

**UNIVERSIDADE FEEVALE
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

IZIS GONÇALVES

O COMPORTAMENTO INOVADOR DE ENFERMEIROS

Novo Hamburgo

2023

IZIS GONÇALVES

O COMPORTAMENTO INOVADOR DE ENFERMEIROS

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico em Administração como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Bohnenberger

Co-orientadora: Prof.^a Dr.^a Cristine Hermann Nodari

Novo Hamburgo

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Gonçalves, Izis

O comportamento inovador de enfermeiros / Izis Gonçalves – 2023.

92 f. : il. ; 30 cm

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Bohnenberger

Co-orientadora: Prof.^a Dr.^a Cristine Hermann Nodari

Dissertação (Mestrado) – Universidade Feevale – Pós-graduação em Administração, Novo Hamburgo, 2023.

1. Enfermeiros. 2. Inovação. 3. Comportamento inovador. 4. Ambiente inovador. I. Bohnenberger, Maria Cristina, orient. II. Nodari, Cristine Hermann, coorient. III Título.

CDU 61:658

CDD 658

Bibliotecária responsável
Lizete Flores da Silva CRB10/2724

UNIVERSIDADE FEEVALE
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

IZIS GONÇALVES

O COMPORTAMENTO INOVADOR DE ENFERMEIROS

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico em Administração como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Componentes da Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Bohnenberger
Universidade Feevale

Prof.^a Dr.^a Rosália Figueiró Borges
Faculdade Moinhos de Vento

Prof. Dr. Cristiano Max Pereira Pinheiro
Universidade FEEVALE

Dedico este trabalho aos profissionais da área da saúde e, principalmente, às equipes de enfermagem com as quais convivi durante a minha trajetória profissional, à minha família, amigos e comunidade acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus amigos, familiares e namorado, pelo apoio durante o desenvolvimento desta dissertação.

Aos colegas e professores do mestrado, que contribuíram, cada um ao seu modo, para que eu chegasse nesta etapa final. Especialmente, aos professores Maria Cristina, Cristine Nodari e Serje, pela parceria, acolhimento e paciência para comigo durante o desenvolvimento deste trabalho, assim como pelo meu desenvolvimento enquanto indivíduo.

Aos meus colegas de trabalho, que me apoiaram incansavelmente, para que eu me mantivesse persistente nesta jornada ímpar.

Aos meus modelos de mestres, convidados a compor esta banca, Rosália e Cristiano, pelos inúmeros exemplos de como educar, de engajar os alunos a se encantarem pelas aulas e pelo conteúdo aplicado.

“O sucesso começa com um sonho, do sonho para a meta, da meta para a disciplina, da disciplina para a persistência e da persistência para a conquista”.

(Autor desconhecido)

RESUMO

O comportamento inovador é considerado um aspecto importante para o mercado de trabalho em geral. Na área da enfermagem, tal comportamento é responsável por proporcionar maior qualidade, eficiência e eficácia à assistência na saúde. Para um profissional inovador conseguir implementar novas ideias, é necessário um ambiente propício para desenvolver tal prática, uma vez que o comportamento inovador dos colaboradores também é altamente influenciado pelo ambiente de trabalho ao qual pertencem e pelo suporte recebido. O objetivo deste estudo foi analisar o comportamento inovador dos enfermeiros de um hospital da Região Metropolitana de Porto Alegre, no sul do Brasil. A metodologia utilizada para a pesquisa foi descritiva, transversal, com abordagem quantitativa e qualitativa; a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário e de uma entrevista semiestruturada. Os dados foram tratados de forma quantitativa, por meio de média e desvio padrão, e de testes de correlação, para avaliar a diferença entre as variáveis de perfil e o comportamento inovador. Os resultados indicam que os enfermeiros têm um maior grau de concordância em relação ao comportamento inovador nas dimensões geração de ideias, pesquisa de ideias e comunicação de ideias e um menor grau de concordância nas dimensões superar obstáculos e resultados da inovação. No contexto organizacional, há um grau de concordância baixo para as dimensões suporte gerencial e suporte cultural e um grau de discordância no suporte organizacional. De forma geral, observa-se que os respondentes percebem que o comportamento inovador dos enfermeiros é superior ao suporte organizacional recebido.

Palavras-chave: Enfermeiros. Inovação. Comportamento inovador. Ambiente inovador.

ABSTRACT

Innovative behavior is considered an important aspect for the overall job market. In the field of nursing, such behavior is responsible for providing greater quality, efficiency, and effectiveness in health assistance. In order to an innovative professional to be able to implement new ideas, a favorable environment is needed to develop such practice, since the innovative behavior of employees is also highly influenced by the work environment to which they belong, and the support received. The objective of this study was to analyze the innovative behavior of nurses in a hospital in the Metropolitan Region of Porto Alegre, in southern Brazil. The methodology used for the research was descriptive, transversal, with a quantitative and qualitative approach; data collection was carried out through questionnaire and a semi-structured interview. The data were quantitatively treated, using mean and standard deviation, and correlation tests, to evaluate the difference between profile variables and innovative behavior. The results indicate that nurses have a higher degree of agreement regarding innovative behavior in the dimensions generation of ideas, research of ideas and communication of ideas and a lower degree of agreement in the dimensions of overcoming obstacles and innovation results. In the organizational context, there is a low degree of agreement for the dimensions of managerial support and cultural support and a degree of disagreement on organizational support. Overall, it is observed that the interviewees perceive that the nurses' innovative behavior is superior to the organizational support received.

Keywords: Nurses. Innovation. Innovative behavior. Innovative environment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico de Lukes e Stephan	40
Figura 2 – Faixa etária dos participantes do estudo	53
Figura 3 – Tempo de formação dos participantes do estudo	54
Figura 4 – Tempo de trabalho dos participantes do estudo	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores organizacionais que influenciam o comportamento inovador	25
Quadro 2 – Fatores organizacionais, culturais e gerenciais	26
Quadro 3 – Comportamento inovador	30
Quadro 4 – Características-chave para promover uma cultura de inovação no contexto da enfermagem	33
Quadro 5 – Revisão das medidas de criatividade, comportamento inovador no trabalho e suporte para a inovação	35
Quadro 6 – Estudos que utilizaram a escala proposta por Lukes e Stephan	40
Quadro 7 – Questionário de Lukes e Stephan	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Geração de ideias	57
Tabela 2 – Pesquisa de ideias	58
Tabela 3 – Comunicar ideias.....	59
Tabela 4 – Implementação de ideias.....	60
Tabela 5 – Envolver os outros.....	61
Tabela 6 – Superar obstáculos.....	62
Tabela 7 – Resultados de inovação	63
Tabela 8 – Suporte gerencial	64
Tabela 9 – Suporte organizacional.....	65
Tabela 10 – Suporte cultural	67
Tabela 11 – Relação da faixa etária com comportamento inovador.....	68
Tabela 12 – Relação do tempo de formação com comportamento inovador	70
Tabela 13 – Relação do tempo de trabalho na empresa com comportamento inovador	72
Tabela 14 – Relação da faixa etária com suporte de inovação	74
Tabela 15 – Relação do tempo de formação com suporte de inovação.....	74
Tabela 16 – Relação do tempo de trabalho na empresa com suporte de inovação..	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 BARREIRAS E INCENTIVOS: AS POSSIBILIDADES PARA A PROMOÇÃO DO COMPORTAMENTO INOVADOR.....	18
2.2 COMPORTAMENTO INOVADOR.....	26
2.2.1 Criatividade e o comportamento inovador.....	30
2.2.2 Comportamento inovador em enfermeiros	32
2.3 MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTO INOVADOR	35
3 MÉTODO DE PESQUISA	46
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	53
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	53
4.2 AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO INOVADOR	56
4.3. AVALIAÇÃO DO SUPORTE À INOVAÇÃO	63
4.4 RELAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES COM O COMPORTAMENTO INOVADOR E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	88
APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA	90
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE LUKES E STEPHAN.....	92

1 INTRODUÇÃO

A inovação é uma ferramenta que pode ser utilizada para remodelar os cuidados de saúde e melhorar a experiência clínica dos pacientes. Por meio da adoção de ideias inovadoras, os fluxos de cuidados de saúde podem melhorar a qualidade dos serviços, reduzir os custos, aumentar a eficiência e oferecer tratamentos mais personalizados e eficazes. Ao longo da história, o desenvolvimento bem-sucedido de terapias direcionadas para trazer resultados personalizados fez com que a qualidade de vida melhorasse e a mortalidade dos pacientes reduzisse (ROUBOU; ALEXOPOULOU, 2015). Entretanto, introduzir inovação e mudança nos cuidados de saúde é uma tarefa complexa, que nem sempre apresenta os resultados previstos e desejados (HOLLEMAN *et al.*, 2009).

Os serviços de saúde apresentam um ambiente composto de atores respondentes, que são os pacientes e os profissionais de saúde, que constantemente interagem e compartilham seus recursos entre os diferentes níveis do sistema para criar valor. Os cuidados de saúde apresentam geralmente estruturas e ambientes estáveis, porém, ainda é possível realizar adaptações espaciais e temporais, a fim de prestar os serviços de forma a atender as necessidades específicas dos usuários e prestadores da área, tentando aumentar a sua eficiência e eficácia (PALUMBO; COSIMATO; TOMMASETTI, 2017).

O comportamento inovador na área da enfermagem é responsável por proporcionar maior qualidade e eficiência na assistência. Quando aliado à liderança inclusiva, pode aumentar o envolvimento no trabalho, através do incentivo à exploração e da implementação de novas ideias (BAGHERI; AKBARI, 2006; WANG *et al.*, 2019).

Segundo Holleman *et al.* (2009), existem ações específicas que favorecem a ocorrência de inovações e/ou de mudanças positivas nos serviços de saúde. Os autores identificaram características diferentes da equipe de saúde, que estão associadas à implementação de inovações, das quais as que merecem destaque são a comunicação, a presença de um objetivo claro, as atitudes dos membros das equipes, a confiança e a segurança, os papéis e responsabilidades, as estratégias dirigidas por equipes, a educação, o monitoramento, o feedback e a liderança.

Implementar inovações trata-se de um procedimento complexo e intenso, no qual diferentes estratégias podem gerar sucesso. Quando se trata da enfermagem,

por exemplo, essas estratégias podem se concentrar na motivação, nas competências e nas atitudes de enfermeiros. Os enfermeiros, por geralmente trabalharem em equipes, estão aptos a identificar características relevantes deste grupo e adotar estratégias bem-sucedidas dirigidas dessas equipes, que podem contribuir para a implementação de inovações (HOLLEMAN *et al.*, 2009).

O comportamento de trabalho inovador dos profissionais de saúde pode impactar em adaptações incrementais de processos, serviços ou produtos de saúde já existentes ou como soluções práticas totalmente inovadoras. O comportamento inovador não é formado apenas pela iniciação e realização de novas abordagens, mas, também, pelo acúmulo de conhecimento, que servirá como base para os demais processos e produtos (KANTER, 1988).

Para Kessel, Hannemann-Weber e Kratzer (2012), os profissionais de saúde que se sentem confiantes durante a assistência do cuidado apresentam maior chance de assumirem riscos ao ficar em cargo de funções mais abrangentes. Como consequência, estes estão mais aptos a demonstrarem um comportamento inovador, por se envolverem em diferentes funções e terem como foco a conclusão de suas atividades diárias. Por outro lado, as diretrizes para procedimentos operacionais na assistência ao paciente no ambiente de saúde, por exemplo, afetam a motivação e a flexibilidade de papéis, gerando um desgaste no comportamento inovador do trabalho.

A diversidade cultural e de valores entre os colaboradores pode afetar significativamente a motivação e a inovação no local de trabalho. Quando os enfermeiros se adaptam aos valores da instituição, e estabelecem vínculo com a organização, podem aumentar sua motivação e dedicação, levando-os a buscarem maneiras inovadoras de cuidar de seus clientes, com esforços extras (AFSAR, 2016).

Além disso, segundo Santos e Francisco (2017), os profissionais motivados podem ser mais tolerantes a permanecer na organização e trabalhar para alcançar seus objetivos de carreira, também se sentindo satisfeitos e motivados pela organização. Eles podem sentir um senso de lealdade e identificação com a instituição, o que pode levar a uma maior satisfação no trabalho e reduzir a rotatividade de pessoal. Portanto, considerando a importância do comportamento inovador, neste contexto, este estudo aborda, como tema central, o comportamento inovador por parte dos enfermeiros.

A inovação no setor hospitalar tem o poder de gerar novas ideias, capazes de melhorar os resultados dos pacientes e, assim, de oportunizar maior desempenho

organizacional. Enfermeiros podem assumir a liderança na avaliação, no desenvolvimento, na implementação, na adaptação, na adoção e na avaliação de novas ideias, auxiliando na melhora dos resultados dos pacientes (BUNPIN *et al.*, 2016).

De acordo com Pádua Filho *et al.* (2015), embora haja cada vez mais estudos a respeito da geração de inovação no âmbito dos serviços de saúde, é importante salientar que este tema ainda é pouco documentado e sofre devido à influência de paradigmas tecnológicos. As instituições hospitalares exigem modelos estratégicos de gestão, para que alcancem os resultados positivos esperados, mas que, também, dependem do conhecimento de metodologias e aplicabilidade da inovação.

Devido às rápidas mudanças de tecnologia, os avanços científicos nos sistemas de saúde e a necessidade de planejamento rápido em saúde, o espírito empreendedor entre empregadores e empregados se torna um elemento crucial (RAADABADI *et al.*, 2014).

Segundo Emiralioglu e Sönmez (2021), a ampliação da literatura referente ao comportamento inovador dos enfermeiros é importante, pois existe uma necessidade em desenvolver este tipo de comportamento nos profissionais, para que se possa aumentar os resultados de inovação na área da saúde. No segundo semestre de 2021, foi realizada uma revisão da literatura nas bases de dados Web of Science (WOS) e Scopus, com os descritores "*innovative behavior*" ou "*innovation behavior*" e "*health*". Os filtros utilizados em ambas as bases de dados foram "língua inglesa" + "artigo" + "acesso aberto".

Na base de dados Scopus, foram encontrados 92 artigos, inicialmente; após a aplicação dos filtros ("língua inglesa" + "artigo" + "acesso aberto"), resultaram 16 documentos; após a leitura do título e do resumo, permaneceram 12; e, por fim, após a leitura completa, 8 estudos. Na base de dados Web of Science, foram encontrados 78 artigos; após a aplicação dos mesmos filtros da busca anterior, resultaram 36 documentos; após a leitura do título e do resumo, permaneceram 18; e, por fim, após a leitura na íntegra, 7 estudos.

No primeiro semestre de 2022, também foi realizada uma revisão de literatura, com os descritores "*innovative behavior*" e "*nurse*" na base de dados Scopus, que totalizou um achado de 52 estudos; após a aplicação dos filtros citados anteriormente, resultaram 22 artigos; após a leitura do título e do resumo, permaneceram 11; e, por

fim, após a leitura completa, 4 estudos. Com estas buscas, foi possível concluir que existe a possibilidade de existirem avanços acerca do tema proposto.

Entre os estudos levantados, observou-se que o conhecimento inovador nas organizações resulta em crescimento para o negócio, oferece novas oportunidades, corrobora para uma melhor colocação no mercado, agindo positivamente na vantagem competitiva, e aumenta a satisfação do colaborador no trabalho (SHARMA; TAMANNA, 2019). Além disso, aprimora o reconhecimento e, principalmente, resulta em melhores cuidados na área da saúde, otimizando a qualidade do trabalho prestado aos clientes e à comunidade (MIRALDO *et al.*, 2019; ÖBERG; ALEXANDER, 2019; ROUBOU; ALEXOPOULOU, 2015).

Apesar da relevância do tema, poucos são os estudos que analisam a inovação na área da saúde. A partir do já exposto, este estudo se justifica devido à importância de refletir como se promove um ambiente que proporcione o comportamento inovador dos enfermeiros e de reconhecer as características de perfil inovador individual desta categoria profissional, auxiliando na gestão das empresas do ramo.

A partir deste contexto, surge a seguinte questão norteadora: quais são as características de comportamento inovador presentes nos enfermeiros e quais são os elementos de ambiente que inibem ou favorecem o comportamento inovador dos enfermeiros em um hospital da Região Metropolitana de Porto Alegre?

O objetivo geral deste estudo foi analisar o comportamento inovador dos enfermeiros de um hospital da Região Metropolitana de Porto Alegre.

Já os objetivos específicos foram:

- a) identificar, na literatura, uma escala para avaliar o comportamento inovador e as características de ambiente que promovem ou inibem o comportamento inovador;
- b) descrever as características de ambiente que promovem ou inibem o comportamento inovador, a partir da literatura;
- c) identificar o perfil de comportamento inovador dos enfermeiros; e,
- d) analisar as características do ambiente que promovem ou inibem o comportamento inovador.

A pesquisa foi realizada em um hospital de uma operadora de saúde, que atende a nível nacional, nomeado, neste estudo, como instituição “alfa”. A definição da instituição para a coleta de dados se deu pela acessibilidade e pelo interesse da mesma em participar do estudo.

O método de pesquisa foi descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa. A coleta de dados foi realizada com a utilização de um questionário estruturado (*survey*) e de um questionário semiestruturado para entrevistas; já a análise de dados foi realizada por meio de técnicas estatísticas e da análise de conteúdo.

Esta investigação pode contribuir para as instituições de saúde e, de forma especial, para o hospital participante da pesquisa. A partir desta análise, foi possível trazer uma importante discussão sobre ambiente e perfil inovador individual, que poderá colaborar para refletir sobre o ambiente de inovação e, também, corroborar para o alcance de objetivos institucionais. Com este estudo, ainda foi possível indicar melhorias para a área da saúde, oportunizar subsídios para formação acadêmica e otimizar o desempenho das organizações de saúde, especialmente na instituição contemplada neste estudo.

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. A introdução compreende o primeiro capítulo, onde são apresentados o objetivo, a justificativa e as perguntas de pesquisa. Este mesmo capítulo também descreve, brevemente, a metodologia a ser utilizada, as contribuições pretendidas com o estudo e os cenários de estudo. O capítulo dois trata do referencial teórico, descrevendo as barreiras e incentivos para a promoção do comportamento inovador, o conceito e as características do comportamento inovador, a criatividade, as medidas para avaliar o comportamento inovador e o comportamento inovador dos enfermeiros. O terceiro capítulo contempla o método de pesquisa e as considerações éticas. No quarto capítulo, são demonstrados os resultados e a discussão e, por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BARREIRAS E INCENTIVOS: AS POSSIBILIDADES PARA A PROMOÇÃO DO COMPORTAMENTO INOVADOR

De acordo com Amabile (1996), os elementos do ambiente impactam na criatividade dos indivíduos e, por consequência, no comportamento inovador. Ainda, para Ahmed (1998), o ambiente organizacional tem características que podem ser favoráveis, ou não, à capacidade de inovação dos colaboradores inseridos neste contexto. O autor documentou que a criatividade é um elemento essencial para promover um ambiente inovador no contexto organizacional, que permite aos trabalhadores a capacidade de inovar. Consequentemente, a cultura de inovação dentro das organizações também está voltada à atuação de seus líderes, contribuindo para um ambiente voltado à inovação (DODGE *et al.*, 2017).

No ambiente organizacional, tal comportamento depende de uma ativa participação dos colaboradores, buscando melhorar processos e práticas já existentes ou, então, a implementação de novas formas de realizar as atividades. Um bom ambiente organizacional origina-se de uma boa relação entre subordinados e gerentes, que, por sua vez, depende do engajamento dos trabalhadores (PALUMBO, 2021).

Segundo Alencar (2005), conciliar as necessidades dos trabalhadores e as exigências organizacionais, promovendo um ambiente onde há espaço para inovação, é desafiador, assim como, descrever uma cultura organizacional voltada à criatividade do colaborador. Conforme Clement-O'Brien, Polit e Fitzpatrick (2011), a inovação deve ser vista como um valor institucional, para que seja incentivada entre seus colaboradores, sendo considerada parte do desenvolvimento da cultura organizacional. Um estudo realizado por Emiralioglu e Sönmez (2021) testou os resultados de inovação e a relação entre o apoio à inovação e o comportamento inovador, através do modelo desenvolvido por Lukes e Stephan (2017). Os efeitos da cultura organizacional, além do suporte organizacional sobre o suporte gerencial, foram significativos. O efeito do apoio do comportamento inovador na produção de inovação também mostrou resultado relevante.

Embora o ambiente organizacional seja envolto em mudanças constantes e significativas, ele é caracterizado por elementos culturais que dificultam a aplicação

de novas técnicas de gestão, pois exige dos indivíduos uma reformulação da percepção horizontal e vertical das organizações, principalmente na construção de um cenário colaborativo, onde se inserem novos paradigmas e novas formas de pensar e agir (OLIVEIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2016).

Segundo Knox (2009), a cultura organizacional é uma condição que pode implicar em um ambiente que propicie o comportamento inovador. O autor elenca aspectos que sustentam uma organização inovadora: capacidades e habilidades de gerenciamento, cultura e clima organizacional, controle e estrutura organizacional e novos produtos e desenvolvimento de processos. Ainda, afirma que a inovação contínua está relacionada às atitudes e capacidades dos indivíduos que trabalham nestes cenários.

De acordo com Silva *et al.* (2021), o modelo de gestão de enfermagem adotado pela instituição está relacionado com a maneira como o cuidado é praticado. Ele é norteado pela necessidade de melhorar continuamente os processos assistenciais no hospital e pelo aprimoramento do próprio profissional. O modelo de gestão adotado pode garantir eficiência e eficácia assistencial, com mais segurança nos processos e melhor satisfação, tanto para os pacientes, quanto para a equipe de enfermagem.

