

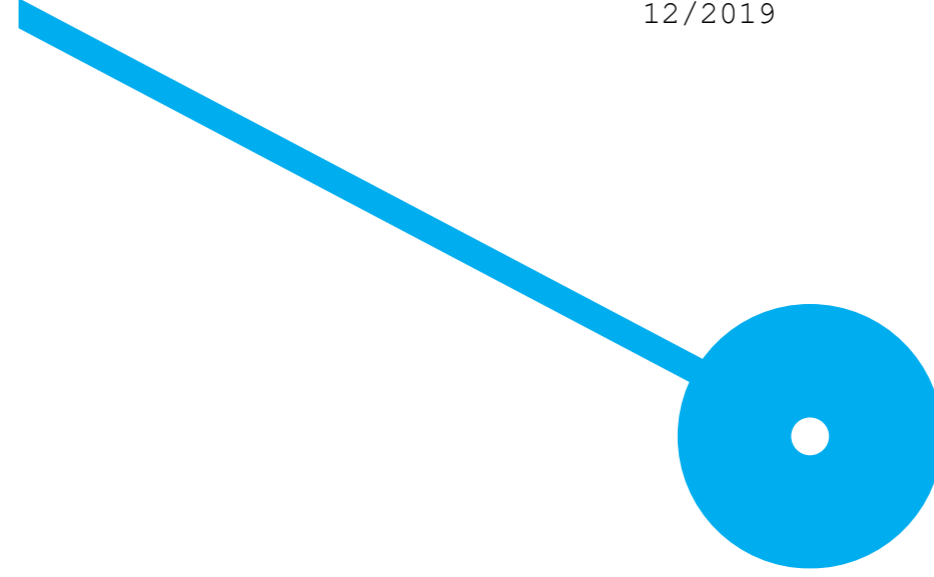
Inovação nas IPSS com respostas  
sociais para pessoas idosas da  
zona Norte de Portugal  
Ana Rita Gonçalves Lopes

12/2019

Ana Rita Gonçalves Lopes. Inovação nas IPSS com respostas  
sociais para pessoas idosas da zona Norte de Portugal

Inovação nas IPSS com  
respostas sociais para  
pessoas idosas da zona  
Norte de Portugal  
Ana Rita Gonçalves Lopes

12/2019





# Inovação nas IPSS com respostas sociais para pessoas idosas da zona Norte de Portugal

Ana Rita Gonçalves Lopes

Orientadoras:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Aldina Isabel de Azevedo Correia

Prof.<sup>a</sup> Doutora Alexandra Maria da Silva Braga

## Dedicatória

Aos meus pais,  
Conceição Lopes e João Lopes,  
ao Cristiano Santos.

## Agradecimentos

Os agradecimentos para a realização desta dissertação destinam-se a todas as pessoas que são parte da minha vida e sobretudo desta fase do meu percurso. O presente trabalho culmina um ciclo vivencial de aspetos positivos e negativos, mas sobretudo de esforço, dedicação, superação e gratidão.

À Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Politécnico do Porto, um agradecimento pelos conhecimentos que me foram transmitidos e oportunidade de evoluir no meu percurso académico.

À Professora Doutora Aldina Correia, um agradecimento muito especial por todo o tempo despendido neste trabalho, pela dedicação e persistência. Os ensinamentos e as críticas desenvolveram o rigor científico e melhorias deste estudo.

À Professora Doutora Alexandra Braga, um agradecimento muito especial, sobretudo por conseguir arranjar sempre um aspeto positivo para o término deste trabalho. A força demonstrada pela paixão do trabalho científico e o encanto em cada palavra conduz-nos a escrever a história.

À Diretora do Mestrado, Professora Doutora Marisa Ferreira, pela orientação do trabalho de investigação para a área da inovação e por todas as aprendizagens transmitidas.

Aos professores que de forma motivadora transmitiram conhecimentos científicos que resultaram numa mais-valia para o meu crescimento profissional e académico.

Um agradecimento a todas as Instituições de Solidariedade Social que colaboraram na realização deste estudo, sem as quais não seria possível a sua conclusão.

Aos meus pais um agradecimento especial, por terem sempre uma palavra de conforto e por me proporcionarem estabilidade para esta fase e por nunca me permitirem desistir.

Ao meu namorado, pelo companheirismo, incentivo e paciência em todos os momentos.

A todos,

Muito obrigada

## Resumo

A inovação nasce do valor real da sua própria palavra, como algo novo, revolucionário, que implica uma mudança e cria novidade, o que demonstra a envolvimento genuína das intervenções no seu sentido.

Inovar é um resultado visível, que representa a solução para um problema, mais do que utilizar a palavra inovar, é importante fazer diferente e caminhar na resolução dos problemas, de forma eficaz. Com a criação de um impacto positivo nas pessoas, nas mentalidades, nos processos, nas organizações e nos resultados, ou seja, na qualidade de vida e no desenvolvimento humano. Perante este cenário, tornou-se pertinente abordar a inovação no setor social.

Com vista a contribuir para os estudos empíricos na área da inovação, a presente dissertação tem como objetivo promover o conhecimento de inovação nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) com respostas sociais para pessoas idosas da região Norte de Portugal, abrangendo os distritos de Braga, Bragança, Porto, Vila Real e Viana do Castelo.

O estudo inclui dois métodos de investigação: quantitativa e qualitativa. Na vertente quantitativa são utilizadas escalas já aplicados noutras dimensões do setor social, com dois questionários, sendo o primeiro aplicado aos diretores técnicos das IPSS com respostas sociais para pessoas idosas e o segundo aos colaboradores das instituições com respostas sociais para pessoas idosas. Na análise qualitativa são realizadas três entrevistas semi-estruturadas com recurso ao *software NVivo 12* (ferramenta de análise de dados qualitativos criada pela *QSR International*), de forma a definir e identificar ações de inovação nas IPSS. Ainda se pretende perceber o efeito que cada dimensão/determinante de inovação na efetiva criatividade e inovação na instituição.

Os resultados obtidos aferem que as IPSS com respostas sociais para pessoas idosas apresentam inovação, relacionando os vários tipos de inovação. Sugerem, também, que nestas IPSS, com respostas sociais para pessoas idosas, a orientação da aprendizagem, a tomada de risco e a satisfação com o trabalho têm um impacto positivo na inovação. O desenvolvimento do estudo coopera para uma melhor tomada de decisão na gestão das IPSS, tal como na tomada de decisão no momento de inovar nas IPSS.

**Palavras-chave:** Inovação, Terceiro Setor, IPSS, Respostas Sociais, Pessoas Idosas.

## **Abstract**

Innovation is born from the real value of its own word, as something new, revolutionary, which implies a change and that creates newness, which demonstrates the genuine involvement of interventions in its sense. Innovation is used in various business contexts, with great emphasis on the implementation of mechanisms, in terms of creative aspects with results in the different sectors.

Innovate is not only about creating new ideas it's also making improvements to an existing situation, to achieve other results or, at the corporate level, to obtain more profits. Innovation means a significant positive change. It is a visible result, which represents the solution to a problem. More than using the word "innovate", it is important to do differently and to walk the resolution of problems, in an effective way, for different audiences.

In order to innovate is necessary a significant and positive impact on people, mentalities, processes, organizations, and results must be provoked. So, innovate is create, transform and provoke a positive impact in several aspects, in particular, the quality of life and in human development. In this context, it has become pertinent to analyze innovation in the third sector.

The third sector is the sociological terminology to designate all private initiatives of public utility originating from civil society. It involves a whole mechanism of social actions with numerous responses and types of intervention. Its main function is essentially related to the responses created and presented to citizens throughout its existence.

With a view to contribute for the empirical studies in the area of innovation, this dissertation aims to promote the knowledge of innovation in Private Social Solidarity Institutions with social responses for older people in the North of Portugal, covering the districts of Braga, Bragança, Porto, Vila Real, and Viana do Castelo.

The study includes two research methods: quantitative and qualitative. On the quantitative side, scales already applied in other dimensions of the social sector are used, with two questionnaires, the first being applied to the technical directors of IPSS with social answers for older people and the second to the employees of institutions with social answers for older people. In the qualitative analysis, three semi-structured interviews are conducted using the NVivo 12 software (qualitative data analysis tool created by QSR International) in order to define and identify innovation actions in the IPSS. It is also intended to understand the effect that each

dimension/determinant of innovation has on effective creativity and innovation in the institution.

The obtained results show that the IPSS with social responses for older people present innovation, relating the various types of innovation. They also suggest that in these IPSSs, with social responses for older people, learning orientation, risk-taking and job satisfaction have a positive impact on innovation.

Keywords: Innovation, Third Sector, IPSS, Social Responses, senior citizens

# Índice

Capítulo I - DA PROBLEMÁTICA AOS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	
1.1. Definição do problema de investigação .....	2
1.2. Objetivos de investigação .....	3
1.3. Estrutura .....	3
Capítulo II - INOVAÇÃO NAS IPSS COM RESPOSTAS SOCIAIS PARA PESSOAS IDOSAS – Enquadramento teórico e contextualização do setor .....	6
2.1. Inovação.....	7
2.1.1. Tipologias de inovação .....	9
I. Inovação de produto.....	9
II. Inovação de processo .....	9
III. Inovação de serviço .....	9
IV. Inovação organizacional .....	10
V. Inovação Marketing .....	10
2.1.2. Determinantes da inovação.....	11
2.1.2.1. Criação/Difusão de informação.....	12
2.1.2.2. Desempenho .....	13
2.1.2.3. Comportamento organizacional.....	14
2.1.2.4. Espírito de equipa e política interna .....	14
2.1.2.5. Cultura Organizacional .....	15
2.1.2.6. Criatividade, Inovação e Empreendedorismo .....	16
2.1.2.7. Orientação da Aprendizagem.....	17
2.1.2.8. Satisfação com o Trabalho .....	17
2.2. Inovação no Terceiro Setor.....	19
2.3. Instituições Particulares de Solidariedade Social com respostas sociais para pessoas idosas .....	21
2.3.1. Organizações do terceiro setor.....	23
2.3.1.1. Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	23

2.3.1.1.1 Respostas sociais para pessoas idosas .....	28
Capítulo III - DADOS E METODOLOGIA DE ANÁLISE .....	32
3.1 Metodologia de Investigação.....	33
3.2 Hipóteses de Investigação .....	35
3.3 Métodos e Recolha de Dados .....	36
Capítulo IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	40
4.1 Perfil das IPSS com respostas sociais para pessoas idosas .....	41
4.2 Inovação nas IPSS com respostas sociais para pessoas idosas.....	47
4.2.1. Relação entre os tipos de inovação .....	49
4.3 Perfil dos colaboradores das IPSS.....	53
4.3.1. Fatores latentes dos determinantes de inovação .....	54
4.3.1.1 Criação/Difusão de informação .....	54
4.3.1.2 Desempenho.....	56
4.3.1.3 Comportamento Organizacional .....	57
4.3.1.4 Espírito de equipa e política interna.....	58
4.3.1.5 Cultura Organizacional.....	59
4.3.1.6 Criatividade, inovação e empreendedorismo.....	61
4.3.1.7 Orientação da aprendizagem.....	62
4.3.1.8 Satisfação com o trabalho .....	64
4.3.2. Determinantes para a inovação.....	66
4.4. Dependência entre a percentagem de apoio público e o índice de inovação .....	70
4.5. Análise Qualitativa .....	71
Capítulo V - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
5.1 Conclusões e Considerações Finais.....	76
5.2 Limitações da investigação .....	78
5.3 Sugestões para investigações futuras.....	79
Referências Bibliográficas.....	80
ANEXOS.....	87

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Política Social: Áreas de Atuação e Respetivas população-alvo.....	27
Tabela 2: Respostas Sociais para Pessoas Idosas.....	31
Tabela 3: Objetivos e Hipóteses de Investigação.....	35
Tabela 4: Questionário Aplicado a um representante da Instituição .....	37
Tabela 5: Questionário aplicado aos colaboradores.....	39
Tabela 6: Respostas Sociais para pessoas idosas.....	45
Tabela 7: Serviços Prestados.....	46
Tabela 8: Variáveis de Inovação.....	48
Tabela 9: Testes de associação entre os níveis de inovação.....	51
Tabela 10: Habilitações académicas .....	52
Tabela 11: Caracterização biográfica dos colaboradores .....	54
Tabela 12: Matriz de componentes após rotação Criação/Difusão de Informação .....	55
Tabela 13: Fatores relativos ao desempenho .....	56
Tabela 14: Matriz de componentes após rotação de comportamento organizacional.....	58
Tabela 15: Matriz de componentes após rotação de espírito de equipa e política interna ..	59
Tabela 16: Matriz de componentes após rotação da cultura organizacional.....	60
Tabela 17: Matriz de componentes após rotação criatividade, inovação e empreendedorismo .....	62
Tabela 18: Matriz de componentes após rotação de orientação da aprendizagem .....	63
Tabela 19: Matriz de componentes satisfação com o trabalho.....	64
Tabela 20: Testes de normalidade dos resíduos.....	67
Tabela 21: Matriz de coeficientes do modelo de regressão linear .....	67
Tabela 22 : Diagnóstico de colinearidade .....	68
Tabela 23: Associação Linear entre os fatores.....	69
Tabela 24: Hipóteses de investigação .....	74

## Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura da dissertação .....	5
Figura 2: Determinantes de Inovação .....	12
Figura 3: Natureza das IPSS.....	23
Figura 4: Tipo de Respostas Sociais das IPSS.....	26
Figura 5: População Adulta .....	28
Figura 6: Metodologia de Investigação.....	34
Figura 7: Localização .....	42
Figura 8: Formas Jurídicas das Instituições Respondentes .....	44
Figura 9: Variação do número de funcionários ao serviço da instituição .....	45
Figura 10: Habilitações literárias dos colaboradores .....	46
Figura 11: Índice de Inovação .....	49
Figura 12: Relação entre os tipos de inovação .....	50
Figura 13: Relações entre os tipos de inovação confirmadas .....	51
Figura 14: Modelo Linear .....	66
Figura 15: Modelo linear .....	68
Figura 16: Associações lineares.....	70
Figura 17: Nuvem de palavras gerada no software Nvivo12 sobre captação de financiamento .....	71
Figura 18: Nuvem de palavras gerada no software NVIVO12 sobre as motivações que potenciam a inovação .....	73

## Lista de Siglas

CIS – *Community Innovation Survey*

CNIS - Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade

DGSS - Direção Geral da Segurança Social

EIPSS - Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

GPEARI/MCTES - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais/  
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ISS - Instituto da Segurança Social

MTSSS - Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico

SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

UCCI – Unidade de Cuidados Continuados Integrado

UDIPSS - Uniões Distritais das Instituições Particulares de Solidariedade Social

UE – União Europeia

VAB - Valor Acrescentado Bruto

# Capítulo I

DA PROBLEMÁTICA AOS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

---

O primeiro capítulo, da Problemática aos Objetivos de Investigação, introduz o tema para estudo, que consiste na inovação nas IPSS, com respostas sociais para pessoas idosas, da zona Norte de Portugal. Desta forma, depois de definir o problema de investigação, são estabelecidos os objetivos e, por último, é apresentada a estrutura deste trabalho.

## **1.1. Definição do problema de investigação**

Inovar é um processo sociocultural complexo, com vários fatores e fontes. Além de melhorar e sustentar as vantagens competitivas das empresas e organizações, cria respostas aos desafios do século XXI (Edwards-Schachter, 2018). A investigação na área da inovação tem crescido progressivamente e surge como um tema de estudo relevante (Sanzo-Perez, Álvarez-González, & Rey-García, 2015). Gault (2018) menciona que a inovação empresarial é estudada há cerca de vinte e cinco anos, que os estudos no setor público estão a emergir, mas na área social ainda é pouco explorado. Considerando que a inovação e conhecimento são fundamentais para a economia, as organizações inovadoras emergem nesta competitividade e dinâmica do mundo dos negócios (Frutos & Antonio, 2008).

O terceiro setor cada vez mais representa na sociedade um contributo ativo no desenvolvimento do país, a nível económico e social. O seu desenvolvimento deve-se à proximidade com as comunidades locais através dos serviços que presta com características de flexibilidade, dedicação e inovação (Lopes, 2007). A inovação desenvolve-se através da introdução de um carácter criativo e competitivo nos modelos institucionais, com novos projetos e/ou programas destinados a satisfazer as necessidades da população (Social, 2014). O terceiro setor surge neste mecanismo de ações sociais com inúmeras respostas e tipologias de intervenção. A sua principal função prende-se, essencialmente, com as respostas criadas e apresentadas aos cidadãos ao longo da sua existência.

Nas organizações, inovação é a abordagem para introduzir mudanças e criar soluções para os problemas (Edwards-Schachter, 2018), de forma a melhorar quotidianamente a prestação de qualquer serviço. A oportunidade da inovação nas organizações sem fins lucrativos nasce da aprendizagem de novos métodos empreendedores de destaque social nacional e internacional (Hu, 2012).

A inovação é influenciada por aspetos como: fontes de inovação, capacidade de aprendizagem, inovação de processo e inovação de produto, o papel da capacidade organizacional e habilidade e disposição para assumir os efeitos dos riscos de cada um destes fatores (Andrade & Campos,

2007). No estudo de (Gerry et al., 2015) verificou-se que a tomada de risco e a política interna tiveram um impacto positivo no comportamento inovador e empreendedor assim como a criatividade. Consequentemente, o desenvolvimento da economia social nasce também das competências das instituições na criação de impacto social através da inovação.

## **1.2. Objetivos de investigação**

O vigente trabalho tem como contributo promover o conhecimento de inovação nas IPSS com respostas sociais para pessoas idosas da região Norte de Portugal, abrangendo os distritos de Braga, Bragança, Porto, Vila Real e Viana do Castelo. Perante o objetivo central, o estudo tem os seguintes objetivos específicos:

(O1) Analisar qual o perfil das IPSS que prestam serviços nas respostas sociais para pessoas idosas, no que respeita à inovação;

(O2) Identificar se há inovação nas IPSS;

(O3) Identificar se há relação entre os vários tipos de inovação nas IPSS;

(O4) Analisar se a perceção sobre o grau de inovação é influenciado pelo perfil do respondente nas IPSS;

(O5) Analisar o perfil dos colaboradores das IPSS;

(O6) Identificar os fatores latentes dos determinantes de inovação nas IPSS;

(O7) Analisar de que forma os determinantes influenciam a inovação nas IPSS;

(O8) Analisar se o grau de inovação nas IPSS é influenciado pela percentagem de apoio público.

## **1.3. Estrutura**

No que respeita à organização, o presente trabalho de investigação é composto por cinco capítulos, tal como apresenta a Figura 1.

O primeiro capítulo: da problemática aos objetivos de investigação, aborda a definição do problema de investigação, os objetivos e a estrutura da investigação.

No segundo capítulo: inovação nas IPSS com respostas sociais para pessoas idosas – enquadramento teórico e contextualização do setor, é apresentado o enquadramento teórico da área em estudo, com foco na revisão da literatura referente à inovação nas IPSS, em particular nas respostas sociais para pessoas idosas. Inicialmente é realizada uma abordagem

teórica ao tema de inovação, as suas tipologias (inovação de produto, inovação de processo, inovação de serviço, inovação organizacional e inovação de marketing) e seus os determinantes (criação/difusão de informação; desempenho; comportamento organizacional; espírito de equipa e política interna; cultura organizacional; criatividade, inovação e empreendedorismo; orientação da aprendizagem e satisfação com o trabalho). Após a revisão teórica de inovação, é realizada uma contextualização das Instituições Particulares de Solidariedade Social, das organizações do terceiro setor e das respostas sociais para pessoas idosas. O término deste inclui a referência a alguns estudos sobre inovação no terceiro setor.

O terceiro capítulo: dados e metodologia de análise, apresenta a amostra e recolha de dados utilizada, a caracterização dos instrumentos de recolha de dados e os métodos de análise de dados. A recolha de dados é realizada através de questionários adaptados e já aplicados no terceiro setor, com base no Inquérito Comunitário à Inovação (CIS) e no projeto de investigação PUBLIN, e são realizadas, também, entrevistas semiestruturadas.

O quarto capítulo: apresentação e análise de dados, surge com a apresentação e análise de dados, que contempla o perfil das IPSS com respostas sociais para pessoas idosas e a relação entre as tipologias de inovação; dependência entre a percentagem de apoio público e o índice de inovação; a dependência entre as características sociodemográficas e o índice de inovação. Em seguida, é apresentado o perfil dos colaboradores das IPSS, os fatores latentes dos determinantes de inovação e por fim a dependência entre a percentagem de apoio público e o índice de inovação.

Em considerações finais e trabalho futuro, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões da realização deste trabalho, pretendendo responder aos objetivos inicialmente propostos, assim como as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

## Capítulo I

- Da problemática aos Objetivos de Investigação

## Capítulo II

- Inovação nas IPSS com respostas sociais para pessoas idosas -  
Enquadramento teórico e contextualização do setor

## Capítulo III

- Dados e metodologia de análise

## Capítulo IV

- Apresentação e análise de dados

## Capítulo V

- Considerações Finais

Figura 1: Estrutura da dissertação

# Capítulo II

**INOVAÇÃO NAS IPSS COM RESPOSTAS SOCIAIS PARA PESSOAS IDOSAS –  
Enquadramento teórico e contextualização do setor**

---

O segundo capítulo, inovação nas IPSS com respostas sociais para pessoas idosas, está dividido em três subcapítulos: inicialmente é abordado o conceito de inovação, assim como os tipos de inovação e os seus determinantes; o segundo subcapítulo refere-se à interligação da inovação com o terceiro setor e o terceiro subcapítulo finaliza com uma abordagem às IPSS com respostas sociais para pessoas idosas.

## **2.1. Inovação**

A inovação é descrita como “invenção”, “novidade” e “mudança” (Edwards-Schachter, 2018). O papel da inovação no crescimento económico é naturalmente aceite por ser fundamental para a competitividade e sucesso empresarial, sendo um elemento essencial para resolver problemas socioeconómicos como a diminuição do desemprego e o aumento da produtividade, pelo que o efeito positivo da inovação para as instituições e para a economia é inegável (Hu, 2012).

Inovar é uma solução com oportunidades de desenvolvimento num mundo globalizado e competitivo como o atual (Braga & Braga, 2013). Monteiro, Correia, & Braga (2019) descrevem, que a globalização, despoletou mudanças e reconhecimento da relevância da implementação da inovação eficaz.

Braga & Braga (2013) apresentam, nos seus estudos, as diferentes visões de inovação, baseadas em diferentes autores, apontando, desta forma, as várias direções que este conceito tem suscitado ao longo das últimas décadas. Enquanto Drucker (1985) refere a inovação como um instrumento da atividade empresarial, em que a ação é que dota os recursos de uma nova capacidade de criar riqueza, a OCDE (1994) define a inovação como a criação de novos produtos, com características tecnológicas, ou com intenção de diferentes utilizações, relativamente aos anteriormente produzidos. Galbraith e Lawler III (1995) classificam a inovação como um processo que gera algo, como um produto, uma aplicação ou um sistema.

Em 1998, Grant explica que a inovação é a exteriorização do mercado com algo novo, como produto novo ou desenvolvido por meio de novos conhecimentos. Afuah (1998), por sua vez, designa a inovação como o uso de novos conhecimentos para oferecer um novo produto ou serviço que os clientes desejam, enquanto Sheth, Mittal e Newman (1999) defendem que a inovação é percebida pelo cliente como única, à medida que o produto se diferencia dos existentes. Galbraith (2000) considera a inovação como a aplicação de uma ideia nova de criação de um novo produto ou processo. Por sua vez, Engel, Blackwell e Minard (2000) definem inovação como qualquer ideia ou produto potencialmente percebido pelo consumidor como

sendo novo. Tidd, Bessant e Pavitt (2005) mencionam que a inovação implica mudança, nomeadamente, mudança tecnológica, ao nível dos produtos/serviços que uma organização pode oferecer, e/ou nos circuitos de criação e distribuição. Marques et al. (2007) descrevem a inovação como um investimento feito na antecipação de lucros, enquanto Gupta (2008) especifica a inovação como uma aplicação da criatividade, em que depende de conseguir-se ser criativo no momento certo. Braga (2010) explica a raiz da palavra inovação, como novidade, renovação ou mudança. A inovação procura o ato de renovar, de conceber novidades ou permitir mudanças. Sublinha que a gestão de inovações se tornou a principal competência para as organizações modernas, que operam em mercados competitivos e globalizados. Parente (2014) descreve a visão das teorias de *Schumpeter* em 1934, onde a inovação nascia da forma como novos métodos e processos são criados. Até final dos anos 70, era usado o conceito de mudança, mais do que o de inovação. Foi nos anos 80 que o termo se tornou popular no domínio das políticas económicas de desenvolvimento, sobretudo nas indústrias e tecnologias.

Gregoire (2016) refere-se às mesmas teorias da temática de *Schumpeter* em 1942, e explica que cada novo período de crescimento económico é gerado pela emergência de grupos de inovação que promovem o crescimento e que cada crise económica acontece pela obsolescência destas inovações. Assim sendo, processos de inovação observam de perto os tempos de crise.

Parente (2014) salienta que o conceito de inovação, referido frequentemente como uma capacidade de recriar inerente ao evoluir, tem sido sujeito a várias revisões. Gregoire (2016) expõe o conhecimento da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) que definia inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço), processo, novo método de marketing ou organizacional (novo ou significativamente melhorado). Esta última definição está muito relacionada com algumas ideias de que a inovação se assume como total novidade ou melhoria de uma solução pré-existente e que o termo implementação implica que inovação é uma mudança levada a cabo na prática. Desta forma, inovação transforma a ideia numa mudança real. Damanpour (1991) afirma que, atualmente, conhece-se inovação como um conceito amplamente utilizado e definido como resposta à mudança ambiental ou meio de provocar mudanças numa organização.

