestão hospitalar recorreu-se à escala proposta por Clauss (2017) posteriormente reajustada por Clauss et al (2019) considerando a existência de três dimensões interrelacionadas: inovação na criação de valor, inovação na proposição de valor e inovação na recolha de valor. (tabela 21)

Tabela 21: Modelo da Gestão da Inovação

| Constructo | Dimensões | Itens | Itens |
|-------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------|
| Modelo da Gestão da Inovação | Inovação na criação de valor | Novos recursos | 3 |
| | | Novas tecnologias e/ou equipamentos | 3 |
| | | Novas parcerias | 3 |
| | | Novos processos | 3 |
| | Inovação na proposição de valor | Novas ofertas | 3 |
| | | Novos pacientes | 3 |
| | | Novos canais | 3 |
| | | Novo relacionamento pacientes | 3 |
| | Inovação na recolha de valor | Novos modelos | 3 |
| | | Novas estruturas de custo | 3 |

Fonte: Autor

Para medir o Modelo Organizacional existente no HE-UFP, tivemos em consideração os trabalhos de Yatkeung Chong (2013), Kirkamn & Rosen (1999) Cheng et al (2000) Chen (2011) e Chong (2013). Deste modo, tal como se apresenta na tabela seguinte, a escala foi composta por nove dimensões. As três primeiras dizem respeito ao estilo da liderança (Chen, 2011;Chong 2013) sendo consideradas três tipologias: Liderança benevolente (LB), Liderança Moral (LM) e Liderança autoritária (LA). A segunda dimensão avalia a segurança psicológica da equipa. A terceira dimensão avalia o *Team Empowermen* dividindo-se em quatro categorias: Potência, Significância, Autonomia e Impacto. A última dimensão procura avaliar a performance da equipa.

Tabela 22: Modelo Organizacional

| Constructo | Dimensões | Itens | Itens |
|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------|
| Modelo Organizacional | Liderança | Liderança benevolente (LB) | 6 |
| | | Liderança Moral (LM) | 4 |
| | | Liderança Autoritária (LA) | 8 |
| | Segurança Psicológica da Equipa (SPE) | | 7 |
| | Team Empowermen | Team Empowermen – Potência (TEp) | 3 |
| | | Team Empowermen – Significância (TEs) | 3 |
| | | Team Empowermen – Autonomia (TEa) | 3 |
| | | Team Empowermen – Impacto (TEi) | 3 |
| | Preformance da Equipa (PE) | | 4 |

Fonte: Autor

Para avaliar a cultura organizacional recorreu-se à escala desenvolvida por Somonnoy Ghosh & Bhupen K. Srivastava (2014) composta por sete dimensões (tabela 23)

Tabela 23: Cultura organizacional

| Construto | Dimensões | Itens |
|-------------------------------|-------------------------|-------|
| Cultura organizacional | Participação | 3 |
| | Respeito pelo individuo | 3 |
| | Atitude de risco | 3 |
| | Orientação de ação | 7 |
| | Confiança | 3 |
| | Abertura | 3 |
| | Distância como potência | 3 |

Fonte: Autor

Para avaliar a gestão da inovação recorreu-se à escala desenvolvida por Verma & Bashir (2016) composta por oito dimensões: proposta de valor, canais, comparação com a concorrência, capital humano, valor da rede de cooperação, parcerias, ativos e capacidades e fontes de receita. (tabela 24)

Tabela 24: Gestão da Inovação

| Constructo | Dimensões | Itens |
|---------------------------|-------------------------------|-------|
| Gestão da Inovação | Proposição de valor | 3 |
| | Canais | 3 |
| | Comparação com a concorrência | 3 |
| | Capital humano | 3 |
| | Valor da rede de cooperação | 3 |
| | Parcerias | 3 |
| | Ativos e capacidades | 3 |
| | Fontes de receita | 3 |

Fonte: Autor

Para medir a dimensão “Compromisso Organizacional” teve-se em consideração os trabalhos de Meyer & Allen, (1997), Rego et al. (2007) e de Pavlova (2013). A escala ficou composta por quatro itens, tal como se apresenta na tabela seguinte (tabela 25)

Tabela 25: Compromisso Organizacional

| Constructo | Itens |
|----------------------------|-------|
| Compromisso organizacional | 4 |

Fonte: Autor

Para avaliar as estratégias de retenção de talentos recorreu-se à escala proposta por James e Matthew (2012), tendo por base 5 itens (tabela 26)

Tabela 26: Retenção de Talentos

| Constructo | Itens |
|----------------------|-------|
| Retenção de talentos | 5 |

Fonte: Autor

A medição geral sugere que a satisfação no trabalho é mais do que a soma de suas partes (Thierry, 1998). Segundo Nagy (2002) incluir apenas uma questão para medir a satisfação global com o trabalho pode ser suficiente, pois os colaboradores geralmente sabem quando estão satisfeitos, e não é necessário um conjunto de questões para expressar isso mesmo. Além disso, estudos que utilizaram medidas globais argumentam que esta medida global é mais inclusiva (Scarpello e Campbell, 1983; Highhouse e Becker, 1993) Para avaliar satisfação geral dos colaboradores da empresa utilizou-se uma afirmação (Vilares & Coelho, 2005; Marín-Garcia et al., 2011), devendo os inquiridos indicar o seu grau de concordância (tabela 27)

Tabela 27: Satisfação

| Constructo | Itens |
|------------|-------|
| Satisfação | 4 |

Fonte: Autor

Procurou-se aferir a intenções de recomendação do HE-UFP como local de referência para trabalhar, pelo que se considerou os contributos de Vilares & Coelho, 2005 sendo avaliada apenas através de uma proposição.

Tabela 28: Recomendação

| Constructo | Itens |
|--------------|-------|
| Recomendação | 1 |

Fonte: Autor

A intenção de *turnover* foi avaliada tendo em consideração a escala desenvolvida por Huang, Lawler e Lei (2007), sendo constituída por 3 itens (tabela 29)

Tabela 29: Intenção de turnover

| Constructo | Itens |
|----------------------|-------|
| Intenção de turnover | 3 |

Fonte: Autor

Os itens que compõem cada umas das dimensões procuram contribuir para a forma como os colaboradores do Hospital-Escola percecionam a inovação e o capital humano como determinante para a mudança e cultura organizacional.

As perguntas na maior parte dos itens foram elaboradas de forma fechada, usando uma escala do tipo diferencial semântico (de quatro pontos), isto é, são escalas bipolares onde apenas os extremos são descritos. Os inquiridos escolhem a sua resposta sabendo que, quanto mais próximo de um dos extremos, mais o objeto de avaliação se encontra próximo desse mesmo extremo (Matsukuma & Herneez, 2006).

De modo a facilitar a interpretação das questões e facilitar as respostas tentou-se construir o questionário (ver Anexo) de forma mais clara e objetiva possível. As escalas de diferencial semântico são escalas graduadas de um a quatro pontos em que os extremos estão associados a “rótulos” bipolares com o mesmo significado semântico (Malhotra, 2007). Optou-se por utilizar uma escala de diferencial semântico do tipo Likert de 5 pontos, em que “1” significava “Discordo totalmente” e “5” significava “Concordo totalmente” (tabela 30).

Tabela 30: Escala utilizada

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Não concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |

Fonte: Elaboração do autor

Tendo por base a realidade do Hospital-Escola e enquadrado no contexto Português houve a necessidade de adaptar os instrumentos de pesquisa, em especial da adequação das questões/preposições utilizadas no questionário com o objetivo de recolher informações sobre as perceções dos colaboradores do HE-UFP.

3.4.2. Pré-Teste do Questionário

Os pré-testes referem-se a verificações dos questionários numa pequena amostra de pessoas e têm como finalidade identificar e eliminar potenciais problemas tornando os questionários aplicáveis com êxito no que toca a dar uma resposta efetiva aos problemas levantados pelo investigador (Churchill, 1996; Hill & Hill, 2002; Coutinho, 2005; Malhotra, 2007).

Reynolds et al. (1993) recomendam que a amostra de pré-teste varie entre cinco e cinquenta elementos e que o pré-teste seja feito por entrevista pessoal, para que o investigador possa observar o inquirido a responder ao inquérito e determinar se este é compreensível.

Assim, a verificação da clareza e do tempo que o questionário levado a cabo foi efetuada através da colaboração de doze participantes (colaboradores do HE-UFP).

Estes foram convidados individualmente a responder, sob observação atenta, ao inquérito (Malhotra, 2007; Hill & Hill, 2002).

Observaram-se apenas algumas dúvidas pontuais por parte dos inquiridos, sendo as mesmas tidas em conta na elaboração final do questionário final e que foi administrado. O tempo médio de resposta ao questionário situou-se nos seis minutos.

O questionário final que foi aplicado encontra-se em anexo, no final do trabalho.

3.4.3. Administração do questionário e recolha de dados

Tendo em consideração os objetivos da investigação, o modelo de análise, as características do campo de análise e dos respondentes optou-se por administrar diretamente o questionário no Hospital-Escola (Hill & Hill, 2002; Malhotra, 2007, Quivy et al, 2008).

Neste sentido obteve-se a autorização da Administração do Hospital-Escola e da Comissão de Ética para administrar e recolher os dados na própria organização.

A administração e recolha de dados foi feita através do *Google Forms* e disponibilizado internamente a toda a comunidade do Hospital-Escola por email e ocorreu entre Janeiro e Março de 2021.

Este processo foi importante de modo a explicar aos respondentes os objetivos da investigação, a importância da sua participação para o estudo em curso, responder a questões e dúvidas, bem como esclarecer que não se tratava de qualquer avaliação por parte do Hospital-Escola e que os dados recolhidos eram anónimos.

O investigador apresentou a investigação e as instruções de preenchimento, pedindo que depois de preenchido fosse devolvido, garantindo em todo o processo o anonimato. Alguns colaboradores responderam de imediato, mas outros demoraram alguns dias (foi dado o prazo de uma semana para entregar o questionário preenchido).

A taxa de resposta foi muito superior ao esperado obtendo 55,64% de participação, tendo-se recolhido 291 questionários.

Para o cálculo da amostra, foi utilizada a plataforma *Raosoft* que após a inserção dos diferentes parâmetros de avaliação (população: 515 colaboradores; Intervalo de confiança 99%, margem de erro 5%) foi necessário recolher dados de 291 colaboradores.

Figura 20: Cálculo da amostra – Plataforma Raosoft

What confidence level do you need? %
Typical choices are 90%, 95%, or 99%

The confidence level is the amount of uncertainty you can tolerate. Suppose that you have 20 yes-no questions in your survey. With a confidence level of 95%, you would expect that for one of the questions (1 in 20), the percentage of people who answer yes would be more than the margin of error away from the true answer. The true answer is the percentage you would get if you exhaustively interviewed everyone. Higher confidence level requires a larger sample size.

What is the population size?
If you don't know, use 20000

How many people are there to choose your random sample from? The sample size doesn't change much for populations larger than 20,000.

What is the response distribution? %
Leave this as 50%

For each question, what do you expect the results will be? If the sample is skewed highly one way or the other, the population probably is, too. If you don't know, use 50%, which gives the largest sample size. See below under **More information** if this is confusing.

Your recommended sample size is **221**

This is the minimum recommended size of your survey. If you create a sample of this many people and get responses from everyone, you're more likely to get a correct answer than you would from a large sample where only a small percentage of the sample responds to your survey.

Online surveys with Vovici have completion rates of 66%!:

Alternate scenarios

| | | | | | | | |
|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| With a sample size of | <input type="text" value="100"/> | <input type="text" value="200"/> | <input type="text" value="300"/> | With a confidence level of | <input type="text" value="90"/> | <input type="text" value="95"/> | <input type="text" value="99"/> |
| Your margin of error would be | 8.81% | 5.42% | 3.66% | Your sample size would need to be | 178 | 221 | 291 |

Save effort, save time. Conduct your survey online with Vovici.

More information

If 50% of all the people in a population of 20000 people drink coffee in the morning, and if you were repeat the survey of 377 people ("Did you drink coffee this morning?") many times, then 95% of the time, your survey would find that between 45% and 55% of the people in your sample answered "yes". The remaining 5% of the time, or for 1 in 20 survey questions, you would expect the survey response to more than the margin of error away from the true answer.

When you survey a sample of the population, you don't know that you've found the correct answer, but you do know that there's a 95% chance that you're within the margin of error of the correct answer.

Try changing your sample size and watch what happens to the alternate scenarios. That tells you what happens if you don't use the recommended sample size, and how M.O.E and confidence level (that 95%) are related.

To learn more if you're a beginner, read [Basic Statistics: A Modern Approach](#) and [The Cartoon Guide to Statistics](#). Otherwise, look at the [more advanced books](#).

In terms of the numbers you selected above, the sample size n and margin of error E are given by

$$x = Z(c/100)^2 r(100-r)$$

$$n = N x / ((N-1)E^2 + x)$$

$$E = \text{Sqrt}[(N-n)x / n(N-1)]$$

where N is the population size, r is the fraction of responses that you are interested in, and $Z(c/100)$ is the critical value for the confidence level c .

If you'd like to see how we perform the calculation, view the page source. This calculation is based on the Normal distribution, and assumes you have more than about 30 samples.

About Response distribution: If you ask a random sample of 10 people if they like donuts, and 9 of them say, "Yes", then the prediction that you make about the general population is different than it would be if 5 had said, "Yes", and 5 had said, "No". Setting the response distribution to 50% is the most conservative assumption. So just leave it at 50% unless you know what you're doing. The sample size calculator computes the critical value for the normal distribution. Wikipedia has good articles on statistics.

How do you like this web page? Good as-is Could be even better

© 2004 by Raosoft, Inc. Please download and reuse this web page! Questions? Please let us know.

Fonte: Autor

3.4.4. População e amostra

A organização que serve de estudo é o HE-UFP, organização pertencente à Fundação Fernando Pessoa.

Na constituição da amostra não foi considerado qualquer critério de distribuição quantitativa, género, idade ou habilitações. O objetivo era recolher a informação dos colaboradores, sem qualquer preocupação quanto á estratificação da amostra.

Do universo existente, foi estimada uma amostra de 200 colaboradores, mas cuja taxa de resposta foi muito superior.

Tratou-se de uma amostra probabilística aleatória (Hill & Hill, 2002; Malhotra, 2007); tendo sido considerada a representatividade da população.

3.5. Ética e deontologia da investigação

Em qualquer investigação do domínio das ciências humanas e sociais colocam-se questões do foro ético e deontológico, nomeadamente quanto à relação do investigador com o seu objeto de estudo - o comportamento humano. Tal como referido por Almeida & Freire,

(1997), a questão ética surge do dilema entre a necessidade da investigação e a crença na dignidade humana, facto que exige princípios éticos e deontológicos que regulam a investigação e as práticas científicas.

Almeida & Freire (1997), de entre os princípios éticos e deontológicos destacam a responsabilidade de fazer uma avaliação cuidadosa da aceitabilidade ética do estudo antes de iniciar a investigação e de salvaguardar a integridade física, mental e moral dos participantes.

Considera-se que neste domínio, o presente estudo é aceitável eticamente, dado que não tem consequências negativas (ao nível físico e psicológico) e recorre a instrumentos e procedimentos já testados por outros investigadores.

Por outro lado, quanto à confidencialidade e ao consentimento informado referidos por Almeida & Freire, 1997), tendo em consideração a natureza do objeto de estudo (estudo de caso) houve o cuidado de solicitar autorização à administração do Hospital-Escola e assegurar aos colaboradores que participaram no estudo o direito à confidencialidade (garantia de anonimato), uma vez que se procedeu à recolha de informações de natureza pessoal sobre um comportamento que os sujeitos podem considerar privado. O princípio do consentimento informado permitiu assegurar a participação voluntária dos colaboradores do Hospital-Escola na pesquisa, os quais foram informados sobre a importância da sua colaboração no preenchimento do questionário.

3.6. Notas conclusivas

Neste capítulo apresentou-se a quadro metodológico e operacional da investigação, bem como o processo e as etapas da investigação.

Trata-se de um estudo exploratório e com design descritivo que recorre simultaneamente ao método qualitativo e quantitativo, através da aplicação de entrevistas e de questionários como instrumentos de recolha de informação.

A opção pelo estudo quantitativo em simultâneo com o estudo qualitativo deve-se à necessidade de aprofundar um conjunto de questões que dificilmente poderiam ser obtidas pelo tradicional questionário. Julgou-se que a complementaridade dos métodos e dos instrumentos, assim como a triangulação da informação permite validar os resultados e

conhecer em profundidade as motivações e as opções quer dos gestores quer dos colaboradores.

De modo a sustentar a investigação, fez-se o enquadramento teórico e conceptual sobre o fenómeno a investigar, que permitiu definir o problema e auxiliar na investigação empírica. Com esta base, e diretamente relacionado com os objetivos da investigação, foi possível desenvolver um guião de entrevista e estruturar um questionário a administrar a uma amostra não probabilística por conveniência.

Por questões metodológicas e operacionais, e de modo a tornar mais clara a exploração dos dados, far-se-á a análise dos estudos em separado. Assim, no próximo capítulo efetuar-se-á a análise dos dados relativos ao estudo qualitativo e dos dados obtidos através da entrevista.

CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA FFP E DO HE-UFP.

4.1. Nota Introdutória

Neste capítulo far-se-á, em primeiro lugar, uma breve descrição da organização, estrutura e funcionamento da entidade fundadora, designadamente, a Fundação “Ensino e Cultura” Fernando Pessoa (FFP).

Em seguida, proceder-se à apresentação e caracterização do Hospital-Escola . Deste modo, inicia-se o capítulo pela fundação e evolução histórica da FFP . A análise da história do Hospital-Escola e a sua evolução ao longo do tempo é fundamental para compreender a situação atual e a importancia atribuida a determinados objetivos e setores.

4.2. Organização, estrutura e funcionamento da FFP e do Hospital-Escola

A origem da Fundação “Ensino e Cultura” Fernando Pessoa (FFP) teve início em 1988. A FFP tem por finalidade o desenvolvimento de atividades de promoção da educação e do ensino; da cultura e da investigação científica; da formação profissional e corporativa; da saúde pública. São ainda finalidades da Fundação a educação para a saúde e a prestação de cuidados de saúde, a proteção ambiental e a extensão comunitária.

Na prossecução das suas finalidades, a FFP tem os seguintes objetivos: a) a criação e gestão de instituições de ensino superior, no país ou no estrangeiro, em todas as áreas do conhecimento; b) a promoção da investigação científica fundamental e aplicada quer através de centros, laboratórios ou núcleos próprios quer através de apoios a projetos autónomos quer através da atribuição de bolsas de estudos nacionais ou a estrangeiros; c) o patrocínio à edição de livros e revistas, a realização de colóquios, seminários, conferências, debates e outras manifestações que visem a promoção da ciência e as cultura; d) o incentivo à cooperação nacional e internacional com entidades e instituições que prossigam idênticos fins; e) o apoio à internacionalização do ensino e à exportação do conhecimento, designadamente, através da celebração de protocolos de cooperação académica e de parcerias com instituições academicamente adscritas; f) a criação e a administração de unidades de prestação de cuidados e de saúde, destinadas ao ensino

médico, à formação clínica e às atividades de IxD.i (investigação, desenvolvimento e inovação) na área das ciências biomédicas.

Ainda hoje é uma fundação de controlo familiar sendo atualmente um *player* de referência na área do ensino superior privado, assim como na prestação de cuidados de saúde, com o seu Hospital-Escola.

O Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa (HE-UFP), situado na Avenida Fernando Pessoa 150, em Gondomar, foi inaugurado em 4 de Dezembro de 2012. Desenvolvido a partir de um conceito inovador entre nós – como uma unidade multifuncional de cuidados primários, secundários e terciários, prestados numa lógica pedagógica, exigida pela sua natureza de Hospital-Escola para a formação e qualificação permanente de profissionais de saúde e pela humanização na relação terapêutica, o HE-UFP impressiona pela modernidade, luminosidade, funcionalidade e qualidade das suas instalações e equipamentos clínicos, de ensino e de investigação.

Dotado de três salas cirúrgicas, a primeira das quais inteligente, com sofisticados sistemas de informação, de registo de vídeo e de transmissão de imagens, equipada com o que existe de mais avançado na Europa em matéria de tecnologia médica; de três unidades de recobro; duma unidade de cuidados intensivos; de uma área de internamento médico e cirúrgico de elevado conforto, a custo suportável para o utente e família, em todo o caso, bem mais reduzido do que o de outras ofertas privadas do Grande Porto.

O HE-UFP tem também serviços próprios de meios complementares de diagnóstico e terapêutica, desde as análises clínicas às diversas técnicas de imagiologia, exames de otorrino, oftalmologia, neurofisiologia e de endoscopia, de reconhecida qualidade no atendimento, na execução e nos relatórios médicos, com custos mais reduzidos do que os da generalidade dos prestadores destes serviços com quem concorremos.

Os serviços próprios de confeção da alimentação, com supervisão de nutricionista hospitalar, permitem um efetivo controlo da qualidade nutricional nos cuidados de internamento.

Concebido seguindo o modelo “*American Health Academy*”, isto é, uma Unidade de Saúde com formação e prestação de cuidados integrados, onde se acredita no princípio de que quanto mais se investir em saúde tanto menos se gastará em doença, a filosofia assistencial do HE-UFP é já hoje reconhecida pela sua natureza pedagógica, tecnicamente

competente e eticamente irrepreensível nos atos médicos; pela humanização e proximidade terapêutica, atenciosa nos cuidados de enfermagem e dedicada e diligente em todas as terapias; pelo bom trato no atendimento administrativo.

Por essa razão também, mas não apenas, as instalações do HE-UFP constituem um conjunto de espaços confortáveis e esteticamente agradáveis, para que os utentes se sintam bem e encontrem satisfação para as suas debilidades. Para além de garantirem o conforto, bem-estar e segurança dos utentes, as instalações do HE-UFP são inovadoras em termos tecnológicos, quer nos aspetos médicos e cirúrgicos quer nos domínios da eficiência energética e ambiental.

Porque se trata de um hospital, onde a assistência não pode ser indutora de consumo desnecessário de atos, antes, um meio de ensinar a cuidar com rigor profissional e ético, existe nele um interesse especial por atuações preventivas e de educação para a prática de hábitos de vida saudável. Desta preocupação decorreu a criação do Cartão d'Ouro, especialmente vocacionado para permitir à população, que não beneficia de qualquer subsistema de saúde, ter acesso a cuidados a preços bonificados.

O HE-UFP tem convenções com o SNS (Medicina Física e de Reabilitação, Imagiologia, Análises Clínicas (em fase de transferência), Anatomia Patológica (em fase de transferência) e Exames de Gastroenterologia), com a ADSE e outros subsistemas análogos, bem como com as mais importantes seguradoras de saúde privadas.

É nesta visão de hospital de proximidade, a custos controlados, que mantemos a Urgência 24 horas, adulta e pediátrica, e nos dotámos de um corpo próprio de profissionais de qualidade, de médicos de todas as valências clínicas e cirúrgicas; de farmacêuticos, de enfermeiros e de nutricionistas; de técnicos de radiologia, de cardiopneumografia, de eletrofisiologia, de audiologia e de ortóptica; de fisioterapeutas, de terapeutas ocupacionais e de podologistas; de terapeutas da fala e de psicomotricistas; de psicólogos e de assistentes sociais; e de outras terapias complementares.

4.3. Inovação, investigação e desenvolvimento

O projeto do HE-UFP foi desenvolvido pelo Laboratório de Estudos e Projetos (LEP) da Universidade Fernando Pessoa (UFP), na sua conceção e construção, tendo o programa funcional beneficiado do apoio técnico e tecnológico da Siemens Healthcare Portugal,

com quem a Fundação Fernando Pessoa (FFP) estabeleceu uma parceria para o efeito. Pode afirmar-se, por isso, que o HE-UFP representou também um desafio e a comprovação da qualidade do ensino, da investigação e das competências instaladas na UFP, ao nível das suas três faculdades – ciências humanas e sociais, ciência e tecnologia e ciências da saúde.

A inovação foi e é para o HE-UFP uma preocupação essencial do acompanhamento dos avanços médicos, tecnológicos e sociais que caracterizam o nosso tempo. O HE-UFP tem características inovadoras dentro do campo dos hospitais de iniciativa privada. Tradicionalmente, estes são sobretudo unidades de agudos, enquanto o nosso projeto, sem abdicar destas características, inclui também uma Unidade de Longa Duração e Manutenção (ULDM) e uma Unidade de Média Duração e Reabilitação (UMDR), integradas na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, assim como uma Unidade de Convalescença, Reabilitação e Manutenção (UCRM), para internamentos privados e com acordos de seguradoras e subsistemas de saúde, por forma a melhor cumprir a sua missão de hospital-escola, apoiando o ensino e o desenvolvimento da investigação fundamental e clínica.

A organização interior dos espaços funcionais, a sua luminosidade, amplitude e atratividade são elementos inovadores da arquitetura do hospital que contribuem para a afirmação da sua transparência e da sua integração na geografia urbana e social da cidade de Gondomar, da qual ele tem vindo a afirmar-se, cada vez mais, como um fator diferencial e identitário, na área metropolitana do Porto.

Um hospital de vertente universitária, como o HE-UFP, tem a preocupação de prosseguir uma política de recursos humanos que disponha de um corpo de médicos e de outros profissionais de saúde próprios que, conjuntamente com o restante pessoal indispensável para a sua atividade, criam uma cultura organizacional de comunidade humanamente solidária e profissionalmente colaborativa. Tendo criado mais de 500 empregos diretos, grande parte deles são ocupados por jovens profissionais, que, na sua maioria, foram formados pela própria UFP.

Essa aposta em profissionais de saúde mais jovens e mais diferenciados do ponto de vista das novas tecnologias de informação médica e de modernização dos procedimentos cirúrgicos, designadamente endoscópicos e minimamente invasivos, não dispensa a

contribuição de profissionais mais seniores, para melhor balancear, a qualidade da prestação dos cuidados de saúde e garantir o ambiente formativo adequado.

Essa formação e a própria filosofia da FFP incutem nesses profissionais atitudes, princípios e comportamentos geradores de humanização no atendimento e no tratamento do doente, como um ser biopsicossocial e espiritual, mais do que das patologias isoladas. Perceber o doente na sua individualidade, procurando sempre respeitar a sua dignidade como pessoa, oferecendo-lhe um acolhimento global e não apenas limitado à patologia que justificou a sua vinda ao hospital, permite aprofundar essa conduta de humanização e consolidar a identidade e as diretrizes funcionais da UFP e do HE-UFP.

Através de um conjunto de ações, práticas e teóricas, desenvolvidas a partir da visão multidisciplinar e integrativa de colocar o doente no centro do sistema de cuidados, incluído no seu ambiente familiar e social, procuramos encontrar respostas terapêuticas que gerem efetivos ganhos em saúde e no bem estar das pessoas.

A investigação científica, fundamental e clínica, é vista como um processo de o HE-UFP manter as suas equipas multifuncionais permanentemente atualizadas. Este processo exige o intercâmbio constante com instituições congéneres, nacionais e internacionais, o incentivo à participação ativa em congressos, simpósios e outras formações, bem como o estímulo à publicação de resultados devidamente arbitrados.

Articulando-se com a área assistencial, a área de investigação e desenvolvimento reforçará naturalmente o reconhecimento da qualidade dos cuidados prestados. A produção científica, gerada em ambiente clínico, será a forma adequada da quantificação objetiva da qualidade e do prestígio da instituição e dos seus profissionais.

As parcerias já estabelecidas com grupos internacionais como a Siemens Healthineers, a Karl Storz, a Cerner e a Unilabs além de universidades muito atuantes na formação médica, como a Nova Southeastern University of Florida, garantem já ao HE-UFP uma base sólida de atuação para o desenvolvimento das atividades do seu Centro de Formação, Ensino e Investigação em Ciências da Saúde.

4.4. Visão, missão e valores do HE-UFP

A identidade do HE-UFP caracteriza-se pela sua visão, pela missão e pelos objetivos que se propõe atingir.

4.4.1. Visão

Ser uma referência nos serviços e cuidados de saúde que presta, em todas as áreas da sua intervenção, desde a prevenção ao diagnóstico, do tratamento (médico e cirúrgico) à reabilitação e continuidade de cuidados, e do ensino à investigação clínica.

4.4.2. Missão

Promover a prestação de serviços de saúde com os mais elevados níveis de conhecimento, respeitando o primado da vida e o ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, numa busca permanente do melhor.

Para concretizar a sua Missão, o HE-UFP desenvolve a sua actividade com base em três plataformas de excelência:

4.4.2.1. A excelência em talento humano

- Transmissão e fomento dos valores da FFP;
- Avaliação e recompensa do desempenho;
- Gestão atenta e desafiante do percurso profissional de cada um;
- Fomento de uma cultura de responsabilização, exigência, rigor e concretização;
- Partilha de conhecimento e trabalho em equipa.

4.4.2.2. A excelência em serviço

- Desenvolvimento de centros de excelência clínica;
- Gestão da relação com o cliente;
- Humanização dos cuidados;
- Melhoria constante de níveis de serviço.

4.4.2.3. A excelência em operações e sistemas

- Desenvolvimento permanente de capacidades de inovação e planeamento;

- Melhoria contínua de processos;
- Aumento sistemático de produtividade;
- Aposta forte em tecnologias clínicas e de informação;
- Controlo rigoroso de custos.

4.4.3. Valores

A cultura e os valores que partilham constituem o padrão de comportamento que respeitam e expressam na gestão diária das suas atividades. Baseando-se no lema *Nova et Nove*, fazer diferente, para fazer melhor, como principais valores a humanização, a inovação e a qualidade.

Os colaboradores do HE-UFP têm responsabilidades acrescidas na consolidação desta identidade, através da afirmação e transmissão, pelo exemplo, dos seus valores, nomeadamente (i) Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa, (ii) Desenvolvimento Humano, (iii) Competência e (iv) Inovação.

Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa - Garantir os direitos e o bem-estar do utente, humanizando a relação e os cuidados prestados.

Desenvolvimento Humano - Incentivar o crescimento dos profissionais, valorizando as capacidades e a procura de um objetivo comum.

Competência - Valorizar a capacidade técnica, a formação e a entajuda de todos os profissionais

Inovação - Encontrar novas formas de atuar, privilegiando o trabalho em equipa e a partilha de conhecimento.

Responsabilidade - Promover a responsabilidade individual e coletiva na boa prática clínica e na utilização de recursos.

4.4.4. Perfil Atual do Hospital-Escola

O HE-UFP elege a sustentabilidade como um dos seus desafios, integrando na sua estratégia as dimensões social e ambiental, em acréscimo à dimensão económica do negócio.

A centralização na Administração da FFP, permitiu desenvolver um conjunto de iniciativas comuns à UFP e ao HE-UFP, posicionando a FFP como um operador referência no seu sector de atividade, criando valor global e sustentado, que seja distribuído por todas as partes interessadas – colaboradores, professores, alunos, utentes, parceiros e muitos outros.

O HE-UFP encontra-se na vanguarda da prática de relato de sustentabilidade no sector de prestação de cuidados de saúde em Portugal.

O HE-UFP tem com premissa assegura uma relação de excelência com os seus utentes e familiares, por forma a proporcionar o bem-estar e a confiança das pessoas, oferecendo serviços de saúde orientados pelas melhores práticas clínicas e pela inovação

Nesta proposta de valor atribui-se especial relevância à “relação entre o HE-UFP e o utente”, com a convicção de que:

- As instalações, os equipamentos e as práticas clínicas e a qualidade dos serviços estão, de uma forma geral, adequados à proposta de valor e às experiências de excelência que se pretendem atingir;
- Os colaboradores possuem as competências críticas e evidenciam os níveis de motivação e de compromisso exigidos pela proposta de valor e pelas experiências de excelência que se pretendem atingir;
- É possível compatibilizar os objetivos económicos e financeiros da FFP com os objetivos definidos para a proposta de valor do HE-UFP e, conseqüentemente não haverá implicações negativas no cumprimento dos objetivos delineados.

O HE-UFP tem delineado eixos de compromissos estratégicos, designadamente, o Eixo 1 – Excelência na prestação de cuidados; Eixo 2 – Cultura Organizacional; Eixo 3 - Organização e Normalização de Processos (Clínicos e Administrativos) e o Eixo 4 – Comunidade (envolvimento e notoriedade).

Com o **Eixo 1**, pretendemos colocar o enfoque no bem-estar integral da Comunidade onde o HE-UFP está inserido. Nesse sentido, atribuímos especial ênfase nas relações que existem com os utentes ao longo de todo o percurso, que visa a promoção da saúde, na melhoria das suas condições de saúde e na perceção da qualidade. Trata-se, então, de considerar um conjunto diversificado de situações, desde logo associadas ao primeiro

contacto com o Hospital, à admissão nas diferentes áreas e serviços, ao acolhimento e à prestação de cuidados e, finalmente, à alta e pós-alta hospitalar. Em todo este percurso, não serão considerados somente aspetos clínicos ou de equipamentos ou instalações, mas também, e com grande impacto no bem-estar das pessoas, um conjunto alargado de processos administrativos e relacionais que devem ser tidos em conta para maximizar a satisfação dos utentes, retirando níveis de ansiedade, aumentando a segurança e reforçando a confiança de todos os que necessitam de cuidados hospitalares.

No **Eixo 2**, considera-se como vetor primordial para a estabilidade e crescimento do HE-UFP, de que os desafios que se colocam para a melhoria do relacionamento com os utentes necessitam, obrigatoriamente, que todos os colaboradores se mostrem capazes, motivados e envolvidos com o desígnio estratégico definido.

No **Eixo 3**, a qualidade da resposta na prestação de cuidados é o objetivo principal de uma unidade de prestação de cuidados de saúde. Nesse sentido, e considerando que o doente de hoje coloca novos desafios de resposta do ponto de vista clínico, mas também logístico e de informação.

No **Eixo 4**, uma das vertentes fundamentais para uma adequada implementação da proposta de valor do HE-UFP diz respeito à gestão das expectativas e motivações dos principais *stakeholders*, para que estes valorizem os eixos de intervenção e contribuam para o seu sucesso. Ao mesmo tempo, é responsabilidade do Hospital entender os anseios da população e promover o seu bom estado de saúde, sendo por isso a comunicação fundamental. Neste âmbito, como *stakeholders*, consideram-se a comunidade em geral bem como os parceiros do HE-UFP: as instituições da região, a comunicação social, os utentes e familiares e os próprios colaboradores.

4.4.5. Formação dos colaboradores no HE-UFP

O HE-UFP dispõe de um Centro de Ensino Graduado, de Formação Contínua e de Educação para a Saúde (CEFES) que tem como missão organizar e implementar as atividades de carácter formativo, respondendo às necessidades de formação dos colaboradores, diagnosticadas através do seu levantamento sistemático, assim como certificar as atividades formativas realizadas no HE-UFP.

Acolhe, ainda, as propostas de estágio, internas e externas, ou outras formações em contexto de trabalho, auxiliando no seu processo de execução. Facilita o acesso aos recursos e serviços de informação, nomeadamente através dos recursos digitais e outros. A formação assume um papel crucial no cumprimento dos objetivos estratégicos do HE-UFP, que através de uma aposta na qualificação e atualização dos seus recursos humanos, de forma sistemática e contínua, ajuda a promover a melhoria das competências profissionais, através do aumento dos conhecimentos dos seus/as colaboradores/as, bem como a aprendizagem da organização como um todo.

Neste contexto, o CEFES apresenta propostas que visam contribuir para otimizar a estratégia de ação do HE-UFP, de modo a potenciar a intervenção de todos os profissionais, em áreas consideradas essenciais para a melhoria nos serviços prestados. A formação tem como público-alvo os recursos humanos do HE-UFP, sendo também extensível aos restantes colaboradores da FFP.

4.5. Notas Conclusivas

No presente capítulo fez-se apresentação do Hospital-Escola, apresentando a sua história, organização, sistema de valores e missão.

Ao mesmo tempo, procedeu-se ao enquadramento no Hospital-Escola no setor de gestão e funcionamento hospitalar.

Por fim, apresentou-se o perfil atual da organização, em especial ao nível da estratégia, comunicação, inovação, formação e cooperação com outras organizações.

No próximo capítulo, far-se-á a análise de dados do estudo qualitativo, fruto a entrevistas realizadas aos responsáveis máximos pela gestão do Hospital-Escola.

CAPÍTULO V- ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO QUALITATIVO

5.1. Nota Introdutória

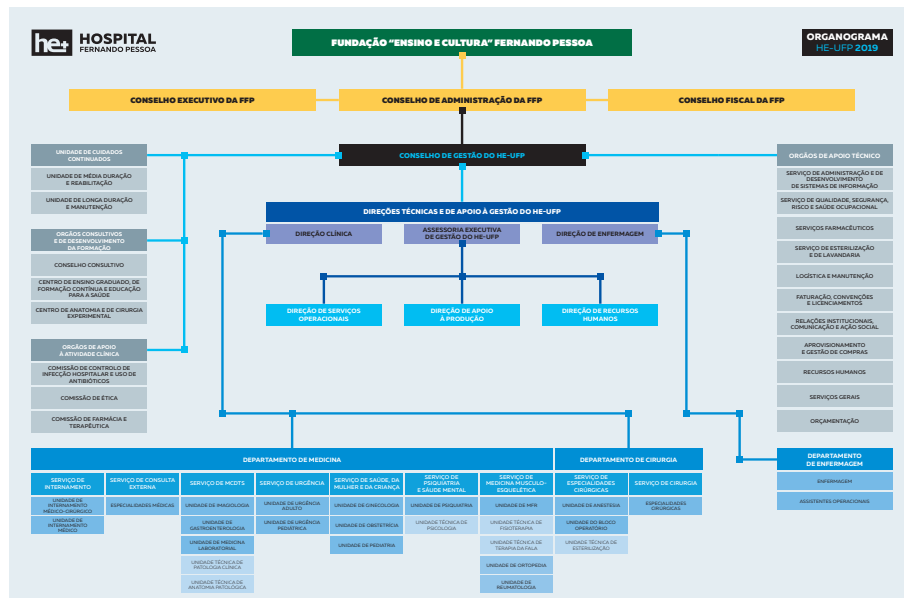
No capítulo precedente descreveu-se a metodologia da investigação, nomeadamente as grandes opções relativamente ao estudo qualitativo, através do recurso às entrevistas aos gestores do HE-UFP, bem como ao estudo quantitativo, tendo-se recorrido ao questionário para recolher informações junto dos colaboradores do HE-UFP. No presente capítulo efetuar-se-á a análise dos dados relativamente às entrevistas efetuadas junto dos diretores do HE-UFP. No caso da entrevista efetuar-se-á uma análise vertical e uma análise horizontal às entrevistas. Posteriormente, recorrer-se-á à análise de conteúdo, procurando evidenciar as categorias mais referenciadas pelos diretores, de modo a retirar conclusões. Para além disso, analisar-se-á quantitativamente os resultados através de frequências (ocorrências) absolutas e relativas.

5.2. Análise das Entrevistas

5.2.1. A amostra: diretores e coordenadores entrevistados

O HE-UFP tem um regulamento próprio e organiza-se segundo um plano funcional representado no seguinte organograma.

Figura 21: Organograma HE-UFP



Fonte: Elaboração do autor

Deste modo, tal como referido anteriormente, as entrevistas foram realizadas junto dos 13 coordenadores do HE-UIP e a 3 Diretores pertencentes ao Conselho de Gestão . Apesar de poder considerar que se trata de uma amostra por conveniência (Patton, 1990), dado que foram entrevistados os responsáveis máximos da organização e dos diferentes departamentos e/ou serviços, com posições organizacionais relevantes no Hospital-Escola e que possibilitam intervir e avaliar a política e estratégia seguida (passada, atual e futura) pelo Hospital em matéria de modelos de gestão e inovação, este facto, de alguma forma, consubstancia um recenseamento (Hill & Hill, 2002, 2005), pois foram entrevistados todos os gestores dos dois grupos da estrutura hospitalar.

As entrevistas foram efetuadas nos gabinetes dos gestores e/ou coordenadores e apenas com a presença do investigador, de modo a garantir um ambiente tranquilo e confortável para o entrevistado (Ruquoy, 1995).

Depois de obtida a autorização da Administração da FFP para participar na investigação, tal como recomendam os procedimentos metodológicos (fonte), foi enviado um convite aos membros Conselho de Gestão, designadamente, aos 3 Diretores e aos coordenadores dos serviços do Hospital-Escola , onde se apresentou o âmbito da investigação do doutoramento em curso, solicitando-se a sua disponibilidade para a realização da entrevistas (Silverman, 1997, 2000).

Depois de agendadas as entrevistas foram realizadas no Hospital-Escola, com a presença do investigador e do entrevistado. De modo a conseguir captar toda a informação e respostas, as entrevistas foram gravadas (com autorização do entrevistado), utilizando-se como equipamento de registo, um telemóvel “*Samsung*”, que dado as suas dimensões e potencialidades se mostrou bastante discreto (não era intimidador e não funcionava como elemento de distração) e com boa qualidade de captação e gravação (Silverman, 1997, 2000).

As entrevistas foram sempre efetuadas logo no início na manhã e, ou tarde (em função da disponibilidade dos entrevistados) para evitar quebras no quotidiano laboral dos entrevistados. A concentração das entrevistas no Hospital-Escola, aliado a uma eficaz calendarização e das disponibilidades dos entrevistados (16 no total), bem como a compatibilização das funções laborais do investigador no Hospital-Escola, as entrevistas

foram realizadas num curto espaço de tempo. Esta parte de recolha de dados prolongou-se por sensivelmente 4 semanas (Fevereiro e Março de 2021).

5.2.2. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica de análise qualitativa utilizada nas ciências sociais que se sustenta num conjunto procedimentos organizados e estruturados de modo a justificar as ideias do entrevistado sobre a mensagem, procurando agrupar as informações num certo número de categorias (Silva & Pinto, 1986).

Procurou-se, neste estudo qualitativo, analisar a importância atribuída pelos entrevistados a determinados temas e assuntos suscitados pelas questões formuladas, e sempre que possível cruzar uma abordagem qualitativa com outra de índole mais quantitativa (Vala, 1986). Isto é, tendo em consideração as 16 entrevistas realizadas e as categorias identificadas, procurar quantificar estatisticamente as respostas de modo a tirar conclusões.

O processo de análise iniciou-se com a transcrição do conteúdo das entrevistas gravadas. Seguidamente, tendo em consideração as recomendações metodológicas para a análise de conteúdo (Bardin, 1998; Silverman, 1997; Lincoln & Guba, 1985) foram seguidas as seguintes etapas: (1) As unidades de produção; (2) Os itens; (3) O Corpo; (4) A categorização (e dentro desta a análise vertical e horizontal)

5.2.2.1. As unidades de produção

A análise de produção é o conjunto das informações recolhidas junto dos entrevistados (Silverman, 1997).

Antes de dar início à análise é necessário verificar a representatividade e a qualidade da amostra (Bardin, 1998; Silverman, 1997; Lincoln & Guba, 1985).

Esta amostra é constituída altos quadros (gestores) do HE-UFP, em posições de destaque na hierarquia e liderança e com um papel ativo da definição de políticas e estratégias (Conselho de Gestão (3 Diretores) e 13 coordenadores dos Departamentos e/ou serviços), nomeadamente ao nível da cultura organizacional, modelos de gestão, da inovação e gestão dos recursos humanos. Os procedimentos metodológicos referentes aos estudos qualitativos, em especial no que às entrevistas concerne, recomendam que se façam entre

10 e 30 entrevistas (Bardin, 1998) para que os resultados sejam suficientemente consistentes, pelo que a amostra da presente investigação é constituída por 16 entrevistados (compreendida neste intervalo).

5.2.2.2. Os itens

Após a definição da unidade de produção, procurou-se identificar os itens, ou seja, as unidades de tratamento e de análise. Após auscultação das gravações, procedeu-se à transcrição de todas as entrevistas para o papel, bem como a uma primeira leitura e análise de modo a identificar e registar os temas mais frequentes (Silverman, 1997). Deste modo, foi possível reagrupar a informação por temas mais gerais e, posteriormente, associar e integrar dentro de cada tema as várias dimensões.

5.2.2.3. O corpo

Tal como referido na literatura (; Lincoln & Guba, 1985; Silverman, 1997; Bardin, 1998), trata-se de uma etapa do processo analítico de dados, que visa determinar as informações contidas no conjunto das unidades de produção que serão exploradas e consideradas na análise.

Para estabelecer um corpo consideraram-se as seguintes regras (Lincoln & Guba, 1985; Vala, 1986; Bardin, 1998; Patton, 1990; Silverman, 1997):

- Regra da exaustividade: nenhum elemento das entrevistas pode ser negligenciado;
- Regra da representatividade: dado que se entrevistaram 16 dirigentes do Hospital-Escola, considera-se que estamos dentro do intervalo (entre 10 – 30 entrevistas) recomendado pelos especialistas (Bardin, 1998).
- Regra da homogeneidade: os tipos de questões e os temas abordados não devem ser diferentes de entrevistado para entrevistado;
- Regra da pertinência: as questões e os temas abordados devem ser adequados para responder ao objetivo que suscitou a análise.

5.2.2.4. A categorização

Segundo Vala (1986) e Bardin (1998) a categorização é um processo de classificação dos elementos integrantes de um conjunto através da diferenciação que serão reagrupados por

género (analogia), através de critérios previamente definidos. As categorias são classes que refletem um conjunto de elementos sob um título genérico. Nesta investigação o critério de categorização adotado foi temático.

Cada parte do texto foi codificado e incluído na sua categoria genérica (Maroy, 1995).

Tal como sugerem Rubin & Rubin (1994), a exploração dos dados foi feita através de uma análise transversal entre as entrevistas, em função das categorias e respetivos itens integrados. Algumas das categorias já estava construída à priori (fruto do design da entrevista), mas houve outros que foram propostas à posteriori em função da prestação dos entrevistados, pois, tal como referem Silva & Silva (1985) as categorias resultaram, simultaneamente, da «... problemática teórica e das características concretas dos materiais em análise». (tabela 31)

Tabela 31: Categorias considerados para a análise.

| Categorias |
|---|
| Cultura Organizacional |
| Modelo de Gestão |
| Clima organizacional do Hospital-Escola |
| Motivação dos colaboradores |
| Valorização do Capital Humano |
| Inovação |

Fonte: Elaboração do autor

Seguindo-se as recomendações de Vala (1986), a análise temática e de conteúdo das entrevistas foi feita em duas etapas e modalidades:

- A análise vertical (tratamento dos dados intra-entrevista, isto é, a análise é efetuada, realizando a entrevista de uma forma individual. Assim, procurou-se observar a ordem de temas, a sua importância e as categorias mais evocadas);
- A análise horizontal (engloba o conjunto dos entrevistados que constituem esta amostra. Procurar-se-á evidenciar os resultados partilhados pelas várias categorias e dimensões)

Em termos processuais, tal como sugerem Miles & Huberman (1994) optou-se por apresentar as respostas em função da ordem das questões, de modo a organizar e a sistematizar a informação e, conseqüentemente, facilitar a leitura.

5.2.3. A análise vertical

A presente análise terá em consideração as respostas apresentadas por todos os entrevistados, começando-se pelo Conselho de Gestão do HE (dos 3 Diretores) e dos 13 coordenadores dos departamentos e/ou serviços do Hospital-Escola.