Conforme o estudo desenvolvido pelos mesmos autores, destacaram-se serviços de enfermagem hospitalar que adotam diferentes modelos de gestão, com foco na melhoria do cuidado, na eficiência dos serviços ou na redução de custos hospitalares. Esses modelos têm reflexos na produtividade das trabalhadoras e na viabilidade econômica dos serviços de enfermagem. Corroborando com os aspectos institucionais, os modelos de gestão possibilitam que os indivíduos sejam vistos como capital de valor dentro das empresas (SILVA *et al.*, 2021).

Profissionais motivados podem influenciar significativamente na vantagem competitiva da organização. Para obter e manter a vantagem competitiva, as empresas precisam de todo o capital humano disponível, estimulando os comportamentos inovadores de cada colaborador (NIESEN; WITTE; BATTISTELLI, 2014; SPIEGELAERE, 2014).

Colaboradores felizes no trabalho tendem a trabalhar mais relaxados, sendo mais criativos, produtivos e resolutivos (MONTANI; COURCY; VANDENBERGHE, 2017; PRIETO; PÉREZ-SANTANA, 2014). O sentimento positivo cria um ambiente de bem-estar e eficaz para os trabalhadores, que apresentam maior facilidade em apresentar ideias inovadoras quando estas podem ser livremente discutidas no

ambiente de trabalho, propiciando e encorajando o comportamento inovador (BANIMELHEM; ZEFFANE; ALBAITY, 2018). O envolvimento laboral refere-se a uma relação positiva e gratificante em relação às atividades que o colaborador desempenha, refletindo diretamente na dedicação e no vigor do colaborador, quando este encontra um ambiente propício, impactando assim no comportamento inovador (KEYKO *et al.*, 2014).

Entretanto, o espaço de trabalho não deixa de ser uma parte central para dar impulso à inovação, sendo responsável pela complexidade das atividades, pela autonomia dos profissionais, pela pressão do tempo e pelo clima organizacional (HAMMOND *et al.*, 2011). Em situações que os elementos do trabalho passam a influenciar negativamente a inovação dos colaboradores, o ambiente torna-se desfavorável a ideias novas e, com isso, a inovação individual é inibida (WEST, 1987).

O clima organizacional afeta a gestão e, conseqüentemente, o comportamento inovador dos enfermeiros. A liderança também melhora a geração, a implementação e a defesa das ideias, influenciando positivamente no comportamento inovador dos enfermeiros (BAGHERI; AKBARI, 2006).

A insegurança no trabalho também é um fator significativo, quando se trata de colaboradores com comportamentos inovadores. Sendo assim, se a insegurança no trabalho está negativamente relacionada com os comportamentos inovadores, os gerentes de inovação devem fornecer e garantir empregos seguros para os trabalhadores. O mesmo deve ser realizado com relação à autonomia. Se forem encontrados efeitos significativos, os gerentes de inovação devem dar, aos colaboradores, liberdade suficiente para que eles realizem suas tarefas de trabalho (SPIEGELAERE *et al.*, 2014).

O principal foco das organizações é a produtividade e, conseqüentemente, os resultados obtidos. Para isso, se faz importante focar no desempenho, no compromisso, na eficácia e na eficiência dos colaboradores dos seus diversos departamentos. Indo ao encontro do foco organizacional, encontra-se o líder transformacional, constituindo-se em um profissional que trabalha de forma a elevar o interesse de seus colaboradores, com uma visão positiva e motivadora, promovendo a autonomia e a criatividade (OLIVEIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2016).

Lukes e Stephan (2017), a partir de uma revisão de escalas, identificaram três categorias essenciais para promover o suporte à inovação: suporte gerencial, suporte organizacional e suporte cultural. Dentro do suporte gerencial, estão os

comportamentos, como a motivação do gerente de vir até ele com novas ideias, a recompensa financeira do gerente, sempre que apresenta boas ideias, o apoio do gerente na implementação de boas ideias, o mais rápido possível, a tolerância do gerente com erros durante a implementação de algo novo e a obtenção de suporte (fora do departamento) por parte do gerente para a ideias propostas.

No suporte organizacional, encontram-se ações como remunerar os funcionários que sugerem novos procedimentos, a reserva de recursos suficientes para apoiar a implementação de novas ideias e a oferta de tempo aos funcionários para colocar ideias inovadoras em prática. Por fim, no suporte cultural, avalia-se se a maioria das pessoas apresenta ideias novas e originais, se procuram novos desafios, se são capazes de implementar novas ideias e se são capazes de improvisar facilmente, quando há mudanças inesperadas (LUKES; STEPHAN, 2017).

Para Widerszal-Bazyl e Mockallo (2015), fatores como reestruturação do ambiente de trabalho e número de funcionários reduzido elevam o nível de estresse, diminuindo o engajamento e a satisfação de trabalhar, afetando diretamente no bem-estar dos trabalhadores e contribuindo para a exaustão, o baixo desempenho e o abandono do cargo com maior frequência. O comportamento inovador é o único fator que permanece favorável durante a reestruturação, embora siga prejudicado em se tratando de falta no quadro de funcionários.

Em alinhamento com o que foi descrito acima, Vila-Vásquez, Castro-Casal e Álvarez-Pérez (2020) apresentam que a complexidade das tarefas contribui para o aumento da criatividade dos indivíduos. Ou seja, indivíduos devem sentir-se estimulados, por meio de desafios durante sua rotina de trabalho, para desenvolver o comportamento inovador. Os autores ainda reforçam a importância da relação positiva entre líder e membros da equipe, a fim de elevar o engajamento nos ramos da inovação.

Conforme Sanchez-Gomez *et al.* (2021), o absenteísmo e o estresse econômico podem afetar negativamente essa dinâmica, reduzindo a produtividade e a eficiência da equipe de inovação, além de afetar a moral dos colaboradores. Dessa forma, de acordo com Amorim, Comini e Fischer (2019), cabe às empresas criarem uma cultura de engajamento nas organizações. É preciso gerar um ambiente de trabalho que proporcione autonomia e responsabilidade aos trabalhadores, permitindo que eles possam tomar decisões e ter liberdade em suas atividades. Além disso, é fundamental criar um ambiente de aprendizado contínuo, onde os trabalhadores

possam refletir sobre seus erros e falhas, sem medo de punição, objetivando o aprendizado com esses erros e o consequente crescimento profissional. A comunicação ativa e os diálogos francos são importantes para que os trabalhadores se sintam ouvidos e valorizados e, também, para que possam contribuir com ideias e sugestões para a organização.

Ainda, conforme os mesmos autores, o ensino e o aprendizado nas organizações não devem ser baseados apenas em exemplos de sucesso, mas, também, em como superar os erros e as falhas, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo. Um bom gestor é aquele que sabe identificar e valorizar os pontos positivos dos trabalhadores, incentivando-os a contribuir para a organização, de forma engajada e entusiasta (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019).

Para superar obstáculos, segundo Demo, Fernandes e Fogaça (2017), é importante criar um ambiente de trabalho que incentive a inovação e a criatividade. Isso pode ser realizado através da realização de treinamentos e capacitações, buscando estimular a criatividade e as habilidades de resolução de problemas. Além disso, a criação de espaços para *brainstorming* e para discussões em equipe pode ajudar a gerar novas ideias. Segundo os mesmos autores, os incentivos para a promoção da inovação na gestão de pessoas de enfermagem podem incluir reconhecimento público, promoções ou bônus financeiros. Também, é importante estabelecer um sistema de *feedback*, para que os enfermeiros possam receber reconhecimento por suas ideias e sugestões.

De acordo com Baierle *et al.* (2020), reconhecer o esforço e a contribuição dos colaboradores é fundamental para manter a sua motivação e engajamento. A premiação em dinheiro, ou outros benefícios materiais, é importante, mas não deve ser a única forma de reconhecimento. Programas de pontos e outras iniciativas, que valorizem o esforço e a dedicação dos colaboradores, podem ser muito eficazes. Além disso, é importante destacar publicamente o trabalho dos colaboradores, seja através de premiações, de menções em relatórios ou de outros meios.

Outra forma de valorizar a contribuição dos colaboradores é envolvê-los em outras atividades da empresa, dando-lhes novas oportunidades para aprender e se desenvolver. Por exemplo, é possível oferecer treinamentos, participação em projetos especiais ou, até mesmo, novas oportunidades de carreira. Ao valorizar a contribuição dos colaboradores, as empresas criam um ambiente mais positivo e colaborativo,

motivando-os, o que, por sua vez, pode levar a uma maior eficiência, eficácia e efetividade nos programas de geração de ideias (BAIERLE *et al.*, 2020).

De acordo com Mutonyi, Slåtten e Lien (2021), o comportamento inovador está interligado com o capital psicológico e, ainda, com o compromisso organizacional. A inovação é elevada quando as organizações buscam envolver os funcionários, por meio de motivação psicológica e da comunicação. Os gestores devem mostrar-se disponíveis para, além de ouvir, demonstrar interesse e discutir questões apresentadas pelos funcionários, fazendo-se necessário o estímulo ao compromisso para com a organização, uma vez que o capital psicológico está diretamente associado ao relacionamento com a cultura organizacional interna e com o comportamento inovador.

Em outro estudo, a relação entre estes tópicos apresenta o termo “apoio à autonomia de liderança” e sua influência na inovação dos funcionários, indicando a necessidade de criar ambientes de trabalho propícios para o desenvolvimento do comportamento inovador, através da oferta de autonomia e liberdade para a tomada de decisões, e de gerar o comprometimento dos funcionários com a organização, garantindo a melhora dos seus resultados (MUTONYI; SLÅTTEN; LIEN, 2021; SLÅTTEN; MUTONYI; LIEN, 2020).

Para o estímulo do comportamento inovador, é importante que as instituições procurem incentivar a especialização de seus trabalhadores, através de programas de treinamentos e de auxílio à educação; também, que possibilitem que os trabalhadores tenham autonomia para desenvolver suas atividades de forma menos mecanizada e punitiva, fortalecendo a criatividade e a iniciativa dos profissionais (BUNPIN *et al.*, 2016; SANCHEZ-GOMEZ *et al.*, 2021).

Conforme Kessel, Weber e Kratzer (2012), o fato de estar envolvido em diferentes funções faz com que os profissionais de saúde apresentem maior iniciativa para um comportamento inovador de trabalho, além de realizar suas tarefas diárias. A realização de novas funções pode ser encorajada através do estabelecimento de diretrizes que aumentem a consciência da necessidade em assumir novas tarefas e comportamentos inovadores.

Associada à psicologia positiva e, conseqüentemente, ao engajamento dos funcionários no ambiente de trabalho, é possível citar a influência do humor do líder da equipe, uma vez que indivíduos que lideram seus funcionários utilizando-se do bom

humor são mais bem-sucedidos quando se trata do estímulo à inovação (ZHANG; SU, 2020).

Entretanto, Kong e Xu (2020) apresentam que a vontade de inovar, além de fatores como atitude emocional positiva, pressão externa por inovação e confiança no controle da inovação, não bastam para gerar o comportamento inovador, agindo apenas no papel do pensamento. Os autores identificaram que a forte vontade de inovar influencia a vontade inovadora e, por fim, leva ao comportamento inovador. Todavia, concordam que o moderador deste comportamento é o suporte organizacional, que influencia o ambiente e oferta amparo material e emocional, gerando estabilidade comportamental e, conseqüentemente, estimulando o comportamento inovador.

Ainda, a respeito do papel das organizações sobre a criatividade dos funcionários, Miao *et al.* (2020) citam que o sistema de alto desempenho, que estimula a autonomia e o poder de voz do colaborador, atua diretamente no poder de inovação; embora seja um recurso raro, promove o comportamento inovador e garante o desenvolvimento da organização. Além de ofertar autonomia, as organizações devem proporcionar a segurança psicológica, visando encorajar seus trabalhadores e garantir que eles não sejam punidos, nas situações em que suas ideias não sejam bem-sucedidas.

Vila-Vázquez, Castro-Casal e Álvarez-Pérez (2020) sugerem que, entre os fatores que influenciam no comportamento inovador, estão a relação positiva entre líder e membros da equipe, a demanda psicológica, emocional e cognitiva, a complexidade do trabalho e a criatividade individual. Concluem, assim, que o engajamento no trabalho e a complexidade da tarefa são mediadores do processo de inovação, pois levam ao envolvimento do profissional em seu trabalho, afetando diretamente na relação líder-membro e na criatividade.

Espera-se que os colaboradores possam contribuir de forma ativa para o sucesso da organização em que estão inseridos, de modo a gerar e implementar novas ideias (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014; CARNEVALE *et al.*, 2017). As empresas, entretanto, têm papel fundamental em melhorar os estados psicológicos e a cultura interna da organização, a fim de estimular a inovação dos colaboradores, uma vez que, assim, estes trarão mais resultados e estarão mais comprometidos com a organização (MUTONYI; SLÄTTEN; LIEN, 2021).

Se tratando da inovação dos colaboradores, e os resultados que isto pode trazer à instituição, as diferentes habilidades dos profissionais estão subjacentes aos comportamentos inovadores específicos, como, por exemplo, a geração de ideias *versus* a busca de ideias ou o envolvimento de terceiros. O comportamento inovador dos funcionários também é altamente influenciado pelo ambiente de trabalho ao qual pertencem e pelo suporte recebido (LUKES; STEPHAN, 2017).

Segundo o documento oriundo do Programa de Enfermeiros Executivos da Fundação Robert Wood Johnson, assinado por Cienelli *et al.* (2016), “assumir riscos”, “pensamento divergente”, “tolerância a falhas”, “agilidade e flexibilidade” e “autonomia e liberdade” são características-chave para promover uma cultura voltada à inovação.

O Quadro 1 sintetiza os fatores organizacionais identificados na literatura que influenciam o comportamento inovador.

Quadro 1 – Fatores organizacionais que influenciam o comportamento inovador

Categorias de suporte para inovação	Descrição	Autores
Organizacional	Quadro de colaboradores, estabilidade financeira e social e estresse econômico.	Widerszal-Bazyl e Mockallo (2015); Lukes e Stephan (2017); Sanchez-Gomes <i>et al.</i> (2021); Sanchez-Gomes <i>et al.</i> (2021).
Cultural	Clima organizacional, insegurança e motivação.	Amabile <i>et al.</i> (1996); Ahmed (1998); Knox (2002); House <i>et al.</i> (2004); Patterson <i>et al.</i> (2005); Bagheri e Akbari (2006); Hunter <i>et al.</i> (2007); Rosing <i>et al.</i> (2011); Hammond <i>et al.</i> (2011); Spiegelare (2014); Lalley (2014); Lukes e Stephan (2017); Bani-Melhem <i>et al.</i> (2018); Mutonyi, Slatten e Lien (2020).
Gerencial	Liderança.	Oldham e Cummings (1996); House <i>et al.</i> (2004); Amabile <i>et al.</i> (2004); Bagheri e Akbari (2006); Hunter <i>et al.</i> (2007); Dodge <i>et al.</i> (2017); Lukes e Stephan (2017); Slatten, Mutonyi e Lien (2020); Vila-Vasquez, Castro-Casal e Alvarez-Perez (2020); Zhang e Su (2020); Palumbo (2021).

Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

A partir dos autores acima apresentados, é possível listar os fatores que afetam o comportamento inovador dos colaboradores, de forma categorizada, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores organizacionais, culturais e gerenciais

Categorias	Fatores que afetam o comportamento inovador
Organizacional	Estrutura organizacional rígida e hierárquica, que pode desencorajar a tomada de riscos e a inovação. Ausência de sistemas de recompensa que incentivam a criatividade e a inovação. Falta de investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Cultura de curto prazo, que prioriza lucros imediatos em detrimento do investimento em inovação e do desenvolvimento de longo prazo. Burocracia excessiva, que pode dificultar o desenvolvimento de ideias inovadoras.
Cultural	Cultura organizacional que não valoriza a inovação e a criatividade. Falta de diversidade e inclusão na equipe, o que pode limitar uma variedade de perspectivas e ideias. Medo do fracasso ou da crítica, o que pode desencorajar os colaboradores a assumirem riscos e propor ideias inovadoras. Falta de comunicação efetiva e aberta, que pode dificultar o compartilhamento de ideias e a colaboração.
Gerencial	Liderança que não incentiva a inovação ou não dá suporte às ideias inovadoras. Falta de autonomia e empoderamento, o que pode limitar a capacidade dos colaboradores de experimentar e testar ideias. Falta de tempo dedicado à inovação e ao desenvolvimento de ideias. Pressão constante por resultados imediatos, que pode desencorajar a inovação e a experimentação.

Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

Esses fatores podem variar de empresa para empresa, podendo ser influenciados por diversos fatores, externos e internos. Porém, é importante que as organizações estejam conscientes dessas questões e trabalhem para criar um ambiente que favoreça a inovação e o desenvolvimento de novas ideias.

A partir do ambiente organizacional, na próxima seção, serão abordados aspectos do comportamento inovador e as características do indivíduo com perfil voltado à inovação.

2.2 COMPORTAMENTO INOVADOR

A inovação é um processo que visa a mudança dos padrões vigentes. Em nível institucional, procura transformar o processo de trabalho, de modo a contribuir para a melhor experiência do cliente, através do estímulo do seu bem-estar e de sua satisfação (LALLEY, 2014). O comportamento inovador de trabalho pode ser definido como o comportamento de todos os colaboradores direcionados à geração, indução e aplicação de ideias, processos, produtos e procedimentos novos, para unidades que sejam relevantes para a adoção e que beneficiem significativamente a unidade de adoção (ALESSA; DURUGBO, 2022).

De acordo com Sanchez-Gomez *et al.* (2021), o absenteísmo e o estresse também afetam significativamente o comportamento inovador, indicando a necessidade de os gestores encontrarem formas de equilibrar e amenizar o estresse dos indivíduos, causado principalmente por questões econômicas.

Sanchez-Gomez *et al.* (2021) também constataram que o estresse econômico é um fator que influencia negativamente na inovação dos profissionais. Essa questão tem sido incorporada em modelos de estresse relacionados ao trabalho, como um fator-chave que afeta o bem-estar do colaborador e vários resultados de trabalho; desta forma, o ambiente econômico desfavorável está forçando as organizações a aumentarem a concorrência, visto que funcionários que estão economicamente estressados apresentam maiores chances de se ausentarem, tendo uma relação negativa com o comportamento inovador de trabalho.

Diante disso, é necessário propiciar a estabilidade financeira e social aos trabalhadores, a fim de melhorar seu desempenho e prevenir o surgimento de transtornos mentais relacionados ao estresse, para que, assim, possam alcançar o melhor desempenho possível, permitindo que a inovação prospere no campo de trabalho (SANCHEZ-GOMEZ *et al.*, 2021).

Neste sentido, ainda há o que se falar dos enfermeiros. Segundo Furlan *et al.* (2018), o absenteísmo é um fenômeno corrente na enfermagem e que requer atenção e decisões da gestão dos recursos humanos. A partir da perspectiva dos profissionais de enfermagem envolvidos, considerando os pontos de vista relevantes, eles aspiram que uma instituição possa oferecer incentivos aos colaboradores. O absenteísmo se constitui como um sério fator de reflexão e imprevisibilidade para a organização, provocado pelo comportamento humano, associado ao clima e à satisfação organizacional. Para evitar a sobrecarga de trabalho citada acima, é importante ressaltar os esforços das entidades de classe para fazer valer a legislação pertinente aos enfermeiros no âmbito do dimensionamento de pessoal, conforme a Resolução COFEN nº 543/2017 (BRASIL, 2017).

O comportamento inovador é composto de diferentes estágios, não necessariamente sequenciais, que englobam a geração, a promoção e a implementação de ideias (BUNPIN *et al.*, 2016). O comportamento inovador individual é considerado um ativo vital, que faz com que as organizações sejam capazes de prosperar de modo dinâmico no ambiente de negócios (KORZILIUS; BÜCKER; BEERLAGE, 2017). A implementação e a geração de ideias, junto da criatividade,

referem-se ao comportamento inovador individual, que é entendido como o uso proposital de uma ideia criativa no âmbito do trabalho, a fim de executar as tarefas em prol do grupo e da organização (MUTONYI; SLÅTTEN; LIEN, 2021; SCOTT; BRUCE, 1994).

O comportamento inovador de um trabalhador pode ser visto de diferentes modos, desde um conceito homogêneo, até em listas detalhadas. As listas mais abrangentes, porém, juntam diversas construções, como personalidade, como assumir riscos, comportamentos específicos, como construir coalizões internas, e grupos de comportamento, como defesas (LUKES; STEPHAN, 2017).

Lukes e Stephan (2017) descrevem um conjunto de comportamentos específicos que constituem conceitos mais amplos de comportamento inovador e desconsideram os traços de personalidade. Os autores desconsideram os traços de personalidade para focar nos comportamentos específicos, que constituem conceitos mais amplos. Assim, de acordo com medidas já existentes de comportamento inovador e suporte à inovação, construíram um instrumento de medição.

Os comportamentos indicados por Lukes e Stephan (2017) são constituídos de sete dimensões: geração de ideias, procura de ideias, comunicação de ideias, começo de implementação de atividades, envolvimento de outras pessoas, superação de obstáculos e resultados de inovação.

Na geração de ideias, avaliam-se os trabalhadores quanto à tentativa de realizar tarefas no trabalho, a preferência por trabalhos que exijam pensamento original e a capacidade de encontrar uma nova solução, quando algo não funciona bem no trabalho. A procura de ideias mensura a tentativa dos trabalhadores de obter novas ideias de colegas de negócios, o interesse em como o trabalho é realizado em outros lugares, para usar as ideias no próprio trabalho, e a procura por novas ideias de outras pessoas, para implementar as melhores no ambiente de trabalho (LUKES; STEPHAN, 2017).