Carvalho (2016) menciona que “existem diferentes definições de inovação, ressaltando a ideia de que a inovação resulta da interação interna e externa entre diversos parceiros, da partilha de ideias, da criatividade, da informação, de novos métodos e práticas de gestão ou de outros elementos/fatores exógenos à empresa”.

### **2.1.1. Tipologias de inovação**

Nesta secção apresentam-se os tipos de inovação existentes. A inovação é uma fonte inesgotável de vantagens competitivas para as empresas, pelo que as empresas procuram inovar, desenvolvendo novos produtos e processos ou melhorando os já existentes. Contudo, o desempenho inovador varia de empresa para empresa e é determinado por um vasto e complexo número de fatores, tanto internos como externos (Piteira, 2010).

No sumário estatístico do CIS (2016) descreve-se inovação como a introdução de um produto (bem ou serviço) ou processo novo ou significativamente melhorado, de um novo método de marketing ou de um novo método organizacional na prática do negócio, na organização do trabalho ou nas relações externas da empresa. Esta descrição vai de encontro ao Manual de Oslo (2014), que define quatro tipos de Inovação: Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação do Serviço e Inovação Organizacional.

#### **I. Inovação de produto**

Segundo descreve o Manual de Oslo (2014), uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. A inovação de produto confere a uma empresa possibilidade de evolução no mercado, com margens superiores às das restantes empresas (CIS, 2016). Para Piteira (2010), a evolução dos recursos coloca o processo de criação e produção de um novo produto como mecanismo natural na empresa/organização.

#### **II. Inovação de processo**

No que concerne à inovação de processo, esta corresponde à implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se neste tipo de inovação mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares* (Manual de Oslo, 2014). Segundo o relatório do CIS, CIS (2016), a inovação de processo é a tipologia de inovação mais desenvolvida pelas empresas.

#### **III. Inovação de serviço**

A inovação de produto (serviço) corresponde à introdução no mercado de um produto (serviço) novo ou significativamente melhorado relativamente às suas características fundamentais, às suas especificações técnicas, ao *software* ou outros componentes imateriais incorporados, às utilizações para que foi concebido, ou à facilidade de utilização (Manual de Oslo, 2014).

Para Ndubisi, Dayan, Yenziaras, & Al-hawari (2019), a inovação de serviço tornou-se importante para o crescimento de países desenvolvidos e em desenvolvimento. Toivonen e Tuominen (2009), caracterizam inovação de serviço, segundo a vertente de *Schumpeter* de três formas: (1) a inovação só é considerada quando é colocada em prática; (2) a inovação tem como objetivos proporcionar melhorias; e (3) a inovação pode ser reproduzida, não necessita de ser exclusiva.

#### **IV. Inovação organizacional**

Segundo Manual de Oslo (2014), a definição de inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, organização do local de trabalho ou nas relações externas. O Inquérito Comunitário à Inovação CIS (2010), descreve a inovação organizacional como uma estrutura firme com o princípio da utilização do conhecimento da empresa na qualidade de bens e serviços ou eficiência dos fluxos de trabalho. Andrade (2012) refere que diferentes autores diferenciam várias dimensões de inovação organizacional, nomeadamente no apoio à criatividade, tolerância à diversidade, sentimento de pertença, liderança, desenvolvimento contínuo e consistência entre processo e produto desejado. A inovação organizacional tem um papel de elevado relevo na empresa, pois através dela é possível melhorar a eficácia, eficiência do trabalho, aprendizagem de conhecimentos, tecnologias e meios de comunicação. Para Wang & Chen (2020), a inovação organizacional reflete uma cultura de aprendizagem flexível e criativa que promove a inovação no nível da empresa e a competitividade geral.

#### **V. Inovação de Marketing**

Um outro tipo de inovação, também usualmente mencionado é inovação de marketing, que se distingue dos demais por corresponder à implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na conceção do produto ou na sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preços (Manual de Oslo, 2014). Monteiro, Correia, & Braga (2019) descrevem a inovação de marketing como uma área de extrema importância, pois contempla os fatores de venda e visibilidade no mercado, permitindo a projeção criativa do produto ou serviço ao cliente/consumidor final de forma criativa.

No Manual de Oslo (2014), a importância da distinção das inovações é também mencionada. As características de uma tipologia de inovação podem influenciar e criar novos métodos noutra tipo de inovação, como por exemplo a implementação de um novo produto gera desenvolvimento de um novo processo.

Assim, e de acordo com a literatura exposta, definimos a seguinte hipótese de investigação:

H1: Existe relação entre os tipos de inovação nas IPSS.

Uma organização sem fins lucrativos, como qualquer outra entidade não se encontra isolada na sociedade. Uma instituição é o desenvolvimento de um mecanismo social com pessoas, objetivos e estratégias (Piteira, 2010). As capacidades cognitivas do profissional, a personalidade e a vontade de inovar geram um comportamento inovador (Hassi & Rekonen, 2018).

Para estimular um ambiente inovador, o responsável deve ter nos seus objetivos estratégicos, a inovação como campo de atuação, pois se a inovação for concretizada atingirá os objetivos e alcançará vantagens competitivas no mercado, em contrapartida se não existir inovação os objetivos e abertura de mercado ficam condicionados (Braga & Braga, 2013).

Piteira (2010), refere que a inovação depende, essencialmente, de três aspetos, inicialmente de *aptidões individuais* (educação, experiência, treino informal e capacidades técnicas desenvolvidas); *posteriormente, de aptidões criativas* (maneira pessoal/especial de pensar os problemas, de resolvê-los e de olhar o mundo; e finalmente, de aptidões táticas, para apresentar ideias novas e agarrar problemas do avesso; tolerância para a ambiguidade e ser capaz de jogar com ideias diferentes; orientação para enfrentar riscos; independência de espírito e não conformismo).

Entendeu-se, assim, verificar se as características sociodemográficas dos diretores técnicos das IPSS com respostas sociais para pessoas idosas e que responderam ao questionário, influenciavam a sua perceção relativamente ao grau de inovação da organização, pelo que foi formulada a hipótese seguinte:

H2: As características sociodemográficas dos funcionários das IPSS influenciam o índice de inovação.

### **2.1.2. Determinantes da inovação**

As tipologias e características da inovação são apresentadas no Manual de Oslo (2014) onde se destacam os motivos pelas quais uma empresa inova, com particular importância para o desenvolvimento dos critérios de competição e oportunidades nos novos mercados. Correia, Braga, & Braga (2017), referem que para obter as vantagens da inovação no desenvolvimento económico é necessário perceber os seus determinantes. Segundo Edwards-Schachter (2018), as organizações imergem nestas características e como tal, para além de distinguir inovação, é fundamental compreender o comportamento inovador das organizações. Nesta secção, apresentam-se os fatores internos das organizações que indicam o comportamento inovador,

nomeadamente, comportamento organizacional, espírito de equipa e política interna, cultura organizacional, orientação da aprendizagem e criatividade, inovação e empreendedorismo. Além disso, ainda se definem as hipóteses de investigação, de acordo com o ilustrado na Figura 2.

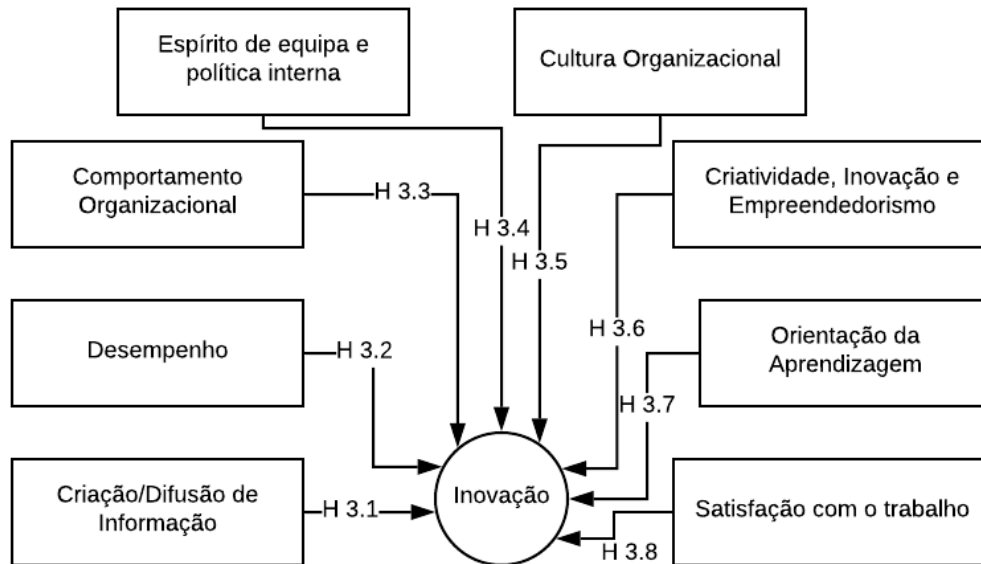


Figura 2: Determinantes de Inovação

### 2.1.2.1. Criação/Difusão de informação

O estudo de Trigo e Vence (2012) expõe que a cooperação associada ao desempenho é crucial para a diferenciação de padrões de inovação. Conclui que há associação entre os fluxos de informação utilizados ao longo dos processos de inovação e a natureza da atividade. Concebe ainda a importância do canal da informação, sendo fulcral na gestão empresarial e estratégia de inovação.

Segundo Piteira (2010), todos os recursos têm um papel imprescindível no desenvolvimento de criação e circulação do conhecimento e informação. A sua gestão é determinante para a inovação.

O Manual de Oslo (2014) menciona que, a difusão nasce da propagação das inovações iniciais de outras empresas, criando o impacto de inovar. Critérios como fluxos de informação, contactos informais, ou mesmo formais através de projetos de inovação levam à divulgação da informação. Em suma, refere que a difusão é o mecanismo das empresas se movimentarem no mercado, numa primeira abordagem interagindo com o cliente/consumidor, depois com as

restantes empresas equitativas e, finalmente, com a sociedade em geral, afirmando que “sem difusão, uma inovação não tem impacto económico”.

No contexto social, Piteira (2010) descreve que as grandes mudanças nas organizações muitas vezes não geram inovação, mas a mudança pode fazer alterações na concessão de inovação de processo e serviços, através dos processos de criação e difusão.

Santos et al., (2019), refere que as fontes de informação interna, também são importantes para o desempenho inovador, com a transição de conhecimento científico e tecnológico promovem uma inovação eficaz.

Face ao exposto, foi formulada a seguinte hipótese de investigação:

H 3.1. A Criação/Difusão de Informação influenciam positivamente a inovação nas IPSS.

#### **2.1.2.2. Desempenho**

A gestão de competências tem como propósito formar e informar os diferentes setores da estrutura organizacional a atingirem os objetivos da organização através do desempenho de cada um, culminando nos objetivos comuns para o sucesso da organização (Corrêa, 2015).

O desempenho inovador para alguns autores apresenta três tipologias: na primeira, a empresa foca-se em aspetos técnico-científicos de informação, inova principalmente no produto e em alguns pontos organizacionais; na segunda, as empresas estão mais direcionadas para a expectativa do cliente, inovando mais nos processos; por fim, empresas sem foco generalizado estão mais orientadas para a inovação organizacional (Trigo & Vence, 2012).

Numa outra vertente, Lin e Liu (2016) referem as práticas de gestão de recursos humanos como os mecanismos corretos de abordagem dos clientes na disponibilização de algum serviço e que são de extrema importância para o desempenho. Associam o clima organizacional e a gestão de recurso humanos (ambiente de trabalho e boas práticas) ao sistema de trabalho de alto desempenho.

Segundo o estudo de Vigoda-Gadot (2007), existe relação direta entre liderança e desempenho. O uso de políticas organizacionais contribui para a compreensão de liderança, política e desempenho na organização.

Para Corrêa (2015), a abordagem de competências é imprescindível para todos os setores de uma organização, para que, a mesma possa ser mais dinâmica e equitativa.

No estudo de Shohametal et al., (2006), os resultados indicam que a orientação de marketing afeta o desempenho das organizações voluntárias sem fins lucrativos, mesmo em ambientes que geralmente são percebidos como mercado em destaque.

No relatório da OCDE (1997), considera-se que para melhorar o desempenho, uma empresa tem de programar e organizar as suas atividades em busca das mudanças. Mudança que traz objetivos empresariais, colocando a empresa num patamar de produtividade e eficiência com fins de sucesso nacionais e internacionais.

Perante a presente literatura foi formulada a seguinte hipótese de investigação:

H<sub>3.2</sub>. O Desempenho influencia positivamente a inovação nas IPSS.

#### **2.1.2.3. Comportamento organizacional**

Para um desempenho criativo, a cultura e o ambiente de trabalho devem ser estimulantes através dos fluxos de comunicação e informações internas, assim como o meio ambiente (Piteira, 2010).

Desse modo, os objetivos e as tarefas são assimilados como desafios, onde os recursos humanos conseguem naturalmente criar ciclos de informação sem padrões estandardizados, pois exploram as diferentes áreas do seu interesse, aplicam o reconhecimento pessoal e realizam novos projetos. As pessoas que confiam e são valorizadas concebem mais ideias sem receio de serem recriminadas. A energia apresentada no trabalho aumenta o espírito de equipa e o fluxo da criatividade (Viltard & Acebo, 2018).

As organizações devem especificar as capacidades, recursos e tecnologias para implementar uma nova estratégia de inovação. Torna-se um desafio para os concorrentes reproduzirem o que é inovador, e isso permite que as organizações inovadoras tenham vantagens competitivas, sustentáveis e ganhem maior desempenho organizacional (Zhu et al., 2018).

Baseada na literatura exposta foi formulada a seguinte hipótese de investigação:

H<sub>3.3</sub>. O Comportamento Organizacional influencia positivamente a inovação nas IPSS.

#### **2.1.2.4. Espírito de equipa e política interna**

Segundo refere Caeiro (2018), a incapacidade das máquinas para criar algo de novo, dispõe da sua função apenas como instrumento de trabalho, com a aquisição através de recursos financeiros. As organizações adquirem meios de aquisição de conhecimento mais profundos

sobre as dinâmicas interpessoais de relacionamento. No cerne daquilo que uma empresa pode produzir de mais rico estão os seus recursos humanos.

Um ambiente que proporcione boas relações interpessoais é vantajoso para as organizações uma vez que os funcionários passam muito do seu tempo no trabalho. A empresa/organização ao longo do seu ciclo corre riscos, e a presença de trabalhadores envolvidos no projeto dispõe de oportunidades de superação individual e coletiva (Ceitel, 2016).

Agilizar dinâmicas e comportamentos pessoais no local de trabalho revela-se fundamental para colocar o interesse geral à frente, mas também para assumir o compromisso de cada indivíduo para com o grupo, de tal forma que a condução profícua ao cumprimento de metas seja célere (Caeiro, 2018).

Alicerçada na literatura, foi formulada a seguinte hipótese de investigação:

H<sub>3.4</sub>. O Espírito de Equipa e Política Interna influenciam positivamente a inovação nas IPSS.

#### **2.1.2.5. Cultura Organizacional**

A cultura de uma organização é um conjunto de formas de pensar e de fazer comuns aos elementos de uma organização. As crenças, os valores e as normas dos elementos constituintes das organizações determinam como é que as coisas acontecem nas mesmas (Jaskyte, 2004).

Desta forma, o clima organizacional e o patamar motivacional dos membros de uma organização deverão ser mensurados. Com a medição do clima de determinada organização, consegue estabelecer-se uma ligação entre o comportamento e a motivação de cada indivíduo e as teorias organizacionais de cada empresa (Martins, 2013).

Olhando a estrutura organizacional do seu ponto de vista particular, a sua relação com os efeitos subjetivos dos sistemas, abrange múltiplas capacidades que se podem dividir no estilo de liderança, as atitudes, as crenças, e a motivação dos trabalhadores numa determinada organização. Cada vez mais, o líder tem que se concentrar no desenvolvimento, no diagnóstico e na planificação de ações que permitam ajustar continuamente o relacionamento entre colaborador e organização (Rosa & Russo, 2017).

Para aprender a inovar, os recursos têm de ter solidificação na organização. A falha da ideia inovadora não pode ser pejorativa. As novas ideias criam novas inovações que, associadas a uma cultura organizacional coesa, fomentam a criatividade e o clima da inovação (Piteira, 2010).

Segundo Viltard e Acebo (2018), a cultura empresarial/organizacional pode criar condições para explorar a criatividade dos recursos humanos e conceberem inovações através de: promoção de valores de abertura para mudança, flexibilidade e orientação para o meio ambiente; promoção de uma conceção de problemas como desafios a serem superados; pacificar reações críticas a novas ideias; dar aos responsáveis pela inovação uma certa percentagem dos lucros ou gratificação pela ideia inovadora que criou durante um período; desafios constantes na produção de novos produtos ou serviços; promoção de intercâmbios de conhecimentos, incluindo as lacunas; valorização interna das ações positivas dos colaboradores; compreender o erro quando surge e torná-lo uma oportunidade; estimular a constante formação prática e teórica; organização e sistematização de oficinas internas de capacitação que permitam aproveitar os conhecimentos e habilidades de quem tem mais antiguidade e experiência, reconhecendo-os e valorizando-os e premiar as ideias e projetos mais notáveis.

Inovar não implica obrigatoriamente a produção de um novo produto ou serviço. A inovação pode ser gradual, com objetivo de produzir e agilizar o mercado contínuo de inovações, formando uma cultura na empresa/organização (Viltard & Acebo, 2018).

Piteira (2010) refere que “são os aspetos culturais de uma organização que contribuem para a inovação como fenómeno socialmente construído. Cada organização tem a sua própria forma de se construir e de moldar os processos de inovação, dado que tem pessoas diferentes, com formas diferentes de agir, pensar, sentir e de se relacionar”.

Com base na literatura exposta, foi formulada a seguinte hipótese de investigação:

H<sub>3.5</sub>. A Cultura Organizacional influencia positivamente a inovação nas IPSS.

#### **2.1.2.6. Criatividade, Inovação e Empreendedorismo**

Viltard e Acebo (2018) descrevem a criatividade como a produção de uma nova ideia, e a inovação age na prática e na sua exploração. Descrevem como défice à criatividade a falta de capacidade dos recursos humanos. São necessárias pessoas com competências e *know-how* para a realização de inovação. Aliados aos recursos humanos, estão os recursos materiais, a estratégia, os objetivos, os riscos, entre outros, que traçam a linha para o desenvolvimento de inovação.

O recente caso de sucesso de inovação Google mostrou como forças estruturais de gestão e culturas podem ser combinadas para criar um negócio rico com performance inovadora. Alguns autores documentaram as principais forças de inovação relacionadas com este processo como

sendo a gestão estratégica, a construção de infraestruturas para suportar inovação e um ecossistema que impedia controlo arquitetural. (Piteira, 2010).

O comportamento inovador é promovido por uma combinação de qualidades pessoais e fatores do ambiente de trabalho (Zhu et al., 2018). A importância do papel do espírito empreendedor organizacional, associado à gestão organizacional, torna-se uma ação contínua de gestão de recursos humanos e práticas empreendedoras.

De acordo com a literatura, foi formulada a seguinte hipótese de investigação:

H<sub>3.6</sub>. A Criatividade, Inovação e Empreendedorismo influenciam positivamente a inovação nas IPSS.

#### **2.1.2.7. Orientação da Aprendizagem**

A formação é um conjunto de dispositivos institucionais, organizativos e metodológicos que estão disponíveis para levar a cabo ações de formação de qualquer género, orientados para a aprendizagem. A formação e o desenvolvimento profissional devem ser parte integrante das organizações e visam melhorar as competências dos seus colaboradores. Uma forma de motivar e mostrar o reconhecimento pelo trabalho realizado é através do sistema de promoções ou progressões (Rossetto et al., 2018).

A orientação da aprendizagem desenvolve-se construindo uma capacidade de absorção e de gestão da informação. O conhecimento é essencial para o desenvolvimento de inovação. O reconhecimento e compreensão tornam a aprendizagem acessível para o desenvolvimento de novos comportamentos e novas ideias geradoras de inovação (Piteira, 2010).

Zhu et al., (2018) referem que o investimento em recursos humanos promove o conhecimento, a inovação, a cooperação dos trabalhadores com foco numa orientação organizacional empreendedora.

Segundo a literatura exposta, foi formulada a seguinte hipótese de investigação:

H<sub>3.7</sub>. A Orientação da Aprendizagem influencia positivamente a inovação nas IPSS.

#### **2.1.2.8. Satisfação com o Trabalho**

O principal objetivo de um gestor de recursos humanos é ter agilidade para manter os trabalhadores satisfeitos no seu local de trabalho, sobretudo tendo em conta o impacto que provocará no objetivo da empresa (Devesa, 2016).

As novas dinâmicas de alegria no trabalho são influenciadores comportamentais. Em casos em que exista uma satisfação generalizada no local de trabalho, esse mesmo estado de espírito auxilia na promoção institucional, assim como na superação contínua da produtividade. No entanto, ao verificarem-se dinâmicas pouco próprias de um bom ambiente, os trabalhadores retraem-se no maior comprometimento com o seu trabalho, limitando-se às solicitações impostas (Caeiro, 2018).

Existe uma relação inversa entre a satisfação com o trabalho e o absentismo, ou seja, se um colaborador está mais (menos) satisfeito revela um menor (maior) índice de absentismo. Além disso, a generalidade dos trabalhadores insatisfeitos contribui para maus resultados das organizações onde trabalham, devido à falta de reconhecimento, compromisso e identificação com o espaço de produção de valor (Devesa, 2016).

A satisfação é influenciável, tanto no local de trabalho como nas dinâmicas comportamentais da própria organização, o que remonta à relação entre rotatividade e satisfação laboral. Verifica-se que o nível de satisfação é menos importante para antecipar a rotatividade de colaboradores com desempenhos superiores uma vez que a organização promove compensações de formas variadas, seja através de aumentos de salários, elogios, reconhecimento, progressão na carreira, entre outros. Contudo, com os colaboradores de pior desempenho acontece o inverso. Logo, se os colaboradores que saem da organização são os que têm menor desempenho, a rotatividade é considerada funcional e não é problemática (Devesa, 2016).

Outra questão importante prende-se com o facto de colaboradores satisfeitos aumentarem a satisfação dos clientes, porque a obtenção ou perda de clientes nas empresas de serviços depende muito dos funcionários. Recursos humanos mais satisfeitos têm comportamentos mais amáveis, alegres e atenciosos para com o cliente (Caeiro, 2018).

As perceções fisiológicas que os funcionários têm do seu ambiente de trabalho, podem influenciar e apoiar o trabalho criativo dentro de uma organização. Parker et al., (2003) descobriram que as perceções do clima organizacional estavam relacionadas com as atitudes no trabalho, a motivação e a performance.

Perante a literatura exposta, foi formulada a seguinte hipótese de investigação:

H<sub>3.8</sub>. A Satisfação com o Trabalho influencia positivamente a inovação nas IPSS.

No presente enquadramento teórico são apresentadas algumas definições de inovação, da sua tipologia e descritos os seus determinantes que a influenciam. Indo de encontro ao objetivo de

investigação de promover o conhecimento de inovação nas IPSS, o tema seguinte direciona-se para as Instituições Particulares de Solidariedade Social com respostas sociais para pessoas idosas.

## **2.2. Inovação no Terceiro Setor**

Segundo Piteira (2010), a inovação depende das estruturas culturais, políticas, sociais, da otimização e do modo como os recursos são geridos. Hu (2012) apresenta uma abordagem da inovação com três fundamentos de identificação, na qual a primeira se destina às características estruturais de uma organização inovadora e aos seus efeitos no produto e no processo tecnológico; a segunda visa analisar e entender como as organizações mudam e, por fim, a terceira, descreve como as inovações das organizações emergem, desenvolvem e crescem num micronível dentro da organização.

Howaldt et al. (2016) refere que as dinâmicas institucionais ou novos produtos e serviços são planeados com o objetivo de satisfazer as necessidades ou criar solução para um desafio social. Segundo Gregoire (2016), além destes, existem mais tipos de inovação, como a inovação tecnológica associada ao progresso social e à prosperidade económica, ainda que a sua maior preocupação sejam as condições de vida materiais, não as aspirações sociais individuais que advêm da satisfação das necessidades básicas. A inovação não tecnológica parece cada vez mais desconectada das necessidades humanas e tende a estar associada ao excesso de modernidade e capitalismo global, preservando riqueza sem resolver problemas como pobreza, exclusão ou mudanças climáticas. A inovação social pode ser definida como o brotar de novos fatores sociais (Gregoire, 2016).

Há, no entanto, que distinguir inovação no terceiro setor de inovação social. Apesar de inovação no terceiro setor ser maioritariamente social, por tratar de questões/problemas sociais, há ainda lugar aos outros tipos de inovação nas organizações sem fins lucrativos.

Dentro desta mesma ótica, inovação social desempenha um papel importante no desenvolvimento das localidades, indicando oportunidades internas que beneficiem a sustentabilidade. Com o desenvolvimento e geração de benefícios ou respostas que visem a satisfação das necessidades sociais específicas, bem como as capacidades específicas das comunidades, conduzem a um aproveitamento local através do bem maior, despontado a criação de novos modelos de desenvolvimento (Correia, Oliveira, & Gomez, 2016).

Damanpour (1991) refere a inovação como um conceito amplamente utilizado e definido como resposta à mudança ambiental ou meio de provocar mudanças numa organização. O setor social

diz respeito à sociedade, às relações que se estabelecem entre indivíduos e às suas condições de vida. McDonald (2007) indica que a missão de uma organização sem fins lucrativos pode facilitar a inovação, o que se demonstrou ser um passo mediador fundamental para alcançar um desempenho organizacional superior.

