

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
Departamento de Gestão e Economia

Tese de Doutoramento em Gestão

INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS.
ESTUDO DA CAPACIDADE INOVADORA DAS CÂMARAS
MUNICIPAIS PORTUGUESAS NOS SERVIÇOS DE DESPORTO

Gastão Fernando Silva Sousa

Orientadora: Prof^a Doutora Maria José Aguilar Madeira Silva

Covilhã, Dezembro de 2010

JÚRI

Prof. Doutor Francisco Peixeiro Antunes (Presidente do Júri)

Professor Auxiliar do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior

Professor Doutor Joaquim Borges Gouveia (Arguente)

Professor Catedrático - Universidade de Aveiro - Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Prof.^a Doutora Luísa Margarida Cagica Carvalho (Arguente)

Professor Adjunto - Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais

Professor Doutor Vasco Duarte Eiriz de Sousa

Professor Associado com Agregação - Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão

Professor Doutor José Manuel Monteiro Barata

Professor Auxiliar com agregação - ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão - Departamento de Economia

Prof. Doutor Pedro Ferreira Guedes de Carvalho

Professor Auxiliar do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior

Prof.^a Doutora Maria José Aguilar Madeira Valente da Silva (Orientadora)

Professora Auxiliar do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior

Prof.^a Doutora Carla Susana da Encarnação Marques

Professor Auxiliar - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Aos meus pais, Joaquim e Rosa

À minha esposa Carla

RESUMO

Os serviços têm assumido uma posição fundamental na economia, representando uma elevada percentagem na criação de riqueza e emprego. Paralelamente, de uma visão dos serviços como um sector pouco inovador que “absorvia” a inovação do sector transformador, passou-se para a visão dos serviços dotados de modos de inovação próprios, embora se destaque a sua heterogeneidade e a necessidade da realização de estudos empíricos que ajudem a clarificar a forma como a inovação ocorre. A presente investigação, ao debruçar-se sobre os serviços públicos, nomeadamente sobre os serviços municipais de desporto, procurou contribuir para o melhor conhecimento deste tema, estabelecendo como principal objectivo identificar e analisar os factores que influenciam a inovação nos serviços de desporto das Câmaras Municipais Portuguesas e, conseqüentemente a sua capacidade inovadora.

A abordagem teórica tem como quadro conceptual as visões actuais de referência sobre a inovação nos serviços e sobre a nova gestão pública, tendo desenvolvido um suporte teórico que fundamentou a elaboração de um modelo conceptual original, onde se sugere que a capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto é influenciada directamente pelas actividades ou processos de inovação e, indirectamente por factores relacionados com a estrutura, estratégia e envolvente.

Considerando a complexidade do tema e a inexistência de instrumentos adequados para medir o fenómeno em questão, recorreu-se ao desenvolvimento e validação de escalas de medida para cada uma das dimensões do modelo, utilizando a análise factorial exploratória e a análise da consistência interna. Para testar empiricamente as hipóteses de investigação, utilizou-se a modelação de equações estruturais através da análise de caminhos (*path analysis*) para identificar as relações de influência das variáveis. Os dados foram obtidos através de questionário dirigido aos responsáveis políticos ou técnicos de todas as Câmaras Municipais Portuguesas, tendo sido obtida uma taxa de resposta de 64,9%, correspondendo a 200 de uma população de 308 municípios.

Os resultados obtidos mostram que (i) as Actividades de Inovação, ou seja, as acções que no dia-a-dia das entidades promovem para desenvolver, implementar e difundir a inovação são um forte preditor da sua capacidade inovadora em todos os tipos de inovação: serviço, processo, comunicação/marketing e organizacional; (ii) a Estrutura dos serviços de desporto municipais influencia a capacidade inovadora, através de uma orientação para os munícipes e outros grupos de interessados, pela receptividade e apoio expresso da liderança política e técnica a novas ideias e à sua implementação, pela afectação de recursos materiais e humanos às acções necessárias para a implementação das novas ideias e, finalmente, através de uma cultura favorável ao empreendedorismo interno; (iii) O Empreendedorismo Interno e a Formalização da Estratégia de Inovação revelaram os valores mais elevados de influência sobre as Actividades de Inovação, o que os destaca como elementos fundamentais da inovação; (iv) A Proximidade com a Envolvente macro e micro nos serviços de desporto municipais tem uma influência positiva e significativa na formalização da estratégia de inovação, enquanto uma maior proximidade com a envolvente macro tem um efeito positivo sobre o grau de abertura da estratégia de inovação.