A comunicação de ideias avalia se, quando o trabalhador tem uma ideia nova, ele busca persuadir os colegas, procura obter apoio da gerência, tenta mostrar aos colegas o lado positivo e tenta envolver pessoas que possam colaborar nela. O começo de implementação de atividade caracteriza-se por implantar as ideias, onde os trabalhadores desenvolvem planos e cronogramas, procuram os fundos necessários e buscam por novas tecnologias, processos ou procedimentos. O envolvimento de outras pessoas é a etapa em que é avaliado se o trabalhador coloca

os problemas ocorridos nas mãos de quem pode resolver, se tenta envolver os principais tomadores de decisão na implementação de ideia e se procura pessoas capazes de colocar as ideias em prática (LUKES; STEPHAN, 2017).

A superação de obstáculos serve para estimar se o trabalhador é capaz de superar barreiras persistentes ao implementar uma ideia, se não desiste mesmo quando lhe é dito que algo não pode ser realizado, se normalmente não termina até cumprir a meta e se, durante a implementação da ideia, é capaz de persistir, mesmo quando o trabalho não está indo bem no momento. Por fim, a etapa de resultados de inovação qualifica se o trabalhador teve sucesso muitas vezes ao implementar ideias e colocá-las em prática, se muitas coisas inventadas pelo colaborador são usadas na organização e se, sempre que o funcionário trabalhava em algum lugar, melhorava algo no local (LUKES; STEPHAN, 2017).

A criatividade individual é umas das características pessoais que apresentam impacto para o comportamento inovador. A criatividade é uma qualidade flexível e dinâmica, variando de um funcionamento para outro, sendo assim, a criatividade individual é um recurso definido como a produção de ideias novas e úteis para a solução de problemas. A criatividade se refere ao desenvolvimento de potenciais ideias úteis, descrevendo processos e pensamentos cognitivos individuais. Porém, embora os funcionários possam compartilhar essas ideias, apenas quando estas são implementadas ao nível da organização, passam a ser consideradas como inovação (SLÅTTEN; MUTONYI; LIEN, 2020).

O capital psicológico é a segunda característica pessoal que pode influenciar no comportamento inovador individual, tendo como objetivo se preocupar “com que você é” como pessoa (LUTHANS; LUTHANS; LUTHANS, 2004). O capital psicológico se preocupa com os aspectos positivos e os pontos fortes do indivíduo, rotulando-os coletivamente como recursos psicológicos positivos (LUTHANS; LUTHANS; LUTHANS, 2004).

O Quadro 3 sintetiza os elementos que compõem o comportamento inovador identificados na literatura.

Quadro 3 – Comportamento inovador

Comportamento	Autores
Criatividade	Scott e Bruce (1994); Amabile <i>et al.</i> (1996); Ahmed (1998); Gilmartin (1999); Cianciarrulo (2000); Janssen (2000); Zhou e George (2001); Dutra (2004); Hunter, Bedell e Mumford (2007); Feldman, Ruthes e Cunha (2008); De Jong e Den Hartog (2010); Souza (2010); Bunpin <i>et al.</i> (2016); Slatten e Lien (2020); Hussain e Wahab (2021); Palumbo (2021).
Assumir riscos	Scot e Bruce (1994); De Jong e Wennekers (2008); Ccleanelli <i>et al.</i> (2016); Lukes e Stephan (2017).
Busca de ideias	Tang, Kacmar e Busenitz (2012); Park <i>et al.</i> (2014); Davidsson (2015).
Comunicação de ideias	Zhou e George (2001); Baer e Oldham (2006); Howell <i>et al.</i> (2005); Binnewies, Ohly e Sonnentag. (2007); Lukes e Stephan (2017).
Geração de ideias	Scott (1994); Mutonyi, Bunpin <i>et al.</i> (2016); Lukes e Stephan (2017); Slatten e Lien (2020).
Implementação de ideias	Bunpin <i>et al.</i> (2016); Lukes e Stephan (2017).
Antecipar problemas	Crant (2000)
Capital psicológico	Luthans, Luthans e Luthans (2004)

Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

Conforme observado no Quadro 3, muitos autores consideram a criatividade como uma importante característica para o comportamento inovador. Dessa forma, considerando a importância desta característica, a próxima seção abordará a criatividade no contexto do comportamento inovador do indivíduo.

2.2.1 Criatividade e o comportamento inovador

No que diz respeito às características de comportamento inovador do indivíduo, é possível dar ênfase à criatividade, pois, de acordo com Amabile (1996), esta característica envolve a elaboração de novas e pertinentes ideias a qualquer meio. Para que uma ideia seja considerada criativa, deve ser diferente das demais implementadas e, além de ser diferente, deve ser útil aos objetivos propostos, rica de significado e de valor. Dessa forma, é considerada como um ponto de partida para a inovação e, mais, a criatividade como uma condição necessária para que haja comportamento inovador. Ainda, a teoria desta autora propõe que a “criatividade produzida por indivíduos e equipes de indivíduos serve como fonte primária de inovação dentro da organização”.

Corroborando com esta teoria, Slåtten, Mutonyi e Lien (2020) trazem que a criatividade é o insumo necessário para a inovação. Os autores enfatizaram, em seu estudo, que a criatividade é considerada como “fonte primária” para o comportamento inovador do indivíduo. Ainda, neste contexto, Hussain e Wahab (2021) destacam que a criatividade “gera a ideia que é implementada pelo comportamento inovador para produzir uma forma física de um produto inovador é chamado de inovação”.

A criatividade é considerada um dos principais impulsionadores do comportamento inovador, sendo considerada como a capacidade de gerar ideias novas e úteis, com soluções para problemas, enquanto a inovação é a aplicação dessas ideias em soluções práticas. A criatividade é o primeiro passo para a inovação e, sem ela, pode ser difícil para um indivíduo, ou organização, criar algo novo e diferente; é ela que permite que as pessoas encontrem novas maneiras de fazer as coisas. A criatividade é fortemente influenciada pelo ambiente de trabalho, incluindo fatores como suporte, liberdade, autonomia e *feedback*. Portanto, para aumentar o comportamento inovador de um indivíduo, é importante criar um ambiente que promova a criatividade (AMABILE, 1997).

Amabile (1997) reitera que a criatividade é um componente importante do comportamento inovador. Ela argumenta que a criatividade é alimentada por uma combinação de motivação intrínseca, habilidades técnicas e ambiente favorável. Se um indivíduo tem uma motivação intrínseca forte para ser criativo, e está estimulado por um ambiente que incentiva e apoia a inovação, ele é mais tolerante a exibir comportamentos inovadores. A autora também enfatiza que a pressão excessiva do ambiente pode suprimir a criatividade e, conseqüentemente, a inovação.

Para desenvolver o comportamento inovador no ambiente de trabalho, é importante que os profissionais de saúde estejam mais propensos a adotarem comportamentos inovadores. Pessoas com maior engajamento no trabalho têm mais chances de usar a criatividade e aplicar as ideias inovadoras para melhorar os processos e práticas já existentes, além de melhorar o desempenho organizacional (PALUMBO, 2021).

Segundo Ahmed (1998), o ambiente organizacional tem características que podem ser favoráveis, ou não, à capacidade de inovação dos colaboradores inseridos neste contexto. O autor documentou que a criatividade é um elemento essencial para promover um ambiente inovador no contexto organizacional, que permita a seus trabalhadores a capacidade de inovar.

A criatividade é uma característica importante que influencia o comportamento inovador do indivíduo, tanto a curto, como a médio e longo prazo. Dessa maneira, contribui para que se encontrem alternativas para pensar de maneira inovadora os problemas encontrados ou, até mesmo, os velhos problemas, as dificuldades e os conflitos encontrados pelos gestores, estimulando assim novas maneiras de se encontrar soluções frente a situações inesperadas (DUTRA, 2004; FELDMAN; RUTHES; CUNHA, 2008). Na enfermagem, a criatividade corrobora para melhorar o desenvolvimento do trabalho; sendo assim, estes profissionais encontram, através da criatividade, novas maneiras de promover soluções, a fim de melhorar a vida dos pacientes (SOUZA, 2010).

Em um estudo conduzido por Cianciarrulo (2000), foi salientado que os indivíduos são dotados de criatividade, porém, podem não estarem acostumados a usá-la, devido ao trabalho ser desempenhado de forma mecânica. Para autor, a criatividade na enfermagem pode auxiliar na desburocratização dos processos, na melhora de fluxos e sistemas, nos controles e custos, buscando soluções inéditas na assistência ao paciente, garantindo assim cuidados mais seguros, melhorando a qualidade e prevendo riscos. Este profissional usa da criatividade para alcançar resultados concretos para a instituição, agregando, desta forma, valor à sua profissão e à organização onde está inserido.

2.2.2 Comportamento inovador em enfermeiros

Na área da saúde, um estudo realizado por Bunpin *et al.* (2016) evidenciou que a maior parte dos enfermeiros possui níveis moderados de comportamento inovador e que estão diretamente relacionados a aspectos referentes ao cargo, ao nível de educação e ao tamanho do hospital. Enfermeiros em cargos de gestão possuem pontuações mais altas em relação aos cargos assistenciais. Quanto ao nível de educação, aqueles com pós-graduação e/ou especialidade dispõem de melhores resultados. O tamanho do hospital também é relevante, considerando que, quanto maior o porte do hospital, maiores as pontuações dos enfermeiros.

Ao fazer uma comparação entre as pontuações médias de produção de inovação dos enfermeiros com as pontuações médias para as dimensões do *Innovative Behavior Inventory*, foi constatado que os comportamentos inovadores destes profissionais nem sempre produziram resultados inovadores. Entretanto,

apresentam efeitos significativos e elevados nos resultados da inovação (EMIRALIOĞLU; SÖNMEZ, 2021).

De acordo com Oliveira e Ben (2021, p. 8), “a relação entre a inovação e a enfermagem é importante, pois promove o aumento de conhecimento e a capacidade da enfermagem nos ambientes de atuação da Enfermagem, independentemente do tipo de tecnologia aplicada”. Conforme Bunpin *et al.* (2016), enfermeiros gerentes, diretores e executivos tendem a apresentar um comportamento mais inovador, quando comparados a enfermeiros de outras áreas, devido à necessidade de habilidades para resolução de problemas em seus cargos.

Gilmartin (1999) traz que os enfermeiros são profissionais criativos e que buscam encontrar, nesta característica, soluções para dilemas complexos encontrados na sua prática profissional através da criatividade, funcionando, desta forma, como um combustível para a inovação, contribuindo na melhoria dos processos para com os clientes (pacientes) e no desempenho da organização onde trabalham.

Para Cianeili *et al.* (2016) os líderes de enfermagem devem ter algumas características-chave para promover uma cultura de inovação, descritas no Quadro 4.

Quadro 4 – Características-chave para promover uma cultura de inovação no contexto da enfermagem

Características	Descrição
Pensamento divergente	Os membros da equipe de enfermagem pensarem de forma proativa, ao invés de reativa, se antecipando a falhas e resolvendo problemas antes que estes possam causar maiores transtornos, como, por exemplo, eventos adversos.
Assumir riscos	Na área da saúde, o risco é visto como algo negativo e qualquer comportamento que possa levar a algum tipo de risco é evitado. Neste sentido, é importante que a liderança demonstre que tal comportamento é encorajado pela instituição de saúde, podendo, ainda, por exemplo, premiar os colaboradores que abordam os riscos de forma proativa.
Tolerância a falhas	É importante a equipe de enfermagem compreender que o caminho para o sucesso é permeado de falhas e que estas precisam ser toleráveis pelos profissionais para que inovações sejam desenvolvidas. Por exemplo: ações educativas e não punitivas frente a falhas.
Agilidade e flexibilidade	O ambiente de saúde está constantemente envolto em mudanças, nas mais diversas áreas (tecnológica, indústria farmacêutica, novos tratamentos, entre outros). Essas organizações precisam ser ágeis e flexíveis, para acompanhar o ritmo de mudanças impostas e, assim, poder abordá-las em tempo hábil.
Autonomia e liberdade	Passar a segurança e liberdade ao time para conclusão de tarefas, para que os mesmos desenvolvam autonomia e, desta maneira, se sintam mais confiantes em suas ações. Incentivar os enfermeiros a participarem da tomada de decisão, independentemente do nível hierárquico.

Fonte: adaptado de Cianeili *et al.* (2016)

Conforme Cianeili *et al.* (2016, p. 11), “funcionários com autonomia e liberdade são mais propensos a se envolver em pensamentos divergentes e assumir riscos, aceitar o fracasso como parte necessária do sucesso e exibir agilidade”.

De acordo com Oliveira e Ben (2021, p. 8):

A inovação, sem sombra de dúvida, proporciona o sucesso ao processo. O sistema de saúde necessita da inovação. A Enfermagem necessita da inovação. O cuidado em saúde necessita da inovação, ou seja, a inovação é um caminho pelo qual buscaremos a sustentação do sistema de saúde, sendo possível agregar valor aos usuários e profissionais dos serviços de saúde.

Para Slåtten, Mutonyi e Lien (2020), a inovação pode se manifestar em diferentes contextos na área da saúde. Na área hospitalar, o comportamento inovador individual deve ser estimulado, independentemente do papel que o colaborador tenha na organização. Os autores sugerem que a inovação seja estimulada “de cima para baixo”, ou seja, dos cargos mais estratégicos até os mais operacionais, para que, desta forma, se crie uma cultura de inovação auto reforçada, podendo envolver toda a organização de forma mais expressiva.

Ainda, segundo Slåtten, Mutonyi e Lien (2020), é importante que os gerentes deem autonomia aos seus subordinados para que estes se sintam confiantes ao desempenhar suas tarefas e enfrentem os desafios encontrados. Desta maneira, eles se tornam mais capazes para contribuir com ideias novas, a fim de enfrentar as dificuldades, melhorando a qualidade do desempenho geral.

De acordo com Clement-O'Brien, Polit e Fitzpatrick (2011), a inovação deve ser vista como um valor institucional, para que seja incentivada entre seus colaboradores, sendo considerada parte do desenvolvimento da cultura organizacional. Um estudo realizado por Sönmez *et al.* (2019) testou os resultados de inovação e a relação entre o apoio à inovação e o comportamento inovador, através do modelo desenvolvido por Lukes e Stephan (2017). Os efeitos do apoio cultural, além do suporte organizacional sobre o suporte gerencial, foram significativos. O efeito do apoio do comportamento inovador na produção de inovação também mostrou significância estatística.

No estudo de Sönmez *et al.* (2019), assim como no de Lukes e Stephan (2017), o suporte gerencial apresentou o efeito contextual mais próximo relacionado ao comportamento inovador. Além disso, a liderança transformacional e os comportamentos de trabalho inovadores dos enfermeiros apresentaram uma relação positiva, determinada a partir da alta confiança e ambiguidade.

Implementar inovações se trata de um procedimento complexo e intenso, no qual diferentes estratégias podem gerar sucesso. Quando se trata da enfermagem, por exemplo, essas estratégias podem se concentrar na motivação, nas competências e nas atitudes de enfermeiros individuais, ignorando o contexto social. Os enfermeiros, por trabalharem em equipes, estão aptos para identificar características relevantes da equipe, bem como estratégias bem-sucedidas dirigidas por equipes, que podem contribuir para a implementação de inovações (HOLLEMAN *et al.*, 2009).

2.3 MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTO INOVADOR

As medidas de comportamento inovador são importantes para avaliar a capacidade de inovação de uma empresa e entender como ela se compara a outras no mercado. Essas medidas podem ajudar a identificar as forças e as fraquezas da inovação, bem como as áreas que precisam de mais atenção nas organizações.

A partir das medidas de comportamento inovador existentes na literatura, optou-se por utilizar a escala de Lukes e Stephan (2017), que fizeram uma revisão das medidas de criatividade, de comportamento de trabalho inovador e de apoio à inovação. Os autores realizaram um levantamento das escalas existentes, conforme descrito no Quadro 5.

Quadro 5 – Revisão das medidas de criatividade, comportamento inovador no trabalho e suporte para a inovação

(continua)

Medidas	Estudo	País	Tamanho e composição da amostra	Escalas e (número de itens)	Comentários aos itens
Criatividade e inovação pessoal	Kirton (1976)	Reino Unido	532 + 276 indivíduos	Originalidade (13), eficiência (7), conformação do grupo (12)	Focado na personalidade e não no comportamento relacionado ao trabalho.
	Jackson (1994)	Estados Unidos	NA – não é usado para pesquisas inovadoras de comportamento no trabalho	Inovação (8)	Focado na personalidade e não no comportamento relacionado ao trabalho; parte do Inventário de Personalidade de Jackson.
	Tierney e Farmer (2004)	Estados Unidos	191 funcionários de P&D	Desempenho de criatividade (9)	Avaliações do supervisor sobre a criatividade dos funcionários.

(continuação)

Medidas	Estudo	País	Tamanho e composição da amostra	Escalas e (número de itens)	Comentários aos itens
Comportamento inovador relacionado ao trabalho – unidimensional	Scott e Bruce (1994)	Estados Unidos	172 profissionais de P&D (+26 avaliações dos gerentes)	Comportamento inovador (6)	Um fator geral envolvendo geração e implementação de ideias; itens bem comprovados em estudos posteriores, mas sem diferenciação em vários aspectos do comportamento inovador.
	Shane <i>et al.</i> (1995)	30 países, nenhum da Europa Central	1.228 funcionários de 4 organizações	Autonomia das normas (8), apelo multifuncional (4), <i>locus</i> de apoio (3)	Item focado nas preferências de membros organizacionais de nível mais alto, para defender comportamentos, ou seja, o comportamento não inovador em si.
	Tanssen (2000)	Países Baixos	170 funcionários (+110 classificações de supervisores)	Geração de ideias (3), promoção de ideias (3), realização de ideias (3)	Itens parcialmente baseados em Scott e Bruce (1994), criados para medir três etapas básicas no processo de inovação, devido às altas intercorrelações vistas como uma escala global do comportamento de trabalho inovador; aspectos mais distintos do comportamento inovador dos funcionários não são levados em consideração.
	Kleysen e Street (2001)	Canadá	225 funcionários	Comportamento de trabalho inovador (14)	Originalmente concebido como fatores de exploração de oportunidades, generatividade, investigação formativa, defesa e aplicação; no entanto, o modelo multidimensional não funcionou e, assim, apenas uma escala geral apresentada.

(continuação)

Medidas	Estudo	País	Tamanho e composição da amostra	Escalas e (número de itens)	Comentários aos itens
Comportamento de defesa	Zhou e George (2001)	Estados Unidos	149 funcionários (+ classificações de seus supervisores)	Criatividade (13)	Apesar do nome, a escala inclui três itens focados na implementação; estes são adotados de Scott e Bruce (1994), quatro deles utilizados também por Baer e Oldham (2006).
	Howell <i>et al.</i> (2005)	Estados Unidos	47 campeões de inovação (+ classificações de seus gerentes de divisão e 216 membros da equipe)	Expressar entusiasmo e confiança sobre o sucesso da inovação (6), persistir na adversidade (6), envolver as pessoas certas (3)	Bom para medir o comportamento inovador nas fases posteriores do processo de inovação; pode ser usado para várias ocupações.
Comportamento inovador relacionado ao trabalho – multidimensional	Hornsby <i>et al.</i> (1999)	Estados Unidos, Canadá	174 gerentes americanos, 353 gerentes canadenses	Comportamentos empreendedores específicos (6 perguntas abertas, das quais 2 medindo resultados – ideias implementadas)	Misturar medidas de resultados (por exemplo, ideias implementadas) e processo (por exemplo, tempo gasto pensando em novas ideias); tentando ser exato na captura de resultados numéricos, mas difícil de responder corretamente para muitos funcionários.
	Krause (2004)	Alemanha	399 gerentes	Geração e teste das ideias (5) e implementação (3)	Mede diferentes aspectos do comportamento inovador (por exemplo, envolve assumir riscos) em (um) processo de inovação; escala de implementação mede os resultados do processo de inovação.

(continuação)

Medidas	Estudo	País	Tamanho e composição da amostra	Escala e (número de itens)	Comentários aos itens
Comportamento inovador relacionado ao trabalho – multidimensional	Dorenbosch <i>et al.</i> (2005)	Países Baixos	132 funcionários não gerenciais	Comportamento de trabalho orientado para a criatividade (10), comportamento de trabalho orientado para implementação (6), comportamento inovador em relação ao uso de tecnologia de computador (3), comportamento inovador em relação ao uso de recursos financeiros (2)	Apenas EFA, alguns carregamentos cruzados, escala não totalmente estabelecida; alguns itens não conceitualmente próximos; por exemplo, manter-se informado sobre a situação financeira do departamento.
	Lau <i>et al.</i> (2012)	Hong Kong	131 gestores em cursos de pós-graduação	Inovação (3), tomada de risco (3), orientação para mudança (3), oportunismo (3)	Abordagem inovadora em relação a itens baseados em cenários; classificação questionável de opções de resposta.
	De Jong e Den Hartog (2010)	Países Baixos	703 trabalhadores do conhecimento e seus supervisores	Exploração de ideias (2), geração de ideias (3), implementação de ideias (3), saída inovadora (6)	Escala bem desenvolvida, com comportamento de trabalho inovador como fator de segunda ordem; altas intercorrelações; duas escalas com apenas dois itens. As subescalas concentram-se principalmente nas fases iniciais (e não diferenciam entre geração de ideias e busca de ideias), apenas uma medida geral aproximada da implementação de ideias; medida de saída inovadora inclui fazer sugestões, produzir ideias e adquirir conhecimento, ou seja, não medir saídas "finais".