Para sobreviver, as organizações sem fins lucrativos devem tornar-se mais inovadoras e encontrar formas alternativas de se manterem competitivas (Jaskyte, 2015). As organizações sem fins lucrativos têm uma tendência a evitar riscos, deprimindo a sua capacidade de inovar e retardando o seu potencial de expansão (Zhu et al., 2018). As organizações sem fins lucrativos estão a sofrer pressões do ambiente, do aumento do número de agências a procurar apoio, do deslocamento do financiamento do governo e presença de organizações com fins lucrativos humanos. O sucesso, e até a sobrevivência, obriga a que as associações sem fins lucrativos funcionem mais como organizações com fins lucrativos, procurando vantagens competitivas através da inovação (McDonald, 2007).

Os critérios económicos estão em constante desenvolvimento colocando as IPSS a acompanhar este ciclo de evolução e competitividade, com a estratégia de gerir corretamente os recursos a nível humano, financeiro e material, com a visão de atingir os seus objetivos de carácter social (Silva et al., 2014).

O setor privado é motivado pelo lucro, os governos tentam satisfazer algumas das necessidades dos seus cidadãos, enquanto as entidades sem fins lucrativos, ou seja, o terceiro setor, veem a sua área de atuação entre o que não é privado nem governamental, ou seja, a sua missão é satisfazer as necessidades que não são adequadamente satisfeitas, nem pelo setor privado nem pelo setor público. A missão organizacional serve como um objetivo a longo prazo cuja realização é a razão de ser da organização.

Na mesma linha de pensamento, muitas organizações sem fins lucrativos trabalham com as empresas, pois oferecem bens e serviços nos setores comerciais (Piteira, 2010).

A inovação torna-se crítica à sobrevivência de algumas organizações. É crucial que os responsáveis das organizações sem fins lucrativos promovam formação dos colaboradores e influenciem o ambiente do trabalho, para o conduzir à criatividade e inovação. Desta forma, perceber os fatores que influenciam a capacidade inovadora de uma organização é central para o sucesso dos esforços neste sentido. Um dos fatores mais amplamente sugeridos que afetam inovação é a liderança (Jaskyte, 2015).

Juntamente com a seleção e o desenvolvimento de talentos criativos, incentivar os recursos a inovar e a serem tolerantes com a mudança, facilitaria o progresso da transformação de organizações sem fins lucrativos em empresas sociais (Piteira, 2010).

Zhu et al. (2018) afirmam que vários autores no campo dos negócios identificam práticas de gestão e estilos de liderança como facilitadores da inovação. Nestes estão incluídos o estilo de liderança democrático, o estilo de liderança transformacional e o solidário, nos quais as ideias inovadoras dos seus subordinados podem ser nutridas através de estratégias, estruturas e sistemas organizacionais de apoio.

McDonald (2007) refere que os responsáveis destas organizações estão a ser chamados a ser mais empreendedores, e a encontrar o balanço entre manter a saúde fiscal e realizar a sua missão. Saúde fiscal, associada aos tipos de financiamento, sendo na sua maioria provenientes do Estado, em particular da administração local/regional e administração. Andrade & Campos (2007) expõe a estrutura de fundos, com fundos públicos, doações privadas e fundos próprios. Associado à sustentabilidade das organizações, os tipos de financiamento despertam nas instituições o desafio de inovar para o seu desenvolvimento sustentável, para a obtenção dos seus objetivos económicos e sociais (Barbieri, Vasconcelos, Andreassi, & Vasconcelos, 2010).

Com base nos argumentos teóricos, foi formulada a seguinte hipótese de investigação:

H4: A percentagem de apoio público influencia positivamente o grau de inovação das IPSS.

Após o enquadramento teórico relativo à inovação, à abordagem dos tipos de inovação, aos determinantes de inovação e o relacionamento com o terceiro setor, tornou-se primordial o estudo mais detalhado do contexto que envolve as IPSS com respostas sociais para pessoas idosas, tal como descreve o subcapítulo seguinte.

## **2.3. Instituições Particulares de Solidariedade Social com respostas sociais para pessoas idosas**

Neste subcapítulo, é realizada a contextualização do setor social, das organizações do terceiro setor, em específico, das IPSS com respostas sociais para pessoas idosas. Tornou-se pertinente expor a mensagem do Presidente da CNIS<sup>1</sup>, na qual este explica que *“cada IPSS tem a sua*

---

<sup>1</sup> O presidente (Lino Maia) da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade. <http://cnis.pt/cnis-3/>, acedido em 17 de Setembro 2019.

*história, uma história nascida das circunstâncias das suas localidades. Nesta envolvência de superação, criação de capacidades imaginativas e criadoras desenvolve-se a promoção solidária ao projetar respostas, realizar propósitos e sonhos”.*

### **2.3.1. Organizações do terceiro setor**

O setor social e solidário apresenta abordagens de proximidade com benefícios para os cidadãos. Este setor assume relevância no desenvolvimento de respostas sociais através de instituições a nível nacional. O grau de importância das ações de solidariedade social provocou entre o Estado e o Setor Social um novo mecanismo e a solidificação das parcerias, com o objetivo de estimular e apoiar a atividade desenvolvida, o que teve como consequência o aparecimento de novas e inovadoras respostas sociais (Direção Geral da Segurança Social [DGSS], 2015).

Conforme o Diário da República (2013) Lei n.º30/2013 de 8 de maio, a economia social é o conjunto de atividades económico-sociais desenvolvidas por entidades de carácter jurídico, como as cooperativas, associações mutualistas, misericórdias, fundações, instituições particulares de solidariedade social, entre outros.

A Comissão Europeia indica que as empresas de economia social, na Europa, são cerca de 2 milhões, ou seja, 10% de todas as empresas europeias. Representam ainda 6,5% da população ativa da União Europeia e emprega 14,5 milhões de europeus (Europeia, 2015). Segundo a Conta Satélite do Instituto Nacional de Estatística (INE) (2013), o setor social português tinha mais de 55 000 organizações, que correspondia a 5,5% do emprego remunerado, ou seja, 2,8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional. Em 2013, o total da economia social era de 61 2668 organizações, onde empregava 242049 pessoas, sendo 239356 remuneradas e 2 703 não remuneradas (Europeia, 2015).

A sustentabilidade das finanças públicas e o funcionamento dos sistemas sociais são fortemente direcionados para os inúmeros problemas sociais em Portugal, que influenciam a qualidade de vida dos portugueses (Instituto da Segurança Social, 2014). Portugal tem 10 358 076 de população residente no país, sendo 14,2% jovens com menos de 15 anos, 65,3% pessoas em idade ativa, ou seja, entre os 15 anos e os 64 anos, e cerca de 20,5% idosos, com 65 ou mais anos<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>, PORDATA, Contemporary Portugal Database, <https://www.pordata.pt/Portugal>, acedido a setembro 2018.

### 2.3.1.1 Instituições Particulares de Solidariedade Social

Neste contexto, as IPSS têm como principal objetivo apoiar crianças, jovens, famílias, apoiar a integração social e comunitária; proteger cidadãos na velhice ou invalidez e promover e proteger a saúde nestes grupos; educar, formar cidadãos e também resolver problemas habitacionais da população de acordo com o (Decreto lei nº 119/83, de 25 de fevereiro).

Em Portugal, existiam 5 584 IPSS, subdivididas por 136 cooperativas, 107 associações mutualistas, 388 misericórdias, 220 fundações, 4 731 associações com fins altruístas e 2 de subsetores comunitários e autogestionário.

As IPSS inserem-se na solidificação de parcerias, de forma a potenciar o crescimento do país, os critérios de inovação e empreendedorismo com objetivo de vocacionarem o reforço à coesão social portuguesa (Sobreiro, 2009).

Torna-se importante referir que, uma IPSS nasce de pessoas coletivas privadas sem fins lucrativos, com fins de interesse geral em cooperação com a administração central ou local e aprovação da administração da declaração de utilidade pública, seguindo as orientações do decreto-lei nº 460/77 de 7 de novembro, alterado e republicado pelo decreto-lei nº391/2007 de 13 dezembro (Resolução do Conselho de Ministros, 2004).

A natureza das IPSS difere entre associativa e fundacional, todas com o mesmo princípio de atuação, independentemente das suas características, tal como a demonstra a Figura 3.

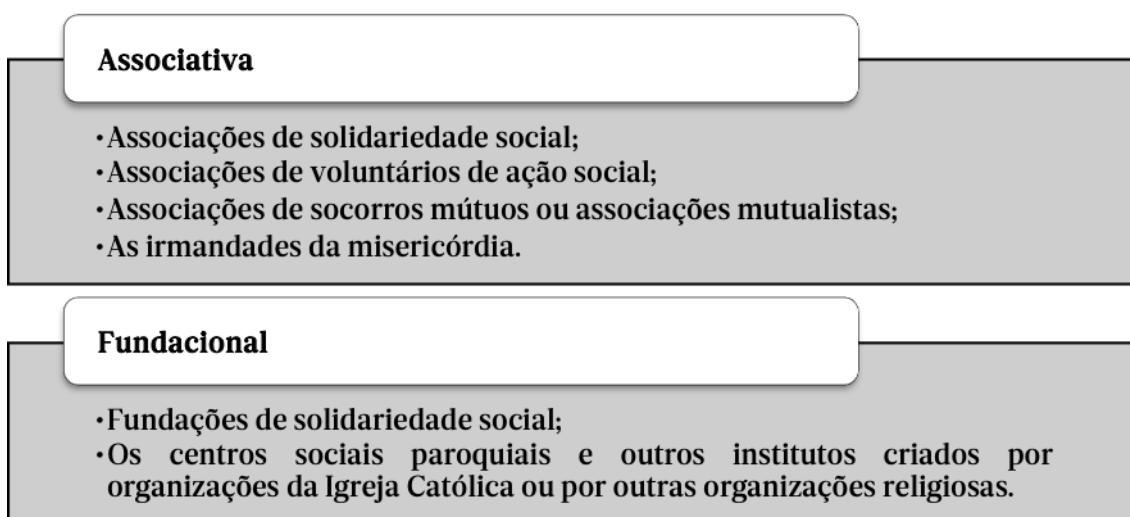


Figura 3: Natureza das IPSS

Fonte: adaptado do Instituto da Segurança Social (2014)

A distinção entre associações e fundações prende-se na sua constituição, pois as associações formam-se por escritura pública, através da qual adquirem personalidade jurídica. Enquanto

que, as fundações se podem constituir por uma de duas formas: através do ato entre vivos ou de escritura pública do ato de instituição.

As associações e fundações da Igreja Católica são criadas canonicamente pelo bispo da diocese da sua sede, adquirindo personalidade jurídica civil pela simples participação escrita de respetiva constituição aos centros distritais de segurança social da área da sede das IPSS, quando prossigam fins de ação social/segurança social (Instituto da Segurança Social, 2014).

As IPSS estão abrangidas nas uniões, federações e confederações. Todas estas organizações têm como objetivos coordenar as ações das instituições associadas relativamente a quaisquer entidades, públicas ou privadas, em especial junto dos órgãos e serviços do ministério da tutela. Devem ainda, organizar serviços de interesse e de intervenção comuns às instituições associadas, racionalizando os respetivos meios de ação, representar os interesses comuns das instituições associadas e promover o desenvolvimento da ação das instituições e apoiar a cooperação entre elas na realização dos fins de solidariedade social (Instituto da Segurança Social, 2014).

Em Portugal existiam 20 uniões, 2 federações e a Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade (CNIS). Uma união é constituída pelas instituições inseridas na CNIS, tal como as federações, mas o seu princípio da ação é diferenciado. As uniões desempenham a sua atividade na mesma região/distrito, sendo nelas abrangidas as regiões autónomas que cinjam de forma idêntica e tenham em comum o regime específico de constituição. As federações têm de prosseguir atividades congêneres ou afins. As confederações são agrupamentos, a nível nacional, de uniões e federações de instituições e os estatutos das confederações podem prever que nelas se inscrevam diretamente as instituições que não pertençam a qualquer união ou federação (Direcção Geral da Segurança Social, 1983).

Segundo o 1.º artigo do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS), aprovado pelo decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, os objetivos das instituições são a concessão de bens, prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, nomeadamente nos seguintes domínios: apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo; apoio à família; apoio às pessoas idosas; apoio às pessoas com deficiência e incapacidade; apoio à integração social e comunitária; proteção social dos cidadãos nas eventualidades de doença, velhice, invalidez e morte e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; prevenção, promoção e proteção da saúde, através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa; educação e formação profissional dos cidadãos; resolução dos problemas habitacionais das populações e

outras respostas sociais, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos. O registo das instituições, na qualidade de IPSS, é condição obrigatória para a aquisição automática da natureza de pessoa coletiva de utilidade pública (Instituto da Segurança Social, 2014).

As IPSS, com o seu objetivo, podem prestar serviços em diferentes repostas sociais, como será descrito ao longo deste ponto. Uma resposta social está agregada a alguma organização que presta serviços do âmbito da segurança social (Instituto da Segurança Social, 2016). De acordo com o Regime Jurídico de Instalação, Funcionamento e Fiscalização dos Estabelecimentos de Apoio Social (aprovado pelo Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de Março e republicado pelo Decreto-Lei n.º 33/2014, de 4 de Março), são respostas sociais as atividades e serviços do âmbito da segurança social relativos a crianças, jovens, pessoas idosas ou pessoas com deficiência, bem como os destinados à prevenção e reparação das situações de carência, disfunção e marginalização social.

As respostas sociais que uma IPSS pode desenvolver são as mais diversas, pelo que é necessário ter em consideração o âmbito de intervenção, uma vez que estas variam de acordo com a ação social desenvolvida: apoio a crianças, apoio à família; apoio à integração social e comunitária; proteção dos cuidados na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para trabalho. Figura 4 apresenta o tipo de respostas desenvolvidas pelas IPSS, apresentadas pelo Instituto da Segurança Social, em função do âmbito de ação.

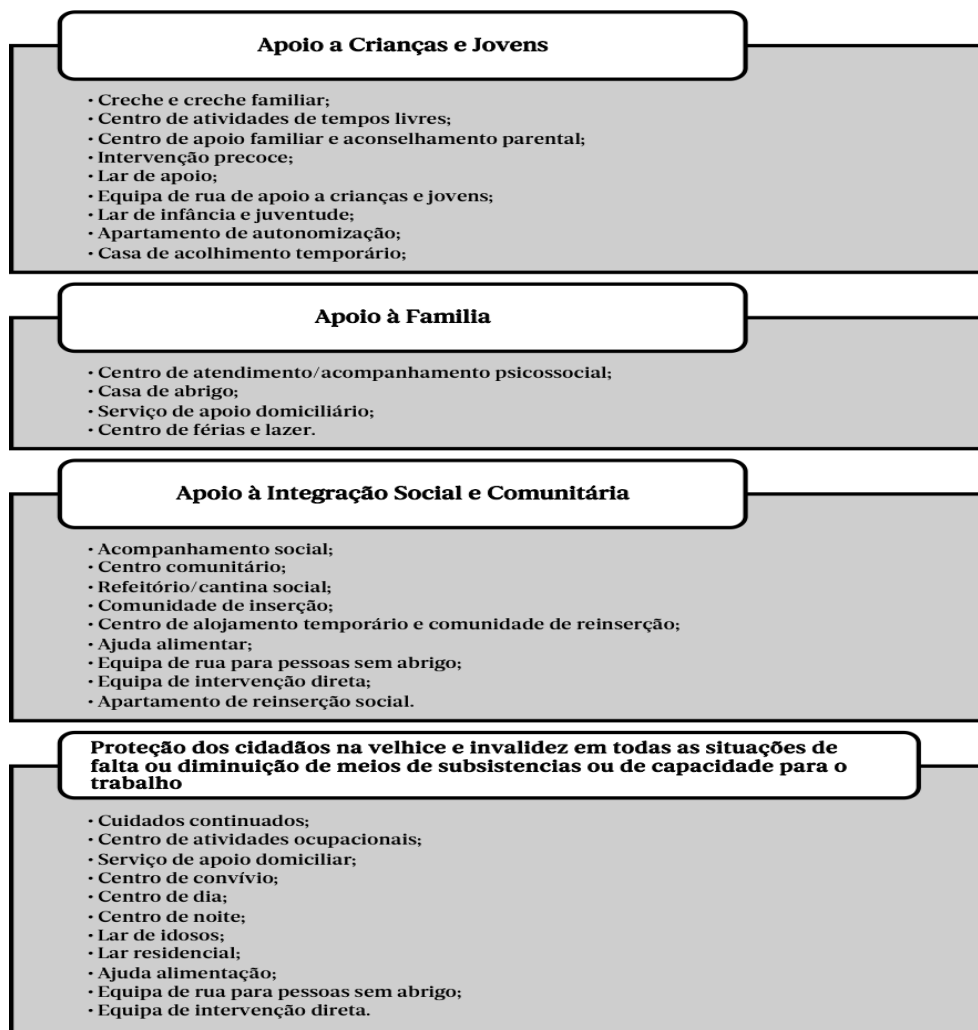


Figura 4: Tipo de Respostas Sociais das IPSS

Fonte: adaptado do Instituto da Segurança Social (2019)

Real (2015) descreve que as respostas sociais em Portugal têm duas tipologias, típicas ou atípicas, e consoante a tipologia são realizados acordos com a Segurança Social. Os acordos têm como principal função o financiamento para o funcionamento dessas respostas. Nas respostas sociais típicas é dado um valor mensal por utente, uma comparticipação por a instituição estar a prestar o serviço consoante as diretrizes da Segurança Social. Numa resposta social atípica é de igual modo realizado acordo, mas tem que se obter caráter inovador, o que dispõe de obrigações diferentes das restantes respostas.

As respostas sociais desenvolvidas por uma IPSS são definidas de acordo com a atividade que esta pretende prosseguir no domínio social e, portanto, uma IPSS pode integrar, por exemplo, a área da saúde, da educação, dos serviços pessoais, da habitação social, entre outras.

Áreas do domínio social	Grupos populacionais
Rendimentos, Segurança Social, Consumo	Mulheres
Educação	Idosos
Emprego e formação profissional	Deficientes
Condições de trabalho	Jovens
Alojamento	Minorias étnicas
Saúde	Crianças
Serviços Pessoais	

Tabela 1: Política Social: Áreas de Atuação e Respetivas população-alvo

Fonte: adaptado de Bruce (2013)

Em Portugal continental existem cerca de 9 000 equipamentos sociais a prestarem serviços nas respostas sociais de crianças e jovens, constituindo 48,8% do total do número de respostas sociais. Numa análise da distribuição percentual das respostas sociais por NUTS II e população-alvo, em 2017, a área com mais respostas era a zona Norte com cerca de 33,9%; de seguida, o Centro com 27,5%; a área metropolitana de Lisboa com 26,6%; o Alentejo com 8% e o Algarve com 4%. Entre 2000 e 2017 as respostas sociais de crianças, jovens e adultos com deficiências obtiveram uma evolução, atingindo 1 000 equipamentos sociais a prestarem esses serviços (Carta Social, 2017)

Numa análise da distribuição percentual das respostas sociais de crianças e jovens por NUTS II e população-alvo, em 2017, a área com mais respostas era a zona Norte com cerca de 33,9%; de seguida, o Centro com 27,5%; a Área Metropolitana de Lisboa com 26,6%; o Alentejo com 8% e o Algarve com 4% (Carta Social, 2017).

No relatório da Segurança Social (2016), divide-se as respostas sociais de crianças e jovens em três grandes grupos, contemplando assim quinze respostas sociais. A primeira, destina-se a Crianças e Jovens, com respostas sociais de ama; ama/ creche familiar; creche; estabelecimento pré-escolar; centro de atividades e tempos livres. O segundo grupo de respostas sociais, Crianças, Jovens e Adultos com Deficiência, tem alicerçadas as respostas de intervenção precoce, lar de apoio, transporte de pessoas com deficiência. O terceiro grupo, com a designação de Crianças, Jovens em Situações de Perigo, contempla centros de apoio familiar e aconselhamento parental; equipas de rua de apoio a crianças e jovens; acolhimento familiar para crianças e jovens; centro de acolhimento temporário; lar de infância e juventude; apartamento de autonomização e atividades socioeducativas.

No que concerne à população adulta, a Carta Social (2017) divide as respostas sociais para adultos em cinco categorias: pessoas idosas; pessoas adultas com deficiência; pessoas em situação de dependência; pessoas com doença do foro mental ou psiquiátrico e pessoas sem-abrigo, abrangendo 23 respostas sociais. Na Figura 5 estão descritas todas as respostas sociais, à exceção da população sénior, que será abordada de seguida, sendo o alvo de estudo.

### **Família e Comunidade em Geral**

- Ajuda Alimentar
- Comunidade de Inserção
- Centro de Apoio à Vida
- Refeitório/Cantina Social
- Centro Comunitário
- Centro de Alojamento Temporário
- Atendimento/Acompanhamento em Geral
- Grupo de Auto-ajuda
- Centro de Férias e Lazer

### **Pessoas com VIH/Sida e suas Famílias**

- Residência para Pessoas com VIH/Sida
- Serviço de Apoio Domiciliário
- Centro de Atendimento e Acompanhamento Psicossocial

### **Pessoas Toxicodependentes**

- Acompanhamento de Reinserção Social
- Equipa de Intervenção Direta

### **Pessoas Vítimas de Violência Doméstica**

- Casa de Abrigo
- Centro de Atendimento

Figura 5: População Adulta

#### **2.3.1.1.1 Respostas sociais para pessoas idosas**

O envelhecimento humano é um processo de mudança progressivo da estrutura biológica, psicológica e social dos indivíduos que, iniciando-se mesmo antes do nascimento, se desenvolve ao longo da vida (Saúde, 2015).

O envelhecimento progressivo da população é uma das características demográficas mais relevantes da última metade do século XX e marcará certamente o século XXI. Embora inicialmente tenha sido um fenómeno de sociedades mais desenvolvidas, foi progressivamente ocorrendo nas menos desenvolvidas, em virtude do aumento da esperança de vida à nascença. Consequentemente, a população considerada “idosa”, não apenas constitui uma proporção

importante da população geral, como tem também aumentado em números absolutos (Carneiro, 2012).

Segundo o Eurostat 27, 27.3 milhões de pessoas com 80 e mais anos viviam na União Europeia (UE) em 2016, ou seja, 1 em cada 20 pessoas tinham 80 e mais anos. Este envelhecimento é, em parte, o resultado do aumento da esperança de vida. Este aumento significa que a esperança de vida aos 80 anos aumentou de 8.4 anos em 2005 para 9.2 anos em 2015.

Em termos globais, são os Estados membros do sul da Europa que registam a maior proporção de pessoas idosas. Em 2016, as maiores proporções de pessoas com 80 ou mais anos foram registadas na Itália (6.7%) e Grécia (6.5%), logo seguidos pela Espanha (6.0%) e Portugal (5.9%). As mais baixas foram registadas na Irlanda (3.1%), Eslováquia (3.2%) e Chipre (3.3%).

Em Portugal, segundo o INE, o número de idosos passará de 2,1 para 2,8 milhões entre 2017 e 2080. O índice de envelhecimento aumentará radicalmente, passando de 147 para 317 por cada 100 jovens em 2080.<sup>3</sup>

No que concerne à população adulta, a Carta Social (2017), divide as respostas sociais para adultos em cinco categorias: pessoas idosas, pessoas adultas com deficiência, pessoas em situação de dependência, pessoas com doença do foro mental ou psiquiátrico e pessoas sem-abrigo, abrangendo 23 respostas sociais.

O Instituto da Segurança Social descreve<sup>4</sup> o objetivo das respostas sociais de apoio social para pessoas idosas de promoção de autonomia e integração social e a saúde, desenvolvendo, assim, sete respostas sociais: serviço de apoio domiciliário; centro de convívio; centro de dia; centro de noite; acolhimento familiar; estruturas residenciais e centro de férias e lazer, como se pode verificar na Tabela 2. O acesso às respostas sociais referidas depende da disponibilidade dos equipamentos e serviços locais ou na periferia estarem disponíveis e das instituições terem capacidade para receber.

**Serviço de Apoio Domiciliário**, resposta social desenvolvida a partir de um equipamento, que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária. Esta

<sup>3</sup> PORDATA, Contemporary Portugal Database, <https://expresso.pt/sociedade/2017-03-29-Envelhecimento-da-populacao-portuguesa-so-vai-parar-em-2049>

<sup>4</sup> Instituto da Segurança Social, <http://www.seg-social.pt/idosos>, acessado a 25 de Setembro 2019.

<p>resposta social apresenta os seguintes objetivos: concorrer para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e famílias; contribuir para a conciliação da vida familiar e profissional do agregado familiar; contribuir para a permanência das pessoas no seu meio habitual de vida; retardar ou evitar o recurso a estruturas residenciais; promover estratégias de desenvolvimento da autonomia; prestar os cuidados e serviços adequados às necessidades dos utentes; facilitar o acesso a serviços da comunidade e reforçar as competências e capacidades das famílias e de outros cuidadores.</p>
<p><b>Centro de Convívio</b>, resposta social desenvolvida em equipamento, de apoio a atividades sócio-recreativas e culturais, organizadas e dinamizadas com participação ativa das pessoas idosas de uma comunidade. Com os objetivos de prevenir a solidão e o isolamento; incentivar a participação e inclusão dos idosos na vida social local; fomentar as relações interpessoais e entre as gerações e contribuir para retardar ou evitar ao máximo o internamento em instituições.</p>
<p><b>Centro de Dia</b>, resposta social desenvolvida em equipamento, que consiste na prestação de um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção das pessoas idosas no seu meio sociofamiliar. Resposta social com o objetivo de assegurar a prestação de cuidados e serviços adequados à satisfação das necessidades e expectativas do utilizador; prevenir situações de dependência e promover a autonomia; promover as relações pessoais e entre as gerações; favorecer a permanência da pessoa idosa no seu meio habitual de vida; contribuir para retardar ou evitar ao máximo o internamento em instituições e promover estratégias de desenvolvimento da auto-estima, da autonomia, da funcionalidade e da independência pessoal e social do utilizador.</p>
<p><b>Centro de Noite</b>, resposta social desenvolvida em equipamento, que tem por finalidade o acolhimento noturno, prioritariamente para pessoas idosas com autonomia que, por vivenciarem situações de solidão, isolamento ou insegurança necessitam de suporte de acompanhamento durante a noite. Com objetivo de acolher durante a noite pessoas com autonomia; assegurar o bem-estar e segurança do utilizador e fomentar a sua permanência no seu meio habitual de vida.</p>
<p><b>Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas</b>, resposta social que consiste em integrar, temporária ou permanentemente, em famílias consideradas idóneas, pessoas idosas quando, por ausência ou falta de condições de familiares e/ou inexistência ou insuficiência de respostas sociais, não possam permanecer no seu domicílio. Resposta social com três objetivos: acolher pessoas idosas que se encontrem em situação de dependência ou de perda de autonomia, vivam isoladas e sem apoio social e familiar e/ou em situação de insegurança; garantir à pessoa acolhida um ambiente social, familiar e afetivo propício à satisfação das suas necessidades e ao respeito pela sua identidade, personalidade e privacidade e evitar ou retardar ao máximo o internamento em instituições.</p>
<p><b>Estrutura Residencial para Idosos</b> é o estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem. A presente resposta social apresenta os objetivos de proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas; contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo; criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar e potenciar a integração social.</p>

**Centro de férias e lazer** é uma resposta social destinada a todas as faixas etárias da população, e à família na sua globalidade, para satisfação de necessidades de lazer e de quebra da rotina, essencial ao equilíbrio físico, psicológico e social dos seus utilizadores. Esta resposta social proporciona estadias fora da sua rotina de vida; contactos com comunidades e espaços diferentes; vivências em grupo, como formas de integração social; promoção do desenvolvimento do espírito de interajuda e fomento da capacidade criadora e do espírito de iniciativa.

