

## **O COMPORTAMENTO INOVADOR DE ENFERMEIROS EM UM CONTEXTO HOSPITALAR**

**IZIS GONÇALVES**

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

**MARIA CRISTINA BOHNENBERGER**

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

**CRISTINE HERMANN NODARI**

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

# O COMPORTAMENTO INOVADOR DE ENFERMEIROS EM UM CONTEXTO HOSPITALAR.

## 1 INTRODUÇÃO

Por meio de ideias inovadoras, os processos 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 (HOLLEMAN et al., 2009).

Os serviços de saúde apresentam um ambiente composto por profissionais que interagem constantemente e compartilham seus recursos entre os diferentes níveis do sistema para criar valor. Os cuidados de saúde são constituídos de estruturas e procedimentos padronizados, porém, ainda é possível realizar adaptações, a fim de prestar os serviços de forma a atender as necessidades específicas dos usuários e prestadores da área, visando o aumento da eficiência e eficácia dos processos (PALUMBO; COSIMATO; TOMMASETTI, 2017).

O comportamento inovador na área da enfermagem é um dos responsáveis por proporcionar maior qualidade e eficiência na assistência ao cliente. (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 significativas nos serviços de saúde. Pesquisas indicam que os profissionais de saúde que se sentem confiantes durante a assistência do cuidado tem maiores chances na adoção de riscos e os que ocupam funções mais abrangentes estão mais aptos a demonstrarem um comportamento inovador (KESSEL; HANNEMANN-WEBER; KRATZER, 2012). A inovação no setor hospitalar tem o poder de gerar novas ideias, que são capazes de melhorar os resultados dos pacientes e, assim, oportunizar maior desempenho organizacional. Os 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).

O número de estudos a respeito da geração de inovação no âmbito dos serviços de saúde tem se elevado, mas é importante salientar que este tema sofre devido à influência de paradigmas tecnológicos (PÁDUA FILHO et al., (2015). Também é preciso considerar que o espírito empreendedor entre empregadores e empregados se torna um elemento crucial em tempos de mudanças aceleradas de tecnologia, avanços científicos nos sistemas de saúde e a necessidade de planejamento rápido (RAADABADI et al., 2014).

Ampliar os estudos de 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 (EMIRALIOĞLU; SÖNMEZ, 2021; CUNHA; MARQUES; SANTOS, 2022). Entre os estudos já realizados, observou-se que o comportamento inovador nas organizações resulta em crescimento para o negócio, oferece novas oportunidades, corrobora para uma melhor colocação no mercado, impactando positivamente na vantagem competitiva, e na satisfação do colaborador (SHARMA; TAMANNA, 2019). Além disso, aprimora o reconhecimento e, principalmente, amplia os cuidados na área da saúde, otimizando a qualidade do trabalho prestado aos clientes e à comunidade (ROUBOU; ALEXOPOULOU, 2015, MIRALDO et al., 2019).

A partir deste contexto o objetivo deste estudo foi analisar o comportamento inovador dos enfermeiros a partir das suas características individuais e do suporte à inovação dado pela organização situada na região sul do Brasil. A pesquisa foi realizada em um hospital de uma

operadora de saúde, que atende a nível nacional, nomeada, neste estudo, como instituição Alfa. A definição da instituição para a coleta de dados se deu pela acessibilidade e pelo seu interesse em participar do estudo.

Este estudo se justifica na medida em que reflete como se promove um ambiente que proporcione o comportamento inovador dos enfermeiros, auxiliando na gestão das empresas do ramo. É importante considerar que, após a publicação do Inventário de Comportamento Inovador e Suporte a Inovação de Lukes e Stephan (2017), estudos em diversos países foram realizados para avaliar o comportamento inovador na área da saúde, tais como: Egito (MAHGOUB; SHAZLY; EL-SAYED, 2019), Itália (DURADONI; DI FABIO, 2019), Turquia (SÖNMEZ, et al., 2019; EMIRALIOĞLU; SÖNMEZ, 2021); e Portugal (CUNHA; MARQUES; SANTOS, 2022, MARQUES, et al., 2022). Entretanto não foram encontrados estudos no contexto brasileiro que utilizaram o inventário proposto pelos autores.