Tal como referido anteriormente, a entrevista será analisada tem em consideração as categorias definidas à priori:

Foram realizadas entrevistas aos seguintes colaboradores do HE-UFP, designadamente, Diretor Clínico, Diretora de Enfermagem, Diretor de Apoio à Produção, Coordenador das áreas Cirúrgicas, Coordenador da Pediatria, Coordenador da Ortopedia, Coordenador de Medicina Física e de Reabilitação, Coordenador da Consulta Externa, Coordenador do Serviço de Urgência, Coordenadora dos Fisioterapeutas, Coordenação dos Serviços de atendimento, Coordenadora dos Serviços Farmacêuticos e Coordenadora de Enfermagem do Internamento Médico.

5.2.4. A análise horizontal

A análise das entrevistas, anteriormente explorada, foi feita de uma forma vertical, cruzando os mesmos, mas atendendo à especificidade de cada um. Em seguida, proceder-se-á a uma análise horizontal, pondo-se em evidência aspetos convergentes e divergentes dos mesmos, tendo-se optado por uma análise conjunta por categoria e dimensão.

5.2.4.1. Análise das principais categorias

Tal como referido, definiram-se “à priori” seis categorias, que em seguida se explorarão, tendo em consideração as entrevistas efetuadas aos 16 líderes do HE-UFP. Em seguida apresenta-se uma análise em função das seis categorias definidas à priori (Bardin, 1998; Silverman, 1997; Lincoln & Guba, 1985).

Tabela 32: Listagem dos colaboradores entrevistados.

| Listagem dos colaboradores entrevistados |
|--|
| Entrevista ao Diretor Clínico |
| Entrevista à Diretora de Enfermagem |
| Entrevista ao Diretor de Apoio à Produção |
| Entrevista à Coordenadora dos Serviços Farmacêuticos |
| Entrevista à Coordenadora de Enfermagem do Internamento Médico |
| Entrevista ao Coordenador dos Sistemas de Informação |
| Entrevista a Médica Fisiatra HE |
| Entrevista ao Responsável dos Orçamentos |
| Entrevista à Enfermeira Responsável pela UCC |
| Entrevista à Assistente Social |
| Entrevista ao Coordenador da Ortopedia |
| Entrevista ao Coordenador da Pediatria |
| Entrevista ao Coordenador das áreas Cirúrgicas |
| Entrevista ao Coordenador de Medicina Física e de Reabilitação |
| Entrevista ao Coordenação dos Serviços de atendimento |
| Entrevista ao Coordenador da Comunicação |

Fonte: Elaboração do autor

A. Aplicação das entrevistas ao Conselho de Gestão

Que visão para o Hospital-Escola Fernando Pessoa

A gestão de todas as áreas é vital para o melhor funcionamento de qualquer instituição ou empresa, sendo deveras relevante compreender a visão e opinião de cada responsável sobre as temáticas abordadas.

O diretor clínico do Hospital Escola Fernando Pessoa garante que o mesmo tem uma visão de cuidar “da sua população conforme a *legis artis*, na vertente clínica, na prevenção primária e na educação para a saúde”, acrescentando que tal se associa naturalmente “à formação de profissionais de saúde de excelência”. O objetivo do HEFP é, portanto, “cuidar, ensinar e promover uma cultura de Medicina centrada na pessoa”, opinião partilhada pela diretora de enfermagem, que afirma consistir a visão existente do HEFP em “ser uma referência nos serviços e cuidados de saúde que disponibiliza e presta à comunidade, em todas as áreas de intervenção clínica”, contudo sempre aliado a “um foco na investigação e ensino”, pois esse é o “*business core* da Fundação Fernando Pessoa”,

numa visão que “resulta de um misto entre (...) comunidade, (...) versus o papel social fundacional (...) e a satisfação (...) dos nossos colaboradores”.

O diretor de apoio à produção alude ao lado diferenciador do HEFP nos “cuidados de saúde que disponibiliza e executa perante os pacientes”, um hospital humanizado, disponível e atento ao doente, “um Hospital-Escola que promove a qualidade e a diferenciação dos serviços que (...) reforçam a qualidade da formação académica dos alunos que aqui estagiam”.

Cultura Organizacional, Modelo de Gestão e Inovação

A cultura organizacional, o modelo de gestão implementado e a inovação fazem parte dessa visão e o diretor clínico entende que a cultura organizacional “deverá promover a atenção no indivíduo e na forma como este se relaciona no seu conjunto”, asseverando ser por essa razão que o HEFP está sempre em busca de “soluções administrativas, processuais e clínicas que respondam às necessidades do indivíduo como um todo, no seu contexto biológico, psicológico e social”. A responsável máxima da enfermagem entende que a cultura organizacional “são as pontes positivas entre a gestão e os objetivos propostos a atingir”, enquanto o diretor de apoio à produção se refere à cultura organizacional como “uma cultura de entreajuda e disponibilidade, para construção do melhor cuidado a ser prestado ao doente, na quantidade/qualidade e no tempo certo, com o rigor da assertividade dos cuidados prestados, determinante para garantir o equilíbrio financeiro”.

Para o diretor de apoio à produção o modelo de gestão deve centrar-se “no doente, onde exista não só uma cultura de multidisciplinariedade, como uma promoção de inovação e diferenciação permanente”, ao passo que o diretor clínico advoga uma promoção do “diálogo entre os profissionais de diferentes áreas, entre estes e os doentes e a comunidade”, reforçando que a gestão deve “auscultar e perceber (...) as necessidades reais da Medicina centrada na pessoa”, garantindo que o futuro passa pela “coordenação de áreas com a participação de (...) gestores de saúde” para “olhar para os processos do HEFP desta forma integrada e centrada no utente”.

A diretora de enfermagem identifica um modelo de gestão que “deve ser partilhado, integrado e intrínseco a todos os membros da organização”, todavia através de um

“modelo flexível”, onde os colaboradores são ouvidos para que melhorem a sua “performance e prestação”, aludindo a “um modelo partilhado em que envolva todos os níveis de decisão”, mas que este necessitará de uma “liderança transformacional e inspiracional” com “um objetivo comum – satisfação transversal”, sendo que “uma visão comum e partilhada” pode superar modelos assentes apenas em incentivos, pois “o espírito de equipa, a partilha de objetivos, o compromisso, a valorização pelo desempenho e pela possibilidade de formação adicional e específica, é vista como inovadora e persistente ao longo do tempo”.

Imagem Hospital-Escola Fernando Pessoa

Questionado sobre a imagem predominante do Hospital-Escola, o diretor de apoio à produção identifica “um Hospital disponível, centrado no doente, com a qualidade de uma instituição que pretende prestar os melhores cuidados de saúde, no tempo certo, ao custo justo”. Já a diretora de enfermagem acredita ser a “imagem predominante (...) uma equipa jovem, motivada (...) em paralelo de uma academia em crescendo (...), com projetos inovadores e motivadores, diferenciados”, ao passo que o diretor clínico vê a “modernidade, inovação e ensino” como o principal espelho do HEFP.

Colaboradores envolvidos na estratégia HE-UFP

A importância de auscultar e envolver os colaboradores relevantes na gestão e/ou coordenação para o planeamento estratégico do HEUFP foi outra das questões levantadas ao grupo diretor, com o diretor clínico a indicar tal como “importante e fundamental para o cumprimento da visão referida”, complementado pelo diretor de apoio à produção, que garante serem os colaboradores “parte fulcral da estratégia do HEUFP, não só pelo conhecimento, e proximidade com os pacientes, mas também pelo envolvimento e contributo que possam ter para a estratégia e planeamento”, bem como pela diretora de enfermagem, pois “é muito importante e só faz sentido que os colaboradores sejam envolvidos, nomeadamente os elementos-chave que integram a mudança e são a alavanca do compromisso com os objetivos propostos pela gestão de topo”.

A diretora de enfermagem reforça ainda que “os resultados de um verdadeiro envolvimento e auscultação potenciam as qualidades, aptidões e valores pessoais dos

líderes/gestores/coordenadores, como a integridade, o trabalho em equipa, o pensamento crítico, a inteligência emocional e o sentido de missão”, ou seja, “interferem positivamente na mudança em contexto de cuidados de saúde”, concluindo que “a liderança inspiracional e autêntica incrementa os estados positivos de atitude e motivação dos colaboradores e a inovação aumenta a motivação profissional das equipas”.

Comportamentos que potenciam desenvolvimento HE-UIP

Os colaboradores podem comportar-se de forma mais potenciadora do desenvolvimento do HE, mas de que forma tal poderia suceder foi a seguinte questão realizada, com o diretor de apoio à produção a identificar o “espírito de equipa, envolvimento no projeto, reconhecimento comprometimento com os objetivos e estratégias da instituição” como marcas potenciadoras de tal, igualmente notado pela diretora de enfermagem, que adianta ser necessário “para além do compromisso, espírito de equipa, comportamentos assertivos, construtivos e dinâmicas de *self reconstruction*”, os colaboradores expressarem “opções de *empowerment* profissional, individual e transversal à instituição”.

O diretor clínico elenca quatro aspetos comportamentais potenciadores do desenvolvimento do HE, “diálogo entre equipas de diferentes categorias profissionais, iniciativa e propostas de inovação para processos centrados no utente, promoção da sua saúde e da saúde dos outros, atualização científica e académica permanente e transversal a todas as categorias profissionais”.

Diretores e/ou coordenadores conscientes do seu papel

Por vezes levantam-se dúvidas sobre a consciência do grau de importância que cada um tem num determinado projeto. Assim, indagou-se a diretoria sobre a compreensão dos diretores e/ou coordenadores da sua relevância e papel no projeto HEUIP, ao que retorquiu o diretor clínico terem sido estes dois anos recentes, devido à pandemia, “desafiantes em termos de organização das equipas”, com “os novos elementos contratados” a serem “introduzidos à filosofia e visão do HEUIP pelos diretores e coordenadores”, que na sua opinião “estão muito conscientes desta necessidade e trabalham com o conselho de gestão para a prossecução deste desígnio”. O diretor nota alguma maior dificuldade por parte de elementos mais antigos em compreenderem “o seu

papel na visão integradora do hospital”, garantindo, porém, que estes “são motivados a fazê-lo”.

A diretora de enfermagem assegura que “a consciência está presente (...), a maioria sabe que, se quiser, será líder da sua equipa”, enquanto que o diretor de apoio à produção sublinha serem os diretores/coordenadores “elementos que reconhecem o seu valor para com a estrutura, assim como as suas obrigações e responsabilidades, tendo (...) consciência da importância das suas ações como profissionais, assim como de gestores das áreas de coordenam/dirigem”.

Atitudes comprometedoras da visão HE-UFP

Existem, no entanto, atitudes por parte dos coordenadores/diretores que podem comprometer a visão do HEUFP, como o sejam “postura egocêntrica e individualista, foco no lucro financeiro imediato, conflitualidade entre categorias profissionais, comportamentos ociosos, passividade em relação à inovação e atualidade científica” são os cinco pontos mais críticos identificados pelo diretor clínico nesta questão, enquanto a diretora de enfermagem salienta a “desmotivação, não concordância com o plano estratégico da instituição, desvalorização ou não reconhecimento do seu trabalho, inconstância do panorama do sector privado e não participação/não contribuição com as suas ideias e aportes intelectuais e decisoriais”.

O diretor de apoio à produção refere-se a “atitudes individualistas, setoriais e com falta de visão multidisciplinar e integrada” como questões mais comprometedoras ao HEUFP que podem suceder por parte dos diretores/coordenadores.

Papel do Conselho de Gestão na Motivação

O Conselho de Gestão pode motivar os coordenadores/diretores ao “dar oportunidades para o crescimento académico, científico e profissional”, alerta o diretor clínico, que releva igualmente a importância de “investir na formação e nos projetos científicos que motivem os profissionais, associar incentivos monetários que remunerem o esforço e o crescimento a médio e longo prazo do HEFP”. Além disso, ainda entende dever o Conselho de Gestão “investir na comunicação interna e projetos científicos, académicos ou mesmo de lazer, que envolvam toda a comunidade hospitalar, ouvir os problemas

individuais dos profissionais, ouvir os comentários e sugestões dos profissionais e da comunidade que servimos”.

A diretora de enfermagem acredita que a integração dos “elementos-chave na construção do planeamento estratégico e decisional, dar espaço para projetos individuais profissionais e académicos, promover um sistema de incentivos por etapas, que nem sempre se reporta a valor monetário”, são algumas das formas de motivação possíveis, através de “estruturas e espaços inovadores em dias de férias, possibilidade de integrar cursos na UFP, sem custo associado, adaptar horários e sistemas de trabalho, adaptar recursos físicos ao colaborador e promover um espaço de soluções contra resposta e que os colaboradores evidenciam a sua estratégia de valorização e compensação”.

O diretor de apoio à produção também defende o “envolvimento na estratégia, planeamento e monitorização da mesma” por parte dos coordenadores/diretores, “reconhecendo e promovendo projetos sectoriais, em prol do projeto maior do HEUFP”. Para o diretor de apoio à produção, o Conselho de Gestão pode ser “o motor de organização e promoção de interligação entre diretores/coordenadores, para que seja desenvolvido um trabalho multidisciplinar de referência, promovendo a visão global do doente”.

Inovação no desenvolvimento e promoção do HE-UFP

Os fenómenos de inovação no desenvolvimento e promoção do projeto HEUFP são importantes, pois, sublinha o diretor clínico, “a inovação do HEFP está no seu ADN e é, por isso, fundamental para o seu desenvolvimento”, uma vez que este faz parte de uma “Fundação de ensino e cultura”. Visão partilhada pela diretora de enfermagem que garante ser a inovação “central para o desenvolvimento deste projeto”, (..) o elo que (...) espoleta a criatividade do colaborador, aliada a compromisso e sensação de missão cumprida”. Para a diretora, o HEUFP deve “inovar para evoluir, para manter e para crescer enquanto caminho para o foco da instituição: segurança, cuidados de excelências; contribuições intelectuais inéditas para a academia e preservação de um papel social basilar pela fundação”.

De acordo com o diretor de apoio à produção, “a inovação é a base fulcral da diferenciação dos cuidados prestados, como um pilar de qualidade, atualização e diferenciação dos

procedimentos, em parceria com a qualidade e diferenciação dos recursos humanos”, ou seja, é necessário e essencial que a inovação se mantenha no topo em contexto promocional e de gestão do HEUFP.

HE-UFP em uma década

Dentro de uma década o Hospital Escola da Universidade Fernando Pessoa será, na visão do diretor clínico atual, “um Hospital Universitário pleno, com todas as valências médicas, que capacita os seus profissionais e os seus alunos para a prestação de cuidados de excelência”. Ideia partilhada pelo diretor de apoio à produção que vê o hospital como “uma unidade de saúde de referência em áreas específicas da sua atividade, pela qualidade dos cuidados prestados, ao custo justo dos mesmos”. Este visualiza “um reconhecimento nacional sustentado e reconhecimento internacional em fase inicial”.

A diretora de enfermagem vai mais longe, assegurando que dentro de uma década o hospital “representará umas das referências dos cuidados de saúde nesta região, associado a academia nas ciências da saúde e inovação, em que os cursos de medicina, enfermagem e outros técnicos de saúde poderão encontrar o seu projeto profissional, fora do âmbito habitual”. A diretora acredita que no HEUFP “serão permitidos investimentos em prol das populações de risco identificadas e com o foco num serviço comunitário, assistência e integrado no SNS”.

Tabela 33 - HE enquanto projeto, cultura e gestão - Hoje e amanhã

| Presente | Futuro |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cuidar, ensinar e promover uma cultura de Medicina centrada na pessoa; • Referência nos serviços e cuidados de saúde; • Um Hospital-Escola que promove a qualidade e a diferenciação dos serviços; | <ul style="list-style-type: none"> • Um Hospital Universitário pleno, com todas as valências médicas; • Um reconhecimento nacional sustentado e reconhecimento internacional em fase inicial; • Investimentos em prol das populações de risco identificadas e com o foco num serviço comunitário, assistência e integrado no SNS; |

Fonte: Elaboração do autor

B. Aplicação das entrevistas aos Coordenadores dos Departamentos / Serviços

Capítulo I

Sobre a Cultura Organizacional e Modelo de Gestão

Qual visão para o Hospital-Escola Fernando Pessoa.

Questionados sobre que visão existe para o Hospital-Escola Fernando Pessoa os entrevistados são unânimes ao referir que se trata de *“hospital inovador”* e um *“projeto diferenciador”*. Destacando ainda que se trata de um hospital de proximidade com uma visão holística relativamente à saúde. Os coordenadores de enfermagem assim como a Assistente Social dão especial ênfase à humanização dos cuidados.

“Os princípios éticos vigentes para a prestação de cuidados e a valorização do paciente enquanto pessoa”, menciona a enfermeira responsável pela Unidade de Cuidados Continuados.

Um ponto fortemente evidenciado por todos os entrevistados foi a vertente académica *“que destaca o HE dos restantes hospitais”* que pode ser *“uma mais-valia para a saúde e para a formação em Portugal”* como menciona Médica Fisiatra do HE.

Cultura Organizacional e Modelo de Gestão.

Uma *“gestão de proximidade”* é uma das respostas mais recorrentes relativamente à questão Cultura Organizacional e Modelo de Gestão. Portanto uma gestão próxima do colaborador, próxima do doente e próxima da instituição é algo que consideram presente no Modelo de Gestão atualmente implementado. Uma grande envolvência de todos os organismos presentes nesta Unidade que é o HE. Ressalvando uma *“cultura organizacional humanista”*. Como menciona o Coordenador das Áreas Cirúrgicas *“uma cultura de organização muito mais humanista, muito mais pessoana, de acordo com os grandes ideais da Universidade”*.

Mais uma vez é destacado elo académico que o HE possui. *“Uma forte interligação entre o Hospital e a Universidade”*. Este fator é visto como algo positivo uma vez que potencia a *“inovação e os cuidados de excelência”* nas palavras da Assistente Social.

Fatores de maior importância.

Dentro dos fatores da cultura organizacional que representam maior importância na organização mais uma vez é enfatizado a relação com a Universidade e o elo acadêmico. No entanto é igualmente mencionado pela maioria dos entrevistados as “*características humanas das pessoas*” assim como a “*capacidade de ação inter-equipas*”. Um outro aspeto da Cultura Organizacional visto como de maior importância na Organização é a proximidade com a Administração. “*O mais importante no nosso hospital é a facilidade com que conseguimos transmitir as nossas ideias e poderemos estar diretamente com a Administração ou com os representantes da Administração de forma a transmitirmos as nossas ideias*” ressalva a Coordenadora dos Serviços Farmacêuticos. A mesma opinião é partilhada pelo responsável pelos orçamentos que menciona “*é importante o facto de nos conseguirmos expressar superiormente tudo o que achamos que seja bom para o hospital.*”

Que outros fatores poderiam acrescentar valor ao HE-UFP.

Mais díspares são as respostas quanto aos fatores que gostariam de ver representados de forma a acrescentar valor no HE. Desde a inovação, a tecnologia e até mesmo uma vertente mais desportiva. “*Se o nosso Hospital pudesse crescer na amplitude lúdica e desportiva do pessoal que aqui trabalha (torneios de futebol, voleibol, andebol (...)) criaria algo lúdico que seria útil do ponto de vista da saúde, mas também para tornar maior ainda a união de grupo*” opina o Coordenador de Medicina Física e Física e de Reabilitação. Ainda no âmbito da união de grupo, a médica acima mencionada, diz considerar igualmente importante “*uma promoção de uma maior comunicação entre valências em específico entre médicos (...) acho que poderia potenciar mais o hospital se entre nós nos comunicássemos mais e nos aproximássemos mais*”.

A enfermeira responsável da UCC considera a estabilidade de Recursos Humanos um fator importante para isso “*diminuir a rotatividade (entradas e saídas)*” iria ser benéfico porque esta questão “*prejudica-nos muito*”.

Práticas e atividades para otimização do modelo de Gestão.

Formação é a palavra de ordem nesta questão. Quer seja formação interna ou externa, contínua, complementar todas são válidas para os entrevistados que embora reconheçam que é algo em que o Hospital-Escola já aposta de forma intensiva poderá ser algo a incrementar ainda mais. *“Motivar as pessoas, treinar os colaboradores, imbuir-lhes o espírito de equipa, dar-lhes instrução/formação, não só humana mas também técnica para que possam ser mais eficazes”*, enfatiza o Coordenador das Áreas Cirúrgicas. Já para a Coordenadora de Enfermagem do Internamento Médico *“a partilha de informação e de formação é muito importante para os colaboradores (...) criar grupos, focos de grupo para debater alguns temas, sendo que, convém implementar aquilo que é discutido, seria muito bom”*. Da mesma opinião partilha o Coordenador de Medicina Física e de Reabilitação adiantando que seria benéfico *“um seminário uma vez por ano, juntarmo-nos todos num local para conviver e transmitir ideias da organização e fazer planos para os próximos anos.”*

Criar ferramentas para *“dar mais a conhecer o hospital”* é algo visto como importante para o Coordenador de Ortopedia.

Mudar a Orientação da Cultura da organização interna.

É consonante a opinião de todos os entrevistados de que a cultura de organização interna do Hospital está no bom caminho, funcionando e não há nada de relevante que quisessem mudar. No entanto na voz do Coordenador dos Sistemas de Informação *“uma maior comunicação interna e uma maior envolvência das pessoas”* poderia ser benéfico demonstrando qual é a estratégia e o caminho a seguir.

A maioria dos entrevistados focou-se na questão externa ao Hospital-Escola. Ou seja, questões externas que possam mudar a orientação da organização externa. Assim sendo e elencando algumas destacamos: as crises e tudo o que seja fator disruptivo. *“Como a pandemia que estamos a viver (...) a crise gera problema, gera resposta e isso pode levar a alterações de cultura”* afirma o Coordenador das Áreas Cirúrgicas. No entanto acredita que através *“da parte humana e das relações entre as pessoas a crise até seja motivo de fortalecimento em vez de divisão”*. Ainda no tema da pandemia o responsável da comunicação lembrou que *“o ano que passou vivemos uma pandemia*

em que tivemos de repensar uma data de situações (...) no entanto soubemos nos adaptar e isso é algo que faz parte da nossa cultura, de nos reorganizarmos, readaptarmos de forma a responder aos desafios que nos colocam.”

A “*instabilidade do mercado*” é outra questão externa abordada pela Responsável dos Serviços Farmacêuticos. Condicionaisismos económicos ou sociais não ficaram esquecidos nas adversidades externas de que podemos ser acometidos. “*Se o País por vezes não nos oferece condições ótimas temos que começar a olhar lá para fora, ao nível da saúde acho que esta instituição estaria preparadíssima para esse tipo de situações, por exemplo, protocolos com entidades estrangeiras era uma hipótese e uma possível estratégia*” coloca o problema, dando a resposta o Coordenador de Medicina Física e de Reabilitação.

Qual a visão do HE enquanto projeto, cultura e gestão.

Tabela 34 - Pontos a manter e a melhorar

| Manter | Melhorar |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Projeto diferenciador; • Hospital inovador; • Valorização do paciente; • Mais-valia formação e saúde; • Gestão de proximidade; • Cultura organizacional humanista; • Formação; | <ul style="list-style-type: none"> • Diminuir rotatividade de pessoal; • Crescer na amplitude lúdica; • Promoção de uma maior comunicação entre valências; • Imbuir espírito de equipa; • Partilha de informação; • Seminário anual; |

Fonte: Elaboração do Autor

Capítulo II

Sobre os colaboradores

Principais públicos-alvo do Hospital-Escola.

Pese embora grande parte dos entrevistados seja concordante ao referir que o público-alvo do Hospital-Escola seja maioritariamente os residentes no concelho de Gondomar

e no Grande Porto há que salientar que a relevância e a abrangência do HE não se restringe a estas duas zonas. *“Estamos abertos a todas as pessoas até porque dada a visibilidade da Universidade fora do País recebemos alunos de todo o mundo”*, assevera a Coordenadora da Pediatria. Há também presente nestas entrevistas o conceito de Hospital de Família. *“Dentro dos nossos concelhos o mais importante são as famílias, porque se nós queremos ser um hospital de proximidade temos que cativar as pessoas a vir cá, e fidelizar as famílias (...) queremos dar apoio a todas as gerações”*, reitera o Coordenador das Áreas Cirúrgicas. Categorizando os utentes pelos subsistemas de saúde o Coordenador dos Serviços de Atendimento divide em duas categorias *“estamos muito centrados num público que vem através do SNS e da ADSE”* dando ainda a sua perspetiva quando a esta realidade *“penso que já temos autoridade suficiente para captar outros públicos, por exemplo, mais utentes a particular e com outras convenções que não só estas duas”*, afirma.

Colaboradores importantes para o modelo de gestão do hospital e inovação.

A opinião é consentânea de que todos os colaboradores são importantes. No entanto há especificações que moldam o perfil do colaborador que se pretende ter no Hospital-Escola. *“São aqueles que estão informados e percebem perfeitamente qual é a política da instituição”*, afirma perentoriamente a Coordenadora da Pediatria acrescentando que *“não podem ser pessoas que apenas estejam interessadas em entrar e sair (...) porque no fundo a saúde e a formações são missões”* opinião partilhada pelo responsável dos Orçamentos *“colaboradores que estejam sintonizados com a instituição e que evoluam”*.

Quem está na linha da frente é também considerado por alguns como parte importante no “rosto” do hospital, assim sendo, o Coordenador das Áreas Cirúrgicas defende que *“São aqueles que dão a cara pelo hospital, que atendem inicialmente a pessoa e que lhe vai dar todas as informações que ela precisa”*, opinião igualmente partilhada pelo Coordenador dos Serviços de Atendimento *“há sim um grupo muito importante que é o rosto do hospital e que dita logo desde a entrada se a cultura reflete o atendimento se o atendimento reflete a cultura.”*

De salientar também a importância dada por alguns ao assumir a missão do hospital

de corpo e alma. *“Os colaboradores importantes são aqueles que vestem, desde o primeiro momento, a camisola pela Fundação”*, frisa a Coordenadora de Enfermagem do Internamento Médico. O Coordenador da Comunicação relembra que *“estou cá há 15 anos e desde o primeiro dia sempre senti que toda a gente é importante para a organização”*.

De que forma podem os colaboradores potenciar ou prejudicar a estratégia do Hospital.

São vários os fatores no comportamento de um colaborador que pode influenciar positiva ou negativamente. *“Se não estivermos todos na mesma linha de raciocínio, com a mesma orientação somos então forças diversas que não estão a potenciar a nossa estratégia”*, reforça a Coordenadora dos Serviços Farmacêuticos. Opinião partilhada pela Coordenadora da Pediatria *“quem não conseguir ter a visão correta vai prejudicar a estratégia porque não vamos conseguir passar a mensagem ao paciente, ao estudante, à população alvo, como sendo parte da solução dos seus problemas, como sendo parte da sua formação, mas como sendo uma estrutura que apenas está interessada em ganhar alguma coisa com eles”*, alerta.

Já o Coordenador de Medicina Física e de Reabilitação reforça que *“pessoas sem ambição, com dificuldade em se interrelacionar, que encontram problemas e têm dificuldade em ver soluções podem prejudicar a nossa cultura”* assim como o Coordenador dos Serviços de Atendimento atento refere que *“um colaborador seja em que área for, funcione como um detrator do que é a própria organização (...) dita logo uma imagem errada”*.

O lado positivo também é reforçado por grande parte dos entrevistados. *“Se cada um fizer o seu papel e trabalhar com competência não há prejuízo para o Hospital”*, incentiva a enfermeira responsável da UCC. Da mesma convicção é partilhada pela Coordenadora de Enfermagem do Internamento Médico *“se os colaboradores se mantiverem motivados, e se souberem exatamente qual a missão do Hospital, qual o caminho para onde queremos ir e para onde vamos e se tudo isso for transparente, estes nunca serão prejudiciais para a Fundação”*, reitera.

Colaboradores conscientes da importância dos seus comportamentos e deveres.

As opiniões dividem-se quando questionados acerca da consciência dos colaboradores quanto aos seus comportamentos e deveres na contribuição para a cultura organizacional e inovação do Hospital. A grande maioria dos entrevistados acredita que os colaboradores não têm essa consciência. *“As pessoas não têm consciência do que poderá prejudicar a instituição, acredito que o fazem por ignorância, não têm o conhecimento e também acredito que os outros que têm essa consciência consigam ajudar e contribuir de uma forma positiva”*, responde a Coordenadora dos Serviços Farmacêuticos identificando o problema e sugerindo uma solução. O pressuposto de que as pessoas não estejam conscientes por inabilidade é partilhado também pela Coordenadora de Pediatria, no entanto, refere que *“com a política de proximidade que temos eles são facilmente identificados, orientados e formados para que exista um melhoramento do seu papel interventivo”*. Já a Coordenadora de Enfermagem do Internamento Médico deteta outras possibilidades *“falta de clareza”* e *“demasiado ruído na comunicação interna que os impede de perceber a missão da instituição.”* Mais otimista mostra-se o Coordenador de Comunicação que na sua opinião *“estou em crer que na sua maioria as pessoas têm um sentido de dever e um sentido de responsabilidade de saber estar”* assevera. No mesmo caminho de positividade caminha a enfermeira responsável pela UCC *“acho que esses valores lhes são inculcados desde o momento em que são admitidos”*, pondera.

Colaboradores formalmente incluídos na estratégia de desenvolvimento do projeto do HE.

Nesta questão a divisão acima verificada já não se apresenta. Todos os entrevistados consideram que os colaboradores devem ser formalmente incluídos na estratégia de desenvolvimento do projeto do Hospital. A Coordenadora de Pediatria menciona que esta até poderá ser uma forma de os colaboradores estarem mais conscientes da sua importância e sua seus deveres. *“Incluí-los para que eles possam efetivamente compreender a estratégia, serem parte ouvida, para ser parte da solução e da estratégia (...) para que as pessoas se sintam incluídas”*.

Alguns dos inquiridos considera que eles já estão formalmente incluídos. *“São sempre*

incluídos na estratégia do Hospital, aliás a Administração por vezes também nos convoca para saber o que é possível apresentar há abertura por parte dos Administradores se quisermos apresentar algum projeto (...) nunca nada nos foi negado” reporta. O Coordenador dos Serviços de Atendimento corrobora que os colaboradores já são incluídos, no entanto, *“não têm a percepção real do valor que têm”*, lamenta.

Riscos em desenvolver projetos sem os incluir no processo de inovação.

Todos os questionados são da opinião que existem riscos em desenvolver projetos sem incluir os colaboradores no processo de inovação. *“Dessa forma nunca vão poder participar ativamente nos projetos”*, alerta o Coordenador dos Sistemas de Informação. O facto de todas as peças fazerem parte de um todo é a opinião do Coordenador das Áreas Cirúrgicas: *“Eles representam aquela peça de engrenagem que se não estiver bem oleada de início as outras ficam também comprometidas”*, acautela. O foco na *“mesma direção”* é uma preocupação da Coordenadora de Pediatria.

“Todos os colaboradores devem e são sempre envolvidos, tentamos sempre incluir e colher sempre a opinião de todos e ter todos envolvidos nos nossos projetos, de uma forma transversal”, assegura o Coordenador da Comunicação. As palavras da Assistente Social regem-se pela mesma batuta *“temos que ter em consideração as diferentes visões: a visão social, a visão clínica, a visão de enfermagem onde há trabalho multidisciplinar há partilha e há evolução porque só assim podemos chegar a um consenso”*, sustenta.

Relação laboral com os colaboradores do Hospital-Escola.

Tabela 35 - Dificuldades sentidas e soluções

| Dificuldades | Soluções |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Alargar o público-alvo;• Colaboradores menos conscientes da estratégia do HE;• Falta de clareza na perceção da missão da instituição; | <ul style="list-style-type: none">• Dar mais a conhecer o Hospital;• Trabalhar a motivação, reforçar política de proximidade;• Incluir formalmente os colaboradores na estratégia de desenvolvimento do HE; |

Fonte: Elaboração do Autor

Capítulo III

Sobre a Inovação do Hospital-Escola UFP

Nível de interesse dos colaboradores na inovação.

Para o Coordenador dos Sistemas de Informação, o interesse dos colaboradores na inovação por parte do HE Fernando Pessoa é “grande” e “relevante”, questão não tão aflorada pela Médica do HE, cuja visão se encontra ainda mais centrada na pandemia, ainda que anteveja um “interesse máximo” no período pós-pandémico, opinião partilhada pelo Coordenador das Áreas Cirúrgicas, que indica existir um interesse “médio alto”, limitado pelo receio presente devido à fase epidémica que se atravessa. Também a Coordenadora de Pediatria avança uma opinião bastante favorável ao interesse dos colaboradores do HE Fernando Pessoa na inovação, reforçando que a “pandemia permitiu também que as pessoas reunissem esforços para resolver os problemas”, sendo esta opinião complementada e reforçada pela do Responsável da Comunicação, que vê “os colaboradores também interessados nessa inovação”, que é “essencial (...) a todos os meios”.

O interesse dos colaboradores na inovação é, na visão do Coordenador de Medicina Física e de Reabilitação, “bastante legítimo, positivo e grande”, pois assevera o mesmo ter cada um vontade e capacidade de “melhorar, inovar, fazer melhor a (...)”

função”, completando com o facto da equipa ser *“muito jovem”*, razão que sustenta uma ainda maior *“vontade de crescer e inovar”*.

Como evidencia a Assistente Social, *“mesmo ao nível dos estudos, estamos sempre a ver o que podemos dar para a comunidade científica (...) todos motivados, tentamos sempre inovar e conjugar as diferentes áreas”*, claramente concordante com o interesse dos colaboradores na inovação.

“Existem vários colegas a pensar e trabalhar em projetos para a inovação dos cuidados prestados”, identifica a enfermeira responsável da UCC, também ela a concordar no interesse dos colaboradores pela inovação.

O Responsável pelos Orçamentos mostra-se um tanto ou quanto neutral sobre a questão do interesse dos colaboradores na inovação, indicando que todos pretendem *“material de topo de gama”*, mas o foco atual ainda é a *“questão do Covid”* e o *“futuro é ainda uma incógnita”*. Questão que Médico do HE também aflora de forma superficial, opinando estarem os colaboradores *“interessados”*, mas a poderem ser *“mais estimulados”* a tal.

Já a Coordenadora dos Serviços Farmacêuticos diverge da opinião geral, observando um interesse *“mínimo”* na questão, sublinhando que os colaboradores apenas se focam no *“dia-a-dia e não pensam na inovação”*.

O Coordenador dos Serviços de Atendimento elenca a importância de se agilizar essas situações, avançando existir *“um interesse que isso aconteça rapidamente”*, pois *“os sistemas não acompanham o crescimento do hospital”*.

Importante potenciar o aprofundamento.

A importância de potenciar o aprofundamento da inovação é vista como algo bastante relevante por praticamente todos os entrevistados, concordantes com a questão.

Como explica o Coordenador das Áreas Cirúrgicas, *“não podemos parar no tempo, nem estagnar”*, é muito importante continuarmos constantemente a procurar a *“inovação”* e a melhoria das *“nossas capacidades”*, complementado pela enfermeira responsável da UCC, pois essas devem ser melhoradas *“por várias linhas, pelo enriquecimento curricular, profissional e pessoal”*.

A Coordenadora dos Serviços Farmacêuticos indica a existência de *“mecanismos”*

para alcançar esse aprofundamento e que tal é *“importantíssimo que (...) seja feito”*, algo com que o Coordenador da Comunicação concorda, pois, esse aprofundamento *“não só é importante, como essencial”*.

Essa deve ser a *“filosofia, (...) cada pessoa saber que é vital”*, identifica a Coordenadora da Pediatria, que associa o aprofundamento da inovação a todos os colaboradores, envolvendo-os globalmente no processo.

O Coordenador de Medicina Física e de Reabilitação assume a grande importância de potenciar o aprofundamento na e da inovação, assumindo ter sempre presente que ainda terá *“uma longa caminhada”*, reforçando que *“quanto mais pudermos crescer e sabermos mais é melhor para todos”*, opinião reforçada pela da Assistente Social, que sublinha ser *“bastante importante para evolução em termos de carreira (...), hospitalares e de academia”*.

Comportamentos e tipos de iniciativas fomento inovação.

Podem existir diversos, uma multitude de comportamentos e de iniciativas para o fomento da inovação e a questão seguinte incidiu sobre esses aspetos, sendo que a Assistente Social alude ao facto de tal já estar a ser realizado no HE-UFP pois a investigação *“é uma constante desde que o hospital abriu”* e *“todos os profissionais estão inseridos nesta forma de estar”*, ao passo que a Coordenadora dos Serviços Farmacêuticos menciona as *“reuniões extra trabalho (...), desporto, lazer, sociais”*, ou seja, atividades realizadas em conjunto fora do espectro laboral, onde se socializa mais e tal pode reverter para um *“fluir mais facilmente”* e melhor funcionamento no local de trabalho.

“Somos um grupo heterógeno”, afirma o Coordenador da Comunicação, com pessoas em diversos departamentos, da comunicação à contabilidade ou à informática e *“cada um deles pode, à sua maneira, contribuir para a inovação”*, completado pela opinião do Coordenador das Áreas Cirúrgicas, que nota dever-se *“procurar tópicos de interesse, dar sugestões de formação (...), estudar, pedir formação em todas as áreas”*.

O Coordenador da Medicina Física e de Reabilitação é da opinião que as experiências *“positivas”* exteriores ao HE-UFP deveriam ser partilhadas internamente *“com os*

colegas”, exemplificando com o convite que lhe foi dirigido para lecionar uma pós-graduação em medicina desportiva e que tal poderia ser algo em que outros profissionais do HE Fernando Pessoa pudessem tomar parte se tal fosse entendido como positivo, *“partilha que deve ser transversal a todas as especialidades”*, explica. O Coordenador dos Serviços de Atendimento avança com o *“know how (...) do atendimento e do front-office”* que *“pode dar alguma ajuda na inovação e desenvolvimento de ferramentas novas”*, porém alude ao cuidado que deve existir nessa partilha e liberdade.

Na opinião da Coordenadora de Enfermagem do Internamento Médico, *“temos que motivar os colaboradores para (...) nos ajudarem a inovar”*, reforçando ser bastante importante a *“parte da investigação”*, pois *“tudo o que possa publicitar o Hospital no exterior será sempre uma mais-valia e os colaboradores acabam por se sentir reconhecidos”*.

Para a Coordenadora de Pediatria, *“todas as pessoas deverão perceber (...) as coisas que estão a funcionar menos bem e (...) reportar às suas chefias intermédias”* para que tal possa ser observado e resolvido, ao passo que Médica do HE acredita que *“momentos de encontro de comunicação”* podem *“potenciar esses projetos”* de inovação.

A importância da investigação científica e clínica é evidenciada pelo Coordenador de Ortopedia em resposta a comportamentos e iniciativas que gostaria de que os colaboradores desenvolvessem para o fomento da inovação.

De acordo com a enfermeira responsável da UCC, *“parte das hierarquias o incentivo para esses trabalhos e para o enriquecimento em termos de instituição”*, algo em que o responsável dos Orçamentos discorda uma vez que, na sua opinião, todos devem dar ideias para a inovação, *“por vezes podem parecer disparatadas, mas junto com outras podem funcionar”*.

Para o Coordenador dos Sistemas de Informação, será porventura *“a possibilidade de apresentação de projetos de necessidades, novas ideias”* a melhor forma de iniciativas para os colaboradores desenvolverem no sentido do fomento da inovação.

Abordagens adequadas pelo executivo parte integrante projeto.

Naturalmente, cabe ao Executivo adequar as abordagens aos colaboradores para que os mesmos se vejam parte integrante do projeto Hospital-Escola Fernando Pessoa, sendo que o Coordenador dos Sistemas de Informação vê nos “*questionários, entrevistas*” a melhor forma de o realizar, enquanto que a médica fisiatra do HE reforça a sua posição sobre “momentos de encontro de reunião” onde todos se sintam “*efetivamente parte integrante do projeto*”, opinião replicada pela Coordenadora dos Serviços Farmacêuticos.

Para o Coordenador das Áreas Cirúrgicas estas abordagens devem ser diretas, “*perguntar-lhes, dar-lhes voz, dar-lhes a palavra, pedir-lhes sugestões (...). No fundo, interagir com eles*”, enquanto a Coordenadora de Pediatria entende que, por existir “*muita proximidade, as pessoas devem ser ouvidas*” pois “*é importante as pessoas estarem motivadas*”.

A abertura da administração é ponto fulcral para o Coordenador de Medicina Física e de Reabilitação, devendo esta “*fomentar e incentivar ao crescimento das pessoas*” em todos os níveis, assim como “*estar abertos*” aos projetos que possam ser entregues e “*colaborar dentro do possível com essa situação*” e “*fomentar (...) a continuidade da formação interna*”.

O responsável dos Orçamentos congratula-se com o facto do HE Fernando Escola possuir “*um dos melhores blocos da Europa, laser topo de gama para procedimentos minimamente evasivos*”, lembrando a importância da “*forte inovação*” realizada nos “*últimos anos*”, ao passo que o Coordenador de Ortopedia incentiva ao envolvimento de todos e à explicação do que vai acontecendo em termos evolutivos, assim como a “*Universidade Fernando Pessoa dar-lhe um cariz académico para sermos o Hospital-Escola*”.

Apoiar as iniciativas e incentivá-las, além de as receber, será o mais adequado para a enfermeira responsável pela UCC, opinião reforçada pela da Assistente Social, que salienta a “*abertura de podermos falar, relação de entreajuda, uma comunicação com feedback e partilha de ideias*”, enquanto o Coordenador dos Serviços de Atendimento também alude a essa situação, considerando que “*deverá haver uma interação mais próxima e preparativa dessa inovação que esteja a ser programada*”, uma vez que os

colaboradores deverão sentir que *“são parte da solução na melhoria da inovação”*. Por vezes a administração circunscreve-se a uma ligação mais próxima e continuada com as gestões de topo, o que, para a Coordenadora de Enfermagem do Internamento Médico, pode ser limitativo porque os *“colaboradores (...) têm ideias diferentes, temos de os saber ouvir (...). Se alguns deles se sentirem incluídos serão uma mais-valia em termos de inovação”*, uma ideia de inclusão partilhada pelo Coordenador da Comunicação, que salienta a relevância de *“os envolver e imbuir no conceito da Fundação”*.

Como auscultar e interagir no planeamento.

A auscultação e integração dos colaboradores na fase de planeamento são elementos essenciais para o melhor desenvolvimento e alguns dos mecanismos para tal incluem *“intranet e novas ferramentas”*, como avança o Coordenador dos Sistemas de Informação, numa visão que também o Coordenador de Ortopedia partilha, pois identifica o *“e-mail”* como uma ferramenta prática, sem deixar, contudo, de apreciar a *“conversa pessoal”* como a realizada para este inquérito.

Também se pode conseguir atingir o fim questionado através de *“momentos de reunião”* fora de trabalho, *“com definição de porta-vozes (...) interlocutores e responsáveis pelas suas tarefas”*, na visão da Médica Fisiatra do HE.

Outra das formas de o realizar passa pela especificidade ou, como explica o Coordenador da Comunicação, *“ver as pessoas que poderão fazer mais sentido (...) nesse projeto e auscultá-las desde o início”*.

O Coordenador das Áreas Cirúrgicas identifica *“entrevista, inquéritos anónimos, conversas informais”* como boas abordagens para ouvir e integrar os colaboradores ainda durante o planeamento, enquanto a Coordenadora dos Serviços Farmacêuticos propõe *“inquéritos online e com uma linguagem acessível”* a *“cada colaborador”*.

A resolução dos problemas e questões nesta fase deve passar por uma perceção dos mesmos e trabalho conjunto, para a Coordenadora da Pediatria, enquanto o responsável dos Orçamentos entende que a auscultação e integração *“terá de passar por um contato próximo através de chefias intermédias”*, opinião partilhada pela enfermeira responsável da UCC.

Na opinião da Coordenadora de Enfermagem do Internamento Médico, a questão passa por “*reuniões de serviço onde a administração está presente*”, com “*comunicação clara e transparente*” que proporcionará a qualquer colaborador o apoio “*nesse processo de planeamento e inovação*”, enquanto a Assistente Social entende que tal já sucede em “*reuniões que vamos fazendo pontualmente*”. Estas opiniões são reforçadas pelo Coordenador dos Serviços de Atendimento, que defende “*reuniões de preparação e de envolvimento de todos*” para alcançar o propósito almejado, assim como pelo Coordenador de Medicina Física e de Reabilitação, a entender que “*nunca é mau ou perda de tempo reunirmos, colocarmos as hipóteses e em conjunto discutirmos as mesmas*”, pois “*quanto mais informações (se) puder recolher*” melhor a tomada de decisão.

Mensagens-chave motivação, participação e envolvimento.

Em qualquer ambiente empresarial é decisivo saber-se motivar, envolver, dar azo à participação de todos, criar um sentimento de pertença.

Tendo em conta essa relevância, questionou-se os entrevistados sobre mensagens-chave a transmitir para que tal aconteça, com o Coordenador de Medicina Física e de Reabilitação a sublinhar serem “*estamos aqui para vos ouvir, vamos crescer todos e o nosso objetivo é semelhante: tratar bem as pessoas*”, salientando o Coordenador da Comunicação serem essas mensagens “*algo que temos feito desde o início*”, a agradecer a todos de forma sincera pelo trabalho “*desempenhado*”, assim como pelo “*rigor*” e “*dedicação*”, cada vez menos observados na atualidade.

Para o Coordenador dos Sistemas de Informação a mensagem a partilhar aborda a importância de todos os colaboradores e que a “*envolvência deles é fundamental*”, pois devem sentir que estão a “*prestar cuidados de excelência*”, salienta a Assistente Social, identificando como chave a “*abertura, a partilha e a inovação, (...) não somos só hospital, somos hospital-escola, somos Universidade Fernando Pessoa*”, devendo todos sentir “*a camisola*” e querer “*ir mais longe*”.

Na opinião da Coordenadora dos Serviços Farmacêuticos, é importante saber “*o futuro do hospital, qual é a estratégia, qual o rumo, qual a perspetiva de alargamento, quais os serviços*”, não apenas isso, mas também atribuir importância a cada um, detalhando

o exemplo de parabenizar alguém de forma personalizada por ser *“pontual e assídua”*. Questão também afluída pela Médica do HE, para quem os pequenos gestos contam muito, dando como exemplo um agradecimento que lhe foi dirigido no dia da entrevista na sua capa de consultas, *“estes pequenos gestos são sempre profícuos”*, diz. Claro que tal se associa também à segurança laboral, como evidencia a Coordenadora de Enfermagem do Internamento Médico, todavia não necessariamente por *“questões monetárias”*, salientando outras *“várias formas de reconhecimento”*.

O Coordenador dos Serviços de Atendimento concorda na necessidade de *“mais reconhecimento”*, sublinhando a importância de uma mensagem que assegure ser o esforço de todos *“compensado por reconhecimento, por promoção ou até (através de) melhores condições financeiras”*.

O Coordenador das Áreas Cirúrgicas acredita que se deve *“puxar as pessoas para a equipa, dar-lhes voz, dar-lhes capacidade de alterar o projeto, de emitir opinião (...). Fazê-los sentir que fazem parte da organização”*. Da mesma opinião é o Coordenador de Ortopedia, que apela ao *“reforço positivo”*, para que todos saibam que *“crescemos juntos e que todos contribuimos”*.