Palavras chave: Inovação, Serviços Públicos, Desporto, Capacidade Inovadora

ABSTRACT

The services sector has taken a key position in the economy, representing a high proportion in wealth creation and employment. In parallel, from a vision of the services sector as a poor innovator and "absorbing" the innovation from the manufacturing sector, we are moving to the vision of the services with their own modes of innovation, although it is highlighted its heterogeneity and the need for empirical studies to help clarify how innovation occurs. This research places its focus on public services, particularly on municipal sports services, and hopes to contribute to a better understanding of this subject, setting as its main objective to identify and analyze the factors influencing innovation in the sport services of the Portuguese Municipalities and, accordingly, its innovation capacity.

The theoretical approach is based in the current conceptual framework on service innovation and new public management and has developed a theoretical framework that justified the elaboration of an original conceptual model, which suggests that the innovative capacity of municipal sports services is directly influenced by activities or innovation processes, and indirectly by factors related to the structure, strategy and environment.

Considering the complexity of the research topic and lack of appropriate instruments to measure the innovation capacity of municipal sport services, four scales were developed and validated using exploratory factor analysis and internal consistency. The research hypotheses were empirically tested, using structural equation modeling through path analysis, looking for identify the relationships of influencing variables. Data were collected through a questionnaire addressed to policy makers and technicians of all Portuguese municipalities, having been obtained a response rate of 64.9%, corresponding to 200 of a population of 308 municipalities.

The results show that (i) innovation activities, ie, operations on a day-to-day bases that organizations use to develop, implement and disseminate innovation are a strong predictor of its ability to innovate in all types of innovation : service, process, communication / marketing and organizational, (ii) the structure of the municipal sport services influences their innovative capacity through an external orientation to stakeholders, support expressed by the political and technical leadership to new ideas and their implementation, by allocating resources and manpower to the actions necessary to implement the new ideas, and finally through an internal culture conducive to entrepreneurship; (iii) the internal entrepreneurship and the formal innovation strategy revealed the higher levels of influence on the activities of innovation, which highlights their importance on innovation; (iv) proximity to the macro and micro environment in municipal sport services, has a positive and significant influence on the formalization of the innovation strategy, while proximity to the macro environment has a positive effect on the openness of the innovation strategy.

Keywords: Innovation, Public Services, Sport, Innovative Capacity

AGRADECIMENTO

Quero registar, nesta página, o meu apreço e admiração por um conjunto de pessoas que tornaram possível a concretização deste projecto.

É normal, e academicamente recomendável, começar pelo Orientador da Tese. Em alguns casos é um mero formalismo; neste em particular, um acto de justiça. A Professora Doutora Maria José Silva, Orientadora da presente investigação, foi e será sempre para mim, uma referência nesta difícil tarefa da orientação de um estudo académico. Para além do seu conhecimento científico, reconhecido nacional e internacionalmente, as suas qualidades humanas, energia positiva, empenho, competência e profissionalismo foram determinantes para a finalização deste estudo.

A todos os Docentes do Curso de Doutoramento em Gestão da Universidade da Beira Interior, especialmente aos Professores Mário Raposo, Luís Lourenço, Ricardo Rodrigues e João Leitão devo agradecer a excelência do seu trabalho e o acolhimento na sua instituição.