Logo, o método de pesquisa foi descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa. A coleta de dados foi realizada com a utilização de um questionário estruturado e de um roteiro semiestruturado para entrevistas. A análise de dados foi realizada por meio de técnicas estatísticas e da análise de conteúdo.

Os resultados podem contribuir para melhorar a gestão da inovação, na perspectiva dos enfermeiros, em instituições de saúde e, de forma especial, para o hospital participante da pesquisa. Este estudo está estruturado em cinco seções das quais a introdução compreende a primeira seção e são apresentados o contexto, o objetivo e a justificativa da pesquisa. A segunda seção contempla o referencial teórico, a terceira seção descreve o método de pesquisa, a quarta seção apresenta e discute os resultados dos dados coletados e, por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Comportamento inovador

Quando os colaboradores demonstram comportamentos relacionados à geração, à indução e à aplicação de ideias que promovem novos processos ou novos produtos e serviços, pode se afirmar que há a manifestação de um comportamento inovador (ALESSA; DURUGBO, 2022). 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; SLÄTTEN; LIEN, 2021; SCOTT; BRUCE, 1994).

O comportamento inovador de um trabalhador é apresentado de diversas formas, desde um conceito homogêneo até em listas detalhadas. As listas mais abrangentes reúnem diversos temas, tais como personalidade do indivíduo e/ou comportamentos específicos (LUKES; STEPHAN, 2017). Lukes e Stephan (2017) descrevem um conjunto de comportamentos específicos que constituem conceitos mais amplos de comportamento inovador. 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, construíram um instrumento de medição (*Innovative Behavior Inventory – IBS*) constituído de sete dimensões: geração de ideias, pesquisa de ideias, comunicação de ideias, implantação das ideias, envolvimento de outras pessoas, superação de obstáculos e resultados de inovação conforme detalhado no Quadro 1.

**Quadro 1- Sete dimensões do comportamento inovador**

<b>ETAPA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Geração de ideias	Preferência por trabalhos que exijam pensamento original e capacidade de encontrar soluções quando algo não funciona bem.
Procura de ideias	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.
Comunicação de ideias	Capacidade de persuadir os colegas, procura obter apoio da gerência. Busca mostrar o lado positivo das novas ideias e tenta envolver pessoas que possam colaborar nela.
Implementação de atividade	Preocupação em desenvolver planos e cronogramas, e procurar recursos necessários para a implantação das ideias.
Envolvimento de outras pessoas	Capacidade de envolver os principais tomadores de decisão na implementação de ideia e a procura por pessoas capazes de colocar as ideias em prática.
Superação de obstáculos	Capacidade de superar barreiras persistentes ao implementar uma ideia, mesmo quando lhe é dito que algo não pode ser realizado ou quando o trabalho não está indo bem no momento.
Resultados de inovação	Efetividade da implementação das ideias.

Fonte: LUKES; STEPHAN, 2017.

Ao fazer uma comparação entre as pontuações médias de produção de inovação dos enfermeiros para as dimensões do inventário de comportamento inovador foi constatado que os comportamentos inovadores destes profissionais nem sempre produziram resultados inovadores (EMIRALIOĞLU; SÖNMEZ, 2021). 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 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, além disto identificou que 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”.

A criatividade individual é umas das características pessoais que apresenta impacto para o comportamento inovador. 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 uma inovação (SLÄTTEN; MUTONYI; LIEN, 2020).

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.

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. É importante destacar que o suporte gerencial apresenta o efeito contextual mais próximo relacionado ao comportamento inovador (SÖNMEZ, et al., 2019).

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. 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).

## 2.2 Barreiras e incentivos: as possibilidades para a promoção do comportamento inovador

Os elementos do ambiente impactam na criatividade dos indivíduos e, por consequência, no comportamento inovador (AMABILE, 1996). Assim, o ambiente organizacional tem características que podem ser favoráveis, ou não, à capacidade de inovação dos colaboradores inseridos neste contexto (AHMED, 1998) e a cultura desempenha um papel importante, influenciando a atuação dos gestores que, conseqüentemente, promovem ou inibem ações voltadas à inovação (DODGE et al., 2017).