Sendo um Hospital-Escola, com foco *“na comunidade, na formação, na promoção da saúde”*, estas devem ser as mensagens-chave para a Coordenadora de Pediatria. A enfermeira responsável pela UCC entende que tal seja uma *“parceria lado a lado”* e que todos saibam poderem *“contar com o conselho de gestão”*.

A partilha dos *“ideais da instituição”* é realçada pelo responsável dos Orçamentos, para quem entra, pormenorizando como mensagem-chave a ideia de *“crescer e criar um objetivo, (...) criar uma meta e incorporar os colaboradores”* para que tal seja realizado.

Interesses comuns ao executivo e colaboradores.

O Executivo e os colaboradores devem comungar interesses na inovação dentro do Hospital-Escola, tendo-se procurado compreender quais serão os interesses comuns a ambas as partes com estas conversas.

A melhoria dos processos no que concerne à *“área de sistema e à área tecnológica seria importante para todos”* observa o Coordenador dos Sistemas de Informação, que

reforça tal dever suceder por via da *“facilidade de acesso à informação”*. O Coordenador dos Serviços de Atendimento, por seu turno, avança com *“todos”*, notando que a inovação e a melhoria contínuas trarão *“mais clientes”*, o que será *“melhor para todos”*.

Transformar o HE Fernando Pessoa num *“projeto diferenciador”* é a ideia defendida pela Médica Fisiatra, algo que seja verdadeiramente distintivo *“daquilo que já existe em saúde em Portugal”*. Algo com que o Coordenador de Medicina Física e de Reabilitação concorda, dando este como exemplo *“a possibilidade de inovar (...) num tratamento”* como algo *“vantajoso para o prestador de serviço, para o doente (...) para a administração (...) e para a marca Hospital-Escola”*, pois obterá maior e melhor *“visibilidade e notoriedade”*.

“Necessitamos de continuar a crescer”, assevera o Coordenador das Áreas Cirúrgicas, *“mais emprego, melhores condições de salário para as pessoas”*, pois tal irá redundar numa melhoria de tudo, caminhando *“no sentido comum da felicidade para a Organização e para os colaboradores”*. A Coordenadora dos Serviços Farmacêuticos defende a *“viabilidade e progresso do Hospital”*, enquanto a Coordenadora da Pediatria denota o *“interesse em desenvolver”* por parte do executivo e *“em desenvolver-se”* pelo colaborador, assegurando a satisfação global no caso de a estratégia ser *“bem desenvolvida”*.

“A evolução compete a todos” garante o responsável dos Orçamentos, ao passo que a enfermeira responsável da UCC salienta *“a excelência da prestação de cuidados”*, opinião partilhada pela Assistente Social, no sentido de ser esse o propósito e intuito do HE Fernando Pessoa, *“cuidados de excelência, a inovação e apostar sempre em diversos ramos diferentes”*, regozijando-se pela *“conduta centrada no utente não só para ele, mas com ele”*. Também o Coordenador de Ortopedia menciona o reconhecimento por parte dos utentes e a sua recomendação como *“o melhor que pode existir”*. Todos sabemos ser o crescimento transversal a todos e isso é o que observa a Coordenadora de Enfermagem do Internamento Médico, que indica poder o hospital somente crescer *“se todos trabalharmos em equipa”*, enquanto Coordenador da Comunicação observa serem os interesses *“comuns a todos”* e o propósito é *“o sucesso do Hospital”*.

A Inovação no Hospital-Escola UFP

Tabela 36 - Expressões e Estratégias utilizadas

| Expressões | Estratégias utilizadas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• “<i>Interesse máximo</i>” na inovação• “<i>Não podemos parar no tempo, nem estagnar</i>”• “<i>Conversa pessoal</i>”• “<i>Não somos só hospital, somos hospital-escola, somos Universidade Fernando Pessoa</i>”• “<i>Necessitamos de continuar a crescer</i>” | <ul style="list-style-type: none">• Equipa jovem e interessada• Aposta na inovação• Proximidade com o colaborador• Espírito de equipa e união• Incentivo nas capacidades individuais |

Fonte: Elaboração do Autor

5.2.5. Alguns obstáculos

Dado que, se queria que as entrevistas não fossem demasiado longas nem se pretendia interferir demasiado nas atividades laborais dos entrevistados, uma vez que ocupam posições de topo e de muita responsabilidade na administração do Hospital-Escola, optou-se por dimensionar as entrevistas para que os entrevistados não se cansassem nem comprometem-se as suas posições ou cargos na gestão

As dificuldades e os obstáculos aqui encontradas prenderam-se com o facto de se estar a lidar com líderes (quadros superiores) do Hospital-Escola, com experiência na gestão e com responsabilidades nas orientações estratégicas do Hospital-Escola, nomeadamente ao nível da gestão de recursos humanos, cultura organizacional, política de inovação. Eventualmente, por serem partes interessadas no Hospital-Escola e ocupando todos um papel ativo na sua gestão, podem ter manifestado uma opinião mais favorável ou em função da desejabilidade da investigação (aquilo é que desejável e aceitável), não se querendo comprometer e, ou contrariar as opções políticas e estratégicas da organização. Por outro lado, o acesso à Gestão e aos quadros superiores da instituição foi fácil, não exigindo muita insistência e contou com a boa vontade dos envolvidos, considerando a disponibilidade e restrições associadas aos diversos cargos que ocupam.

A utilização de um dispositivo de gravação das entrevistas, apesar da sua descrição, e apesar de ter havido concordância dos entrevistados, pode ter de alguma forma intimidado e condicionado a prestação dos entrevistados.

5.3. Notas conclusivas

Neste capítulo procedeu-se à análise dos dados da entrevista, tendo-se feito uma análise vertical e horizontal.

A generalidade dos entrevistados referiram-se às dificuldades que a organização passou desde a sua criação, mas que com o empenho, a dedicação, a cooperação de todos (Conselho de Gestão, Direção e colaboradores) e uma postura dinâmica e proactiva conseguiram superar os vários desafios.

Os recursos humanos são considerados um “ativo” e o “pilar” do Hospital-Escola que permitiu o seu crescimento e irá ser determinante para o sucesso e a sustentabilidade da organização.

Todavia, referem que apesar de existir um clima organizacional “ameno”, “harmonioso” e “satisfatório”, que propicia a motivação e satisfação dos colaboradores.

O HE-UFP tem procurado auscultar as necessidades dos colaboradores, proporcionando-lhes as condições de trabalho, económicas e sociais (*salário, férias, saúde, formação*) que permitam a sua satisfação e realização.

A inovação já realizada e os planos da inovação em curso são determinantes para a sobrevivência, o sucesso e o desenvolvimento do Hospital-Escola, permitindo-lhe fazer face aos desafios competitivos atuais (globalização do mercado, aumento da concorrência, interdependência empresarial, exigências dos pacientes, desenvolvimento tecnológico, etc.). Para isso muito contribui a capacidade financeira e humana da FFP, criando as condições e as estruturas propícias a uma cultura inovadora que alguns classificam como característica do seu ADN (*“faz parte de nós e é típico da nossa instituição”*)

Podemos concluir, tendo por base os dados recolhidos através das entrevistas, que a inovação é considerada relevante para o sucesso do Hospital-Escola, para o qual muito contribui o “capital humano”, motivo pelo qual se reconhece a necessidade de formação e capacitação do pessoal para fazer face ao desenvolvimento tecnológico, criando uma cultura de inovação no Hospital-Escola.

No próximo capítulo far-se-á a análise e exploração dos dados do estudo quantitativo, que utilizou o questionário para recolher informação junto dos colaboradores do HE-UFP.

CAPÍTULO VI – ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO

6.1. Nota Introdutória

Neste capítulo apresenta-se a análise de dados obtidos através do questionário. Em termos operacionais, iniciar-se-á por uma análise da confiabilidade sobre a totalidade dos itens que compõem o questionário, seguida de uma análise univariada de dados por dimensão (frequência absolutas e relativas, média e desvio-padrão), análise da confiabilidade, através do cálculo do Alfa de Cronbach, seguida da análise fatorial, através do método de Análise de Componentes principais (ACP). Posteriormente, far-se-á cruzamentos e correlações entre variáveis e uma estatística inferencial.

O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $\alpha \leq .05$. Utilizou-se a análise fatorial confirmatória, o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach e a *Path analysis* com análise de efeitos de mediação. A significância dos efeitos indiretos foi calculada por *booststraping* de 200 amostras.

Assim, e em termos globais, a análise do *alfa de Cronbach* sobre todos as variáveis que compõem o questionário obteve um coeficiente elevado ($\alpha = 0,979$), revelando uma boa consistência interna, condição necessária numa investigação aplicada (Nunnally, 1978).

6.2. Procedimentos na análise de dados

A análise e o tratamento de dados é a etapa posterior à recolha dos dados e consiste em analisar e interpretar a informação recolhida, de modo a encontrar respostas ao problema da investigação (Gil, 1999). Este processo de análise e interpretação, segundo o autor, implica várias procedimentos, tais como: (1) estabelecimento de categorias; (2) codificação; (3) Tabulação; (4) Análise estatística dos dados; (5) Avaliação das generalizações obtidas com os dados; (6) Inferencia de relações causais; (7) Interpretação dos dados.

Os dados recolhidos através dos questionários serão alvo de um processo de validação e posterior lançamento no software de análise estatística (SPSS versão 24 – *Statiscal Package For Social Science*), que permita o tratamento da informação recolhida e a análise estatística.

Começa-se por fazer a caracterização da amostra.

Depois da análise da confiabilidade do instrumento de pesquisa (questionário), procedeu-se à análise descritiva, diferencial e correlacional dos dados. Importa, tal como referido por Almeida & Freire (1997), caso seja possível e necessário, não se limitar à estatística descritiva, mas também recorrer, à estatística inferencial, metodologia que analisa as diferenças entre grupos e as relações entre as variáveis.

Quanto à análise descritiva dos resultados analisaram-se as percentagens, a média e o desvio-padrão, considerando-se os resultados no total de cada uma das dimensões/variáveis constituintes do questionário.

No que concerne a análise diferencial, utilizaram-se dois testes estatísticos paramétricos: *T de Student* para a análise das diferenças entre os géneros, grupo etário, grau de escolaridade e tempo de serviço na instituição; e a *Anova One Way* para as diferenças entre os grupos de idade. Para analisar a significância das diferenças entre os grupos selecionou-se o nível de significância de 0.05 (Green & D'Oliveira, 1982) que indica que existe menos de 5% de probabilidade da diferença encontrada ser devida ao acaso).

As correlações entre as variáveis foram analisadas mediante o coeficiente *r* de *Pearson* e utilizou-se o teste de significância bicaudal (Green & D'Oliveira, 1982). Ao nível das relações entre as variáveis procedeu-se a análises lineares de regressão múltipla (através do método *Stepwise*) para determinar quais as variáveis que determinam maior percentagem de variância na escolha.

Em alguns casos foram realizados cruzamentos entre variáveis.

Dado tratar-se de uma amostra não representativa do universo, neste caso não foi necessário proceder a uma análise da representatividade da amostra (Hill & Hill:2002).

O questionário foi respondido por 291 pessoas. Consideraram-se assim para análise estatística unicamente questionários em que todas as questões tenham sido respondidas. Apesar deste método ter como grande desvantagem reduzir o tamanho útil da amostra, apresenta como grande vantagem a redução de erros em medidas (exemplo da variância) que estejam inteiramente ligadas à dimensão das amostras (Little e Rubin, 1987). Pensa-se assim que, com a utilização deste método e apesar da redução da dimensão da amostra se conseguirá um maior rigor e fiabilidade nos resultados a serem analisados. As “perdas” existentes aquando do preenchimento do inquérito podem-se dever à extensão do mesmo (apesar de o seu preenchimento levar cerca de seis minutos), à natureza deste (escalas de

diferencial semântico) e respetiva dificuldade na compreensão de algumas questões (mesmo tendo em conta a realização de uma fase de pré-teste) ou então à falta de interesse e concentração de alguns inquiridos).

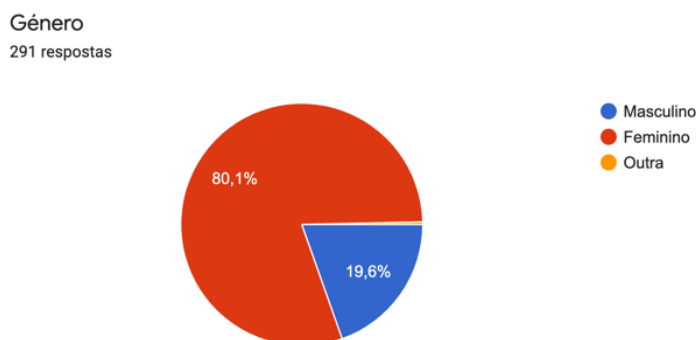
Por outro lado, após a codificação dos dados e a introdução das respostas no SPSS, e antes mesmo de se proceder à análise dos dados procurou-se verificar se havia erros na introdução dos dados, assim como verificar se o ficheiro tinha falta de dados (“missing”). Para a primeira situação escolheu-se aleatoriamente 15 inquéritos e procedeu-se à verificação dos dados introduzidos. Este exercício não revelou falhas na constituição do ficheiro, pelo que se julgou não ser necessário estender esta prática aos restantes mantendo-se assim os 291 questionários válidos.

6.3. Dimensão e características da amostra

Em função dos objetivos da investigação, das questões de pesquisa e da natureza das hipóteses formuladas escolheu-se uma amostra os colaboradores do Hospital-Escola estudada, estratificada por género, idade, tempo de serviço, habilitações literárias e área de formação.

Colaboraram na investigação um total de 291 inquiridos. A maioria era do género feminino (80.1%), do escalão etário 30-39 anos (36.7%), licenciada (42.6%), com um tempo de serviço de três a seis anos (31.6%) e desempenhava a função de Auxiliar de ação médica (27.1%).

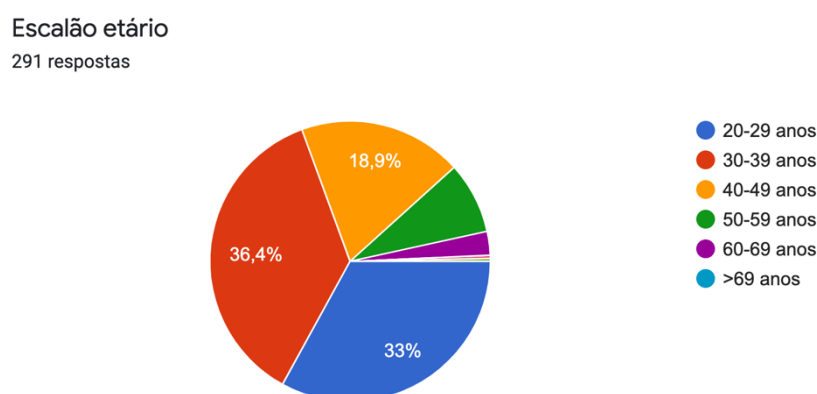
Figura 22: Género dos inquiridos



Fonte: Elaboração do autor

Em termos etários criaram-se “à posteriori” seis grupos etários (figura 23), sendo o grupo etário dos “30-39 anos” aquele que mais peso tem nesta amostra com 106 participantes (36,4%), seguido de muito perto pelo grupo dos (20-29 anos) com 96 inquiridos (33%). O grupo etário dos “40-49 anos” tem 55 respondentes (18,9%), o grupo etário dos “50-59 anos” com 24 respondentes (8,2%) e, por fim o grupo etário dos “60-69 anos” com 8 respondentes (2,7%)

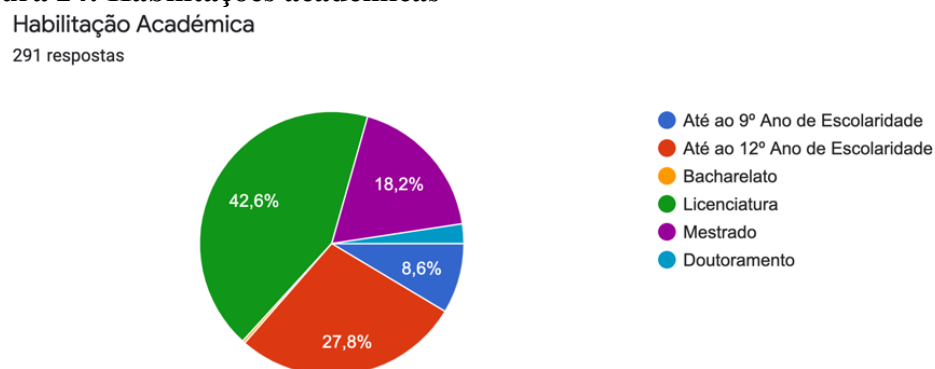
Figura 23: Idade dos inquiridos



Fonte: Elaboração do autor

Tal como se pode verificar na figura 24, os respondentes possuem, na sua maioria, a Licenciatura (42,6%), seguindo até ao 12º Ano de escolaridade (27,8%) e o Mestrado (18,2%). Apenas 25 respondentes possuem até ao 9º Ano de escolaridade (8,6%) e 7 o grau de Doutoramento (2,4%).

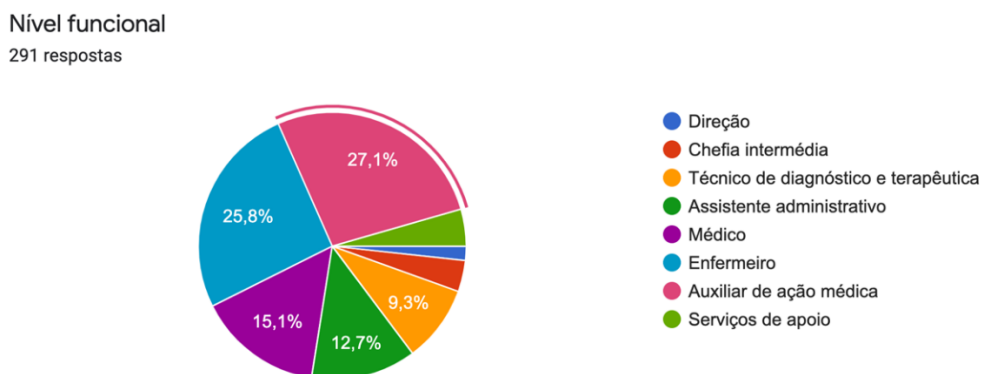
Figura 24: Habilitações académicas



Fonte: Elaboração do autor

Em termos do nível funcional (figura 25) verifica-se que a maioria dos inquiridos (79) pertence aos Auxiliares de Ação Médica (27,1%), Enfermeiro (25,8%), Médico (15,1%), Serviços de Apoio (12,7%), Técnico de diagnóstico e terapêutica (9,3%). Como menor representatividade surgem os Assistentes Administrativos (4,5%), Chefia intermédia (3,8%) e Direção (1,7%).

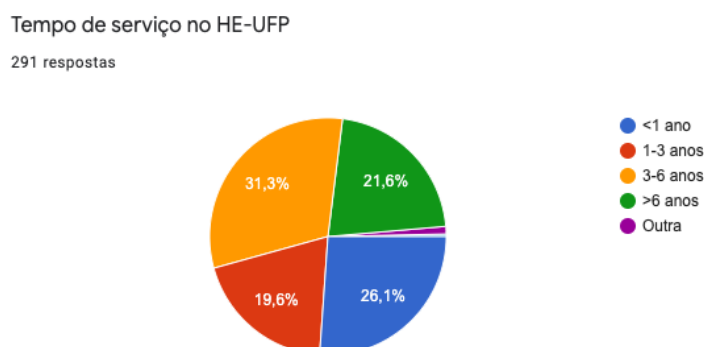
Figura 25: Departamento / Serviço



Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos (31,3%) desempenha funções no Hospital-Escola entre há “3 a 6 anos” (figura 26), seguindo-se 76 inquiridos (26,1%) que está no Hospital-Escola há “menos de 1 ano” e 63 inquiridos (21,6%) está “há mais de 6 anos”. Por sua vez, 57 colaboradores (19,6%) indicaram que desempenham funções no Hospital-Escola entre “3-6 anos”.

Figura 26: Tempo de serviço Hospital-Escola



Fonte: Elaboração do autor

6.3.1 Modelo de gestão da Inovação

O modelo de gestão da inovação será analisado seguindo as três dimensões enunciadas pelos autores Clauss (2017) e Clauss et al (2019) e apresentadas no capítulo de metodologia: Inovação na criação de valor, Inovação na proposição de valor, Inovação na recolha de valor.

6.3.2. Inovação na criação de valor

De uma forma global, tal como se apresenta na tabela abaixo, os respondentes consideram, que existe no HE-UFP “inovação para a criação de valor” (M=3,69; DP=0,886), tendo-se obtido em todos os itens valores superiores à média (>2,5).

É de realçar os itens V7. Procuramos de forma continua a estabelecer parcerias de colaboração e V8. Utilizamos regularmente as oportunidades que surgem da colaboração de novas parcerias para os nossos processos, os quais obtiveram os valores mais expressivos, respetivamente, M= 3,98 e M=3,85.

Na verdade, 70,5% dos colaboradores inquiridos concordam e concordam totalmente que o HE-UFP procura continuamente desenvolver novas parcerias de colaboração (V7). Do mesmo modo 63,2% dos colaboradores concordam e concordam totalmente que regularmente o HE-UFP utiliza todas as oportunidades de colaboração com novas parcerias em novos processos (V8)

Acresce que 68,7% reconhecem que recentemente o HE-UFP melhorou de modo significativo os processos internos.

Por fim, destaca-se que 60,8% dos inquiridos concordam que o Hospital recorre ao desenvolvimento tecnológico para a diferenciação dos serviços e produtos.

Tabela 37: Frequências (inovação na criação de valor)

| Items | Strongly disagree | Disagree | Undecided | Agree | Strongly agree | M | SD |
|--|-------------------|--------------|---------------|---------------|----------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| V1. Os colaboradores recebem formação constante para o desenvolvimento de novas competências | 9 (3,1) | 43 (14,8) | 76 (26,1) | 117 (40,2) | 46 (15,8) | 3,51 | 1,025 |
| V2. Conhecemos a nossa “concorrência”, os seus pontos fortes e fraquezas | 7 (2,4) | 24 (8,2) | 118 (40,5) | 102 (35,1) | 40 (13,7) | 3,49 | ,915 |
| V3. Existe uma permanente reflexão sobre a identificação das novas competências que precisam de ser estabelecidas para nos adaptarmos às mudanças em relação às exigências do mercado. | 7 (2,4) | 22 (7,6) | 87 (29,9) | 122 (41,9) | 53 (18,2) | 3,66 | ,942 |
| V4. Os recursos técnicos são atualizados de forma contínua | 7 (2,4) | 24 (8,2) | 82 (28,2) | 128 (44,0) | 50 (17,2) | 3,65 | ,939 |
| V5. Comparativamente à concorrência, os nossos equipamentos e serviços são inovadores | 5 (1,7) | 21 (7,2) | 84 (28,9) | 114 (39,2) | 67 (23,0) | 3,75 | ,949 |
| V6. Recorremos ao desenvolvimento tecnológico para a diferenciação dos nossos serviços e produtos. | 1 (0,3) | 21 (7,2) | 92 (31,6) | 111 (38,1) | 66 (22,7) | 3,76 | ,898 |
| V7. Procuramos de forma contínua a estabelecer parcerias de colaboração | 1 (0,3) | 3 (1,0) | 82 (28,2) | 119 (40,9) | 86 (29,6) | 3,98 | ,807 |
| V8. Utilizamos regularmente as oportunidades que surgem da colaboração de novas parcerias para os nossos processos | 1 (0,3) | 5 (1,7) | 102 (35,1) | 111 (38,5) | 72 (24,7) | 3,85 | ,823 |
| V9. Avaliamos regularmente os potenciais benefícios do outsourcing | | 6 (2,1) | 150 (51,5) | 95 (32,6) | 40 (13,7) | 3,58 | ,749 |
| V10. Recentemente pudemos melhorar significativamente alguns dos processos internos | 1 (0,3) | 16 (5,5) | 74 (25,4) | 129 (44,3) | 71 (24,4) | 3,87 | ,857 |
| V11. Utilizamos procedimentos e processos inovadores na aplicação estratégica | 2 (0,7) | 19 (6,5) | 116 (39,9) | 107 (36,8) | 47 (16,2) | 3,61 | ,857 |
| V12. Os processos existentes são avaliados regularmente e alterados significativamente, se necessário. | 4 (1,4) | 21 (7,2) | 89 (30,6) | 132 (45,4) | 45 (15,5) | 3,66 | ,873 |
| TOTAL | | | | | | 3,7 | ,886 |
| MÉDIA TOTAL | | | | | | 3,69 | ,886 |

Fonte: Autor

A análise da confiabilidade para a totalidade da escala “Inovação para a Criação de Valor” foi de 0,929, podendo, por isso, considerar-se um bom resultado (Pestana e Gageiro, 2005) e tal como se pode verificar na tabela abaixo apresentada da eliminação de qualquer um dos itens que compõem a escala não resulta uma melhoria no *score* final, pelo que se manteve todos os itens.

Tabela 38: Alfa de Cronbach (inovação na criação de valor)

| α :0 ,929 | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|--|------------------------------------|---------------------------------|---|
| V1. Os colaboradores recebem formação constante para o desenvolvimento de novas competências | ,671 | ,476 | ,925 |
| V2. Conhecemos a nossa “concorrência”, os seus pontos fortes e fraquezas | ,587 | ,399 | ,928 |
| V3. Existe uma permanente reflexão sobre a identificação das novas competências que precisam de ser estabelecidas para nos adaptarmos às mudanças em relação às exigências do mercado. | ,704 | ,551 | ,923 |
| V4. Os recursos técnicos são atualizados de forma contínua | ,727 | ,598 | ,922 |
| V5. Comparativamente à concorrência, os nossos equipamentos e serviços são inovadores | ,681 | ,600 | ,924 |
| V6. Recorremos ao desenvolvimento tecnológico para a diferenciação dos nossos serviços e produtos. | ,798 | ,717 | ,919 |
| V7. Procuramos de forma contínua a estabelecer parcerias de colaboração | ,646 | ,633 | ,925 |
| V8. Utilizamos regularmente as oportunidades que surgem da colaboração de novas parcerias para os nossos processos | ,727 | ,693 | ,922 |
| V9. Avaliamos regularmente os potenciais benefícios do outsourcing | ,766 | ,612 | ,921 |
| V10.Recentemente pudemos melhorar significativamente alguns dos processos internos | ,602 | ,412 | ,927 |
| V11.Utilizamos procedimentos e processos inovadores na aplicação estratégica | ,802 | ,673 | ,919 |
| V12.Os processos existentes são avaliados regularmente e alterados significativamente, se necessário. | ,675 | ,491 | ,924 |

Fonte: Autor

Dado que este constructo incluía 4 dimensões, precedeu-se a correlações entre variáveis, tendo-se obtido correlações positivas e significativas (tabela 39). As quatro dimensões geram seis correlações, registando-se uma associação linear positiva e significativa entre todos os itens da escala ($p=0,000$), tal como se pode constatar na matriz das correlações abaixo apresentada. As correlações entre itens variam entre 0,592 e 0,671. A correlação mais baixa verifica-se entre a dimensão “Novas tecnologias e equipamentos (NTE)” e a dimensão “Novos processos (NPRO). A Correlação mais baixa, ainda que positiva e significativa, encontra-se entre a dimensão “Novos recursos (NR)” e Novas parcerias (NPAR).

Tabela 39: Correlações entre variáveis (inovação na criação de valor)

| Construto | Dimensões | M | DP | Correlação item total corrigida | Correlações de Perason | | | |
|------------------------------|---|------|------|---------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|
| | | | | | NR | NTE | NPar | Npro |
| Inovação na criação de valor | Novos recursos (NR) | 3,08 | ,963 | ,715 | - | ,665** | ,592** | ,612** |
| | Novas tecnologias e/ou equipamentos (NTE) | 3,36 | ,967 | ,770 | | - | ,650** | ,671** |
| | Novas parcerias (NPar) | 3,50 | ,740 | ,709 | | | - | ,622** |
| | Novos processos (NPro) | 3,34 | ,850 | ,729 | | | | - |

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A análise fatorial através do método de análise de componentes principais, obteve uma dimensão que explica 57,08 da variância total. Os critérios de Kaiser (valores próprios maiores do que 1) e o “*scree plot*” geram soluções credíveis para a escolha do número de fatores a reter. Os valores próprios maiores do que “1” correspondem à retenção de um fatores, visão corroborada pelo “*scree plot*”. O teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, valor inferior a 0,05, o que leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser a identidade, o que evidencia que existe correlação entre as variáveis. O Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis, sendo que os valores perto de “1” indicam coeficientes de correlação parciais pequenos e os valores próximos de “0” indicam uma correlação fraca entre as variáveis. Neste caso o KMO é 0,933 (elevada), tendo o teste de Bartlett um nível significância $p=0,000$, permitindo a prossecução da análise factorial.

Tabela 40: Análise Fatorial (inovação na criação de valor)

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | |
|---|---------------------------|----------------|---------------------|--|----------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância |
| 1 | 6,850 | 57,086 | 57,086 | 6,850 | 57,086 |
| 2 | ,911 | 7,595 | 64,681 | | |
| 3 | ,799 | 6,655 | 71,336 | | |
| 4 | ,640 | 5,332 | 76,669 | | |
| 5 | ,529 | 4,411 | 81,079 | | |
| 6 | ,452 | 3,766 | 84,845 | | |
| 7 | ,414 | 3,453 | 88,298 | | |
| 8 | ,388 | 3,234 | 91,532 | | |
| 9 | ,304 | 2,535 | 94,067 | | |
| 10 | ,297 | 2,472 | 96,539 | | |
| 11 | ,234 | 1,951 | 98,490 | | |
| 12 | ,181 | 1,510 | 100,000 | | |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem. | | | | | ,933 |
| | | | Aprox. Qui-quadrado | 2185,302 | |
| Teste de esfericidade de Bartlett | | | df | 66 | |
| | | | Sig. | ,000 | |

Método de Extração: análise de Componente Principal

Fonte: Autor

6.3.3. Inovação na proposição de valor

Tal como se evidencia na tabela abaixo apresentada, os inquiridos reconhecem que existe no HE-UFP uma inovação na preposição de valor ($M=3,73$; $SD=0,886$).

É no iten “V13. Procuramos regularmente responder às novas necessidades dos clientes” ($M=4,05$; $SD=0,874$) e no “V19. Utilizamos regularmente novos canais de comunicação

para os nossos produtos e serviços.” (M=3,91 ;SD=0,857) que os valores de concordância são mais elevados. Assim, 49,5% concordam que o HE procura regularmente responder às necessidades dos clientes e 43%% concordam que o HE utiliza regularmente novos canais de comunicação para produtos e serviços oferecidos. É no item “V14.Os nossos produtos ou serviços são muito inovadores em relação aos nossos concorrentes.” (M=3,47 ; SD=0,959) que os valores foram mais baixos. Todavia, 36,1% concordam que os serviços do HE-UFP são muito inovadores comparativamente com os apresentados pela concorrência. Através da análise da tabela é possível aferir que 80,8% dos colaboradores inquiridos reconhecem que o HE-UFP procura regularmente responder às novas necessidades dos pacientes/clientes. É possível ainda concluir que 69,8% dos respondentes concordam que o Hospital utiliza regularmente novos canais de comunicação para divulgar os seus produtos e serviços.

Pode-se afirmar ainda que o HE-UFP procura regularmente novos segmentos de clientes e mercados para os seus serviços (63,5% de concordâncias) e procura aproveitar novas oportunidades que surjam no mercado (62,5% de concordâncias).

Tabela 41: Frequências (inovação na proposição de valor)

| Items | Strongly disagree | Disagree | Undecided | Agree | Strongly agree | M | SD |
|---|-------------------|--------------|---------------|---------------|----------------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| V13. Procuramos regularmente responder às novas necessidades dos clientes | 6 (2,1) | 9 (3,1) | 41 (14,1) | 144 (49,5) | 91 (31,3) | 4,05 | ,874 |
| V14.Os nossos produtos ou serviços são muito inovadores em relação aos nossos concorrentes. | 7 (2,4) | 35 (12,0) | 103 (35,4) | 105 (36,1) | 41 (14,1) | 3,47 | ,959 |
| V15.Os nossos produtos ou serviços resolvem regularmente as necessidades dos clientes, que não foram resolvidas por concorrentes. | 5 (1,7) | 27 (9,3) | 95 (32,6) | 116 (39,9) | 48 (16,5) | 3,60 | ,928 |
| V16.Procuramos e aproveitamos as oportunidades que surgem no “mercado” ou em desenvolvimento. | 2 (0,7) | 12 (4,1) | 95 (32,6) | 122 (41,9) | 60 (20,6) | 3,78 | ,844 |
| V17.Atendemos regularmente novos segmentos de mercado ainda por identificar | 4 (1,4) | 13 (4,5) | 115 (39,5) | 103 (35,4) | 56 (19,2) | 3,67 | ,884 |
| V18.Estamos constantemente à procura de novos segmentos de clientes e mercados para os nossos produtos e serviços. | 5 (1,7) | 9 (3,1) | 92 (31,6) | 122 (41,9) | 63 (21,6) | 3,79 | ,876 |
| V19.Utilizamos regularmente novos canais de comunicação para os nossos produtos e serviços. | 2 (0,7) | 11 (3,8) | 75 (25,8) | 125 (43,0) | 78 (26,8) | 3,91 | ,857 |
| V20.As mudanças constantes da nossa comunicação levaram a uma maior eficiência dos nossos serviços. | 4 (1,4) | 16 (5,5) | 83 (28,5) | 131 (45,0) | 57 (19,6) | 3,76 | ,877 |

| | | | | | | | |
|---|------------|-------------|---------------|---------------|--------------|------|------|
| V21.Mudamos consistentemente o nosso portfólio de canais de comunicação. | 4 (1,4) | 18 (6,2) | 103 (35,4) | 116 (39,9) | 50 (17,2) | 3,65 | ,883 |
| V22.Tentamos aumentar fidelização dos clientes/pacientes através da oferta de novos serviços. | 6 (2,1) | 19 (6,5) | 93 (32,0) | 114 (39,2) | 59 (20,3) | 3,69 | ,936 |
| V23.Incentivamos ações inovadoras para aumentar a vinculação dos clientes (por exemplo, CRM). | 4 (1,4) | 8 (2,7) | 122 (41,2) | 107 (36,6) | 50 (17,2) | 3,66 | ,842 |
| V24.Recentemente, realizamos várias ações para fortalecer o relacionamento e comunicação com os clientes. | 4 (1,4) | 12 (4,1) | 87 (29,9) | 129 (44,3) | 59 (20,3) | 3,78 | ,863 |
| Total | | | | | | 3,73 | ,886 |

Fonte: Autor

Para esta dimensão, composta por onze itens, obteve-se um valor do alpha de 0,944, o que nos dá uma boa consistência interna (tabela 42). A eliminação de qualquer variável não se traduz na melhoria deste valor, motivo pelo qual todas as onze componentes serão consideradas. Por sua vez, todas as componentes apresentam correlações com o total superiores a 0,654, sendo mais expressivo na componente “V24.Recentemente, realizamos várias ações para fortalecer o relacionamento e comunicação com os clientes.” com um valor de 0,807.

Tabela 42: Alfa de Cronbach (inovação na proposição de valor)

| $\alpha : ,944$ | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|--|------------------------------------|---------------------------------|---|
| V13.Procuramos regularmente responder às novas necessidades dos clientes | ,654 | ,470 | ,942 |
| V14.Os nossos produtos ou serviços são muito inovadores em relação aos nossos concorrentes. | ,734 | ,600 | ,939 |
| V15.Os nossos produtos ou serviços resolvem regularmente as necessidades dos clientes, que não foram resolvidas por concorrentes | ,728 | ,600 | ,940 |
| V16.Procuramos e aproveitamos as oportunidades que surgem no “mercado” ou em desenvolvimento. | ,786 | ,659 | ,938 |
| V17.Atendemos regularmente novos segmentos de mercado ainda por identificar | ,764 | ,638 | ,938 |
| V18.Estamos constantemente à procura de novos segmentos de clientes e mercados para os nossos produtos e serviços. | ,752 | ,601 | ,939 |
| V19.Utilizamos regularmente novos canais de comunicação para os nossos produtos e serviços. | ,689 | ,579 | ,941 |
| V20.As mudanças constantes da nossa comunicação levaram a uma maior eficiência dos nossos serviços. | ,733 | ,600 | ,939 |
| V21.Mudamos consistentemente o nosso portfólio de canais de comunicação. | ,740 | ,616 | ,939 |
| V22.Tentamos aumentar fidelização dos clientes/pacientes através da oferta de novos serviços. | ,768 | ,640 | ,938 |
| V23.Incentivamos ações inovadoras para aumentar a vinculação dos clientes (por exemplo, CRM). | ,741 | ,612 | ,939 |
| V24.Recentemente, realizamos várias ações para fortalecer o relacionamento e comunicação com os clientes. | ,807 | ,684 | ,937 |

Fonte: Autor

Tendo por base as quatro categorias que compõe a escala de inovação na proposição de valor, obtivemos seis correlações positivas e significativas ($p=0,000$) que variam entre 0,597 e 0,696.

As correlações mais expressivas resistam-se entre “Novas ofertas (NO) e “Novos pacientes (NP) com um valor de 0,696 e “Novos pacientes (NP) e “ Novo relacionamento com o cliente (NR) com um valor de 0,665.

Tabela 43: Correlações entre variáveis (inovação na proposição de valor)

| | | M | DP | Correlação de item total corrigida | Correlações de Pearson | | | |
|---------------------------------|---|------|------|------------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|
| | | | | | NO | NP | NC | NR |
| Inovação na proposição de valor | Novas ofertas (NO) | 3,26 | ,944 | ,740 | - | ,696** | ,597** | ,648** |
| | Novos pacientes (NP) | 3,44 | ,866 | ,760 | | - | ,616** | ,665** |
| | Novos canais (NC) | 3,45 | ,910 | ,702 | | | - | ,646** |
| | Novo relacionamento com o cliente/paciente (NR) | 3,40 | ,913 | ,750 | | | | - |

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Autor

A análise ACP revela a existência de um fator que explica 62,06% da variância.

O teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, valor inferior a 0,05, o que leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser a identidade, o que evidencia que existe correlação entre as variáveis.

O Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis, sendo que os valores perto de “1” indicam coeficientes de correlação parciais pequenos e os valores próximos de “0” indicam uma correlação fraca entre as variáveis.

Neste caso o KMO é 0,950 (elevada), tendo o teste de Bartlett um nível significância $p=0,000$ (tabela 44), permitindo a prossecução da análise fatorial.

Tabela 44: Análise Fatorial (Inovação na proposição de valor)

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | |
|---|---------------------------|----------------|--------------|--|----------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância |
| 1 | 7,447 | 62,062 | 62,062 | 7,447 | 62,062 |
| 2 | ,828 | 6,897 | 68,959 | | |
| 3 | ,579 | 4,823 | 73,782 | | |
| 4 | ,537 | 4,474 | 78,256 | | |
| 5 | ,519 | 4,325 | 82,581 | | |
| 6 | ,403 | 3,354 | 85,936 | | |
| 7 | ,343 | 2,857 | 88,793 | | |
| 8 | ,318 | 2,652 | 91,445 | | |
| 9 | ,280 | 2,333 | 93,779 | | |
| 10 | ,269 | 2,245 | 96,024 | | |
| 11 | ,249 | 2,071 | 98,095 | | |
| 12 | ,229 | 1,905 | 100,000 | | |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem. | | | | | ,950 |
| | | | | Aprox. Qui-quadrado | 2447,727 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | | | df | 66 | |
| | | | | Sig. | ,000 |

Método de Extração: análise de Componente Principal

Fonte: Autor

6.3.4. Inovação na recolha de valor

Relativamente a esta dimensão os inquiridos reconhecem que existe no HE-UFP inovação na recolha de valor (M=3,66 ; SD=0,859).

Este resultado, traduz-se em evidências que podem ser identificadas no item “V26.Cada vez mais oferecemos serviços integrados (por exemplo, cartão d’Ouro) a com o objetivo de retornos financeiros de longo prazo.” (M=3,81;SD=0,928) e nos itens “V25.Recentemente, desenvolvemos novas oportunidades de receita (por exemplo, novos serviços, alteração de horários, novos exames e/ou consultas).”e V29.Procuramos ativamente oportunidades para economizar custos de produção.” ambos com um valor médio de 3,77.

Na presente tabela podemos concluir que o HE-UFP oferece cada vez mais serviços integrados com o objetivo de retorno financeiro de longo prazo (64,6% de concordâncias), procurando, ativamente, oportunidades para otimizar custos de produção (61,5% de concordâncias) pelo que reconhecem que o Hospital desenvolveu recentemente novas oportunidades de receita (60,5% de concordâncias).

Tabela 45: Frequências (inovação na recolha de valor)

| Items | Strongly disagree 1 | Disagree 2 | Undecided 3 | Agree 4 | Strongly agree 5 | M | SD |
|---|------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------------|------|------|
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| V25.Recentemente, desenvolvemos novas oportunidades de receita (por exemplo, novos serviços, alteração de horários, novos exames e/ou consultas). | 3 (1,0) | 13 (4,5) | 99 (34,0) | 109 (37,5) | 67 (23,0) | 3,77 | ,890 |
| V26.Cada vez mais oferecemos serviços integrados (por exemplo, cartão d'Ouro) a com o objetivo de retornos financeiros de longo prazo. | 4 (1,4) | 17 (5,8) | 82 (28,2) | 114 (39,2) | 74 (25,4) | 3,81 | ,928 |
| V27.Não confiamos na durabilidade das fontes de receita existentes. | 7 (2,4) | 13 (4,5) | 163 (56,0) | 83 (28,5) | 25 (8,6) | 3,36 | ,800 |
| V28.Regularmente refletimos sobre nossa estratégia de preço/qualidade. | 3 (1,0) | 17 (5,8) | 124 (42,6) | 106 (36,4) | 41 (14,1) | 3,57 | ,842 |
| V29.Procuramos ativamente oportunidades para economizar custos de produção. | 2 (0,7) | 11 (3,8) | 99 (34,0) | 118 (40,5) | 61 (21,0) | 3,77 | ,845 |
| V30.Os nossos custos de produção são constantemente analisados e, se necessário, corrigidos de acordo com os valores do mercado. | 2 (0,7) | 11 (3,8) | 125 (43,0) | 98 (33,7) | 55 (18,9) | 3,66 | ,849 |
| TOTAL | | | | | | 3,66 | ,859 |

Fonte: Autor

A análise da confiabilidade da escala revela uma boa consistência interna, tendo-se obtido um Alfa de Cronbach de 0,805(tabela 46). Apesar da eliminação do item “V27.Não confiamos na durabilidade das fontes de receita existentes.” resultar na melhoria da confiabilidade interna ($\alpha=0,839$) optou-se pela sua manutenção pois daqui não resultava uma melhoria significativa nos resultados finais. Deste modo, verifica-se que as correlações do item com o total variam entre 0,241 e 0,672.

Tabela 46: Alfa de Cronbach (inovação na recolha de valor)

| $\alpha : ,805$ | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|---|------------------------------------|---------------------------------|---|
| V25.Recentemente, desenvolvemos novas oportunidades de receita (por exemplo, novos serviços, alteração de horários, novos exames e/ou consultas). | ,639 | ,496 | ,757 |
| V26.Cada vez mais oferecemos serviços integrados (por exemplo, cartão d'Ouro) a com o objetivo de retornos financeiros de longo prazo. | ,573 | ,459 | ,773 |
| V27.Não confiamos na durabilidade das fontes de receita existentes. | ,241 | ,080 | ,839 |
| V28.Regularmente refletimos sobre nossa estratégia de preço/qualidade. | ,635 | ,469 | ,759 |
| V29.Procuramos ativamente oportunidades para economizar custos de produção. | ,636 | ,513 | ,758 |
| V30.Os nossos custos de produção são constantemente analisados e, se necessário, corrigidos de acordo com os valores do mercado. | ,672 | ,561 | ,750 |

Fonte: Autor

As correlações entre as duas dimensões que compõem a escala, “Novos modelos (NM)” e “Novas estruturas de custos” (NEC) ainda que não muito elevadas (Person Correlation=0,352 p=0,000), são positivas e significativas. (Tabela 47)

Tabela 47: Correlações entre variáveis (inovação na recolha de valor)

| | | M | DP | Correlação de item total corrigida | Correlações de Pearson | |
|------------------------------|----------------------------------|------|------|------------------------------------|------------------------|--------|
| | | | | | NM | NEC |
| Inovação na recolha de valor | Novos modelos (NM) | 3,11 | ,821 | ,352 | - | ,352** |
| | Novas estruturas de custos (NEC) | 3,39 | ,837 | ,352 | | - |

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Autor

Da análise fatorial resultou extração de um fator que explica 52,27% da variância total. O teste de Bartlett associado um nível de significância de 0,000, e o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,792 (bom) permitindo a prossecução da análise factorial. (tabela 48)

Tabela 48: Análise Fatorial (Inovação na recolha de valor)

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | |
|---|---------------------------|----------------|--------------|--|----------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância |
| 1 | 3,136 | 52,272 | 52,272 | 3,136 | 52,272 |
| 2 | ,951 | 15,852 | 68,124 | | |
| 3 | ,842 | 14,026 | 82,151 | | |
| 4 | ,426 | 7,093 | 89,244 | | |
| 5 | ,343 | 5,724 | 94,968 | | |
| 6 | ,302 | 5,032 | 100,000 | | |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem. | | | | | ,792 |
| | | | | Aprox. Qui-quadrado | 631,805 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | | | df | 15 | |
| | | | Sig. | ,000 | |

Método de Extração: Análise de Componente Principal (ACP)

Fonte: Autor

6.3.5. Modelo Organizacional

O constructo “modelo organizacional” obteve níveis de concordância bastantes expressivos (M= 4,01; SD= 0,891).

Destaca-se, todavia, os itens “V44.O meu departamento e/ou serviço pode ser muito produtivo quando trabalha bem” (M=4,60; SD=0,627) e “V53.O meu departamento e/ou

serviço executa tarefas importantes para o hospital.” (M=4,59;SD=0,605). Na verdade, 66% concordam fortemente que o departamento onde trabalham pode ser muito produtivo quando as coisas são bem feitas e 65,6% concordam fortemente que o serviço executa tarefas relevantes para o Hospital.