A todos os elementos da Direcção da Maiêutica, entidade instituidora do ISMAI - Instituto Superior da Maia, nomeadamente, ao Dr. José Azevedo, Mestre Hernâni Bento, Eng^o Carlos Machado, Dr. João Paulo Amorim e Dr. António Carreiro, agradeço a confiança e apoio que, por palavras e actos, sempre me demonstraram pessoalmente. De igual modo, quero expressar o meu agradecimento aos elementos do Conselho de Direcção do ISMAI, nomeadamente ao Professor Doutor Domingos Oliveira Silva e Dr. João Costa que, mais de perto, acompanharam e apoiaram este processo de Doutoramento.

Uma palavra especial de agradecimento para o Professor Doutor Eduardo Lopes Nunes, figura de referência na afirmação da Educação Física e Desporto no Ensino Superior Português e a quem pessoal e profissionalmente tenho o maior respeito e admiração. De igual modo uma palavra de apreço para o Mestre Arsene Ardashesian, meu professor e mais tarde colega de Gabinete que partilha de um conjunto de valores em extinção: lealdade, rigor e rectidão.

A todos os colegas da Licenciatura em Gestão do Desporto do ISMAI e aos alunos e ex-alunos, pelos momentos colectivos de luta e aprendizagem que têm reflexo no reconhecimento público da qualidade e exigência da formação ministrada nesta instituição.

Ao Gabinete de Estudos Pós-Secundários do ISMAI, Dr^a Marisa Pereira, Dr^a Márcia Pontes e Dr^a Sónia Barbosa, pelos constantes incentivos à finalização deste estudo e por assumirem, na minha ausência, a responsabilidade pela melhoria constante dos nossos serviços.

Aos colegas da Gestão do Desporto, Paulo Neves e Abel Santos, pelos momentos de luta por valores partilhados e pelo apoio sempre demonstrado. Por fim, um agradecimento especial ao Rui Mota, por representar, em todos os sentidos, o verdadeiro significado da amizade. Sem o seu apoio, este trabalho não teria sido concluído.

ÍNDICE

RESUMO	V
ABSTRACT.....	VI
AGRADECIMENTO.....	VII
LISTA DE FIGURAS E QUADROS.....	XIII
LISTA DE TABELAS	XIV
PARTE I - ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA E RELEVÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO	2
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	6
1.3. DESENHO DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	9
1.4. ESTRUTURA DA TESE.....	12
PARTE II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO (REVISÃO DA LITERATURA)	13
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO DOS SERVIÇOS DE DESPORTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	13
2.1. INTRODUÇÃO	13
2.2. O SECTOR PÚBLICO: EVOLUÇÃO E NOVOS DESAFIOS	14
2.3. AS AUTARQUIAS LOCAIS: CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO.....	19
2.4. OS SERVIÇOS DE DESPORTO NAS CÂMARAS MUNICIPAIS	24
2.5 - SÍNTESE.....	31
CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE A INOVAÇÃO	33
3.1. INTRODUÇÃO	33
3.2. AS TESES DE SCHUMPETER	34
3.3. MODELOS LINEARES DE INOVAÇÃO.....	35
3.4. MODELOS INTERACTIVOS DE INOVAÇÃO	37
3.5. MODELOS DE INOVAÇÃO ABERTA.....	38
3.6. SÍNTESE.....	40
CAPÍTULO 4 - A INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS	41
4.1. INTRODUÇÃO	41
4.2. DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS	41
4.3. TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS	44
4.4. ABORDAGENS TEÓRICAS À INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS.....	50
4.4.1. <i>Estudos de Assimilação ou Abordagens Tecnológicas</i>	51
4.4.2. <i>Estudos de Demarcação</i>	51
4.4.3. <i>Estudos de Síntese ou Abordagens Integradoras</i>	55
4.5. MODELOS DE INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS	56
4.6. SÍNTESE.....	62
CAPÍTULO 5 - A INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS	64
5.1. INTRODUÇÃO	64
5.2. DIMENSÕES DA INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS	64
5.2.1. <i>Envolvente de Inovação</i>	70
5.2.2. <i>Estratégia de Inovação</i>	77
5.2.3. <i>Estrutura e Inovação</i>	82
5.2.4. <i>Processos de Inovação</i>	91
5.2.5. <i>Resultados da Inovação</i>	98
5.2.6. <i>Impacto da Inovação</i>	101