No ambiente organizacional, a inovação 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 (PALUMBO, 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 (BANI-MELHEM; ZEFFANE; ALBAITY, 2018).

Assim, 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 (BAGHERI; AKBARI, 2006; HAMMOND et al., 2011). Para Kong e Xu (2020) a forte vontade de inovar influencia o 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.

É preciso considerar que algumas características do ambiente inibem o comportamento inovador. Para superar os 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 Mutonyi, Slåtten e Lien (2021), a inovação é elevada quando as organizações buscam envolver os funcionários, por meio de motivação psicológica e da comunicação, assim como a autonomia (MIAO et al., 2020) e a liberdade para a tomada de decisões (MUTONYI; SLÅTTEN; LIEN, 2021; SLÅTTEN; MUTONYI; LIEN, 2020).

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. Vila-Vázquez, Castro-Casal e Álvarez-Pérez (2020) concluem que o engajamento no trabalho e a complexidade da tarefa são mediadores do processo de inovação, pois levam ao envolvimento do profissional, 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 (CARNEVALE et al., 2017).

Lukes e Stephan (2017), a partir de uma revisão de escalas, identificaram três categorias essenciais para promover o suporte à inovação (*Innovation Support Inventory- IBI*): i) suporte gerencial, ii) suporte organizacional, e, iii) suporte cultural. No suporte gerencial estão os comportamentos, como abertura do gerente para receber novas ideias, a recompensa financeira do gerente, o apoio do gerente na implementação de boas ideias, 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).

De acordo com Baierle et al., (2020), reconhecer o esforço e a contribuição dos colaboradores é fundamental para manter a sua motivação e engajamento. 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 (BAIERLE et al., 2020). 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.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, transversal, com abordagem quantitativa e qualitativa. As pesquisas descritivas descrevem apenas o que existe, categorizando a informação de acordo com a frequência que este fato acontece (SOUSA; DRIESSNACK; MENDES, 2007).

Os estudos transversais, segundo Zangirolami-Raimundo, Echeimberg e Leone (2018), têm sua utilidade nos estudos descritivos e o pesquisador faz um recorte momentâneo do fenômeno em estudo, coletando dados de uma amostra, em um único momento no tempo. 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 (COOPER; SCHINDLER, 2003). Já 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 partilhada (MINAYO, 2012). A pesquisa qualitativa busca aquilo que se repete e pode ser tratado em sua homogeneidade.

A coleta de dados foi realizada em um hospital, identificado como Alfa, localizado na Região Metropolitana de Porto Alegre/RS, com uma infraestrutura de leitos e salas de cirurgia e com a atuação de 137 enfermeiros. A coleta de dados quantitativa foi realizada em formato online e o link para acesso à pesquisa foi encaminhado pelo setor de Gestão de Pessoas. Devido à baixa adesão de respondentes, durante o processo de coleta de dados, foram realizados três convites, como reforço para participação.

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). O questionário foi traduzido e encaminhado para duas especialistas, da área de inovação e empreendedorismo, avaliarem a versão para a língua portuguesa. 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.

Ao final dos prazos estabelecidos para a coleta, chegou-se a um total de 34% dos respondentes, correspondendo a 47 enfermeiros, dos quais 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. 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 e em relação 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.

Na etapa qualitativa foram realizadas entrevistas em profundidade com um roteiro semiestruturado de questões que teve como base as dimensões do Inventário de Comportamento Inovador e Inventário de Suporte Organizacional de Lukes e Stephan (2017). Para avaliar aspectos de suporte à inovação foram entrevistados: i) o diretor de Desenvolvimento Humano e Qualidade (graduado em Medicina, pós-graduado na área de cooperativismo, com 31 anos de empresa); ii) a coordenadora de Gestão de Pessoas (graduada em Psicologia, especialista em Psicologia Clínica Humanista e MBA em Liderança, Gestão e Inovação, com 7 anos de empresa; e, iii) coordenadora de Enfermagem (graduada em Enfermagem com especialização em Urgência e Emergência, cursando MBA Gestão em Saúde, com 20 anos de empresa). Na seção de análise dos resultados os entrevistados serão tratados respectivamente de E1, E2 e E3. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

Os dados quantitativos foram tratados utilizando a média das variáveis e dos construtos que compõe o IBI e e ISI. Os dados qualitativos foram tratados a partir da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), através das seguintes etapas: planejamento da entrevista, separação das categorias de análise (conforme os construtos do inventário) e, por fim, a interpretação.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e a discussão dos dados estão organizados em dois temas a avaliação do comportamento inovador (IBI) e a avaliação do suporte para a inovação (ISI).