Em contraciclo, o item “V39.Os colaboradores do departamento e/ou serviço sentem-se pressionados ao trabalhar diretamente com o Diretor e/ou Coordenador” apresenta um valor inferior à média aritmética (M=2,49 < 2,5) evidenciando valores discordância na ordem de 24,7%. Neste mesmo sentido, surge o item “V51.O meu departamento e/ou serviço faz as suas próprias escolhas para a realização das tarefas sem ser informado pela coordenação.” (M=2,88;SD=1,282) sendo que 17,9% discordam com a preposição apresentada. Ressalva-se que este item tem uma orientação inversa. (tabela 49)

Tabela 49: Frequências (modelo organizacional)

| Items | Strongly disagree | Disagree | Undecided | Agree | Strongly agree | M | SD |
|---|-------------------|--------------|--------------|---------------|----------------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| V31.O Diretor e/ou Coordenador dedica toda a sua energia para cuidar dos membros do departamento. | 9 (3,1) | 14 (4,8) | 61 (21,0) | 108 (37,1) | 99 (34,0) | 3,94 | 1,010 |
| V32.O Diretor e/ou Coordenador colaborará e intervirá quando existir uma emergência | 3 (1,0) | 12 (4,1) | 49 (16,8) | 98 (33,7) | 129 (44,3) | 4,16 | ,920 |
| V33.O Diretor e/ou Coordenador tenta entender qual é a causa do mau desempenho dos seus colaboradores | 5 (1,7) | 19 (6,5) | 50 (17,2) | 117 (40,2) | 100 (34,4) | 3,99 | ,967 |
| V34.O Diretor e/ou Coordenador não usa a autoridade para obter privilégios especiais para si mesmo. | 7 (2,4) | 7 (2,4) | 68 (23,4) | 82 (28,2) | 127 (43,6) | 4,08 | ,990 |
| V35.O Diretor e/ou Coordenador atua como um exemplo de conduta profissional e pessoal. | 3 (1,0) | 6 (2,1) | 55 (18,9) | 97 (33,3) | 130 (44,7) | 4,19 | ,883 |
| V36.O Diretor e/ou Coordenador nunca “passa a bola” diante dos problemas de trabalho. | 31 (10,7) | 40 (13,7) | 98 (33,7) | 74 (25,4) | 48 (16,5) | 3,23 | 1,195 |
| V37.O Diretor e/ou Coordenador pede que obedeçamos totalmente às suas instruções. | 14 (4,8) | 20 (6,9) | 74 (25,4) | 109 (37,5) | 74 (25,4) | 3,72 | 1,068 |
| V38.O Diretor e/ou Coordenador determina todas as decisões no departamento, sejam elas importantes ou não. | 12 (4,1) | 34 (11,7) | 79 (27,1) | 103 (35,4) | 63 (21,6) | 3,59 | 1,077 |
| V39.Os colaboradores do departamento e/ou serviço sentem-se pressionados ao trabalhar diretamente com o Diretor e/ou Coordenador. | 82 (28,2) | 72 (24,7) | 89 (23,7) | 47 (16,2) | 21 (7,2) | 2,49 | 1,255 |

| | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|------|-------|
| V40.Os membros deste departamento são capazes de levantar problemas e questões difíceis. | 12 (4,1) | 20 (6,9) | 83 (28,5) | 119 (40,9) | 57 (19,6) | 3,65 | 1,004 |
| V41.É seguro arriscar na equipa, somos livres para expressar e tentar até coisas arriscadas. | 7 (2,4) | 14 (4,8) | 65 (22,3) | 117 (40,2) | 88 (30,2) | 3,91 | ,964 |
| V42.Ninguém na equipa agiria deliberadamente de forma que prejudicasse os esforços dos outros membros em seu próprio interesse. | 13 (4,5) | 19 (6,5) | 55 (18,9) | 104 (35,7) | 100 (34,4) | 3,89 | 1,090 |
| V43.O meu departamento e/ou serviço tem confiança em si mesmo. | 2 (0,7) | 3 (1,0) | 42 (14,4) | 110 (37,8) | 134 (46,0) | 4,27 | ,797 |
| V44.O meu departamento e/ou serviço pode ser muito produtivo quando trabalha bem. | 1 (0,3) | 1 (0,3) | 13 (4,5) | 84 (28,9) | 192 (66,0) | 4,60 | ,627 |
| V45.O meu departamento e/ou serviço acredita que pode ser muito produtivo. | 1 (0,3) | | 15 (5,2) | 109 (37,5) | 166 (57,0) | 4,51 | ,629 |
| V46.O meu departamento e/ou serviço acredita que o seu trabalho é significativo/importante. | 1 (0,3) | 2 (0,7) | 15 (5,2) | 97 (33,3) | 176 (60,5) | 4,53 | ,660 |
| V47.O meu departamento e/ou serviço acha que as suas tarefas fazem sentido. | | 6 (2,1) | 16 (5,5) | 115 (39,5) | 154 (52,9) | 4,43 | ,693 |
| V48.O meu departamento e/ou serviço acha que o seu trabalho é importante. | | 3 (1,0) | 16 (5,5) | 95 (32,6) | 177 (60,8) | 4,53 | ,650 |
| V49.O meu departamento e/ou serviço pode selecionar formas criativas de realizar o trabalho do departamento. | 2 (0,7) | 5 (1,7) | 39 (13,9) | 122 (41,9) | 123 (42,3) | 4,23 | ,797 |
| V50.O meu departamento e/ou serviço determina em equipa o planeamento do trabalho. | 5 (1,7) | 13 (4,5) | 49 (16,8) | 121 (41,6) | 103 (35,4) | 4,04 | ,926 |
| V51.O meu departamento e/ou serviço faz as suas próprias escolhas para a realização das tarefas sem ser informado pela coordenação. | 58 (19,9) | 52 (17,9) | 80 (27,5) | 69 (23,7) | 32 (11,0) | 2,88 | 1,282 |
| V52.O meu departamento e/ou serviço tem um impacto positivo nos pacientes do hospital, bem como nos seus familiares. | 1 (0,3) | | 24 (8,2) | 100 (34,4) | 166 (57,0) | 4,48 | ,676 |
| V53.O meu departamento e/ou serviço executa tarefas importantes para o hospital. | | | 18 (6,2) | 82 (28,2) | 191 (65,6) | 4,59 | ,605 |
| V54.O meu departamento e/ou serviço faz a diferença no hospital. | 1 (0,3) | 2 (0,7) | 21 (7,2) | 91 (31,3) | 176 (60,5) | 4,51 | ,692 |
| V55.Este departamento e/ou serviço atende ou excede as expectativas dos clientes (internos e externos). | 2 (0,7) | 3 (1,0) | 50 (17,2) | 127 (43,6) | 109 (37,5) | 4,16 | ,791 |
| V56.Este departamento e/ou serviço faz um trabalho excelente. | 1 (0,3) | 3 (1,0) | 23 (7,9) | 128 (44,0) | 136 (46,7) | 4,36 | ,702 |
| V57.Erros críticos de qualidade nunca aconteceram no nosso departamento e/ou serviço. | 20 (6,9) | 46 (15,8) | 103 (35,4) | 78 (26,8) | 44 (15,1) | 3,27 | 1,111 |
| TOTAL | | | | | | 4,01 | ,891 |

Fonte: Autor

Este constructo obteve uma boa consistência interna ($\alpha : ,892$), tal como se apresenta na tabela seguinte.

Apesar da eliminação do item “V39.Os colaboradores do departamento e/ou serviço sentem-se pressionados ao trabalhar diretamente com o Diretor e/ou Coordenador.” ($\alpha : ,905$), resultar numa melhoria da confiabilidade esta não é significativa para justificar a sua exclusão.

As correlações do item com o total variam entre “V39.Os colaboradores do departamento e/ou serviço sentem-se pressionados ao trabalhar diretamente com o Diretor e/ou Coordenador.” ($\alpha : -,078$), com sentido negativo (ainda que com codificação inversa) e V33.O Diretor e/ou Coordenador tenta entender qual é a causa do mau desempenho dos seus colaboradores.” ($\alpha : ,706$).

Tabela 50: Alfa de Cronbach (modelo organizacional)

| $\alpha : ,892$ | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|---|------------------------------------|---------------------------------|---|
| V31.O Diretor e/ou Coordenador dedica toda a sua energia para cuidar dos membros do departamento. | ,691 | ,788 | ,883 |
| V32.O Diretor e/ou Coordenador colaborará e intervirá quando existir uma emergência | ,678 | ,773 | ,884 |
| V33.O Diretor e/ou Coordenador tenta entender qual é a causa do mau desempenho dos seus colaboradores | ,706 | ,782 | ,883 |
| V34.O Diretor e/ou Coordenador não usa a autoridade para obter privilégios especiais para si mesmo. | ,520 | ,552 | ,887 |
| V35.O Diretor e/ou Coordenador atua como um exemplo de conduta profissional e pessoal. | ,637 | ,749 | ,885 |
| V36.O Diretor e/ou Coordenador nunca “passa a bola” diante dos problemas de trabalho. | ,158 | ,323 | ,897 |
| V37.O Diretor e/ou Coordenador pede que obedecemos totalmente às suas instruções. | ,302 | ,666 | ,893 |
| V38.O Diretor e/ou Coordenador determina todas as decisões no departamento, sejam elas importantes ou não. | ,266 | ,616 | ,894 |
| V39.Os colaboradores do departamento e/ou serviço sentem-se pressionados ao trabalhar diretamente com o Diretor e/ou Coordenador. | -,078 | ,325 | ,905 |
| V40.Os membros deste departamento são capazes de levantar problemas e questões difíceis. | ,292 | ,336 | ,893 |
| V41.É seguro arriscar na equipa, somos livres para expressar e tentar até coisas arriscadas. | ,516 | ,475 | ,887 |
| V42.Ninguém na equipa agiria deliberadamente de forma que prejudicasse os esforços dos outros membros em seu próprio interesse. | ,475 | ,413 | ,888 |
| V43.O meu departamento e/ou serviço tem confiança em si mesmo. | ,663 | ,624 | ,885 |
| V44.O meu departamento e/ou serviço pode ser muito produtivo quando trabalha bem. | ,555 | ,645 | ,888 |

| | | | |
|---|------|------|------|
| V45.O meu departamento e/ou serviço acredita que pode ser muito produtivo. | ,644 | ,709 | ,886 |
| V46.O meu departamento e/ou serviço acredita que o seu trabalho é significativo/importante. | ,603 | ,794 | ,887 |
| V47.O meu departamento e/ou serviço acha que as suas tarefas fazem sentido. | ,628 | ,679 | ,886 |
| V48.O meu departamento e/ou serviço acha que o seu trabalho é importante. | ,638 | ,808 | ,886 |
| V49.O meu departamento e/ou serviço pode selecionar formas criativas de realizar o trabalho do departamento. | ,623 | ,582 | ,886 |
| V50.O meu departamento e/ou serviço determina em equipa o planeamento do trabalho. | ,586 | ,551 | ,886 |
| V51.O meu departamento e/ou serviço faz as suas próprias escolhas para a realização das tarefas sem ser informado pela coordenação. | ,149 | ,285 | ,899 |
| V52.O meu departamento e/ou serviço tem um impacto positivo nos pacientes do hospital, bem como nos seus familiares. | ,550 | ,592 | ,887 |
| V53.O meu departamento e/ou serviço executa tarefas importantes para o hospital. | ,577 | ,665 | ,887 |
| V54.O meu departamento e/ou serviço faz a diferença no hospital. | ,586 | ,612 | ,887 |
| V55.Este departamento e/ou serviço atende ou excede as expectativas dos clientes (internos e externos). | ,659 | ,601 | ,885 |
| V56.Este departamento e/ou serviço faz um trabalho excelente. | ,645 | ,583 | ,886 |
| V57.Erros críticos de qualidade nunca aconteceram no nosso departamento e/ou serviço. | ,339 | ,234 | ,892 |

Fonte: Autor

Das nove dimensões que constituem a escala, resultaram vinte e três correlações positivas e significativas, variando entre $R=,536$ e $R=,154$.

Registaram-se duas correlações significativas, mas negativas, designadamente, entre a dimensão “Liderança benevolente (LB)” e Liderança Autoritária (LA) ($R=-,121$).

A liderança autoritária está negativa e significativamente relacionada com as dimensões “Team Empowermen – Potência (TEp)” ($R=-,128$), Team Empowermen – Significância (TEs) ($R=-,191$) e Team Empowermen – Impacto (TEi) ($R=-,129$).

Tabela 51: Correlações entre variáveis (modelo organizacional)

| | | M | DP | Correlação de item total corrigida | Correlações de Person | | | | | | | | |
|-----------------------|----------------------------|------|-------|------------------------------------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|-------|
| | | | | | LB | LM | LA | SPE | TEp | TEs | TEa | TEi | PE |
| Modelo Organizacional | Liderança benevolente (LB) | 3,81 | 1,049 | ,479 | - | ,170** | -,121* | ,355** | ,471** | ,432** | ,154** | ,390** | ,328* |
| | Liderança Moral (LM) | 3,07 | 1,192 | ,257 | | - | ,271** | ,050 | ,063 | ,059 | ,210** | ,034 | ,163* |
| | Liderança Autoritária (LA) | 2,37 | 1,172 | ,047 | | | - | ,047 | -,128* | -,191** | ,238** | -,129* | ,013 |
| | Segurança Psicológica | 3,25 | 1,118 | ,363 | | | | - | ,254** | ,202** | ,232** | ,203** | ,236* |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|------|-------|------|--|--|--|--|---|--------|-------|--------|-------|
| | da Equipa (SPE) | | | | | | | | | | | | |
| | Team Empowermen – Potência (TEp) | 4,20 | ,787 | ,448 | | | | | - | ,626** | ,073 | ,497** | ,284* |
| | Team Empowermen – Significância (TEs) | 4,37 | ,742 | ,362 | | | | | | - | -,025 | ,536** | ,188* |
| | Team Empowermen – Autonomia (TEa) | 2,76 | 1,235 | ,335 | | | | | | | - | ,085 | ,330* |
| | Team Empowermen – Impacto (TEi) | 4,31 | ,771 | ,371 | | | | | | | | - | ,202* |
| | Preformance da Equipa (PE) | 3,18 | 1,061 | ,415 | | | | | | | | | - |

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Autor

Tendo por base a análise fatorial, os valores próprios maiores do que “1” (critério de Kaiser) correspondem à retenção de cinco fatores que explicam 64,67 % da variância total, facto que é corroborado pelo “*scree plot*” (tabela 52).

Tabela 52: Análise Fatorial (Modelo Organizacional)

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somos de extração de carregamentos ao quadrado | |
|------------|---------------------------|----------------|--------------|--|----------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância |
| 1 | 9,959 | 36,884 | 36,884 | 9,959 | 36,884 |
| 2 | 2,489 | 9,219 | 46,103 | 2,489 | 9,219 |
| 3 | 2,311 | 8,561 | 54,664 | 2,311 | 8,561 |
| 4 | 1,596 | 5,912 | 60,575 | 1,596 | 5,912 |
| 5 | 1,106 | 4,095 | 64,671 | 1,106 | 4,095 |
| 6 | ,984 | 3,643 | 68,314 | | |
| 7 | ,834 | 3,090 | 71,404 | | |
| 8 | ,796 | 2,949 | 74,353 | | |
| 9 | ,760 | 2,817 | 77,170 | | |
| 10 | ,664 | 2,458 | 79,628 | | |
| 11 | ,616 | 2,281 | 81,908 | | |
| 12 | ,588 | 2,179 | 84,088 | | |
| 13 | ,505 | 1,872 | 85,960 | | |
| 14 | ,436 | 1,616 | 87,576 | | |
| 15 | ,429 | 1,590 | 89,165 | | |
| 16 | ,406 | 1,503 | 90,668 | | |
| 17 | ,383 | 1,419 | 92,088 | | |
| 18 | ,336 | 1,245 | 93,332 | | |
| 19 | ,313 | 1,159 | 94,491 | | |
| 20 | ,260 | ,963 | 95,455 | | |
| 21 | ,227 | ,842 | 96,296 | | |

| | | | | | |
|---|------|------|---------------------|----------|------|
| 22 | ,222 | ,821 | 97,118 | | |
| 23 | ,191 | ,708 | 97,826 | | |
| 24 | ,175 | ,647 | 98,473 | | |
| 25 | ,159 | ,591 | 99,063 | | |
| 26 | ,140 | ,520 | 99,584 | | |
| 27 | ,112 | ,416 | 100,000 | | |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem. | | | | | ,902 |
| | | | Aprox. Qui-quadrado | 4958,071 | |
| Teste de esfericidade de Bartlett | | | df | 351 | |
| | | | Sig. | ,000 | |

Método de Extração: Análise de Componente Principal (ACP)

Fonte: Autor

Dado a existência de 5 componentes procedeu-se à rotação varimax, tendo os fatores alinhados na seguinte forma (tabela 53) Os itens V31,V32,V33,V34,V35,V41 e V42 ficam englobados na componente 1. Os itens V44, V52, V53, V54,V55 e V56 pertencem à componente 2.

Na componente 3 ficam englobados V42,V43,V44,V45,V46,V47,V48,V49,V50,V51 e V52. Na componente 4 ficam integrados os itens V36,V37,V38 e V39. Por fim, na componente 5. Ficam registados o V40, V51 e V57.

Tabela 53: Matriz das componentes rotativa (modelo organizacional)

| | Componentes | | | | |
|--|-------------|---|---|------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V31.O Diretor e/ou Coordenador dedica toda a sua energia para cuidar dos membros do departamento. | ,835 | | | | |
| V32.O Diretor e/ou Coordenador colaborará e intervirá quando existir uma emergência | ,827 | | | | |
| V33.O Diretor e/ou Coordenador tenta entender qual é a causa do mau desempenho dos seus colaboradores | ,838 | | | | |
| V34.O Diretor e/ou Coordenador não usa a autoridade para obter privilégios especiais para si mesmo. | ,728 | | | | |
| V35.O Diretor e/ou Coordenador atua como um exemplo de conduta profissional e pessoal. | ,865 | | | | |
| V36.O Diretor e/ou Coordenador nunca “passa a bola” diante dos problemas de trabalho. | | | | ,684 | |
| V37.O Diretor e/ou Coordenador pede que obedecemos totalmente às suas instruções. | | | | ,864 | |
| V38.O Diretor e/ou Coordenador determina todas as decisões no departamento, sejam elas importantes ou não. | | | | ,849 | |
| V39.Os colaboradores do departamento e/ou serviço sentem-se pressionados ao | | | | ,466 | |

| | | | | | |
|---|------|------|------|--|------|
| trabalhar diretamente com o Diretor e/ou Coordenador. | | | | | |
| V40.Os membros deste departamento são capazes de levantar problemas e questões difíceis. | | | | | ,555 |
| V41.É seguro arriscar na equipa, somos livres para expressar e tentar até coisas arriscadas. | ,525 | | | | |
| V42.Ninguém na equipa agiria deliberadamente de forma que prejudicasse os esforços dos outros membros em seu próprio interesse. | ,381 | | ,401 | | |
| V43.O meu departamento e/ou serviço tem confiança em si mesmo. | | | ,635 | | |
| V44.O meu departamento e/ou serviço pode ser muito produtivo quando trabalha bem. | | ,535 | | | |
| V45.O meu departamento e/ou serviço acredita que pode ser muito produtivo. | | | ,585 | | |
| V46.O meu departamento e/ou serviço acredita que o seu trabalho é significativo/importante. | | | ,718 | | |
| V47.O meu departamento e/ou serviço acha que as suas tarefas fazem sentido. | | | ,571 | | |
| V48.O meu departamento e/ou serviço acha que o seu trabalho é importante. | | | ,685 | | |
| V49.O meu departamento e/ou serviço pode selecionar formas criativas de realizar o trabalho do departamento. | | | ,618 | | |
| V50.O meu departamento e/ou serviço determina em equipa o planeamento do trabalho. | | | ,574 | | |
| V51.O meu departamento e/ou serviço faz as suas próprias escolhas para a realização das tarefas sem ser informado pela coordenação. | | | | | ,764 |
| V52.O meu departamento e/ou serviço tem um impacto positivo nos pacientes do hospital, bem como nos seus familiares. | | ,776 | | | |
| V53.O meu departamento e/ou serviço executa tarefas importantes para o hospital. | | ,816 | | | |
| V54.O meu departamento e/ou serviço faz a diferença no hospital. | | ,799 | | | |
| V55.Este departamento e/ou serviço atende ou excede as expectativas dos clientes (internos e externos). | | ,635 | | | |
| V56.Este departamento e/ou serviço faz um trabalho excelente. | | ,643 | | | |
| V57.Erros críticos de qualidade nunca aconteceram no nosso departamento e/ou serviço. | | ,194 | | | ,562 |
| Método de Extração: análise de Componente Principal. | | | | | |
| Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. ^a | | | | | |
| a. Rotação convergida em 14 iterações. | | | | | |

Fonte: Autor

6.3.6. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é amplamente reconhecida pelos colaboradores inquiridos no presente estudo (M=3,81;SD=0941).

Os níveis de concordância com as diferentes proposições apresentadas, são elevados em todos os itens, exceto no item V64. Se os colaboradores do meu departamento e/ou serviço cometem um erro, geralmente tentam encobri-lo” (M=2,21,SD=1,195), acima de tudo porque trata-se de um item com orientação inversa.

Nas demais variáveis os valores são todos superiores à média aritmética (M>2,5), destacando-se o item V76. Acredito que conflitos laborais na equipa podem levar a um pior desempenho do departamento e/ou serviço.” (M=4,34;SD=0,900) onde os níveis de concordância atingem os 54,6%.

Destaca-se ainda o item “V61. O meu Diretor E/ou Coordenador confia em mim para cumprir os seus objetivos.” Onde a concordância atinge 45,7 % (M=4,29;SD=0,773).

Tabela 54: Frequências (cultura organizacional)

| Items | Strongly disagree | Disagree | Undecided | Agree | Strongly agree | M | SD |
|--|-------------------|--------------|---------------|---------------|----------------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| V58. Todos são incentivados a participar das reuniões | 8 (2,7) | 16 (5,5) | 56 (19,2) | 89 (30,6) | 122 (41,9) | 4,03 | 1,040 |
| V59. Nas reuniões, procuramos entender o ponto de vista de todos. | 6 (2,1) | 12 (4,1) | 60 (20,6) | 91 (31,3) | 122 (41,9) | 4,07 | ,987 |
| V60. Falar a verdade, mesmo que seja amarga, é encorajado | 6 (2,1) | 13 (4,5) | 46 (15,8) | 98 (33,7) | 128 (44,0) | 4,13 | ,974 |
| V61. O meu Diretor E/ou Coordenador confia em mim para cumprir os seus objetivos. | | 7 (2,4) | 36 (12,4) | 115 (39,5) | 133 (45,7) | 4,29 | ,773 |
| V62. O meu Diretor E/ou Coordenador acredita que boas ideias e soluções para os problemas podem vir de qualquer membro do grupo. | 1 (0,3) | 8 (2,7) | 47 (16,2) | 103 (35,4) | 132 (45,4) | 4,23 | ,841 |
| V63. O Hospital-Escola faz o melhor uso possível de minha capacidade intelectual | 9 (3,1) | 22 (7,6) | 61 (21,0) | 110 (37,0) | 89 (30,6) | 3,85 | 1,038 |
| V64. Se os colaboradores do meu departamento e/ou serviço cometem um erro, geralmente tentam encobri-lo | 108 (37,1) | 73 (25,1) | 67 (23,0) | 27 (9,3) | 16 (5,5) | 2,21 | 1,195 |
| V65. Se eu não concordar com o meu Diretor e/ou Coordenador, sinto-me confortável em expressar as minhas opiniões | 12 (4,1) | 18 (6,2) | 56 (19,2) | 107 (36,8) | 98 (33,7) | 3,90 | 1,068 |
| V66. Nas reuniões, espera-se que a maioria das decisões sejam finalmente tomadas pelo Diretor e/ou Coordenador. | 9 (3,1) | 22 (7,6) | 88 (30,2) | 117 (40,2) | 55 (18,9) | 3,64 | ,973 |
| V67. No Hospital-Escola, muitas discussões acontecem, mas muito pouco parece ser feito. | 43 (14,8) | 52 (17,9) | 117 (40,2) | 64 (22,0) | 15 (5,2) | 2,85 | 1,085 |

| | | | | | | | |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|------|-------|
| V68.Uma série de projetos são iniciados com gosto e entusiasmo, mas não parecem chegar a qualquer lugar | 29 (10,0) | 55 (18,9) | 113 (38,8) | 81 (27,8) | 13 (4,5) | 2,98 | 1,024 |
| V69.Acreditamos no preceito – “quem não arrisca, não petisca” | 9 (3,1) | 5 (1,7) | 103 (35,4) | 110 (37,8) | 64 (22,0) | 3,74 | ,925 |
| V70.Pode-se confiar que a maioria das pessoas no Hospital-Escola manterá as suas promessas e objetivos | 3 (1,0) | 6 (2,1) | 75 (25,8) | 149 (51,2) | 58 (19,9) | 3,87 | ,786 |
| V71.Eu acredito que os meus colegas são pessoas bem-intencionadas | 3 (1,0) | 4 (1,4) | 35 (12,0) | 121 (41,6) | 128 (44,0) | 4,26 | ,801 |
| V72.Eu acredito que o meu Diretor e/ou Coordenador trata com justiça a avaliação do meu desempenho | 4 (1,4) | 7 (2,4) | 39 (13,4) | 112 (38,5) | 129 (44,3) | 4,22 | ,867 |
| V73.A administração acredita na comunicação de notícias e eventos importantes com membros da organização a todos os níveis | | 7 (2,4) | 77 (26,5) | 121 (41,6) | 86 (29,69) | 3,98 | ,811 |
| V74.A maioria dos Diretores e/ou Coordenadores do Hospital-Escola são acessíveis / disponíveis | 1 (0,3) | 4 (1,4) | 52 (17,9) | 121 (41,6) | 113 (38,8) | 4,17 | ,791 |
| V75.A maioria dos Diretores e/ou Coordenadores do Hospital-Escola acredita em manter o “status quo” | | 11 (3,8) | 127 (43,6) | 95 (32,6) | 58 (19,9) | 3,69 | ,832 |
| V76.Acredito que conflitos laborais na equipa podem levar a um pior desempenho do departamento e/ou serviço | 5 (1,7) | 9 (3,1) | 28 (9,6) | 90 (30,9) | 159 (54,6) | 4,34 | ,900 |
| V77.Um colaborador em confronto no grupo pode perder a sua posição social | 17 (5,8) | 22 (7,6) | 54 (18,6) | 101 (34,7) | 97 (33,3) | 3,82 | 1,149 |
| V78.Em reuniões de grupo, a maior parte da conversa é feita pelo Diretor e/ou Coordenador | 3 (1,0) | 25 (8,6) | 84 (28,9) | 124 (42,6) | 55 (18,9) | 3,70 | ,909 |
| TOTAL | | | | | | 3,81 | ,941 |

Fonte: Autor

A análise de Alfa de Cronbach revelou uma boa consistência interna do constructo em avaliação (α : ,832).

As correlações do item com o total variam de α : -,146 (V67.No Hospital-Escola, muitas discussões acontecem, mas muito pouco parece ser feito.) e α : ,664 (V63.

O Hospital-Escola faz o melhor uso possível de minha capacidade intelectual), tal como consta na tabela abaixo apresentada.

Tabela 55: Alfa de Cronbach (cultura organizacional)

| α : ,832 | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|--|------------------------------------|---------------------------------|---|
| V58.Todos são incentivados a participar das reuniões | ,555 | ,697 | ,817 |
| V59.Nas reuniões, procuramos entender o ponto de vista de todos. | ,629 | ,762 | ,814 |
| V60.Falar a verdade, mesmo que seja amarga, é encorajado | ,564 | ,537 | ,817 |

| | | | |
|---|-------|------|------|
| V61.O meu Diretor E/ou Coordenador confia em mim para cumprir os seus objetivos. | ,616 | ,566 | ,817 |
| V62.O meu Diretor E/ou Coordenador acredita que boas ideias e soluções para os problemas podem vir de qualquer membro do grupo. | ,619 | ,555 | ,816 |
| V63.O Hospital-Escola faz o melhor uso possível de minha capacidade intelectual | ,664 | ,570 | ,811 |
| V64.Se os colaboradores do meu departamento e/ou serviço cometem um erro, geralmente tentam encobri-lo | ,090 | ,209 | ,843 |
| V65.Se eu não concordar com o meu Diretor e/ou Coordenador, sinto-me confortável em expressar as minhas opiniões | ,581 | ,496 | ,816 |
| V66.Nas reuniões, espera-se que a maioria das decisões sejam finalmente tomadas pelo Diretor e/ou Coordenador. | ,355 | ,281 | ,827 |
| V67.No Hospital-Escola, muitas discussões acontecem, mas muito pouco parece ser feito. | -,146 | ,602 | ,852 |
| V68.Uma série de projetos são iniciados com gosto e entusiasmo, mas não parecem chegar a qualquer lugar | -,027 | ,573 | ,845 |
| V69.Acreditamos no preceito – “quem não arrisca, não petisca” | ,518 | ,354 | ,820 |
| V70.Pode-se confiar que a maioria das pessoas no Hospital-Escola manterá as suas promessas e objetivos | ,557 | ,482 | ,819 |
| V71.Eu acredito que os meus colegas são pessoas bem-intencionadas | ,395 | ,397 | ,825 |
| V72.Eu acredito que o meu Diretor e/ou Coordenador trata com justiça a avaliação do meu desempenho | ,609 | ,556 | ,816 |
| V73.A administração acredita na comunicação de notícias e eventos importantes com membros da organização a todos os níveis | ,583 | ,488 | ,818 |
| V74.A maioria dos Diretores e/ou Coordenadores do Hospital-Escola são acessíveis / disponíveis | ,597 | ,538 | ,818 |
| V75.A maioria dos Diretores e/ou Coordenadores do Hospital-Escola acredita em manter o “status quo” | ,477 | ,348 | ,822 |
| V76.Acredito que conflitos laborais na equipa podem levar a um pior desempenho do departamento e/ou serviço | ,162 | ,215 | ,835 |
| V77.Um colaborador em confronto no grupo pode perder a sua posição social | ,141 | ,237 | ,839 |
| V78.Em reuniões de grupo, a maior parte da conversa é feita pelo Diretor e/ou Coordenador | ,311 | ,248 | ,829 |

Fonte: Autor

Das sete dimensões que compõem a escala, resultaram doze correlações positivas e significativas e três correlações negativas e significativas.

A dimensão “Participação (P)” está positiva e significativamente correlacionada com a “Respeito pelo indivíduo (RI)” ($R=0,591$), com “Confiança (C)” ($R=0,480$) e Abertura (A) ($R=0,303$), mas negativa e significativamente correlacionada com “Orientação de ação (AO)” ($R=-,127$)

A dimensão “Respeito pelo indivíduo (RI)” está correlacionada positiva e significativamente com “Confiança (C)” ($R=0,556$), “Abertura (A)” ($R=0,334$) e “Atitude de risco (AR)” ($R=0,162$), mas negativamente correlacionada com “Orientação de ação (AO)” ($R=-,125$).

A “Atitude de risco (AR)” está positiva e significativamente correlacionada com “Orientação de ação (AO)” (R=0,337), “Distância como potência (DcP)” (R=0,271) e “Abertura (A)” (R=0,184).

A “Orientação de ação (AO)” está positiva e significativamente correlacionada com “Distância como potência (DcP)” (R=0,167) e negativa e significativamente correlacionada com “Confiança (C)” (R=-,123).

A “Confiança (C)” está positiva e significativamente correlacionada com “Abertura (A)” (R=0,381).

Por fim, “Abertura (A)” está positiva e significativamente correlacionada com “Distância como potência (DcP)” (R=0,125).

Tabela 56: Correlações entre variáveis (cultura organizacional)

| | | M | DP | Correlação de item total corrigida | Correlações de Pearson | | | | | | |
|------------------------|-------------------------------|------|-------|------------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | P | RI | AR | AO | C | A | DcP |
| Cultura Organizacional | Participação (P) | 3,74 | 1,095 | ,373 | - | ,591** | ,089 | -,127* | ,480** | ,303** | -,050 |
| | Respeito pelo indivíduo (RI) | 3,68 | 1,045 | ,504 | | - | ,162** | -,125* | ,556** | ,334** | ,115 |
| | Atitude de risco (AR) | 2,05 | 1,085 | ,334 | | | - | ,337** | ,077 | ,184** | ,271** |
| | Orientação de ação (AO) | 2,60 | ,957 | ,045 | | | | - | -,123* | -,002 | ,167** |
| | Confiança (C) | 3,67 | ,892 | ,432 | | | | | - | ,381** | ,050 |
| | Abertura (A) | 3,54 | ,818 | ,397 | | | | | | - | ,125* |
| | Distância como potência (DcP) | 3,28 | 1,080 | ,193 | | | | | | | - |

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Autor

A Análise Fatorial revelou a existência de 5 fatores que explicam 61,58% da variância total. Os critérios de Kaiser (valores próprios maiores do que 1) e o “*scree plot*” confirmam o número de fatores a reter. (tabela 57)

Tabela 57: Análise Fatorial (cultura organizacional)

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | |
|------------|---------------------------|----------------|--------------|--|----------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância |
| 1 | 7,072 | 33,674 | 33,674 | 7,072 | 33,674 |
| 2 | 2,202 | 10,484 | 44,158 | 2,202 | 10,484 |
| 3 | 1,472 | 7,008 | 51,166 | 1,472 | 7,008 |

| | | | | | | |
|---|-------|-------|---------|-------|----------|-----|
| 4 | 1,177 | 5,605 | 56,771 | 1,177 | 5,605 | |
| 5 | 1,010 | 4,808 | 61,580 | 1,010 | 4,808 | |
| 6 | ,906 | 4,312 | 65,892 | | | |
| 7 | ,828 | 3,942 | 69,834 | | | |
| 8 | ,773 | 3,680 | 73,514 | | | |
| 9 | ,720 | 3,429 | 76,943 | | | |
| 10 | ,654 | 3,114 | 80,057 | | | |
| 11 | ,610 | 2,904 | 82,961 | | | |
| 12 | ,514 | 2,447 | 85,408 | | | |
| 13 | ,478 | 2,275 | 87,684 | | | |
| 14 | ,442 | 2,107 | 89,790 | | | |
| 15 | ,420 | 2,002 | 91,792 | | | |
| 16 | ,391 | 1,862 | 93,654 | | | |
| 17 | ,335 | 1,597 | 95,251 | | | |
| 18 | ,328 | 1,561 | 96,811 | | | |
| 19 | ,292 | 1,391 | 98,202 | | | |
| 20 | ,226 | 1,075 | 99,277 | | | |
| 21 | ,152 | ,723 | 100,000 | | | |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem. | | | | | ,880 | |
| Aprox. Qui-quadrado | | | | | 2631,576 | |
| Teste de esfericidade de Bartlett | | | | | df | 210 |
| Sig. | | | | | ,000 | |

Método de Extração: Análise de Componente Principal (ACP)

Fonte: Autor

O teste de Bartlett (Bartlett com sig = 0,000) evidencia a correlação entre as variáveis e o KMO (0,880) revela uma boa análise fatorial.

Dado a existência de 5 componentes procedeu-se à rotação varimax, tendo os fatores alinhados na seguinte forma (tabela 58)

A componente 1 passou a integrar os itens V61,V62,V63,V65, V69, V70,V71,V72,V73 e V74.

Na componente 2 integram V58,V59 e V60.

A componente 3 V64,V67 e V68.

A componente 4 integram V66,V75 e V78.

A componente 5 ficou composta com V76 e V77.

Tabela 58: Matriz das componentes rotativa (cultura organizacional)

| | Componentes | | | | |
|--|-------------|------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V58.Todos são incentivados a participar das reuniões | | ,856 | | | |
| V59.Nas reuniões, procuramos entender o ponto de vista de todos. | | ,847 | | | |

| | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|
| V60.Falar a verdade, mesmo que seja amarga, é encorajado | | ,581 | | | |
| V61.O meu Diretor E/ou Coordenador confia em mim para cumprir os seus objetivos. | ,693 | | | | |
| V62.O meu Diretor E/ou Coordenador acredita que boas ideias e soluções para os problemas podem vir de qualquer membro do grupo. | ,512 | | | | |
| V63.O Hospital-Escola faz o melhor uso possível de minha capacidade intelectual | ,548 | | | | |
| V64.Se os colaboradores do meu departamento e/ou serviço cometem um erro, geralmente tentam encobri-lo | | | ,542 | | |
| V65.Se eu não concordo com o meu Diretor e/ou Coordenador, sinto-me confortável em expressar as minhas opiniões | ,634 | | | | |
| V66.Nas reuniões, espera-se que a maioria das decisões sejam finalmente tomadas pelo Diretor e/ou Coordenador. | | | | ,758 | |
| V67.No Hospital-Escola, muitas discussões acontecem, mas muito pouco parece ser feito. | | | ,842 | | |
| V68.Uma série de projetos são iniciados com gosto e entusiasmo, mas não parecem chegar a qualquer lugar | | | ,882 | | |
| V69.Accreditamos no preceito – “quem não arrisca, não petisca” | ,590 | | | | |
| V70.Pode-se confiar que a maioria das pessoas no Hospital-Escola manterá as suas promessas e objetivos | ,777 | | | | |
| V71.Eu acredito que os meus colegas são pessoas bem-intencionadas | ,547 | | | | |
| V72.Eu acredito que o meu Diretor e/ou Coordenador trata com justiça a avaliação do meu desempenho | ,575 | | | | |
| V73.A administração acredita na comunicação de notícias e eventos importantes com membros da organização a todos os níveis | ,639 | | | | |
| V74.A maioria dos Diretores e/ou Coordenadores do Hospital-Escola são acessíveis / disponíveis | ,643 | | | | |
| V75.A maioria dos Diretores e/ou Coordenadores do Hospital-Escola acredita em manter o “status quo” | | | | ,512 | |
| V76.Acredito que conflitos laborais na equipa podem levar a um pior desempenho do departamento e/ou serviço | | | | | ,828 |
| V77.Um colaborador em confronto no grupo pode perder a sua posição social | | | | | ,761 |
| V78.Em reuniões de grupo, a maior parte da conversa é feita pelo Diretor e/ou Coordenador | | | | ,730 | |
| V58.Todos são incentivados a participar das reuniões | | ,856 | | | |
| V59.Nas reuniões, procuramos entender o ponto de vista de todos. | | ,847 | | | |
| V60.Falar a verdade, mesmo que seja amarga, é encorajado | | ,581 | | | |

| | | | | | |
|---|------|------|--|--|--|
| V61.O meu Diretor E/ou Coordenador confia em mim para cumprir os seus objetivos. | ,693 | | | | |
| V62.O meu Diretor E/ou Coordenador acredita que boas ideias e soluções para os problemas podem vir de qualquer membro do grupo. | | ,545 | | | |
| V63.O Hospital-Escola faz o melhor uso possível de minha capacidade intelectual | ,548 | | | | |
| Método de Extração: análise de Componente Principal. | | | | | |
| Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. ^a | | | | | |
| a. Rotação convergida em 7 iterações. | | | | | |

Fonte: Autor

6.3.7. Modelo de Gestão da Inovação

Relativamente ao modelo de gestão da inovação, a perceção dos colaboradores inquiridos no HE-UFP evidenciou níveis de concordância elevadas tendo-se obtido em todos os itens valores superiores à média aritmética ($M=3,85 > 2,5$; $SD=0,834$).

Destacam-se os itens “V90.Sinto-me orgulhoso de trabalhar no meu departamento/serviço” com 91,1% de concordância ($M=4,47$; $SD= 0,686$), V98.Desenvolvemos novas formas de reduzir os requisitos de capital no nosso negócio do que os nossos concorrentes com 85,6% de concordância ($M=4,26$; $SD=0,766$) e V102.A focalização principal dos gestores é o serviço ao cliente e a qualidade com 77,7% de concordância ($M=4,18$; $SD=0,902$).

Tabela 59: Frequências (modelo de gestão da inovação)

| Items | Strongly disagree | Disagree | Undecided | Agree | Strongly agree | M | SD |
|---|-------------------|-------------|---------------|---------------|----------------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| V79.Procuramos continuamente diferenciar os nossos produtos e serviços com respeito pelos nossos concorrentes. | 2 (0,7) | 4 (1,4) | 71 (24,4) | 123 (42,3) | 91 (31,3) | 4,02 | ,822 |
| V80.Procuramos continuamente novas ideias para criar os nossos serviços e produtos de grande usabilidade | 2 (0,7) | 6 (2,1) | 77 (26,5) | 133 (45,7) | 73 (25,1) | 3,92 | ,810 |
| V81.Procuramos trazer novos serviços de valor agregado em comparação com a concorrência | 3 (1,0) | 6 (2,1) | 114 (39,2) | 101 (34,7) | 67 (23,0) | 3,77 | ,863 |
| V82.Os canais de comunicação utilizados respondem melhor aos requisitos do cliente do que os nossos concorrentes. | 9 (3,1) | 14 (4,8) | 123 (42,3) | 95 (32,6) | 50 (17,2) | 3,56 | ,935 |
| V83.Desenvolvemos novas estratégias de comunicação, utilizando recursos internos do hospital-Escola. | 1 (0,3) | 8 (2,7) | 100 (34,4) | 116 (39,9) | 66 (22,7) | 3,82 | ,825 |

| | | | | | | | |
|---|-------------|--------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-------|
| V84.Somos criativos nos canais de comunicação que utilizamos | 3 (1,0) | 17 (5,8) | 91 (31,3) | 110 (37,8) | 70 (24,1) | 3,78 | ,913 |
| V85.Desenvolvemos continuamente novas maneiras de tornar os nossos processos mais simplificados | 4 (1,4) | 28 (9,6) | 98 (33,7) | 104 (35,7) | 57 (19,6) | 3,63 | ,951 |
| V86.Procuramos ativamente oportunidades para reduzir os custos fixos | | 5 (1,7) | 121 (41,6) | 109 (37,5) | 56 (19,2) | 3,74 | ,783 |
| V87.Procuramos continuamente oportunidades para reduzir os custos variáveis | 1 (0,3) | 5 (1,7) | 115 (39,5) | 111 (38,1) | 59 (20,3) | 3,76 | ,802 |
| V88.Procuramos novas maneiras de melhorar o conjunto de competências dos colaboradores | 3 (1,0) | 24 (8,2) | 82 (28,2) | 124 (42,6) | 58 (19,9) | 3,72 | ,911 |
| V89.Desenvolvemos novas maneiras de melhorar a eficiência da nossa comunidade | 3 (1,0) | 14 (4,8) | 91 (31,3) | 125 (43,0) | 58 (19,9) | 3,76 | ,861 |
| V90.Sinto-me orgulhoso de trabalhar no meu departamento/serviço | | 3 (1,0) | 23 (7,9) | 100 (34,4) | 165 (56,7) | 4,47 | ,686 |
| V91.Procuramos continuamente encontrar novas maneiras de melhorar o relacionamento com os fornecedores. | | 2 (0,7) | 138 (47,4) | 87 (29,9) | 64 (22,0) | 3,73 | ,807 |
| V92.Procuramos continuamente encontrar novas maneiras de melhorar o relacionamento com clientes | 1 (0,3) | 3 (1,0) | 75 (25,8) | 122 (41,9) | 90 (30,9) | 4,02 | ,801 |
| V93.Estamos inseridos e somos reconhecidos estrategicamente na comunidade onde o Hospital-Escola está inserido | 1 (0,3) | 6 (2,1) | 53 (18,29) | 121 (41,6) | 110 (37,8) | 4,14 | ,809 |
| V94.Desenvolvemos novas formas de Coordenação com as entidades parceiras | | 2 (0,7) | 123 (42,3) | 102 (35,1) | 64 (22,0) | 3,78 | ,791 |
| V95.Desenvolvemos novas formas de comunicação com as entidades parceiras | | 2 (0,7) | 101 (34,7) | 121 (41,6) | 67 (23,0) | 3,87 | ,768 |
| V96.Estabelecemos regularmente parcerias nas diversas áreas de atuação do Hospital-Escola como estratégia | 27 (9,3) | 42 (14,4) | 101 (34,7) | 88 (30,2) | 33 (11,3) | 3,20 | 1,112 |
| V97.Temos uma força de trabalho relativamente pequena em comparação com a concorrência | 2 (0,7) | 3 (1,0) | 159 (54,6) | 92 (31,6) | 35 (12,0) | 3,53 | ,744 |
| V98.Desenvolvemos novas formas de reduzir os requisitos de capital no nosso negócio do que os nossos concorrentes | 1 (0,3) | 5 (1,7) | 36 (12,4) | 124 (42,6) | 125 (43,0) | 4,26 | ,766 |
| V99.Existe um compromisso pela excelência do serviço ao cliente | 1 (0,3) | 5 (1,7) | 86 (29,6) | 122 (41,9) | 77 (26,5) | 3,92 | ,810 |
| V100.Desenvolvemos novas maneiras de reduzir o risco associado ao negócio do Hospital-Escola. | | 5 (1,7) | 104 (35,7) | 115 (39,5) | 67 (23,0) | 3,84 | ,795 |
| V101.Procuramos continuamente novas maneiras de aumentar as margens em cada fonte de receita. | 3 (1,0) | 6 (2,1) | 85 (29,2) | 108 (37,1) | 89 (30,6) | 3,94 | ,879 |
| V102.A focalização principal dos gestores é o serviço ao cliente e a qualidade | 4 (1,4) | 6 (2,1) | 55 (18,9) | 96 (33,0) | 130 (44,7) | 4,18 | ,902 |
| TOTAL | | | | | | 3,85 | ,834 |

Fonte: Autor

A escala revela uma boa consistência interna tendo-se obtido um Alfa de Cronbach de 0,957. (Tabela 60)

Tabela 60: Alfa de Cronbach (Modelo de Gestão da Inovação)

| α : ,957 | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|---|------------------------------------|---|
| V79.Procuramos continuamente diferenciar os nossos produtos e serviços com respeito pelos nossos concorrentes. | ,680 | ,955 |
| V80.Procuramos continuamente novas ideias para criar os nossos serviços e produtos de grande usabilidade | ,777 | ,954 |
| V81.Procuramos trazer novos serviços de valor agregado em comparação com a concorrência | ,790 | ,954 |
| V82.Os canais de comunicação utilizados respondem melhor aos requisitos do cliente do que os nossos concorrentes. | ,721 | ,955 |
| V83.Desenvolvemos novas estratégias de comunicação, utilizando recursos internos do hospital-Escola. | ,810 | ,954 |
| V84.Somos criativos nos canais de comunicação que utilizamos | ,737 | ,955 |
| V85.Desenvolvemos continuamente novas maneiras de tornar os nossos processos mais simplificados | ,749 | ,954 |
| V86.Procuramos ativamente oportunidades para reduzir os custos fixos | ,684 | ,955 |
| V87.Procuramos continuamente oportunidades para reduzir os custos variáveis | ,725 | ,955 |
| V88.Procuramos novas maneiras de melhorar o conjunto de competências dos colaboradores | ,729 | ,955 |
| V89.Desenvolvemos novas maneiras de melhorar a eficiência da nossa comunidade | ,801 | ,954 |
| V90.Sinto-me orgulhoso de trabalhar no meu departamento/serviço | ,506 | ,957 |
| V91.Procuramos continuamente encontrar novas maneiras de melhorar o relacionamento com os fornecedores. | ,729 | ,955 |
| V92.Procuramos continuamente encontrar novas maneiras de melhorar o relacionamento com clientes | ,760 | ,954 |
| V93.Estamos inseridos e somos reconhecidos estrategicamente na comunidade onde o Hospital-Escola está inserido | ,695 | ,955 |
| V94.Desenvolvemos novas formas de Coordenação com as entidades parceiras | ,793 | ,954 |
| V95.Desenvolvemos novas formas de comunicação com as entidades parceiras | ,761 | ,955 |
| V96.Estabelecemos regularmente parcerias nas diversas áreas de atuação do Hospital-Escola como estratégia | ,058 | ,964 |
| V97.Temos uma força de trabalho relativamente pequena em comparação com a concorrência | ,681 | ,955 |
| V98.Desenvolvemos novas formas de reduzir os requisitos de capital no nosso negócio do que os nossos concorrentes | ,650 | ,956 |
| V99.Existe um compromisso pela excelência do serviço ao cliente | ,743 | ,955 |
| V100.Desenvolvemos novas maneiras de reduzir o risco associado ao negócio do Hospital-Escola. | ,753 | ,955 |
| V101.Procuramos continuamente novas maneiras de aumentar as margens em cada fonte de receita. | ,752 | ,954 |
| V102.A focalização principal dos gestores é o serviço ao cliente e a qualidade | ,495 | ,957 |

Fonte: Autor

A análise fatorial revelou a existência de 4 fatores que explicam 69,19% da variância total. (tabela 61). Os valores próprios em o *scree plot* confirmam o número de fatores a reter. O teste de *Bartlett* é significativo e o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) é de ,947 confirma o procedimento adotado.