(conclusão)

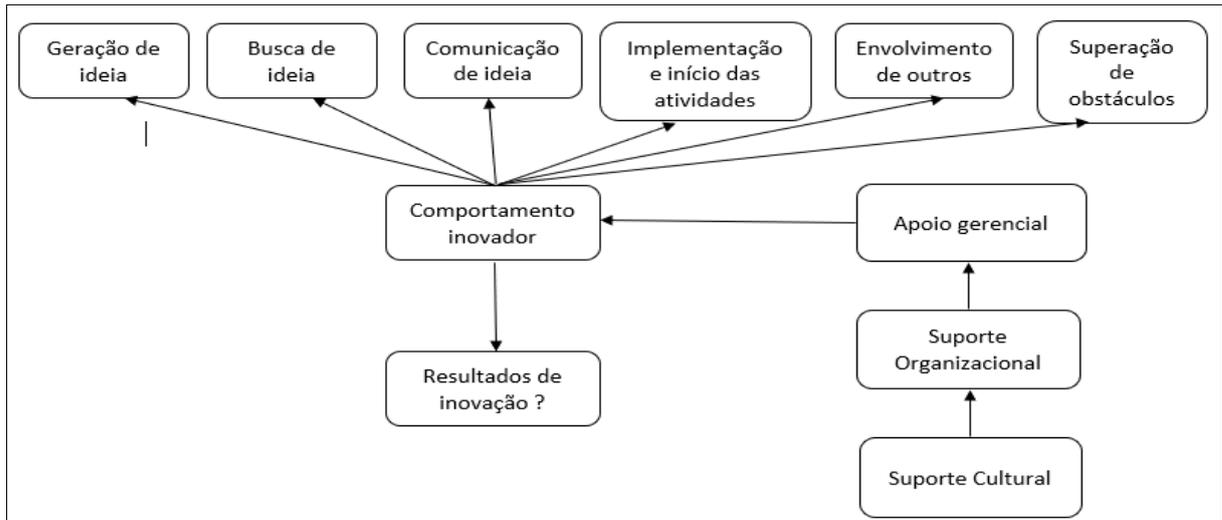
Medidas	Estudo	País	Tamanho e composição da amostra	Escalas e (número de itens)	Comentários aos itens
Clima organizacional apoiando a inovação	Scott e Bruce (1994)	Estados Unidos	172 profissionais de P&D (+26 avaliações dos gerentes)	Fornecimento de recursos (6), apoio (organizacional) para inovação (16)	Cobrimo em detalhes diferentes aspectos do suporte organizacional para o comportamento inovador.
	Amabile <i>et al.</i> (1996)	Estados Unidos	Amostra geral de 12.525 entrevistados provenientes de diferentes fontes	Incentivo organizacional (para criatividade) (15)	Cobrimo a cultura organizacional, incentivando a criatividade, por meio de <i>feedback</i> construtivo, mecanismos para desenvolver novas ideias e visão compartilhada.
	Zhou e George (2001)	Estados Unidos	149 funcionários (+ classificações dos supervisores)	Apoio organizacional percebido para a criatividade (4)	Itens que cobrem vários aspectos do suporte organizacional.
	Patterson <i>et al.</i> (2005)	Reino Unido	6.869 funcionários	Escala de inovação e flexibilidade (6)	Uma das 17 escalas de clima organizacional; além da escala de inovação e flexibilidade, também a escala de reflexividade previu resultados inovação subsequentes.
Suporte gerencial	Baer e Oldham (2006)	Estados Unidos	170 funcionários (+10 classificações dos supervisores)	Apoio à criatividade por gerentes e colegas de trabalho (10)	O suporte gerencial e de colegas de trabalho para a criatividade é misto; itens individuais não fornecidos, modificados de Madjar <i>et al.</i> (2002), que listaram três itens para suporte.
	Tierney e Farmer (2004)	Estados Unidos	140 funcionários de P&D	Comportamento de apoio à criatividade do supervisor (16), visão do funcionário sobre as expectativas de criatividade (3)	Usado como uma escala devido às altas intercorrelações de três fatores (incentivo à criatividade, apoio geral à tarefa e facilitação da equipe) no comportamento criatividade-apoio do supervisor.

Obs.: NA: Não se aplica / P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

Fonte: adaptado de Lukes e Stephan (2017, p. 141-143)

Segundo Lukes e Stephan (2017), o suporte cultural dá amparo ao suporte organizacional, que, por sua vez, estrutura o apoio gerencial, e estes influenciam no comportamento inovador, que é expresso por meio das ações (geração, busca e comunicação de ideia, da implementação e início das atividades, dos envolvimento de outros e da superação de obstáculos), conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo teórico de Lukes e Stephan



Fonte: adaptada de Lukes e Stephan (2017)

A partir da publicação realizada por Lukes e Stephan (2017), vários estudos utilizaram o inventário validado pelos autores. O Quadro 6 apresenta os estudos recentes que utilizaram esta proposição na área da saúde.

Quadro 6 – Estudos que utilizaram a escala proposta por Lukes e Stephan

Estudo	País	Amostra e composição	Escala e itens
Mahgoub, Shazly e El-Sayed (2019)	Egito	203 enfermeiros que atuavam em hospitais	Inventário de comportamento inovador
Duradoni e Di Fabio (2019)	Itália	120 professores de ensino médio	Inventário do comportamento inovador
Sonmez <i>et al.</i> (2019)	Turquia	360 enfermeiros que atuavam em hospitais	Inventário do comportamento inovador e apoio à inovação
Emiralioglu e Sönmez (2021)	Turquia	618 enfermeiros que atuam em hospitais	Inventário do comportamento inovador e apoio à inovação
Cunha, Marques e Santos (2022)	Portugal	738 enfermeiros	Inventário de comportamento inovador
Marques <i>et al.</i> (2022)	Portugal	209 profissionais de saúde (Atenção Primária)	Apoio à inovação

Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

Mahgoub, Shazly e El-Sayed (2019) buscaram avaliar a relação entre o ambiente de trabalho e o comportamento inovador dos enfermeiros de um hospital no Egito. O inventário de comportamento inovador de Lukes e Stephan (2017) foi aplicado juntamente com o questionário de ambiente de trabalho autoaplicável, desenvolvido por Saad (2011), a 203 enfermeiros que aceitaram participar da pesquisa. O estudo revelou que os enfermeiros têm um alto índice de concordância sobre o ambiente de trabalho em que estão inseridos e, também, referente ao comportamento inovador. Houve relações significativas entre o comportamento inovador e as características demográficas em relação à idade e às qualificações, assim como, relação entre o ambiente de trabalho e as características demográficas quanto à idade e ao tempo de experiência dos enfermeiros que responderam à pesquisa. Com a pesquisa, ainda foi possível constatar que a “dimensão estrutura organizacional do ambiente de trabalho foi a mais alta, enquanto a dimensão incentivos e recompensas do ambiente de trabalho foi a mais baixa”.

Segundo Mahgoub, Shazly e El-Sayed (2019), a gestão da equipe de enfermagem precisa trabalhar juntamente com a equipe assistencial, para criarem, juntas, uma atmosfera que propicie a inovação no serviço de enfermagem. Esta classe profissional precisa apoiar os programas de desenvolvimento de lideranças na área, para que estes líderes possam atuar juntamente às equipes, de forma construtiva, incentivando a inovação. Ainda, referente à liderança, cabe ao gerente de enfermagem implantar programas de educação, a fim de otimizar o ambiente em que os colaboradores estão inseridos, para o desenvolvimento do perfil inovador entre os enfermeiros.

Sonmez *et al.* (2019), que também utilizaram o instrumento desenvolvido por Lukes e Stephan (2017), perceberam que os efeitos do suporte cultural no suporte organizacional e o efeito do suporte organizacional no suporte gerencial foram significativos. Além disso, o efeito do apoio gerencial sobre o comportamento inovador e o efeito do comportamento inovador sobre a produção de inovação foram estatisticamente significativos. Neste estudo, foi possível identificar que os comportamentos inovadores dos enfermeiros nem sempre resultam em produtos inovadores, mas que estes comportamentos tiveram efeito significativo nos resultados das inovações. Também, foi possível evidenciar que o apoio do líder transformacional tem relação com o comportamento inovador dos enfermeiros. No que diz respeito ao

suporte organizacional, este afetou o suporte gerencial, impactando, desta forma, no comportamento inovador dos enfermeiros.

Sonmez *et al.* (2019) objetivaram adaptar o Inventário de Comportamento Inovador (IBI) e o Inventário de Apoio à Inovação (ISI) para o turco e testar a relação entre os comportamentos inovadores dos enfermeiros, os resultados e o suporte à inovação. Para isto, aplicaram o questionário de Lukes e Stephan (2017) em 360 enfermeiros, que trabalhavam em dois hospitais de Istambul, na Turquia, há pelo menos seis meses.

No estudo conduzido por Sonmez *et al.* (2019), foi possível evidenciar que o instrumento de Lukes e Stephan (2017) é válido e confiável. Ainda, foi possível constatar que o comportamento inovador individual dos enfermeiros deve ser estimulado, para que a organização alcance os resultados inovadores desejados. Os autores afirmam, também, que esta ferramenta pode ser utilizada em outras áreas, além da enfermagem, pois o instrumento não utiliza termos aplicativos específicos da classe profissional estudada.

Ainda, segundo Sonmez *et al.* (2019, p. 254-262):

É necessário que os interesses individuais e as capacidades criativas dos enfermeiros sejam apoiados pelos gestores e demais trabalhadores do hospital, que sejam capazes de gerar os resultados desejados, alocando-lhes os recursos necessários, e que a inovação que agregue valor seja criada experimentando e revisando o novo produto ou aplicação depois de colocá-lo em prática. Um ambiente no qual os enfermeiros podem demonstrar seus comportamentos inovadores pode ser criado por meio de estudos baseados em projetos multidisciplinares.

O objetivo do estudo conduzido por Duradoni e Di Fabio (2019) foi testar se o auto capital intraempreendedor poderia mediar a relação entre extroversão e comportamento inovador dos indivíduos. Para tanto, 120 professores do ensino médio da região da Toscana, na Itália, responderam a uma versão italiana do Inventário de Comportamento Inovador de Lukes e Stephan (2017), à versão italiana de HEXACO-60, de Ashton e Lee (2009), e a um inventário de personalidade, que avalia seis dimensões: honestidade/humildade, emotividade, extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência. Ainda, para medir o auto capital intraempreendedor, foi utilizada uma versão também italiana da Escala de Capital Próprio Intraempreendedor (ISCS), de Di Fabio (2014). Os professores que aceitaram participar do estudo participaram de sessões de grupos realizados por psicólogos treinados.

Duradoni e Di Fabio (2019) utilizaram a ferramenta de Lukes e Stephan (2017) fora do contexto da saúde, em professores de ensino médio. Os autores destacaram que “o auto capital intraempreendedor está correlacionado tanto com o comportamento inovador dos trabalhadores, quanto com o comportamento inovador de implementação”. Neste sentido, a liderança sustentável se aponta como uma possível forma de incentivar o comportamento inovador, promovendo um desenvolvimento sustentável dentro das organizações, uma vez que as empresas devem criar um ambiente inovador, a fim de alcançar metas e objetivos dentro deste contexto.

Marques *et al.* (2022) exploraram o papel dos estilos cognitivos e do intraempreendedorismo nos produtos de inovação dos profissionais de saúde e, também, o efeito mediado do intraempreendedorismo entre os estilos cognitivos e os resultados da inovação. Os autores realizaram uma *survey* com 209 profissionais de prestadores da atenção primária de Portugal. O instrumento de coleta de dados foi estruturado em quatro partes:

- a) *intrapreneurship*, onde foi utilizado o *Employee Intra-Entreendedorismo Measurement Scale* (EIS), de Gawke *et al.* (2019);
- b) comportamento de empreendimento e comportamento de renovação estratégica;
- c) produtos de inovação, onde foi utilizado o Inventário de Apoio à Inovação (ISI), de Lukes e Stephan (2017); e,
- d) estilos cognitivos, de Allinson e Hayes (1996), onde foi utilizado o *Cognitive Style Index* (CSI), estilo racional e intuitivo.

Marques *et al.* (2022) utilizaram o instrumento de Lukes e Stephan (2017) em profissionais da área da saúde da atenção primária e sugeriram estudos posteriores, com profissionais de diversas organizações de saúde, como, por exemplo, hospitais, farmácias, laboratórios, entre outros. Os autores abordaram o estilo cognitivo no intraempreendedorismo e na inovação e concluíram que o estilo cognitivo racional tende a se sobressair ao estilo cognitivo intuitivo no que diz respeito ao intraempreendedorismo e à inovação.

Cunha, Marques e Santos (2022) desenvolveram um estudo sobre os fatores organizacionais e pessoais que impulsionam a inovação dos enfermeiros na pandemia de Covid-19, com o intuito de compreender como os enfermeiros e seus fatores pessoais impactam seu comportamento inovador e os resultados de inovação. A

amostra do estudo foi composta por 738 enfermeiros, que trabalham em hospitais de Portugal. A escala de Lukes e Stephan (2017) foi adaptada para medir o comportamento inovador e os resultados de inovação. O instrumento dos mesmos autores e de Kuratko, Hornsby e Covin (2014) foi utilizado para medir o apoio; o *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9), de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), foi adaptado para medir o engajamento no trabalho; a escala de sobrecarga de estresse, de Amirkhan (2018) (SOS-S), foi usada para medir o estresse; e a *Generalized Anxiety Disorder Scale* (GAD-7), de Spitzer *et al.* (2006), foi adaptada para medir a ansiedade.

Cunha, Marques e Santos (2022) contribuem, trazendo que estudos acerca da inovação melhoram as organizações, especialmente na área da saúde. Os autores estudaram o comportamento inovador durante o período pandêmico de Covid-19. O tema abordado, neste estudo, contribui para o avanço científico, no sentido de que o comportamento inovador e os resultados da inovação são cada vez mais relevantes para ampliar o conhecimento dos estudiosos que irão melhorar as organizações, especialmente as organizações de saúde. Os resultados podem auxiliar na identificação de comportamento inovador entre os enfermeiros e demais profissionais da área da saúde, podendo, assim, desenvolver o comportamento inovador nestes profissionais, permitindo descobertas mais rápidas e eficazes para a mesma ou para possíveis futuras pandemias que exijam inovações.

Cunha, Marques e Santos (2022) trazem que o apoio da organização e o envolvimento no trabalho influenciam positivamente o comportamento inovador dos enfermeiros, influenciando em uma investigação ágil para enfrentar a pandemia de Covid-19, esta, sem precedentes. Os autores ainda afirmam que o conhecimento na área estudada pode servir como importante ferramenta de gestão na área da saúde e que o suporte organizacional, analisado com a ferramenta de Lukes e Stephan (2017), influencia positivamente o comportamento inovador.

De acordo com Cunha, Marques e Santos (2022, p. 458):

A condição de enfermeiro é, por si só, uma implicação nesta pesquisa, pois esses profissionais são postos à prova em seu cotidiano, com frequentes situações adversas, nas quais a incerteza, o luto e o risco de contrair doenças que podem transmitir aos seus familiares, somam-se as dificuldades pessoais, como o estresse e a ansiedade que vivenciam por causa dos turnos de trabalho muitas vezes, tendo que gerenciar seu lado emocional e pessoal dependendo do apoio dado pela organização. Estresse e ansiedade influenciam o comportamento inovador dos enfermeiros na medida em que estamos no período Covid-19. Houve a necessidade desses profissionais se

adaptarem e se readaptarem, independentemente de seus medos em relação a uma doença tão desconhecida.

Emiralioglu e Sönmez (2021) buscaram analisar a relação das características do ambiente de trabalho de enfermagem e do apoio à inovação com comportamentos inovadores de enfermeiros e resultados de inovação, usando um desenho de pesquisa correlacional e, para tal, utilizaram a ferramenta de Lukes e Stephan (2017). Os participantes do estudo foram 618 enfermeiros, que atuavam em hospitais de Istambul, na Turquia.

Emiralioglu e Sönmez (2021) também concluíram que é necessário desenvolver o comportamento inovador dos enfermeiros para otimizar os resultados de inovação institucional. Os autores encontraram uma relação significativa entre o ambiente de trabalho, o apoio à inovação e os resultados da inovação da classe profissional estudada, utilizando o instrumento de Lukes e Stephan (2017).

Assim como outros autores já citados neste trabalho, o estudo de Emiralioglu e Sönmez (2021) também conclui que os gerentes de enfermagem devem criar um ambiente que apoie e desenvolva os comportamentos inovadores dos enfermeiros no ambiente de saúde. Neste estudo, também foi possível verificar que o comportamento inovador é a variável mais efetiva nos resultados de inovação dos enfermeiros, fornecendo uma evidência de que o comportamento inovador na enfermagem deve ser aprimorado.

Para este estudo, optou-se por utilizar um método de pesquisa descritivo, transversal, com abordagem quantitativa e qualitativa. O método utilizado está descrito no próximo capítulo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, transversal, com abordagem quantitativa e qualitativa. Os estudos descritivos são usados quando não se tem muita informação sobre determinado evento. Neste tipo de desenho, não ocorre a manipulação de variáveis, nem a procura pela causa e pelos efeitos relacionados ao evento. As pesquisas descritivas descrevem apenas o que existe, categorizando a informação de acordo com a frequência que este fato acontece (SOUSA; DRIESSNACK; MENDES, 2007).

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população, ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Algumas pesquisas descritivas, além de identificar a relação entre as variáveis, também buscam examinar a natureza dessa relação, tendo, assim, uma pesquisa descritiva que se assemelha com a explicativa (GIL, 1991).

Segundo Zangirolami-Raimundo, Echeimberg e Leone (2018), os estudos transversais têm sua utilidade nos estudos descritivos. Já de acordo com Birochi (2021), no estudo transversal, o pesquisador faz um recorte momentâneo do fenômeno em estudo, coletando dados de uma amostra, em um único momento no tempo. Esses dados permitem que o pesquisador obtenha uma visão geral do objeto ou fenômeno em estudo, naquele momento, como se estivesse tirando uma "fotografia" da situação.

A pesquisa quantitativa explica o fato de um determinado acontecimento baseado em números, que correspondem às observações do mundo que se busca representar, para retratar a realidade estudada. Nesta perspectiva metodológica, existe a isenção de conveniência por parte do investigador, em uma supremacia da racionalidade, em que os números representam conceitos (BAUER; GASKELL, 2002; COOPER; SCHINDLER, 2003).

De acordo com Minayo (2012), a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, motivos, inspirações, valores e atitudes, já que o ser humano reflete sobre o que faz e interpreta suas ações dentro e a partir da realidade vivida e, também, partilhada. A pesquisa qualitativa busca aquilo que se repete e pode ser tratado em sua homogeneidade.

A instituição em que foi realizada a coleta de dados se trata de um hospital localizado na Região Metropolitana de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande

do Sul. É uma cooperativa de saúde, que conta uma infraestrutura de leitos (em diversos contextos: obstétricos, UTI, pediátrico) e salas de cirurgia.. A instituição conta com 137 enfermeiros e neste estudo foi identificada como instituição “alfa”.

A coleta de dados foi realizada no mês de dezembro de 2022, por meio de um formulário digital (ferramenta de gerenciamento de pesquisa – Google Forms), enviado ao e-mail institucional dos 137 enfermeiros, através do setor de Gestão de Pessoas. Ao final dos prazos estabelecidos para esta coleta, chegou-se a um total de 34% dos respondentes, correspondendo a 47 enfermeiros, sem distinção de cargo hierárquico. Devido à baixa adesão de respondentes, durante o processo de coleta de dados, foram realizados três convites, como reforço para participação destes profissionais na pesquisa.

Os instrumentos de coleta de dados da pesquisa quantitativa utilizados foram o Inventário de Comportamento Inovador (IBI) e o Inventário de Apoio à Inovação (ISI), propostos por Lukes e Stephan (2017). A utilização do instrumento foi autorizada por Martin Lukes, via correspondência eletrônica (ANEXO A).

Após o recebimento da autorização, o questionário foi traduzido livremente e encaminhado para duas especialistas avaliarem a versão para a língua portuguesa. Uma das especialistas é graduada em Administração de Empresas, Mestre e Doutora em Administração, coordenadora dos cursos de Graduação em Administração e Tecnólogo em Processos Gerenciais, professora de programas de pós-graduação *stricto sensu* e pesquisadora na área de empreendedorismo. A outra especialista é graduada em Administração de Empresas, Mestre em Engenharia de Produção, professora de graduação na área de empreendedorismo e gestão, consultora na área de estratégia e desenvolvimento de empreendedores, atuante em parques tecnológicos.

O Quadro 7 apresenta as questões de cada uma das dimensões do Inventário do Comportamento Inovador e do Inventário de Apoio à Inovação, proposto por Lukes e Stephan (2017), com sua tradução literal, as observações das especialistas e a apresentação final.