### 4.1 Avaliação do comportamento inovador

O comportamento inovador está dividido em sete construtos, chamados de dimensões por Lukes e Stephan (2017): geração de ideias, pesquisa de ideias, comunicação de ideias, implementação das ideias, envolvimento de outros, superação de obstáculos e resultados da inovação. As variáveis foram avaliadas a partir da escala Likert de concordância de cinco pontos. Assim, quanto mais próximo de 5 maior o grau de concordância e quanto mais próximo

de 01 maior o grau de discordância. As médias das variáveis e dos construtos estão detalhados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Média das variáveis e dos construtos.**

<b>Construto</b>	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Média</b>
Geração de ideias	Eu tento novas maneiras de fazer as coisas no trabalho.	4,2	4,0
	Prefiro o trabalho que requer pensamento original.	3,2	
	Quando algo não funciona bem no trabalho, tento encontrar uma nova solução.	4,5	
Pesquisa de ideias	Eu tento obter novas ideias de colegas.	4,2	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	
	Procuo novas ideias de outras pessoas para tentar implementar as melhores.	4,2	
Comunicar ideias	Quando tenho uma nova ideia, tento convencer meus colegas.	4,0	4,2
	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	
Implementação de ideias	Desenvolvo planos e cronogramas adequados para a implementação de novas ideias.	3,8	3,9
	Procuo 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	
Envolver os outros	Quando ocorrem problemas durante a implementação de novas ideias, eu os coloco nas mãos daqueles quem possam resolvê-los.	3,6	3,9
	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	
Superar obstáculos	Sou capaz de superar obstáculos com persistência ao implementar uma ideia.	3,9	3,6
	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	
Resultados de inovação	Muitas vezes tive sucesso no trabalho ao implementar minhas ideias e colocá-las em prática.	3,9	3,8
	Muitas coisas que eu criei são usadas em nossa organização.	3,5	
	Sempre que trabalhei em algum lugar, melhorei algumas coisas.	4,0	

**Fonte:** dados da pesquisa.

A média geral de quanto o participante concorda sobre a geração de ideias teve grau de 4,0 pontos, indicando concordância com as afirmativas. Entretanto, ao observar as variáveis, percebe-se que há uma média mais baixa para a questão referente ao pensamento original (3,2 pontos), o que pode ser explicado pela necessidade de seguir de normas na área da enfermagem. Para Tartari et al.(2014) a inovação é um processo que envolve riscos, já que muitas ideias inovadoras podem não ser bem-sucedidas. Portanto, o enfermeiro pode preferir seguir padrões e normas para não colocar em risco o paciente ou sua atuação profissional.

Por outro lado, as entrevistas indicam que é possível identificar que a Alfa propicia um ambiente favorável para a geração de ideias. Segundo a E2 há diversos eventos e programas promovidos pela empresa. Entre eles Café do 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”.*

Conforme Sartori, Spinosa e Nogas (2017) os sistemas de gestão devem receber 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. Isto pode ser constatado no processo de acreditação do hospital, pois a norma “*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*” (E2). 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 participar ativamente da rede de inovação. Também, é importante que haja um alto nível de transparência e comunicação aberta (SARTORI; SPINOSA; NOGAS, 2017).

Para o construto pesquisa de ideias, a média geral teve grau de concordância de 4,2 e todas as variáveis receberam pontuação igual ou superior a 4,0. Quando uma organização implementa uma cultura de compartilhamento de conhecimento, os colaboradores são incentivados a compartilharem ideias e informações uns com os outros (BUNPIN et al., 2016), o que é confirmado pela E3 “*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?*”. Os entrevistados afirmam que há parcerias com instituições de ensino, professores de estágios supervisionados, fornecedores, entre outros stakeholders que contribuem para a pesquisa de ideias.