Tabela 61: Análise Fatorial (Modelo Gestão da Inovação)

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | |
|---|---------------------------|----------------|---------------------|--|----------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância |
| 1 | 12,978 | 54,075 | 54,075 | 12,978 | 54,075 |
| 2 | 1,460 | 6,085 | 60,160 | 1,460 | 6,085 |
| 3 | 1,144 | 4,766 | 64,925 | 1,144 | 4,766 |
| 4 | 1,024 | 4,265 | 69,190 | 1,024 | 4,265 |
| 5 | ,868 | 3,616 | 72,806 | | |
| 6 | ,678 | 2,826 | 75,632 | | |
| 7 | ,656 | 2,732 | 78,364 | | |
| 8 | ,592 | 2,467 | 80,831 | | |
| 9 | ,528 | 2,198 | 83,029 | | |
| 10 | ,495 | 2,063 | 85,092 | | |
| 11 | ,436 | 1,815 | 86,907 | | |
| 12 | ,399 | 1,662 | 88,569 | | |
| 13 | ,377 | 1,572 | 90,142 | | |
| 14 | ,359 | 1,495 | 91,636 | | |
| 15 | ,296 | 1,235 | 92,871 | | |
| 16 | ,276 | 1,151 | 94,022 | | |
| 17 | ,255 | 1,064 | 95,086 | | |
| 18 | ,226 | ,942 | 96,029 | | |
| 19 | ,214 | ,890 | 96,919 | | |
| 20 | ,198 | ,826 | 97,746 | | |
| 21 | ,176 | ,732 | 98,478 | | |
| 22 | ,150 | ,625 | 99,103 | | |
| 23 | ,122 | ,509 | 99,612 | | |
| 24 | ,093 | ,388 | 100,000 | | |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem. | | | | | ,947 |
| | | | Aprox. Qui-quadrado | | 5650,226 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | | | df | | 276 |
| | | | Sig. | | ,000 |

Método de Extração: Análise de Componente Principal (ACP)

Dado a existência de 4 componentes procedeu-se à cotação Varimax para fazer o alinhamento dos fatores.

Assim, e tal como se apresenta na tabela seguinte, na componente 1 ficaram incluídos V79, V80, V81, V82, V83, V84, V85, V89, V94, V95 e V101.

Na componente 2, ficaram incluídos V86, V87, V88, V91, V92, V97, V99 e V100.

Na componente 3, estão contemplados V90, V93, V98 e V102. Por fim, na componente 4, está presente V96.

Tabela 62: Matriz das componentes rotativa (modelo gestão da inovação)

| | Componentes | | | |
|---|-------------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| V79.Procuramos continuamente diferenciar os nossos produtos e serviços com respeito pelos nossos concorrentes. | ,710 | | | |
| V80.Procuramos continuamente novas ideias para criar os nossos serviços e produtos de grande usabilidade | ,758 | | | |
| V81.Procuramos trazer novos serviços de valor agregado em comparação com a concorrência | ,775 | | | |
| V82.Os canais de comunicação utilizados respondem melhor aos requisitos do cliente do que os nossos concorrentes. | ,805 | | | |
| V83.Desenvolvemos novas estratégias de comunicação, utilizando recursos internos do hospital-Escola. | ,643 | | | |
| V84.Somos criativos nos canais de comunicação que utilizamos | ,742 | | | |
| V85.Desenvolvemos continuamente novas maneiras de tornar os nossos processos mais simplificados | ,662 | | | |
| V86.Procuramos ativamente oportunidades para reduzir os custos fixos | | ,850 | | |
| V87.Procuramos continuamente oportunidades para reduzir os custos variáveis | | ,878 | | |
| V88.Procuramos novas maneiras de melhorar o conjunto de competências dos colaboradores | | ,565 | | |
| V89.Desenvolvemos novas maneiras de melhorar a eficiência da nossa comunidade | ,580 | | | |
| V90.Sinto-me orgulhoso de trabalhar no meu departamento/serviço | | | ,819 | |
| V91.Procuramos continuamente encontrar novas maneiras de melhorar o relacionamento com os fornecedores. | | ,622 | | |
| V92.Procuramos continuamente encontrar novas maneiras de melhorar o relacionamento com clientes | | ,497 | | |
| V93.Estamos inseridos e somos reconhecidos estrategicamente na comunidade onde o Hospital-Escola está inserido | | | ,457 | |
| V94.Desenvolvemos novas formas de Coordenação com as entidades parceiras | ,644 | | | |
| V95.Desenvolvemos novas formas de comunicação com as entidades parceiras | ,545 | | | |
| V96.Estabelecemos regularmente parcerias nas diversas áreas de atuação do Hospital-Escola como estratégia | | | | ,918 |
| V97.Temos uma força de trabalho relativamente pequena em comparação com a concorrência | | ,505 | | |
| V98.Desenvolvemos novas formas de reduzir os requisitos de capital no nosso negócio do que os nossos concorrentes | | | ,655 | |
| V99.Existe um compromisso pela excelência do serviço ao cliente | | ,508 | | |
| V100.Desenvolvemos novas maneiras de reduzir o risco associado ao negócio do Hospital-Escola. | | ,726 | | |
| V101.Procuramos continuamente novas maneiras de aumentar as margens em cada fonte de receita. | ,512 | | | |
| V102.A focalização principal dos gestores é o serviço ao cliente e a qualidade | | | ,739 | |
| Método de Extração: análise de Componente Principal. | | | | |
| Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. ^a | | | | |
| a. Rotação convergida em 6 iterações. | | | | |

Tendo por base as subdimensões que compõem o constructo Modelo de Gestão da Inovação, procedeu-se à análise Correlacional de *Pearson*, tendo-se obtido 26 correlações positivas e significativas.

A “Proposta de valor (PV)” está positiva e significativamente relacionada com as dimensões Canais (C) (R=0,641), Comparação com a concorrência (CC) (R=0,586), Capital humano (CH) (R=0,592) Valor da rede de cooperação (VRC) (R=0,622), Parcerias (P) (R=0,152), Ativos e capacidades (AeC) (R=0,631) e Fontes de receita (FR) (R=0,572).

Os “Canais (C)” estão positiva e significativamente relacionados com as dimensões Comparação com a concorrência (CC) (R=0,710), Capital humano (CH) (R=0,588) Valor da rede de cooperação (VRC) (R=0,576), Parcerias (P) (R=0,229), Ativos e capacidades (AeC) (R=0,634) e Fontes de receita (FR) (R=0,510).

A “Comparação com a concorrência (CC)” está positiva e significativamente relacionada com as dimensões Capital humano (CH) (R=0,660) Valor da rede de cooperação (VRC) (R=0,644), Ativos e capacidades (AeC) (R=0,620) e Fontes de receita (FR) (R=0,642). O “Capital humano (CH)” está positiva e significativamente relacionada com as dimensões Parcerias (P) (R=0,192), Ativos e capacidades (AeC) (R=0,643) e Fontes de receita (FR) (R=0,636).

As Parcerias (P) está positiva e significativamente relacionada com as dimensões Ativos e capacidades (AeC) (R=0,304) e Fontes de receita (FR) (R=0,150).

As Fontes de receita (FR) está positiva e significativamente relacionada com as dimensões Proposta de valor (PV) (R=0,572), Canais (C) (R=0,510), Comparação com a concorrência (CC) (R=0,642), Capital humano (CH) (R=0,638) Valor da rede de cooperação (VRC) (R=0,636), Parcerias (P) (R=0,150) e Ativos e capacidades (AeC) (R=0,580).

Tabela 63:

| Construto | Dimensões | M | DP | Correlação de item total corrigida | Correlações de Pearson | | | | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|------|------|------------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | PV | C | CC | CH | VRC | P | AeC | FR |
| Modelo de Gestão da Inovação (MGI) | Proposta de valor (PV) | 3,68 | ,853 | ,719 | - | ,641** | ,586** | ,592** | ,622** | ,152** | ,631** | ,572** |
| | Canais (C) | 3,42 | ,948 | ,741 | | - | ,710** | ,588** | ,576** | ,229** | ,634** | ,510** |
| | Comparação com a concorrência (CC) | 3,43 | ,866 | ,755 | | | - | ,660** | ,644** | ,098 | ,620** | ,642** |
| | Capital humano (CH) | 3,60 | ,920 | ,700 | | | | - | ,605** | ,097 | ,530** | ,638** |
| | Valor da rede de cooperação (VRC) | 3,61 | ,808 | ,746 | | | | | - | ,192** | ,643** | ,636** |
| | Parcerias (P) | 3,01 | ,990 | ,212 | | | | | | - | ,304** | ,150* |
| | Ativos e capacidades (AeC) | 3,45 | ,792 | ,754 | | | | | | | - | ,580** |
| | Fontes de receita (FR) | 3,56 | ,897 | ,703 | | | | | | | | - |

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). Fonte: Autor

6.3.8. Compromisso com o HE

Todos os 4 itens que foram utilizados para medir o compromisso com o HE-UFP obtiveram valores de concordância muito expressivos (M=3,89;SD=1,036).

Aqui, há que destacar os itens “V104.Considero que os problemas do HE são como se fossem meus” (M=4,25;SD=0,093) e “V105.Eu sinto-me como "parte da família" do HE” (M=4,08;SD=1,033), tendo-se obtido 82,1% e 73,9%, respetivamente, de concordâncias com as preposições apresentadas. (Tabela 64)

Tabela 64: Frequências (compromisso)

| Items | Strongly disagree 1 | Disagree 2 | Undecided 3 | Agree 4 | Strongly agree 5 | M | SD |
|---|---------------------|--------------|--------------|---------------|------------------|------|-------|
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| V103.Eu gostava bastante de desenvolver o resto da minha carreira no HE | 9 (3,1) | 14 (4,8) | 58 (19,9) | 121 (41,6) | 89 (30,6) | 3,92 | ,986 |
| V104.Considero que os problemas do HE são como se fossem meus | 5 (1,7) | 7 (2,4) | 40 (13,7) | 97 (33,3) | 142 (48,8) | 4,25 | ,903 |
| V105.Eu sinto-me como "parte da família" do HE | 8 (2,7) | 14 (4,8) | 54 (18,6) | 86 (29,6) | 129 (44,3) | 4,08 | 1,033 |
| V106.Eu não deixava o HE agora, porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aqui trabalham e para com o HE | 28 (89,6) | 46 (15,8) | 73 (25,1) | 89 (30,6) | 55 (18,9) | 3,33 | 1,224 |
| TOTAL | | | | | | 3,89 | 1,036 |

Fonte: Autor

A escala revela uma boa confiabilidade tendo-se obtido um Alfa de Cronbach de 0,810. (tabela 65)

Tabela 65: Alfa de Cronbach (compromisso)

| α : ,810 | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|---|------------------------------------|---------------------------------|---|
| V103.Eu gostava bastante de desenvolver o resto da minha carreira no HE | ,628 | ,416 | ,762 |
| V104.Considero que os problemas do HE são como se fossem meus | ,732 | ,566 | ,722 |
| V105.Eu sinto-me como "parte da família" do HE | ,667 | ,506 | ,743 |
| V106.Eu não deixava o HE agora, porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aqui trabalham e para com o HE | ,529 | ,286 | ,824 |

Fonte: Autor

A análise fatorial revelou a existência de 1 fator que explica 65,43% da variância total. (tabela 66) .O teste de *Bartlett* é significativo e o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) é de ,788 confirma o procedimento adotado.

Tabela 66: Análise Fatorial (Inovação na proposição de valor)

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | |
|---|---------------------------|----------------|--------------|--|----------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância |
| 1 | 2,617 | 65,435 | 65,435 | 2,617 | 65,435 |
| 2 | ,614 | 15,351 | 80,786 | | |
| 3 | ,463 | 11,571 | 92,357 | | |
| 4 | ,306 | 7,643 | 100,000 | | |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem. | | | | | ,788 |
| | | | | Aprox. Qui-quadrado | 426,282 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | | | df | 6 | |
| | | | Sig. | ,000 | |

Método de Extração: análise de Componente Principal

Fonte: Autor

6.3.9. Retenção de Talentos

Relativamente à “Retenção de Talentos”, a percepção dos colaboradores inquiridos no HE evidenciou níveis de concordância elevadas tendo-se obtido em todos os itens valores superiores à média aritmética ($M=3,65 > 2,5$; $SD=1,009$). Destacam-se os itens “V112.O trabalho é reconhecido e recompensado” com 83,5% de concordância ($M=4,18$; $SD=0,826$) e “V108.O HE aposta em formações para potenciar a inovação das soluções, processos, atividades, entre outros.” com 80,7% de concordância ($M=4,15$; $SD=0,860$).

Tabela 67: Frequências (retenção de talentos)

| Items | Strongly disagree | Disagree | Undecided | Agree | Strongly agree | M | SD |
|--|-------------------|--------------|---------------|---------------|----------------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| V107.A dedicação dos colaboradores é recompensada | 9 (3,1) | 37 (12,7) | 99 (34,0) | 88 (30,2) | 58 (19,9) | 3,51 | 1,045 |
| V108.O HE aposta em formações para potenciar a inovação das soluções, processos, atividades, entre outros. | 1 (0,3) | 14 (4,8) | 41 (14,1) | 120 (41,2) | 115 (39,5) | 4,15 | ,860 |
| V109.O HE oferece boas condições de trabalho | 14 (4,8) | 34 (11,7) | 88 (30,2) | 88 (30,2) | 67 (23,0) | 3,55 | 1,111 |
| V110.O HE aposta no meu desenvolvimento para que possa progredir e ocupar cargos superiores | 22 (7,6) | 38 (13,1) | 127 (43,6) | 70 (24,1) | 34 (11,7) | 3,19 | 1,052 |
| V111.No HE existe uma cultura de retenção de talentos | 20 (6,9) | 55 (18,9) | 77 (26,5) | 89 (30,6) | 50 (17,2) | 3,32 | 1,165 |
| V112.O trabalho é reconhecido e recompensado | 2 (0,7) | 10 (3,4) | 36 (12,4) | 130 (44,7) | 113 (38,8) | 4,18 | ,826 |
| TOTAL | | | | | | 3,65 | 1,009 |

Fonte: Autor

A escala revela uma boa confiabilidade tendo-se obtido um Alfa de Cronbach de 0,884.

(tabela 68)

Tabela 68: Alfa de Cronbach (retenção de talentos)

| α : ,884 | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|--|------------------------------------|---------------------------------|---|
| V107.A dedicação dos colaboradores é recompensada | ,651 | ,451 | ,872 |
| V108.O HE aposta em formações para potenciar a inovação das soluções, processos, atividades, entre outros. | ,651 | ,563 | ,872 |
| V109.O HE oferece boas condições de trabalho | ,785 | ,625 | ,848 |
| V110.O HE aposta no meu desenvolvimento para que possa progredir e ocupar cargos superiores | ,631 | ,454 | ,875 |
| V111.No HE existe uma cultura de retenção de talentos | ,774 | ,603 | ,851 |
| V112.O trabalho é reconhecido e recompensado | ,722 | ,636 | ,863 |

Fonte: Autor

A análise fatorial revelou a existência de 1 fator que explica 64,09% da variância total.

(tabela 69)

O teste de *Bartlett* é significativo e o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) é de ,861 confirma o procedimento adotado.

Tabela 69: Análise Fatorial (retenção de talentos)

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | |
|---|---------------------------|----------------|---------------------|--|----------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância |
| 1 | 3,846 | 64,094 | 64,094 | 3,846 | 64,094 |
| 2 | ,751 | 12,520 | 76,614 | | |
| 3 | ,516 | 8,593 | 85,207 | | |
| 4 | ,332 | 5,529 | 90,737 | | |
| 5 | ,316 | 5,271 | 96,007 | | |
| 6 | ,240 | 3,993 | 100,000 | | |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem. | | | | | ,861 |
| | | | Aprox. Qui-quadrado | 943,380 | |
| Teste de esfericidade de Bartlett | | | df | 15 | |
| | | | Sig. | ,000 | |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais (ACP)

Fonte: Autor

6.3.10. Satisfação com o Trabalho

Tal como se apresenta na tabela seguinte, os colaboradores inquiridos revelam uma elevada satisfação com o trabalho, tendo-se registado níveis de concordância muito elevados com as diferentes preposições elencadas (M=4,17;SD=0,821).

Tabela 70: Frequências (satisfação com o trabalho)

| Items | Strongly disagree | Disagree | Undecided | Agree | Strongly agree | M | SD |
|---|-------------------|-------------|--------------|---------------|----------------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| V113.De uma forma geral sinto-me satisfeito (a) por trabalhar no Hospital-Escola | | 2 (0,7) | 11 (3,8) | 85 (29,5) | 193 (66,3) | 4,61 | ,596 |
| V114.Sinto orgulho em fazer o meu trabalho | 6 (2,1) | 22 (7,6) | 81 (27,8) | 107 (36,8) | 75 (25,8) | 3,77 | ,986 |
| V115.Estou feliz com o modelo de gestão do Conselho de Administração e de Gestão do HE-UFPE | 1 (0,3) | 17 (5,8) | 41 (14,1) | 120 (41,2) | 112 (38,5) | 4,12 | ,883 |
| TOTAL | | | | | | 4,17 | ,821 |

Fonte: Autor

A escala revela uma boa consistência interna, tendo-se obtido um Alfa de Cronbach de 0,723. (tabela 71)

Tabela 71: Alfa de Cronbach (satisfação)

| α : ,723 | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|--|------------------------------------|---------------------------------|---|
| V113.De uma forma geral sinto-me satisfeito (a) por trabalhar no Hospital-Escola | ,431 | ,186 | ,431 |

| | | | |
|--|------|------|------|
| V114.Sinto orgulho em fazer o meu trabalho | ,635 | ,421 | ,635 |
| V115.Estou feliz com o modelo de gestão do Conselho de Administração e de Gestão do HE-UFP | ,637 | ,420 | ,637 |

Fonte: Autor

A análise fatorial revelou a existência de 1 fator que explica 64,95% da variância total. (tabela 72)

O teste de *Bartlett* é significativo e o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) é de ,637 confirma o procedimento adotado e a persecução desta análise.

Tabela 72: Análise Fatorial (satisfação)

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | |
|---|---------------------------|----------------|--------------|--|----------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância |
| 1 | 1,949 | 64,955 | 64,955 | 1,949 | 64,955 |
| 2 | ,681 | 22,693 | 87,648 | | |
| 3 | ,371 | 12,352 | 100,000 | | |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem. | | | | | ,637 |
| Aprox. Qui-quadrado | | | | | 204,634 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | | | | | 3 |
| df | | | | | |
| Sig. | | | | | ,000 |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais (ACP)

Fonte: Autor

6.3.11. Recomendação

Os inquiridos consideram e recomendam o HE-UFP como local de referência para trabalhar (M=4,13;SD=0,871).

Tal como apresentado na tabela seguinte, 233 colaboradores inquiridos concordam (41,2%) e concordam totalmente (38,8%) com a afirmação apresentada.

Tabela 73: Frequências (Recomendação)

| Items | Strongly disagree | Disagree | Undecided | Agree | Strongly agree | M | SD |
|---|-------------------|-------------|--------------|---------------|----------------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| V116.Recomendo o HE como local de referência para trabalhar | 3 (1,0) | 10 (3,4) | 45 (15,5) | 120 (41,2) | 113 (38,8) | 4,13 | ,871 |

Fonte: Autor

6..3.12. Intenção de Turnover

A “Intenção de Turnover” é bastante baixa no HE-UFP, pois os colaboradores inquiridos revelaram que não estão ativamente à procura de trabalho em outras organizações (65,6%) e não tencionam abandonar a organização (73,9%).

Aliás, os inquiridos concordaram com a afirmação “V119.Pretendo ficar no HE, pelo menos, nos próximos dois anos” (M=4,35;SD=0,883).

Tabela 74: Frequências (Intenção de Turnover)

| Items | Strongly disagree 1 | Disagree 2 | Undecided 3 | Agree 4 | Strongly agree 5 | M | SD |
|--|------------------------|---------------|----------------|--------------|---------------------|------|-------|
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| V117.Estou ativamente à procura de alternativas de trabalho noutras organizações | 150 (51,5) | 41 (14,1) | 62 (21,3) | 28 (9,6) | 10 (3,4) | 1,99 | 1,195 |
| V118.Logo que possível tenciono abandonar esta organização | 169 (58,1) | 46 (15,8) | 50 (17,2) | 19 (6,5) | 7 (2,4) | 1,79 | 1,092 |
| V119.Pretendo ficar no HE, pelo menos, nos próximos dois anos | 1 (0,3) | 10 (3,4) | 44 (15,1) | 68 (23,4) | 168 (57,7) | 4,35 | ,883 |
| TOTAL | | | | | | | |

Fonte: Autor

A escala revela uma boa consistência interna, tendo-se obtido um Alfa de Cronbach de 0,793. (tabela 75)

Da eliminação do item 3 resulta uma melhoria do valor de Alfa de Cronbach (α : ,858), procedimento que adotou em análise posteriores. Recordar-se que o item 3 tem sentido inverso que os dois outros itens da presente escala.

Tabela 75: Alfa de Cronbach (intenção de turnover)

| α : ,793 α : ,858 (eliminação item 3) | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|--|------------------------------------|---------------------------------|---|
| V117.Estou ativamente à procura de alternativas de trabalho noutras organizações | ,741 | ,596 | ,599 |
| V118.Logo que possível tenciono abandonar esta organização | ,719 | ,578 | ,625 |
| V119.Pretendo ficar no HE, pelo menos, nos próximos dois anos | ,488 | ,240 | ,858 |

Fonte: Autor

A análise fatorial revelou a existência de 1 fator que explica 70,83% da variância total. (Tabela 76)

O teste de *Bartlett* é significativo e o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) é de ,639 confirma o procedimento adotado e a persecução desta análise.

Tabela 76: Análise Fatorial (intenção de turnover)

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | |
|---|---------------------------|----------------|--------------|--|----------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância |
| 1 | 2,125 | 70,834 | 70,834 | 2,125 | 70,834 |
| 2 | ,631 | 21,049 | 91,883 | | |
| 3 | ,244 | 8,117 | 100,000 | | |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem. | | | | | ,639 |
| | | | | Aprox. Qui-quadrado | 322,315 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | | | df | 3 | |
| | | | Sig. | ,000 | |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais (ACP)

Fonte: Autor

6.4. Correlações entre variáveis

Na procura de associações entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes procedeu-se à realização de correlações, procurando evidenciar as variáveis que apresentam relações de dependência.

Utilizou-se o teste do quiquadrado de Pearson para um nível de significância $p < 0,05$.

De modo a confirmar a força das associações entre as dimensões do estudo, procedeu-se à análise de correlações entre as variáveis, tal como se apresenta na tabela seguinte (tabela 77).

O coeficiente de correlação de Pearson (R) é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver dos valores extremos maior será a associação linear (Hill & Hill, 2002; Maroco, 2003).

Tal como se apresenta na tabela seguinte, a maior parte das correlações entre as variáveis do estudo são positivas e significativas ($p=0,000$).

Todavia, e como seria de esperar, existem correlações negativas e significativas entre a Intenção de Turnover (IT) e Inovação para a Criação de Valor (IVC) ($R=-,116$), o Compromisso (C) ($R=-,221$), a Satisfação ($R=-,264$) e a Recomendação ($R=-,387$).

Tabela 77: Correlações entre os diferentes constructos

| Constructos | Correlações de Pearson | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | ICV | IPV | IRV | MO | CO | MGI | C | RT | ST | R | IT |
| Inovação na Criação de Valor (ICV) | - | ,736** | ,509** | ,252** | ,180** | ,306** | ,454** | ,556** | ,498** | ,431** | -,116* |
| Inovação na Proposição de Valor (IPV) | | - | ,534** | ,254** | ,195** | ,304** | ,489** | ,589** | ,575** | ,499** | -,062 |
| Inovação na Recolha de Valor (IRV) | | | - | ,328** | ,236** | ,217** | ,345** | ,393** | ,359** | ,339** | ,002 |
| Modelo Organizacional (MO) | | | | - | ,429** | ,295** | ,145* | ,248** | ,069 | ,028 | ,335** |
| Cultura Organizacional (CO) | | | | | - | ,482** | ,218** | ,298** | ,070 | ,058 | ,204** |
| Modelo de Gestão da Inovação (MGI) | | | | | | - | ,212** | ,294** | ,195** | ,238** | ,070 |
| Compromisso (C) | | | | | | | - | ,703** | ,552** | ,567** | -,221** |
| Retenção de Talentos (RT) | | | | | | | | - | ,559** | ,538** | -,113 |
| Satisfação com o trabalho (ST) | | | | | | | | | - | ,701** | -,264** |
| Recomendação (R) | | | | | | | | | | - | -,387** |
| Intenção de Turnover (IT) | | | | | | | | | | | - |

A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).**

A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).*

Fonte: Autor

A dimensão “Inovação para a criação de valor” está positiva e significativamente correlacionada com as restantes variáveis, à exceção da Intenção de Turnover que é negativa e significativa ($R=-,116$). Em termos de robustez, destaca-se a correlação com a Inovação na Proposição de Valor (IPV) ($R=,736$), com a Retenção de Talentos ($R=,556$) e com a Inovação na Recolha de Valor (IRV) ($R=,509$).

A dimensão Inovação na Proposição de Valor (IPV) está positivamente e significativamente com todas as variáveis à exceção da Intenção de Turnover. As correlações mais fortes registam-se com a Retenção de Talentos ($R=,589$), a Satisfação no trabalho ($R=,575$) e a “Inovação na Recolha de Valor (IRV) ($R=,534$).

O mesmo registo se verifica com Inovação na Recolha de Valor (IRV), uma vez que à exceção da Intenção de Turnover, encontra correlações positivas e significativas com as

demais dimensões, sendo as mais altas com a Retenção de Talentos ($R=,393$) e a Satisfação no Trabalho ($R=,359$).

O Modelo Organizacional encontra cinco correlações positivas e significativas, como Compromisso ($R=,429$), o Modelo de Gestão da Inovação ($R=,295$), a Retenção de Talentos ($R=,248$), a Intenção de Turnover ($R=,335$) e o Compromisso ($R=,145$).

A Cultura Organizacional apresenta quatro correlações positivas e significativas: com o Modelo de Gestão da Inovação ($R=,482$), a Retenção de Talentos ($R=,298$), o Compromisso Organizacional ($R=,218$) e a Intenção de Turnover ($R=,204$).

Por sua vez, o Modelo de Gestão da Inovação encontra-se positiva e significativamente correlacionado com a Retenção de Talentos ($R=,294$), a Recomendação ($R=,238$), o Compromisso ($R=,212$) e a Satisfação com o Trabalho ($R=,195$).

O Compromisso está positiva e significativamente com a Retenção de Talentos ($R=,703$), a Recomendação ($R=,567$) e a Satisfação com o Trabalho ($R=,552$), mas negativa e significativamente correlacionado com a Intenção de Turnover ($R=-,221$).

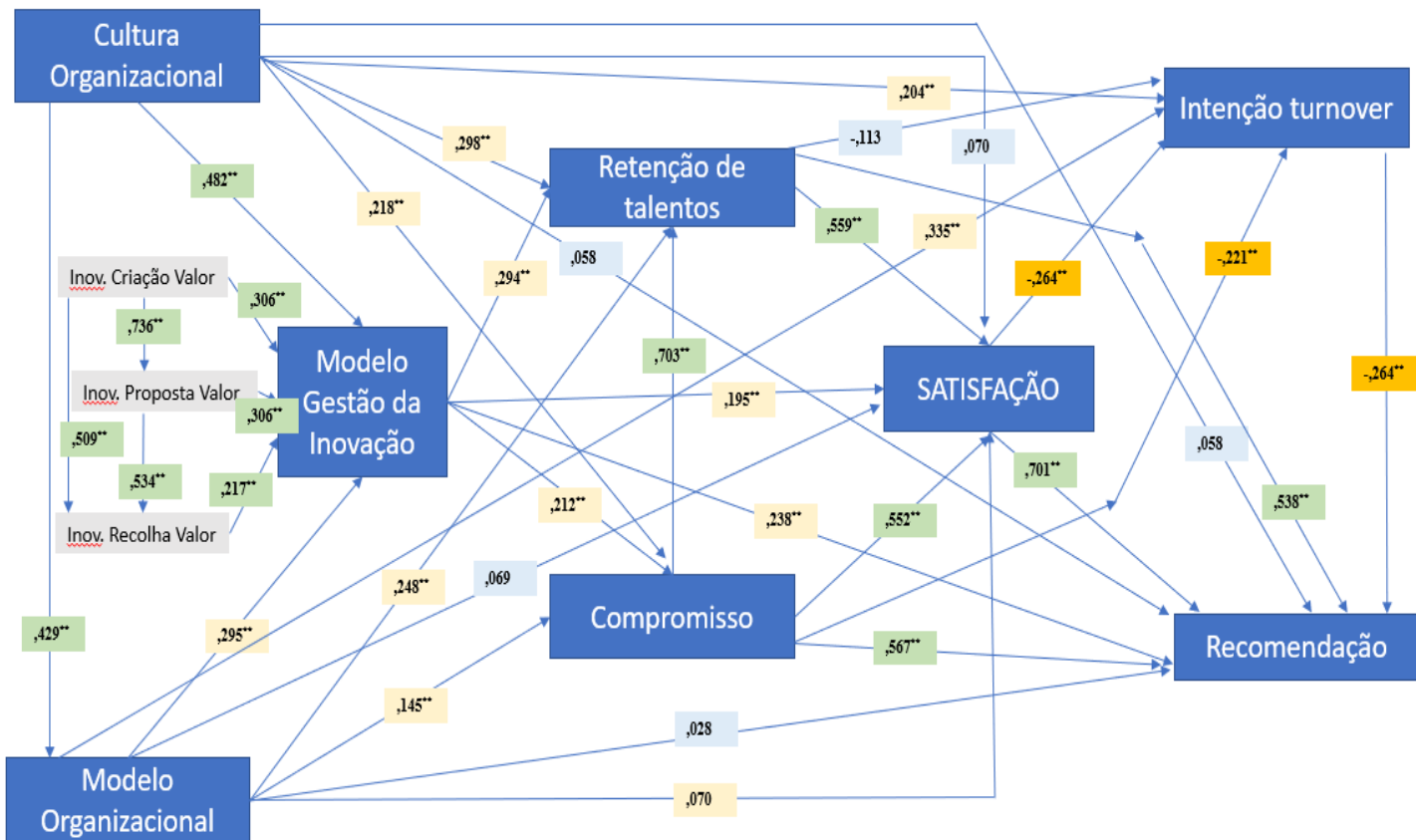
A Retenção de Talentos está positiva e significativamente correlacionada com a Satisfação com o Trabalho ($R=,559$) e a Recomendação ($R=,538$).

A Satisfação como Trabalho encontra-se positiva e significativamente correlacionada com a Recomendação ($R=,701$), mas negativa e significativamente correlacionada com a Intenção de Turnover ($R=-,264$).

Por fim, a Recomendação está negativa mas significativamente correlacionada com a Intenção de Turnover ($R=-,387$).

Em termos de síntese e, tendo por base o modelo concetual de partida, a figura seguinte permite uma visualização global das correlações.

Figura 27: Modelo conceptual de partida



Fonte: Autor

6.5. Modelo de equações estruturais

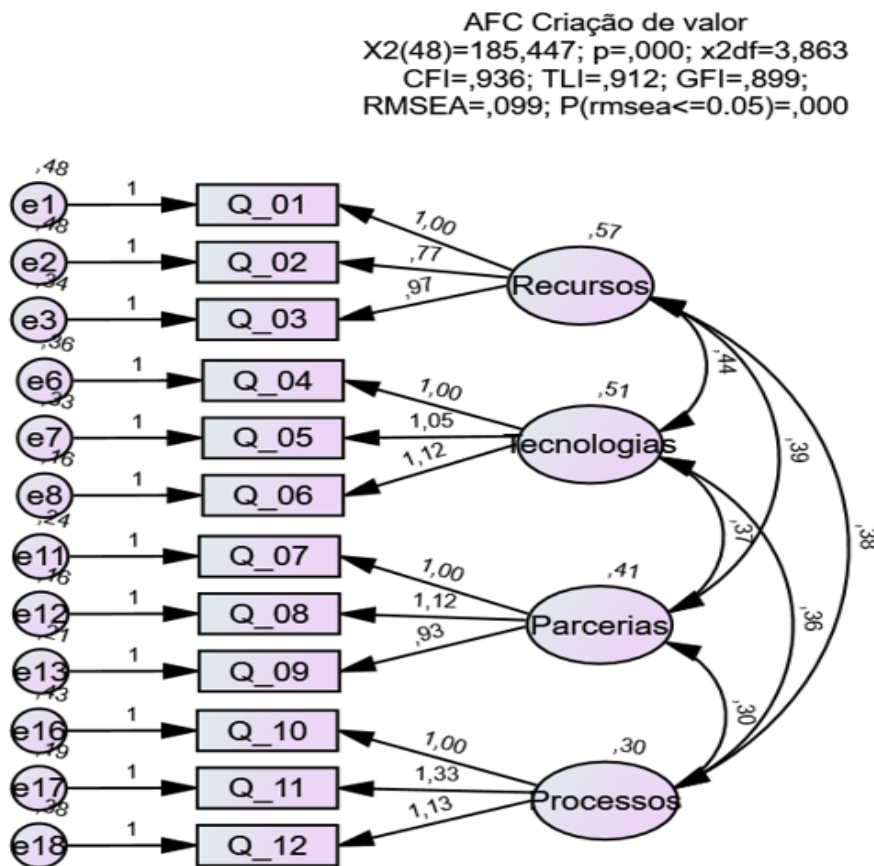
Dada a complexidade do modelo teórico de partida, a existência de multivariáveis latentes e multidimensionais recorreu-se ao modelo de equações estruturais de modo a estimar a relações de dependência múltipla entre variáveis e a definir o modelo final para explicar o conjunto inteiro de relações.

Para a realização do modelo de equações estruturais recorreu-se ao Software AMOS v.24. A validade convergente e discriminante foi calculada com a macro para Excel de James Gaskin.

6.5.1. Criação de Valor

A análise da estrutura poli-factorial da escala de criação de valor foi feita através de uma análise factorial confirmatória (CFA). Os valores obtidos, $\chi^2/df = 3.863$; CFI = .936; GFI = .899; RMSEA = .099, indicam uma qualidade de ajustamento adequada. Adicionalmente a escala de criação de valor apresenta alguns problemas de validade divergente pois a raiz quadrada do AVE de todas as variáveis é inferior à correlação com as outras variáveis latentes. No entanto, os valores de AVE são superiores a .50 e os valores de fiabilidade compósita são superiores a .70. Os valores de consistência interna, medida com o Alfa de Cronbach, são todos superiores a .70.

Figura 28: AFC da Criação de valor



Fonte: Autor

Tabela 78 – Validade convergente e discriminante (criação de valor)

| | Alfa Cronb | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | Rec | Tecn | Parc | Proc |
|-------------|------------|-------|-------|-------|---------|----------|----------|----------|-------|
| Recursos | ,764 | 0,766 | 0,524 | 0,825 | 0,777 | 0,724 | | | |
| Tecnologias | ,856 | 0,860 | 0,672 | 0,825 | 0,878 | 0,821*** | 0,820 | | |
| Parcerias | ,853 | 0,858 | 0,669 | 0,754 | 0,866 | 0,801*** | 0,803*** | 0,818 | |
| Processos | ,784 | 0,783 | 0,550 | 0,825 | 0,817 | 0,908*** | 0,908*** | 0,868*** | 0,741 |

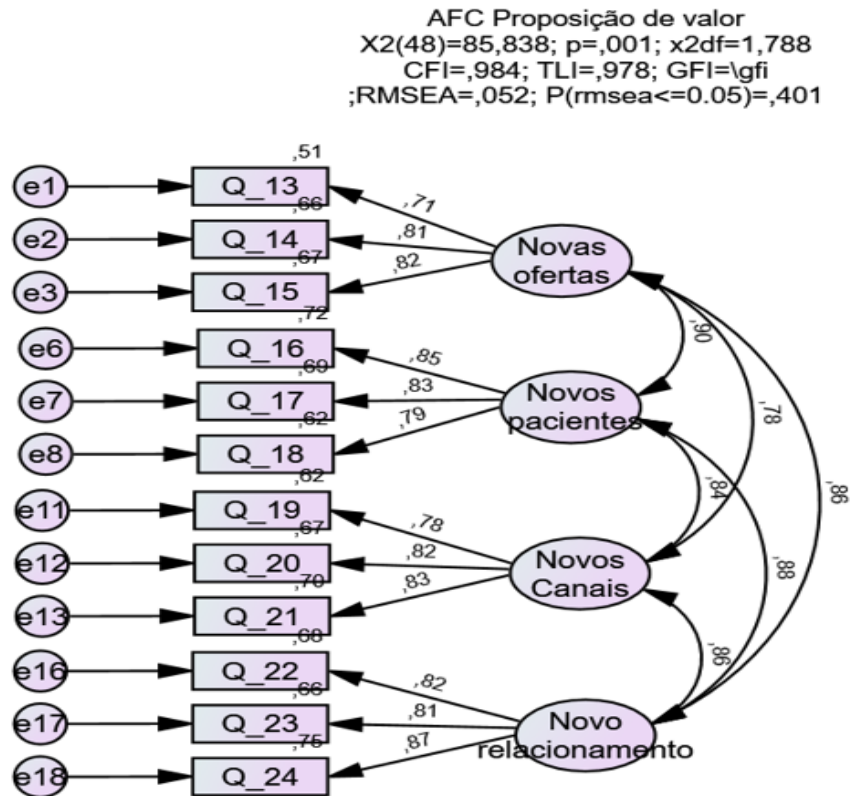
*** $p < .001$

Fonte: Autor

6.5.2. Proposição de valor

A análise da estrutura poli-factorial da escala de proposição de valor foi feita através de uma análise factorial confirmatória (CFA). Os valores obtidos, $\chi^2/df = 1.788$; CFI = .984; GFI = .953; RMSEA = .052, indicam um bom ajustamento dos dados à amostra. A escala apresenta alguns problemas de validade divergente pois a raiz quadrada do AVE de todas as variáveis é inferior à correlação com as outras variáveis latentes. No entanto, os valores de AVE são superiores a .50 e os valores de fiabilidade compósita são superiores a .70. Os valores de consistência interna são todos superiores a .80 (bom).

Figura 29: AFC da proposição de valor



Fonte: Autor

Tabela 79 – Validade convergente e discriminante (proposição de valor)

| | Alfa | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | Nfert | Npac | Ncan | Nrela |
|--------------------|------|-------|-------|-------|---------|--------------|--------------|--------------|-------|
| Novas ofertas | ,822 | 0,826 | 0,614 | 0,816 | 0,835 | 0,784 | | | |
| N. pacientes | ,861 | 0,863 | 0,678 | 0,816 | 0,866 | 0,903** * | 0,823 | | |
| N, canais | ,853 | 0,853 | 0,659 | 0,746 | 0,855 | 0,780** * | 0,837** * | 0,812 | |
| N. relacionamentos | ,872 | 0,873 | 0,696 | 0,777 | 0,876 | 0,860** * | 0,881** * | 0,864** * | 0,834 |

*** $p < .001$

Fonte: Autor

6.5.3. Inovação na recolha de valor

A análise da estrutura bi-factorial da escala de Inovação na recolha de valor foi feita através de uma análise factorial confirmatória (CFA). Os valores obtidos, $\chi^2/df = 1.156$; CFI = .998; GFI = .990; RMSEA = .023, indicam um bom ajustamento dos dados à amostra. A escala apresenta alguns problemas de validade divergente pois a raiz quadrada do AVE de todas as variáveis é inferior à correlação com as outras variáveis latentes. Os valores de fiabilidade compósita são muito próximos ou superiores a .70. A validade convergente (AVE) da variável novos modelos é inferior a .50. A consistência interna da dimensão Novos Modelos é de .631 (fraco mas aceitável).

Figura 30 – AFC da inovação na criação de valor

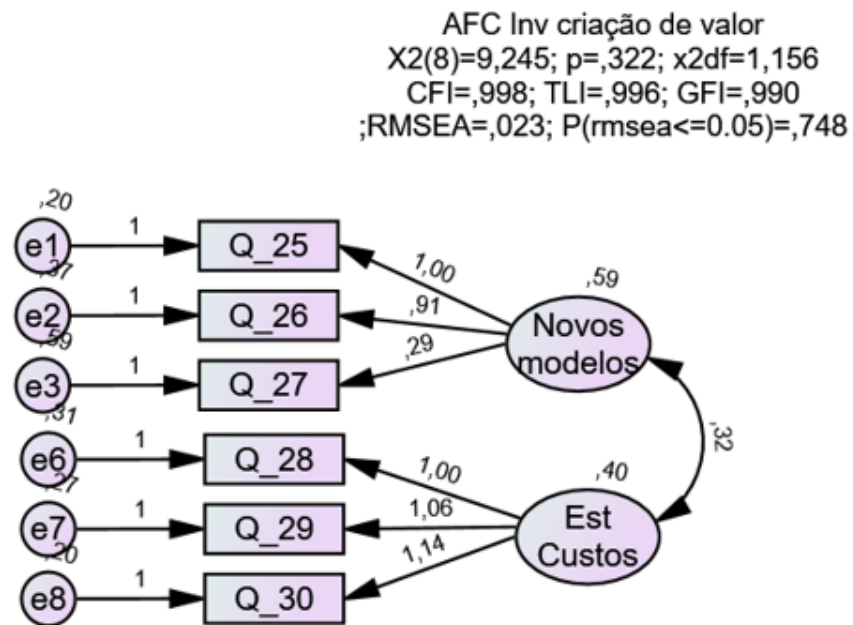


Tabela 80 – Validade convergente e discriminante (inovação na criação de valor)

| | Alfa | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | Nov Model | N estr |
|-------------------------|------|-------|-------|-------|---------|-----------|--------|
| Novos Modelos | ,631 | 0,690 | 0,464 | 0,426 | 0,813 | 0,681 | |
| N. estruturas de custos | .837 | 0,839 | 0,635 | 0,426 | 0,846 | 0,653*** | 0,797 |

*** $p < .001$

6.5.4. Cultura organizacional

A análise da estrutura hepta-factorial da escala de cultura organizacional foi feita através de uma análise factorial confirmatória (CFA). Os valores obtidos, $\chi^2/df = 3.180$; CFI = .854; GFI = .851; RMSEA = .087, indicam um ajustamento adequado dos dados à amostra. A escala apresenta alguns problemas de validade divergente pois a raiz quadrada do AVE de todas as variáveis é inferior à correlação com as outras variáveis latentes. Os valores de fiabilidade compósita das variáveis Atitude de risco e Distância como potência são muito baixos. A validade convergente (AVE) das variáveis Atitude de risco, Confiança, Abertura e Distância como potência é inferior a .50. A consistência interna das dimensões Atitude de Risco e Distância como potência apresenta valores considerados como muito baixos (< .60).

Figura 31 – AFC da cultura organizacional

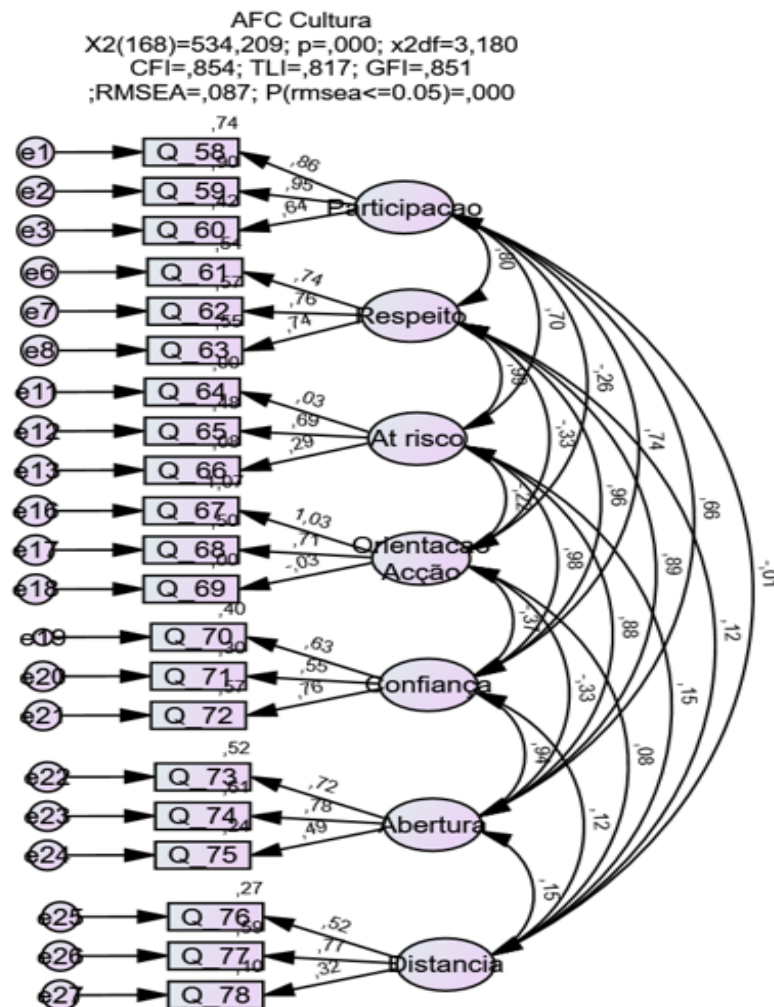


Tabela 81 – Validade convergente e discriminante (cultura organizacional)

| | Alfa | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | Part | Resp | Risco | Ação | Conf | Abert | Dist |
|-------|------|-------|-------|-------|---------|-----------|----------|--------|-----------|--------|-------|-------|
| Part | ,845 | 0,864 | 0,685 | 0,640 | 0,925 | 0,828 | | | | | | |
| Resp | ,777 | 0,790 | 0,556 | 0,981 | 0,790 | 0,800*** | 0,745 | | | | | |
| Risco | ,251 | 0,296 | 0,189 | 0,981 | 0,506 | 0,697 | 0,990 | 0,435 | | | | |
| Ação | ,521 | 0,672 | 0,523 | 0,135 | 1,071 | -0,258*** | -0,325** | -0,220 | 0,723 | | | |
| Conf | ,693 | 0,686 | 0,426 | 0,960 | 0,710 | 0,737*** | 0,964** | 0,980 | -0,367*** | 0,653 | | |
| Abert | ,710 | 0,709 | 0,457 | 0,890 | 0,747 | 0,661*** | 0,885** | 0,879 | -0,325*** | 0,943* | 0,676 | |
| Dist | ,516 | 0,559 | 0,321 | 0,023 | 0,660 | -0,014 | 0,124 | 0,153 | 0,080 | 0,124 | 0,149 | 0,566 |

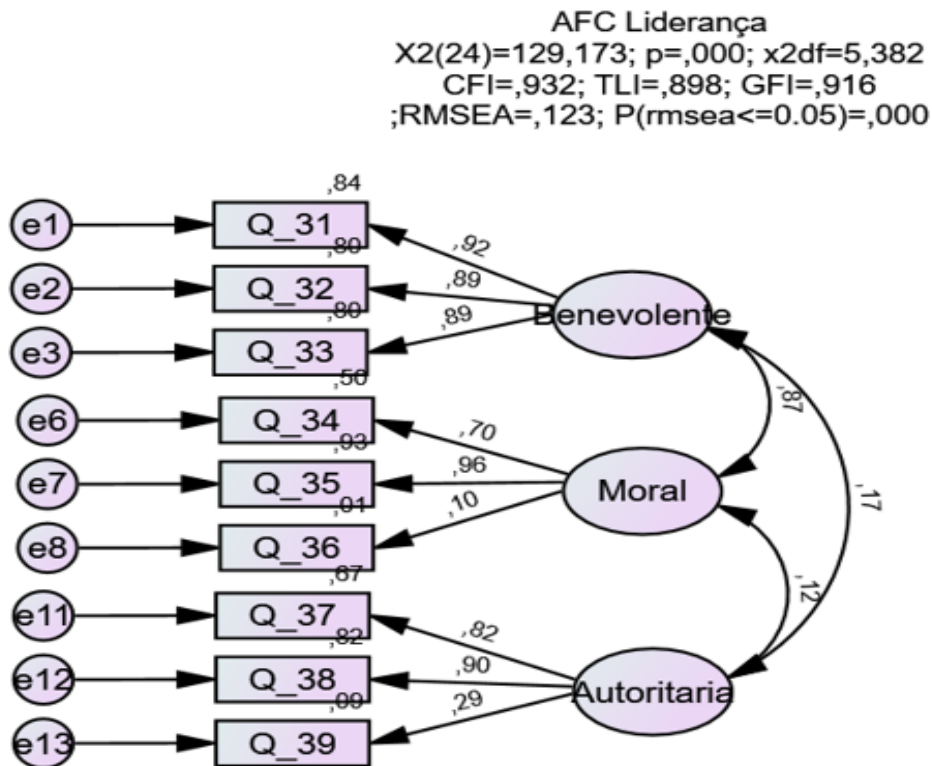
*** $p < .001$

Fonte: Autor

6.5.5. Liderança

A análise da estrutura tri-factorial da escala de liderança foi feita através de uma análise factorial confirmatória (CFA). Os valores obtidos, $\chi^2/df = 5.382$; CFI = .932; GFI = 916; RMSEA = .123, indicam um ajustamento medíocre dos dados à amostra. A escala apresenta alguns problemas de validade divergente pois a raiz quadrada do AVE da variável Moral é inferior à correlação com a variável Benevolência. O valor de fiabilidade compósita da variável Benevolência é inferior a .70. A dimensão Liderança Moral apresenta um valor de consistência interna considerado como muito baixo.