Quadro 7 – Questionário de Lukes e Stephan

(continua)

Tradução literal	Sugestões das especialistas	Apresentação final
Inventário de Comportamento Inovador		
Geração de ideias		Geração de ideias
Eu tento novas maneiras de fazer as coisas no trabalho		Eu tento novas maneiras de fazer as coisas no trabalho
Prefiro o trabalho que requer pensamento original		Prefiro o trabalho que requer pensamento original
Quando algo não funciona bem no trabalho, tento encontrar uma nova solução		Quando algo não funciona bem no trabalho, tento encontrar uma nova solução
Pesquisa de ideias		Pesquisa de ideias
Eu tento obter novas ideias de colegas ou parceiros de negócios		Eu tento obter novas ideias de colegas
Estou interessado em saber como as coisas são feitas em outros lugares para usar ideias no meu próprio trabalho	Sugiro “utilizar as ideias” ¹	Eu tenho interesse em saber como as coisas são feitas em outros lugares para utilizar as ideias no meu próprio trabalho
Procuro novas ideias de outras pessoas para tentar implementar		Procuro novas ideias de outras pessoas para tentar implementar as melhores
Comunicação de ideias		Comunicação de ideias
Quando tenho uma nova ideia, tento convencer meus colegas dela	Não seria melhor sobre ela? ¹	Quando tenho uma nova ideia, tento convencer meus colegas
Quando tenho uma nova ideia, tento obter apoio da gerência		Quando tenho uma nova ideia, tento obter apoio do meu superior
Eu tento mostrar aos meus colegas os lados positivos das novas ideias		Eu tento mostrar aos meus colegas os lados positivos das novas ideias
Quando tenho uma nova ideia, tento envolver pessoas que possam colaborar nela	Com ela, talvez ¹	Quando tenho uma nova ideia, tento envolver pessoas que possam colaborar com ela
Atividades de início de implementação		Atividades de início de implementação
Desenvolvo planos e cronogramas adequados para a implementação de novas ideias		Desenvolvo planos e cronogramas adequados para a implementação de novas ideias
Procuro e asseguro os fundos necessários para a implementação de novas ideias		Procuro e asseguro os recursos necessários para a implementação de novas ideias
Para a implementação de novas ideias, procuro novas tecnologias, processos ou procedimentos		Para a implementação de novas ideias, procuro novas tecnologias, processos ou procedimentos

(continuação)

Tradução literal	Sugestões das especialistas	Apresentação final
Envolver outros		Envolver outros
Quando ocorrem problemas durante a implementação, eu os coloco nas mãos daqueles quem pode resolvê-los	Que possam ¹	Quando ocorrem problemas durante a implementação de novas ideias, eu os coloco nas mãos daqueles quem possam resolvê-los
Eu tento envolver os principais tomadores de decisão na implementação de uma ideia		Eu tento envolver os principais tomadores de decisão na implementação de uma ideia
Quando tenho uma nova ideia, procuro pessoas que sejam capazes de colocá-la em prática		Quando tenho uma nova ideia, procuro pessoas que sejam capazes de colocá-la em prática
Superando obstáculos		Superando obstáculos
Sou capaz de superar obstáculos persistentemente ao implementar uma ideia	De forma persistente? Com persistência? Sou persistente na superação de obstáculos? ¹	Sou capaz de superar obstáculos com persistência ao implementar uma ideia
Eu não desisto mesmo quando os outros dizem que não pode ser feito		Eu não desisto mesmo quando os outros dizem que não pode ser feito
Geralmente não termino até atingir a meta		Geralmente não termino até atingir a meta
Durante a implementação da ideia, sou capaz de persistir mesmo quando o trabalho não está indo bem no momento	Mesmo quando, no momento, o trabalho... ¹	Durante a implementação da ideia, sou capaz de persistir mesmo quando o trabalho não está indo bem no momento
Resultados de inovação		Resultados de inovação
Muitas vezes tive sucesso no trabalho ao implementar minhas ideias e colocá-las em prática		Muitas vezes tive sucesso no trabalho ao implementar minhas ideias e colocá-las em prática
Muitas coisas que eu inventei são usadas em nossa organização	Sugiro avaliar se o termo adequado aqui é realmente "inventei", pois pode conflitar com alguns conceitos de inovação ¹⁻²	Muitas coisas que eu criei são usadas em nossa organização
Sempre que trabalhei em algum lugar, melhorei alguma coisa lá	Achei o "lá" estranho. Talvez "alguma coisa que existia" ¹	Sempre que trabalhei em algum lugar, melhorei algumas coisas

(continuação)

Tradução literal	Sugestões das especialistas	Apresentação final
Inventário de Apoio à Inovação		
Suporte gerencial		Suporte gerencial
Meu gerente me motiva a ir até ele com novas ideias	Ele/ela ¹	Meu/minha superior(a) me motiva a ir até ele/ela com novas ideias
Meu gerente sempre recompensa financeiramente boas ideias	Não sei se é adequado manter essa abordagem, pois, nas estruturas profissionalizadas, os gerentes (em geral) não possuem autonomia para promover recompensas financeiras, isto requer critérios adicionais que talvez não estejam a seu alcance, e pode gerar um viés nos resultados ¹⁻²	Meu/minha superior(a) sempre recompensa financeiramente as boas ideias
Meu gerente me apoia na implementação de boas ideias o mais rápido possível		Meu/minha superior(a) me apoia na implementação de boas ideias o mais rápido possível
Meu gerente é tolerante com erros e erros durante a implementação de algo novo	Talvez “enganos e erros” ¹	Meu/minha superior(a) é tolerante com enganos e erros durante a implementação de algo novo
Meu gerente consegue obter suporte para minha proposta também fora do nosso departamento		Meu/minha superior(a) consegue obter suporte para minha proposta também fora do nosso departamento
Suporte organizacional		Suporte organizacional
A forma de remuneração em nossa organização motiva os funcionários a sugerir coisas novas e procedimentos	Coisas e procedimentos novos ¹	A forma de remuneração em nossa organização motiva os colaboradores a sugerir coisas e procedimentos novos
Nossa organização reservou recursos suficientes para apoiar a implementação de novas ideias		Nossa organização reserva recursos suficientes para apoiar a implementação de novas ideias
Nossa organização oferece aos funcionários tempo para colocar ideias e inovações em prática		Nossa organização oferece aos colaboradores tempo para colocar ideias e inovações em prática

(conclusão)

Tradução literal	Sugestões das especialistas	Apresentação final
Suporte cultural		Suporte cultural
A maioria das pessoas na (empresa) apresenta ideias novas e originais no trabalho	Na empresa ou (na empresa) ¹	A maioria das pessoas na Alfa apresenta ideias novas e originais no trabalho
A maioria das pessoas na (empresa) é capaz de realmente implementar novas ideias no trabalho		A maioria das pessoas na Alfa é capaz de realmente implementar novas ideias no trabalho
A maioria das pessoas na (empresa) procura novos desafios no trabalho		A maioria das pessoas na Alfa procura novos desafios no trabalho
A maioria das pessoas na (empresa) é capaz de improvisar facilmente quando mudanças inesperadas acontecer no trabalho	Acontecerem ou acontecem ¹⁻²	A maioria das pessoas na Alfa é capaz de improvisar facilmente quando mudanças inesperadas acontecerem no trabalho

1- Contribuições/sugestões da Especialista 1 / 2- Contribuições/sugestões da Especialista 2

Fonte: adaptado de Lukes e Stephan (2017)

Os participantes responderam aos itens questionados através de uma escala tipo Likert de cinco pontos, com as questões acerca do ambiente e do comportamento inovador individual, com a seguinte escala: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Indiferente, 4- Concordo e 5- Concordo totalmente.

Ainda, foram incluídas questões demográficas, como faixa etária, tempo de prática profissional e tempo que o respondente atua na organização estudada. Tais características tiveram o objetivo de levantar informações relevantes sobre o público estudado, buscando entender o perfil dos respondentes e se este teria relação com os resultados encontrados.

Os dados foram tratados de forma quantitativa, através da média e do desvio padrão, e de testes de correlação, para avaliar a diferença entre as variáveis de perfil e o comportamento inovador.

Para as entrevistas foi utilizado um roteiro de questões com base nos construtos de Lukes e Stephan (2017) (Apêndice B), analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), através das seguintes etapas: planejamento da entrevista, a partir do questionário de Lukes e Stephan (2017), e dos resultados obtidos da coleta de dados da pesquisa quantitativa, realização da entrevista gravada com os três gestores da instituição “alfa”. Após, a entrevista foi transcrita e seu

conteúdo separado em categorias de análise, sendo realizada a análise propriamente dita e, por fim, a interpretação.

3.1 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

O projeto de pesquisa foi apresentado para apreciação do Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da Universidade Feevale (CAAE 64429822.0.0000.5348) e, após, enviado para anuência da instituição onde foi realizada a coleta de dados (Apêndice A).

Foram convidados a participar do estudo todos os enfermeiros que atuam nesta instituição, sem distinção de nível hierárquico ou tempo que trabalham na empresa em questão (137 profissionais). O convite para participação no estudo foi realizado por meio de e-mail institucional por meio do setor de Gestão de Pessoas, indicando aceite após lerem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que está disponível na primeira parte do formulário digital, conforme a Resolução nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016). No referido termo, foi garantida a confidencialidade dos dados obtidos e que serão usados somente para os fins desta pesquisa. Para a pesquisa qualitativa, entrevistou-se os três gestores da instituição, em ambas as metodologias, foram assegurados o anonimato dos respondentes da instituição e a possibilidade de desistirem do estudo a qualquer momento, bem como os riscos mínimos de exposição ao estudo.

Este estudo ofereceu riscos mínimos aos participantes, relacionados com a possibilidade de desconforto psicológico acerca do tema do questionário. Caso houvesse algum desconforto, os participantes seriam encaminhados para acompanhamento psicológico na instituição do estudo.

Não houve remuneração aos participantes, sendo a participação voluntária e gratuita; portanto, não teve custo algum, bem como não houve nenhum tipo de remuneração extra, no caso de aceite em participar da pesquisa. A participação dos enfermeiros contribuiu para as instituições de saúde, e, de forma especial, para o hospital participante da pesquisa, a fim de refletir sobre o ambiente de inovação e corroborar para o alcance de objetivos institucionais. Ainda, pode auxiliar a trazer melhorias para a área da saúde, oportunizando subsídios para a formação acadêmica e otimizando o desempenho das organizações de saúde, especialmente as instituições estudadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e a discussão dos dados estão divididos nos seguintes temas: perfil dos respondentes, avaliação do comportamento inovador, avaliação do suporte da inovação, relação do perfil com o comportamento inovador e relação do perfil com suporte de inovação.

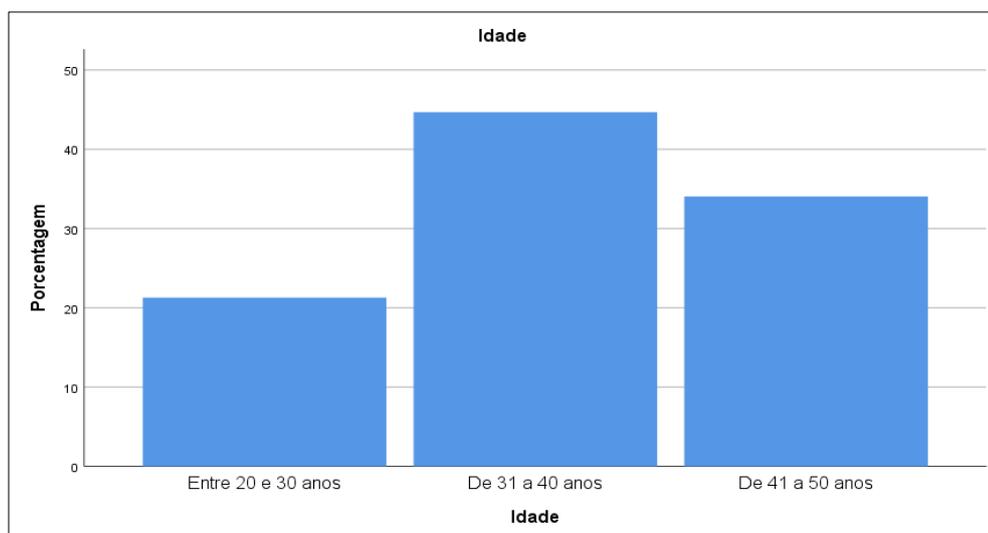
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O perfil dos respondentes da pesquisa quantitativa foram os enfermeiros que trabalham na instituição “alfa”; já aqueles que participaram do estudo qualitativo, foram os três gestores já mencionados anteriormente.

A amostra do estudo quantitativo foi composta por 47 participantes, representando 34% dos participantes convidados. Foram analisadas três características de perfil: idade, tempo de empresa e tempo de formação, apresentadas nos gráficos das Figuras 2, 3 e 4.

No que diz respeito à faixa etária, 21,3% tinham entre 20 e 30 anos de idade, 44,7% entre 30 e 40 anos e 34,0% entre 50 e 60 anos. Neste caso, apenas um dos respondentes tinha mais de 60 anos de idade, portanto, foi considerado no grupo de 50 e 60 anos para análise. A maioria dos participantes se encontra na faixa etária de 32 a 40 anos.

Figura 2 – Faixa etária dos participantes do estudo



Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Das características da população estudada nesta pesquisa, foi possível fazer comparações com outros estudos que também utilizaram o instrumento de coleta de dados de Lukes e Stephan (2017), cujo público-alvo também eram enfermeiros.

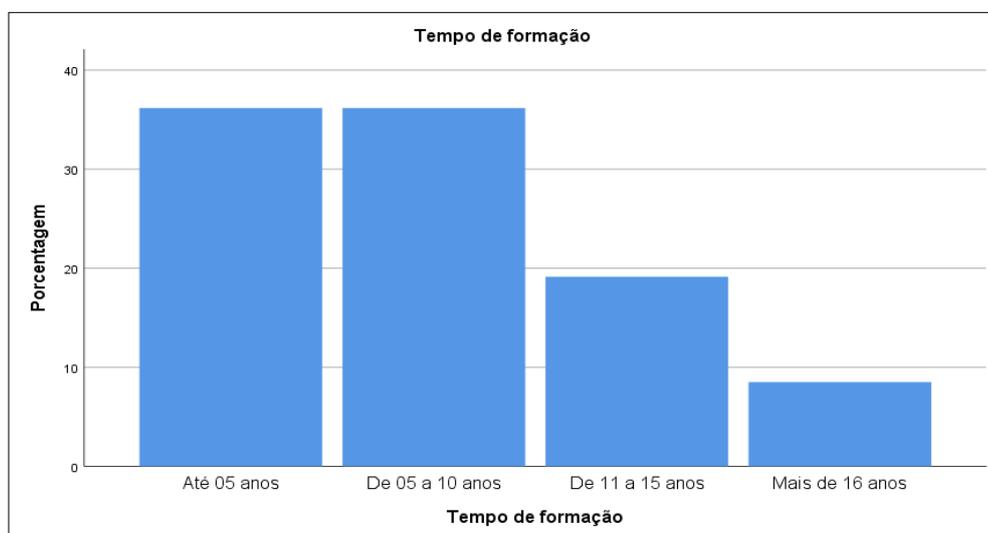
Sönmez *et al.* (2019), que utilizaram como referência o questionário de referência deste estudo, evidenciaram que, ao pesquisar características semelhantes em sua população estudada, a média de idade dos enfermeiros foi de 27,5 anos (mínima-máxima: 20-48).

Em outro estudo que utilizou o Inventário de Comportamento Inovador e o Inventário de Suporte à Inovação, de Lukes e Stephan (2017), Emiralioglu e Sönmez (2021) constataram que a média de idade de seus respondentes (enfermeiros) foi de 28,9 anos (mínima-máxima: 19-57); já no estudo de Mahgoub, Shazly e El-Sayed (2019), os enfermeiros participantes apresentaram idade variando entre 20 e 29 anos (56,7%).

Em comparação a este estudo, de forma geral, os estudos aqui mencionados apresentaram um indicativo que estes profissionais sejam mais novos, em termos de idade, embora tenham avaliado a média de idade e não a faixa etária.

Considerando o tempo de formação, 36,2% tinham até 5 anos de formado, 36,2% entre 5 e 10 anos, 19,1% de 10 a 15 anos e 8,5% mais de 16 anos. É possível perceber que mais da metade dos participantes são profissionais com até 10 anos de formação, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Tempo de formação dos participantes do estudo

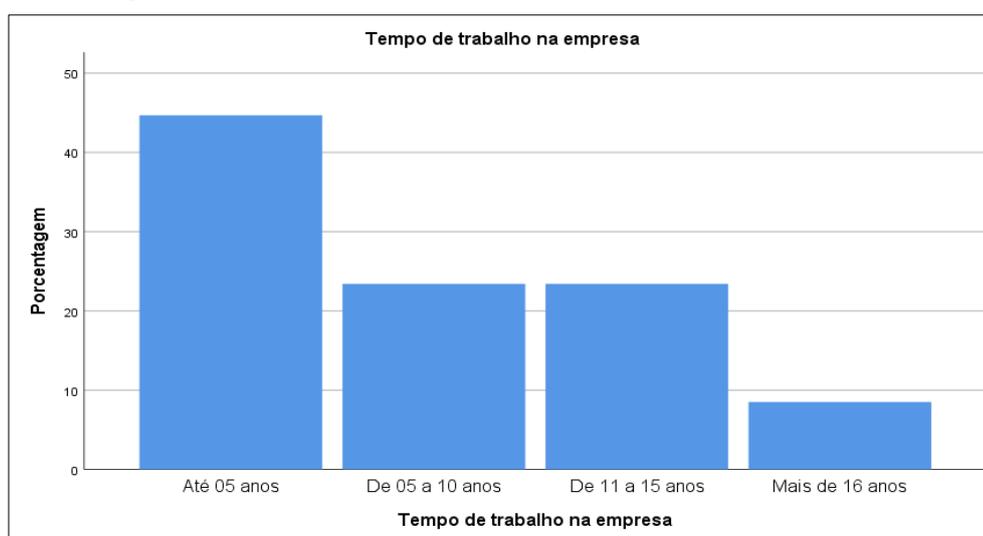


Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Usando como referência os estudos que utilizaram o mesmo questionário e com o mesmo público-alvo, Sönmez *et al.* (2019) identificaram que o tempo médio de serviço na profissão como enfermeiro de seus respondentes foi de 5,4 anos (mínimo-máximo: 10 meses-30 anos). De acordo com Emiralioglu e Sönmez (2021), o tempo médio de experiência profissional foi de 6,75, anos (mínimo-máximo: 0,6-37 anos). Já no estudo de Mahgoub, Shazly e El-Sayed (2019), menos de 5 anos (39,9%) de experiência. É possível analisar que, mesmo não utilizando médias, e sim faixas de tempo, há um indicativo de que, neste estudo, os participantes tinham mais tempo de experiência como enfermeiros, quando comparados aos demais.

Referente ao tempo de trabalho na empresa, 44,7% trabalhavam até 5 anos, 23,4% de 5 a 10 anos, 23,4% de 11 a 15 anos e 8,5% há mais de 16 anos. Pode-se perceber que a maioria dos participantes tem mais que 5 anos de trabalho na empresa, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Tempo de trabalho dos participantes do estudo



Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Comparando aos demais estudos que também utilizaram o instrumento de Lukes e Stephan (2017), Emiralioglu e Sönmez (2021) constataram que o tempo médio de experiência na instituição de coleta de dados foi de 5,19 anos (neste caso, um dos critérios de inclusão no referido estudo era pertencer à instituição estudada há pelo menos 6 meses, logo 0,6 a 37 anos) dos dados analisados que podem ser comparados com esta pesquisa.

Embora as medidas tenham sido diferentes, percebe-se que, neste estudo, encontrou-se um grande percentual (mais da metade) de enfermeiros que apresentam

mais de cinco anos de formação e que não foi utilizado o critério de exclusão de seis meses. Isso corrobora com a hipótese de que os enfermeiros da instituição “alfa” são profissionais há mais tempo, quando em comparação com o público-alvo do estudo de Emiralioğlu e Sönmez (2021).

As questões qualitativas foram respondidas pelos três gestores da instituição “alfa”, descritos a seguir:

- a) **E01 – Direção de Desenvolvimento Humano e Qualidade:** formado em Medicina, especialista em Pediatria de Desenvolvimento e em Gestão de Cooperativas, com 31 anos de empresa;
- b) **E02 – Coordenação de Gestão de Pessoas:** formado em Psicologia, especialista em Psicologia Clínica humanista e MBA em Liderança, Gestão e Inovação, com 7 anos de empresa;
- c) **E03 – Coordenação de Enfermagem:** bacharel em Enfermagem com especialização em Urgência e Emergência, cursando MBA Gestão em Saúde pelo Institute of Business Education (IBE), com 20 anos de empresa.

As características de perfil dos respondentes da etapa qualitativa indicam que são pessoas que conhecem a cultura da organização e que possuem proximidade com a população-alvo da pesquisa.

4.2 AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO INOVADOR

O comportamento inovador está dividido em sete construtos, chamados de dimensões por Lukes e Stephan (2017): geração de ideias, busca de ideias, comunicação de ideias, implementação e início das atividades, envolvimento de outros, superação de obstáculos e resultados da inovação.

Segundo as respostas obtidas através dos questionários respondidos pelos enfermeiros da instituição “alfa”, a média geral do comportamento inovador teve grau de concordância de 3,9 pontos, ficando entre o “concordo” e “concordo totalmente”. Para compreender o resultado geral, na sequência, cada construto é analisado individualmente, juntamente com os dados coletados nas entrevistas.

A média geral de quanto o participante concorda sobre a geração de ideias (Tabela 1) teve grau de 4,0 pontos, aproximando-se do “concordo”. Entretanto, ao observar as questões individuais, percebe-se que há uma média mais baixa para a

questão referente ao pensamento original (3,2 pontos), o que pode ser explicado pelo seguimento de normas e padrões dentro da enfermagem.