5.3. PROPOSTA DE MODELO CONCEPTUAL.....	105
5.4. SÍNTESE.....	107
PARTE III - ESTUDO EMPÍRICO	108
CAPÍTULO 6 - DESENHO DA INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	108
6.1. INTRODUÇÃO.....	108
6.2. PERSPECTIVAS FILOSÓFICAS DA INVESTIGAÇÃO	108
6.2.1. <i>Perspectivas Epistemológicas sobre Inovação</i>	109
6.2.2. <i>Perspectiva Epistemológica da Investigação</i>	112
6.3. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	113
6.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	116
6.5. INSTRUMENTOS DE MEDIDA	120
6.5.1. - <i>SELECÇÃO DOS ITENS</i>	120
6.5.2. - <i>ANÁLISE QUALITATIVA DAS ESCALAS DE MEDIDA</i>	126
6.5.3 - <i>MODO DE ADMINISTRAÇÃO</i>	136
6.6. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS	138
6.6.1. - <i>INTRODUÇÃO</i>	138
6.6.2 - <i>ANÁLISE DESCRITIVA DAS ORGANIZAÇÕES</i>	138
6.6.3. - <i>ANÁLISE FACTORIAL EXPLORATÓRIA E ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS DE MEDIDA</i>	143
6.6.4. - <i>Escala INOVENVOLVENTE</i>	149
6.6.5 - <i>Escala INOVESTRATÉGIA</i>	153
6.6.6. - <i>Escala INOVESTRUTURA</i>	156
6.6.7. - <i>Escala INOVPROCESSOS</i>	163
6.7. SÍNTESE.....	166
CAPÍTULO 7 - HIPÓTESES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO	168
7.1. INTRODUÇÃO.....	168
7.2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	169
7.3. O MODELO DE INVESTIGAÇÃO	170
7.4. AS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	173
7.4.1. <i>Os Processos e a Capacidade Inovadora</i>	173
7.4.2. <i>A Estrutura e a Capacidade Inovadora</i>	174
7.4.3. <i>A Estratégia e a Capacidade Inovadora</i>	175
7.4.4. <i>A Envolvente e a Capacidade Inovadora</i>	176
7.5. SÍNTESE	177
CAPÍTULO 8 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	178
8.1. INTRODUÇÃO.....	178
8.2. MÉTODOS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA	178
8.3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	182
8.3.1 - <i>A Capacidade Inovadora ao nível dos Serviços</i>	182
8.3.1.1 - <i>Avaliação do modelo teórico inicial</i>	182
8.3.1.2 - <i>Teste de hipóteses formuladas no modelo teórico</i>	186
8.3.1.3 - <i>Avaliação do modelo teórico revisto</i>	190
8.3.1.4 - <i>Análise dos efeitos directos e indirectos entre as variáveis</i>	192
8.3.2 - <i>A Capacidade Inovadora ao nível dos Processos</i>	194
8.3.2.1 - <i>Avaliação do modelo teórico inicial</i>	194
8.3.2.2 - <i>Teste de hipóteses formuladas no modelo teórico</i>	198
8.3.2.3 - <i>Avaliação do modelo teórico revisto</i>	200
8.3.2.4 - <i>Análise dos efeitos directos e indirectos entre as variáveis</i>	203
8.3.3 - <i>A Capacidade Inovadora ao nível da Comunicação/Marketing</i>	205

8.3.3.1 - Avaliação do modelo teórico inicial.....	205
8.3.3.2 - Teste de hipóteses formuladas no modelo teórico.....	209
8.3.3.3 - Avaliação do modelo teórico revisto.....	212
8.3.3.4 - Análise dos efeitos directos e indirectos entre as variáveis.....	215
8.3.4 - A Capacidade Inovadora ao nível Organizacional.....	217
8.3.4.1 - Avaliação do modelo teórico inicial.....	217
8.3.4.2 - Teste de hipóteses formuladas no modelo teórico.....	221
8.3.4.3 - Avaliação do modelo teórico revisto.....	224
8.3.4.4 - Análise dos efeitos directos e indirectos entre as variáveis.....	227
8.3.5 - Factores influenciadores da Capacidade Inovadora dos Serviços de Desporto Municipais.....	228
8.4. SÍNTESE.....	233
CAPÍTULO 9 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	235
9.1. INTRODUÇÃO.....	235
9.2. CONTRIBUTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS.....	235
9.3. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	239
9.4. LIMITAÇÕES.....	241
9.5. SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	242
9.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	243
ANEXOS.....	245
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	254