Tabela 2: Respostas Sociais para Pessoas Idosas

Fonte: adaptado do Instituto da Segurança Social (2019)

O término do subcapítulo, relativo às IPSS com respostas sociais para pessoas idosas, culmina com uma interligação do objetivo de estudo, que consiste em promover o conhecimento de inovação nas IPSS com respostas sociais para pessoas idosas da zona Norte de Portugal.

# Capítulo III

## DADOS E METODOLOGIA DE ANÁLISE

---

O terceiro capítulo, Dados e Metodologia de Análise, apresenta o modelo da metodologia de investigação, as hipóteses de investigação e os métodos de recolha de dados utilizados neste trabalho.

### **3.1. Metodologia de Investigação**

O vigente estudo tem como base de investigação o tema de inovação nas IPSS, assim como os seus tipos e determinantes, em particular nas IPSS com respostas sociais para as pessoas idosas. Baseado neste propósito, planeou-se o método de investigação, ilustrado na Figura 6.

Após a conceção da ideia, foi realizado o enquadramento teórico da área da inovação e a contextualização do setor onde se inserem as IPSS com respostas sociais para pessoas idosas. Delineou-se a metodologia de investigação, em simultâneo, foi feito o enquadramento do problema e foram definidas as hipóteses de investigação.

Estabelecido o problema de investigação, com base na revisão da literatura, que consiste em compreender a inovação nas IPSS com respostas sociais para pessoas idosas, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

De seguida, foi definida a população, da qual é constituída a amostra e apresentados os métodos de recolha de dados, sendo de dois tipos, o método qualitativo e quantitativo. Segundo Creswell (2009), a pesquisa qualitativa é um meio de explorar e entender o significado que o indivíduo ou grupos atribuem a problema social. A análise quantitativa é um meio para testar teorias através do estudo de variáveis. O uso de ambos os métodos tem como propósito fortalecer o conhecimento do tema de investigação. Para Creswell (2009), a utilização do método misto, que combina a análise qualitativa e quantitativa, funciona como uma mais valia para a investigação. Por fim, procedeu-se ao tratamento de dados e foram analisados os resultados e apresentadas as respetivas conclusões do estudo.

Assim procedeu-se ao tratamento de dados, fazendo análise qualitativa e quantitativa e por fim foram analisados os resultados e apresentadas as conclusões do estudo. A Figura 6, esquematiza a presente metodologia de investigação. A Figura 6, esquematiza a presente metodologia de investigação.

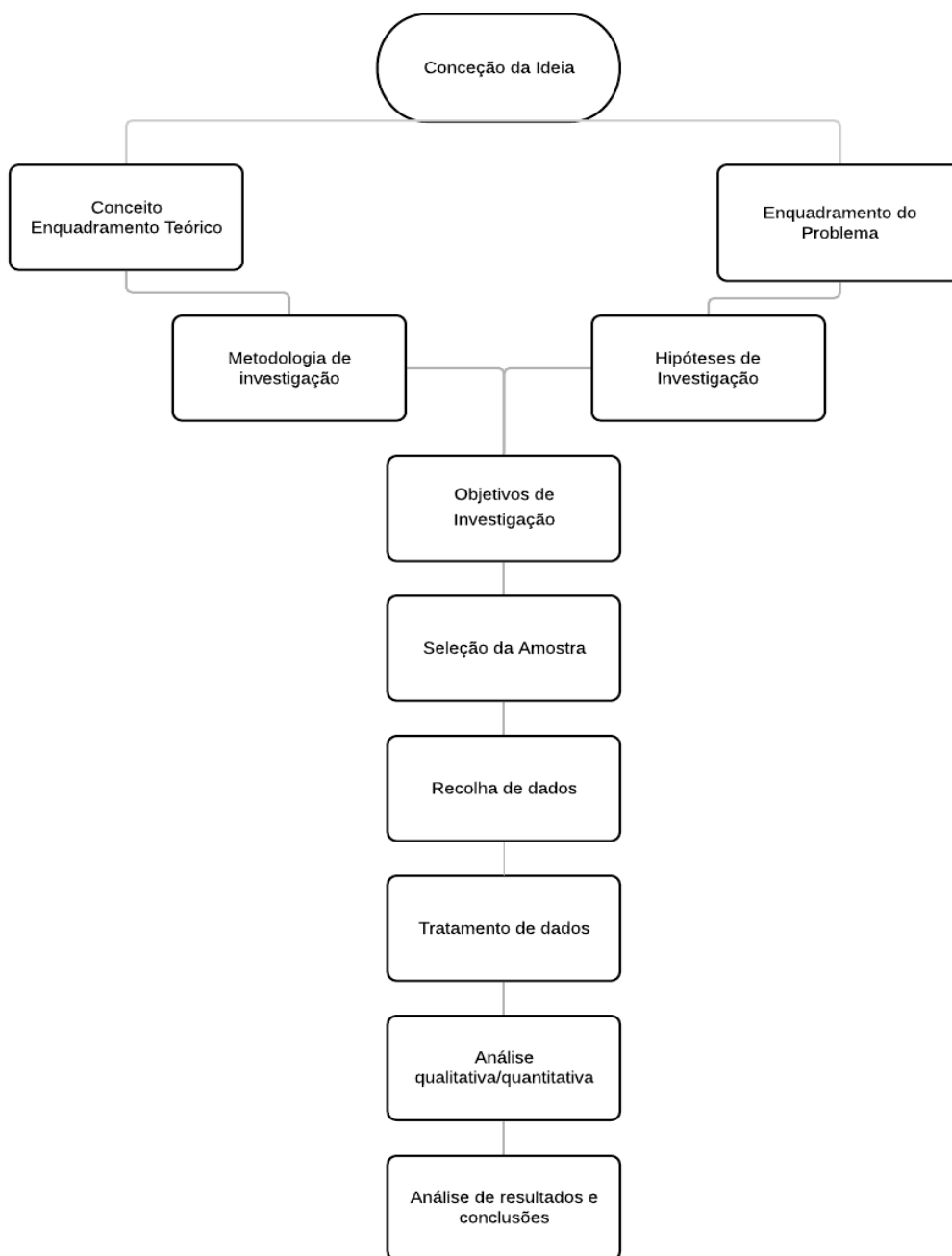


Figura 6: Metodologia de Investigação

## 3.2. Hipóteses de Investigação

Com base na literatura, e tendo em vista responder aos objetivos deste trabalho, consideraram-se as relações entre as dimensões, os objetivos, as hipóteses de investigação, o suporte teórico e as técnicas estatísticas quantitativas e qualitativas utilizadas, ilustradas na Tabela 3.

Dimensão	Objetivos	Hipóteses	Fundamentação	Método
Perfil da organização	O <sub>1</sub> : Analisar qual o perfil das IPSS que prestam serviços nas respostas sociais para pessoas idosas, no que respeita à inovação;		(Correia et al., 2016)	Análise descritiva
Inovação	O <sub>2</sub> : Identificar se há inovação nas IPSS;		(Gregoire, 2016) (Gault, 2018) (Santos et al., 2019)	Análise descritiva e Análise de entrevistas
Tipos de Inovação	O <sub>3</sub> : Identificar se há relação entre os vários tipos de inovação;	H <sub>1</sub> : Existe relação entre os tipos de inovação;	(Gerry et al. , 2015) (Manual de Oslo, 2014) (CIS, 2016)	Associação de variáveis
Características Sociodemográficas	O <sub>4</sub> : Analisar se a perceção sobre o grau de inovação é influenciado pelo respondente das IPSS;	H <sub>2</sub> : As características sociodemográficas dos funcionários das IPSS influenciam o índice de inovação das IPSS;	(Scott & Bruce, 1994) (McDonald, 2007) (Jaskyte, 2015) (Hassi & Rekonen, 2018)	Testes de comparação de médias
Perfil dos colaboradores	O <sub>5</sub> : Analisar o perfil dos colaboradores das IPSS;		(Zhu et al., 2018) (Viltard & Acebo, 2018)	Análise descritiva
Determinantes de Inovação	O <sub>6</sub> : Identificar os fatores latentes dos determinantes de inovação;		(Trigo & Vence, 2012) ( Zhu et al., 2018)	Análise fatorial e fiabilidade
	O <sub>7</sub> : Analisar de que forma os determinantes influenciam a inovação;	H <sub>3</sub> : Os determinantes de inovação influenciam a inovação nas IPSS;	(Viltard & Acebo, 2018) (Edwards-Schachter, 2018)	Associação de variáveis Regressão linear múltipla
Apoio Público	O <sub>8</sub> : Analisar se o grau de inovação nas IPSS é influenciado pela percentagem de apoio público;	H <sub>4</sub> : A percentagem de apoio público influencia positivamente o grau de inovação das IPSS.	(McDonald, 2007) (Andrade & Campos, 2007)	Associação entre variáveis Análise de entrevistas

Tabela 3: Objetivos e Hipóteses de Investigação

### 3.3. Métodos e Recolha de Dados

Nesta fase, após a revisão da literatura, recolheram-se os dados para, em seguida, tratar e analisar. Assim, elaborou-se uma base de dados, com os dados das IPSS da zona norte de Portugal e as suas respetivas respostas sociais. A base de dados de instituições a inquirir foi construída através dos dados cedidos pelas entidades máximas da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e respetivas Uniões Distritais das Instituições Particulares de Solidariedade Social (UDIPSS), às quais foi enviado o questionário para validação e o apelo para o preenchimento. Os distritos abrangidos pelo questionário foram Braga, Bragança, Porto, Viana do Castelo e Vila Real.

As técnicas estatísticas utilizadas neste estudo têm como foco identificar relações entre os tipos de inovação e fatores de inovação, em particular nas instituições com as características já descritas. Neste sentido, foram utilizadas escalas já desenvolvidas e aplicadas noutras dimensões do setor social. Os questionários aplicados foram adaptados do questionário aplicado por (Gerry et al., 2015), na sua investigação, dada a natureza de intervenção se focar nos fatores de inovação e no carácter social.

O primeiro inquérito (Anexo I), aplicado a representantes das instituições inquiridas, baseou-se no Inquérito Comunitário à Inovação 2008 - CIS 2008 (*Community Innovation Survey*) que é desenvolvido com orientações metodológicas do EUROSTAT e da OCDE, sendo este aplicado por todos os Estados Membros da União Europeia. Portugal participou em todas as edições desde 1993. O CIS (2008) de igual modo foi aplicado pelo Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais/Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (GPEARI/MCTES).

O primeiro questionário é constituído por sete grupos: o primeiro, com a apresentação da instituição; o segundo, com questões sobre a inovação de produto; o terceiro, com questões relacionadas com a inovação de serviços; o quarto, com inovação de processo; o quinto, com as questões sobre a inovação organizacional; o sexto, sobre apoios financeiros; o sétimo, com a caracterização sócio-demográfica, tal como sumariza a Tabela 4.

<b>Questionário Aplicado a um representante da Instituição</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Questões</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>
Caracterização da Instituição	Identificação Membro da UDIPSS Forma Jurídica Respostas sociais Número de colaboradores Serviços prestados Acordos	Grupo 1 Questões 1.1 a 1.12	_____
Inovação de Produto	Tipos de Inovação desenvolvido Quem desenvolveu essa inovação Inovação nova para a instituição ou para o mercado	Grupo 2 Questões 2.1 a 2.3	(CIS, 2008)
Inovação de Serviços	Tipos de Inovação desenvolvido Quem desenvolveu essa inovação Inovação nova para a instituição ou para o mercado	Grupo 3 Questões 3.1 a 3.3	
Inovação de Processo	Tipos de Inovação desenvolvido Quem desenvolveu essa inovação Inovação nova para a instituição ou para o mercado	Grupo 4 Questões 4.1 a 4.3	
Inovação Organizacional	Tipos de Inovação desenvolvido Quem desenvolveu essa inovação Inovação nova para a instituição ou para o mercado	Grupo 5 Questões 5.1 a 5.3	
Apoios Financeiros	Apoios Financeiros Percentagem (%) dos apoios financeiros	Grupo 6 Questões 6.1 a 6.3	
Caracterização Sócio Demográfica	Idade Género Categoria Profissional Habilitações Académicas	Grupo 7 Questões 7.1 a 7.5	

Tabela 4: Questionário Aplicado a um representante da Instituição

O segundo inquérito (Anexo II), baseado no projeto de investigação PUBLIN, foi dirigido aos colaboradores das Instituições com respostas sociais para pessoas idosas, e tem como objetivo perceber a política de aprendizagem, sendo que este já foi aplicado em diferentes países, como Holanda, Suíça, Israel, entre outros. O questionário, baseado no projeto de investigação PUBLIN, cuja versão original é constituída por 93 questões, e neste trabalho adaptado para ser aplicado aos colaboradores das Instituições com respostas sociais para pessoas idosas, é constituído por nove grupos com 88 questões, tal como sumariza a Tabela 5.

<b>Questionário Aplicado aos Colaboradores das Instituições com Respostas Sociais para pessoas idosas</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Questões</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>
Criação/Difusão de Informação	Criação de Informação	Grupo 1 Questões 1 a 5	(Trigo & Vence, 2012) (Piteira, 2010)
	Disseminação da informação	Grupo 1 Questões 6 a 9	
	Capacidade de resposta	Grupo 1 Questões 10 a 14	
Desempenho	Desempenho da inovação relativamente aos planos da Instituição	Grupo 2 Questões 2.1 a 2.4	(Vigoda-Gadot, 2007) <sup>7</sup> (Trigo & Vence, 2012) (Lin & Liu, 2016)
	Desempenho da inovação relativamente às expetativas da política de liderança	Grupo 2 Questões 2.1 a 2.4	
	Desempenho da inovação relativamente às expetativas dos clientes/utentes e grupos de defesa dos cidadãos	Grupo 2 Questões 2.1 a 2.4	
	Desempenho global relativamente aos planos da Instituição	Grupo 2 Questões 2.5 a 2.8	
	Desempenho global relativamente às expetativas da política de liderança	Grupo 2 Questões 2.5 a 2.8	
	Desempenho global relativamente às expetativas dos clientes/utentes e grupos de defesa dos cidadãos	Grupo 2 Questões 2.5 a 2.8	
Comportamento Organizacional	Abertura Organizacional	Grupo 3 Questões 3.1 a 3.6	(Viltard & Acebo, 2018) (Zhu et al., 2018)
	Tomada de Risco	Grupo 3 Questões 3.5 a 3.6, 3.11 e 3.12	
	Orientação Futura	Grupo 3 Questões 3.7 a 3.10	
Espírito de Equipa e Política Interna	Espírito de equipa dentro da organização	Grupo 4 Questões 4.1 a 4.7	(Caeiro, 2018) (Ceitil, 2016)
Cultura Organizacional	Conetividade e centralização	Grupo 5 Questões 5.1 a 5.10	(Jaskyte, 2004) (Zhu et al., 2018)
Criatividade, Inovação e Empreendedorismo	Criatividade	Grupo 6 Questões 6.1 a 6.5	(Viltard & Acebo, 2018) (Piteira, 2010)
	Comportamento Empreendedor	Grupo 6 Questões 6.6 a 6.9	
	Inovação	Grupo 6 Questões 6.10 a 6.12	
Orientação da aprendizagem	Orientação da aprendizagem	Grupo 7 Questões 7.1 a 7.7	(Zhu et al., 2018)
	Objetivos da orientação da aprendizagem	Grupo 7 Questões 7.8 a 7.14	
	Eficiência da aprendizagem na organização		

Satisfação com o Trabalho	Satisfação com o trabalho	Grupo 8 Questões 8.1 a 8.5	(Devesa, 2016) (Caeiro, 2018)
Caracterização Sócio demográfica	Idade Género Habilitações Académicas	Grupo 9 Questões.9.1 a 9.5.1	(Scott & Bruce, 1994) (Piteira, 2010) (Hassi & Rekonen, 2018)

Tabela 5: Questionário aplicado aos colaboradores

No sentido de complementar o estudo, realizou-se uma análise qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas a três diretores técnicos de IPSS com respostas dirigidas à população sénior, no sentido de confirmar o seu conhecimento relativamente aos conceitos e teorias desenvolvidas na revisão de literatura e aos resultados obtidos com a análise quantitativa. A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada com recurso ao *software NVivo 12*, de forma a identificar e melhor perceber o efeito que cada dimensão de análise assume nas IPSS. A análise centrou-se em palavras, frases e pensamentos dos entrevistados para compreender as suas perceções sobre a inovação em instituições do terceiro setor. Cada entrevista foi tratada individualmente, tendo-se procedido à sua transcrição e à codificação dos dados. Na análise de conteúdo privilegiou-se a comparação dos dados recolhidos com a teoria, permitindo assim interligar conceitos, teorias e perspetivar o contributo desta investigação.

Definida a metodologia de investigação, as hipóteses e os métodos de recolha de dados, o próximo capítulo apresenta e analisa os resultados do presente estudo.

# Capítulo IV

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

---

Neste capítulo procedeu-se à apresentação e análise dos resultados provenientes da aplicação dos questionários aos diretores técnicos e aos colaboradores das IPSS, e são analisadas as entrevistas semiestruturadas a dos três diretores técnicos.

O mesmo encontra-se subdividido em três momentos: inicialmente será apresentada a análise do questionário aplicado aos diretores técnicos IPSS, com respostas sociais para pessoas idosas, onde se estuda a localização das IPSS, o ano de fundação da instituição e a forma jurídica, o número de respostas sociais para pessoas idosas, o número de colaboradores e os serviços prestados. Ainda na análise do primeiro questionário é estudada a inovação nas IPSS com respostas sociais para pessoas idosas, em específica a relação entre as tipologias de inovação; num segundo momento é analisado o segundo questionário aplicado aos colaboradores das IPSS, iniciando-se com a descrição do perfil dos respondentes, incluindo as variáveis de idade, género, categoria profissional e habilitações académicas. Após a sua caracterização são analisadas as respostas relativas aos determinantes de inovação (criação/difusão da informação, desempenho, comportamento organizacional, espírito de equipa e política interna, cultura organizacional, criatividade e inovação, orientação da aprendizagem e satisfação com o trabalho). Perante o resultado obtido, foi também explorado de que forma os determinantes influenciam a inovação; e posteriormente, é analisada a dependência entre a percentagem de apoio público e o índice de inovação. A análise de ambos os questionários foi realizada através de estatísticas descritiva univariada e multivariada no *software* SPSS, versão 25.

No último momento do capítulo IV, é realizada a análise qualitativa das três entrevistas semiestruturadas, através do *software* NVIVO12, com o objetivo de complementar o presente estudo.

#### **4.1. Perfil das IPSS com respostas sociais para pessoas idosas**

Para este estudo, a população foi inquirida através de questionários enviados aos diretores técnicos de todas as organizações sem fins lucrativos do norte do país, entre as quais: Associações, Associações Mutualistas, Cooperativas, Fundações, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Misericórdias, Organizações de Desenvolvimento Local e as Organizações Não-Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento, Federações, Uniões e Confederações, através de correio eletrónico num total de 560 instituições, das quais: 207 do Porto, 76 de Viana do Castelo, 50 de Bragança, 51 de Vila Real e 176 de Braga. Tendo obtido um número de respostas de 28 instituições.

Com o intuito de responder ao objetivo O<sub>1</sub> (Analisar qual o perfil das IPSS que prestam serviços nas respostas sociais para pessoas idosas, no que respeita à inovação) inicia-se esta secção, a definir o perfil das IPSS inquiridas. Como mencionado anteriormente é analisada a localização, o ano de fundação da instituição e a sua forma jurídica, o número de respostas sociais para pessoas idosas, o número de colaboradores, a formação dos colaboradores e os serviços prestados.

### **Localização**

Das 28 instituições respondentes, 10 (35,7%) pertencem ao distrito de Braga, 3 (10,7%) ao distrito de Bragança, 6 (21,4%) ao distrito do Porto, 4 (14,3%) ao distrito de Viana do Castelo e 5 (17,9%) ao distrito de Vila Real, conforme ilustrado na Figura 7. A maioria (26) é membro da UDIPSS.

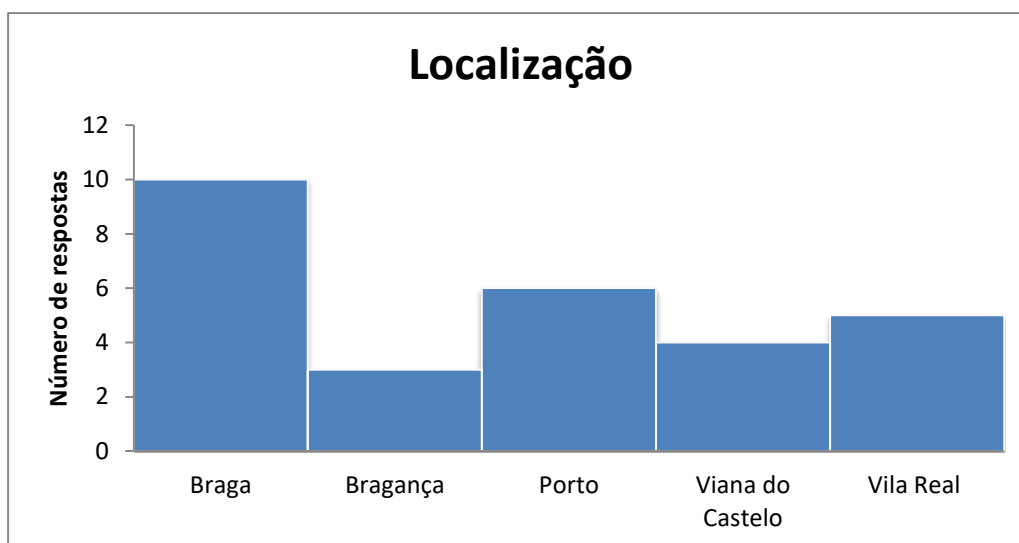


Figura 7: Localização



### Ano de fundação da instituição e forma jurídica

Da amostra em estudo, a instituição mais antiga fundou-se em 1941 e a mais recente em 2010. No que concerne às formas jurídicas das instituições inquiridas, verifica-se que das 28 instituições, 19 são associações, 8 fundações e 1 cooperativa, conforme ilustra a Figura 8.

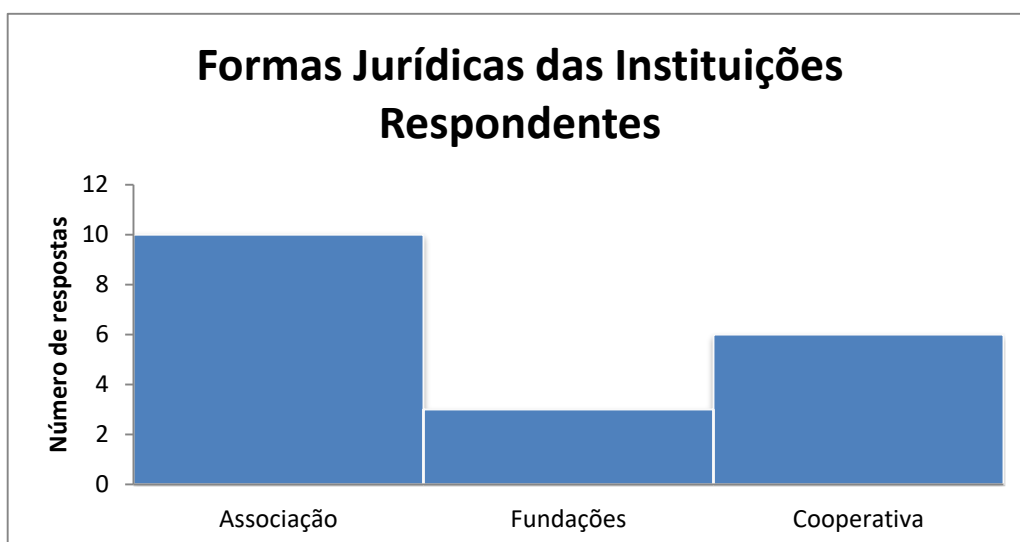


Figura 8: Formas Jurídicas das Instituições Respondentes

### Respostas sociais para pessoas idosas

Relativamente ao número de respostas sociais para pessoas idosas, por distrito, verifica-se que todos os distritos têm em comum três tipos de respostas para pessoas idosas, sendo essas, o Serviço de Apoio Domiciliário, o Centro de Dia e a Estrutura Residencial para Idosos. Nas outras nove respostas sociais incluem-se centro de atividades de tempos livres, creche, cantina social, UCCI, universidade sénior, projeto comunitário de apoio a famílias carenciadas e jardim-de-infância, conforme se pode constatar através da análise da Tabela 6.