Tabela 1 – Geração de ideias

Variáveis	Média
Geração de ideias (N=47)	4,0
Eu tento novas maneiras de fazer as coisas no trabalho	4,2
Prefiro o trabalho que requer pensamento original	3,2
Quando algo não funciona bem no trabalho, tento encontrar uma nova solução	4,5

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Conforme Tartari *et al.* (2014), a inovação é um processo que envolve intensas e riscos, já que muitas ideias inovadoras podem não ser bem-sucedidas. No entanto, a inovação é fundamental para a manutenção da competitividade da organização no mercado, uma vez que ela permite a criação de novos produtos e serviços ou de processos mais eficientes, o que pode gerar vantagens competitivas.

Neste contexto, os colaboradores desempenham um papel fundamental no processo de inovação, confiantes com suas competências e habilidades para o desenvolvimento de novas ideias e soluções criativas. Uma organização que valoriza e incentiva a inovação em sua cultura corporativa pode atrair e reter talentos que são essenciais para o sucesso da empresa (TARTARI *et al.*, 2014).

Sobre este tema, parece existirem estímulos organizacionais promovidos pela empresa estudada, por meio de programas como, por exemplo, o “Café do Conhecimento” (E02), com o objetivo de estimular a geração de novas ideias entre os colaboradores da instituição “alfa”.

Conforme Sartori, Spinosa e Nogas (2017), é fundamental que os sistemas de gestão recebam a seleção das ideias mais promissoras e a execução efetiva dessas ideias. Isso envolve a criação de processos eficazes para avaliar as ideias, priorizar as mais relevantes e implementá-las com sucesso.

Para que tudo isso aconteça, é importante que os sistemas de gestão estejam alinhados com a cultura e os valores da empresa, para que os inovadores se sintam incentivados a participarem ativamente da rede de inovação. Também, é importante que haja um alto nível de transparência e comunicação aberta, para que todos os

players do sistema de inovação possam colaborar de forma efetiva (SARTORI; SPINOSA; NOGAS, 2017), conforme demonstrado nas falas a seguir:

O café com conhecimento a gente fez uma parceria com gestão de pessoas, com a equipe da enfermagem. Também, foi uma ação pra gente olhar para as nossas dores e tentar trazer soluções e tentar trazer ações para melhorar e minimizar as dores, né, que são comuns no nosso dia a dia (E02).

E a própria ONA, né? Se for olhar para acreditação... Ela exige um ciclo de melhoria constante, então, a gente passou agora a primeira fase, mas muita gente já tem que olhar para tudo o que a gente tem feito. Qual é o ciclo de melhoria? A gente não faz nada sem pensar no ciclo de melhoria para seguir em frente (E02).

Segundo os dados obtidos com a pesquisa quantitativa com os enfermeiros e na entrevista realizada com os gestores, é possível identificar que a empresa propicia um ambiente favorável para a geração de ideias, através das falas do entrevistado E02 e de acordo com a média obtida pelo público respondente para este construto.

Ao incentivar a pesquisa destas ideias, as equipes podem encontrar soluções criativas para problemas complexos, identificar novas oportunidades de negócios e melhorar processos existentes.

Para o construto pesquisa de ideias (Tabela 2), a média geral teve grau de concordância de 4,2, aproximando-se do “concordo” e mantendo-se semelhante às questões individuais.

Tabela 2 – Pesquisa de ideias

Variáveis	Média
Pesquisa de ideias (N=47)	4,2
Eu tento obter novas ideias de colegas	4,2
Eu tenho interesse em saber como as coisas são feitas em outros lugares para utilizar as ideias no meu próprio trabalho	4,4
Procuro novas ideias de outras pessoas para tentar implementar as melhores	4,2

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

A partir do grau de concordância dos enfermeiros com este construto, é possível relacionar com o estudo de Welchen, Mukendi e Larentis (2020), os quais afirmam que, quando uma organização implementa uma cultura de compartilhamento de conhecimento, os colaboradores são incentivados a compartilharem ideias e informações uns com os outros. Isso pode levar a novas descobertas, soluções

inovadoras para problemas e melhores práticas, que podem melhorar a eficiência e a produtividade da organização.

Corroborando com a literatura de Welchen, Mukendi e Larentis (2020), é possível elencar a seguinte fala da entrevistada E03:

A gente também está buscando trazer, digamos assim, um momento de... vamos ver o que que a gente precisa trazer? Alguém pra gente conversar? O que tá acontecendo aí fora no mundo, né? Então, são vários momentos durante o ano, né? Específicos assim que tem esse olhar científico e essa busca (E03).

Esta fala, juntamente com os dados obtidos por meio da pesquisa quantitativa, evidencia que, na instituição “alfa”, os suportes recebidos pela instituição corroboram para que os enfermeiros desenvolvam competências acerca da pesquisa de ideias, auxiliando de forma positiva para o desenvolvimento do comportamento inovador individual.

Para o construto comunicar ideias (Tabela 3), a média geral teve um grau de concordância de 4,2 pontos, assim como as questões avaliadas individualmente, aproximando-se do “concordo”.

Tabela 3 – Comunicar ideias

Variáveis	Média
Comunicar ideias (N=47)	4,2
Quando tenho uma nova ideia, tento convencer meus colegas	4,0
Quando tenho uma nova ideia, tento obter apoio do meu superior	4,3
Eu tento mostrar aos meus colegas os lados positivos das novas ideias	4,3
Quando tenho uma nova ideia, tento envolver pessoas que possam colaborar com ela	4,1

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

McSherry e Douglas (2011) documentaram que o comportamento inovador dos enfermeiros é fundamental para acolher a inovação no setor de saúde. Quando os enfermeiros usam seus conhecimentos e habilidades para criar novas formas de trabalhar, eles podem melhorar a qualidade dos cuidados de saúde prestados aos pacientes e, também, aumentar a eficiência e eficácia dos serviços de saúde. Além disso, o comportamento inovador dos enfermeiros pode inspirar outros profissionais de saúde a adotarem uma abordagem mais criativa e colaborativa para melhorar a prática clínica.

Neste quesito, o entrevistado E03 referiu, durante a entrevista, que, quando os enfermeiros têm novas ideias, eles tentam envolver as lideranças como pessoas que possam colaborar. Esta colaboração vai ao encontro da média de concordância para os itens “Quando tenho uma nova ideia, tento obter apoio do meu superior”, com 4,3 pontos, e “Quando tenho uma nova ideia, tento envolver pessoas que possam colaborar com ela”, com 4,1 pontos.

Para o construto implementação de ideias (Tabela 4), a média geral teve um grau de concordância de 3,9 pontos, assim como as questões avaliadas individualmente, aproximando-se do “concordo”.

Tabela 4 – Implementação de ideias

Variáveis	Média
Comunicar ideias (N=47)	3,9
Desenvolvo planos e cronogramas adequados para a implementação de novas ideias	3,8
Procuro e asseguro os recursos necessários para a implementação de novas ideias	3,8
Para a implementação de novas ideias, procuro novas tecnologias, processos ou procedimentos	4,0

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Conforme Cordeiro *et al.* (2018), o serviço de enfermagem é uma fonte potencial de inovação na área da saúde, já que os profissionais de enfermagem estão frequentemente envolvidos em processos de melhoria de qualidade, redução de custos e aumento da eficiência nos cuidados de saúde. Eles são capazes de identificar problemas e desenvolver e encontrar soluções inovadoras para melhorar os cuidados prestados aos pacientes.

Ao longo dos anos, a história da enfermagem tem sido marcada por inúmeras inovações e avanços no cuidado e na assistência aos pacientes. Os enfermeiros têm desempenhado um papel fundamental nesses avanços, criando e difundindo dispositivos tangíveis, que têm transformado a forma de cuidar (GOMEZ-MARQUEZ; YOUNG, 2016).

A pontuação média deste construto foi considerada próxima ao concordo, porém, esta informação destoa da entrevista realizada com os gestores, uma vez que a empresa não identifica evidência sobre estas ações. É importante que a empresa analise cuidadosamente esses resultados, a fim de entender melhor as percepções

dos seus colaboradores e identificar possíveis áreas de melhoria no suporte organizacional oferecido para a inovação. É possível que, com base nas evidências e nas informações coletadas, a empresa possa implementar mudanças para melhorar o construto implementação de ideias e, assim, aumentar a capacidade de inovação da organização.

Para o construto envolver os outros (Tabela 5), a média geral teve um grau de concordância de 3,9 pontos, assim como as questões avaliadas individualmente, aproximando-se do “concordo”.

Tabela 5 – Envolver os outros

Variáveis	Média
Envolver os outros (N=47)	3,9
Quando ocorrem problemas durante a implementação de novas ideias, eu os coloco nas mãos daqueles quem possam resolvê-los	3,6
Eu tento envolver os principais tomadores de decisão na implementação de uma ideia	4,0
Quando tenho uma nova ideia, procuro pessoas que sejam capazes de colocá-la em prática	4,0

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Na instituição “alfa”, existe um canal que os colaboradores utilizam como meio de poder vir a colocar suas ideias inovadoras em práticas. Conforme o relato do gestor E03, também foi possível evidenciar que os enfermeiros da instituição estudada envolvem outras pessoas que sejam capazes de colocá-las em práticas e tomadores de decisão. Isto corrobora com os dados obtidos na pesquisa quantitativa, quando ambos ficaram com média 4,0, correspondendo ao “concordo”:

A gente tem o Fortalecer Enfermagem também, que é uma live que a gente faz, não só com os enfermeiros, mas a gente abre inclusive para os técnicos de enfermagem, pra eles poderem participar... a gente traz informações importantes e abre para eles. Vocês têm alguma coisa que você queira compartilhar? E tem o canal também, né? Eles conseguem mandar as ideias para os canais que a gente tem (E03).

Geralmente, antes de inscrever suas ideias no canal, eles nos procuram para, digamos assim, auxiliar a lapidar estas ideias (E03).

No construto superar obstáculos (Tabela 6), a média geral de respostas teve um grau de concordância de 3,6 pontos, assim como as questões avaliadas individualmente, aproximando-se do “concordo”. Entretanto, duas questões ficaram

próximas do “indiferente” (3,3 pontos), relacionadas à não desistência quando outros dizem que não pode ser feito e à persistência quando o trabalho não está indo bem.

Tabela 6 – Superar obstáculos

Variáveis	Média
Superar obstáculos (N=47)	3,6
Sou capaz de superar obstáculos com persistência ao implementar uma ideia	3,9
Eu não desisto mesmo quando os outros dizem que não pode ser feito	3,3
Geralmente não termino até atingir a meta	3,7
Durante a implementação da ideia, sou capaz de persistir mesmo quando o trabalho não está indo bem no momento	3,3

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

A autodisciplina é uma característica importante para pessoas inovadoras e que desejam alcançar seus objetivos e resultados em projetos. A capacidade de manter um cronograma definido e de superar obstáculos é fundamental para garantir o sucesso e concluir o projeto (SCHERER, 2017).

Mesmo com a característica de autodisciplina, quando analisado o item “Eu não desisto mesmo quando os outros dizem que não pode ser feito”, encontra-se uma média inferior ao “concordo”. Alguns profissionais podem se limitar ao receber alguma orientação de que não pode ser feito, pois esta categoria é treinada para seguir normas e padrões pré-estabelecidos.

A gente não diz não. A gente tá sempre apoiando. A gente diz que não é o momento, que vai fortalecer um pouco mais, mas que talvez não seja bem aquele caminho... A gente questiona para eles mesmos se perguntarem (E03).

Neste aspecto, é possível observar que as médias obtidas no questionário realizado com os enfermeiros da instituição estudada, a respeito de superar obstáculos, se aproximam do “concordo”. Neste sentido, é possível relacionar com o suporte recebido pela liderança, conforme a fala acima, obtida na entrevista.

Para o construto resultados de inovação (Tabela 7), a média geral teve um grau de concordância de 3,8 pontos, assim como as questões avaliadas individualmente, aproximando-se do “concordo”.

Ao perguntar aos três gestores se a instituição se aproveitava de alguma inovação realizada por enfermeiros, houve resposta negativa, ou de

desconhecimento, de forma unânime. Esta informação vai de encontro à coleta de dados realizada com os enfermeiros, em que este quesito foi pontuado com média de 3,5, se aproximando do “concordo”, quanto a “Muitas coisas que eu criei são usadas em nossa organização”, assim como 3,9 pontos, quanto a “Muitas vezes tive sucesso no trabalho ao implementar minhas ideias e colocá-las em prática”.

Tabela 7 – Resultados de inovação

Variáveis	Média
Resultados de inovação (N=47)	3,8
Muitas vezes tive sucesso no trabalho ao implementar minhas ideias e colocá-las em prática	3,9
Muitas coisas que eu criei são usadas em nossa organização	3,5
Sempre que trabalhei em algum lugar, melhorei algumas coisas	4,0

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Conforme Marshall (2019), os enfermeiros são profissionais inovadores na área da saúde, pois estão constantemente buscando maneiras de melhorar a qualidade do cuidado prestado aos pacientes. Eles usam sua experiência e conhecimento para desenvolver dispositivos materiais e ferramentas intelectuais, que podem ajudar outros profissionais de saúde a tomarem decisões controladas e a serem comprovados. Essas inovações são importantes para melhorar a eficácia dos tratamentos, reduzir os custos e melhorar a experiência do paciente.

Na próxima seção, serão discutidos os dados referentes ao ambiente e ao suporte que os enfermeiros recebem da empresa, por meio do suporte gerencial, cultural e organizacional.

4.3. AVALIAÇÃO DO SUPORTE À INOVAÇÃO

O suporte à inovação contempla três construtos: o suporte gerencial, organizacional e o cultural, descritos a seguir, com suas respectivas médias, bem como as médias dos itens que compõem cada uma destas estruturas.

No que diz respeito ao suporte à inovação, a média de percepção foi de 3,1 pontos, apontando que os indivíduos se sentem com maior comportamento inovador e percebem menos o suporte para a inovação.

A literatura fala que o ambiente impacta no comportamento inovador dos colaboradores de uma instituição. Porém, a coleta de dados deste estudo indica que a percepção dos enfermeiros da instituição “alfa” é de que o comportamento inovador é superior às questões de suporte recebido.

Para o construto suporte gerencial (Tabela 8), a percepção dos respondentes quanto ao grau de concordância com o suporte gerencial é maior (3,3), quando comparado com o suporte organizacional (2,9, Tabela 9) e com o suporte cultural (3,0, Tabela 10).

No suporte gerencial, o item que ficou com maior grau de concordância foi a questão de receber motivação do supervisor (4,1). Este último corrobora com a literatura de Carnevale *et al.* (2017), onde afirmam que, por meio do suporte organizacional, a organização e seus supervisores podem fornecer recursos para facilitar as tentativas dos seus colaboradores de impulsionarem mudanças positivas. Por meio destes recursos, também podem corroborar para o desenvolvimento do comportamento inovador de seus trabalhadores e, por consequência, levar novas ideias para a instituição, através dos comportamentos de seus colaboradores.

Tabela 8 – Suporte gerencial

Variáveis	Média
Suporte gerencial (N=47)	3,3
Meu/minha superior(a) me motiva a ir até ele/ela com novas ideias	4,1
Meu/minha superior(a) sempre recompensa financeiramente as boas ideias	1,9
Meu/minha superior(a) me apoia na implementação de boas ideias o mais rápido possível	3,5
Meu/minha superior(a) é tolerante com enganos e erros durante a implementação de algo novo	3,5
Meu/minha superior(a) consegue obter suporte para minha proposta também fora do nosso departamento	3,2

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Uma das questões referentes à recompensa financeira por parte do supervisor teve um grau de discordância de 1,9, apresentando uma evidência de percepção de um menor suporte (próximo do “discordo”). Entretanto, existem algumas práticas de recompensa, esporadicamente e quando oportuno, segundo os gestores, ainda que

não seja algo sustentado e inserido na cultura da organização, o que pode ter reduzido a média desta questão específica, conforme a fala a seguir:

Ano passado, devido a outra ação, conseguimos dar uma 'Alexa', mas geralmente damos prêmios simbólicos, formas de reconhecimento. Certa vez, fizemos uma reunião de premiação, chamamos um dos colaboradores para receber o prêmio e ele perguntou se poderia trazer a esposa, para que ela pudesse ver ele recebendo o prêmio, eu nunca mais esqueci daquilo (E01).

Conforme Demo, Fernandes e Fogaça (2017), incentivos para a promoção da inovação na gestão de pessoas de enfermagem podem incluir diversas formas de reconhecimento, tais como promoções, bônus financeiros e reconhecimento público. Esses incentivos podem ajudar a motivar os enfermeiros a desenvolverem ideias inovadoras, buscando melhorar a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes, melhorar a eficiência dos processos e reduzir os custos.

Além disso, é importante que as organizações estabeleçam um sistema de *feedback*, para que os enfermeiros possam receber reconhecimento por suas ideias e sugestões e, também, possam ter a oportunidade de avaliar a eficácia dessas inovações na prática. Esse sistema de *feedback* pode ser incorporado em processos de avaliação de desempenho, reuniões regulares de equipe ou em outros fóruns de comunicação (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017).

Em relação ao suporte organizacional, a remuneração foi uma das questões que ficou com a média mais baixa (2,7), ainda que próxima do grau 3, "indiferente", corroborando com a colocação do entrevistado E02, durante a pesquisa qualitativa. A entrevistada confirmou que, na empresa em questão, não há nenhum tipo de remuneração financeira para colaboradores que inovam e que, esporadicamente, estes são contemplados com reconhecimento simbólico.

Tabela 9 – Suporte organizacional

Variáveis	Média
Suporte organizacional (N=47)	2,9
A forma de remuneração em nossa organização motiva os colaboradores a sugerir coisas e procedimentos novos	2,7
Nossa organização reserva recursos suficientes para apoiar a implementação de novas ideias	3,1
Nossa organização oferece aos colaboradores tempo para colocar ideias e inovações em prática	3,0

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Este achado vai ao encontro da pesquisa realizada por Mahgoub, Shazly e El-Sayed (2019), que também aplicaram o questionário de Lukes e Stephan (2017) para enfermeiros e que revelaram que a dimensão do ambiente de trabalho de incentivos e recompensas foi a mais baixa entre as dimensões avaliadas. Isso sugere que os trabalhadores podem não estar recebendo incentivos qualificados ou recompensas por seus esforços e desempenho no trabalho, conforme esperado, podendo levar a uma baixa motivação no trabalho, o que pode afetar a produtividade e a qualidade do trabalho.

Portanto, é importante que os empregadores revisem suas políticas de incentivos e recompensas, para garantir que seus trabalhadores sejam valorizados e motivados. Isso pode incluir a oferta de benefícios adicionais, programas de incentivo, financeiro ou não financeiro, e reconhecimento do desempenho excepcional dos trabalhadores.

De acordo com Kong e Xu (2020), o suporte organizacional é um fator importante que pode influenciar no comportamento inovador dos colaboradores de uma organização. Um suporte organizacional forte pode fornecer aos funcionários um ambiente de trabalho seguro, estável e encorajador, que pode ajudá-los a se sentirem mais à vontade para assumir riscos, experimentar novas ideias e buscar soluções criativas para os problemas. O suporte organizacional pode oferecer recursos materiais, como orçamento para a implementação de novas ideias, acesso a equipamentos e tecnologias avançadas, e suporte emocional, através de um ambiente de trabalho colaborativo, uma comunicação aberta e uma cultura de inovação, que valoriza as ideias e as sugestões dos funcionários.

Com um ambiente organizacional que oferece suporte adequado, os colaboradores podem se sentir mais confiantes e motivados a buscar novas ideias e soluções inovadoras, o que pode levar a melhorias significativas nos processos, produtos ou serviços da empresa. Por outro lado, um ambiente sem suporte organizacional pode desencorajar a inovação e limitar o potencial criativo dos colaboradores (KONG; XU, 2020).

No que diz respeito ao suporte cultural, a questão com a média de grau mais baixa foi a percepção em relação a outras pessoas apresentarem ideias inovadoras e originais no ambiente de trabalho (2,7) e sobre as outras pessoas procurarem novos desafios no trabalho. Já em relação ao item “A maioria das pessoas é capaz de improvisar facilmente quando mudanças inesperadas acontecem”, corresponde a 3,3

pontos se aproximando do “concordo”, representando que os entrevistados têm uma interpretação diferente, ou que não conhecem a capacidade de inovação de seus colegas de empresa, conforme mencionado anteriormente.

Tabela 10 – Suporte cultural

Variáveis	Média
Suporte cultural (N=47)	3,0
A maioria das pessoas apresenta ideias novas e originais no trabalho	2,7
A maioria das pessoas é capaz de realmente implementar novas ideias no trabalho	3,2
A maioria das pessoas procura novos desafios no trabalho	2,8
A maioria das pessoas é capaz de improvisar facilmente quando mudanças inesperadas acontecerem no trabalho	3,3

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Quando estes colaboradores avaliam a maioria das pessoas em sua organização, a média de pontos cai consideravelmente, a exemplo dos itens do construto suporte cultural “A maioria das pessoas apresenta ideias novas e originais no trabalho” (2,7) e “A maioria das pessoas procura novos desafios no trabalho (2,8), aproximando-se do indiferente”. Isso demonstra que estes enfermeiros têm uma percepção diferente de si, quando comparados aos seus colegas de empresa, ou que desconhecem.

De acordo com Canales-Vergara, Valenzuela-Suazo e Paravic-Klijjn (2016), como um profissional essencial na área da saúde, o enfermeiro precisa estar sempre preparado para enfrentar situações inesperadas e garantir que o atendimento aos pacientes seja de alta qualidade. Isso, muitas vezes, exige que o enfermeiro use sua criatividade e competência, a fim de improvisar soluções efetivas no cuidado do paciente. Além disso, em ambientes com recursos limitados, o enfermeiro pode precisar adaptar seus métodos de trabalho, a fim de alcançar o mesmo nível de qualidade de cuidado que seria possível em uma situação com mais recursos.