Para o construto comunicar ideias (Quadro 2), os resultados foram muito similares ao segundo construto. 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 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. Para o E3 quando os enfermeiros têm novas ideias, eles tentam envolver as lideranças para 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. A partir das entrevistas constata-se que há alguns mecanismos formais de apresentação das ideias, mas elas tendem a ser encaminhadas para os níveis estratégicos. Não se observa o incentivo natural, por parte da Alfa, para a troca de ideias entre os colegas. A comunicação das ideias é usualmente feita em reuniões, em momentos específicos de formação ou no portal da intranet.

Todas as ideias, segundo o E2, recebem feedback. Quando a ideia não é adequada “*A gente só diz, talvez agora não é o momento, vamos amadurecer a ideia, vamos trabalhar, vamos fortalecer um pouquinho mais... quando a gente vê que é algo que realmente não vai... a gente questiona. pra eles entenderem*” (E2). A partir do que foi exposto pelos entrevistados é possível perceber que há acolhimento das ideias, mas pode haver uma interpretação equivocada quando há um retorno negativo com mais perguntas.

Para o construto implementação de ideias a média geral teve um grau de concordância de 3,9. Neste construto duas questões ficaram com pontuação abaixo de 4,0, indicando, de certa forma, uma falta de sistematização dos processos de implantação das novas ideias. A pontuação média deste construto pode ser considerada próxima ao concordo, porém, esta informação contradiz os dados da entrevista realizada com os gestores, uma vez que a empresa não identifica evidência sobre estas ações. 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 a média geral teve um grau de concordância de 3,9 pontos, assim como as questões avaliadas individualmente, aproximando-se do “concordo”. Na Alfa existe um canal que os colaboradores utilizam para expor as suas ideias inovadoras. Conforme o relato da 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: *“A gente tem o Fortalecer Enfermagem também, que é uma live que a ... a gente traz informações importantes e abre para eles. Vocês têm alguma coisa que você queira compartilhar?”* E reforça: *“Geralmente, antes de inscrever suas ideias no canal, eles nos procuram para, digamos assim, auxiliar a lapidar estas ideias”* (E03). Entretanto, cabe destacar que são processos estruturados e não parecem estar sedimentados em uma cultura de inovação.

No construto superar obstáculos, 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.

A autodisciplina é uma característica importante para pessoas inovadoras e que desejam alcançar seus objetivos e resultados em projetos (HOLLEMAN et al., 2009). A capacidade de manter um cronograma definido e de superar obstáculos é fundamental para garantir o sucesso e concluir o projeto. 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.

Para o construto resultados de inovação, 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 entrevistados evidências das inovações promovidas pelos enfermeiros, houve resposta negativa, ou de desconhecimento. Esta informação vai de encontro à coleta de dados realizada com os enfermeiros, em que este quesito foi pontuado com média de 3,5, quanto à “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”.

Assim pode-se inferir que os enfermeiros, na sua percepção, apresentam comportamentos inovadores, entretanto percebem que as ideias não têm plena aceitação para sua implantação. Na próxima seção, serão discutidos os dados referentes ao suporte que os enfermeiros recebem da Alfa para promover a inovação.

#### 4.2. Avaliação do suporte à inovação

O suporte à inovação (ISI) contempla três construtos: gerencial, organizacional e cultural. O Quadro 3 apresenta as médias dos construtos e das variáveis que compõe cada um dos construtos. Contata-se que, na percepção dos respondentes, média de concordância é um pouco superior no suporte gerencial (3,3), quando comparado com o suporte organizacional (2,9) e com o suporte cultural (3,0). Entretanto todas as médias ficaram próximas a indiferença. Este resultado corrobora, de certa forma, os resultados encontrados no inventário de comportamento inovador, pois foram as variáveis relacionadas ao suporte da gestão imediata que tiveram um índice de concordância mais elevado.