Respostas Sociais	Frequência	Percentagem (%)
-------------------	------------	-----------------

Serviço de Apoio Domiciliário	24	85,7%
Centro de Dia	19	67,9%
Centro de Convívio	6	21,4%
Centro de Noite	2	7,1%
Acolhimento Familiar	1	3,6%
ERPI	10	35,7%
Lar Residencial	2	7,1%
Residência	2	7,1%
Outras	9	32,1%

Tabela 6: Respostas Sociais para pessoas idosas

### **Número de colaboradores**

O número de pessoas a trabalhar nas respostas para pessoas idosas no ano 2013 variam de 0 a 57, sendo a média de 14 pessoas, enquanto que no ano 2016 este número varia de 0 a 59, sendo a média de 19 pessoas. Nota-se, portanto, um aumento genérico do número de pessoas a prestar serviços na área das respostas sociais para pessoas idosas, conforme Figura 9.



Figura 9: Variação do número de funcionários ao serviço da instituição

### **Formação dos colaboradores**

No que respeita à formação dos colaboradores, conforme Figura 10, nota-se uma prevalência nos colaboradores sem formação, seguido de colaboradores com licenciatura e em menor número com mestrado e doutoramento. De notar que o número de colaboradores licenciados e mestres aumentou no ano de 2016.

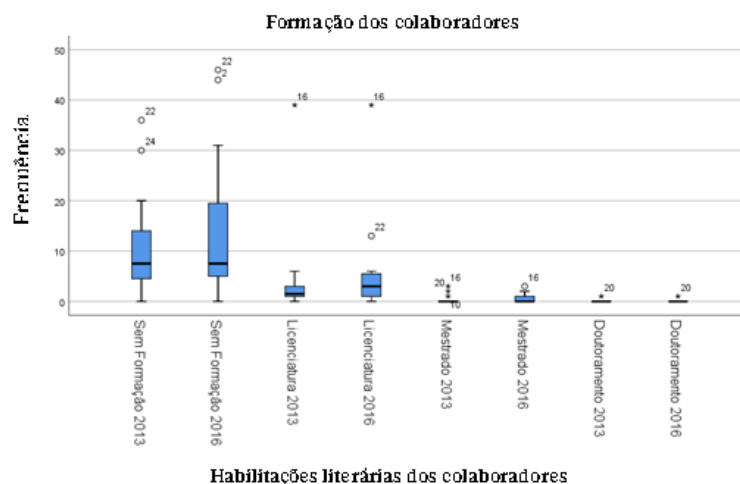


Figura 10: Habilitações literárias dos colaboradores

### **Serviços prestados**

Na análise realizada ao tipo de serviços para pessoas idosas prestado às IPSS, verifica-se que há um número elevado de instituições que contempla a maioria dos serviços. Existem outros que são oferecidos em menor número, tais como hidroterapia, fisioterapia, teleassistência e acolhimento temporário, conforme Tabela 7.

<b>Serviço</b>	<b>Número de instituições que prestam o serviço</b>
Alojamento	14
Higiene Pessoal	26
Nutrição e Alimentação	25
Tratamento de Roupas	26
Higiene dos Espaços	24
Apoio no Desempenho das Atividades de Vida Diária e Instrumentais	26
Cuidados de Enfermagem	17
Administração de Fármacos	26
Cuidados de Imagem	26
Acompanhamento e Transporte a Consultas	20
Apoio Psicossocial	19
Fisioterapia	8
Hidroterapia	1
Assistência Religiosa	18
Atividades de Animação e Socialização	26
Serviço de Teleassistência	6
Realização de Pequenas Reparações no Domicílio	11
Cedências de ajudas técnicas	23
Formação e Sensibilização dos Familiares e Cuidadores Informais para a Prestação de Cuidados aos Utentes	14
Transporte	24
Acolhimento Temporário	5

Tabela 7: Serviços Prestados

Com a obtenção dos dados acima descritos na caracterização do perfil das IPSS com respostas sociais para pessoas idosas, conclui-se que o perfil das IPSS respondentes da zona norte de Portugal caracteriza-se por um maior número de instituições no distrito de Braga, e a forma jurídica mais evidente é a Associação. As respostas sociais para pessoas idosas estão maioritariamente disponíveis em todos os distritos, sendo que as respostas de Serviço de Apoio Domiciliário, Centro de Dia e Estrutura Residencial para Idosos são comuns em todos os distritos. No que concerne aos colaboradores, verifica-se um aumento do número de pessoas na área das respostas sociais para pessoas idosas. Relativamente à formação, verifica-se uma prevalência de colaboradores sem formação superior. Nos serviços prestados, há uma igualdade de instituições a prestar os serviços de higiene pessoal, apoio no desempenho nas atividades de vida diária e instrumentais, cuidados de imagem e atividades de animação e socialização.

## 4.2 Inovação nas IPSS com respostas sociais para pessoas idosas

O presente subcapítulo visa analisar a relação entre as tipologias de inovação e a dependência entre as características sociodemográficas do respondente e o índice de inovação. Obtido o perfil das IPSS com respostas sociais para pessoas idosas, pretendeu-se estudar os vários tipos da inovação, no sentido de dar resposta aos objetivos de investigação, em particular identificar a existência de inovação nas IPSS (O<sub>2</sub>). Para tal consideram-se a Inovação do Produto, a Inovação do Processo, a Inovação de Serviços e a Inovação Organizacional e pretende verificar-se como, e se as mesmas se relacionam. Para tal foram criadas 4 variáveis: *Inov\_Prod*, *Inov\_Proc*; *Inov\_Serv* e *Inov\_Org*. Estas variáveis foram criadas adicionando os vários itens, se existiam, de cada um dos tipos de inovação, conforme Tabela 8.

Variável	Questão	Valores	Frequência (%)
Inov_Prod	Durante o período de 2013 a 2016 a Instituição introduziu produtos novos ou significativamente melhorados;	1: sim	18 (64,3%)
		0: não	9 (32,1%)
		Não respondeu	1 (3,6%)
Inov_Serv	Durante o período de 2013 a 2016 a Instituição introduziu serviços novos ou significativamente melhorados;	1: sim	19 (67,9%)
		0: não	7 (25,0%)
		Não respondeu	2 (7,1%)
Inov_Proc	Durante o período de 2013 a 2016, a Instituição implementou: - Métodos de fabrico ou produção (de bens ou serviços) novos ou significativamente melhorados; - Métodos de logística, entrega ou distribuição dos fatores produtivos (inputs) ou produtos finais (bens e/ou serviços) novos ou significativamente melhorados;	0: Não implementou	1 (3,6%)
		1: Implementou um item	16 (57,1%)
		2: Implementou dois itens	7 (25,0%)
		3: Implementou três itens	2 (7,1%)

	- Atividades de apoio aos processos da organização novas ou significativamente melhoradas (por exemplo, novos sistemas de manutenção, de contabilidade ou informática);	Não respondeu	2 (7,1%)
Inov_Org	Durante o período de 2013 a 2016, a Instituição introduziu: -Novas práticas de negócio na organização dos procedimentos (por exemplo, na gestão da cadeia de fornecedores, na reengenharia de negócios, na gestão do conhecimento, “leanproduction”, na gestão da qualidade, etc.); -Novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão (por exemplo, primeira utilização de novos sistemas de responsabilização dos trabalhadores, de trabalho em equipa, descentralização, integração ou desintegração de serviços, sistemas de formação, etc.); -Novos métodos de organização das relações externas com outras empresas ou instituições públicas (por exemplo, primeira utilização de alianças, parcerias, “outsourcing” ou subcontratação, etc.)	0: Não Introduziu	0 (0,0%)
		1: Introduziu um item	14 (50,0%)
		2: Introduziu dois itens	3 (10,7%)
		3: Introduziu três itens	6 (21,4%)
		Não respondeu	5 (17,9%)

Tabela 8: Variáveis de Inovação

No que se refere aos vários tipos de inovação, 18 instituições afirmam ter inovação de produto, 19 afirmam ter inovação de serviços, 25 indicam ter implementado algum tipo de inovação de processo e 23 ao nível organizacional. Ainda no sentido de responder ao (O<sub>2</sub>), identificar se há inovação nas IPSS, pode definir-se um índice de inovações das instituições inquiridas. Este índice representará, então, o grau de inovação das IPSS, e assim, quanto maior for o índice, maior será o grau de inovação nas IPSS.

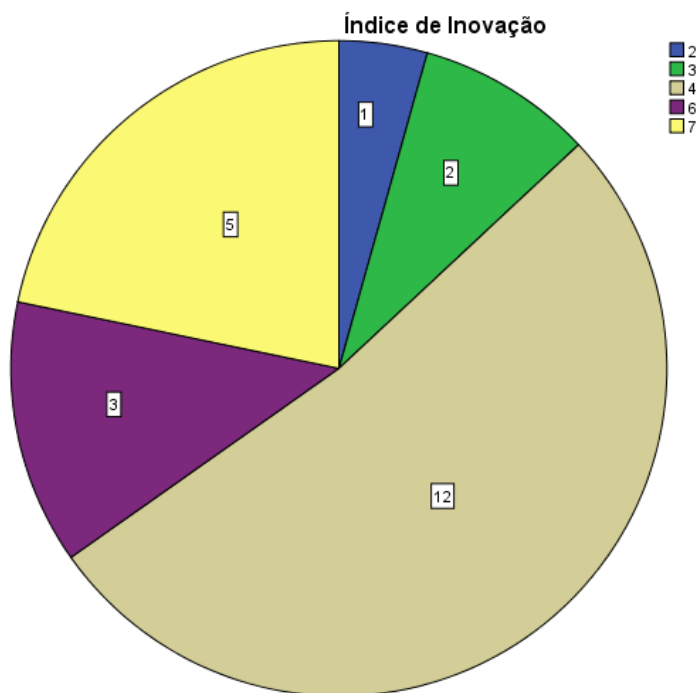


Figura 11: Índice de Inovação

Este índice toma valores entre 2 e 7, sendo que 2 corresponde a ter selecionado dois dos itens de inovação e 7 a ter selecionado sete itens de inovação. Verifica-se que a maioria das instituições (12 - 42,9%) indicou deter 4 itens de inovação.

#### 4.2.1. Relação entre os tipos de inovação

Tendo em vista o objetivo de identificar se há relação entre os vários tipos de inovação nas IPSS ( $O_3$ ) e dar resposta à primeira hipótese de investigação, testaram-se as associações entre os vários tipos de inovação. O modelo de investigação, conforme Figura 12, será com todas as correlações entre os diversos tipos de inovação, para verificar as seguintes sub-hipóteses:

H1<sub>a</sub>:A inovação do Produto está associada com a inovação do Processo;

H1<sub>b</sub>:A inovação do Processo está associada com a inovação Organizacional;

H1<sub>c</sub>:A inovação Organizacional está associada com a inovação de Serviço;

H1<sub>d</sub>:A inovação de Serviço está associada com a inovação do Produto;

H1<sub>e</sub>:A inovação Organizacional está associada com a inovação do Produto;

H1<sub>f</sub>: A inovação de Serviço está associada com a inovação do Processo.

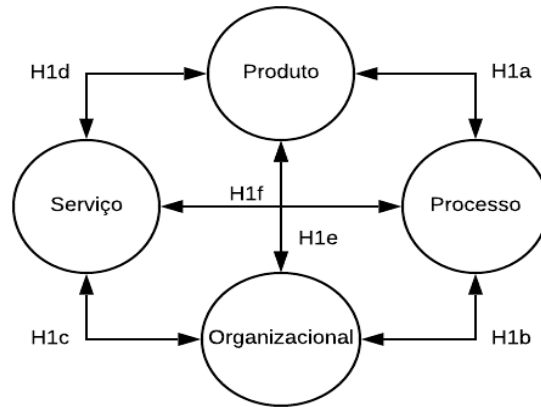


Figura 12: Relação entre tipo de inovação

Como as variáveis são qualitativas ordinais, usou-se o teste do  $\chi^2$ (qui-quadrado), o teste de Kendall's tau-b e o Teste de Spearman, tendo-se obtido resultados apresentados na Tabela 9.

Hipótese	Valor de prova do Teste Pearson Chi-Square	Medida de associação (Kendall's tau-b)	Valor de prova do teste de Sperman	Coefficiente de Spearman
H1 <sub>a</sub>	0,077*	0,104	0,083*	0,347
H1 <sub>b</sub>	0,276	0,707	0,708	-----
H1 <sub>c</sub>	0,001**	0,010**	0,035**	0,441
H1 <sub>d</sub>	0,211	0,021**	0,093*	0,358
H1 <sub>e</sub>	0,248	0,928	0,934	-----
H1 <sub>f</sub>	0,244	0,057*	0,095*	0,334

\*Significativo para um nível de significância de 10%  
\*\* Significativo para um nível de significância de 5%

Tabela 9: Testes de associação entre os níveis de inovação

Nos casos em que os valores de prova são menores do que o nível de significância de 5%, rejeita-se a hipótese de independência entre os níveis de inovação considerados, havendo evidência estatística para considerar que esses níveis de inovação estão associados. Caso contrário, não se rejeita a hipótese de independência entre os níveis de inovação considerados, havendo evidência estatística para considerar que esses níveis de inovação não estão associados ou são independentes. Se o nível de significância considerado for 10% ainda se podem considerar mais associações.

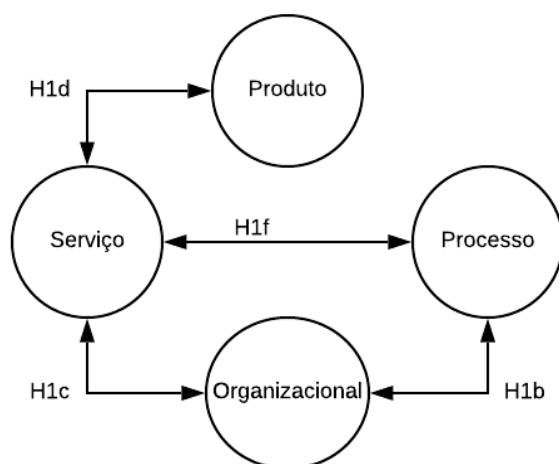


Figura 13: Relações entre os tipos de inovação confirmadas

Conclui-se assim que a um nível de significância de 5%, podem considerar-se as associações entre inovação de processo e organizacional e a inovação organizacional e de serviços. Para o nível de significância de 10% ainda podem ser consideradas as associações entre inovação de serviços e inovação de produto, e inovação de serviços com inovação de processos. Todas estas associações são moderadas e positivas o que indica que quando um tipo de inovação aumenta a outro também aumenta.

#### 4.2.2. Dependência entre as características sociodemográficas e o índice de inovação

Também se tornou pertinente estudar se as características sociodemográficas do respondente influenciam a sua perceção sobre o índice de inovação ( $O_4$ ). Para tal, usaram-se testes de comparação de médias, não havendo evidências estatísticas para concluir haver diferenças significativas entre grupos formados pelas características sociodemográficas, a um nível de significância de 5%. As características sociodemográficas presentes no questionário são o intervalo de idade do respondente, o género, a categoria profissional, as habilitações académicas (Tabela 10) e ser diretor técnico ou não de alguma resposta social na instituição.

Habilitações	Frequência (%)
Não respondeu	7 (25%)
Doutoramento	1 (3,6%)
Especialização/Pós Graduação	5 (17,9%)
Licenciatura	9 (32,1%)
Mestrado	6 (21,4%)
Total	28 (100%)

Tabela 10: Habilitações académicas

Das 28 instituições, 7 não responderam à questão sobre a idade do respondente; das restantes, verificou-se que 14 (59%) pertencem ao intervalo 35-44 anos, 7 pertencem ao intervalo 25-34 anos, e 18 são do sexo feminino e 3 do sexo masculino, as restantes não responderam. Os respondentes foram na maioria (35,7%) diretores técnicos ou de serviço; 10,7% assistentes sociais; 14,3% técnicos superiores de educação; 14,4% ocupam funções de coordenação, presidente, sociólogo ou gestor da qualidade e os restantes não responderam, sendo que 17 são diretores técnicos de alguma resposta social na instituição. No que se refere às habilitações académicas, 32,1% são licenciados, 39,3% têm Mestrado ou Especialização e um (3,6%) tem doutoramento (Tabela 10).

No mesmo enquadramento, foi enviado, posteriormente, um questionário aos colaboradores das IPSS da zona norte de Portugal, com o objetivo de ser igualmente aplicado aos colaboradores das instituições. O inquérito é constituído por nove grupos de questões, subdivididos pelos seguintes temas: Criação/Difusão de Informação, Desempenho, Comportamento Organizacional, Espírito de Equipa e Política Interna, Cultura Organizacional, Criatividade/Inovação e Empreendedorismo, Orientação da Aprendizagem, Satisfação com o Trabalho e por fim Caracterização Sociodemográfica.

### 4.3 Perfil dos colaboradores das IPSS

Com a finalidade de responder ao objetivo O<sub>5</sub> (Analisar o perfil dos colaboradores das IPSS) inicia-se esta seção, a definir o perfil dos colaboradores das IPSS inquiridas. Responderam ao questionário 51 trabalhadores. Através da análise da Tabela 11, verifica-se que 40,5% dos colaboradores que ao inquérito têm idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos e 32,4% têm idades compreendidas entre os 45 e os 49 anos. A maioria dos indivíduos inquiridos são do sexo feminino, num total de 70,6%; dos restantes, um é do sexo masculino e os outros não completaram as questões não tendo respondido aos itens sobre a caracterização biográfica (27,5%). Dos colaboradores inquiridos, a maioria são assistentes administrativos (21,6%) e apenas 16,2% são diretores/coordenadores. Responderam ao questionário outras categorias profissionais, como animador, assistente administrativo, assistente social, auxiliar, enfermeira, enfermeiro, fisioterapeuta, nutricionista, psicólogo e técnico superior.

<b>Variáveis</b>	
<u>Idade</u>	
Até aos 20 anos	0
20-24 anos	0
25-34 anos	2
35-44 anos	15
45-49 anos	12
50-54 anos	5
55-64 anos	2
Mais de 64 anos	1
<u>Género</u>	
Feminino	Masculino
36	<u>1</u>
<u>Categoria Profissional</u>	
Animador	2
Assistente Administrativo	8
Assistente Social	1
Auxiliar	6
Coordenador	1
Educador de Infância	1
Enfermeiro	5
Fisioterapeuta	2
Nutricionista	1
Psicólogo	3
Técnico Superior	2
Diretor	5
<u>Habilitações Académicas</u>	
4ª Classe/6ºano (2ºciclo)	5
9º Ano (3º ciclo)	9

12º Ano/Curso Profissional	9
Bacharelato/Licenciatura	11
Especialização/Pós Graduação	2
Mestrado	1
Doutoramento	0

Tabela 11: Caracterização biográfica dos colaboradores

### 4.3.1. Fatores latentes dos determinantes de inovação

Na sequência do questionário aplicado aos colaboradores das instituições, e com a finalidade de responder aos objetivos O<sub>6</sub> (Identificar os fatores latentes dos determinantes de inovação) e O<sub>7</sub> (Analisar de que forma os determinantes influenciam a inovação), segue-se a análise às respostas relativas aos determinantes de inovação. À semelhança de Gerry et al., (2015), foi realizada a análise fatorial (AF) exploratória no SPSS, no sentido de identificar os fatores latentes dos determinantes de inovação (O<sub>6</sub>). Não é possível realizar, neste caso, a análise confirmatória e o modelo estrutural, neste caso, não são possíveis de realizar, dada a dimensão da amostra ser pequena. O método de extração de fatores considerado foi o método dos componentes principais, com rotação Varimax com normalização de Kaiser. Os fatores comuns retidos foram aqueles que apresentam um valor próprio (*eigenvalue*) superior a 1, em consonância com a análise do *ScreePlot* da percentagem de variância retida. Para avaliar a adequabilidade da amostra à AF utilizou-se o critério Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O teste de esfericidade de Bartlett é usado para testar a igualdade da matriz de correlações à matriz identidade. A adequabilidade de cada variável à AF foi analisada nas medidas na diagonal da matriz anti-imagem (MSA—measure of sample adequacy). A análise da consistência interna dos fatores obtidos foi avaliada através do *alfa* de Cronbach.

#### 4.3.1.1 Criação/Difusão de informação

Analisando a matriz de correlações das variáveis consideradas (opiniões apresentadas pelos colaboradores à questão 1 (P1) sobre Criação/Difusão de informação, onde 1="discordo totalmente" e 5="concordo totalmente") verifica-se que 67 das 91 correlações (74%) são significativas para um nível de significância de 5%, o que sugere ser adequado usar a AF para este grupo de questões. Considerando os valores para o teste de esfericidade de Bartlett, cuja hipótese nula é a igualdade da matriz de correlações à matriz identidade, conclui-se que o valor de prova é aproximadamente nulo, pelo que se rejeita a hipótese nula, sendo adequado utilizar a AF para estas variáveis. A medida de adequabilidade da amostra KMO é 0,864, o que de acordo com Marôco (2010) é uma medida boa relativamente à recomendação de aplicação da AF. Foram extraídos 2 fatores de acordo com o *screepplot* com valores próprios superiores a 1. Estes

2 fatores explicam cerca de 66% da variância total das 14 variáveis/opiniões contidas da questão sobre Criação/Difusão de informação, Tabela 12. As medidas MSA, conforme dados da Tabela 12 são todas superiores a 0,7 o que indica serem todas importantes para a AF. A matriz dos scores após rotação, omitindo scores inferiores a 0,35, é também apresentada.

Variáveis	Componentes		
	MSA	1	2
A instituição reúne sistematicamente informação relevante para a prestação de serviços	0,858	0,916	
A instituição inquire sistematicamente os seus clientes/utentes, sobre a qualidade dos serviços (pelo menos uma vez por mês)	0,914	0,835	
A instituição faz constantemente pesquisas sobre os clientes/utentes dos serviços que presta	0,875	0,829	
A instituição é lenta na deteção de mudanças fundamentais no seu campo de serviços	0,902	0,801	
A instituição é lenta a detetar mudanças nas preferências e necessidades dos clientes/utentes	0,867	0,800	
A instituição promove reuniões interdepartamentais para discutir mudanças nas necessidades dos clientes/utentes dos serviços prestados	0,889	0,800	
A instituição discute as necessidades futuras dos clientes/utentes relacionadas com os serviços prestados	0,944	0,790	
Quando algo importante acontece a um dos clientes/utentes durante a prestação de um dos serviços, todos ficam a saber num curto período de tempo	0,934	0,705	
Os dados sobre a satisfação dos clientes/utentes acerca dos serviços prestados são divulgados regularmente em todos os níveis da instituição	0,872	0,697	
As reclamações dos clientes/utentes são tidas em consideração nesta instituição	0,899	0,696	
Mesmo que tivesse novas e boas ideias de melhoria, não conseguiria implementá-las em tempo útil	0,720		0,918
Por uma razão ou outra, a Instituição tende a ignorar as mudanças nas necessidades dos clientes/utentes dos serviços que presta	0,729		0,916
A instituição revê periodicamente os esforços no desenvolvimento dos serviços prestados para garantir que estes vão de encontro às necessidades dos clientes/utentes	0,743		0,678
Se houver uma grande mudança nas necessidades dos clientes/utentes, a Instituição responde de imediato	0,704		0,625
N	Total	10	4
Variância Explicada	66,203	45,045	21,158
alpha de Cronbach		0,935	0,820

Tabela 12: Matriz de componentes após rotação Criação/Difusão de Informação

No que respeita ao alpha de Cronbach, obtiveram-se os valores 0,935 para o Fator 1, o que corresponde a uma consistência muito boa, e 0,82 para o Fator 2, o que corresponde a uma consistência boa, Pestana & Gageiro (2014). Os resultados obtidos, de certa forma, são similares aos de Gerry et al., (2015), onde foram identificados 4 fatores. Baseados no que Gerry et al., (2015) apresenta, podemos dar as designações seguintes aos fatores: fator 1 - Criação e disseminação de informação e o fator 2 - Capacidade organizacional e de resposta.

#### 4.3.1.2 Desempenho

Analogamente a (Gerry et al., (2015) , as opiniões apresentadas pelos colaboradores às questões 2 a 7 (P2-P7), sobre o desempenho das inovações introduzidas na instituição, (onde 1=“muito mau” e 5=“muito bom”), foram analisadas usando análise fatorial, questão a questão. Em todas as secções obtém-se apenas 1 fator. Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 13 e são similares aos de Gerry et al., (2015), onde foi identificado 1 fator em cada secção. Esta análise só foi feita para instituições que responderam ter introduzido alguma inovação durante o período de 2013 a 2016.

Fatores	KMO	Classificação Marôco (2010)	Teste de Bartlett		Variância Explicada	alpha de Cronbach	Classificação Pestana & Gageiro (2014)
			Qui-quadrado	Valor de Prova			
Desempenho da inovação relativamente aos planos da Instituição	0,808	Boa	108,95	0,000	85,921	0,945	Muito Boa
Desempenho da inovação relativamente às expetativas da política de liderança	0,748	Média	140,10	0,000	89,96%	0,962	Muito Boa
Desempenho da inovação relativamente às expetativas dos clientes/utentes e grupos de defesa dos cidadãos	0,840	Boa	237,51	0,000	97,02%	0,990	Muito Boa
Desempenho global relativamente aos planos da Instituição	0,848	Boa	135,38	0,000	89,09%	0,957	Muito Boa
Desempenho global relativamente às expetativas da política de liderança	0,832	Boa	197,94	0,000	95,03%	0,982	Muito Boa
Desempenho global relativamente às expetativas dos clientes/utentes e grupos de defesa dos cidadãos	0,746	Média	213,56	0,000	95,71%	0,985	Muito Boa

Tabela 13: Fatores relativos ao desempenho

A medida de adequabilidade da amostra KMO em todos os casos situou-se nos intervalos ]0,7;0,8] e ]0,8;0,9] (Tabela 13) , o que, de acordo com Marôco (2010), é uma medida média e boa, respetivamente, relativamente à recomendação de aplicação da AF. O mesmo é corroborado pelos valores obtidos no teste de Bartlett. Estes fatores explicam mais de 85% da variância total das variáveis/opiniões contidas em cada questão. No que respeita ao alpha de Cronbach, obtiveram-se os valores superiores a 0,9 o que corresponde a uma consistência muito boa, segundo Pestana & Gageiro (2014).