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1.1. - Delimitação do tema de investigação	1
Figura 2.2.1. - Estadismo e eficiência	14
Quadro 2.3.1. - Evolução das despesas correntes das Câmaras Municipais no Desporto	25
Quadro 2.3.2. - Evolução das despesas de capital das Câmaras Municipais no Desporto	26
Quadro 2.3.3 - Evolução comparativa entre as despesas totais das Câmaras Municipais e as despesas totais com o Desporto	26
Figura 3.3.1. - Modelo Linear de Inovação	36
Figura 3.4.1. - Modelo interactivo de inovação	37
Figura 3.5.1. - Comparação entre o modelo de inovação fechada e inovação aberta	39
Figura 4.5.1. - Modelo multidimensional de inovação nos serviços	57
Figura 4.5.2. - Modelo dos papéis no processo de inovação	60
Figura 5.2.1.1. - Abordagem institucionalista e dinâmicas de inovação	76
Figura 5.3.1. - Modelo conceptual de inovação no sector público	106
Figura 6.3.1. - Desenho de investigação	115
Figura 6.5.1. - Desenho do instrumento de recolha de dados	121
Figura 6.6.2.1. - Existência do pelouro do desporto	139
Figura 6.6.2.2. - Existência de um responsável político directo pelo desporto	140
Figura 6.6.2.3. - Responsável político directo pelo desporto	140
Figura 6.6.2.4. - Estrutura responsável pela prestação de serviços de desporto	141
Figura 6.6.2.5. - Funções desempenhadas pelos inquiridos	142
Figura 6.6.2.6. - Género	143
Figura 6.6.2.7. - Habilitações académicas	143
Figura 6.7.1. - Resumo da análise factorial exploratória e consistência interna das escalas de medida	167
Figura 7.3.1. - Modelo relacional	170
Figura 8.3.1.1 - Modelo da Capacidade Inovadora ao Nível do Serviço	184
Figura 8.3.1.2. - Modelo Revisto da Capacidade Inovadora ao Nível do Serviço	191
Figura 8.3.2.1 - Modelo da Capacidade Inovadora ao Nível dos Processos	195
Figura 8.3.2.2 - Modelo Revisto da Capacidade Inovadora ao Nível dos Processos	202
Figura 8.3.3.1 - Modelo da Capacidade Inovadora ao Nível da Comunicação/Marketing	206
Figura 8.3.3.2 - Modelo Revisto da Capacidade Inovadora ao Nível da Comunicação/Marketing	214
Figura 8.3.4.1 - Modelo da Capacidade Inovadora ao Nível Organizacional	218
Figura 8.3.4.2 - Modelo Revisto da Capacidade Inovadora ao Nível Organizacional	225