Para as mesmas autoras, a habilidade do enfermeiro em improvisar soluções eficazes no atendimento aos clientes pode ser um componente fundamental para o cuidado ao paciente. Neste aspecto, é possível citar as situações em que este profissional deve ter a capacidade de avaliar rapidamente situações e tomar decisões precisas, para garantir que o paciente receba o cuidado adequado, no tempo

proposto, e contribuindo de forma positiva para a construção de valor institucional. Ao improvisar soluções eficazes, este profissional pode superar desafios e garantir que o paciente receba o melhor possível na instituição de saúde, independentemente das circunstâncias encontradas (CANALES-VERGARA; VALENZUELA-SUAZO; PARAVIC-KLIJN, 2016).

Na próxima seção, serão relacionadas as características demográficas dos enfermeiros participantes deste estudo com o comportamento inovador e com o suporte para a inovação.

4.4 RELAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES COM O COMPORTAMENTO INOVADOR E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Nesta seção, as características dos enfermeiros que aceitaram participar deste estudo – faixa etária, tempo de formação e tempo em que o enfermeiro desempenha suas funções na empresa estudada – são relacionadas com o comportamento inovador e com o suporte para a inovação.

Na Tabela 11, é apresentada a relação entre idade, por faixa etária, com a média geral do comportamento inovador e por construto. Com base na temática da pesquisa, os resultados sugerem que a faixa etária não é um fator determinante na percepção de diferenças no comportamento inovador na amostra analisada. Embora fosse possível esperar que os colaboradores mais jovens apresentassem maior comportamento inovador, devido à sua proximidade com tecnologias ou devido à maior disposição em assumir riscos, ou que os mais velhos apresentassem maior inovação, devido à sua experiência, não foi encontrada nenhuma diferença significativa por idade em nenhum dos construtos examinados.

Tabela 11 – Relação da faixa etária com comportamento inovador

(continua)

	Faixa etária (anos)	N	Média	P ANOVA
Comportamento inovador	20-30	10	3,9	0,757
	31-40	21	3,9	
	41-50	16	4,0	

(conclusão)

Construtos				
Geração de ideias	20-30	10	3,9	0,868
	31-40	21	4,0	
	41-50	16	4,0	
Pesquisa de ideias	20-30	10	4,2	0,169
	31-40	21	4,1	
	41-50	16	4,5	
Faixa etária (anos)				
	Faixa etária (anos)	N	Média	P ANOVA
Comunicar ideias	20-30	10	4,3	0,735
	31-40	21	4,2	
	41-50	16	4,1	
Implementação de ideias	20-30	10	3,9	0,847
	31-40	21	3,8	
	41-50	16	3,9	
Envolver os outros	20-30	10	3,8	0,773
	31-40	21	3,8	
	41-50	16	3,9	
Superar obstáculos	20-30	10	3,4	0,673
	31-40	21	3,5	
	41-50	16	3,7	
Resultados de inovação	20-30	10	3,7	0,844
	31-40	21	3,8	
	41-50	16	3,8	

P ANOVA – Análise de variância ao nível de significância <0.05.

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Em relação ao tempo de formação (Tabela 12), a média geral do comportamento inovador e por construto também não evidenciou diferença

estatisticamente significativa. Este aspecto da pesquisa tinha como objetivo analisar a relação entre o tempo de formação do enfermeiro e seu comportamento inovador, levando em conta a perspectiva deste profissional em desenvolver habilidades inovadoras ao longo de sua trajetória na enfermagem.

Com o passar dos anos e à medida que ganham mais experiência, os profissionais poderiam se tornar mais resistentes às mudanças e menos tolerantes a adotar novas práticas ou tecnologias. Por outro lado, enfermeiros mais jovens, com menos experiência na área, podem ser mais receptivos a mudanças e inovações. Eles podem estar mais dispostos a experimentar novas abordagens e tecnologias, o que pode levar a melhorias na qualidade dos cuidados prestados aos pacientes.

Tabela 12 – Relação do tempo de formação com comportamento inovador

(continua)

	Tempo (anos)	N	Média	P ANOVA
Comportamento inovador	<05	17	3,8	0,622
	05-10	17	3,9	
	11-15	9	4,0	
	≥16	4	4,1	
Construtos				
Geração de ideias	<05	17	3,9	0,212
	05-10	17	3,9	
	11-15	9	4,2	
	≥16	4	4,3	
	Tempo (anos)	N	Média	P ANOVA
Pesquisa de ideias	<05	17	4,4	0,303
	05-10	17	4,1	
	11-15	9	4,0	
	≥16	4	4,7	
Comunicar ideias	<05	17	4,1	0,970
	05-10	17	4,2	
	11-15	9	4,2	
	≥16	4	4,3	

				(conclusão)
	Tempo (anos)	N	Média	P ANOVA
Implementação de ideias	<05	17	3,7	0,708
	05-10	17	3,9	
	11-15	9	4,0	
	≥16	4	4,0	
Envolver os outros	<05	17	3,7	0,603
	05-10	17	4,0	
	11-15	9	3,9	
	≥16	4	3,8	
Superar obstáculos	<05	17	3,4	0,520
	05-10	17	3,7	
	11-15	9	3,6	
	≥16	4	3,7	
Resultados de inovação	<05	17	3,6	0,109
	05-10	17	3,7	
	11-15	9	4,2	
	≥16	4	3,8	

P ANOVA – Análise de variância ao nível de significância <0.05.

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Esperava-se que o tempo de formação tivesse influência significativa no comportamento inovador dos enfermeiros, dado que a experiência adquirida ao longo dos anos poderia contribuir para o desenvolvimento de novas ideias e práticas no ambiente de trabalho. No entanto, os resultados da pesquisa não apontaram nenhuma significância.

Sobre o tempo de trabalho na empresa (Tabela 13), a média geral do comportamento inovador e por construto também não evidenciou diferença estatisticamente significativa. Nesta análise, a expectativa era encontrar uma relação entre o tempo de trabalho do enfermeiro na instituição estudada e seu comportamento inovador.

Tabela 13 – Relação do tempo de trabalho na empresa com comportamento inovador

(continua)

	Tempo (anos)	N	Média	P ANOVA
Comportamento inovador	<05	21	3,8	0,445
	05-10	11	3,9	
	11-15	11	4,1	
	≥16	4	3,9	
Construtos				
Geração de ideias	<05	21	3,9	0,499
	05-10	11	4,0	
	11-15	11	4,1	
	≥16	4	4,1	
Pesquisa de ideias	<05	21	4,1	0,586
	05-10	11	4,3	
	11-15	11	4,4	
	≥16	4	4,5	
Comunicar ideias	<05	21	4,1	0,345
	05-10	11	4,4	
	11-15	11	4,2	
	≥16	4	4,0	
Implementação de ideias	<05	21	3,8	0,643
	05-10	11	3,8	
	11-15	11	4,1	
	≥16	4	3,8	
Envolver os outros	<05	21	3,6	0,075
	05-10	11	4,0	
	11-15	11	4,1	
	≥16	4	3,9	
Superar obstáculos	<05	21	3,5	0,851
	05-10	11	3,6	
	11-15	11	3,7	
	≥16	4	3,6	

Construtos				(conclusão)
Resultados de inovação	<05	21	3,8	0,322
	05-10	11	3,5	
	11-15	11	4,0	
	≥16	4	3,8	

P ANOVA – Análise de variância ao nível de significância <0.05.

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Esperava-se encontrar alguma significância no que diz respeito às barreiras e incentivos propiciados pelos suportes culturais, organizacionais e gerenciais da instituição "alfa" e, dessa forma, identificar possíveis diferenças entre enfermeiros que trabalham na instituição há mais tempo.

Essa abordagem poderia indicar se o tempo de trabalho na instituição afeta, positiva ou negativamente, o desenvolvimento do comportamento inovador dos enfermeiros. No entanto, não foi possível encontrar nenhuma significância nesta relação.

Quando um enfermeiro trabalha em uma empresa por um longo período de tempo, ele pode desenvolver uma compreensão mais profunda da cultura organizacional, dos processos de trabalho e das necessidades dos pacientes. Isso poderia ajudar o enfermeiro a identificar oportunidades de melhoria e propor soluções inovadoras para problemas existentes.

Além disso, o tempo de trabalho na empresa poderia permitir que o enfermeiro desenvolvesse relacionamentos sólidos com colegas de trabalho e gestores, o que pode facilitar a colaboração e o compartilhamento de ideias.

Na Tabela 14, são apresentadas as relações entre a idade, em faixa etária, e a média geral da percepção do suporte de inovação e por construto. Nenhuma diferença estatisticamente significativa foi evidenciada. Neste aspecto, esperava-se encontrar alguma significância em relação à idade dos enfermeiros e com a percepção do suporte recebido por parte da instituição.

Tabela 14 – Relação da faixa etária com suporte de inovação

	Faixa etária (anos)	N	Média	P ANOVA
Suporte para inovação	20-30	10	3,1	0,969
	31-40	21	3,1	
	41-50	16	3,1	
Construtos				
Suporte gerencial	20-30	10	3,5	0,422
	31-40	21	3,2	
	41-50	16	3,2	
Suporte organizacional	20-30	10	2,7	0,662
	31-40	21	2,9	
	41-50	16	3,1	
Suporte cultural	20-30	10	3,3	0,143
	31-40	21	2,8	
	41-50	16	3,1	

P ANOVA – Análise de variância ao nível de significância <0.05.

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Para a relação do tempo de formação e o suporte de inovação (Tabela 15), também não foi evidenciada diferença estatisticamente significativa.

Tabela 15 – Relação do tempo de formação com suporte de inovação

(continua)

	Tempo (anos)	N	Média	P ANOVA
Suporte para inovação	<05	17	3,2	0,594
	05-10	17	2,9	
	11-15	9	3,1	
	>16	4	3,2	
Construtos				
Suporte gerencial	<05	17	3,9	0,900
	05-10	17	3,9	
	11-15	9	4,2	
	>16	4	4,3	

(conclusão)

Construtos				
Suporte organizacional	<05	17	4,3	0,521
	05-10	17	4,1	
	11-15	9	4,0	
	>16	4	4,7	
Suporte cultural	<05	17	4,1	0,553
	05-10	17	4,2	
	11-15	9	4,2	
	>16	4	4,3	

P ANOVA – Análise de variância ao nível de significância <0.05.

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Esperava-se encontrar significância quando se tratasse dos enfermeiros que tivessem mais tempo de formação e, por consequência, da experiência desenvolvida e a possível facilidade em ter ideias novas a partir das suas vivências. Em contrapartida, enfermeiros mais experientes, também poderiam apresentar uma resistência maior a formas diferentes de se realizarem às atividades. Por consequência, estes dois perfis poderiam ter interpretações distintas sobre os suportes que recebem das organizações em que trabalham para desenvolverem tal comportamento, baseadas no tempo de experiência de cada um.

Referente ao tempo de trabalho na empresa (Tabela 16), a média geral da percepção do suporte de inovação e por construto também não evidenciou diferença estatisticamente significativa.

Tabela 16 – Relação do tempo de trabalho na empresa com suporte de inovação
(continua)

	Tempo (anos)	N	Média	P ANOVA
Suporte para inovação	<05	21	3,1	0,762
	05-10	11	2,9	
	11-15	11	3,1	
	>16	4	3,3	

(conclusão)

Construtos				
Suporte gerencial	<05	21	3,9	0,476
	05-10	11	4,0	
	11-15	11	4,1	
	>16	4	4,1	
Suporte organizacional	<05	21	4,1	0,343
	05-10	11	4,3	
	11-15	11	4,4	
	>16	4	4,5	
Suporte cultural	<05	21	4,1	0,299
	05-10	11	4,4	
	11-15	11	4,2	
	>16	4	4,0	

P ANOVA – Análise de variância ao nível de significância <0.05.

Fonte: elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa (2023)

Esperava-se encontrar uma diferença significativa quando se tratasse dos colaboradores com mais tempo de empresa, por conhecerem melhor os programas institucionais e a cultura da instituição, bem como, talvez, uma maior proximidade com a liderança. Por outro lado, os colaboradores com mais tempo de empresa poderiam apresentar uma percepção mais conformista para os processos institucionais (isto também serve para o tópico de tempo de formação), em detrimento aos com menos tempo, por estarem, supostamente, mais motivados (o que também vale para o tempo de formação, profissionais mais motivados em início de carreira). Porém, este quesito não mostrou significância ao rodar a análise.

As conexões realizadas entre as características da população estudada *versus* o comportamento inovador e *versus* o suporte à inovação não apresentaram evidência estatisticamente científica, em nenhum dos itens descritos e analisados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o comportamento inovador dos enfermeiros de um hospital da Região Metropolitana de Porto Alegre. Para tal, foi realizada, na literatura, uma busca de escalas que pudessem avaliar o comportamento inovador e as características do ambiente onde este profissional está inserido. Foi possível descrever e analisar as características do ambiente que promovem ou inibem o comportamento inovador, a partir da literatura.

As escalas propostas por Lukes e Stephen (2017) foram utilizadas para medir tanto o comportamento inovador, quanto o apoio à inovação. O comportamento inovador foi avaliado a partir de sete construtos. Os construtos que obtiveram maior pontuação média foram “pesquisa de ideias” e “comunicar ideias”, ambos com 4,2 pontos, e “geração de ideias”, com 4,0. Quando os enfermeiros são incentivados e apoiados pela liderança na busca de novas ideias e na qualificação destas, pode levar a uma cultura mais criativa e colaborativa em toda a equipe de saúde. Os profissionais de saúde são encorajados a buscar soluções criativas para problemas, a compartilhar ideias e trabalhar juntos em prol de um objetivo comum: melhorar a saúde e o bem-estar dos pacientes. Neste sentido também foi evidenciado que, no que diz respeito ao suporte à inovação, o construto “suporte gerencial” ganha destaque, com média de 3,3 pontos, sendo que a variável que teve maior grau de concordância foi a questão de receber motivação do supervisor (4,1).

Quando os enfermeiros têm novas ideias, tentam envolver as lideranças, tanto nas pesquisas de novas ideias, quanto em comunicar ideias com pessoas que possam colaborar. Tal fato também corrobora com a literatura encontrada e com os dados coletados nas entrevistas.

A respeito das características de comportamento inovador, a partir da literatura encontrada, foi possível dar destaque para: criatividade, assumir riscos, busca de ideias, comunicação de ideias, geração de ideias, implementação de ideias, antecipar problemas, capital psicológico. Os fatores do ambiente, que podem contribuir positivamente ou negativamente para o comportamento inovador dos colaboradores, tiveram relação com o quadro de colaboradores, estabilidade financeira e social e estresse econômico, clima organizacional, insegurança e motivação, liderança.

Não foi possível evidenciar, através da coleta de dados, alguma relação entre as características de idade, tempo de formação e tempo de empresa, com as questões

relacionadas ao comportamento inovador individual e o suporte para a inovação dos enfermeiros estudados. De certa forma, os enfermeiros da instituição “alfa” se consideram inovadores, entendem que recebem apoio da organização, mas deixam de concordar quando são abordadas questões como o impacto do ambiente no comportamento inovador.

Através das entrevistas realizadas, foi possível identificar o anseio entre os três gestores referente à inovação, através de programas institucionais que incentivem a apresentação de novas ideias. É possível pontuar que, de modo geral, os gestores encaram a inovação como algo relacionado ao campo tecnológico. E que, ainda, falta um maior entendimento, tanto dos gestores, quanto dos demais colaboradores, do conceito de inovação, para que este tema seja amplamente trabalhado e instigado dentro da instituição.

Como limitações desta pesquisa, destaca-se a disponibilidade de tempo dos entrevistados, pois, no período de coleta de dados, a instituição estudada estava em período de acreditação. A entrevista foi realizada de maneira coletiva e com restrição de tempo limitado para os três gestores.

Ainda, como limitação, é possível ressaltar o número de enfermeiros que aceitaram responder ao questionário, fazendo com que, desta forma, fosse ampliada a metodologia, para também uma abordagem qualitativa. Sugere-se proporcionar uma análise que interprete respostas de enfermeiros assistenciais, comparando com as respostas de enfermeiros gestores, para uma melhor compreensão da percepção desta classe profissional. Sugere-se, também, incluir outras características para avaliar o público estudado, como número de horas trabalhadas durante a semana (saber se trabalham em mais de uma jornada), grau de instrução e sexo.

Com relação a pesquisas futuras, sugere-se comparar diferentes tipos de serviços hospitalares (públicos, privados), bem como, tentar novas pesquisas com enfermeiros, a fim de estudar o comportamento inovador individual e a relação com o ambiente de saúde em que estes profissionais estão inseridos, seja este hospitalar ou não, inclusive comparando diferentes tipos de ambientes dentro dos espaços de saúde.

A partir do estudo realizado, é possível indicar que o modelo de gestão que contempla uma atuação mais ativa com os colaboradores, com uma interação mais efetiva junto aos diferentes *players* do sistema de inovação, pode ser um diferencial

competitivo para as empresas que buscam se destacar em um mercado cada vez mais competitivo e exigente.

REFERÊNCIAS

- AFSAR, B. The impact of person-organization fit on innovative work behavior: the mediating effect of knowledge sharing behavior. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 29, n. 2, p. 104-122, jan. 2016.
- AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 1, p. 30-43, abr. 1998.
- ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 2005. 124p.
- ALESSA, H. S.; DURUGBO, C. M. Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. **Management Review Quarterly**, v. 72, n. 4, p. 1171-1208, dez. 2022.
- ALLINSON, C. W.; HAYES, J. The cognitive style index: a measure of intuition-analysis for organizational research. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 1, p. 119-135, 1996.
- AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. *In*: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1988. v. 10, p. 123-167.
- AMABILE, T. M. Creativity and innovation in organizations. **Harvard Business School**, v. 5, p. 1-15, 1996.
- AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 39-58, out. 1997.
- AMABILE, T. M. *et al.* Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 5-32, fev. 2004.
- AMIRKHAN, J. H. A brief stress diagnostic tool: the short stress overload scale. **Assessment**, v. 25, n. 8, p. 1001-1013, dez. 2018.
- AMORIM, W. A. C. D.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 1, p. 215-221, 10 jul. 2019.
- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, jul. 2014.
- ASHTON, M. C.; LEE, K. The HEXACO-60: a short measure of the major dimensions of personality. **Journal of Personality Assessment**, v. 91, n. 4, p. 340-345, jul. 2009.
- BAER, M.; OLDHAM, G. R. The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, p. 963-970, 2006

BAGHERI, A.; AKBARI, M. The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior. **Journal of Nursing Scholarship**, v. 50, n. 1, p. 28-35, jan. 2018.

BAIERLE, I. C. *et al.* Influence of open innovation variables on the competitive edge of small and medium enterprises. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 6, n. 4, p. 179, dez. 2020.

BANI-MELHEM, S.; ZEFFANE, R.; ALBAITY, M. Determinants of employees' innovative behavior. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 3, p. 1601-1620, jan. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BINNEWIES, C.; OHLY, S.; SONNENTAG, S. Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity? **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 16, n. 4, p. 432-455, dez. 2007.

BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/Universidade Federal de Santa Catarina, 2021. 53p.

BRASIL. Conselho Federal de Enfermagem. **Resolução COFEN nº 543, de 18 de abril de 2017**. Atualiza e estabelece parâmetros para o Dimensionamento do Quadro de Profissionais de Enfermagem nos serviços/locais em que são realizadas atividades de enfermagem. Brasília: COFEN, 2017. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-5432017_51440.html. Acesso em: 05 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. Brasília: Diário Oficial da União, 24 maio 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581. Acesso em: 13 jul. 2022.

BUNPIN, J. J. I. *et al.* Differences in innovative behavior among hospital-based registered nurses. **The Journal of Nursing Administration**, v. 46, n. 3, p. 122-129, mar. 2016.

CANALES-VERGARA, M.; VALENZUELA-SUAZO, S.; PARAVIC-KLIJN, T. Condiciones de trabajo de los profesionales de enfermería en Chile. **Enfermería Universitaria**, v. 13, n. 3, 2016.

CARNEVALE, J. B. *et al.* Leading to stimulate employees' ideas: a quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. **Applied Psychology**, v. 66, n. 4, p. 517-552, 2017.

CIANCIARRULO, T. I. **Instrumentos básicos para cuidar**: um desafio para a qualidade de assistência. São Paulo: Atheneu, 2000. 154p.

CIEANELLI, R. *et al.* **O roteiro da inovação**: um guia para líderes de enfermagem. Pittsburgh, PA: Innovation Works, 2016.

CLEMENT-O'BRIEN, K.; POLIT, D. F.; FITZPATRICK, J. J. Innovativeness of nurse leaders. **Journal of Nursing Management**, v. 19, n. 4, p. 431-438, 2011.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

CORDEIRO, A. L. A. O. *et al.* Capital estrutural na gestão das enfermeiras em hospitais. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 27, n. 2, p. e4880016, 21 jun. 2018.

CRANT, J. M. Proactive behavior in organizations. **Journal of Management**, v. 26, p. 435-462, 2000.

CUNHA, A. M.; MARQUES, C. S.; SANTOS, G. Organizational and personal factors that boost innovation: the case of nurses during Covid-19 pandemic based on job demands-resources model. **Sustainability**, v. 14, n. 1, p. 458-474, jan. 2022.

DE JONG, J.; DEN HARTOG, D. Measuring innovative work behaviour. **Creativity and Innovation Management**, v. 19, n. 1, p. 23-36, 2010.

DE JONG, J.; WENNEKERS, S. Intrapreneurship: conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. **Scales Research Reports**, v. 48, n. 2, p. 1-48, jun. 2008.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, p. 89-117, abr. 2017.