#### 4.3.1.3 Comportamento Organizacional

Analisando a matriz de correlações das variáveis consideradas (opiniões apresentadas pelos colaboradores à questão 8 (P8) sobre comportamento organizacional, onde 1="discordo totalmente" e 5="concordo totalmente") verifica-se que 59 das 66 correlações (89%) são significativas para um nível de significância de 5%, o que sugere ser adequado usar a AF para este grupo de questões. Considerando os valores para o teste de esfericidade de Bartlett, cuja hipótese nula é a igualdade da matriz de correlações à matriz identidade, conclui-se que o valor de prova é aproximadamente nulo, pelo que se rejeita a hipótese nula, sendo adequado utilizar a AF para estas variáveis. A medida de adequabilidade da amostra KMO é 0,819, o que de acordo com Marôco (2010) é uma medida boa relativamente à recomendação de aplicação da AF.

Foram extraídos 2 fatores de acordo com o *screeplot*, com valores próprios superiores a 1. Estes 2 fatores explicam cerca de 75% da variância total das variáveis/opiniões contidas na questão sobre Comportamento organizacional. As medidas MSA, conforme dados da Tabela 14 são todas superiores a 0,5 o que indica serem todas importantes para a AF. A matriz dos *scores* após rotação, omitindo os *scores* menores, é também apresentada.

Matriz de Componentes após Rotação			
Variáveis	(MSA)	Componentes	
		1	2
A instituição movimenta-se constantemente em direcção ao desenvolvimento de novas respostas	0,794	0,891	
O apoio ao desenvolvimento de novas ideias está prontamente disponível por parte da instituição	0,756	0,869	
A instituição está aberta a novas ideias	0,898	0,835	
Nesta instituição, as pessoas estão sempre à procura de novas formas de olhar os "problemas"	0,837	0,825	
A instituição acredita que vale a pena adotar grandes riscos para ter mais e melhores retornos	0,897	0,810	

A instituição incentiva novas estratégias, mesmo sabendo que algumas irão falhar	0,837	0,809	
A instituição estabelece um conjunto realista de metas futuras para si mesma	0,751	0,776	
A instituição assegura efetivamente que todos os gestores e funcionários partilhem a mesma visão de futuro	0,906	0,696	
A instituição transmite um rumo no futuro bem claro aos seus funcionários/colaboradores	0,51	0,619	
A instituição tem uma visão realista quanto ao futuro dos setores/departamentos e colaboradores	0,77		0,889
A instituição gosta de arriscar	0,901		0,793
A instituição gosta de jogar pelo seguro	0,799		0,521
N		9	3
Variância Explicada	74,621	51,077	23,544
alpha de Cronbach		0,943	0,861

Tabela 14: Matriz de componentes após rotação de comportamento organizacional

No que respeita ao alpha de Cronbach, obtiveram-se os valores 0,943 para o Fator 1, o que corresponde a uma consistência muito boa, e 0,861 para o Fator 2, o que corresponde a uma consistência boa, segundo Pestana & Gageiro (2014). Os resultados obtidos são similares aos de (Gerry et al., 2015), onde foram identificados 2 fatores. Baseados no que ela apresenta, podemos dar as designações seguintes aos fatores: fator 1: Abertura Organizacional e Orientação Futura e fator 2: Tomada de risco.

#### 4.3.1.4 Espírito de equipa e política interna

Analisando a matriz de correlações das variáveis consideradas (avaliações feitas pelos colaboradores na questão 9 (P9) do espírito de equipa e políticas internas da instituição, onde 1="discordo totalmente" e 5="concordo totalmente") verifica-se que 13 das 21 correlações (62%) são significativas para um nível de significância de 5% o que sugere ser adequado usar a AF para este grupo de questões. Considerando os valores para o teste de esfericidade de Bartlett, cuja hipótese nula é a igualdade da matriz de correlações à matriz identidade, conclui-se que o valor de prova é aproximadamente nulo, pelo que se rejeita a hipótese nula, sendo adequado utilizar a AF para estas variáveis.

A medida de adequabilidade da amostra KMO é 0,700, o que, de acordo com Marôco (2010), é uma medida média relativamente à recomendação de aplicação da AF. Será de esperar que a medida de adequabilidade de alguma das variáveis seja pequena. Analisando a diagonal da matriz anti-imagem, observa-se que as medidas são todas superiores a 0,5, não sendo

imperativo retirar nenhuma das variáveis da análise. Foram extraídos 2 fatores de acordo com o *screeplot*, com valores próprios superiores a 1. Estes 2 fatores explicam cerca de 70% da variância total das avaliações feitas pelos colaboradores sobre espírito de equipa e políticas internas da instituição. As medidas MSA, conforme dados da Tabela 15, são todas superiores a 0,5 o que indica que as variáveis são todas importantes para a AF. A matriz dos *scores* após rotação, omitindo os *scores* menores, é também apresentada.

Variáveis	Componentes		
	MSA	1	2
Nesta Instituição, o espírito de equipa prevalece em todos os níveis	0,738	0,914	
Nesta Instituição, as pessoas sentem-se dependentes em relação aos outros colegas de serviço	0,743	0,899	
Nesta Instituição, as pessoas estão genuinamente preocupadas com as necessidades e problemas dos outros	0,836	0,898	
Nesta Instituição, as pessoas sentem-se emocionalmente “apegadas” aos outros	0,650	0,555	
Nesta Instituição, as pessoas normalmente não falam com medo de retaliações	0,594		0,819
Nesta Instituição, as pessoas tentam subir “deitando os outros abaixo”	0,529		0,786
Nesta instituição, algumas alterações só serviram aos propósitos de algumas pessoas, não à unidade de trabalho	0,61		0,784
N		4	3
Variância Explicada		41,825	28,679
alpha de Cronbach		0,843	0,730

Tabela 15: Matriz de componentes após rotação de espírito de equipa e política interna

No que respeita ao alpha de Cronbach, obtiveram-se os valores 0,843 para o Fator 1, o que corresponde a uma consistência boa, e 0,73 para o Fator 2, o que corresponde a uma consistência razoável, segundo Pestana & Gageiro (2014).

Os resultados obtidos são similares aos de Gerry et al., (2015), onde foram identificados 2 fatores. Baseados no que ela apresenta podemos dar as designações seguintes aos fatores: fator 1: Espírito de equipa dentro da organização e fator 2: Política Interna.

#### 4.3.1.5 Cultura Organizacional

Analisando a matriz de correlações das variáveis consideradas (avaliações feitas pelos colaboradores relativamente à conetividade e centralização na instituição (P10), onde 1=“discordo totalmente” e 5=“concordo totalmente”), verifica-se que 24 das 45 correlações (53%) são significativas para um nível de significância de 5%, o que sugere ser adequado usar a AF para este grupo de questões. Considerando os valores para o teste de esfericidade de Bartlett, cuja hipótese nula é a igualdade da matriz de correlações à matriz identidade, conclui-

se que o valor de prova é aproximadamente nulo, pelo que se rejeita a hipótese nula, sendo adequado utilizar a AF para estas variáveis.

A medida de adequabilidade da amostra KMO é 0,697, o que, de acordo com Marôco (2010), é uma medida medíocre relativamente à recomendação de aplicação da AF. Será de esperar que a medida de adequabilidade de alguma das variáveis seja pequena. Analisando a diagonal da matriz anti-imagem, observa-se que as medidas MSA, apresentadas na Tabela 16 são todas superiores a 0,5 não sendo imperativo retirar nenhuma das variáveis da análise. Foram extraídos 2 fatores de acordo com o screeplot com valores próprios superiores a 1.

Variáveis	MSA	Component	
		1	2
É fácil falar com praticamente todos os colegas de trabalho, independentemente do posto ou do cargo	0,708	0,841	
Os colaboradores de diferentes departamentos sentem-se à vontade para falar uns com os outros em caso de necessidade	0,676	0,781	
As comunicações efetuadas entre diferentes departamentos não seguem os “canais” adequados	0,671	0,772	
Pode haver poucas ações efetivas até que algum supervisor tome uma decisão	0,787	0,761	
Até pequenas questões têm que ser encaminhadas a um superior para uma resposta final	0,804	0,708	
Os coordenadores de serviço encorajam os colaboradores a discutirem assuntos relacionados com o trabalho com pessoas para além dos seus superiores e subordinados	0,750	0,688	
Aqueles que querem tomar as suas próprias decisões são prontamente desencorajados	0,564		0,824
Tenho que pedir ao meu chefe antes de fazer alguma coisa	0,623		0,824
As reuniões interdepartamentais e de coordenação são mais prejudiciais do que benéficas para os objetivos da Instituição	0,693		0,715
As reuniões interdepartamentais e de coordenação promovem a inovação	0,638		0,662
N		6	4
Variância Explicada			
alpha de Cronbach		0,858	0,758

Tabela 16: Matriz de componentes após rotação da cultura organizacional

Estes 2 fatores explicam cerca de 60% da variância total das avaliações feitas pelos colaboradores sobre espírito de equipa e políticas internas da instituição. No que respeita ao alpha de Cronbach, obtiveram-se os valores 0,858 para o Fator 1, o que corresponde a uma consistência boa, e 0,758 para o Fator 2, o que corresponde a uma consistência razoável, segundo Pestana & Gageiro (2014). Os resultados obtidos diferem dos de (Gerry et al., 2015), onde foram identificados 3 fatores. Baseados no que ela apresenta, podemos dar as designações seguintes aos fatores: fator 1: Conetividade vertical e centralização e fator 2: Conetividade horizontal.

#### 4.3.1.6 Criatividade, inovação e empreendedorismo

Analisando a matriz de correlações das variáveis consideradas (avaliações feitas pelos colaboradores relativamente à criatividade e inovação, na questão 11 (P11), onde 1="discordo totalmente" e 5="concordo totalmente"), verifica-se que a medida de adequabilidade (MSA) da última questão é muito menor do que 0,5 (0,222), pelo que se retirou essa variável da análise.

Considerando, então, as restantes 11 questões analisadas, tem-se que todas as correlações são significativas, para um nível de significância de 5%, o que sugere ser adequado usar a AF para este grupo de questões. Considerando os valores para o teste de esfericidade de Bartlett, cuja hipótese nula é a igualdade da matriz de correlações à matriz identidade, conclui-se que o valor de prova é aproximadamente nulo, pelo que se rejeita a hipótese nula, sendo adequado utilizar a AF para estas variáveis. A medida de adequabilidade da amostra KMO é 0,908 o que, de acordo com Marôco (2010), é uma medida excelente relativamente à recomendação de aplicação da AF. Foi extraído apenas 1 fator de acordo com o *screeplot*, com valor próprio superior a 1.

Este fator explica cerca de 72% da variância total das avaliações feitas pelos colaboradores sobre a criatividade e inovação na instituição. As medidas MSA, conforme dados da Tabela 17, são todas superiores a 0,5 o que indica que as variáveis são todas importantes para a AF. A matriz dos *scores* é também apresentada.

Variáveis	MAS	Componente
	MAS	1
É encorajada a criatividade	0,884	0,110
Os coordenadores de serviço esperam que apresentemos ideias novas para solucionar “problemas”	0,952	0,115
A Instituição procura constantemente desenvolver e oferecer novos ou melhores serviços	0,954	0,106
A capacidade criativa dos colaboradores é respeitada pela liderança	0,857	0,116
Os colaboradores são encorajados a usar abordagens originais quando lidam com problemas no local de trabalho	0,881	0,114
Os colaboradores estão constantemente à procura de novas oportunidades para a organização	0,928	0,106
Os colaboradores tomam iniciativas de forma a moldar o ambiente a seu favor	0,918	0,098
Os colaboradores são muitas vezes os primeiros a tomar novas iniciativas	0,894	0,101
Normalmente, tomo iniciativa de introduzir novas técnicas administrativas	0,888	0,100
Geralmente, os gestores de topo favorecem a inovação	0,929	0,107
A Instituição introduziu muitos e/ou melhores serviços nos últimos 3 anos	0,922	0,102
Os serviços diminuíram nos últimos três anos		
N		11
Variância Explicada		72%
alpha de Cronbach		0,960

Tabela 17 : Matriz de componentes após rotação criatividade, inovação e empreendedorismo

No que respeita ao alpha de Cronbach, obteve-se o valor 0,96 para o fator, o que corresponde a uma consistência excelente, segundo Pestana & Gageiro (2014).

Os resultados obtidos diferem dos de (Gerry et al., 2015), onde foram identificados dois fatores. Neste caso a designação do fator será: Criatividade e inovação.

#### 4.3.1.7 Orientação da aprendizagem

As variáveis relativas à Orientação da Aprendizagem, correspondentes às questões 12 a 14 (P12-P14) (onde 1=“discordo totalmente” e 5=“concordo totalmente”), verifica-se que a questão 14 refere-se à opinião para o futuro da instituição, o que não é objetivo de estudo deste trabalho, enquanto as questões 12 e 13 referem-se às opiniões dos colaboradores sobre o estado da instituição. Assim, para definir este constructo consideraram-se apenas estas questões (P12 e P13).

A medida de adequabilidade (MSA) do terceiro e do sétimo item é muito menor do que 0,5 (0,461 e 0,334 respetivamente), pelo que se retirou a sétima variável da análise. No entanto, MSA do terceiro item continua a ser menor do que 0,5 (0,422), pelo que também se eliminou esta variável. Note-se que efetivamente estes itens foram colocados na forma contrária aos

restantes, pelo que faz sentido que tenham sido consideradas com menos em comum com as restantes.

Considerando então as restantes 12 questões analisadas, tem-se que 98% das correlações são significativas, para um nível de significância de 5%, o que sugere ser adequado usar a AF para este grupo de questões. Considerando os valores para o teste de esfericidade de Bartlett, cuja hipótese nula é a igualdade da matriz de correlações à matriz identidade, conclui-se que o valor de prova é aproximadamente nulo, pelo que se rejeita a hipótese nula, sendo adequado utilizar a AF para estas variáveis. A medida de adequabilidade da amostra KMO é 0,868 o que, de acordo com Marôco (2010), é uma medida boa relativamente à recomendação de aplicação da AF. Foi extraído apenas 1 fator de acordo com o *screeplot*, com valor próprio superior a 1.

Este fator explica cerca de 69% da variância total das avaliações feitas pelos colaboradores sobre a orientação da aprendizagem na instituição. As medidas MSA, conforme dados da Tabela 17, são todas superiores a 0,5 o que indica que as variáveis são todas importantes para a AF. A matriz dos *scores* é também apresentada.

Variáveis	MSA	Componente
		1
Aumentar a eficácia neste departamento	0,920	0,940
Melhorar a interação entre os clientes/utentes	0,888	0,908
Melhorar as condições internas de trabalho	0,830	0,906
Aprender a ser inovador	0,969	0,904
Nesta instituição os valores básicos incluem a aprendizagem como uma chave de melhoria	0,835	0,904
Oferecer mais e melhores serviços aos clientes/utentes	0,840	0,860
Fazer as coisas mais eficazmente	0,816	0,847
A equipa está envolvida na tomada de decisões sobre as áreas de melhoria	0,867	0,817
Há a sensação que nesta instituição a aprendizagem dos colaboradores é um investimento e não uma despesa	0,867	0,810
Tenho acesso aos dados necessários para desempenhar o meu trabalho de uma maneira eficaz e eficiente	0,857	0,745
Cumprir as exigências dos coordenadores de serviço	0,916	0,703
Concordo que a capacidade de aprendizagem é a chave para a melhoria	0,836	0,477
N		12
Variância Explicada		69%
alpha de Cronbach		0,956

Tabela 18: Matriz de componentes após rotação de orientação da aprendizagem

No que respeita ao alpha de Cronbach, obteve-se o valor 0,96 para o fator, o que corresponde a uma consistência excelente, segundo Pestana & Gageiro (2014). Os resultados obtidos diferem dos de (Gerry et al., 2015), onde foram identificados 2 fatores. Neste caso a designação do fator será: Orientação da Aprendizagem.

#### 4.3.1.8 Satisfação com o trabalho

Na variável relativa à Satisfação com o Trabalho, correspondente à questão 15 (P15) (onde 1=“discordo totalmente” e 5=“concordo totalmente”), verifica-se que a medida de adequabilidade dos itens todos é superior a 0,5, pelo que não se retirou nenhuma variável da análise.

Considerando então as 5 questões analisadas, tem-se que todas as correlações são significativas, para um nível de significância de 5%, o que sugere ser adequado usar a AF para este grupo de questões. Considerando os valores para o teste de esfericidade de Bartlett, cuja hipótese nula é a igualdade da matriz de correlações à matriz identidade, conclui-se que o valor de prova é aproximadamente nulo, pelo que se rejeita a hipótese nula, sendo adequado utilizar a AF para estas variáveis. A medida de adequabilidade da amostra KMO é 0,741 o que, de acordo com Marôco (2010), é uma medida média relativamente à recomendação de aplicação da AF. Foi extraído apenas 1 fator de acordo com o *screeplot*, com valor próprio superior a 1.

Este fator explica cerca de 69% da variância total das avaliações feitas pelos colaboradores sobre a satisfação com o trabalho na instituição. As medidas MSA, conforme dados da Tabela 19, são todas superiores a 0,5, o que indica que as variáveis são todas importantes para a AF. A matriz dos *scores* é também apresentada.

Variáveis	MAS	Componente
Qual a sua satisfação com o seu trabalho	0,840	0,268
Qual a sua satisfação com o seu coordenador de serviço	0,731	0,236
Qual a sua satisfação com o seus colegas de trabalho	0,748	0,212
Qual a sua satisfação com o seu vencimento	0,684	0,235
Qual a sua satisfação com as suas oportunidades de promoção	0,701	0,249
N		5
Variância Explicada		69%
alpha de Cronbach		0,878

Tabela 19: Matriz de componentes satisfação com o trabalho

No que respeita ao alpha de Cronbach, obteve-se o valor 0,878 para o fator, o que corresponde a uma consistência boa, segundo Pestana & Gageiro (2014). Os resultados obtidos diferem dos de (Gerry et al., 2015) , onde foram identificados 2 fatores. Neste caso a designação do fator será o fator 1: Satisfação com o trabalho.

Na tentativa de caracterizar os colaboradores das instituições em estudo, analisaram-se os resultados obtidos nas questões sobre a satisfação dos colaboradores com o seu trabalho, com o seu coordenador de serviço, com os seus colegas de trabalho, com o seu vencimento e com as oportunidades de promoção. Dos 51 colaboradores, apenas 38 responderam às questões relacionadas com a satisfação no trabalho. De forma geral, os colaboradores apresentam-se satisfeitos: 44,7% estão satisfeitos com o trabalho e 18,4% muito satisfeitos. Quanto à satisfação com o seu coordenador de serviço, de forma geral, os colaboradores apresentam-se satisfeitos ou muito satisfeitos (26,3% estão satisfeitos com o coordenador de serviço e 34,2% muito satisfeitos). Depois, quanto à satisfação dos colaboradores com os colegas de trabalho, apenas 38 colaboradores responderam, e os resultados mantêm-se semelhantes aos anteriores: a maioria está satisfeito ou muito satisfeito. Relativamente à satisfação com o vencimento já há uma maior dispersão de dados, sendo que 63,2% se dizem muito insatisfeitos, insatisfeitos ou nem satisfeito nem insatisfeito, só 26,3% se diz satisfeito e 10,5 muito satisfeito. Sobre as oportunidades de promoção, os colaboradores estão maioritariamente indecisos (36,8%), mostrando-se 26,3% muito insatisfeitos. No entanto, a maioria (73,7%) diz-se muito insatisfeita, insatisfeita ou nem satisfeita nem insatisfeita.

### 4.3.2. Determinantes para a inovação

Definidos que estão estes 17 constructos ou fatores, é possível analisar de que forma os determinantes influenciam a inovação (tentando responder ao objetivo O<sub>7</sub>). Para tal, dada a dimensão da amostra não permitir a utilização de equações estruturais, como se fez em Gerry et al., (2015), pode ser usada uma regressão linear múltipla para perceber de que forma os outros 16 constructos contribuem para a criatividade e inovação. Assim, a criatividade e inovação, definida pelos *scores* obtidos na análise fatorial, será considerada a variável dependente e os restantes fatores as variáveis dependentes, conforme ilustrado Figura 14.

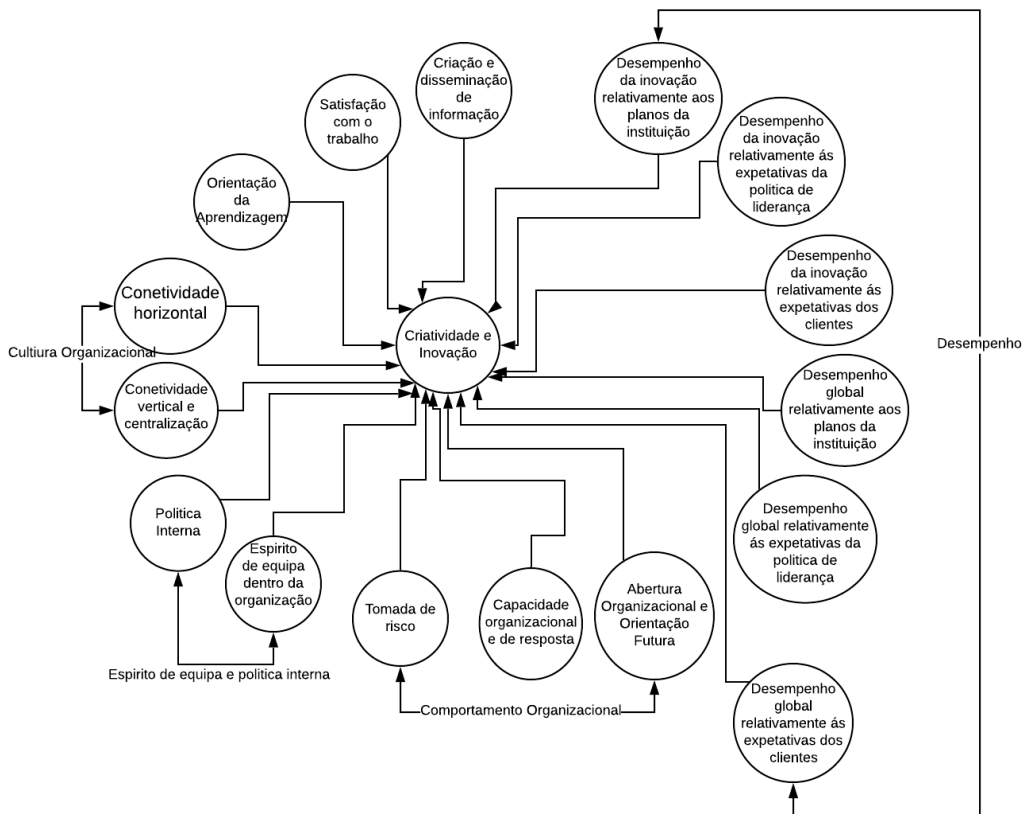


Figura 14: Modelo Linear

O modelo obtido tem um coeficiente ajustado  $r_a^2 = 0,897$ , ou seja, o modelo permite explicar cerca de 90% da variabilidade da criatividade e inovação pelas variáveis independentes (Orientação da Aprendizagem, Tomada de risco, Satisfação com o trabalho). Não foi considerada a constante no modelo, já que esta não era significativa. Analisando os resíduos do modelo tem-se um valor para a medida de Durbin-Watson de 2,009 que é um valor abaixo do limite superior

(2,2) pelo que se considera que os erros são independentes. Além disso, os testes de normalidade, cuja hipótese nula é a normalidade dos resíduos, têm valores de prova superiores a 5%, o que implica a não rejeição da normalidade dos resíduos.

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	0,108	38	0,200*	0,967	38	0,313

Tabela 20: Testes de normalidade dos resíduos

Coefficients <sup>a,b</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
3	Orientação da Aprendizagem	0,563	0,094	0,577	5,960	0,000	0,452	2,214
	Tomada de risco	0,262	0,049	0,362	5,323	0,000	0,916	1,092
	Satisfação com o trabalho	0,261	0,099	0,259	2,633	0,015	0,437	2,290

Tabela 21: Matriz de coeficientes do modelo de regressão linear

Os coeficientes do modelo são os apresentados na Tabela 20. Analisando os coeficientes estandardizados, conclui-se que a maior contribuição para a criatividade e inovação é a Orientação da Aprendizagem, seguido da Tomada de risco e da Satisfação com o trabalho. Todas as variáveis contribuem positivamente, ou seja, quanto maiores forem estes fatores, maior será a criatividade e inovação. Os valores de Tolerância das variáveis não estão próximos de zero e não existem valores de VIF superiores a 5, o que indica a inexistência de multicolinearidade entre as variáveis.

Collinearity Diagnostics <sup>a,b</sup>						
Model	Dimension	Eigen value	Condition Index	Variance Proportions		
				Orientação da Aprendizagem	Tomada de risco	Satisfação com o trabalho
1	1	1,000	1,000	1,00		
2	1	1,228	1,000	0,39	0,39	
	2	0,772	1,262	0,61	0,61	
3	1	1,891	1,000	0,10	0,07	0,10
	2	0,852	1,490	0,05	0,91	0,03
	3	0,257	2,713	0,85	0,02	0,87

Tabela 22 : Diagnóstico de colinearidade

Além disso, os valores próprios não são próximos de zero, e não há nenhum *Condition Index* superior a 15 (Tabela 22), pelo que não haverá no modelo problema de multicolinearidade. Desta forma, tem-se que a criatividade e inovação pode ser apresentada pelo esquema na Figura 15.