Figura 32 – AFC da Liderança



Fonte: Autor

Tabela 82 – Validade convergente e discriminante (Liderança)

| | Alfa | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | Ben | Moral | Autoritária |
|-----------------|------|-------|-------|-------|---------|----------|-------|-------------|
| Benevolent e | ,928 | 0,929 | 0,814 | 0,755 | 0,931 | 0,902 | | |
| Moral | .508 | 0,667 | 0,479 | 0,755 | 0,934 | 0,869*** | 0,692 | |
| Autoritária | .661 | 0,741 | 0,525 | 0,028 | 0,869 | 0,168* | 0,119 | 0,725 |

*** $p < .001$

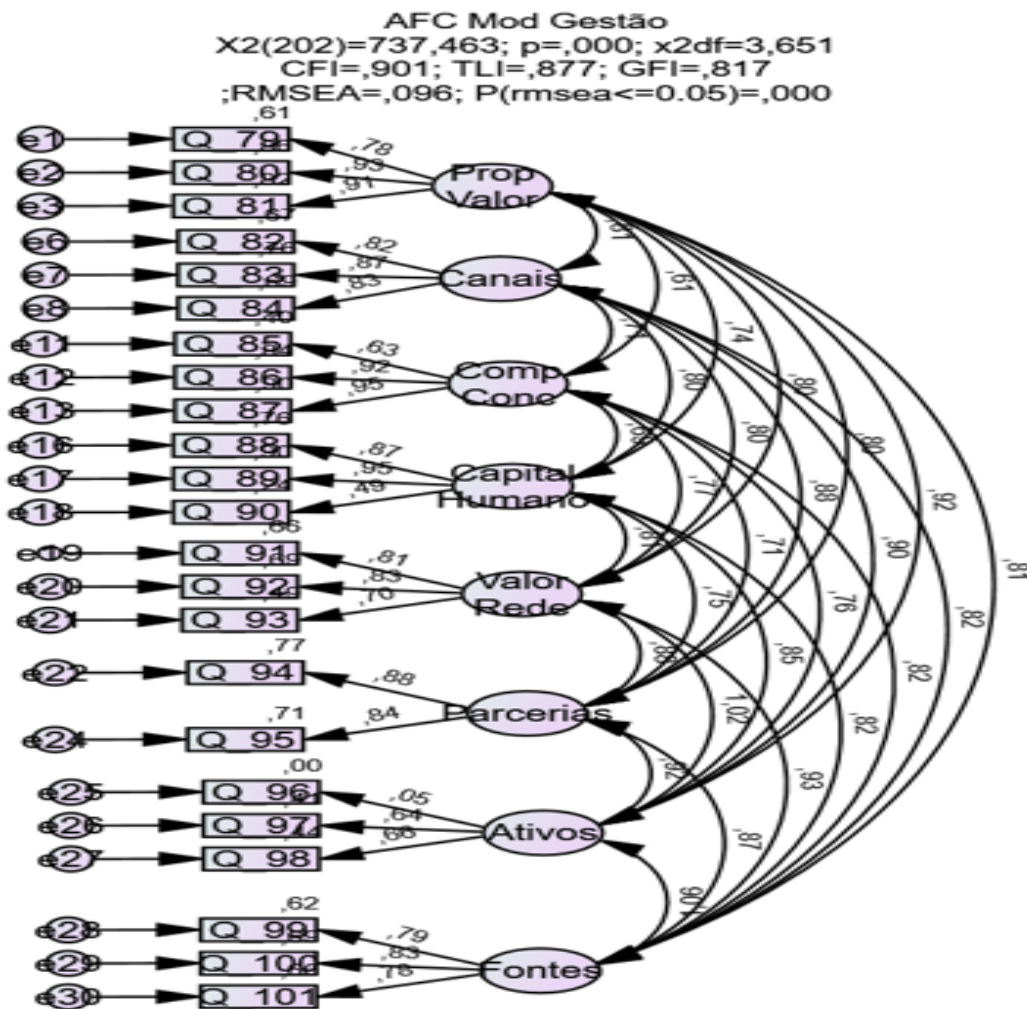
Fonte: Autor

6.5.6. Modelo de Gestão

A análise da estrutura octa-factorial da escala de cultura organizacional foi feita através de uma análise factorial confirmatória (CFA). Os valores obtidos, $\chi^2/df = 3.651$; CFI = .901; GFI = .817; RMSEA = .096, indicam um ajustamento adequado dos dados   amostra. A escala apresenta alguns problemas de validade divergente pois a raiz quadrada do AVE

de algumas variáveis é inferior à correlação com as outras variáveis latentes. O valor de fiabilidade composta da variável Ativos e capacidades é muito baixo. A validade convergente (AVE) da variável Ativos e capacidades é inferior a .50. Os valores de consistência interna são todos bons ou excelentes, com exceção do valor da dimensão Ativos e capacidades que é considerado como muito baixo.

Figura 33 – AFC do modelo de gestão



Fonte: Autor

Tabela 83: Validade convergente e discriminante (modelo de gestão)

| | Alfa | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | proV | Canais | CCon | CapHum | VRede | Parc | Ativos | Fontes |
|--------|------|-------|-------|-------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|--------|
| proV | .902 | 0,907 | 0,765 | 0,850 | 0,925 | 0,875 | | | | | | | |
| Canais | .878 | 0,879 | 0,708 | 0,815 | 0,882 | 0,810*** | 0,842 | | | | | | |
| ComCon | .843 | 0,878 | 0,712 | 0,667 | 0,937 | 0,605*** | 0,705*** | 0,844 | | | | | |
| CapHum | .805 | 0,829 | 0,633 | 0,723 | 0,924 | 0,743*** | 0,796*** | 0,693*** | 0,795 | | | | |
| VRede | ,819 | 0,826 | 0,614 | 1,050 | 0,837 | 0,799*** | 0,798*** | 0,769*** | 0,810*** | 0,784 | | | |
| Parc | ,851 | 0,851 | 0,741 | 0,850 | 0,854 | 0,795*** | 0,878*** | 0,709*** | 0,755*** | 0,882*** | 0,861 | | |
| Ativos | ,361 | 0,461 | 0,284 | 1,126 | 0,597 | 0,922 | 0,903 | 0,757 | 0,851 | 1,025 | 0,922 | 0,533 | |
| Fontes | ,835 | 0,839 | 0,635 | 1,126 | 0,842 | 0,807*** | 0,816*** | 0,817*** | 0,818*** | 0,931*** | 0,870*** | 1,061 | 0,797 |

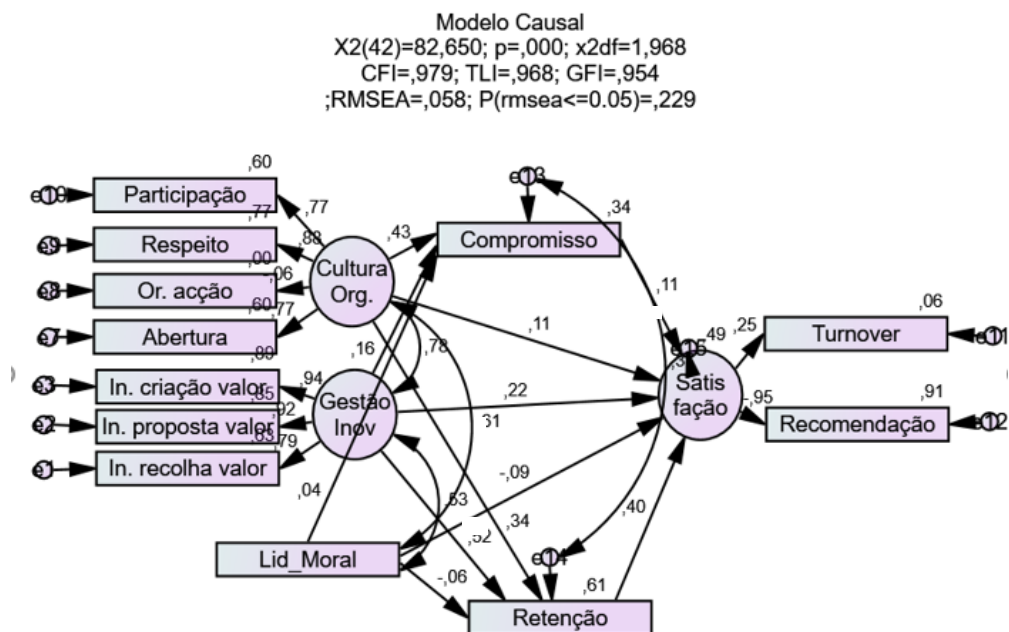
*** $p < .001$.

Fonte: Autor

6.5.7. Modelo causal

Os valores de ajustamento obtidos para o modelo causal, $\chi^2/df = 1.968$; CFI = .979; GFI = .954, RMSEA = .058, SRMR = .035, indicam uma boa qualidade de ajustamento aos dados da amostra. O modelo explica 49% da variabilidade da satisfação com o trabalho no HE. Na figura 7 apresentam-se as estimativas estandardizadas dos coeficientes.

Figura 27 – Path analysis



Fonte: Autor

Tabela 84 – Estimativas estandardizadas e não estandardizadas dos coeficientes

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------------------|------|-------------|----------|------|-------|------|
| Compromisso | <--- | COrgan | ,691 | ,176 | ,427 | *** |
| Compromisso | <--- | Ginov | ,262 | ,158 | ,156 | ,098 |
| Retenção | <--- | Ginov | ,909 | ,135 | ,521 | *** |
| Retenção | <--- | COrgan | ,578 | ,144 | ,343 | *** |
| Compromisso | <--- | Lid Moral | ,041 | ,071 | ,037 | ,558 |
| Retenção | <--- | Lid Moral | -,074 | ,058 | -,065 | ,199 |
| Satisfação | <--- | Compromisso | ,020 | ,014 | ,105 | ,139 |
| Satisfação | <--- | Retenção | ,073 | ,028 | ,396 | ,011 |
| Satisfação | <--- | COrgan | ,035 | ,035 | ,113 | ,321 |
| Satisfação | <--- | Ginov | ,069 | ,039 | ,216 | ,075 |
| Satisfação | <--- | Lid_Moral | -,018 | ,014 | -,087 | ,196 |
| Inova Recolha | <--- | Ginov | 1,000 | | ,793 | |
| Inova Proposicao | <--- | Ginov | 1,326 | ,071 | ,920 | *** |
| Inova Valor | <--- | Ginov | 1,304 | ,068 | ,944 | *** |
| OC Abertura | <--- | C Organ | 1,000 | | ,773 | |
| OC Orientacao | <--- | C Organ | -,085 | ,090 | -,059 | ,344 |
| OC Respeito | <--- | C Organ | 1,303 | ,085 | ,876 | *** |
| OC Participacao | <--- | C Organ | 1,358 | ,100 | ,774 | *** |

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Fonte: Autor

6.6. Confirmação das Hipóteses:

Hipótese 1 – A cultura organizacional tem um efeito positivo sobre o compromisso com o HE

O coeficiente de regressão é estatisticamente significativo e positivo ($\beta = .427, p < .001$). Confirma-se a hipótese enunciada.

Hipótese 2 – A cultura organizacional tem um efeito positivo sobre a retenção de talentos

O coeficiente de regressão é estatisticamente significativo e positivo ($\beta = .343, p < .001$).
Confirma-se a hipótese enunciada.

Hipótese 3 - A gestão da inovação tem um efeito positivo sobre o compromisso com o HE

O coeficiente de regressão é marginalmente significativo e positivo ($\beta = .156, p < .098$).
Confirma-se a hipótese enunciada.

Hipótese 4 – A gestão da inovação tem um efeito positivo sobre a retenção de talentos

O coeficiente de regressão é estatisticamente significativo e positivo ($\beta = .521, p < .001$).
Confirma-se a hipótese enunciada.

Hipótese 5 – A liderança moral tem um efeito positivo sobre o compromisso com o HE

O coeficiente de regressão é positivo mas não estatisticamente significativo ($\beta = .037, p = .558$). Não se confirma a hipótese enunciada.

Hipótese 6 – A liderança moral tem um efeito positivo sobre a retenção de talentos

O coeficiente de regressão não é estatisticamente significativo ($\beta = -.065, p = .199$).
Não se confirma a hipótese enunciada.

Hipótese 7 - O compromisso com o HE tem um efeito positivo na satisfação no trabalho

O coeficiente de regressão é estatisticamente significativo e positivo ($\beta = .105, p < .139$). Não se confirma a hipótese enunciada.

Hipótese 8 - A retenção de talentos tem um efeito positivo na satisfação no trabalho

O coeficiente de regressão é estatisticamente significativo e negativo ($\beta = .396, p < .011$). Confirma-se a hipótese enunciada.

Hipótese 9 - A liderança moral tem um efeito positivo na satisfação no trabalho

O coeficiente de regressão é estatisticamente significativo e positivo ($\beta = -.087, p < .196$). Não se confirma a hipótese enunciada.

Hipótese 10 - A cultura organizacional tem um efeito positivo na satisfação no trabalho

O coeficiente de regressão não é estatisticamente significativo e é positivo ($\beta = .113, p = .321$). Não se confirma a hipótese enunciada.

Hipótese 11 - A Gestão da inovação tem um efeito positivo na satisfação no trabalho

O coeficiente de regressão é marginalmente significativo e é positivo ($\beta = .216, p = .075$). Confirma-se a hipótese enunciada.

Hipótese 12 – O compromisso com o HE medeia a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho

O efeito directo da cultura organizacional sobre a satisfação no trabalho ($\beta = .571, p = .021$) diminui quando se acrescenta ao modelo a variável mediadora ($\beta = .444, p = .008$), sendo o efeito indirecto estatisticamente significativo ($p = .010$).

Confirma-se a hipótese enunciada.

Hipótese 13 – O compromisso com o HE medeia a relação entre a gestão da inovação e a satisfação no trabalho

O efeito directo da gestão da inovação sobre a satisfação no trabalho ($\beta = .504, p = .092$) diminui quando se acrescenta ao modelo a variável mediadora ($\beta = .457, p = .022$), sendo o efeito indirecto estatisticamente significativo ($p = .010$).

Confirma-se a hipótese enunciada.

Hipótese 14 – O compromisso com o HE medeia a relação entre a liderança moral e a satisfação no trabalho

O efeito directo da liderança moral sobre a satisfação no trabalho ($\beta = .404, p = .022$) diminui quando se acrescenta ao modelo a variável mediadora ($\beta = .162, p = .058$), sendo o efeito indirecto estatisticamente significativo ($p = .010$).

Confirma-se a hipótese enunciada.

Hipótese 16 – A retenção de talentos medeia a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho

O efeito directo da cultura organizacional sobre a satisfação no trabalho ($\beta = .5711, p = .021$) diminui quando se acrescenta ao modelo a variável mediadora ($\beta = .192, p = .053$), sendo o efeito indirecto estatisticamente significativo ($p = .010$).

Confirma-se a hipótese enunciada.

Hipótese 16 – A retenção de talentos medeia a relação entre a gestão da inovação e a satisfação no trabalho

O efeito directo da gestão da inovação sobre a satisfação no trabalho ($\beta = .504, p = .092$) diminui quando se acrescenta ao modelo a variável mediadora ($\beta = .247, p = .29$), sendo o efeito indirecto marginalmente significativo ($p = .070$).

Confirma-se a hipótese enunciada.

Hipótese 17 – A retenção de talentos medeia a relação entre a liderança moral e a satisfação no trabalho

O efeito directo da liderança moral sobre a satisfação no trabalho ($\beta = .404, p = .022$) diminui quando se acrescenta ao modelo a variável mediadora ($\beta = .031, p = .588$). O efeito indirecto é estatisticamente significativo ($p = .010$).

Confirma-se a hipótese enunciada.

6.7. Triangulação de dados e discussão dos resultados

Das análises realizadas aos dois guiões de entrevistas aplicadas aos diferentes interlocutores, foi-nos possível obter pontos concordantes e discordantes importantes para a análise fatorial e isolada.

No que concerne às entrevistas realizadas ao Conselho de Gestão do HE-UFP, é claro o reconhecimento da gestão estratégica para o funcionamento do hospital, sendo de salientar a diferenciação na prestação de cuidados que todos identificam como a “visão” do HE-UFP.

Para o CG, a cultura organizacional, o modelo de gestão implementado e a inovação fazem parte dessa visão, sendo que o envolvimento dos vários colaboradores do hospital e atenção dada aos pacientes/clientes são cruciais para o continuo crescimento e de soluções administrativas, processuais e clínicas que respondam às necessidades do indivíduo como um todo, no seu contexto biológico, psicológico e social. Consideram ainda que a cultura

organizacional favorece de forma positiva a relação entre a gestão e os objetivos a atingir, reforçando a cultura de entreatajuda e a disponibilidade existente, para construção do melhor cuidado a ser prestado ao doente, na quantidade/qualidade e no tempo certo, com o rigor da assertividade dos cuidados prestados, determinante para garantir o equilíbrio financeiro.

Para todos os membros do CG, um modelo de gestão partilhado e centrado no paciente/cliente é propício à promoção da inovação e à diferenciação permanente do hospital, considerando que o diálogo entre os profissionais de diferentes áreas, entre estes e os doentes e a comunidade, com a cultura do “auscultar para perceber” é crucial para a instituição. Afirmam ainda, que o modelo de gestão deve ser partilhado, integrado e intrínseco a todos os membros da organização, todavia através de um modelo flexível, para otimizar a performance.

Questionados sobre a imagem que caracteriza o HE-UFP todos reforça a juventude da equipa, a motivação presente na organização e a modernidade e inovação e ensino como fatores diferenciadores.

Em relação aos comportamentos que potenciam o desenvolvimento do HE-UFP, os pontos concordantes são o compromisso com o HE, a satisfação dos colaboradores, o envolvimento das equipas de trabalho, o *empowerment* profissional e individual de transversal à instituição e as propostas de inovação para processos centrados no utente, promoção da saúde, atualização científica e académica permanente e transversal a todas as categorias profissionais.

Sobre a consciência do papel de cada colaborador na organização, as posições não unânimes. Apesar de afirmarem que a consciência está presente, pese embora, um Diretor assuma que existem fatores que podem comprometer a mensagem, designadamente, o *turnover* das equipas e a juventude das mesmas. Afirmam que os diferentes elementos que reconhecem o seu valor para com a estrutura, assim como as suas obrigações e responsabilidades, tendo consciência da importância das suas ações como profissionais, assim como de gestores das áreas que coordenam/dirigem.

No campo dos comportamentos e atitudes dos colaboradores, um dos Diretores é dissonante dos outros, afirmando que poderá existir, mesmo que sem impacto na estrutura do hospital, alguns colaboradores com postura egocêntrica e individualista, foco no lucro

financeiro imediato, conflitualidade entre categorias profissionais, comportamentos ociosos, passividade em relação à inovação e atualidade científica, considerando como pontos críticos identificados.

Questionados sobre o papel do CG na gestão da motivação, os 3 diretores afirmam, de forma clara, a necessidade da motivação constante dos colaboradores e do seu envolvimento na estratégia da organização. Consideram ainda, crucial, investir na comunicação interna e projetos científicos, académicos ou mesmo de lazer, que envolvam toda a comunidade hospitalar, ouvir os problemas individuais dos profissionais, auscultar os comentários e sugestões dos profissionais e da comunidade que servimos.

Em relação à inovação no desenvolvimento e promoção do HE-UFP, a mensagem e reconhecimento foi claro, a inovação do HEFP está no seu ADN e é, por isso, fundamental para o seu desenvolvimento, reforçando que é a base fulcral da diferenciação dos cuidados prestados, como um pilar de qualidade, atualização e diferenciação dos procedimentos, em parceria com a qualidade e diferenciação dos recursos humanos.

Como visão do HE-UFP daqui a dez anos, na visão do diretor clínico atual, considera que será um Hospital Universitário pleno, com todas as valências médicas, que capacita os seus profissionais e os seus alunos para a prestação de cuidados de excelência. Ideia partilhada pelo diretor de apoio à produção que vê o hospital como uma unidade de saúde de referência em áreas específicas da sua atividade, pela qualidade dos cuidados prestados, ao custo justo dos mesmos. Este visualiza um reconhecimento nacional sustentado e reconhecimento internacional em fase inicial.

A diretora de enfermagem vai mais longe, assegurando que dentro de uma década o hospital representará umas das referências dos cuidados de saúde nesta região, associado a academia nas ciências da saúde e inovação, em que os cursos de medicina, enfermagem e outros técnicos de saúde poderão encontrar o seu projeto profissional, fora do âmbito habitual.

Na aplicação da entrevista aos diferentes coordenadores do HE-UFP, questionados sobre que visão existe para o Hospital-Escola Fernando Pessoa os entrevistados são unânimes ao referir que se trata de “hospital inovador” e um “projeto diferenciador”. Destacando ainda que se trata de um hospital de proximidade com uma visão holística relativamente à saúde.

No que concerne à cultura organizacional e ao modelo de gestão a presença de uma gestão de proximidade é uma das respostas mais recorrentes relativamente à questão Cultura Organizacional e Modelo de Gestão. Portanto uma gestão próxima do colaborador, próxima do doente e próxima da instituição é algo que consideram presente no Modelo de Gestão atualmente implementado. Um dos pontos presentes na resposta de todos os coordenadores é o elo académico que o HE possui devido à forte interligação entre o Hospital e a Universidade.

Dentro dos fatores da cultura organizacional é igualmente mencionado, pela maioria dos entrevistados, as características humanas assim como a capacidade de ação inter-equipas. Um outro aspeto da Cultura Organizacional visto como de maior importância na Organização é a proximidade com a Administração.

Outro dos fatores apresentados para a otimização do modelo de Gestão é a formação, sendo unânime a importância e a presença na cultura organizacional do HE-UFP.

Deste modo, todos os entrevistados são da opinião consonante de que cultura de organização interna do Hospital está no bom caminho, funcionando e não há nada de relevante que quisessem mudar.

Sobre a importância da participação dos colaboradores no modelo de gestão e inovação do hospital, a opinião é consentânea de que todos os colaboradores são importantes.

Consideram que a rotação das equipas poderá comprometer a otimização das pretensões, reforçando que não se traduz em prejuízo para a organização.

As opiniões dividem-se quando questionados acerca da consciência dos colaboradores quanto aos seus comportamentos e deveres na contribuição para a cultura organizacional e inovação do Hospital. A grande maioria dos entrevistados acredita que os colaboradores não têm essa consciência.

Sobre a envolvimento dos colaboradores no HE na estratégia e desenvolvimento, a divisão acima verificada já não se apresenta. Todos os entrevistados consideram que os colaboradores devem ser formalmente incluídos na estratégia de desenvolvimento do projeto do Hospital.

Todos os questionados são da opinião que existem riscos em desenvolver projetos sem incluir os colaboradores no processo de inovação.

Sobre o interesse na inovação pelos colaboradores, à exceção de uma coordenadora que enfatiza que o interesse primordial dos colaboradores é o seu dia a dia, todos os outros afirmam um manifesto interesse pela inovação.

A importância de potencializar o aprofundamento da inovação é vista como algo bastante relevante por praticamente todos os entrevistados, concordantes com a questão.

Da análise aos questionários aplicados a todos os colaboradores do HE-UFP, verificou-se que, em termos médios ($M=3,69$; $SD=0,886$) os colaboradores consideram existir inovação na criação de valor, assim como consideram existir inovação na proposição de valor ($M=3,73$; $SD=0,886$), consideram que o HE utiliza regularmente novos canais de comunicação para os produtos e serviços ($M=3,91$; $SD=0,857$) e que o procura regularmente responder às necessidades dos seus clientes ($M=4,05$; $SD=0,874$). Na avaliação da inovação dos produtos e serviços do HE em relação aos concorrentes, os valores apresentados foram mais baixos ($M=3,47$; $SD=0,959$).

Relativamente à inovação na recolha de valor, os inquiridos reconhecem que no HE-UFP existe inovação na recolha de valor ($M=3,66$; $SD=0,859$), considerando que cada vez mais o HE disponibiliza serviços integrados com o objetivo do retorno financeiro a longo prazo.

Na avaliação do modelo organizacional, foram obtidos níveis de concordância bastante expressivos ($M=4,01$; $SD=0,891$), onde consideram que o departamento/serviço pode ser muito produtivo quando trabalha bem ($M=4,60$; $SD=0,627$) e executa tarefas importantes para o hospital ($M=4,59$; $SD=0,605$).

Os colaboradores reconhecem amplamente a cultura organizacional ($M=3,81$; $SD=0,941$), apresentado apenas valores inferiores ($M=2,21$; $SD=1,195$) ao avaliar se o departamento e/ou serviço quando comete um erro, geralmente tentam encobri-lo, acima de tudo porque trata-se de um item com orientação inversa. De realçar o item onde os colaboradores reconhecem que a sua chefia confia em si para cumprir os objetivos, atingindo os valores mais expressivos ($M=4,29$; $SD=0,773$).

Os colaboradores sentem-se orgulhosos em trabalhar no seu departamento/serviço ($M=4,47$; $SD=0,686$) e que o foco da gestão é o serviço e a qualidade ($M=4,18$; $SD=0,902$).

O compromisso com o HE, no que respeita aos itens avaliados para a sua medição, foram obtidos valores expressivos, sendo que os colaboradores consideram os problemas do HE como se fosse deles ($M=4,25$; $SD= 0,093$) e sentem-se como parte da família do hospital ($M=4,08$; $SD= 1,033$).

Destaca-se que os colaboradores afirmam que o seu trabalho é reconhecido e recompensado ($M=4,18$; $SD= 0,826$) e que o HE-UFP aposta na formação para potenciar a inovação ($M=4,15$; $SD=0,860$).

Dos resultados obtidos, os colaboradores revelaram uma elevada satisfação com o seu trabalho, tendo-se registado níveis de concordância muito elevados em todas as proposições apresentadas ($M=4,17$; $SD=0,821$).

Os colaboradores consideram e recomendam o HE como um local de referência para trabalhar ($M=4,13$; $SD=0,871$).

Os colaboradores do HE, apresentaram de uma forma expressiva que não estão ativamente à procura de trabalho noutras organizações ($M=1,99$; $SD=1,195$) e que pretendem ficar no HE, pelo menos, nos próximos dois anos ($M=4,35$; $SD=0,883$).

Os resultados obtidos nesta investigação estão em sintonia com os trabalhos identificados na literatura e que serviram de suporte ao modelo concetual deste estudo, ainda que existam, pontualmente, algumas diferenças.

Com o presente estudo foi possível identificar que existe uma relação positiva e significativa entre o Compromisso e a Gestão da Inovação e Satisfação, tal como preconizado por vários autores (Kotabe, 1990; Becker & Huselid, 1998; Garcia Erquiaga, 2000; Tracy, 2003; Noria et al., 2003; Jaw et al., 2006; Gubiani, 2011; Gubiani et al., 2013). Podemos, pois, concluir que existe uma estreita relação entre a estratégia competitiva e os profissionais competentes, e entre estes e a inovação organizacional.

Como atestam Oliveira (2006) e Pina e Cunha et al (2007), quando os colaboradores sentem que a organização os apoia, tornam-se mais comprometidos e confiantes, dedicando mais tempo e energias nas suas funções, maior sentido de inovação e criação (Ferreira, 2005).

Verificamos que a Cultura Organizacional têm um impacto positivo e significativo no Compromisso e na Retenção de Talentos, evidência empírica que confirma os resultados do estudo de Rodrigues & Veloso (2013) onde refere que a confiança organizacional tem

um impacto positivo nas organizações, promovendo a cooperação, a retenção, criatividade e a inovação. Neste seguimento, também Álvares *et al.* (2003) salientam que a forma com que as interações são desenvolvidas com os diversos ambientes e as características do meio inovador interno, podem significar o sucesso da inovação. A este propósito, Lyman (2008) demonstrou que os colaboradores cujos locais de trabalho têm elevados níveis de confiança apresentam elevados níveis de compromisso e disponibilidade para criar e inovar.

Torna-se relevante a capacidade da gestão para criar um sentimento de comunidade no local de trabalho, desenvolvendo um clima de confiança na organização que se traduz numa maior dinâmica inovadora (Van de Venet *et al.*, 2000; Judge *et al.*, 1997; Jung *et al.*, 2010; Rao & Weintraub, 2013).

Em sintonia com o estudo de Şahin *et al.* (2014) verificou-se que a Gestão da Inovação e a Retenção de Talentos afetam a satisfação dos colaboradores, sendo que as práticas de trabalho de promovem a inovação, contribuindo para a “*performance*” da organização, tal como conclui Cordeiro (2008). Comprovou-se que na perceção dos colaboradores a Gestão da Inovação tem um impacto positivo e significativo na Inovação Satisfação no trabalho.

A Cultura organizacional surge como uma variável interveniente na relação com a inovação (Isaksen e Akkermans 2011; Martins, 2014), sendo que depende de um ambiente positivo existente nas organizações (Martins, 2014). Em estreito alinhamento com estas conclusões, verificamos que a Retenção de Talentos tem um impacto positivo e significativo na Satisfação.

Reforçamos a ideia, que a criatividade e a inovação requerem a existência de um clima de suporte, apoio e colaboração, tal como evidenciado pelos estudos de Axtell *et al.* (2000) e Garcia-Cruz e Real (2013). As condições de trabalho e as práticas de trabalho promovem a inovação e a “*performance*” da empresa (Cordeiro, 2008; Llorens *et al.*, 2012).

O estudo conduzido junto dos colaboradores do HE, evidenciou que a Liderança/Postura da Direção tem um impacto positivo e significativo na Satisfação. Na verdade, a investigação de Isaksen & Akkermans (2011) demonstraram que o estilo da liderança e o clima organizacional têm influência na inovação, e que a liderança influencia o clima. A

inovação organizacional depende de um ambiente positivo, que estimule a geração de novas ideias.

Obtivemos conclusões semelhantes aos trabalhos de Garcia-Cruz e Real (2013) e Kohtamak et al (2004) que estabeleceram uma associação entre liderança e a Retenção de Talentos.

Há que destacar que, tal como enunciado por Lee et al. (2012) e Pavlova (2013), Şahin et al. (2014) e Sepahvand et al (2015), que a supervisão e as características organizacionais contribuem para a satisfação e o “*empowerment*” dos colaboradores que, por sua vez, tem um impacto no desenvolvimento de uma cultura inovadora.

O Compromisso tem um impacto positivo e significativo na Cultura Organizacional e na Satisfação, e tal como referem Bagheri & Vahedi (2015) importa capacitar e valorizar o recurso competitivo mais importante das organizações, isto é, os recursos humanos, dando-lhes “*empower*” que se traduz em maior criatividade e inovação

O Compromisso dos colaboradores parece ter influencia no modelo de gestão do HE, pois à semelhança das recomendações dos estudos de Lee et al. (2012), Vilas-Boas (2013) e Khan & Haseeb (2015), importa criar as condições para um maior envolvimento e participação no processo criativo e inovador das empresas, dado o impacto que tem na melhoria dos resultados organizacionais (Rose, 2005).

Em sintonia com os estudos identificados na literatura (Cotton et al 1988; Ganster, 1989; Loveman,1998; Yoon, 2003; Silverthorne, 2004; Balas-Timar 2015) o nosso estudo revelou que a Retenção de Talentos tem um impacto na Liderança Moral e apresenta um impacto positivo e significativo na Cultura Organizacional.

Chapman et al. (2003) afirmam que a inovação é fruto de tecnologia, conhecimento e rede de relacionamento, pelo que o seu trajeto e a evolução da inovação já instalada (Guan et al. (2006) permitem o desenvolvimento de produtos inovadores. Esta linha de pensamento é reforçada com presente investigação organizacional, pois revelou que a Retenção de Talentos tem um impacto positivo e significativo na Gestão da Inovação.

Todavia, tendo em consideração a revisão da literatura e o modelo conceptual inicial da investigação, consideramos que os resultados obtidos foram, na sua maioria, concordantes com o ponto de partida do modelo de investigação.

6.8. Notas conclusivas

O estudo quantitativo efetuado, através do método do questionário, permitiu avaliar a percepção do Conselho de Gestão e dos Coordenadores sobre várias dimensões identificados no modelo concetual da investigação e compreender como os colaboradores avaliam a sua implementação no Hospital onde trabalham e que serviu de “caso de estudo”.

No estudo quantitativo, pretendu-se avaliar as seguintes categorias: (1) Dificuldades no percurso da direção; (2) Relação laboral com os colaboradores; (3) Cultura organizacional do HE-UFP; (4) Motivação dos colaboradores; (5) Modelo de Gestão; (6) Inovação.

No estudo qualitativo procedeu-se a uma análise de conteúdo vertical e horizontal dos dados, onde se efetuaram comparações entre as várias categorias. Os resultados evidenciam que os responsáveis pelo HE estão conscientes da importância do capital humano e da sua valorização como fatores determinantes para a inovação e a competitividade.

No estudo quantitativo, administrou-se um questionário a 291 colaboradores, procurando avaliar a sua percepção nas seguintes dimensões: (1) “Modelo de gestão da Inovação”; (2) Inovação na criação de valor; (3) Inovação na proposição de valor; (4) Inovação na proposição de valor; (5) Inovação na recolha de valor; (6) Modelo Organizacional (7) Cultura Organizacional; (8) Modelo de gestão da Inovação; (9) Satisfação; (10) Compromisso com o HE (11) Retenção de Talentos (12) Recomendação (13) Intenção de Turnover.

Os dados quantitativos obtidos através de questionário foram analisados em SPSS (análise univariada, bivariada e multivariada), recorrendo-se a técnicas estatísticas como frequências, médias, desvio-padrão, teste t, qui-quadrado, correlações e regressão linear, tendo-se obtido valores de alfa de cronbach muito satisfatório.

Dos resultados, verificou-se que colaboradores em termos médios ($M=3,69$; $SD=0,886$) consideram existir inovação na criação de valor e na inovação na proposição de valor ($M=3,73$; $SD=0,886$). Consideram ainda que o HE utiliza regularmente novos canais de comunicação para os produtos e serviços ($M=3,91$; $SD=0,857$) e que procura regularmente responder às necessidades dos seus clientes ($M=4,05$; $SD=0,874$). Na avaliação da

inovação dos produtos e serviços do HE em relação aos concorrentes, os valores apresentados foram mais baixos ($M=3,47$; $SD=0,959$). Relativamente à inovação na recolha de valor, os inquiridos reconhecem que no HE existe inovação na recolha de valor ($M=3,66$; $SD= 0,859$).

Na avaliação do modelo organizacional, foram obtidos níveis de concordância bastante expressivos ($M= 4,01$; $SD= 0,891$). Os colaboradores reconhecem amplamente a cultura organizacional ($M= 3,81$; $SD= 0,941$) e sentem-se orgulhosos em trabalhar no seu departamento/serviço ($M=4,47$; $SD= 0,686$) e que o foco da gestão é o serviço e a qualidade ($M=4,18$; $SD=0,902$). Destaca-se que os colaboradores afirmam que o seu trabalho é reconhecido e recompensado ($M=4,18$; $SD= 0,826$) e que o HE-UFP aposta na formação para potenciar a inovação ($M=4,15$; $SD=0,860$). Revelaram uma elevada satisfação com o seu trabalho, tendo-se registado níveis de concordância muito elevados em todas as proposições apresentadas ($M=4,17$; $SD=0,821$).

Os colaboradores consideram e recomendam o HE como um local de referência para trabalhar ($M=4,13$; $SD=0,871$).

Em termos de hipóteses, o estudo permitiu ter a confirmação de 12 hipóteses na sua plenitude, sendo que H1 (A cultura organizacional tem um efeito positivo sobre o compromisso com o HE); H2 (A cultura organizacional tem um efeito positivo sobre a Retenção de Talentos) H3 (A gestão da inovação tem um efeito positivo sobre o compromisso com o HE); H4 (A gestão da inovação tem um efeito positivo sobre a retenção de talentos); H8 (A retenção de talentos tem um efeito positivo na satisfação no trabalho); H11 (A Gestão da inovação tem um efeito positivo na satisfação no Trabalho); H12 (O compromisso com o HE medeia a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho); H13 (O compromisso com o HE medeia a relação entre a gestão da inovação e a satisfação no trabalho); H14 (O compromisso com o HE medeia a relação entre a liderança moral e a satisfação no trabalho); H15 (A retenção de talentos medeia a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho); H16 (A retenção de talentos medeia a relação entre a gestão da inovação e a satisfação no trabalho) e H17 (A retenção de talentos medeia a relação entre a liderança moral e a satisfação no trabalho) foram todas validadas.

As hipóteses H5 (A liderança moral tem um efeito positivo sobre o compromisso com o

HE); H6 (A liderança moral tem um efeito positivo sobre a retenção de talentos); H7 (O compromisso com o HE tem um efeito positivo na satisfação no trabalho); H9(A liderança moral tem um efeito positivo na satisfação no trabalho) e H10 (A cultura organizacional tem um efeito positivo na satisfação no trabalho) não foram confirmadas.

CONCLUSÃO

O sucesso de uma economia baseada no conhecimento depende de novos tipos de organizações, novas competências, novos conhecimentos, diferentes estratégias e de estilos inovadores de gestão. Uma economia baseada no conhecimento tem como foco a criação e o uso do conhecimento na tomada das decisões e do crescimento económico, onde o capital humano permite agregar valor à oferta (produtos e, ou serviços) que passa a depender, cada vez mais, da inovação, da tecnologia e da inteligência a ela agregados. Os investimentos feitos em capital humano, em investigação, desenvolvimento e Inovação (I&D&I), patentes, software e estruturas organizacionais têm papel fundamental no desempenho e crescimento das organizações, tendo um enorme impacto no desempenho e a competitividade no HE-UFP.

Num mercado da globalização, a capacidade de gerar e aplicar o conhecimento é uma condição determinante da produtividade e da competitividade organizacional. A capacidade inovadora do HE-UFP, bem como de um país, não depende apenas dos fatores económicos de investir em novas tecnologias, nem dos seus gestores para acionar medidas adequadas, mas também da estrutura social, cultural e política na otimização e na aplicação produtiva dos seus recursos disponíveis.

A revisão da literatura efetuada permite evidenciar a importância do modelo de gestão enquanto ativo estratégico no HE, com conhecimentos e capacidades criativas que permitem a inovação organizacional. Por isso, a liderança deve adotar uma postura que fomente a participação e o envolvimento dos colaboradores na vida do Hospital-Escola, pois são eles, responsáveis pela implementação da estratégia e na criação de valor. O desempenho das organizações depende da sua capacidade de mobilizar os recursos, incluindo os conhecimentos, ao seu dispor no sentido de criar valor.

Para fazer face aos atuais desafios da competitividade, o HE-UFP deve apostar nos seus recursos mais valiosos (as pessoas e o conhecimento), pois são recursos intangíveis de agregam valor à empresa e, sendo inimitáveis, produzem uma vantagem competitiva. Uma forma de ultrapassar as dificuldades organizacionais do desempenho económico e vencer os desafios da competitividade é vincular a inovação, a aprendizagem e a criação do conhecimento ao seu desempenho e, ou “performance”.

A aposta da formação, no conhecimento e “*empowerment*” dos colaboradores, no intra-empendedorismo, no reconhecimento e recompensas pelo mérito, torna-se um fator de motivação que reforça a motivação, a confiança e o compromisso com o HE-UFP, elevando os seus níveis competitivos.

A gestão estratégica considera os colaboradores como ativos e a forma como se gere este capital é determinante para o crescimento e desenvolvimento sustentável do HE-UFP. A gestão estratégica de pessoas é um processo de ajustamento que procura a integração com os objetivos estratégicos do Hospital-Escola e um alinhamento das pessoas consigo mesmas e com a organização, onde elas se sintam bem, integradas, motivadas, satisfeitas, confiantes e comprometidas.

O capital humano e a inovação são as forças potencializadoras e motrizes do HE-UFP, pelo que a organização deve tomar e assumir os riscos, recorrendo ao conhecimento e ao potencial criativo dos seus colaboradores para responder ativamente às oportunidades e às ameaças do seu ambiente. A cultura da organização, a gestão de topo e o ambiente de negócios influenciam o processo de inovação, motivo pelo qual para que uma empresa seja mais inovadora e empreendedora deve adaptar uma cultura orientada para atingir estas metas.

Neste contexto ganham relevo as designadas “organizações aprendentes”, nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, onde a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

A inovação é uma atividade associada à competitividade, permitindo que o HE-UFP desenvolva as suas atividades, criando e oferecendo valor para o mercado, em função das exigências do seu ambiente (contextual e transacional), integrando e explorando o potencial criativo (capacidades e talentos) das pessoas (colaboradores), para o qual os líderes (gestores) desempenham um papel fundamental.

Os líderes são responsáveis por criar uma cultura organizacional propícia à inovação, desenvolvendo estratégias e políticas, estruturas flexíveis, criando mecanismos de suporte e comportamentos de fomento da inovação, através de um maior envolvimento e participação dos colaboradores, bem como do trabalho cooperativo entre colaboradores e

redes de hospitais, através de uma estreita comunicação e proximidade que permita criar confiança e compromisso com o HE.

Os dados sobre a produção das competências individuais mediante educação formal (ensino e formação), indicam um investimento nas bases da produção do capital humano em Portugal com vista ao desenvolvimento socioeconómico. O código do Trabalho em Portugal enfatiza a “formação e aperfeiçoamento profissional”, com vista à obtenção duma qualificação, capacitação para o exercício das funções inerentes ao posto de trabalho e ou aos outros sectores de produção e serviços e à elevação do seu nível técnico profissional.

Os estudos sobre os caminhos a empreender para um desenvolvimento socioeconómico sustentável e participativo, realizadas pelas organizações, têm sugerido uma reconstrução do tecido económico e social assente na produção de capital, em particular o capital humano.

Esta investigação procurou aferir no âmbito nacional uma organização de referência (HE-UFP), ainda que pertencendo a uma Fundação (FFP), por isso, sujeita às orientações políticas de uma economia centralizada, como responder aos desafios da competitividade e encarar a inovação e modelos de gestão.

Tendo por base a questão inicial da investigação (Qual a importância do modelo de gestão (líderes e colaboradores), da cultura e modelo organizacional para o processo de inovação numa organização?), as questões de pesquisa levantadas (Que fatores estão na base da presente cultura organizacional? Com este modelo organizacional é possível desenvolver a inovação nesta empresa? Que ações poderão ser desenvolvidas para melhorar a gestão e a cultura organizacional propícios para inovação?) e os objetivos da investigação (Desenvolver uma base de fundamentos teórico-científico sobre a cultura organizacional, o modelo de gestão e Inovação para HE-UFP; Determinar o perfil dos colaboradores e da gestão do Hospital-Escola ; Estudar a cultura e o modelo organizacional do Hospital-Escola como ambiente propício para Inovação; Identificar os principais fatores que influenciam os colaboradores para a inovação no Hospital-Escola ; Identificar as perceções dos colaboradores sobre a liderança e postura dos gestores; Conhecer a importância da formação para o desempenho profissional; Aferir o nível de confiança e compromisso dos colaboradores; Avaliar o grau de motivação e satisfação dos colaboradores; Identificar as

barreiras à inovação no Hospital-Escola); Avaliar a intenção de *turnover* e a Recomendação, tendo sido desenvolvido um estudo com uma dimensão qualitativa e quantitativa.

A análise da literatura revelou que diversos fatores, tais como a cultura organizacional, o estilo de gestão, o ambiente de trabalho, a formação, as condições de trabalho, a adoção as tarefas/desenvolvidos, as próprias características dos colaboradores são importantes para a satisfação laboral, para o comprometimento organizacional e para a própria inovação.

Para analisar e compreender o fenómeno em investigação, desenvolvemos dois estudos (qualitativo e quantitativo) que permitissem responder aos objectivos primariamente identificados.

Os resultados das entrevistas realizadas atestam a consciência que os responsáveis do Hospital-Escola têm sobre o papel do modelo de gestão (recursos humanos) na organização e a importância da inovação para o desenvolvimento do Hospital-Escola .

As generalidades dos entrevistados referiram-se às dificuldades que o HE-UFP passou desde a sua criação, mas que com o empenho, a dedicação, a cooperação de todos (administração, direção e colaboradores) e uma postura dinâmica e proactiva conseguiram superar os desafios.