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.3.1. - Desenho da investigação	12
Tabela 2.2.1. - Características da administração pública portuguesa	16
Tabela 2.3.1. - A importância do município	20
Tabela 2.3.2. - Atribuições do município	21
Tabela 2.4.1. - Áreas de actuação das autarquias	28
Tabela 2.4.2. - Exemplos de parcerias entre a autarquia e outros agentes no âmbito do desporto	30
Tabela 4.2.1. - Limitações das características tradicionalmente associadas com os serviços	43
Tabela 4.3.1. - Tipologia de inovação e funções de serviços	48
Tabela 4.3.2. - Tipos de inovação de acordo com a perspectiva de abordagem	49
Tabela 4.4.1. - Síntese das Abordagens sobre Inovação nos Serviços	50
Tabela 4.4.2. - A influência das características dos serviços na inovação	52
Tabela 4.5.1. - Padrões de inovação	58
Tabela 5.2.1. - Dimensões da inovação nos serviços públicos	68
Tabela 5.2.2.1. - Diferentes visões da estratégia empresarial	79
Tabela 5.2.4.1. - Fases do processo de inovação no sector público	94
Tabela 5.2.4.2. - Incentivos à difusão da inovação nos serviços públicos	97
Tabela 5.2.5.1. - Tipologias de inovação no sector público	99
Tabela 5.2.5.2. - Tipologia alargada de inovação no sector público	100
Tabela 6.4.1. - Número e distribuição da população nos municípios portugueses	117
Tabela 6.4.2. - Despesas dos municípios com desporto	118
Tabela 6.5.2.1. - Informação geral	129
Tabela 6.5.2.2. - Prioridades de intervenção do serviço municipal de desporto	130
Tabela 6.5.2.3. - Resultados e impacto da inovação ao nível do serviço	130
Tabela 6.5.2.4. - Resultados e impacto da inovação ao nível do processo	131
Tabela 6.5.2.5. - Resultados e impacto da inovação ao nível da comunicação/marketing	131
Tabela 6.5.2.6. - Resultados e impacto da inovação ao nível organizacional	132
Tabela 6.5.2.7. - Escala de itens da Proximidade com a Envolverte	133
Tabela 6.5.2.8. - Escala de itens da Estratégia de Inovação	133
Tabela 6.5.2.9. - Escala de itens da estrutura de inovação	134
Tabela 6.5.2.10. - Escala de itens dos processos de inovação	135
Tabela 6.6.4.1. - Análise descritiva dos resultados da Escala Inovolverte	149
Tabela 6.6.4.2. - Matriz da variância total explicada e análise paralela da escala Inovolverte	150
Tabela 6.6.4.3. - Matriz Padrão da escala Inovolverte	150
Tabela 6.6.4.4. - Distribuição Factor/Itens final	151
Tabela 6.6.4.5. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor proximidade com a microenvolverte	152
Tabela 6.6.4.6. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor proximidade com a macroenvolverte	152
Tabela 6.6.5.1. - Análise descritiva dos resultados da Escala Inovestratégia	153
Tabela 6.6.5.2. - Matriz da variância total explicada e análise paralela da escala Inovestratégia	154
Tabela 6.6.5.3. - Matriz Padrão da Escala Inovestratégia	154
Tabela 6.6.5.4. - Distribuição final dos itens pelos factores da escala Inovestratégia	155
Tabela 6.6.5.5. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor formalização da	