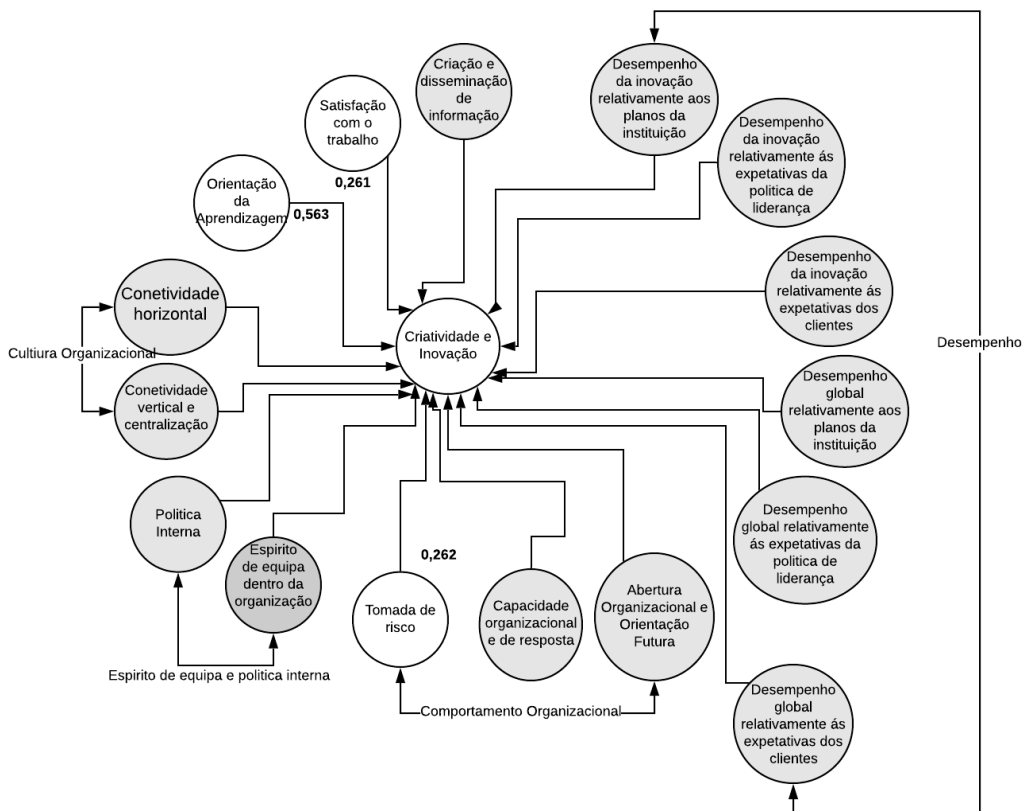


Figura 15: Modelo linear

E o modelo linear para a Criatividade e Inovação será:  $CI = 0,563 \times OA + 0,262 \times TR + 0,261 \times ST$  onde CI = Criatividade e Inovação; OA = Orientação da Aprendizagem; TR = Tomada de risco e ST = Satisfação com o trabalho.

Assim, analisaram-se, de forma multivariada, de que forma os determinantes influenciam a Inovação ( $O_7$ ) tendo-se concluído que, segundo estes dados, nem todos os determinantes se mostraram significativos, verificando-se apenas parcialmente a hipótese de investigação H3 (Os determinantes de inovação influenciam a inovação nas IPSS).

Analisando as relações entre fatores de forma univariada ( Tabela 23), ou seja, supondo que apenas existam relações um por um, entre fatores, podem ser observadas correlações significativas entre a Criatividade e Inovação e os restantes determinantes de inovação, à exceção de Política Interna, Conetividade vertical e centralização e Capacidade organizacional e de resposta.

Correlations	Criatividade e Inovação		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Desempenho da inovação relativamente aos planos da Instituição	0,644	0.000	26
Desempenho da inovação relativamente às expetativas da política de liderança	0,644	0.000	26
Desempenho da inovação relativamente às expetativas dos clientes/ utentes e grupos de defesa dos cidadãos	0,745	0.000	26
Desempenho global relativamente aos planos da Instituição	0,687	0.000	26
Desempenho global relativamente às expetativas da política de liderança	0,667	0.000	26
Desempenho global relativamente às expetativas dos clientes/ utentes e grupos de defesa dos cidadãos	0,651	0.000	26
Abertura Organizacional e Orientação Futura	0,737	0.000	38
Tomada de risco	0,517	0.001	38
Espírito de equipa dentro da organização	0,663	0.000	38
Política Interna	0.014	0.934	38
Conetividade vertical e centralização	-0.295	0.072	38
Conetividade horizontal	0,775	0.000	38
Criação e disseminação de informação	0,770	0.000	38
Capacidade organizacional e de resposta	-0.091	0.586	38
Orientação da Aprendizagem	0,897	0.000	38
Satisfação com o trabalho	0,847	0.000	38

Tabela 23: Associação Linear entre os fatores

Desta forma, tem-se que as correlações entre a criatividade e inovação e os restantes determinantes podem ser apresentadas pelo esquema na Figura 16.

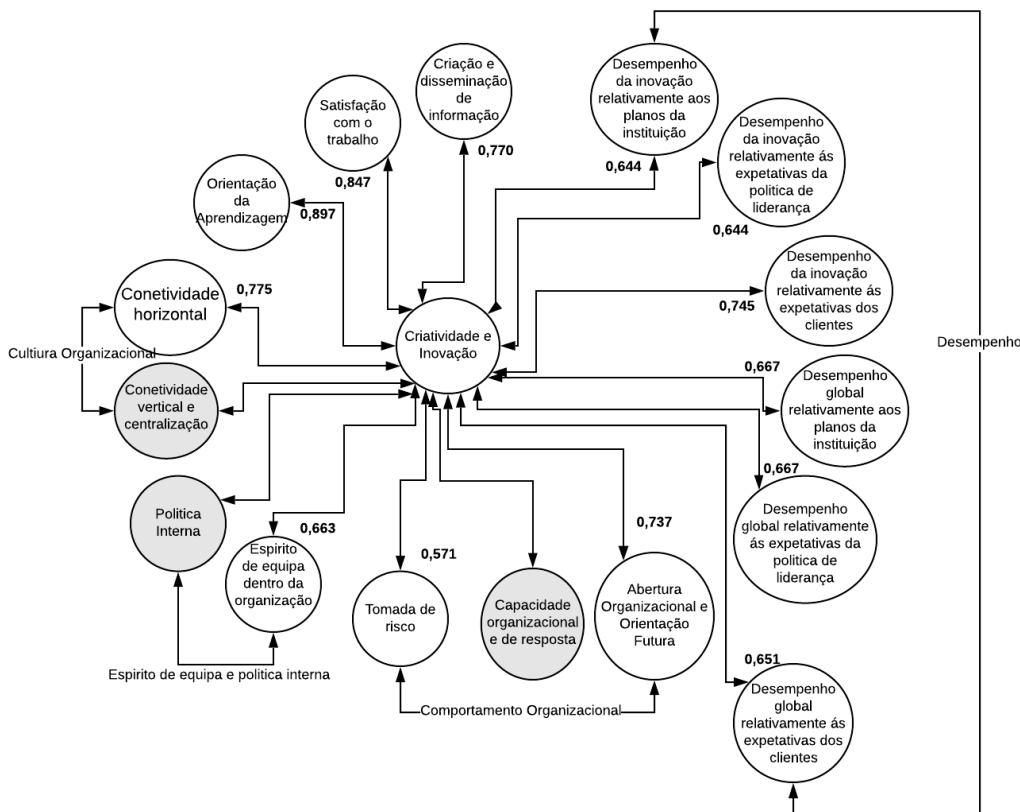


Figura 16: Associações lineares

#### 4.4. Dependência entre a percentagem de apoio público e o índice de inovação

Com o intuito de analisar se a percentagem de apoio público à instituição influencia o índice de inovação ( $O_8$ ), considerou-se o teste do qui-quadrado de independência entre as variáveis ordinais “Percentagem de Apoio Público” e “Índice de inovação”, definido na secção 4.2.

O valor da estatística do teste qui-quadrado de Pearson é 32,361 ( $df=36$ ), com um valor de prova assintótico de 0,642. Assim, não há evidência estatística para concluir que o índice de inovação das instituições inquiridas está associado à percentagem de apoio público que elas detêm.

As respostas obtidas à questão de apoio público (20 respostas), mostram efetivamente não haver associação entre as duas variáveis, pois há instituições sem apoio público com inovação (duas com 4 itens assinalados e outra com 7, o máximo), bem como instituições com uma percentagem de apoio público com inovação mediana (por exemplo, para 85% de financiamento tem-se uma instituição com o índice de inovação 4 e outra com o índice de inovação 7). Assim, podemos concluir que não é possível validar a hipótese de investigação  $H_4$ .



“(…) apoio da junta de freguesia.”. (Entrevistado A)

“(…) Câmara, mecenas, empresas, candidaturas (…)”. (Entrevistado B)

“(…)Parceria a nível de financiamento com a câmara municipal (…); “(…) realizamos candidaturas (…)”; “(…)donativos da população em geral(…)”. (Entrevistado C)

Como mencionado anteriormente no enquadramento teórico, existem duas tipologias de financiamento para as IPSS, sendo o financiamento público e financiamento privado. Os entrevistados mencionaram ambos, sendo a percentagem maior destinada ao apoio público. Segundo Silva, Santos, Mota (2014) os financiamentos públicos advêm dos Centros Distritais de Segurança Social, através de acordos de cooperação para as respostas sociais; do Ministério da Solidariedade e Segurança Social com programas como o PIDDAC – Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento de Administração Central, o programa PARES, com objetivo de investimentos para a construção de infra-estruturas e a aquisição de bens móveis e ainda de fundos de socorro social com subsídios eventuais; de Autarquias Locais como municípios e freguesias, com subsídios eventuais como, por exemplo, infra-estruturas ou equipamento móvel; do Instituto de Emprego e Formação Profissional, com medida de empregabilidade; do Ministério da Saúde, com protocolos de Administração Regional de Saúde e Fundos Comunitários.

No que concerne ao financiamento privado Silva, Santos, Mota (2014), defendem que este advém de beneficiários e famílias, com participações familiares mensais das respostas sociais com acordo de cooperação; de beneficiários, famílias e comunidade com mensalidade respeitantes ao pagamento integral de vendas e prestação de serviços; beneficiários ou elementos da comunidade com quotizações, com quotas pagas pelos associados das IPSS; beneficiários ou elementos da comunidade e entidades privadas com doações, patrocínios e donativos; pessoas ou entidades com *fundraising* e peditórios, através de iniciativas de angariação de fundos e captação de recursos. O financiamento privado também é possível através de rendas com o aluguer de espaços para habitação ou formação, entre outros; de empresas ou outras entidades do setor lucrativo, com concursos para apoio de projetos sociais e pessoas ou entidades privadas, com empréstimos de entidades bancárias ou a título particular.

Correlacionada com a captação de financiamento, desenvolve-se a segunda dimensão de análise relativa à motivação no processo de inovação, (Figura 18), na qual os entrevistados identificam a sustentabilidade financeira das IPSS como uma das principais motivações que potenciam a inovação,

“[...]Uma necessidade forçada de sustentabilidade [...]” (Entrevistado B)

“[...] uma questão financeira para atingir a missão[...]” (Entrevistado C)

Outro aspeto identificado prende-se com a intenção de acompanharem a evolução da sociedade e serem capazes de dar resposta às mudanças sociais,

“[...] acompanhar a evolução da própria sociedade [...]”; (Entrevistado A) [...] o que nos leva a inovar [...] ;

“[...] respostas inovadoras para as necessidades da população [...]”; (Entrevistado C)

### Motivações no processo de inovação



Figura 18: Nuvem de palavras gerada no software NVIVO12 sobre as motivações que potenciam a inovação

As motivações no processo de inovação estão nas organizações sociais associadas às mudanças. Desenvolvem-se maioritariamente em situações incertas e urgentes. Planeadas ou não, têm como objetivo resolver um problema ou necessidade social (Edwards-Schachter, 2018). O perfil dos líderes é importante, pois podem criar e gerir uma cultura organizacional que promove inovação, podem ser campeões de produtos ou inovadores heroicos que apoiam inovação em todo o seu processo e podem criar a estrutura necessária que suporta inovação. Esta figura (líder) pode melhorar a capacidade organizacional para inovar, direcionando recursos e energia para implementação de novos programas, emprestando poder e legitimação a atividades

inovadoras. Alguns autores sugerem que estilos de liderança solidária, participativa, criadora de visão, democrática e colaborante são eficazes na promoção da inovação (Jaskyte, 2015).

Consoante os dados previamente analisados, em seguida é apresentado, na Tabela 24, o resumo das hipóteses de investigação colocadas inicialmente e os resultados alcançados para cada uma delas.

<b>Dimensão</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Resultados</b>
Tipos de Inovação	H <sub>1</sub> : Existe relação entre os tipos de inovação	Suportada parcialmente
Características Sociodemográficas	H <sub>2</sub> : As características sociodemográficas dos funcionários das IPSS influenciam o índice de inovação das IPSS	Não suportada
Determinantes de inovação	H <sub>3</sub> : Os determinantes de inovação influenciam a inovação nas IPSS	Suportada parcialmente
Apoio Público	H <sub>4</sub> : A percentagem de apoio público influencia positivamente o grau de inovação das IPSS	Não suportada

Tabela 24: Hipóteses de investigação

# Capítulo V

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

## 5.1 Conclusões e Considerações Finais

O estudo de inovação nas IPSS é recente, com uma diversidade de aspetos a descobrir. Para Edwards-Schachter (2018), o estudo de inovação enfrenta o desafio de estruturar o conceito de inovação nos seus diferentes setores com as definições e métodos de avaliação.

Para responder ao primeiro objetivo de investigação, (O1) Analisar o perfil das IPSS que prestam serviços nas respostas sociais para pessoas idosas, no que respeita à inovação, foi realizada a análise descritiva na qual se conclui que o perfil das IPSS que prestam serviços com respostas sociais para pessoas idosas, são maioritariamente do distrito de Braga. A forma jurídica que aparece maior número neste estudo é a Associação. As respostas sociais oferecidas são, na maioria, Serviço de Apoio Domiciliário, Centro de Dia e Estrutura Residencial para Idosos, com serviços de higiene pessoal, apoio no desempenho nas atividades de vida diária e instrumentais, cuidados de imagem e atividades de animação e socialização.

O segundo objetivo, (O2) identificar se há inovação nas IPSS, foi explorado também com recurso à análise descritiva, na qual se identificou a existência de inovação nas IPSS, pois todas as instituições respondentes mencionaram ter algum tipo de inovação (produto/serviço/processo/organizacional). A OCDE/Eurostat (2018) descreve que as instituições sem fins lucrativos, produzem bens ou serviços particularmente sociais. Caulier-Grice, Davies, Patrick & Norman (2012) referem que o desenvolvimento de inovação no setor social consiste na apresentação de novas soluções provenientes de produtos, serviços, modelos, mercados, processos, entre outros, que pressionam a comunidade a agir perante as mesmas.

O terceiro objetivo, (O3) identificar se há relação entre os vários tipos de inovação, teve como consequência a definição da primeira hipótese de investigação, H<sub>1</sub>: Existe relação entre os tipos de inovação, que se verificou parcialmente. Foi confirmada a associação entre a inovação de processo e organizacional, entre a inovação organizacional e a de serviços, a inovação de produto e a de serviços e, também, entre a inovação de processos e a inovação de serviços. Conclui-se, assim, a existência de relação entre estes tipos de inovação.

Relativamente ao quarto objetivo da presente investigação, (O4) Analisar se a perceção sobre o grau de inovação é influenciado pelo perfil do respondente nas IPSS, definiu-se a hipótese de investigação H<sub>2</sub>: as características sociodemográficas dos funcionários das IPSS influenciam a sua perceção sobre o índice de inovação, não tendo sido encontradas evidências estatísticas para confirmar esta hipótese, portanto, a mesma não foi suportada depois de efetuados os testes de comparação de médias.

Para dar resposta ao objetivo número cinco, (O<sub>5</sub>) analisar o perfil dos colaboradores das IPSS, realizou-se uma análise descritiva à sua caracterização. Verificou-se que, a maioria dos

colaboradores, têm idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos, sendo na sua maioria trabalhadores do sexo feminino, e com a categoria profissional de assistente administrativo.

A identificação dos determinantes de inovação, constituía o objetivo seis desta investigação, (O6) identificar os fatores latentes dos determinantes de inovação. Assim, utilizando análise fatorial e análise de fiabilidade, foram identificados dezassete fatores: criatividade e inovação, satisfação com o trabalho, criação e disseminação de informação, desempenho da inovação relativamente aos planos da instituição, desempenho da inovação relativamente às expetativas da política de liderança, desempenho da inovação relativamente às expetativas dos clientes, desempenho global relativamente aos planos da instituição, desempenho global relativamente as exortativas da política de liderança, desempenho global relativamente as expetativas dos clientes, abertura organizacional e orientação futura, capacidade organizacional e de resposta, tomada de risco, espírito de equipa dentro da organização, política interna, conetividade vertical e centralização, conetividade horizontal, orientação da aprendizagem. Após a sua identificação, foram guardados os *scores* correspondentes, usando o método de regressão. Para o objetivo número sete, (O7) analisar de que forma os determinantes influenciam a inovação, e a respetiva hipótese de investigação número três, H<sub>3</sub>:os determinantes de inovação influenciam a inovação das IPSS, foram considerados os *scores* usando regressão linear múltipla e correlações lineares simples. Esta hipótese foi suportada parcialmente, tendo-se verificado que os determinantes com uma maior contribuição para a criatividade e inovação são: a orientação da aprendizagem, a tomada de risco e a satisfação com o trabalho. Usando correlações parciais foram, ainda, verificadas correlações entre a maioria dos determinantes de inovação com a criatividade e inovação o que pode ser explicado pela existência de fatores que, em conjunto, anulam o efeito final na criatividade e inovação.

Os recursos humanos de uma organização são o pilar no desenvolvimento de competências. Uma organização capaz de desenvolver talentos e criar um clima de orientação da aprendizagem, desenvolve nos seus colaboradores e na própria organização competências inovadoras. A gestão destes fatores cria na organização um processo de aprendizagem contínuo, com aquisição de melhorias através dos erros existentes. A tomada de risco envolve-se nas lacunas ocorridas neste processo de aprendizagem, realçando a posição do líder da organização, como pilar da continuidade da cultura organizacional através das características de *“paixão, optimismo, capacidade de pesquisa, frugalidade, competitividade, consciência do tempo, tomada de risco, profissionalismo, elevada energia, flexibilidade e persistência”* (Piteira, 2010).

No que concerne ao último objetivo específico, (O<sub>8</sub>) analisar se o grau de inovação nas IPSS é influenciado pela percentagem de apoio público, foi também definida a correspondente

hipótese de investigação, H<sub>4</sub>: a percentagem de apoio público influencia positivamente o grau de inovação das IPSS. Esta hipótese não foi suportada, não tendo sido encontradas evidências estatísticas para a confirmar. Contudo, no presente estudo e através da análise das variáveis e das entrevistas verifica-se que se por um lado na associação de variáveis a percentagem de apoio público não influencia a totalidade das instituições no que concerne à inovação, na análise entrevistas ocorre o inverso, os diretores técnicos mencionam o apoio público como meio principal de financiamento à inovação. Os critérios económicos estão em constante desenvolvimento colocando as IPSS a acompanhar o ciclo de evolução e competitividade, com a estratégia de gerir corretamente os recursos a nível humano, financeiro e material, com a visão de atingir os seus objetivos de carácter social (Silva et al., 2014). A maioria das IPSS tem dificuldades económicas pela falta de recursos, tornando estas organizações dependentes do financiamento público. Num estudo de Sousa (2012), metade dos respondentes das instituições referiram que as receitas totais eram de subsídios públicos, ou seja, as instituições estão dependentes do financiamento público para colmatar as suas despesas, especificamente, as IPSS. Logo, as instituições recorrem à inovação como uma forma alternativa para superar os problemas diários a que estão sujeitas.

Em suma, esta investigação mostrou-se ambiciosa, no sentido em que se procurou estudar várias dimensões da inovação nas instituições sem fins lucrativos, em particular, nas IPSS com respostas sociais para pessoas idosas.

Uma vez que a maioria dos estudos sobre inovação é feito nas empresas e não em organizações sem fins lucrativos, foi possível suportar que as IPSS têm inovação, existindo relação entre os vários tipos de inovação. Conclui-se, adicionalmente, que a orientação da aprendizagem, a tomada de risco e a satisfação com o trabalho influenciam de forma positiva a inovação nas IPSS.

## **5.2 Limitações da investigação**

A primeira limitação desta investigação está relacionada com a pesquisa bibliográfica e a especificidade do tema. O tema de inovação empresarial é, de facto, um tema bastante estudado e analisado, no entanto, na vertente de inovação nas organizações sem fins lucrativos, em particular nas IPSS com respostas sociais para pessoas idosas, é um tema ainda pouco explorado, o que o tornou complexo.

A segunda limitação consiste na baixa taxa de respostas aos questionários, pelo que se depreende que os instrumentos de medida possam estar desadequados à realidade do terceiro setor, ou a extensão do questionário tenha comprometido a conclusão de respostas.

Uma terceira limitação de investigação recai no período de recolha de dados e a apresentação dos mesmos. O tempo decorrido entre a recolha de dados e a apresentação dos mesmos, podem tornar as conclusões relativamente desadequadas à atual situação das IPSS.

Não obstante, torna-se relevante aprofundar estudos nesta área da inovação no terceiro setor, em particular em IPSS com respostas sociais para pessoas idosas.

### **5.3 Sugestões para investigações futuras**

Dado que o tema desta investigação é recente e pouco estudado, existe, ainda, oportunidade para futuras investigações, nomeadamente, alargar o estudo a todo o país ou mesmo, efetuar estudos comparativos internacionais. Uma outra sugestão, prende-se com a análise da adequação e aplicabilidade dos instrumentos de medida ao terceiro setor, podendo ser efetuadas investigações com o recurso a outros instrumentos.

## **Referências Bibliográficas**

---

- Andrade, A. M., & Campos, F. R. (2007). *Economia do Conhecimento - Organizações Sem Fins Lucrativos*.
- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G. de, Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. de. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146–154.
- Braga, A. (2010). *Factores que Influenciam a Tomada de Decisão em Inovar nas Empresas Portuguesas*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Braga, A., & Braga, V. (2013). Factors influencing innovation decision making in Portuguese firms. *Int.J.Innovation and Learning*, 14, 329–349.
- Bruce, 2011. (2013). Plataforma Virtual sobre Trabalho Real. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Caeiro, L. (2018). DE TRABALHO Desafios e Boas Práticas.
- Carneiro, R. (coord. . (2012). *O envelhecimento da população: Dependência, ativação e qualidade*. *Focus*.
- Carvalho, J. (2016). “Determinantes do desempenho inovador em Portugal e Europa”,. - Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. *Ubibliorum.Ubi.Pt*, 1–193.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., & Norman, W. (2012). Defining Social Innovation. *Projecto TEPSIE*, (May), 43. Retrieved from <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf>
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*.
- CIS. (2010). The Community Innovation Survey 2010. *Eurostat*, 2010(Cis), 83–94.
- CIS. (2016). CIS 2016 - Inquérito Comunitário à Inovação 2016, 22.
- Coutinho, Ana. (2018). Os Indicadores de Performance Social e de Liderança como Fatores de Desenvolvimento no Terceiro Setor: O Caso Particular da 3ª Idade no Concelho de Felgueiras.

- Corrêa, G. C. (2015). Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. *Estudos Do CEPE*, 0(41), 103.
- Correia, A., Braga, A., & Braga, V. (2017). Determinants, obstacles, sources and cooperation to innovation in Portuguese firms, using community innovation survey. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 1836, pp. 1–6).
- Correia, S. É. N., Oliveira, V.M. DE, % Gomez, C. P. R. (2016). Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 102–133.
- Creswell, J. (2009). *Research Design. Muqarnas* (Vol. 8).
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Devesa, L. M. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional*.
- Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65–79.
- Europeia, C. da U. (2015). A promoção da economia social como fator essencial de desenvolvimento económico e social na Europa, 1–10.
- Frutos, P., & Antonio, J. (2008). Innovation and Management in Social Economy and Cooperative Enterprises. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (62), 175–182.
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47(3), 617–622.
- Gerry, Chris & Marques, Carla & Marques, Carlos & Nogueira, Fernanda & Andrade, S. (2015). Facets and outcomes of healthcare service innovation: A study of catholic service providers in Northern Portugal. *International Journal of Innovation and Learning*.
- GPEARL. (2008). *CIS 2008 Inquérito Comunitário à Inovação*.
- Gregoire, M. (2016). Maud Gregoire, 17(6), 45–71.
- Hassi, L., & Rekonen, S. (2018). How individual characteristics promote experimentation in innovation. *International Journal of Innovation Management*, 22(4).