No suporte gerencial, o item “Meu/minha superior(a) me motiva a ir até ele/ela com novas ideias” apresentou um grau de concordância de 4,1, indicando a abertura do gestor para receber novas ideias. Dado que também foi confirmado nas entrevistas. Os gestores podem fornecer recursos para facilitar as tentativas dos seus colaboradores de impulsionarem mudanças positivas (CARNEVALE, ET AL, 2017). Outro ponto importante é a aceitação ao erro. A variável apresentou um índice de concordância de 3,5 indicando que há percepção da

flexibilidade dos gestores em relação a este ponto. A tolerância ao erro é defendida por vários autores (KONG; XU, 2020) e é um aspecto da cultura que deve permear toda a organização para que o funcionário sinta confiança ao propor, ou fazer, algo novo.

Este comportamento da cultura é reforçado por um dos entrevistados: “*Mas o erro aqui é uma oportunidade de melhoria e não se tem vergonha nenhuma. Essa é a cultura que se faz, né? Claro que não está inerente à pessoa, até ela sentir o ambiente seguro*” (E1). Complementa reforçando a “*frase do nosso presidente é erre... e erre rápido, para que a gente possa corrigir e continuar acertando*” (E1).

**Quadro 3 – Inventário do Suporte organizacional**

Construto	Variável	Média	Média
Suporte gerencial	Meu/minha superior(a) me motiva a ir até ele/ela com novas ideias.	4,1	3,3
	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	
Suporte organizacional	A forma de remuneração em nossa organização motiva os colaboradores a sugerir coisas e procedimentos novos.	2,7	2,9
	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	
Suporte cultural	A maioria das pessoas apresenta ideias novas e originais no trabalho.	2,7	3,0
	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: Dados da pesquisa, 2023.

A 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”). As entrevistas indicaram que existem algumas práticas de recompensa, que são esporádicas, pois, segundo os gestores, não são sustentadas e não estão inseridas na cultura da organização. Conforme E1 “*Ano passado, devido a outra ação, conseguimos dar uma ‘Alexa’, mas geralmente damos prêmios simbólicos*”. A falta de sistematização do reconhecimento é reforçada pela afirmativa: “*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*” (E1).

Outro fator importante é 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). Nas entrevistas não foram identificados mecanismos de acompanhamento das inovações que são sugeridas pelos enfermeiros.

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

afirmação da E3 que aponta a não existência de remuneração financeira para colaboradores que inovam, e que, eventualmente, podem ser contemplados com reconhecimento simbólico.

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 da área da saúde talvez não estejam recebendo incentivos qualificados ou recompensas por seus esforços relacionados à inovação.

Demo, Fernandes e Fogaça (2017) reforçam que os incentivos para a promoção da inovação 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. Como já destacado anteriormente, constata-se que na Alfa os mecanismos de reconhecimento são pontuais, não sistematizados e dependem do gestor. Assim, não há evidências de uma preocupação institucional com este processo.

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. Entretanto os resultados deste construto indicam que, na perspectiva dos respondentes, estes elementos estão parcialmente presentes.

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, quando estes colaboradores avaliam os colegas em sua organização, a média de pontos cai consideravelmente, nos itens “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 discordo. Isso demonstra que estes enfermeiros têm uma percepção diferente de si, quando comparados aos seus colegas de empresa, ou então eles desconhecem a realidade da empresa. É importante considerar que o suporte cultural aqui é avaliado na perspectiva do jeito de ser e agir dos colegas.

Quando é considerada a perspectiva da cultura organizacional, constata-se, a partir das entrevistas, que a Alfa tem uma preocupação genuína com a inovação. Tanto nos aspectos tecnológicos (“*já tô pesquisando coressonância magnética*” E1), quanto estruturais (“*criou o departamento e área da gestão e inovação*” E2). Entretanto parece que há certo saudosismo em relação à ênfase dada ao tema no passado “*Acho que veio muita coisa naquela época... a forma de apresentar. Tinha uma época no passado*” (E1).