Os recursos humanos são considerados um “ativo” e o “pilar” do Hospital-Escola que permitiu o seu crescimento e irá ser determinante para o sucesso e a sustentabilidade da organização.

Todavia, referem que apesar de existir um clima organizacional “ameno”, “harmonioso” e “satisfatório”, propicio à motivação e satisfação dos colaboradores verificam-se pequenos atritos e divergências, resultantes das práticas salariais, promoções laborais, reconhecimento dos colaboradores que, por vezes, se traduzem em desânimo e falta de interesse entre os colaboradores.

O HE-UFP tem procurado auscultar as necessidades dos colaboradores, proporcionando-lhes a condições de trabalho, económicas e sociais (salário, férias, saúde, refeições, formação) que permitam a sua satisfação e realização.

A inovação já realizada e os planos da inovação em curso são determinantes para o dinamismo, sucesso e o desenvolvimento do Hospital-Escola, permitindo-lhe fazer face

aos desafios competitivos atuais (globalização do mercado, aumento de novas unidades hospitalares, exigências dos pacientes, desenvolvimento tecnológico, etc.). Para isso muito contribui a capacidade financeira e humana da FFP, criando as condições e as estruturas propícias a uma cultura inovadora que alguns classificam como característica do seu ADN (*“faz parte de nós e é típico da nossa instituição”*)

Podemos concluir, tendo por base os dados recolhidos através das entrevistas, que a inovação é considerada relevante para o sucesso do Hospital-Escola, para o qual muito contribui o “capital humano”, motivo pelo qual se reconhece a necessidade de formação e capacitação do pessoal para fazer face ao desenvolvimento tecnológico, criando uma cultura de inovação no Hospital-Escola .

Todavia, ficou latente a fragilidade da integração dos recursos humanos neste processo e a fragilidade da instalação de uma cultura de inovação no Hospital-Escola, acima de tudo dada sua dependência de financiamentos externos e das orientações internacionais.

O questionário permitiu analisar a perceção dos colaboradores sobre a problemática em estudo.

Os resultados desta investigação podem interessar ao meio académico e empresarial, em particular à instituição FFP, designadamente, ao HE-UFP que foi objeto de estudo, podendo os seus responsáveis obter diretrizes e orientações para as suas futuras políticas de gestão e para o desenvolvimento de uma cultura inovadora na organização. Na verdade, para além das questões estratégicas da gestão, destaca-se a capacidade de trabalho e da liderança para o processo de inovação, fatores determinantes para competitividade das organizações.

Trata-se de uma investigação relevante no seio hospitalar, em particular no setor da saúde e do ensino superior, que recorre a metodologias cruzadas (observação, entrevistas e questionário) para compreender um fenómeno ainda pouco explorado.

Assim, pretendeu-se contribuir para o aumento do conhecimento científico nesta área.

Deste modo, os resultados deste trabalho poderão constituir um ponto de partida para outras investigações e respostas a novas questões que se podem levantar a partir dos resultados encontrados.

Independentemente do mérito e das qualidades da investigação, a realização de uma qualquer pesquisa, abre novas questões e áreas de investigação para o futuro. O presente

estudo apresenta algumas limitações pelo que importa serem reconhecidos pelo investigador, em muito devido às opções metodológicas assumidas nesta investigação, que se podem traduzir em condicionalismos e constrangimentos, que aqui se destacam:

- A problemática da investigação sobre a inovação organizacional e o envolvimento do capital humano neste processo nas organizações de cariz fundacional, são ainda incipientes ou inexistentes, pelo que a literatura é maioritariamente do exterior, retratando uma realidade diferente daquela que se vive localmente;

- Trata-se de um estudo de caso (apenas uma organização), sendo impossível generalizar os resultados a outras organizações, sendo as conclusões limitadas à amostra e ao caso do Hospital-Escola;

- Apesar das garantias de confidencialidade e de anonimato não é fácil encontrar gestores e colaboradores das organizações que estejam dispostos a responder aos diferentes instrumentos de pesquisa, pois vêm este tipo de iniciativas com muita desconfiança, receando alguma consequência negativa ou mesmo penalização pelo seu envolvimento. Isto, de alguma forma, pode ter condicionado a veracidade, a espontaneidade e a ponderação das respostas dadas às questões e às preposições apresentadas nas entrevistas e no questionário;

- A investigação representa um retrato e um cenário de uma determinada realidade e fenómeno, mas que dada a evolução dos comportamentos organizacionais e do próprio mercado, podem alterar-se, pelo que seria interessante repeti-lo mais vezes ao longo do tempo (estudo longitudinal).

Reconhecendo a natureza complexa dos fenómenos em análise e não desvalorizando as limitações, condicionalismos e restrições deste trabalho, o estudo apresenta implicações práticas para a área da gestão do Hospital-Escola objeto de estudo, como forma de otimizar o desempenho e a inovação organizacional através da exploração do potencial criativa dos seus colaboradores. Mesmo outras organizações podem ganhar, pois podem reconhecer aqui boas práticas organizacionais que podem incorporar na sua gestão.

Conscientes destas limitações, apresentam-se em seguida algumas recomendações para futuras investigações:

- Testar o modelo final com outras amostras de modo a validar os resultados aqui apresentados;

- Refinar as escalas utilizadas de modo a obter indicadores mais robustos e fiáveis
- Integrar no estudo hospitais de diferentes áreas de negócio e dimensões;
- Fazer comparações entre hospitais nacionais e internacionais;
- Incluir na investigação hospitais dos sectores públicos e privados
- Efetuar estudos longitudinais que permitam acompanhar ao longo dos tempos as evoluções verificadas nas práticas organizacionais hospitalares.

Com o presente trabalho de investigação, pretendeu-se:

- Dar a conhecer uma literatura e experiências empresariais variadas, visando investigar as possíveis relações entre várias temáticas: Cultura organizacional, Modelos de Gestão Liderança, Estratégia, Processos de Inovação, Cultura Organizacional e Perfis, num contexto específico nos Hospitais Portugueses;
- Proceder ao enquadramento teórico das diferentes abordagens ao estudo dos modelos utilizados nos hospitais, com vista à melhoria destas organizações, possibilitando desta forma uma revisão dos estudos mais atuais sobre esta matéria;
- A produção de conhecimento e evidência sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão no contexto da inovação em organizações de saúde, de modo que todos os administradores, diretores, chefes de serviço, médicos e enfermeiros consigam contribuir para uma maior eficiência e eficácia, promovendo o estudo no contexto da inovação nas organizações de saúde em Portugal, procurando clarificar conceitos e criando um modelo conceptual que inclua também o perfil dos intervenientes;
- Identificar as correlações entre as diversas variáveis em estudo, desde as mais fracas às mais fortes e a sua influência positiva ou negativa entre elas;
- Conhecer concretamente o HE-UFP na vertente da Estratégia Organizacional, através dos modelos analisados e assim possibilitar modificações para a gestão a adotar.
- Saber que tipo de Cultura Organizacional está presente no HE-UFP, também aqui há uma certa distribuição similar entre as várias culturas organizacionais possíveis e descritas na literatura analisada.
- Conhecer os processos de Inovação do HE-UFP permitindo identificá-lo como

uma unidade hospitalar inovadora, com processos de inovação médios, mas mais relevantes no que respeita ao apoio dado aos seus colaboradores no encorajamento e autonomia para expressarem as suas opiniões e partilharem os seus conhecimentos;

- Entender com maior rigor o Perfil dos colaboradores inquiridos do hospital, explicar como estão distribuídos os perfis, procurando onde se evidenciam diferentes perfis de mentores, coordenadores, facilitadores e *brokers*, demonstrando a presença de uma cultura inovadora e por objetivos.

A confrontação entre estudos e de preferência usando os mesmos modelos e técnicas em vários tipos de hospitais, quer públicos, privados, EPEs ou PPP, daria por certo uma visão muito importante para a redução de recursos, de reformulação de processos, de revisão de estratégias e de formas de liderança que conduzam a uma maior eficiência e eficácia na gestão hospitalar.

As novas ideias e os novos modelos que os investigadores fazem em termos empíricos são fontes de extrema importância para o crescimento e desenvolvimento, sejam elas de que tipo for. Novos modelos, novas parcerias, novas formas de fazer negócio, de transformação dos mesmos, de integrações horizontais ou verticais ou desintegrações das mesmas que têm que estar sempre a ser testadas pois a conjuntura política e económica tem, atualmente, uma grande volatilidade.

As organizações de Saúde têm tido um grande crescimento nestes últimos anos. As despesas com a saúde têm crescido muito e todas as indústrias relacionadas floresceram sendo economias em expansão.

Com o aumento da inflação e contenção de custos tornou-se imperativo que as organizações Hospitalares “aprendessem” a gerir com rigor”. A contratação de bons gestores, líderes eficazes, colaboradores competentes e empenhados, mudando a Cultura Organizacional do “*laisser faire*” para a cultura do paciente/cliente em primeiro lugar” são alterações que têm que ser aprendidas, estudadas e confrontadas.

Assim, os estudos com o que de bom ou com o que de errado se fez, são fundamentais para que o progresso se faça de forma mais eficaz

Em termos da ciência uma das principais importâncias dos estudos é entender a evolução dos estados das organizações, as suas preocupações, definições, conceitos, as que nascem e as que desaparecem, tornando esta área uma parte da história das sociedades.

A ciência só avança com estudo e investigação, e mesmo que tudo corra mal, mesmo que os resultados não sejam o que queremos ou os esperados, eles são na mesma válidos. Eles servem para que os próximos não cometam os mesmos erros, ou servem de alerta para que possamos mudar de rumo.

A gestão e os modelos de gestão têm vindo a mudar, o ambiente interno e externo das organizações hospitalares, resultando em grandes mudanças, existindo cada vez mais formação académica e diferenciação nos colaboradores o que altera a dinâmica das organizações de forma intensa, criando novas formas de ver, gerir, sugerir e fazer as tarefas que lhes são propostas.

No que respeita às limitações no estudo e propostas para estudos futuros, salienta-se a importância da resistência que certas organizações de saúde têm em dar a conhecer a informação para efeitos de estudos científicos. A continuidade deste estudo passa pela reformulação de questões onde não são dadas respostas concretas ao que se pretende.

Contudo, este estudo pode, para o caso concreto do HE-UFP, ter um melhor entendimento dos eixos orientadores: Perfis, Estilo de Liderança, Cultura Organizacional, e Processos Inovadores, dos Administradores e Diretores, Coordenadores, Médicos e Enfermeiros. Relativamente à Estratégia a seguir, esta deve ser orientada tendo em conta as características dos seus colaboradores.

O estudo carece de mais comparações com outras unidades hospitalares, quer públicas quer privadas. Estes estudos com diferentes técnicas e metodologias podem permitir melhorias nos resultados de investigação.

A Liderança no contexto da Inovação em organizações de saúde é um tema de extrema importância para os gestores. Devem ser feitos mais estudos empíricos, de natureza multidisciplinar e apoio mais racional e pragmático sobre esta questão. Existem diferentes tipos de liderança e inovação, com diferentes abordagens para a realização de estudos com objetivos e metodologias específicas. Este é um exemplo que sem dados ficamos aquém de um melhor entendimento.

O HE-UFP é uma instituição de saúde de cariz fundacional e de génese familiar, uma instituição em que a liderança é centralizada, tem uma distribuição quase que uniforme e poderá depender das gerações futuras. Contudo, a Liderança Competitiva tem a maior valorização seguida da Liderança Colaboradora. Estas características devem ser confrontadas com outras organizações não só na ótica da rentabilidade e eficiência dos serviços, mas também pela avaliação qualitativa e quantitativa do objeto de serviços, que são os pacientes/doentes.

Há três principais motores da inovação: cultura organizacional, liderança e pessoas. Se houver uma cultura organizacional pró-inovação, com incentivos (monetários e simbólicos), as lideranças podem incorporar e desenvolver inovação, procurar fazer melhor, de maneira diferente, correr riscos. Esta inovação será a melhor estratégia para estas organizações de modo a ganhar vantagem competitivas e maior sustentabilidade. Como tal, pode-se investigar os benefícios que a inovação pode trazer à organização.

Os líderes devem colocar a inovação na sua agenda, e devem proporcionar condições para o crescimento e desenvolvimento. Os termos *top-down* (de cima para baixo), de baixo para cima, de dentro para fora e de *peer-to-peer* devem ser substituídos por capacitação de todos os colaboradores internos ou organizações externas. A formação irá alavancar o HE-UFP e terá um efeito positivo sobre o seu desempenho, criação de valor e vantagem competitiva. Todas estas matérias podem envolver estudos muito importantes que devem ser continuamente analisados.

Relativamente às organizações de saúde ainda há muito a fazer. Pretende-se que este estudo, possa contribuir para o entendimento integrado, complexo e difícil de trabalhar, sobre estes assuntos de enorme importância, procurando dar um contributo para o desenvolvimento organizacional e institucional do sector da saúde e do ensino.

Existe a necessidade do enquadramento e ressalva dos condicionalismos que a pandemia pelo COVID-19 poderá ter tido na presente investigação. Pese embora a escolha do tema de estudo, revisão de literatura e elaboração metodológica tenha sido pré pandemia, a aplicação dos questionários foram realizados em plena crise pandémica.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. , Day, G. (1990). Marketing Research. Wiley & Sons.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2010), The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management* 21 (2), 438–452.
- Abdullah, N., Shamsuddin, A., Wahab, E. & Hamid, N. (2014). *The relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v.129, p.140 – 147.
- Aboramadan, M., Alolayyan, M.N., Turkmenoglu, M.A., Cicek, B. and Farao, C. (2021), "Linking authentic leadership and management capability to public hospital performance: the role of work engagement", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29 No. 5, pp. 1350-1370. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2020-2436>
- Achrol, R. e Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63, pp. 146-163.
- Ahmad, M., Wasay, E. & Malik, S. (2012), Impact of Employee Motivation on Customer Satisfaction: Study of Airline Industry in Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4(6), pp. 531-539.
- Ahmed, P.K. (1998). Culture and climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*. Volume 1 · Number 1 · 1998 · pp. 30–43. ISSN 1460-1060
- Airport Cooperative Research Program (ACRP, 2013). How Airports Measure Customer Service Performance. *A Synthesis of Airport Practice*. Washington: National Academy of Sciences. Disponível em « <http://www.national-academies.org/trb/bookstore>».
- Albarello et al. (1995). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.
- Alencar, E. M. (1996) . *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books.
- ALFadhalah, T., & Elamir, H. (2021). Organizational Culture, Quality of Care and Leadership Style in Government General Hospitals in Kuwait: A Multimethod Study. *Journal of healthcare leadership*, 13, 243–254. <https://doi.org/10.2147/JHL.S333933>
- Allen, D. (2008). Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. Califórnia: Society for Human Resource Management.
- Almeida, L. & Freire, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Coimbra: APPORT: Associação dos Psicólogos Portugueses.
- Alsaqqa, H.H., Akyürek, Ç.E., (2021). Assessment of organizational culture types, leadership styles and their relationships within governmental and non-governmental hospitals in Gaza Strip of Palestine. *BMC Health Serv Res* 21, 356. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06351-1>
- Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters* , 11(1), 67-76.
- Altuntaş, S, Harmanci Seren, AK, Alaçam, B, Baykal, Ü., (2021). The relationship between nurses' personality traits and their perceptions of management by values, organizational justice, and turnover intention. *Perspect Psychiatr Care.* ; 1– 9. <https://doi.org/10.1111/ppc.12873>

- Alvares, A. *et al.* (2003). Análise comparativa entre dois casos e considerações finais. In: Barbieri, J.C. (Org). Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: FGV.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organisations, in Straw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 10, pp. 123-67, JAI Press, Greenwich, CT.
- André, P., Jhon, S., Santiago, N., Harry, R. & José, M. (2012). DNA da Inovação - *fatores chaves para Inovação*. Vol10, Nº 2, pp. 197-206. Colômbia.
- Ansbacher, H.L. & Ansbacher, R.R. (1956). *The Individual Psychology of Alfred Adler*. Harper and Row, New York.
- Anwar, Govand and Abdullah, Nabaz Nawzad (2021). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance (January 15). *International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, Vol-5, Issue-1, Jan-Feb, 2021, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3824689>
- Ardichvili, A. & Cardozo, R. (2000). *A Model of the Entrepreneurial Opportunity Recognition Process*. *Journal of Enterprising Culture* 8(2): 103;
- Armstrong, M. (2004), *A handbook of human resource management practice*, Nine Edition, Kogan Page.
- Athanassopoulos, A., Gounaris, S. & Stathakopoulos, V. (2001). Behavioral responses to customer satisfaction: na empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(5): 687-707. Chapman et ai. (2003)
- Avolio, B. & Bass, M. (2002). Developing potential across a full range of leadership [electronic resource]: cases on transactional and transformational leadership. Retrieved on March 13, 2005 from <http://www.netLibrary.com/urlapi.asp?action=summary&v=1&bookid=66188>. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Axtell, C. et al. (2000). Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, London, v. 73, n. 3, p. 265-285, Sept.
- Bagheri, S. & Vahedi, M. (2015). The Relationship Between Empowerment And Communication Skills With Job Performance Of Tabriz Airport Employees. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol. 5 (S1), pp. 108-118, Disponível em « www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/01/jls.htm »
- Balas-Timar, D. (2015). Relationship between job performance and job satisfaction viewed from the chaos theory perspective. *International Journal of Education and Research Vol. 3 No. 3 March 2015*, pp. 517-534.
- Balestrin, A. (2007). Criação de conhecimento organizacional: teorizações do campo de estudo. *O&S*, v. 14, n. 40, jan/mar.
- Barbieri, J.; Alvares, A. & Cajazeira, J. (2009). *Gestão de ideias para inovação contínua*. Porto Alegre: Bookman.
- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1996). Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11 (3), pp. 656-665.
- Barney, J. B. (2001). *Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View*. *Journal of Management*, 27: 643–650;
- Baron, S. e Harris, K. (1995). *Services Marketing: Text and Cases*. Great Britain: MacMillan Press.

- Barron, F.B. & Harrington, D.M. (1981), "Creativity, intelligence, and personality", Annual review of Psychology, Vol. 32, pp. 439-76.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist* 52 (2) 130-139.
- Bass, B. (1998). Transformational leadership: Industry, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). Transformational leadership. 2^oed., London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bastos, Antonio V. Bittencourt. (1994) Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do colaborador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado. Brasília, DF: Instituto de Psicologia, UNB.
- Bates, K.; Amundson, S.; Schroeder, R. & Morris, W. (1995). The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. *Management Science*. vol. 41, n. 10, Oct., pp. 1565-1580.
- Battacaraya, R., Devinney, T. & Pillutla, M. (1998). A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, 459-472
- Becker, B. & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16: 53-101.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). Gestão estratégica de pessoas com Scorecard. Rio de Janeiro, Campus.
- Begin, J. (1991). Strategic employment policy: An organizational system perspective. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bejerano, R. & Fernández, A. (2006). Gestión de la innovación, una visión actualizada para el contexto iberoamericano. La Habana: Ediciones Academia.
- Ben Nanfeng Luo, Tuwei Sun, Cai-Hui (Veronica) Lin, Dongying Luo, Ge Qin & Jingzhou Pan (2021) The human resource architecture model: A twenty-year review and future research directions, *The International Journal of Human Resource Management*, 32:2, 241-278, DOI: [10.1080/09585192.2020.1787486](https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1787486)
- Bennis, W. (1999). A formação do líder. São Paulo: Ed. Atlas.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NJ: Doubleday Anchor.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman.
- Bilhim, J. (2004). Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas. Lisboa: ISCSP editora.
- Bilhim, J. A. (2008). Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas (6^a ed.). Lisboa: *Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas*.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora.
- Bourdieu, P. (1980a). *Le sens pratique*. Paris: Minuit.
- Boutin, G., Goyette, G. & Lessard-Hébert (2008). Investigação qualitativa: fundamentos e práticas (3^o ed.), Lisboa: Instituto Piaget.
- Brandão, A., & Parente, C. (1998). Configurações da função pessoal: As especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*, 20, 23-40.

- Bravo-Ibarra, E. R., & Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5(3), 301-320.
- Brentani, U. (1991). Success factors in developing new business services. *European Journal of Marketing*. March-April, Vol. 25 (2), pp.35-59.
- Breton, T. (2006). Commentaires sur les travaux de la commission sur l'économie de l'immatériel: « Réinventer notre modèle de croissance » - Bercy, 4 décembre.
- Brettel, M., & Cleven, N. J. (2011). Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance (p. 255). *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 253-272.
- Brown, S. et al. (2002) Exploring Complex Phenomena. *Journal of College Student Development*, Mar/Apr, 43(2)
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(21), p. 235.
- Burgess, R. (1995). *In the field: An introduction to field research*. London: Routledge.
- Burgelman, R.A. & Sayles, L.R. (1986), *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skills*, Free Press, New York, NY.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London.
- Butler, J., Ferris, G. & Napier, N. (1991). *Strategy and Human Resources Management*. South Western. Cincinnati.
- Cappelli & Singh, 1992;
- Caetano, R. (2012). *Produção Aeronáutica. Análise do desenvolvimento nacional. Dissertação de Mestrado em Engenharia Aeronautica*. Covilha: Universidade da Beira Interior.
- Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment (p. 342). *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (Revised Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K., Quinn, J.; DeGraff, J. & Thakor, A. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc..
- Cardoso, G., Costa, A.F., Conceição, C. & Gomes, M.C. (2005). *A sociedade em rede em Portugal*. Porto: Campo das Letras.
- Cardoso, L. (1997). *Gestão Estratégica das Organizações*, Lisboa: Editorial Verbo.
- Carland, J., & Carland, J. (2007). Intrapreneurship: A Requisite For Success. *Entrepreneurial Executive*, 12, 83-94.
- Carlson C. R & Wilmot W. (2010), *Innovation: The five disciplines for creating what customers want*, Crown Business, p. 8-153.
- Carroll, J.B. (1985). "Domains of cognitive ability", paper presented at the meeting of American Association for the Advancement of Science, Los Angeles.
- Carson, D. et al. (2002). *Qualitative Marketing Research*. California, Thousand Oaks.
- Castanheira, P. & Costa, J. A. (2007). "Liderança transformacional, transaccional e "laissez-faire": um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ". In J. Sousa & C. Fino (org.). *A Escola sob Suspeita*. Porto: Edições ASA.
- Castells, M. (2005). *Sociedade em rede* (Vol. I). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cavagnoli, D. (2011). A conceptual framework for innovation: an application to human resource management policies in Australia. *Innovation*, 13 (1), 111-125.

- Chang, (1999) Eunmi. Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*.
- Chang, J.Jr; ALBUQUERQUE L.G. (2002) Estratégia de comprometimento em gestão de pessoas. In: SLADE 2002, Montividió. Anais do SLADE – CD-ROM.
- Chaston, I. (1999). *New Marketing Strategies*. California, Sage.
- Chen, C. V., Indartono, S. (2011). Study of Commitment Antecedents: The Dynamic Point of View. *Journal of Business Ethics* (2011) 103:529–541
- Chen, L. (2011). CEO paternalistic leadership and TMT effectiveness: The mediating role of team cohesion. *Journal of Industry*.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. L. (2000). A trial model of paternalistic leadership: Chiavenato, I. (1983) *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo. McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Construção de Talentos*. As Novas Ferramentas da Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 8ª ed. Campus. Rio de Janeiro.
- Christensen, C. (2003). *Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, Massachusetts: Havard Business Press.
- Chung, L & Gibbons, P. (1997). Corporate Entrepreneurship: the roles of ideology and social capital. *Group & Organizational Management: Sage Publications*, Vol .22, Disponível em <http://search.proquest.com/abiglobal/docview/232779641/14039CF15F7F301AF9/1?accountid=39703#> [5 de Julho de 2018].
- Churchill, G.A. (1996). *Marketing Research: Methodological Foundations*. Fort Worth, TX: The Dryden Press International Edition.
- Clulow, V. (2005). Futures Dilemmas for Marketers: Can Stakeholder Analysis Add Value. *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), pp.978-996
- CNMC – Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2014). *El sector aeroportuario en España: Situación actual y recomendaciones de liberalización*. Disponível em www.cnmc.es
- Coff, R. W. (1997). *Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory*. *Academy of Management Review*, 22: 374–403;
- Cohen, A. & Veled-Hech, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personel Review*, 39(5), 537-556.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). *Built to Last: Successful habits of visionary companies*. London. Century.
- Collins, J.C. & Porras, J.I. (1991). “Organisational vision and visionary organisations”, *California Management Review*, Vol. 34, pp. 30-52.
- Colossi, L. (2004). Características de Ambientes Organizacionais Orientados ao Comportamento Criativo. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Colton, D. & Covert, R. (2007). *Designing and constructing instruments for social research and evaluation*. John Wiley and Sons.
- Comissão Europeia (1995). *Livro Verde sobre a Inovação*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.

- Conceição, P. & Heitor, M. (2003). Policy integration and action diversification for an “European Innovation Área”: Learning from the Portuguese specificities. In P. Conceição, M. Heitor & B. Lundvall (eds.), *Innovation, competence building and social cohesion in Europe: Towards a learning society*, pp. 53-75. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
- consequences of team empowerment. *ACAD Management J*, 42, 58-74.
- Constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese*
- Cooper, R. & Edgett, S. (2010). Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business. *Research Technology Management*, Vol 53, pp. 33-40.
- Cordeiro, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os quadros superiores das Empresas do Sector de Componentes para automóvel*. Tese de doutoramento em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego. Lisboa: ISCTE.
- Costa, J. et al. (2000). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, S.R.R., Cogollo, E.A. & Tavera, Y.A. (2010, Agosto). *Análise das dimensões do comprometimento organizacional: em estudo de caso em uma empresa de serviços do setor público na regional do Rio de Janeiro*. Documento apresentado no VI congresso nacional de excelência em gestão, Brasil. Disponível em « <http://www.pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/V2n1/V2n1a07.pdf> », consultado em 20 de Junho de 2019.
- COTEC Portugal. (2010). *Guia de boas práticas de gestão da inovação (2nd ed.)*. COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação, ISSN – 978-989-95583-2-8.
- Cotton, J., Vollrath, D., Froggatt, K., Lengnick-Hall, M., & Jennings, K. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 73: 103-112.
- Coutinho, C.P. (2005). *Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Braga: Universidade do Minho, Série “Monografias em Educação”, CIED. 200-204.
- Crawford, C., Gould, L. & Scott, R. (2003). Transformational leader as champion and techie: Implications for leadership educators. *Journal of Leadership Education*, 2 (1).
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas.
- Csikszentmihalyi, M (1999). *A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Cunha, M. & Verhallen, T. (1998). Organizational innovation: an overview of topics, models and research directions, 4 (2), 5-23.
- Cunha, M. P., M., Rêgo, A, Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- D’Oliveira, T. (2005). *Teses e dissertações: Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: RH Editora.

- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 34, n.3, Sep, pp. 555-590.
- Dambi, J. (2014). Estilos de Liderança, Motivação e Sistema de recompensas para a Melhoria da Performance das PME's. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa: Porto
- Davis, H., Schoorman, R., Mayer, H. & Tan, H. (2000), The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage, *Strategic Management Journal* 21, 563-576.
- Demo, G. (2003). Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. *Revista de psicologia organizacional e do trabalho*, 3(2), 185-213.
- Denison, D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley & Sons, New York, NY.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6 No. 2, pp. 204-23.
- Denti, L. & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: a systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16 (3) 1-20.
- Depiné, M & Machado, D. (2012). Ambiente Favorável Ao Desenvolvimento De Inovações: A Cultura Pode Exercer Influência? Atas do XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. 18 a 20 de Novembro, Salvador, Baia, Brasil.
- Deshpande, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23-7.
- Dessler, Gary. (1996) *Conquistando Comprometimento*. São Paulo: Makron Books.
- Devanna, M., Fombrun, C. & Tichy, N. (1980). Human Resource Management: A Strategic Perspective. *Organizational Dynamics* (Winter): 51-64.
- DiBella, A.; Nevis, E. & Gould, J. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33, .361-379.
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, No 87, 611-628.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Dodgson, M. (2000). *The management of technological innovation: an international and strategic perspective*. Oxford: Oxford University Press
- Domlyn AM. (2021) Implementation stages in practice: A review of behavioral health innovation within hospitals. *Health Serv Manage Res*. 26:9514848211010271. doi: 10.1177/09514848211010271. Epub ahead of print. PMID: 34039075.
- Dornelas, J. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro : Elsevier Campus.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, images and performance*. New York. Oxford University Press.
- Drucker, P. (1999). *A Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. (1974). *Management*. Oxford: Butterworth-Heinenmann, Oxford.

- Drucker, P. (1986). *Gestão e Inovação*. Lisboa : Editorial Presença.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalism Society*. New York: Harper Business.
- Drucker, P. (2002). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. (2005). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dyer, L. (1984). Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda. *Industrial Relations*, 23: 156-169.
- Dyke, L.S., Fischer, E.M., & Reuber, A.R. (1992). An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 30(4), 72-87.
- Easton, G. (1995). Methodology and industrial networks. Möller, K., Wilson, D.T. (Eds), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishing, Norwell, MA, pp.411-91.
- Echols, A. & Neck, C. (1998). *The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success*, *Journal of Management*, Disponível em Psychology, <http://search.proquest.com/abiglobal/docview/215864184/14039ACB47464B18FB2/1?accountid=39703#> [5 de Julho de 2019].
- Edget, S. (1993). Developing new financial services within UK building societies. *International Journal of Banking Marketing*. Vol 11 (3), pp. 35-43.
- Edquist, C. (2005). Systems of innovation: perspectives and challenges. In: Fagerberg, J., Mowery, D.C. and Nelson, R.R., (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *El Capital Intelectual: Cómo Identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Eesley, D. T., & Longenecker, C. O. (2006). Gateways to intrapreneurship. *Industrial Management*, 48 (1), 18-23.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 488-511.
- Ekvall, G. (1993). “Creativity in project work: a longitudinal study of a product development project”, *Creativity and Innovation Management*, March, pp. 17-26.
- Ellickson. M.C. & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.
- Evertson, C. & Green, J. (1986). Observations as inquiry and method. *Handbook of research on teaching*. 162-213. New York: Mcmillan.
- Farazmand, A. (2004). Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization. *Public Organization Review*, Netherland, v.4, n. 1, p. 3-24, mar.
- Feagin, J., Orum, A. & Sjoberg, G. (1991). *A case for study*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Fernández, W. (2004). The Glaserian Approach and Emerging Business Practices in Information Systems Management: Achieving Relevance Through Conceptualisation. Proceedings of 3rd European Conference on Research Methodology for Business Management Studies. University of Reading, UK, pp. 177-186.

- Ferraz, J. (2010). *Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria*. Rio de Janeiro, Campus.
- Ferreira, J., Neves, J., Nunes, P. & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das organizações*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. Tese de doutoramento apresentada à Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão. Disponível em « <http://hdl.handle.net/1822/4383>», consultado em 20 Outubro de 2019.
- Fiorelli, J. (2004). *Psicologia para administradores*. São Paulo: Atlas.
- Fischer, E. e Otnes, C. (2006). Breaking New Ground: Developing Grounded Theories in Marketing and Consumer Behavior. Belk, R. (Ed.). *Handbook of Qualitative Reseach Methods in Marketing*. Massachusetts, Edward Elgar Publishing, pp.19-30.
- Fisher, L. (2013). “Airport Performance Indicators. A Yearly Review of Key Performance Indicators at Airports Worldwide”
- Flatau, C. & MondinI, L. (2012). *Treinamento e Capacitação*, Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI Processos Gerenciais - Gestão de Pessoas.
- Fletcher, J.B., & Payne, R. 198). “Stress and Work: A Review and a Theoretical Framework”, Part 1, *Personnel Review*, 9, pp. 1-20.
- Fleury, M. & Sampaio, J. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Fleury, M.T.L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, p. 283-294.
- Fogari, I. & Teixeira, E. (2012). A Importância do Desenvolvimento Humano para a Organização. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume 3 – nº 1*
- Fortin, M., Coté, J. & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Foster. C. L., (2015), "Managing the flow of talent through organizations – a boundaryless model", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 29, No. 1, pp. 15 – 19.
- França, V. (2013). *Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional: Um estudo de caso de uma entidade formadora*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.
- Franco, M. & Ferreira, T. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem; *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 169-189.
- Freeman, C. (1984). *The Economics of Innovation*, England: Edward Elgar.
- Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. The MIT Press.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*, Lisboa; Editorial Verbo.
- Froehle, C., Roth, A, Chase, R. & Voss, C.A. (2000). Antecedents of new service development effectiveness: An exploratory examination of strategic operations choices. *Journal of Service Research*, 3(1): 3-17.
- Ganster, D. (1989). *Worker control and well-being: A review of research in the workplace, in Cooper, C. L. & Robertson I. T. (Ed.)*. London: John Wiley and Sons.
- Garcia Erquiaga, E. (2000). Los errors del emprendedor. *Harvard-Deusto Business Review*, mayo-junio.
- Garcia-Cruz, J. & Real, J. C. (2013). Confianza como consecuencia del compromiso percibido: implicaciones sobre el aprendizaje y la innovacion. *Cuadernos de Gestión, Bilbao*, v. 13, n. 1, p. 95-124.

- Garcia-Morales, V.; Llorens-Montes, F. & Verdú-Jover, A. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management and data Systems*, 106 (1), 21-42.
- Geroski, P.A. (1994). *Market Structure, Corporate Performance and Innovative Activity*. Oxford: Clarendon Press.
- Ghiglione, R. & Matalon, M. (1993). *O inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gilbert, P. (1999). La gestion prévisionnelle dès ressources humaines: histoire et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 124, 66-75.
- Glaser, B. (2007). Theoretical Elaboration of Quantative Data. *The Grounded Theory Review*, 6 (3)
- Glaser, B. e Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago, Adine.
- Glouberman S.; Mintzberg H. (2001). Managing the care of health and the cure of disease: Part I: Differentiation. *Health Care Management Review*. 26(1), 56-69.
- Goetz, J. P., & LeCompte, M. D. (1988). *Ethnography and qualitative design in educational reseach*, New York: Academic Press.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 2, 78-90.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Gomes, J. (2004). *A Terceira Competência - um convite a revisão do seu Modelo de Gestão*. São Paulo: Editora Qualitymark.
- Gordon, (1985). “The relationship between corporate culture to industry sector and corporate performance”, in Kilman, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. and assoc. (Eds), *Gaining Control of Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Goula A, Stamouli M-A, Latsou D, Gkioka V, Kyriakidou N.(2021) Learning Organizational Culture in Greek Public Hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18(4):1867. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041867>
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory. A Practical Guide for Management, Business and Market Researchs*. Thousand Oaks, Sage.
- Grant, R. (1996). *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue): 109–122;
- Green, P. e Carmone, F. (1988). *Multidimensional Scling and Related Techniques in Marketing Analysis*. Boston, Mass Allyn
- Grimley P. M. (2006). Indicators of sustainable development in civil aviation [Online] // dspace.lboro.ac.uk /ed. Repository Loughborough University Institutional. Disponível em «<http://hdl.handle.net/2134/2755>», consultado em Janeiro de 2013.
- Gronroos, C. (1995). *Marketing Gerenciamento e Serviços - a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Guan, J., Yam, R., Mok, C., & Ma, N. (2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *European Journal of Operational Research*, 170(1): 971-986.
- Gubiani, J. (2011). Modelo para Diagnosticar a Influência do Capital Intelectual no Potencial de Inovação nas Universidades. Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis.
- Gubiani, J.; Morales, A. & Selig, P. (2013) A Influência do Capital Intelectual no Potencial de Inovação das Universidades. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, Florianópolis, SC, Brasil, v. 5, n. 9, p. 01-22.
- Guildford, J.P. (1983). “Transformation abilities or functions”, *Journal of Creative Behaviour*”, Vol. 17, pp. 75-83.
- Gumusluoğlu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461–473.
- Gundling, E. (1999). *The 3M Way to innovation: balancing people and profit*. NY: Vintage Books.
- Gupta, P. (2006). Institutionalizing Innovation for Growth and Profitability. *The Journal of Private Equity*, New York, v. 9, n. 2, p. 57-62, Spring.
- Gupta, P. (2008). *Inovação Empresarial no século XXI*, Grupo Editorial Vida Económica, páginas 159- 290.
- Guth W. D. & Ginsberg A. (1990). “Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship,” *Strategic Management Journal*, vol. 11(5), pp. 5-15.
- Guthrie, J. (2001). “High Involvement Work Practices”. Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 1: 180-190.
- Guthrie, J., Flood, P., Liu, W. & MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, 1: 112-125.
- Halinen, A. e Tornroos, J. (2005). Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks. *Journal of Business Research*, 58, pp. 1285-1297.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hamel, G. (2007). *O futuro da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Harman, Willis & Hormann, John. (1994) *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Harrison, R. (2009). *Learning and development*, 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research, *Human Resource Management Review*, 15: 21–41.
- Heertje, A. (1982). Schumpeter’s Model of the Decay of Capitalism, in: H. Frisch (ed.), *Schumpeterian Economics*, Prager Publishers, Sussex, UK, Chapter 5.
- Heitor, M. (2006). “Liderança, inteligência emocional, e organizações com desempenhos elevados: Que relações?” In J. F. S. Gomes; M. P. Cunha & A. Rego (org.). (2006). *Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora: RH.
- Herzberg, F. (1968). “One more time: How do you motivate employees?”, *Harvard Business Review*, 46 (1), 53-62.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*, Second Edition, New York: John Wiley & Sons.
- Higgins, J. (1995). *Innovate or Evaporate - Test and Improve Your Organization I.Q.* Florida: The New Management Publishing Company.
- Highhouse, S. & Becker, A.S. (1993). "Facet measures and global job satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, 8, 117–27.
- Hill, C. W. L., & Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28 (2), 257-
- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hisrich, R. D. (1990). *Entrepreneurship/Intrapreneurship*. *American Psychologist*, 45(2), 209-223.
- Hisrich, R. D. & Peters, M. P. (2007). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations* (2nd Ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Holsti, O. (1969). A computer content analysis program for analysing attitudes: The measurement of qualities and performance. In G. Gerbner (ed.). *The analysis of communication content, developments in scientific theories and computer techniques*, pp.75-89. New York: Wiley.
- Holton, J. (2007). Editorial. *The Grounded Theory Review*, 6 (3)
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Horácio, P. (2010). Fazer da Inovação uma competência. DEBATE-IESA. Vol. 15, Nº2. Santiago-Chile.
- Hosmer, L. (1995). *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, 379-403
- Hospodková, Petra, Jana Berežná, Miroslav Barták, Vladimír Rogalewicz, Lucie Severová, and Roman Svoboda (2021). "Change Management and Digital Innovations in Hospitals of Five European Countries" *Healthcare* 9, no. 11: 1508. <https://doi.org/10.3390/healthcare9111508>
- House, R.J. (1977). Theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt and L.L. Carson (eds.), *Leadership: The cutting edge*, pp.119-130. Carbondale, IL: Southern Illinois University. ISCTE Business School (2012). Prémio excelência no trabalho 2011/12. Heidrick and Struggles.
- Hu, K. & Huang, M. (2011). *Effects of Service Quality, Innovation and Corporate Image on Customer's Satisfaction and Loyalty of Air Cargo Terminal*. *International Journal of Operations Research*, Vol.8, No. 4, 36–47.
- Huselid, M. A. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*, 38: 635–672;
- IATA (2011). IATA Vision 2050. Disponível em «www.iata.org»

- IATA (2013). Airport Competition, “Assessing the extent of competition within the airports sector and making the case for robust economic regulation to protect consumers”. Disponível em «www.iata.org»
- ICAO (2013). “Manual sobre los aspectos económicos de los aeropuertos” .
- INEFOP – Instituto Nacional do Emprego e Formação Profissional (2000). Legislação Sobre Emprego, Formação Profissional e Reabilitação Profissional 1991-1999. República ee Portugal, Cdi/Mapess: Luanda.
- INTELI (2005). O diagnóstico do sector aeronautico em Portugal. Disponível em «http://www.iapmei.pt/resources/download/bim/diagnostico_aeronautica_do_c14.pdf», consultado em Fevereiro de 2018.
- Iqbal, M. & Waseem, M. A (2012). Impact of Job Stress on Job Satisfaction among Air Traffic Controllers of Civil Aviation Authority: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 2, No. 2, PP. 53-70.
- Isaksen, S., Ekvall, G., & Britz. A. (2001). Percepções dos melhores e piores climas para a criatividade: evidência de validação preliminar. *Creativity Research Journal*, 13 (2), 171-184.
- Isaksen, S.G. & Akkermans, H.J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161 – 187
- Isel, A. & Onexy, M.(2008). Proposta de metodologia para elaborar a estratégia de inovação e tecnológica nas empresas de Havana. *ACIMED*, Vol.18 N°6. Havana, CP10400.
- Jackson, S. & Shuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jain, S.C.; Gooch, L.F. & Grantham, E.V. (1975). *Case writing do's and don'ts*. Chapel Hill: University of North Carolina at Chapel Hill.
- Janesick, V.J. (1994). The Dance of Qualitative Research Design. Denzin, N. e Lincoln, Y. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage, pp. 209-219.
- Jaw, B. S.; Wang, C. Y. P.; Chen, Y. H. (2006). Knowledge Flows and Performance of Multinational Subsidiaries: the Perspective of Human Capital. *The International Journal of Human Resource Management*, London, v. 17, n. 2, p. 225-244, feb.
- Jennings, D. & Lumbkin, J (1989). *Functionally modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis*. *Journal of Management*, Vol.1. Disponível em <http://search.proquest.com/abiglobal/docview/917430701/14039BE621816073362/1?accountid=39703#> [5 de Julho de 2018].
- Johnson, G.; Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. (8th Ed.) London, Prentice-Hall.
- Jonas, E. (2013). Políticas do Desenvolvimento do Capital Humano em Portugal (2002-2012): Estudo de Caso da Província do Cunene. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais. Escola de Ciências Sociais e Humanas. ISCTE . Instituto Universitário de Lisboa.
- Judge, W.Q., Fryxell, G.E. & Dooley, R.S. (1997). “The new task of R&D, management: creating goal directed communities for innovation”, *California Management Review*, Vol. 39 No. 3, Spring, pp. 72-84.
- Julien, P. (2000). La PME a forte Croissance. Report du GREPME. Quebec, Canada.

- Jung, C., Frank, A. & Caten, C. (2010). Fatores de Bloqueio a la Creatividad en Investigadores de un Polo de Innovación Tecnológica desde una perspectiva Macro-ergonómica. São Carlos.
- Júnior, F. J., & Vasconcelos, C. M. (2004). Empreendedorismo e “Learning Organization” – Estudo de Caso numa Instituição de Ensino Superior Brasileira. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 3 (3), 60-73.
- Juran, J. M., Godfrey, A. B. (1998). *Juran's Quality Handbook*. 5ª ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1998
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, pp.341– 349.
- Karatepe, O. & Olugbade, O. (2009). *The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement*, *International Journal of Hospital-Escola ity Management*, 28
- Khan, M. N. & Haseeb, S. (2015). Impact of Employee Motivation and Satisfaction on Customer Satisfaction and Organizational Performance: A Theoretical Framework. *The International Journal Of Business & Management*, Vol 3 Issue 1.
- Kimberly, J. & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on Hospital-Escola adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal* 24: 689-713.
- Kirk, J. & Miller, M. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hill, CA: Sage.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: The antecedents and
- Kivimäki, M.; Kuk, G.; Elovainio, M.; Thomson, L.; Kalliomäki-Levanto, T. & Heikkilä, A. (1997). The team climate inventory (TCI) - four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 375-389.
- Kohtamaki, M.; Kekale, T. & Viitala, R. (2004). Trust and innovation: from Spin-Off Idea to stock exchange. *Creativity and Innovation Management*, Oxford, v. 13, n. 2, p. 75-87, June.
- Kotabe, M. (1990). Corporate product policy and innovative behavior of European and Japanese multinationals: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, April, Vol 54 (2), pp. 19-33.
- Kotter, J. (1992). O factor liderança. São Paulo: Makron Books.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Krasikova, D., Green, S. & LeBreton, J. (2013). Destructive leadership: a theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39 (5), 1308-1338.
- Laegreid, P., Roness, P. G., & Verhoest, K. (2011). Explaining the innovative culture and activities of state agencies (p. 1325). *Organization Studies*, 32(10), 1321-1347.
- Lambin, J. J. (2004). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ledford, G.E., Wendnhof, J.R. & Strahley, J.T. (1994). “Realising a corporate philosophy”, *Organisational Dynamics*, pp. 5-19.

- Lee, C., An, M. & Noh, Y. (2012). The Social Dimension of Service Workers' Job Satisfaction: The Perspective of Flight Attendants. *Journal of Service Science and Management*, 5, 160-170.
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., & Mitchell, T. R. (2017). On the Next Decade of Research in Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Perspectives*, 31(3), 201–221. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123>
- Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (Jason). (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47(2), 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.004>
- Leifer, R., McDermott, C.M., O'Connor, G.C., Peters, L.S., Rice, M.P., Veryzer, R.W., (2000). *Radical Innovation: How Mature Companies can Outsmart Upstarts*. Harvard Business School Press, Boston.
- Lessard-Hérbert, M.; Goyette, G. & Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lévy, M. & Jouyet, J. P. (2003). L'économie de l'immatériel: La croissance de demain. <http://www.minefi.gouv.fr/directionsservices/sircom/technologiesinfo/immatériel/immatériel.pdf>
- Lin, H., & McDonough, E. F., III (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 497-509.
- Lin, L. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. *The International Journal of Human Resource Management*, London, v. 22, n. 2, p. 235-257.
- Lincoln, Y. e Guba, E. (1985). *Naturalistic Enquiry*. California, Sage Publications.
- Little, R.J. & Rubin, D.B. (1987). *Statistical analysis with missing data*. New York: Wiley & Son.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School.
- Llorens, S., Salanova, M., Schaufeli, B. & Torrente, P. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicotherm*, 24(1), 106-112.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London, Sage
- Lodahl, T. M. e Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, pp. 24–33
- Lopes, A. e Baioa, P. (2011). O Impacto da Liderança Partilhada no Desempenho Organizacional Percecionado. *Gestão e Desenvolvimento*, 19 (2011), 7-36
- Lopes, A. e Moreira, P. (2004). *A Liderança e a Cooperação Inter-PME's em Portugal: Estudo Longitudinal*. Porto: Associação Empresarial de Portugal.
- Lopes, T. (2005). Proposta de um modelo de gestão para a rede nacional de aeroportos. Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil. Lisboa: Instituto Superior Técnico da Universidade Técnica de Lisboa.