- Howaldt, J. D., Dmitri Kaletka, Christoph Correia, Suzanne Érica Nobrega Oliveira, Veronica Macario de Gomes, Carla Regina Pasa Bitencourt, C. C., Marconatto, D. A. B., Cruz, L. B., Raufflet, E., & Gregoire, M. (2016). Introduction to Special Edition Social Innovation: Researching, Defining and Theorizing Social Innovation. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 20–44.
- Hu, Y. (2012). Applying Factor Analysis and Analytic Hierarchy Process to Evaluate Innovation of Nonprofit Organizations. *Advances in Information Sciences and Service Sciences*, 4, 365–373.
- Instituto da Segurança Social. (2014). *Guia prático Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social*.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153–168.
- Jaskyte, K. (2015). Board of Directors and Innovation in Nonprofit Organizations Model: Preliminary Evidence from Nonprofit Organizations in Developing Countries. *Voluntas*, 26(5), 1920–1943.
- Lin, Y. T., & Liu, N. C. (2016). High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 118–128.
- Lopes, L. M. B. (2007). Nonprofit Organizations Governance. *VIth International Congress on Public and Non-Profit Marketing*, 3.
- Manual de Oslo. (2014). *The Oslo Manual. Handbook of Innovation Indicators and Measurement*.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais\_ Fundamentos teóricos, software & Aplicações - JOÃO MAROCO*.
- Marques et al. (2007). Da Inovação À Rentabilização – Uma Via De Sentido Único ? Enquadramento Teórico : Desempenho Económico-Financeiro Da Empresa, 1637–1649.
- Martins, C. G. (2013). *Formação Profissional em Contexto Empresarial Formação Profissional em Contexto Empresarial*.
- McDonald, R. E. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 256–281.
- Monteiro, P., Correia, A., & Braga, V. (2019). Factors for Marketing Innovation in Portuguese Firms CIS 2014, pp. 1–31.

- Ndubisi, N. O., Dayan, M., Yeniaras, V., & Al-hawari, M. (2019). The effects of complementarity of knowledge and capabilities on joint innovation capabilities and service innovation: The role of competitive intensity and demand uncertainty. *Industrial Marketing Management*.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018 - Guidelines For Collecting, Reporting And Using Data On Innovation 4th Edition*.
- OECD. (1997). *Oslo Manual 1997 - Guidelines For Collecting, Reporting And Using Data On Innovation 3<sup>th</sup> Edition*.
- Parente, C. (2014). Sobre Inovação e Empreendedorismo Social. *Empreendedorismo Social Em Portugal*, 19.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416.
- Paula Santos, Aldina Correia, Alexandra Braga, V. B. (2017). Information Sources and Cooperation as Vehicles for Innovation in Portuguese Firms (pp. 572–585).
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS. 6<sup>a</sup> Edição Edição revista e aumentada. 5<sup>a</sup> Edição Revista E Corrigida*.
- Piteira, M. (2010). *A construção Social da Inovação: Estudos de Caso de Organizações Portuguesas de Base Tecnológica*.
- Real, V. (2015). *Análise Reflexiva das Respostas Sociais do distrito de Vila Real*.
- República, D. da. (2013). *Presidência da república*.
- Resolução do Conselho de Ministros, n. . 20/2013. (2004). Presidência do conselho de ministros. *Diário Da República*, (iii), 6394–6397.
- Rosa, C. I., & Russo, R. (2017). *Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais*. Retrieved from <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19938/1/MGR - Avaliaçao de desempenho Final.pdf>
- Rossetto, C. R., Trindade, B., Ribeiro, I., & Tonial, G. (2018). *Orientação para aprendizagem e inovatividade organizacional*, (49).

- Santos, G., Gomes, S., Braga, V., Braga, A., Lima, V., Teixeira, P., & Sá, J. C. (2019). Value creation through quality and innovation – a case study on Portugal. *The TQM Journal, ahead-of-p*(ahead-of-print).
- Sanzo-Perez, M. J., Álvarez-González, L. I., & Rey-García, M. (2015). How to encourage social innovations: A resource-based approach. *Service Industries Journal, 35*(7), 430–447.
- Saúde, O. M. de. (2015). *Relatório Mundial de Envelhecimento e Saúde*.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). The birth of a century: early color photographs of America. *Choice Reviews Online, 32*(03), 32-1325-32–1325.
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N. (2006). Market orientations in the nonprofit and voluntary sector: A meta-analysis of their relationships with organizational performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35*(3), 453–476.
- Silva, Santos, Mota, M. (2014). *Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Retrieved from <https://www.ideg.pt/wp-content/uploads/Sustentabilidade-das-Instituicoes-Particulares-de-Solidariedade-Social.pdf>
- Sobreiro, V. (2009). *Sou tudo e não sou nada: as funções de director técnico nos organismos de apoio social a crianças e idosos no concelho de Caldas da Rainha*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sociais, M. dos A. (1983). Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de fevereiro, da Secretaria de Estado da Segurança Social. Retrieved from <https://dre.pt/application/file/a/311487>
- Social, C. (2017). *Carta Social - Rede de serviços e equipamentos*.
- Social, D. G. da S. (2015). Procedimentos E Tramitação Dos Processos De Registo Das Ipss Do Âmbito Da Ação Social.
- Social, L. de I. (2014). GLOSSÁRIO PARA A ECONOMIA EMERGENTE, 1–8.
- Social, S. (2016). *Respostas Sociais*. Retrieved from <http://www.seg-social.pt/idosos>
- Sousa, S. et al. (2012). As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica. *IPI Consulting Network Portugal*.
- Toivonen, M., & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *Service Industries Journal, 29*(7), 887–902.

- Trigo, A., & Vence, X. (2012). Scope and patterns of innovation cooperation in Spanish service enterprises. *Research Policy*, 41(3), 602–613.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661–683.
- Viltard, L. A., & Acebo, M. N. (2018). Corporate Culture: a key to stimulate innovation. *Independent Journal of Management & Production*, 9(3), 869.
- Wang, F., & Chen, K. (2020). Do product imitation and innovation require different patterns of organizational innovation? Evidence from Chinese firms. *Journal of Business Research*, 106(August 2019), 60–74.
- Zhu, C., Liu, A., Chen, G., Vigoda-Gadot, E., Laurett, R., Ferreira, J. J., ... Carvalho, J. (2018). Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Hospitality Management*, 12(1), 1–17.

# **ANEXOS**

---

**Anexo I**

## **Inquérito - Inovação nas Respostas Sociais para Pessoas Idosas**

O presente inquérito está inserido no Mestrado em Gestão das Organizações do 3º Setor, com o Centro de Inovação e Investigação de Ciências Empresariais e Sistema de Informação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto.

O tema em estudo é "Inovação e organizações sem fins lucrativos", em particular, pretendemos estudar a Inovação nas Respostas Sociais para Pessoas Idosas das Instituições Particulares de Solidariedade Social da região Norte de Portugal.

A participação da Instituição que representa é essencial, pelo que solicito que responda a um breve questionário constituído por sete grupos de questões, na qual: 1. Apresentação da Instituição, 2. Inovação de Produto, 3. Inovação de Serviços, 4. Inovação de Processo, 5. Inovação Organizacional, 6. Apoios Financeiros e 7. Caracterização Sociodemográfica.

Os dados obtidos com o inquérito tem como objetivo serem utilizados na Tese de Mestrado em Gestão das Organizações do 3º Setor, deste modo, todas as informações recolhidas serão tratadas com máximo de respeito pela confidencialidade.

Existem 35 perguntas neste inquérito

### **Apresentação da Instituição**

Nome da Instituição:

Morada:

Código-Postal:

Contato Telefónico:

E-mail:

### **A Instituição é membro da União Distrital das IPSS**

Sim       Não

Qual?

Braga

Bragança

- Porto
- Viana do Castelo
- Vila Real

**Qual a sua forma jurídica?**

- Fundação
- Associação
- Cooperativa
- Misericórdia

**Em que ano foi fundada a instituição?**

Qual (ais) é (são) a (s) resposta (s) social (ais) para pessoas idosas que presta e qual o seu (s) ano (s) de fundação?

- Serviço de Apoio Domiciliário
- Centro de Dia
- Centro de Convívio
- Centro de Noite
- Acolhimento Familiar
- Estrutura Residencial para Idosos
- Lar Residencial
- Residência
- Outras

**Quais outras respostas sociais?**

**Indique o número total de pessoas ao serviço da instituição nos anos a baixo indicados?**

	Nº de funcionários
2013	

2016	
------	--

Indique o número de pessoas a trabalhar nas respostas sociais para pessoas idosas e as suas habilitações literárias nos anos que se seguem.

	2013	2016
Quantas pessoas a trabalhar nas respostas do envelhecimento		
Quantas sem formação superior		
Com Licenciatura		
Com Mestrado		
Com Doutoramento		

**Que tipos de serviços são prestados nas respostas sociais para pessoas idosas nesta instituição?**

- Alojamento
- Higiene Pessoal
- Nutrição e Alimentação
- Tratamento de roupa
- Higiene dos espaços
- Apoio no desempenho das atividades de vida diária e instrumentais
- Cuidados de enfermagem
- Administração de fármacos
- Cuidados de imagem
- Acompanhamento e transporte a consultas
- Apoio psicossocial
- Fisioterapia
- Hidroterapia
- Assistência religiosa
- Atividades de animação e socialização
- Serviço de teleassistência
- Realização de pequenas reparações/modificações no domicílio
- Cedência de ajudas técnicas
- Formação e sensibilização dos familiares e cuidadores informais para a prestação de cuidados aos utentes
- Transporte

Acolhimento Temporário

Outro:

**Instituição tem acordos para a prestação de serviços nas respostas sociais para pessoas idosas?**

Sim

Não

**Qual?**

Segurança Social

Caixa Geral de Aposentações

Outro

**Inovação de produto**

A inovação de produto (bem) corresponde à introdução no mercado de um produto (bem) novo ou significativamente melhorado relativamente às suas características fundamentais, às suas especificações técnicas, ao software ou outros componentes imateriais incorporados, às utilizações para que foi concebido, ou à facilidade de utilização. A inovação tem que ser nova para a instituição; não tem que ser necessariamente nova no mercado servido pela instituição. A inovação pode ter sido desenvolvida tanto pela instituição como fora dela. Modificações de natureza unicamente estética e a mera venda de inovações totalmente produzidas e desenvolvidas por outras instituições não se podem considerar inovações. Um bem corresponde normalmente a um objeto tangível como por exemplo, smartphone, mobiliário, software empacotado.

**Durante o período de 2013 a 2016 a Instituição introduziu produtos novos ou significativamente melhorados?**

Sim

Não

**Quem desenvolveu essas inovações de produtos?**

A instituição

A instituição em cooperação com outras instituições ou empresas

Principalmente outras instituições

**Algum dos produtos novos ou significativamente melhorados, introduzidos pela Instituição no período de 2013 a 2016, foi:**

- Novo para o mercado da Instituição
- Novo apenas para a Instituição

### **Inovação de Serviços**

A inovação de produto (serviço) corresponde à introdução no mercado de um produto (serviço) novo ou significativamente melhorado relativamente às suas características fundamentais, às suas especificações técnicas, ao software ou outros componentes imateriais incorporados, às utilizações para que foi concebido, ou à facilidade de utilização. A inovação tem que ser nova para a instituição; não tem que ser necessariamente nova no mercado servido pela instituição. A inovação pode ter sido desenvolvida tanto pela instituição como fora dela. Modificações de natureza unicamente estética e a mera venda de inovações totalmente produzidas e desenvolvidas por outras instituições não se podem considerar inovações.

**Durante o período de 2013 a 2016 a Instituição introduziu serviços novos ou significativamente melhorados?**

- Sim
- Não

**Quem desenvolveu essas inovações de serviços?**

- A instituição
- A instituição em cooperação com outras instituições ou empresas
- Principalmente outras instituições

**Algum dos serviços novos ou significativamente melhorados, introduzidos pela Instituição no período de 2013 a 2016, foi:**

- Novo para o mercado da Instituição
- Novo apenas para a Instituição

### **Inovação de Processo**

A inovação de processo corresponde à adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, assim como de meios novos ou significativamente melhorados

de fornecimento de serviços e de distribuição de produtos. O resultado da inovação de processo terá que ter um impacto significativo na produção, qualidade dos produtos (bens ou serviços) ou custos de produção e de distribuição. A inovação tem que ser nova para a instituição; não tem que ser necessariamente nova no mercado servido pela instituição. A inovação pode ter sido desenvolvida tanto pela instituição como fora dela. Modificações de natureza unicamente organizacional ou de gestão não se podem considerar inovações.

**1.1 Durante o período de 2013 a 2016, a Instituição implementou:**

- Métodos de fabrico ou produção (de bens ou serviços) novos ou significativamente melhorados?
- Métodos de logística, entrega ou distribuição dos fatores produtivos (inputs) ou produtos finais (bens e/ou serviços) novos ou significativamente melhorados?
- Atividades de apoio aos processos da organização novas ou significativamente melhoradas (por exemplo, novos sistemas de manutenção, de contabilidade ou informática)?

**1.2 Quem desenvolveu essas inovações de processo?**

- Principalmente a Instituição ou o grupo a que pertence
- A Instituição em cooperação com outras empresas ou instituições
- Principalmente outras instituições.

**Algumas das inovações de processo implementadas entre 2013 e 2016 foram novas para o mercado da Instituição?**

- Sim
- Não

**Inovação Organizacional**

Inovação organizacional corresponde à introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócio (incluindo gestão do conhecimento), na organização do local de trabalho ou nas relações externas da instituição.

**Durante o período de 2013 a 2016, a Instituição introduziu:**

Novas práticas de negócio na organização dos procedimentos (por exemplo, na gestão da cadeia de fornecedores, na reengenharia de negócios, na gestão do conhecimento, “lean production”, na gestão da qualidade, etc.)?

Novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão (por exemplo, primeira utilização de novos sistemas de responsabilização dos trabalhadores, de trabalho em equipa, descentralização, integração ou desintegração de serviços, sistemas de formação, etc.)?

Novos métodos de organização das relações externas com outras empresas ou instituições públicas (por exemplo, primeira utilização de alianças, parcerias, “outsourcing” ou subcontratação, etc.)?

Qual a importância de cada um dos seguintes objetivos para as inovações organizacionais introduzidas pela Instituição durante o período de 2013 a 2016?

	1	2	3	4	5
Reduzir o tempo de resposta às necessidades dos clientes/utentes ou dos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos ou processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar a qualidade dos produtos (bens e/ou serviços)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduzir custos por unidade produzida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar a comunicação ou a partilha de informação dentro da Instituição ou com outras empresas / instituições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SE A INSTITUIÇÃO INTRODUZIU MAIS QUE UMA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL, FAÇA UMA AVALIAÇÃO GENÉRICA DOS OBJECTIVOS APRESENTADOS PELO GRAU DE IMPORTÂNCIA, SENDO QUE 1 É IRRELEVANTE E 5 É MUITO ALTA

Indique um objetivo, que não esteja referido na questão anterior, que considere relevante e classifique (de 1 a 5) quanto à importância para as inovações organizacionais na instituição

### **Apoios Financeiros**

Durante o período de 2013 a 2016 a Instituição recebeu algum apoio financeiro público (incluindo incentivos/ benefícios fiscais, subsídios, empréstimos bonificados ou garantias bancárias) para atividades de Inovação provenientes de:

Administração Local ou Regional

Administração Central (inclui Agências ou ministérios, através dos programas do governo)

União Europeia

Outro:

**Qual a percentagem (%) desse apoio público?**

### **Caracterização Sócio Demográfica**

**Indique em baixo o intervalo no qual se situa a sua idade:**

- Até 20 anos
- 20-24 anos
- 25-34 anos
- 35-44 anos
- 45-49 anos
- 50-54 anos
- 55-64 anos
- Mais de 64 anos

**Género:**

- Feminino
- Masculino

**Categoria Profissional:**

**Habilitações Académicas:**

- 4º Classe (1º ciclo)
- 6º ano (2º ciclo)
- 9º ano (3º ciclo)
- 11º ano
- 12º ano (Secundário)
- Curso Profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Especialização/Pós Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

**É diretor(a) técnico(a) de alguma instituição?**

- Sim
- Não

Muito Obrigado.

## Anexo II

### Inquérito aplicado aos Colaboradores das Instituições com Respostas

#### Sociais para Pessoas Idosas

O presente inquérito está inserido no Mestrado em Gestão das Organizações do 3º Setor, com o Centro de Inovação e Investigação de Ciências Empresariais e Sistema de Informação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto. O tema em estudo é "Inovação e organizações sem fins lucrativos", em particular, pretendemos estudar a Inovação dos Serviços nas Respostas Sociais Para Pessoas Idosas das Instituições Particulares de Solidariedade Social da região Norte de Portugal. A sua participação é fundamental, pelo que, solicitamos que responda a um breve questionário constituído por 9 grupos de questões.

Os dados obtidos com o inquérito tem como objetivo serem utilizados na Tese de Mestrado em Gestão das Organizações do 3º Setor, deste modo, todas as informações recolhidas serão tratadas com máximo de respeito pela confidencialidade.

Existem 21 perguntas neste inquérito

#### Criação/Difusão de Informação

Os seguintes itens referem-se à sua avaliação relativamente à instituição

	1	2	3	4	5
A instituição reúne sistematicamente informação relevante para a prestação de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição inquire sistematicamente os seus clientes/utentes, sobre a qualidade dos serviços (pelo menos uma vez por mês)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição faz constantemente pesquisas sobre os clientes/utentes dos serviços que presta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição é lenta na deteção de mudanças fundamentais no seu campo de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição é lenta a detetar mudanças nas preferências e necessidades dos clientes/utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição promove reuniões interdepartamentais para discutir mudanças nas necessidades dos clientes/utentes dos serviços prestados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A instituição discute as necessidades futuras dos clientes/utentes relacionadas com os serviços prestados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando algo importante acontece a um dos clientes/utentes durante a prestação de um dos serviços todos ficam a saber num curto período de tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os dados sobre a satisfação dos clientes/utentes acerca dos serviços prestados são divulgados regularmente em todos os níveis da Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As reclamações dos clientes/utentes são tidas em consideração nesta Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que tivesse novas e boas ideias de melhoria não conseguiria implementá-las em tempo útil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por uma razão ou outra, a Instituição tende a ignorar as mudanças nas necessidades dos clientes/utentes dos serviços que prestam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Instituição revê periodicamente os esforços no desenvolvimento dos serviços prestados para garantir que estes vão de encontro às necessidades dos clientes/utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se houver uma grande mudança nas necessidades dos clientes/utentes, a Instituição responde de imediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Desempenho

Durante o período de 2013 a 2016 a Instituição introduziu alguma inovação

Sim

Não

Classifique o desempenho das inovações introduzidas nesta instituição durante os últimos três anos relativamente aos planos da Instituição

	1	2	3	4	5
O desempenho global dessas inovações foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos recursos utilizados as melhorias alcançadas por estas inovações foram:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de serviços dos clientes/utentes que se tornou possível por essas inovações foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de eficiência alcançado por essas inovações foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique o desempenho das inovações introduzidas nesta instituição durante os últimos três anos relativamente às expectativas da política de liderança

	1	2	3	4	5
O desempenho global dessas inovações foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos recursos utilizados as melhorias alcançadas por estas inovações foram:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de serviços dos clientes/utentes que se tornou possível por essas inovações foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de eficiência alcançado por essas inovações foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique o desempenho das inovações introduzidas nesta instituição durante os últimos três anos relativamente às expectativas da percepção dos clientes/utentes e grupos de defesa dos cidadãos

	1	2	3	4	5
O desempenho global dessas inovações foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos recursos utilizados as melhorias alcançadas por estas inovações foram:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de serviços dos clientes/utentes que se tornou possível por essas inovações foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O nível de eficiência alcançado por essas inovações foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Classifique o desempenho global da instituição relativamente aos planos da Instituição para os três anos

	1	2	3	4	5
O desempenho global deste sector foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos recursos utilizados as melhorias alcançadas por este sector foram:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de serviços dos clientes/utentes que se tornou possível por este sector foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de eficiência alcançado por este sector foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique o desempenho global da instituição relativamente às expectativas da política de liderança

	1	2	3	4	5
O desempenho global deste sector foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos recursos utilizados as melhorias alcançadas por este sector foram:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de serviços dos clientes/utentes que se tornou possível por este sector foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de eficiência alcançado por este sector foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique o desempenho global da instituição relativamente às expectativas da percepção dos clientes/utentes e grupos de defesa dos cidadãos

	1	2	3	4	5
O desempenho global deste sector foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos recursos utilizados as melhorias alcançadas por este sector foram:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de serviços dos clientes/utentes que se tornou possível por este sector foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de eficiência alcançado por este sector foi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Comportamento Organizacional

Os seguintes itens correspondem ao comportamento da sua instituição, classifique-a em relação a abertura organizacional, tomada de risco e orientação futura

	1	2	3	4	5
A instituição movimenta-se constantemente em direção ao desenvolvimento de novas respostas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O apoio ao desenvolvimento de novas ideias está prontamente disponível por parte da Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição está aberta a novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta Instituição as pessoas estão sempre à procura de novas formas de olhar os "problemas"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição acredita que vale a pena adotar grandes riscos para ter mais e melhores retornos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição incentiva novas estratégias, mesmo sabendo que algumas irão falhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição estabelece um conjunto realista de metas futuras para si mesma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição assegura efetivamente que todos os gestores e funcionários partilhem a mesma visão de futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição transmite um rumo no futuro bem claro aos seus funcionários/colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição tem uma visão realista quanto ao futuro dos sectores/departamentos e colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição gosta de arriscar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição gosta de jogar pelo seguro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### **Espírito de Equipa e Política Interna**

Os seguintes itens referem-se à sua avaliação do espírito de equipa e políticas internas na sua Instituição

	1	2	3	4	5
Nesta Instituição o espírito de equipa prevalece em todos os níveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta Instituição as pessoas sentem-se dependentes em relação aos outros colegas de serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta Instituição as pessoas estão genuinamente preocupadas com as necessidades e problemas dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta Instituição as pessoas sentem-se emocionalmente "apegadas" aos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta Instituição as pessoas normalmente não falam com medo de retaliações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta Instituição as pessoas tentam subir "deitando os outros abaixo"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta Instituição algumas alterações só serviram aos propósitos de algumas pessoas, não à unidade de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Cultura Organizacional

Os seguintes itens referem-se ao nível de conectividade e centralização na sua Instituição

	1	2	3	4	5
É fácil falar com praticamente todos os colegas de trabalho independentemente do posto ou do cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores de diferentes departamentos sentem-se à vontade para falar uns com os outros em caso de necessidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As comunicações efetuadas entre diferentes departamentos não seguem os "canais" adequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pode haver poucas ações efetivas até que algum supervisor tome uma decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Até pequenas questões têm que ser encaminhadas a um superior para uma resposta final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os coordenadores de serviço encorajam os colaboradores a discutirem assuntos relacionados com o trabalho com pessoas para além dos seus superiores e subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aqueles que querem tomar as suas próprias decisões são prontamente desencorajados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho que pedir ao meu chefe antes de fazer alguma coisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As reuniões interdepartamentais e de coordenação são mais prejudiciais do que benéficas para os objetivos da Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As reuniões interdepartamentais e de coordenação promovem a inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Criatividade e Inovação

Os seguintes itens referem-se à sua avaliação em relação à criatividade e inovação na sua Instituição

	1	2	3	4	5
É encorajada a criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os coordenadores de serviço esperam que apresentemos ideias novas para solucionar "problemas"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Instituição procura constantemente desenvolver e oferecer novos ou melhores serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade criativa dos colaboradores é respeitada pela liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores são encorajados a usar abordagens originais quando lidam com problemas no local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores estão constantemente à procura de novas oportunidades para a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores tomam iniciativas de forma a moldar o ambiente a seu favor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores são muitas vezes os primeiros a tomar novas iniciativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normalmente tomo iniciativa de introduzir novas técnicas administrativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente, os gestores de topo favorecem a inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição introduziu muitos e/ou melhores serviços nos últimos 3 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os serviços diminuíram nos últimos 3 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Orientação da Aprendizagem

Os seguintes itens referem-se à avaliação da orientação de aprendizagem da sua instituição

	1	2	3	4	5
Há a sensação que nesta Instituição a aprendizagem dos colaboradores é um investimento e não uma despesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta Instituição os valores básicos incluem a aprendizagem como uma chave de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assim, que os colaboradores deixem de aprender colocam em risco a Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo que a capacidade de aprendizagem é a chave para a melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa está envolvida na tomada de decisões sobre as áreas de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho acesso aos dados necessários para desempenhar o meu trabalho de uma maneira eficaz e eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Instituição não tem recursos suficientes para implementar processos sistemáticos e eficazes de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A aprendizagem da nossa instituição é orientada para:

	1	2	3	4	5
Fazer as coisas mais eficazmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferecer mais e melhores serviços aos clientes/utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar a interação entre os clientes/utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a eficácia neste departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar as condições internas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprir as exigências dos coordenadores de serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprender a ser inovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A aprendizagem na nossa Instituição tinha mais impacto se fosse orientada para:

	1	2	3	4	5
Fazer as coisas mais eficazmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferecer mais e melhores serviços aos clientes/utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar a interação entre os clientes/utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a eficácia neste departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar as condições internas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprir as exigências dos coordenadores de serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprender a ser inovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Satisfação com o Trabalho

Os seguintes itens referem-se à sua satisfação com o seu trabalho

	1	2	3	4	5
Qual a sua satisfação com o seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual a sua satisfação com o seu coordenador de serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual a sua satisfação com os seus colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual a sua satisfação com o seu vencimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual a sua satisfação com as suas oportunidades de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Caracterização Sócio Demográfica

Assinale o intervalo na qual se situa a sua idade

- Até 20 anos
- 20-24 anos
- 25-34 anos
- 35-44 anos
- 45-49 anos
- 50-54 anos
- 55-64 anos
- Mais de 64 anos

#### Género

- Feminino
- Masculino

#### Categoria profissional:

##### Habilitações académicas

- 4º ano/ 6º ano (2º ciclo)
- 9º ano (3º ciclo)
- 12º ano (Secundário)/Curso Profissional
- Bacharelato/Licenciatura
- Especialização/Pós Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

#### É diretor (a) da Instituição

- Sim
- Não

Muito Obrigado.