Outro aspecto da cultura organizacional que é reforçado por todos os entrevistados é a preocupação com as pessoas. O E1 é destaca “*a gente precisa entender de gente. Nós trabalhamos com o bem maior do ser humano, que é a saúde*”. Quando são abordados os aspectos tecnológicos vinculados à saúde complementa: “*Mas o jeito humano de ser é que nos diferencia*”. Assim sendo observa-se que, na cultura organizacional, existe a valorização e o respeito ao ser humano, tanto na perspectiva do colaborador quanto do paciente, mas parece

que a inovação ainda não pode ser considerada um ativo cultural que permeia toda a organização. Slåtten, Mutonyi e Lien (2020) reforçam a importância do incentivo e do envolvimento organizacional para a promoção de uma cultura de inovação.

Para 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.

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 (CORDEIRO et al., 2018). Eles são capazes de identificar problemas e desenvolver e encontrar soluções inovadoras para melhorar os cuidados prestados aos pacientes. Portanto é importante que a Alfa faça uma análise mais aprofundada e aprimore os seus mecanismos de suporte à inovação, pois percebe-se que há, por parte dos enfermeiros, interesse e vontade de contribuir com este processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o comportamento inovador dos enfermeiros de um hospital da Região Metropolitana de Porto Alegre. Para atingir o objetivo foram utilizados dois processos de coleta de dados o questionário composto pelo inventário de comportamento inovador (IBI) e de suporte à inovação (ISI) proposto por Lukes e Stephen (2017) e as entrevistas em profundidade.

O comportamento inovador foi avaliado a partir de sete construtos: geração de ideias pesquisa de ideias, comunicar de ideias, implementação de ideias, envolver os outros, superar os obstáculos e resultados da inovação. Os construtos que obtiveram maior índice de concordância foram “pesquisa de ideias” e “comunicar ideias” e “geração de ideias” com índice de concordância iguais ou superiores a 4,0. Constatou-se que os enfermeiros buscam suporte, principalmente na liderança, quando possuem uma ideia nova. Tal fato é corroborado com os dados coletados nas entrevistas que indicam que a empresa se preocupa em oferecer diversos espaço para o desenvolvimento e acolhimento das ideias.

A “superação de obstáculos” (3,6) apresentou o menor índice de concordância por parte dos respondentes, seguido pelo construto “resultados de inovação” (3,8). As entrevistas também complementam este resultado, pois os entrevistados têm dificuldade de citar inovações recentes que foram promovidas pelos enfermeiros. Constata-se que o movimento de implantação de novas ideias foi mais intenso há alguns anos, quando havia o departamento de Gestão e Inovação.

No suporte à inovação observa-se, de forma geral, um índice de concordância muito baixo e, em alguns casos, indicando discordância. No construto “suporte gerencial” (3,3) a exceção está na variável que avalia a motivação do gestor em receber novas ideias com o maior índice de concordância (4,1). Este resultado é também reforçado pelas entrevistas, pois houve uma unanimidade em afirmar que há o apoio do gestor para receber novas ideias. O suporte organizacional (2,9) e o cultural (3,0) apresentaram índices que se aproximam da discordância. Cabe destacar que no construto de suporte cultural foram avaliados os comportamentos manifestados pelos colegas enfermeiros em relação à inovação.

Durante a entrevista foi possível perceber que a instituição tem uma significativa preocupação e respeito com o ser humano e valoriza a tecnologia (na perspectiva de inovação para o contexto da saúde), uma vez que tem altos investimentos nesta área. Além disto, há um

elemento muito importante que é considerado vital no contexto da inovação: a tolerância a erros. As entrevistas indicam que este aspecto da cultura é evidenciado em todos os níveis hierárquicos da instituição, iniciando pelo presidente.

Assim, percebe-se que há elementos que caracterizam o contexto inovador na Alfa, mas ao mesmo tempo, há um muito espaço para implantar sistemas e ferramentas que possam facilitar a implantação das ideias e fazer o seu acompanhamento. 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.

Como limitações desta pesquisa, destacam-se dois pontos: i) os resultados representam 34% da população e podem não refletir a percepção de todos; ii) a influência dos pesquisadores na percepção e análise dos dados, principalmente nos dados qualitativos.

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.

## REFERÊNCIAS

AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 1, p. 30-43, abr. 1998.

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.

AMABILE, T. M. Creativity and innovation in organizations. **Harvard Business School**, v. 5, p. 1-15, 1996.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.; SLÄTTEN, 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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

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.

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.