- López-Cabarcos, M. Á. & Grandía-Dopico, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas: algunas reflexiones y experiencias*. La Coruña: Netbiblo.
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: Challenging the satisfaction mirror. *International Journal of Service Research*, 1 (1) 18-31.
- Loveridge, D. & Cox, D. (2013). Innovation for Development: Knowledge and Research Application to Address International Development Goals: A Toolkit. University of Manchester & UNESCO. Disponível em «<https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:154336&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>», Consultado em 15 de Fevereiro de 2016.
- Lowe, A., e Glaser, B. (1995). The Potential of Grounded Theory for The Development of Relationship Marketing Theory. Glaser, B. (Ed.). *Grounded Theory 1984-1994*. Sociology Press, pp. 671-685.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Lutte, R.K. (1996). How to use case analysis as an entire semester course in aviation. *Journal of Air Transportation World Wide*, 1 (1), 13-21.
- Lyman, A. (2008). *Creating trust: It's worth the effort. A great place to work whitpaper*. Great Place to Work Institute, Inc.:New York. Disponível em Consultado em Fevereiro, «http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/creating_trustit's_worth_the_effort.pdf», consultado em 12 Fevereiro de 2013.
- Maciel, C. & Camargo, C. (2011). Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento. *Revista de administração contemporânea*, 15 (3), 433-453.
- Malhorta, N. (1996). *Marketing Research an Applied Orientation*. 2ª ed. Prentice Hall.
- Malhotra, N.K. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Fifth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mamun, C. A. Al, & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Manu, F. (1992). Innovation oirnetation environment and performance: a comparison of US and European markets. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 (2), pp. 333-359.
- Mapess - Ministério Da Administração Pública, Emprego e Segurança Social (2000). *Lei Geral Do Trabalho*. Centro de Documentação e Informação - Cdi/Mapess, República De Portugal, 2º Ed, Cdi/Mapess: Luanda.
- Mapess-Ministério da Administração Pública, Emprego E Segurança Social (2005). *Programa Indicativo Do Governo Para A Valorização Da Mão-De-Obra Nacional*. Centro De Documentação E Informação - Cdi/Mapess, República De Portugal, 2º Ed, Cdi/Mapess: Luanda.
- Marcelo, B. (2012). *Impacto dos valores organizacionais na prestação de estímulos e barreiras a criatividade no ambiente de trabalho*. Brasília-CEP 70073-900. Brasil.

- Maria, J., Manuel, P., Pilar, C. e Angel, S. (2009). Flexibilidade de Recursos Humanos e Inovação. Zaragoza. Espanha.
- Maria, J., Manuel, P., Pilar, C. & Angel, S. (2009). Flexibilidade de Recursos Humanos e Inovação. Zaragoza.50018.Espanha.
- Marín-García, J.A.; Bonavia, T. & Losilla, J.M. (2011). Exploring working conditions as determinants of job satisfaction: an empirical test among Catalonia service workers. *The Service Industries Journal*; Vol. 31, No. 12, 2051 –2066.
- Marlene, M. (2006). Impacto do Capital Humano e organizacional nas estratégias de qualidade e serviço ao cliente e Inovação. ACACIA-UADY. México.
- Marquardt, M.. (2005). *O Poder da aprendizagem pela acção*, São Paulo: editora Senac.
- Marques-Quinteiro, P., Graça, A. M., Coelho, F. A., Jr, & Martins, D. (2021). On the Relationship Between Authentic Leadership, Flourishing, and Performance in Healthcare Teams: A Job Demands-Resources Perspective. *Frontiers in psychology*, 12, 692433. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.692433>
- Marshall, A. (1890) *Principles of Economics*. London: Macmillan Marshall.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J.; Feldman, M.; Hatch, M. & Sitkin, S. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. In.: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, n. 3, Organizational Culture, Sep., pp. 438-453.
- Martínez, J. (2011). *La innovación desde el punto de vista de la administración y dirección de empresas*. In Arancegui (Org.), *Indicadores de innovación y benchmarking: Reflexión y propuesta para el País Vasco* (pp. 142-297). Zamudio: Innobasque.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation (p. 70). *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Martins, E., & Martins, N. (2002). An organizational culture model to promote creativity and innovation. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.
- Martins, J. (2014). Liderança Destrutiva E Capacidade De Inovação Organizacional: O Papel Do Clima Ético. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Insituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa.
- Martins, V. L. (2009). A Importância do Capital Humano Como Diferencial Competitivo Para o Sucesso das Empresas - Um Estudo dos Artigos Publicados do Período de 2000 a 2008 na Revista Rae. *Revista Eletrônica de Ciências Empresariais*. Ano 03, Número 05, Agosto a Dezembro.
- Mascarenhas, A. (2009). *Gestão estratégica de Pessoas*. São Paulo: editora Cengage.
- Maslow, A. (1970), *Motivation and personality*, Second Edition, New York: Harper and Row.
- Matsukuma, C.M.O. & Herneez, J.M.C. (2006). “Escalas e Métodos de Análise em Pesquisa de Satisfação de Clientes,” *Revista de Negócios*, 11, 1 (Janeiro/Março), 48-65.
- Maurer, T.J., Pierce, H.R. & Shore, L.M. (2002). “Perceived Beneficiary of employee development activity: a three dimensional social exchange model”, *Academy of Management Review*, 27(3):432-446.
- Maximiano, A. C. (1995). Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas.
- Maximiniano, A. (2000). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.

- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, 709-734.
- McClelland, D. (1975). *Power-inner experience*. New York: Irvington.
- McElroy, J., Morrow, C. & Rude, S. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1294-1299.
- Mcfadzean, E., O'loughlin, A., & Shaw, E. (2005). *Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link*. European Journal of Innovation Management, disponível em <http://search.proquest.com/abiglobal/docview/211806032/1403C7245C7A5DF0D4/1?accountid=39703#> [13 de Julho de 2014].
- Medina, J., André, P., Jhon, S., Santiago, N., Harry, R. M. (2012). DNA da Inovação - *fatores chaves para Inovação em 21 Empresas Agroindustrial*. Revista Bio. Agro.[online]. vol.10, n.2, pp. 197-206. ISSN 1692-3561.
- Mendes, P.J.V., & Albuquerque, R.H.P.L. (2007). Instituições de pesquisa agrícola e inovações organizacionais: o caso da Embrapa - In: Seminario Latino Iberoamericano de Gestion Tecnologica. Buenos Aires.
- Merseth, K.K. (1996). Cases and case method in teacher education. In J. Sikula (ed.), *Handbook of Research on Teacher education*, pp. 722-744. New York: MacMillan.
- Meyer, P.J. & Allen, J.N.(1997). *Commitment in the workplace theory, research, and application*. United States of America: SAGE publications.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mintzberg, H (2004). Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, January, pp. 107-114.
- Mishra, J. & Morrissey, M.A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19 (4), 443-461.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Monteiro, C. S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica De Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setubal.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. M. (1982). *Employee- organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, Academic Press.
- Muller, M., Rauski, E.F., Eyeng, I.S. & Moreira, J. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "Beta". *Revista de Gestão Industrial*, 1(1),511-518.
- Mullins, L. (2006), *Essentials of Organisational Behaviour*, Pearson Education, Harlow.
- Muturi, D., Sagwe, J. & Namukasa, J. (2013), "The influence of airline service quality on passenger satisfaction and loyalty: The case of Uganda airline industry", *The TQM Journal*, Vol. 25 Iss 5 pp. 520-532.

- Nagy, M.S. (2002). "Using a single-item approach to measure facet job satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (1), 77-86.
- Nascimento, J.L., Lopes, A. & Salgueiro, M.F. (2008). Estudo sobre a validação do "modelo de comportamento organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Naseem, A., Sheikh, S., & Malik, P.K.P. (2011). Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization: Relation between Customer Experience and Employee Satisfaction, *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, Vol. 2 (5), pp. 41-46.
- Neck, C.P., Neck, H. M, Manz, C.C. & Godwin, J. (1999). "I think I can; I think I can": A self-leadership perspective towards enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficiency, and performance. *Journal of Managerial Psychology*.14(6), 477-501.
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento no Hospital-Escola : como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Nonaka, I., Ichijo, K. & Krogh, G. (2001). *Facilitando a Criação do Conhecimento. Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Contínua*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Noria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (2003). What really works? *Harvard Business Review*, 81,43-52.
- Nunes, M. (2009). *Segmentação de Clientes do Mercado Aeroportuário: Operação low-cost vs Operação regular e outras Caso de Estudo – Aeroporto de Lisboa (Portela)*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil. Lisboa: Instituto Superior Técnico da Universidade Técnica de Lisboa.
- O'Reilly, C.O. (1989). "Corporations, culture and commitment: motivation and social control in large organisations", *California Management Review*, Summer, pp. 9-25.
- OCDE - Organisation for Economic Co-operation and Development (2006). *Actifs immatériels et création de valeur*. <http://www.oecd.org/dataoecd/53/18/36701585.pdf>
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development (1999). *National Innovation Systems*.
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collection and interpreting innovation data (3rd Portuguese edition)*. Paris: OECD.
- OECD - Organization for Economic Co-operation and Development (1997). *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Oslo Manual. European Commission Eurostat.
- OECD - Organization for Economic Co-operation and Development (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. European Commission Eurostat.

- Oehley, A. M. (2007). The development and evaluation of a partial talent management competency model. Master of Arts, Stellenbosch University.
- Oldham, G. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Oliveira, B. (2006). *Comprometimento organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais*. Tese de Mestrado apresentada à Universidade de Uberlândia, Brasil. Disponível em « http://www.webposgrad.propp.ufu.br/ppg/producao_anexos/014_Beatriz%20de%20Oliveira.pdf», consultado em 13 de Fevereiro de 2013.
- Osigweh, C. (1989). Casing the case approach in management development. *Journal of Management Development*, 8(2), 41-67.
- Ouchi, W. (1983). *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Paine, S. (2007). *The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment*. Proquest Dissertations and Theses.
- Pandit, N. (1996). The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, 2 (4).
- Parvin, M.M & Kabir, N. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction Of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, No.9, pp. 113-123, December.
- Passos, C. A. (1999). Novos modelos de gestão e as informações. In: Lastres, H. & Albagli, S.(org.), *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus. p. 58-83.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S. & Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 379-408.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. California, Sage Publications.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Pavlova, E. (2013). Predicting employee engagement and job satisfaction among cabin crew. Master thesis in Tourism. Aalborg University.
- Pereira, M. (2014). *A Gestão Da Comunicação Nas Organizações E Liderança Pessoal*. Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação, Faculdade de Ciências da Comunicação, Universidade de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela.
- Perez, Jessica DBA, PA-C. (2021) Leadership in Healthcare: Transitioning From Clinical Professional to Healthcare Leader, *Journal of Healthcare Management*: July-August - Volume 66 - Issue 4 - p 280-302 doi: 10.1097/JHM-D-20-00057
- Perretti, J. (2007). *Recursos Humanos*, Edições Sílabo, 3ª edição, Lisboa
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Warner Books, New York, NY.

- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unlashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press, Boston;
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pilli, L. (2004). “Modelagem da Importância dos atributos de produtos e serviços em estudos de satisfação,” *Congresso Brasileiro de Pesquisa*, 1. São Paulo.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª ed). Lisboa : RH editora.
- Pinchot, G (1985). *Intrapreneuring in action: a handbook for business innovation*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Pinchot, G. & Pellman, R. (2004). *Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pinto, A. (1990). *Metodologia da Investigação Psicológica*. Porto: Ed. Jornal de Psicologia.
- Pires, A. (1995). *Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*. Editorial Verbo. Lisboa.
- Pires, A. R. (1999). *Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos*. Lisboa: edições Sílabo.
- Pitcher, P. (1993). Balancing Personality Types at the Top, *Business Quarterly* 58(2), 47-57.
- Piteira, M. (2003). *A essência da liderança em organizações inovadoras: Análise de cinco estudos de caso exemplares*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISPA.
- Piteira, M. (2010). *A construção social da inovação: estudo de caso de organizações portuguesas de base tecnológica*. Tese de doutoramento em Sociologia económica e das Organizações. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Piteira, M., Cunha, M.P. & Gomes, J. (2006). A linguagem é um vírus: Modelos de liderança carismática em organizações inovadoras exemplares. *Economia Global & Gestão*, XI (2), 125-144.
- Porter, M. (1982). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 68, 3: 79–91;
- Punch, K.F. (2005). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, Sage Publications Inc. Disponível em: http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=OvzPabc83HoCeoi&fndpg=PR14&edq=quantitative+research&cheats=qNRG1O_Bm2&sig=BU6Ch5H_RdRfMIbfWgl2JAhAqBU#PPP1,M1 [Consultado em 07/01/2014].
- Purohit, P. (2004). *Job satisfaction and work motivation*, Sharada Publishing House, Delhi, India.
- Quintella, H. (1994). *Manual de Psicologia organizacional da consultoria vencedora*. São Paulo: Makron Books.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R., Campenhoudtm L., Marques, J., Mendes, M., Carvalho, M. & Santos, R. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5º ed.), Lisboa: Gradiva.

- Rao, J. & Weintraub, J. (2013). *How Innovative is your Company's Culture?* MIT Sloan Management Review. Massachusetts, v. 54, n. 3.
- Rego, A., Souto, S. & Cunha, M. (2007) Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, 7-36.
- Reynolds, N., Diamantopoulos, A. & Schlegelmilch, B.B., (1993). "Pretesting in Questionnaire Design: A Review of the Literature e Suggestions for Further Research," *Journal of the Market Research Society*, 35 (2), 171–182.
- Richard, O. & Johnson, N. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2): 299-310.
- Robbins, P. (2004). *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Coulter, M. & Vohra, N. (2010). *Management*, Chennai, Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
- Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. (2010). *Organizational Behaviour*, Harlow: Pearson Education.
- Roberg, R. & Kuykendall, J. (1997). *Police Management*, Second Edition, Los Angeles: Roxbury.
- Roberts, E. (1988). *Managing invention and innovation*. *Research Technology Management*, v. 31, n. 1, p. 11-30, Jan/Feb.
- Robson, C. (1999). *Real world research*. London: Blackwell Publishing.
- Rodrigues, A. & Veloso, A. (2013). Confiança Organizacional, Risco e Criatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 15, n. 49, p. 545-561, out./dez.
- Rodríguez, E.V., Franco, T.C. & Santos, M.J.N. (2005). *O comportamento Organizacional e as estratégias de gestão de Recursos Humanos*. Programa de promoção geral da Investigação do plano galego de investigação, desenvolvimento e inovação tecnológica. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em <<http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/1.Nature%20and%20antecedents%20of%20organizational%20commitment%20considerations%20for%20human%20resource%20management.2.pdf>>, consultado em 25 de Fevereiro de 2013.
- Rose, G. (2005). *Motivação*. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/principal/abridoseuproprionegocio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/motivacao.aspx2005>>. Acesso em 28 set 2014.
- Ross, S. (2013), "How definitions of talent suppress talent management", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45, No.3, pp. 166 – 170.
- Rothweel, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process, *International Marketing Review*, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 – 31
- Ruquoy, D. (1995). Situação de Entrevista e Estratégia do Entrevistador. In Albarello et al., *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva, pp. 84-116.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, Winter 2004, Vol. 43, No. 4, Pp. 395–407.
- Sageer, A., Sameena Rafat, S. & Puja Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*, Volume 5, Issue 1, Sep-Oct. 2012, pp. 32-39.

- Şahin, D. R., Çubuk, D. & Uslu, T. (2014). The Effect of Organizational Support, Transformational Leadership, Personnel Empowerment, Work Engagement, Performance and Demographical Variables on the Factors of Psychological Capital. *Emerging Markets Journal*. Volume 3, No 3, pp. 1-17.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia do Hospital-Escola : Organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sainsaulieu, R. & Segrestin, D. (1987). “Vers une théorie sociologique de l’entreprise”, *Sociologie du Travail*, 3, 335-352.
- Salazar, M.; Torres, N. & Reche, F (2012). Training as a generator of employee capabilities. *The international journal of human resource management*, 23 (13) 2680-2697.
- Saleh, S. D. e Hosek, J. (1976). Job involvement: concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19, pp. 213–224.
- Sampaio, J. R. (1999). *Qualidade de Vida, Saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo
- Sánchez, M. & Alonso, P. (2005). *Análisis descriptivo de la organización cognitiva de los verbos modales ingleses*. *RESLA 17-18*: 223-237.
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar editora.
- Scarpello, V. & Hayton, J. (2001). “Identifying the sources of non-equivalence in measures of job satisfaction”, In Schriesheim, C and Neider, L (Eds), *Equivalence in measurement*. Greenwich, CT: Information Age, 131-60.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, *Sloan Management Review* 38(1), 9-20.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schendel, D. (1990). *Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship*. *Strategic Management Journal*, Chichester, Vol. 11, disponível em <http://search.proquest.com/abiglobal/docview/231150753/14039C7E76238C95C72/1?accountid=39703#> [4 de Agosto de 2017].
- Schneider, B. (1983). *Work Climates: An Interactionist Perspective*, in N. W. Feimer and E. S. Geller (eds.), *Environmental Psychology: Directions and Perspectives* (Praeger, New York, NY), 106–128.
- Schneider, B., Brief, A.P. & Guzzo, R.A. (1996b). “Creating a climate and culture for sustainable change”, *Organisational Dynamics*, Spring, pp. 7-19.
- Schneider, B., Gunnarson, S.K. & Niles-Jolly, K. (1996). “Creating the climate and culture of success”, *Organisational Dynamics*, pp. 17-29.
- Schreiber, D. & Bohrer, K. (2014). *Influência Da Cultura Organizacional Na Gestão Da Inovação Em Indústria Calçadista*. *Conexio*, revista científica da escola de gestão e negócios. Ano 3, nº 2, fev, pp. 31-48.
- Schuler, R. (1990). Respositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? *Academy of Management Executive* 4, 3: 49-60.

- Schumpeter, J. A. (1984). *Capitalismo, sociedade e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico*. Traduzido por Maria Sílvia Possas. p. 169. (Economistas 13). Jaboticabal: FUNEP.
- Schumpeter, J.A. (1939) *Business Cycles: a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: McGraw-Hill.
- Schütz, A. (1967). *The phenomenology of the social World*. Evanston, ILL.: Northwestern University Press.
- Schütz, A. (1974). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Scott, C. & Jaffe, D. (1998). *Empowerment: Um Guia Prático para o Sucesso*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Scott, S. e Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Sekiou, B., Peretti, F., Bayad, P. & Alis, C. (2001). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: editora Sociedade e Organizações,
- Senge, P. (2002). *A quinta disciplina..* São Paulo: Best Seller.
- Senge, P. M. (2005). *A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende*. Trad. OP Traduções. Consultoria Zamble Aprendizagem Organizacional. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Sepahvand, R., Pirezad, A. & Rastipour, M. (2015). Exploring Servant Leadership Effects On Employees Satisfaction From Work. *International Journal of Asian Social Science*, 2015, 5(1):45-51
- Serra, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Editorial de la Ciencias Médicas.
- Serra, F.R; Ferreira, M.P; Torres, M.C e Torres, A.P. (2010). *Gestão Estratégica. Conceitos e prática*. Lisboa: Ed. Lidel.
- Serrano, M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*, SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações - ISEG.
- Shabana, M. A. (2010). Focusing on intrapreneurship: an employee-centered approach. *Advances in Management, Kolhapur* , v. 3, p. 32-37.
- Sharmar, P. & Chrisma, N, J. (1999). *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, disponível em <http://labeled.pesarosviluppo.it/modules/contentmanagement/uploaded/cmitemattachments/toward%20a%20reconciliation%20of%20the%20definitional%20issues%20in%20the%20field%20of%20corporate%20entrepreneurship.pdf> [5 de Agosto de 2017].
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sheng, C., Tian, Y. & Chen, M. (2010). Relationship among behavior, trust, perceived team suporte, and team commitment. *Social Behavior and Personality*, 38(10),1297-1306.

- Shortell, Stephen M.; Rundall, Thomas G.; Blodgett, Janet C. (2021) Assessing the relationship of the human resource, finance, and information technology functions on reported performance in hospitals using the Lean management system, *Health Care Management Review*: 4/6 - Volume 46 - Issue 2 - p 145-152 doi: 10.1097/HMR.0000000000000253
- Silveira, M. A. (2003). Método para Avaliação de Estratégias Organizacionais: Aplicação ao Estudo Comparativo de Estratégias em Indústrias. São Paulo: Anais I Encontro de Estudos em Estratégia, ANPAD.
- Silvério, Zélia (2017). Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas
- Silverman, D. (1997). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage Publications.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research. A practical handbook*. London: Sage publications.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592–599.
- Simantob, M., & Lippi, R. (2003). Desmistificando a inovação inovar para competir: aula 1 - Econômico de Inovação nas Empresas. São Paulo: Globo. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/16721751/inovarparacompetirresenha>>. Acesso em: 09 nov. 2015 Inovação: conceitos, definições e tipologias. In: Simantob, M., & Lippi, R. Guia Valor
- Sims, R. R. (2002). *Managing organizational behavior*. Greenwood Publishing Group.
- Sinkovics N, Gunaratne D, Sinkovics RR, Molina-Castillo F-J. (2021) Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella Review. *Sustainability*. (13):7266. <https://doi.org/10.3390/su13137266>
- Snow, D. & Anderson, L. (1991). Researching the homeless: The characteristic features and virtues of the case study. In J. Feagin, A. Orum & G. Sjoberg (eds.), *A case for study*, pp. 106-124. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Societies(14), 3-64.
- Employee Job Satisfaction and Engagement : Society for Human Resource Management (SHRM) (2013). 2012 Employee Job Satisfaction and Engagement. How Employees Are Dealing With Uncertainty. SHRM Survey Findings. Disponível em «www.shrm.org/surveys»
- Sousa, G. (2010). Inovação nos serviços Públicos. Estudo da capacidade inovadora das câmaras municipais portuguesas nos serviços de desporto. Tese de doutoramento. Universidade das beira Interior, Covilhã.
- Souza, A. D. (2004). A influência das relações de trabalho, sobre comprometimento: um estudo em pequenas empresas indústrias dos municípios da região da Comcam. 152 páginas. Dissertação de Mestrado em Administração – Departamento de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba –PR.
- Sperle, D.H. (1933). *The case method technique in professional training*. New York: Teachers College of Columbia University.
- Spradley, J. (1980). Participant observation. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Spreitzer, G.; Sutcliff, J.; Dutton, J.; Sonensheim, S.; Grant, A. M. (2004). Enabling thriving at work: a process model of human growth in organizations. *Organization Science*

- Stake, R. (1994). Case studies. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, pp. 230-252.
- Steele, J., & Murray, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5), 316-322.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual. A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. N.Y., Cambridge University Press.
- Strauss, A. e Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. Denzin, N. e Lincoln, Y. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage, pp. 273-283.
- Strauss, A. e Corbin, J. (2008). *Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada*. 2ª ed. São Paulo, Artmed.
- Strauss, A. e Corbin, J., (Eds.). (1997) *Grounded Theory in Practice*. Thousand Oaks, Sage.
- Stum, David L.(1999) Workforce commitment: Strategies for the new order. *Strategy & Leadership*. Chicago, v.27, p. 4-7, January./February.
- Sveiby, K. E. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tavares, S. & Caetano, A. (1999). A Emergencia da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In Caetano, António (Coord.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, 31-60. Lisboa. Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Taylor, S. & Novelling Jr., L. (1991). *Telling a story about innovation*. Issues & observations. Center for creative leadership. Vol. II (1).
- Teixeira, A. (1999). *Capital Humano e Capacidade de Inovação. Contributos para o estudo do crescimento económico português, 1960-1991*. Lisboa: Conselho Económico e Social.
- Teixeira, Edílson Gonçalves. (2002) Tese de Mestrado sobre o Estudo dos efeitos dos planos de participação nos lucros ou resultados sobre a lucratividade nas indústrias químicas brasileiras. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Terra, J. & Kruglianskas, I. (2003). (Organizadores). *Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Tesch, R. (1990) *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. New York, Falmer.
- Tharenou, P., Donohue, R. & Cooper, B. (2007). *Management research methods*. Cambridge: University Press.
- Thévenet, M. (1997). *Cultura de Empresa: Auditoria e Mudança*. Lisboa. Monitor-Projectos e Edições.

- Thierry, H. (1998). "Motivation and satisfaction", In P J D Drenth, H Thierry, C J DeWolff (Eds), *Handbook of work and organisational psychology*, Sussex: Psychology Press Ltd, 253-254.
- Thornberry, N (2001). *Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?*, European Management Journal, Vol. 19, disponível em <http://search.proquest.com/abiglobal/docview/917430701/14039BE621816073362/1?accountid=39703> [5 de Agosto de 2017].
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Tigre, P. B. (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro:Elsevier.
- Toner, P. (2011). *Workforce Skills And Innovation: An Overview Of Major Themes In The Literature*. Centre for Educational Research and Innovation (CERI) e OECD. Paris: CERI e OECD. Disponível em <http://www.oecd.org/sti/working-papers>.
- Tracy, B. (2003). *Goals*. Berret Koehler Publishers.
- Trice, H. & Beyer, J. (1984). *Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials*. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.
- Tucker, R. (2002). *Driving growth through innovation. How leading firms are transforming their future*. São Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Tyler, K; McGirr, D. e Stanley, E. (1998). *Contextualising: Technology, Relationships and Time in a Financial Services Virtual Organisation*. Hogg, G. e Gabbott, M. (Ed.) *Services Industries Marketing – New Approaches*, Frank Cass Publishers, pp.70-89
- Ulrich, D. (1987). *Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners*. *Human Resource Planning* 10, 4: 169-184.
- Uren, L., (2007), "From talent compliance to talent commitment: Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits", *Strategic HR Review*, Vol. 6 , No. 3, pp. 32 – 35.
- Uren, L., (2011), "What talent wants: the journey to talent segmentation", *Strategic HR Review*, Vol. 10, No. 6, pp. 31 – 37.
- Vaiman, V., et al. (2012), "Talent management decision making", *Management Decision*, Vol. 50 pp. 3-7.
- Valencia, J. C. N., Valle, R. S., Jimenez, D. J. (2010). *Organizational Culture as Determinant of Product Innovation*. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), p. 446-480.
- Van De Ven, A.; Angle, H. & Poole, M (1999). *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.
- Van De Ven, A.; Angle, H. & Poole, M. (2000). *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Oxford University Press.
- Van der Maren, J.M. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal, QC: PUM. Bruxelles: de Boeck.
- Verdú, F. J. & López, J.R. (2012). *Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación*. *Revista de*

- Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 28, n.º 2, 2012 - Págs. 81-98.
- Vergara, S. (2003). *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro: Ed. Atlas.
- Vieira, J. (2000). *Inovação e Marketing de Serviços*. Lisboa: Ed. Verbo.
- Vilares, M. & Coelho, P. (2005). *Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de Gestão, Avaliação e Análise*. Lisboa, Escolar Editora.
- Vilas Boas, T. (2013). *A visão interna da responsabilidade social e da inovação – estudo de caso da Auchan Portugal Hipermercados, S.A.*. Tese de doutoramento em Ciências Sociais. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Vinokur-Kaplan J.X (1991). “Job Satisfaction among Social Workers in Public and Voluntary Child Welfare Agencies”, *Child Welfare*, 155, pp. 81-91.
- Walker, J. (1994). Integrating the Human Resources Function with the Business. *Human Resource Planning* 17, 2: 59-77.
- Walsh, M., Lynch, P. & Harrington, D. (2011). A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness. *Irish Journal of Management*, 21-41.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 303-313.
- Ward, A.-K., Beal, D. J., Zyphur, M. J., Zhang, H., & Bobko, P. (2021). Diversity climate, trust, and turnover intentions: A multilevel dynamic system. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0000923>
- Watzlawick, P. (1988). *L` invention de la réalité. Contribution and constructivisme*. Paris: Seuil.
- Webb, E. (1970). Unconventionality, triangulation and inference. In N. K. Denzin (ed.) *Sociological Methods: A Sourcebook*, pp.449-457. Chicago: Aldine.
- Weick, K. (1979a). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. (1979b). Cognitive processes in organizations. In B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational behaviour*, 1, 41-74.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.
- Wells, A.T. (2000). *Airport Planning & Management*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Wilkins, A. & Ouchi, W. (1983), Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organisational performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 No. 60, pp. 468-98.
- Woodman, R.W. & Schoenfeldt, L.F. (1990). “An interactionist model of creative behavior”, *Journal of Creative Behaviour*, Vol. 24, pp. 279-90.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P., McMahan, G. & McWilliams, A. (1994). *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*. *International Journal of Human Resource Management*, 5: 301–326;
- Yin, R. (1994). *Case study research. Design and methods*. London: Sage.
- Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.
- Yin, R. (2012). *Application of case study research. Exploratory case study*. Sage Publications.
- Yoon, M. (2003). Organizational citizenship behaviours and service quality as external effectiveness of contact employees. *abs*, 4.

- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência. Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Apêndice I: Guiões das entrevistas

(1) Guião de Entrevista ao Conselho de Gestão do HE-UFPA

- P1- Que visão existe para o Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa?
- P2- De que forma gostaria de ver a cultura organizacional, o modelo de gestão implementado e a inovação contribuir para essa visão?
- P3- Qual a imagem predominante do Hospital-Escola?
- P4- Considera importante que os colaboradores relevantes na gestão e/ou coordenação sejam auscultados e envolvidos no planeamento estratégico do HE-UFPA?
- P5- Que comportamentos gostaria de ver nos colaboradores por forma a potenciar o desenvolvimento do HE?
- P6- Até que ponto estarão os Diretores e/ou coordenadores conscientes do seu papel no HE e da sua “importância” no e para o projeto?
- P7- Que atitudes por parte destes podem comprometer a visão do HE-UFPA?
- P8- Como poderá o Conselho de Gestão motivá-los?
- P9- Que importância atribui aos fenómenos de inovação no desenvolvimento e promoção do projeto do HE-UFPA?
- P10- Como vê o HE-UFPA daqui por 10 anos?

(2) Guião de Entrevista aos Coordenadores dos Departamentos do HE-UFP

I - Sobre a cultura organizacional e modelo de gestão

- 1 - Que visão existe para o HE-UFP?
- 2 - De que forma gostaria de ver de ver a cultura organizacional, o modelo de gestão implementado e a inovação contribuir para essa visão?
- 3 - Quais os fatores da cultura organizacional do HE-UFP que representam maior importância para o HE-UFP?
- 4 - Existem outros fatores da cultura organizacional que gostaria de ver explorados para acrescentar valor ao HE-UFP?
- 5 - Que tipo de práticas/atividades se desenvolvem no na otimização do modelo de gestão?
- 6 - O que poderia fazer mudar a orientação da cultura organizacional do HE-UFP?

II - Sobre os colaboradores

- 7 - Quais os principais públicos-alvo do HE-UFP?
- 8 - Quais os principais tipos de colaboradores que são considerados importantes para o modelo de gestão do HE-UFP e para a inovação?
- 9 - De que forma podem estes potenciar ou prejudicar a estratégia do HE-UFP?
- 10 - Até que ponto considera que os colaboradores estão conscientes da importância dos seus comportamentos e dos seus deveres para contribuir para a cultura organizacional e inovação?
- 11 - São ou deveriam ser esses colaboradores formalmente incluídos na estratégia de desenvolvimento do projeto HE-UFP?
- 12 - Existem riscos em desenvolver projetos sem os incluir no processo de inovação?

III - Sobre a inovação no HE-UFPA

13 - Como classificaria o atual nível de interesse dos colaboradores na inovação?

14 - Considera importante potenciar o seu empenho?

15 - Que comportamentos e tipos de iniciativas gostaria que esses colaboradores desenvolvessem para o fomento da inovação?

16 - Que abordagens são adequadas efetuar, por parte do Executivo, junto desses colaboradores para que eles se sintam como parte integrante do projeto de inovação do HE-UFPA?

17 - De que forma poderão estes ser auscultados e integrados ainda na fase de planeamento?

18 - Quais considera serem as mensagens-chave a transmitir para criar motivação, participação e envolvimento junto destes?

19 - Que interesses comuns ao Executivo e os colaboradores do HE-UFPA podem existir em torno da Inovação do Hospital-Escola?

Apêndice II - Questionário

No âmbito da tese de Doutorado em Ciências da Informação em curso na Universidade Fernando Pessoa, estou a desenvolver um trabalho sobre Cultura organizacional, modelos de gestão e inovação em hospitais de ensino, tendo como estudo de caso o Hospital-escola da Universidade Fernando Pessoa. Para o seu desenvolvimento é necessário a sua preciosa colaboração no preenchimento deste questionário, que desde já agradeço.

A sua colaboração é muito importante para a investigação pelo que solicito que dê respostas sinceras e ponderadas. É importante que responda a todas as questões.

Os dados do questionário são totalmente confidenciais e anónimos, não havendo nada que o identifique, sendo os dados utilizados apenas para fins estatísticos.

Por favor, seleccione com "x" a resposta correspondente à sua escolha ou responda, escrevendo ao pedido do formulário.

Muito obrigado pela colaboração

| | | | | |
|--|------------------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------|
| GÉNERO | <input type="checkbox"/> MASCULINO | <input type="checkbox"/> FEMININO | | |
| IDADE | <input type="checkbox"/> 20/29 | <input type="checkbox"/> 30/39 | <input type="checkbox"/> 40/49 | <input type="checkbox"/> 50/59 |
| TEMPO DE SERVIÇO TOTAL | <input type="text"/> ANOS | | | |
| HABILITAÇÃO ACADÉMICA/LITERÁRIA (GRAU MAIS ELEVADO ADQUIRIDO) | | | | |
| CURSO MÉDIO | <input type="checkbox"/> | | | |
| BACHARELATO | <input type="checkbox"/> | | | |
| LICENCIATURA | <input type="checkbox"/> | | | |
| MESTRADO | <input type="checkbox"/> | | | |
| DOUTORAMENTO | <input type="checkbox"/> | | | |
| ÁREA DE FORMAÇÃO ACADÉMICA | <input type="text"/> | | | |
| NÍVEL FUNCIONAL | | | | |
| DIREÇÃO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> MÉDICO | <input type="checkbox"/> | |
| CHEFIA INTERMÉDIA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> ENFERMEIRO | <input type="checkbox"/> | |
| TÉCNICO DE DIAGNÓSTICO E TERAPÊUTICA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> AUXILAR DE AÇÃO MÉDICA | <input type="checkbox"/> | |
| ASSISTENTE ADMINISTRATIVO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> SERVIÇOS DE APOIO | <input type="checkbox"/> | |

A) Baseando-se na sua experiência e/ou nos conhecimentos que tem acerca do funcionamento do HE-UFP, indique o seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações abaixo apresentadas, colocando uma cruz (x) na resposta apropriada. Use a seguinte escala:

- 1 Discordo Totalmente
- 2 Discordo Parcialmente
- 3 Não Concordo nem Discordo
- 4 Concordo Parcialmente
- 5 Concordo Totalmente

QUESTIONÁRIO

| | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Concordo nem Discordo | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente |
|------------------------------|--|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| NO HOSPITAL FERNANDO PESSOA: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q1 | Os colaboradores recebem formação constante para o desenvolvimento de novas competências. | | | | | |
| Q2 | Conhecemos a nossa “concorrência”, os seus pontos fortes e fraquezas. | | | | | |
| Q3 | Existe uma permanente reflexão sobre a identificação das novas competências que precisam de ser estabelecidas para nos adaptarmos às mudanças em relação à atividade hospitalar. | | | | | |
| Q4 | Os recursos técnicos são atualizados de forma contínua. | | | | | |
| Q5 | Comparativamente à concorrência, os nossos equipamentos e serviços são inovadores. | | | | | |
| Q6 | Recorremos ao desenvolvimento tecnológico para a diferenciação dos nossos serviços e produtos. | | | | | |
| Q7 | Procuramos ,de forma contínua, estabelecer parcerias de colaboração. | | | | | |
| Q8 | Utilizamos, regularmente, as oportunidades que surgem da colaboração de novas parcerias para os nossos processos. | | | | | |
| Q9 | Avaliamos, regularmente, os potenciais benefícios do <i>outsourcing</i> . | | | | | |
| Q10 | Recentemente, pudemos melhorar significativamente alguns dos processos internos. | | | | | |
| Q11 | Utilizamos procedimentos e processos inovadores na aplicação estratégica. | | | | | |
| Q12 | Os processos existentes são avaliados regularmente e alterados significativamente, se necessário. | | | | | |
| Q13 | Procuramos, regularmente, responder às novas necessidades dos utentes. | | | | | |
| Q14 | Os nossos serviços são muito inovadores em relação aos nossos concorrentes. | | | | | |
| Q15 | Os nossos serviços resolvem, normalmente, as necessidades dos utentes, que não foram resolvidas pelos concorrentes. | | | | | |
| Q16 | Procuramos e aproveitamos as oportunidades que surgem na área da atividade hospitalar ou em desenvolvimento. | | | | | |
| Q17 | Procuramos novas áreas de atuação ainda por identificar. | | | | | |
| Q18 | Estamos constantemente à procura de novos utentes e possíveis áreas de atuação para os nossos serviços. | | | | | |
| Q19 | Utilizamos regularmente novos canais de comunicação para os nossos serviços. | | | | | |
| Q20 | As mudanças constantes da nossa comunicação levaram a uma maior eficiência dos nossos serviços. | | | | | |
| Q21 | Mudamos consistentemente o nosso portfólio de canais de comunicação. | | | | | |
| Q22 | Tentamos aumentar fidelização dos pacientes através da oferta de novos serviços. | | | | | |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| Q23 | Incentivamos ações inovadoras para aumentar a vinculação dos utentes (por exemplo, CRM). | | | | | |
| Q24 | Recentemente, realizamos várias ações para fortalecer o relacionamento e comunicação com os utentes. | | | | | |
| Q25 | Recentemente, desenvolvemos novas oportunidades de proveitos (por exemplo, novos serviços, alteração de horários, novos exames e/ou consultas). | | | | | |
| Q26 | Cada vez mais oferecemos serviços integrados, por exemplo, (cartão d'Ouro), com o objetivo de fidelizarmos os utentes. | | | | | |
| Q27 | Não confiamos na durabilidade das fontes de proveitos existentes. | | | | | |
| Q28 | Regularmente, refletimos sobre nossa estratégia de preço/qualidade. | | | | | |
| Q29 | Procuramos ativamente oportunidades para economizar custos de produção. | | | | | |
| Q30 | Os nossos custos de produção são constantemente analisados e, se necessário, corrigidos de acordo com os valores do mercado. | | | | | |
| Q31 | O Diretor e/ou Coordenador dedica toda a sua energia para cuidar dos membros do serviço. | | | | | |
| Q32 | O Diretor e/ou Coordenador colabora e intervêm quando existe uma emergência. | | | | | |
| Q33 | O Diretor e/ou Coordenador tenta entender qual é a causa da qualidade do desempenho dos seus colaboradores. | | | | | |
| Q34 | O Diretor e/ou Coordenador não usa a autoridade para obter privilégios especiais para si mesmo. | | | | | |
| Q35 | O Diretor e/ou Coordenador atua como um exemplo de conduta profissional e pessoal. | | | | | |
| Q36 | O Diretor e/ou Coordenador não partilha os problemas de trabalho. | | | | | |
| Q37 | O Diretor e/ou Coordenador pede que sigamos totalmente às suas instruções. | | | | | |
| Q38 | O Diretor e/ou Coordenador determina todas as decisões no departamento, sejam elas importantes ou não. | | | | | |
| Q39 | Os colaboradores do serviço sentem-se pressionados ao trabalhar diretamente com o Diretor e/ou Coordenador. | | | | | |
| Q40 | Os membros deste serviço são capazes de levantar problemas e questões difíceis. | | | | | |
| Q41 | É seguro arriscar na equipa que somos livres para expressar e tentar até coisas arriscadas. | | | | | |
| Q42 | Ninguém, na equipa, agiria deliberadamente de forma que prejudicasse os esforços dos outros membros em seu próprio interesse. | | | | | |
| Q43 | O meu serviço tem confiança em si mesmo. | | | | | |
| Q44 | O meu serviço pode ser muito produtivo quando trabalha bem. | | | | | |
| Q45 | O meu serviço acredita que pode ser muito produtivo. | | | | | |
| Q46 | O meu serviço acredita que o seu trabalho é significativo/importante. | | | | | |
| Q47 | O meu serviço acha que as suas tarefas fazem sentido. | | | | | |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| Q48 | O meu serviço considera que o seu trabalho é importante. | | | | | |
| Q49 | O meu serviço pode selecionar formas criativas de realizar o trabalho do serviço. | | | | | |
| Q50 | O meu serviço determina em equipa o planeamento do trabalho. | | | | | |
| Q51 | O meu serviço faz as suas próprias escolhas para a realização das tarefas sem ser informado pela coordenação. | | | | | |
| Q52 | O meu serviço tem um impacto positivo nos pacientes do hospital, bem como nos seus familiares. | | | | | |
| Q53 | O meu serviço executa tarefas importantes para o hospital. | | | | | |
| Q54 | O meu serviço faz a diferença no hospital. | | | | | |
| Q55 | Este serviço atende ou excede as expectativas dos clientes (internos e externos). | | | | | |
| Q56 | Este serviço faz um trabalho excelente. | | | | | |
| Q57 | Erros críticos de qualidade nunca aconteceram no nosso serviço. | | | | | |
| Q58 | Todos são incentivados a participar das reuniões. | | | | | |
| Q59 | Nas reuniões, procuramos entender o ponto de vista de todos. | | | | | |
| Q60 | Falar a verdade, mesmo que seja amarga, é encorajado | | | | | |
| Q61 | O meu Diretor ou Coordenador confia em mim para cumprir os objetivos delineados. | | | | | |
| Q62 | O meu Diretor E/ou Coordenador acredita que boas ideias e soluções para os problemas podem provir de qualquer membro do grupo. | | | | | |
| Q63 | O Hospital-Escola faz o melhor uso possível de minha capacidade intelectual. | | | | | |
| Q64 | Se os colaboradores do meu serviço cometem um erro, geralmente, tentam encobri-lo. | | | | | |
| Q65 | Se eu não concordar com o meu Diretor e/ou Coordenador, sinto-me confortável para expressar as minhas opiniões. | | | | | |
| Q66 | Nas reuniões, espera-se que a maioria das decisões sejam finalmente tomadas pelo Diretor e/ou Coordenador. | | | | | |
| Q67 | No Hospital-Escola, muitas reuniões acontecem, mas muito pouco parece ser feito. | | | | | |
| Q68 | Uma série de projetos são iniciados com gosto e entusiasmo, mas não parecem chegar a qualquer lugar. | | | | | |
| Q69 | Acreditamos no preceito – “quem não ousa, não ganha”. | | | | | |
| Q70 | Pode-se confiar que a maioria das pessoas no Hospital-Escola manterá as suas orientações e objetivos. | | | | | |
| Q71 | Eu acredito que os meus colegas são pessoas bem-intencionadas. | | | | | |
| Q72 | Eu acredito que o meu Diretor e/ou Coordenador trata com justiça a avaliação do meu desempenho. | | | | | |
| Q73 | A administração acredita na comunicação de notícias e eventos importantes com membros da organização a todos os níveis. | | | | | |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| Q74 | A maioria dos Diretores e/ou Coordenadores do Hospital-Escola é acessível/ disponível. | | | | | |
| Q75 | A maioria dos Diretores e/ou Coordenadores do Hospital-Escola acredita em manter o "statu quo". | | | | | |
| Q76 | Acredito que conflitos laborais na equipa podem levar a um pior desempenho do serviço. | | | | | |
| Q77 | Um colaborador em confronto no grupo pode perder o respeito dos restantes. | | | | | |
| Q78 | Em reuniões de grupo, a maior parte da informação/comunicação é feita pelo Diretor e/ou Coordenador. | | | | | |
| Q79 | Procuramos continuamente diferenciar os nossos serviços com respeito pelos nossos concorrentes. | | | | | |
| Q80 | Procuramos continuamente novas ideias para criar os nossos serviços de grande usabilidade. | | | | | |
| Q81 | Procuramos trazer novos serviços de valor agregado em comparação com a concorrência. | | | | | |
| Q82 | Os canais de comunicação utilizados respondem melhor aos requisitos do utente do que os nossos concorrentes. | | | | | |
| Q83 | Desenvolvemos novas estratégias de comunicação, utilizando recursos internos do hospital-Escola. | | | | | |
| Q84 | Somos criativos nos canais de comunicação que utilizamos. | | | | | |
| Q85 | Desenvolvemos continuamente novos métodos de tornar os nossos processos mais simplificados. | | | | | |
| Q86 | Procuramos ativamente oportunidades para reduzir os custos fixos. | | | | | |
| Q87 | Procuramos ativamente oportunidades para reduzir os custos variáveis. | | | | | |
| Q88 | Procuramos novas formas de melhorar o conjunto de competências dos colaboradores. | | | | | |
| Q89 | Desenvolvemos novas formas de melhorar a eficiência da comunidade. | | | | | |
| Q90 | Sinto-me orgulhoso de trabalhar no meu serviço. | | | | | |
| Q91 | Procuramos continuamente encontrar novas formas de melhorar o relacionamento com os fornecedores. | | | | | |
| Q92 | Procuramos continuamente encontrar novos métodos de melhorar o relacionamento com clientes. | | | | | |
| Q93 | Estamos inseridos e somos reconhecidos institucionalmente na comunidade onde o Hospital-Escola está inserido. | | | | | |
| Q94 | Desenvolvemos novas formas de Coordenação com as entidades parceiras. | | | | | |
| Q95 | Desenvolvemos novas formas de comunicação com as entidades parceiras. | | | | | |
| Q96 | Estabelecemos regularmente parcerias nas diversas áreas de atuação do Hospital-Escola. | | | | | |
| Q97 | Temos uma força de trabalho reduzida em comparação com a concorrência. | | | | | |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|--|---|---|---|---|---|
| Q98 | Desenvolvemos novas formas de reduzir as necessidades de investimento, em favor, do posicionamento estratégico. | | | | | |
| Q99 | Existe um compromisso pela excelência do serviço ao utente. | | | | | |
| Q100 | Desenvolvemos novas formas de reduzir o risco associado à atividade do Hospital-Escola. | | | | | |
| Q101 | Procuramos continuamente novas maneiras de aumentar a eficiência dos nossos custos. | | | | | |
| Q102 | A focalização principal dos gestores é o serviço ao cliente e a qualidade. | | | | | |
| Q103 | Eu gostava bastante de desenvolver o resto da minha carreira no HE. | | | | | |
| Q104 | Considero os eventuais problemas do HE como se fossem meus. | | | | | |
| Q105 | Eu sinto-me como "parte da família" do HE. | | | | | |
| Q106 | Eu não deixava o HE agora, porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aqui trabalham e para com a instituição. | | | | | |
| Q107 | A dedicação dos trabalhadores é recompensada. | | | | | |
| Q108 | O HE aposta em formações para potenciar a inovação das soluções, processos, atividades, entre outros. | | | | | |
| Q109 | O HE oferece bom ambiente de trabalho. | | | | | |
| Q110 | O HE aposta no meu desenvolvimento para que possa progredir na carreira. | | | | | |
| Q111 | No HE existe uma cultura de retenção de talentos. | | | | | |
| Q112 | O trabalho é reconhecido e recompensado. | | | | | |
| Q113 | De uma forma geral, sinto-me satisfeito (a) por trabalhar no Hospital-Escola. | | | | | |
| Q114 | Sinto orgulho em fazer o meu trabalho. | | | | | |
| Q115 | Estou feliz com o modelo de gestão do Conselho de Administração e de Gestão do HE-UFP. | | | | | |
| Q116 | As condições de trabalho do HE são satisfatórias. | | | | | |
| Q117 | Recomendo o HE como local de referência para trabalhar. | | | | | |
| Q118 | Estou ativamente à procura de alternativas de trabalho noutras organizações. | | | | | |
| Q119 | Logo que possível tenciono abandonar esta organização. | | | | | |
| Q120 | Pretendo ficar no HE, pelo menos, nos próximos dois anos. | | | | | |