DI FABIO, A. Intrapreneurial self-capital: a new construct for the 21st century. **Journal of Employment Counseling**, v. 51, n. 3, p. 98-111, 2014.

DODGE, R. *et al.* The role of leadership in innovation. **Research-Technology Management**, v. 60, n. 3, p. 22-29, maio 2017.

DURADONI, M.; DI FABIO, A. Intrapreneurial self-capital and sustainable innovative behavior within organizations. **Sustainability**, v. 11, n. 2, p. 322, jan. 2019.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004. 208p.

EMIRALIOĞLU, R.; SÖNMEZ, B. The relationship of nursing work environment and innovation support with nurses' innovative behaviours and outputs. **Journal of Nursing Management**, v. 29, n. 7, p. 2132-2141, out. 2021.

FELDMAN, L. B.; RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 61, p. 239-242, abr. 2008.

FURLAN, J. A. S. *et al.* O profissional de enfermagem e sua percepção sobre absenteísmo. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 20, p. 20-39, dez. 2018.

GAWKE, J. C.; GORGIEVSKI, M. J.; BAKKER, A. B. Measuring intrapreneurship at the individual level: development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). **European Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 806-817, dez. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GILMARTIN, M. J. Creativity: the fuel of innovation. **Nursing Administration Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 1-8, 1999.

GOMEZ-MARQUEZ, J.; YOUNG, A. A history of nurse making and stealth innovation. **SSRN Electronic Journal**, v. 32, p. 13-22, maio 2016.

HAMMOND, M. M. *et al.* Predictors of individual-level innovation at work: a meta-analysis. **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**, v. 5, n. 2, p. 90-105, 2011.

HOLLEMAN, G. *et al.* The relevance of team characteristics and team directed strategies in the implementation of nursing innovations: a literature review. **International Journal of Nursing Studies**, v. 46, n. 9, p. 1256-1264, set. 2009.

HOUSE, R. J. *et al.* **Strategic leadership across cultures: globe study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries**. 1. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

HUNTER, S. T.; BEDELL, K. E.; MUMFORD, M. D. Climate for creativity: a quantitative review. **Creativity Research Journal**, v. 19, n. 1, p. 69-90, maio 2007.

HUSSAIN K.; WAHAB, E. **Reviewing the link between employee creativity, innovative behavior and organizational**. *In*: 11. Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Cingapura, p. 16-24, 07-11 mar. 2021.

JANSSEN, O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 73, p. 287-302, 2000.

KANTER, R. M. When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 10, n. 1, p. 169-211, 1988.

KESSEL, M.; HANNEMANN-WEBER, H.; KRATZER, J. Innovative work behavior in healthcare: the benefit of operational guidelines in the treatment of rare diseases. **Health Policy**, v. 105, n. 2-3, p. 146-153, maio 2012.

KEYKO, K. Work engagement in nursing practice: a relational ethics perspective. **Nursing Ethics**, v. 21, n. 8, p. 879-889, dez. 2014.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. **IEEE Engineering Management Review**, v. 37, n. 4, p. 25-38, 2009.

KONG, D; XU, A. Innovative behavior mechanism of knowledgeable talents: an empirical analysis based on psychological contract. **Revista Argentina de Clínica Psicológica**, v. 29, n. 2, p. 1342-1350, 2020.

KORZILIUS, H.; BÜCKER, J. J. L. E.; BEERLAGE, S. Multiculturalism and innovative work behavior: the mediating role of cultural intelligence. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 56, p. 13-24, jan. 2017.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 57, n. 1, p. 37-47, jan. 2014.

LALLEY, C. Workarounds and obstacles: unexpected source of innovation. **Nursing Administration Quarterly**, v. 38, n. 1, p. 69-77, 2014.

LUKES, M.; STEPHAN, U. Measuring employee innovation: a review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 23, n. 1, p. 136-158, jan. 2017.

LUTHANS, F.; LUTHANS, K. W.; LUTHANS, B. C. Positive psychological capital: beyond human and social capital. **Business Horizons**, v. 47, n. 1, p. 45-50, jan. 2004.

MAHGOUB, S. A. E.; SHAZLY, M. M.; EL-SAYED, S. M. Relationship between work environment and innovative behavior among staff nurses. **Egyptian Journal of Health Care**, v. 10, n. 3, p. 64-76, set. 2019.

MARQUES, C. S. *et al.* Intuition and rationality in intrapreneurship and innovation outputs: the case of health professionals in primary health care. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 579-602, jun. 2022.

MARSHALL, D. R. Unleashing the power of nurse innovators. **The Journal of Nursing Administration**, v. 49, n. 2, p. 55-56, fev. 2019.

MCSHERRY, R.; DOUGLAS, M. Innovation in nursing practice: a means to tackling the global challenges facing nurses, midwives and nurse leaders and managers in the future. **Journal of Nursing Management**, v. 19, n. 2, p. 165-169, 2011.

MIAO, R. *et al.* The high-performance work system, employee voice, and innovative behavior: the moderating role of psychological safety. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 4, p. 1150-1161, jan. 2020.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MIRALDO, C. *et al.* Innovation in health-care companies: a strategy to increase customer service productivity. **Innovation & Management Review**, v. 16, n. 4, p. 357-374, jan. 2019.

MONTANI, F.; COURCY, F.; VANDENBERGHE, C. Innovating under stress: the role of commitment and leader-member exchange. **Journal of Business Research**, v. 77, n. C, p. 1-13, 2017.

MUTONYI, B. R.; SLÅTTEN, T.; LIEN, G. Fostering innovative behavior in health organizations: a PLS-SEM analysis of Norwegian hospital employees. **BMC Health Services Research**, v. 21, n. 1, p. 470-474, 18 maio 2021.

NIESEN, W.; WITTE, H. D.; BATTISTELLI, A. An explanatory model of job insecurity and innovative work behavior. In: LEKA, S.; SINCLAIR, R. (Eds.). **Contemporary Occupational Health Psychology: global perspectives on research & practice**. Nova Jersey: Wiley Blackwell, 2014. p. 18-34.

ÖBERG, C.; ALEXANDER, A. T. The openness of open innovation in ecosystems: integrating innovation and management literature on knowledge linkages. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 4, p. 211-218, out. 2019.

OLDHAM, G. R.; CUMMINGS, A. Employee creativity: personal and contextual factors at work. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 607-634, 1996.

OLIVEIRA, K. T.; BEN, L. W. D. Percepções atribuídas por enfermeiros sobre a relação entre a inovação e a enfermagem. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, jun. 2021.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 19-35, jun. 2016.

PÁDUA FILHO, W. C. *et al.* Inovação: uma ferramenta estratégica para a gestão de serviços do setor saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 12, n. 4, p. 80-91, 2015.

PALUMBO, R. Engaging to innovate: an investigation into the implications of engagement at work on innovative behaviors in healthcare organizations. **Journal of Health Organization and Management**, [ahead-of-print], jun. 2021.

PALUMBO, R.; COSIMATO, S.; TOMMASETTI, A. Dream or reality? A recipe for sustainable and innovative health care ecosystems. **The TQM Journal**, v. 29, n. 6, p. 847-862, jan. 2017.

PATTERSON, M. G. *et al.* Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 379-408, 2005.

PRIETO, I. M.; PÉREZ-SANTANA, M. P. Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. **Personnel Review**, v. 43, n. 2, p. 184-208, jan. 2014.

RAADABADI, M. *et al.* Organizational entrepreneurship and administrators of hospitals: case study of Iran. **Global Journal of Health Science**, v. 6, n. 3, p. 249-255, abr. 2014.

ROUBOU, I.; ALEXOPOULOU, D. K. The various shapes of innovation. **Forum of Clinical Oncology**, v. 6, n. 4, p. 12-22, nov. 2015.

SAAD, M. **O impacto do trabalho ambiente em inovação gerencial**. 2011. Dissertação (Mestrado) – Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences, Shuwaikh Industrial, Kuwait, 2011.

SANCHEZ-GOMEZ, M. *et al.* Economic stress at work: its impact over absenteeism and innovation. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 10, p. 52-65, jan. 2021.

SANTOS, E. H.; FRANCISCO, G. D. B. Como clima organizacional pode interferir na satisfação do colaborador: um estudo de caso em um segmento hospitalar. **Revista Ciência Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 54-74, 2017.

SARTORI, R.; SPINOSA, L. M.; NOGAS, P. S. M. Práticas de gestão em um núcleo de inovação tecnológica: o caso da Universidade Estadual de Maringá. **Sistemas & Gestão**, v. 12, n. 3, p. 377-390, set. 2017.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66, n. 4, p. 701-716, ago. 2006.

SCHERER, F. As competências dos inovadores. **Revista Exame**, Rio de Janeiro, 24 fev. 2017. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/inovacao-na-pratica/as-competencias-dos-inovadores/>. Acesso em: 04 mar. 2023.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. **The Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 580-607, 1994.

SHARMA, S. K.; TAMANNA, M. Relationship between knowledge management and organizational resilience in Northern healthcare sector. **International Journal of Scientific & Technology Research**, v. 8, n. 12, p. 3099-3106, dez. 2019.

SILVA, G. T. R. *et al.* Evidências sobre modelos de gestão em enfermagem nos serviços hospitalares: revisão integrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 34, p. eAPE002095, 26 nov. 2021.

SLÄTTEN, T.; MUTONYI, B. R.; LIEN, G. The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees' innovative behaviour. **BMC Health Services Research**, v. 20, n. 1, p. 1096-1111, 27 nov. 2020.

SÖNMEZ, B. *et al.* Turkish psychometric properties of the Innovative Behavior Inventory and Innovation Support Inventory: a model analysis on nurses. **Nursing Forum**, v. 54, n. 2, p. 254-262, 2019.

SOUSA, V. D.; DRIESSNACK, M.; MENDES, I. A. C. An overview of research designs relevant to nursing: part 1: quantitative research designs. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 15, n. 1, p. 502-507, jun. 2007.

SOUZA, M. L. *et al.* A inovação tecnológica e o cuidado de enfermagem. **Temperamentvm**, v. 11, p. 37-45, 2010.

SPIEGELAERE, S. *et al.* On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement: job insecurity, job autonomy and innovative work behaviour. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 3, p. 318-330, 2014.

SPITZER, R. L. *et al.* A brief measure for assessing generalized anxiety disorder: the GAD-7. **Archives of Internal Medicine**, v. 166, n. 10, p. 1092-1097, maio 2006.

TANG, J.; KACMAR, K. M.; BUSENITZ, L. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 1, p. 77-94, jan. 2012.

TARTARI, J. *et al.* Competências individuais para a inovação: em busca do profissional inovador. **Revista Espacios**, v. 35, n. 11, nov. 2014.

TIERNEY, P.; FARMER, S. M. The pygmalion process and employee creativity. **Journal of Management**, v. 30, n. 2, p. 413-432, 2004

VILA-VÁZQUEZ, G.; CASTRO-CASAL, C.; ÁLVAREZ-PÉREZ, D. From LMX to individual creativity: interactive effect of engagement and job complexity. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 8, p. 2626-2641, jan. 2020.

WANG, Y. X. *et al.* The mediating role of inclusive leadership: work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses. **Journal of Nursing Management**, v. 27, n. 4, p. 688-696, maio 2019.

WELCHEN, V.; MUKENDI, J. T.; LARENTIS, F. Compartilhamento de conhecimento como fator de inovatividade em empresas graduadas de uma incubadora tecnológica. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, p. 1-18, jun./dez. 2020.

WEST, M. A. Role innovation in the world of work. **British Journal of Social Psychology**, v. 26, n. 4, p. 305-315, 1987.

WIDERSZAL-BAZYL, M.; MOCKALLO, Z. Do all types of restructuring threaten employees' well-being? An exploratory study. **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, v. 28, n. 4, p. 689-706, 2015.

ZANGIROLAMI-RAIMUNDO, J.; ECHEIMBERG, J. O.; LEONE, C. Research methodology topics: cross-sectional studies. **Journal of Human Growth and Development**, v. 28, n. 3, p. 356-360, nov. 2018.

ZHANG, J.; SU, W. Linking leader humor to employee innovative behavior: the roles of work engagement and supervisor's organizational embodiment. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 128-145, 14 dez. 2020.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado a participar da coleta de dados para a dissertação intitulada: **O COMPORTAMENTO INOVADOR DE ENFERMEIROS**. A pesquisa será realizada pela mestrandia Izis Gonçalves do Mestrado Acadêmico em Administração da universidade FEEVALE, orientada pela Prof.^a Dra. Maria Cristina Bohnenberger e coorientada pela Prof.^a Dra. Cristine Hermann Nodari. O objetivo central deste estudo é analisar o comportamento inovador dos enfermeiros de hospitais da Região Metropolitana de Porto Alegre.

Sua participação nesta pesquisa será voluntária e consistirá em responder a um questionário online. O preenchimento do questionário levará em torno de 15 minutos.

Garantiremos o ressarcimento de suas despesas decorrentes de participação na pesquisa. Os riscos e/ou desconfortos relacionados à sua participação são mínimos, relacionados à possibilidade de sentir algum desconforto psicológico acerca do tema. Caso isso ocorra, você poderá suspender imediatamente o preenchimento dos dados e, se necessário, ser encaminhado para acompanhamento psicológico na instituição do estudo, sem qualquer prejuízo, assim como na relação com a pesquisadora ou com a instituição. Sua identidade será preservada e será assegurado seu anonimato.

O pesquisador responsável e as instituições e/ou organizações (nomear patrocinadores, instituições e organizações coparticipantes) envolvidas nas diferentes fases da pesquisa proporcionarão assistência imediata e integral aos participantes da pesquisa no que se refere às possíveis complicações e danos decorrentes. Os participantes da pesquisa que vierem a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não neste documento, têm direito à indenização, por parte do pesquisador, do patrocinador e das instituições envolvidas nas diferentes fases da pesquisa.

Os participantes da pesquisa que vierem a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não neste documento, têm direito à indenização, por parte do pesquisador e das instituições envolvidas nas diferentes fases da pesquisa.

A sua participação nesta pesquisa contribuirá para: fortalecer a literatura sobre o tema, contribuir para avaliar o comportamento inovador do enfermeiro.

Garantimos o sigilo de seus dados de identificação primando pela privacidade e por seu anonimato. Manteremos em arquivo, sob nossa guarda, por 5 anos, todos os dados e documentos da pesquisa. Após transcorrido esse período, os mesmos serão destruídos. Os dados obtidos a partir desta pesquisa não serão usados para outros fins além dos previstos neste documento.

Você tem a liberdade de optar pela participação na pesquisa e retirar o consentimento a qualquer momento, sem a necessidade de comunicar o motivo com o(s) pesquisador(es).

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será disponibilizado na primeira parte do questionário eletrônico, que somente poderá ser acessado após a marcação do aceite pelo participante.

Bem como, garantimos o seu acesso aos resultados do estudo, podendo solicitar via e-mail para o pesquisador ou telefone (informações descritas no final deste documento).

Abaixo, você tem acesso ao telefone e endereço eletrônico institucional do pesquisador responsável, podendo esclarecer suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento no decorrer da pesquisa.

Nome do pesquisador responsável: Izis Gonçalves

Telefone institucional do pesquisador responsável: (51) 996383390

E-mail institucional do pesquisador responsável: iizziiss@gmail.com

Ao clicar em "Aceito" no formulário eletrônico, você declara que leu o TCLE e concorda com o que foi exposto e aceita participar da pesquisa proposta.

Novo Hamburgo, outubro de 2022.

APROVADO PELO CEP/FEEVALE – TELEFONE: (51) 3586-8800 Ramal 9000

E-mail: cep@feevale.br

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) Feevale, vinculado nacionalmente à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, tendo o propósito principal de defender os direitos e interesses dos participantes de pesquisa, mantendo sua integridade e dignidade, e contribuir com o desenvolvimento das pesquisas no Brasil.

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA

Geração de ideias	<p>O trabalho da enfermagem, classe profissional que precisa se guiar em protocolos e indicações científicas em suas práticas, de que forma os profissionais da Unimed contribuem dando um novo olhar sobre as atividades já realizadas?</p> <p>Eles tentam novas formas de fazer as coisas, tentar encontrar soluções diferentes no trabalho ou preferem algo mais rotineiro?</p>
Pesquisa de ideias	<p>Como são os movimentos de troca de ideias entre os enfermeiros? Ocorre com frequência? De que forma?</p>
Comunicação de ideias	<p>Qual é o espaço que os enfermeiros têm dentro da instituição para falar de inovação e de suas ideias inovadoras?</p> <p>De que forma os enfermeiros colocam suas ideias inovadoras?</p>
Atividade de início de implantação	<p>Os enfermeiros apresentam planos, cronogramas, projetos, quando há uma ideia nova ou a mudança de um padrão de trabalho? De que forma?</p>
Envolver outros	<p>Os enfermeiros trocam entre si as ideias e os projetos antes de apresentá-los formalmente, ou apresentam ou forma independente?</p>
Superar obstáculos	<p>Os enfermeiros são persistentes quando tem novas ideias ou sugestões?</p> <p>De que forma procuram alternativas para colocar em prática as suas ideias?</p>
Resultado de inovação	<p>Quais são as ideias inovadoras dos enfermeiros da Unimed são aplicadas atualmente na instituição?</p>
Suporte gerencial	<p>Como a gestão de Enfermagem (de diferentes níveis) realiza reuniões com as equipes e leva para pauta questões relacionadas à inovação, discutindo e oportunizando espaço para os enfermeiros experimentarem fazer as atividades de outras maneiras se julgarem pertinente?</p> <p>Como a liderança de enfermagem participa ativamente juntamente com os enfermeiros a respeito de discussões de implantação de novas maneiras de realizar as atividades já desempenhadas? Existe algum fórum periódico que aborde tais práticas?</p> <p>Como a gestão compartilha com os colaboradores os principais desafios encontrados e propicia um ambiente para discussão de novas maneiras de resolver as questões existentes?</p>
Suporte organizacional	<p>Quais são os mecanismos que a Unimed utiliza para promover a inovação junto aos seus funcionários?</p> <p>Há alguma rubrica do orçamento exclusiva para os projetos de inovação oriundos dos funcionários ou eles precisam ser autossustentáveis?</p>

	<p>Como são documentados os processos de inovação, gerados pelos colaboradores, na Unimed?</p> <p>Quais e como são as políticas de reconhecimento (seja este financeiro ou não) para enfermeiros que contribuem com a instituição sugerindo novas maneiras de realizar as atividades?</p> <p>Quais são os tópicos referentes a iniciativas de novas ideias abordadas da avaliação periódica do enfermeiro?</p> <p>De que forma as ideias inovadoras são abordadas na avaliação de desempenho/competência do enfermeiro?</p>
Suporte cultural	<p>De que forma os colaboradores participam de comissões/grupos que propiciem a discussão de ideias inovadoras? Quais são elas? Como estes membros são escolhidos?</p> <p>Como a instituição vê e trabalha os erros relacionados à prática dos colaboradores quando eles são relacionados a tentativas de realizar as atividades de maneira inovadora?</p>

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE LUKES E STEPHAN

Innovative Behavior Inventory
<p>Idea Generation</p> <p>I try new ways of doing things at work</p> <p>I prefer work that requires original thinking</p> <p>When something does not function well at work, I try to find new solution</p>
<p>Idea Search</p> <p>I try to get new ideas from colleagues or business partners</p> <p>I am interested in how things are done elsewhere in order to use acquired ideas in my own work</p> <p>I search for new ideas of other people in order to try to implement the best ones</p>
<p>Idea Communication</p> <p>When I have a new idea, I try to persuade my colleagues of it</p> <p>When I have a new idea, I try to get support for it from management</p> <p>I try to show my colleagues positive sides of new ideas</p> <p>When I have a new idea, I try to involve people who are able to collaborate on it</p>
<p>Implementation Starting Activities</p> <p>I develop suitable plans and schedules for the implementation of new ideas</p> <p>I look for and secure funds needed for the implementation of new ideas</p> <p>For the implementation of new ideas I search for new technologies, processes or procedures</p>
<p>Involving Others</p> <p>When problems occur during implementation, I get them into the hands of those who can solve them</p> <p>I try to involve key decision makers in the implementation of an idea</p> <p>When I have a new idea, I look for people who are able to push it through</p>
<p>Overcoming Obstacles</p> <p>I am able to persistently overcome obstacles when implementing an idea</p> <p>I do not give up even when others say it cannot be done</p> <p>I usually do not finish until I accomplish the goal</p> <p>During idea implementation, I am able to persist even when work is not going well at the moment</p>

<p>Innovation Outputs</p> <p>I was often successful at work in implementing my ideas and putting them in practice</p> <p>Many things I came up with are used in our organization</p> <p>Whenever I worked somewhere, I improved something there</p>
<p>Innovation Support Inventory</p>
<p>Managerial Support</p> <p>My manager motivates me to come to him/her with new ideas</p> <p>My manager always financially rewards good ideas</p> <p>My manager supports me in implementing good ideas as soon as possible</p> <p>My manager is tolerant of mistakes and errors during the implementation of something new</p> <p>My manager is able to obtain support for my proposal also outside our department</p>
<p>Organizational Support</p> <p>The way of remuneration in our organization motivates employees to suggest new things and procedures</p> <p>Our organization has set aside sufficient resources to support the implementation of new ideas</p> <p>Our organization provides employees time for putting ideas and innovations into practice</p>
<p>Cultural Support</p> <p>Most people in (company) come up with new, original ideas at work</p> <p>Most people in (company) are able to really implement new ideas at work</p> <p>Most people in (company) look for new challenges at work</p> <p>Most people in (company) are able to improvise easily when unexpected changes happen at work</p>

Fonte: Lukes e Stephan (2017)