estratégia de inovação	155
Tabela 6.6.5.6. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor abertura da estratégia de inovação	156
Tabela 6.6.6.1. - Análise descritiva dos resultados da Escala Inovestrutura	156
Tabela 6.6.6.2 - Matriz da variância total explicada e análise paralela da escala Inovestrutura	158
Tabela 6.6.6.3 - Matriz Padrão da Escala Inovestrutura	159
Tabela 6.6.6.4 - Distribuição final dos itens pelos factores da escala Inovestrutura	160
Tabela 6.6.6.5 - Matriz de relações entre os itens e o total do factor orientação externa	161
Tabela 6.6.6.6. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor apoio da liderança	162
Tabela 6.6.6.7. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor empreendedorismo interno	162
Tabela 6.6.6.8. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor recursos para a inovação	163
Tabela 6.6.7.1. - Análise descritiva dos resultados da Escala Inovprocessos	163
Tabela 6.6.7.2. - Matriz da variância total explicada e análise paralela da escala Inovprocessos	164
Tabela 6.6.7.3. - Matriz de componentes da escala Inovprocessos	164
Tabela 6.6.7.4. - Distribuição final dos itens pelos factores da escala Inovprocessos	165
Tabela 6.6.7.5. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor processos de inovação	166
Tabela 8.2.1. - Valores recomendados de avaliação do ajustamento dos modelos de equações estruturais	180
Tabela 8.3.1.1 - Correlações de Pearson entre as variáveis do modelo	182
Tabela 8.3.1.2 - Índices das medidas de ajustamento do modelo	183
Tabela 8.3.1.3 - Coeficientes de regressão, erro padrão e razões críticas	185
Tabela 8.3.1.4. - Resultado das hipóteses do modelo da capacidade inovadora ao nível do serviço	186
Tabela 8.3.1.5 - Índices das medidas de ajustamento dos modelos	190
Tabela 8.3.1.6. - Análise dos efeitos directos, indirectos e totais das variáveis do modelo de capacidade inovadora no serviço	192
Tabela 8.3.2.1 - Correlações de Pearson entre as variáveis do modelo da capacidade inovadora ao nível dos processos	194
Tabela 8.3.1.2 - Índices das medidas de ajustamento do modelo da capacidade inovadora ao nível dos processos	196
Tabela 8.3.2.3 - Coeficientes de regressão, erro padrão e razões críticas do modelo da capacidade inovadora ao nível do processo	197
Tabela 8.3.1.4 - Resultado das hipóteses no modelo da capacidade inovadora ao nível dos processos	198
Tabela 8.3.1.5 - Índices das medidas de ajustamento dos modelos	201
Tabela 8.3.1.6. - Efeitos directos, indirectos e totais das variáveis do modelo da capacidade inovadora nos processos	203
Tabela 8.3.3.1 - Correlações de Pearson entre as variáveis do modelo da capacidade inovadora ao nível da Comunicação/Marketing	205
Tabela 8.3.3.2 - Índices das medidas de ajustamento do modelo da capacidade inovadora ao nível dos processos	207
Tabela 8.3.3.3 - Coeficientes de regressão, erro padrão e razões críticas do modelo da capacidade inovadora ao nível da comunicação/marketing	208
Tabela 8.3.3.4. - Resultado das hipóteses no modelo da capacidade inovadora ao nível da Comunicação/Marketing	209
Tabela 8.3.3.5 - Índices das medidas de ajustamento dos modelos	213

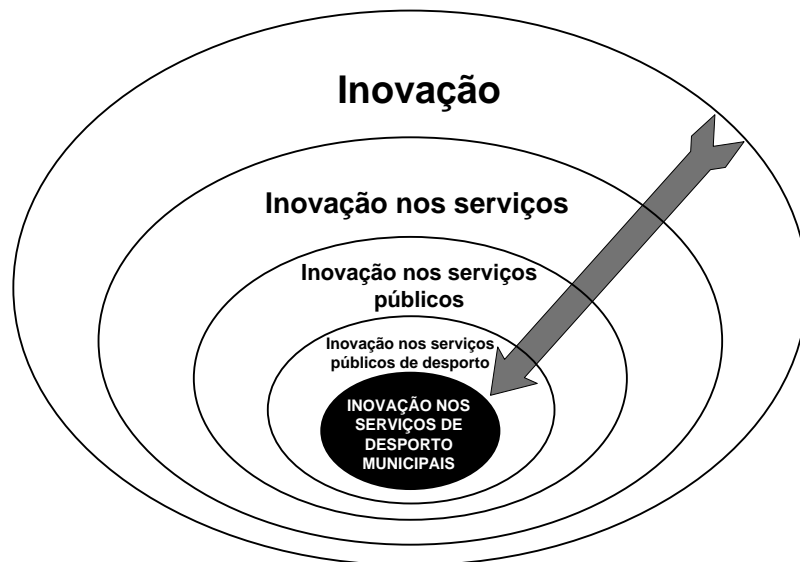
Tabela 8.3.3.6. - Efeitos directos, indirectos e totais das variáveis do modelo da capacidade inovadora na comunicação/marketing	215
Tabela 8.3.4.1. - Correlações de Pearson entre as variáveis do modelo da capacidade inovadora ao nível da Inovação Organizacional	217
Tabela 8.3.4.2. - Índices das medidas de ajustamento do modelo da capacidade inovadora ao nível organizacional	219
Tabela 8.3.4.3. - Coeficientes de regressão, erro padrão e razões críticas do modelo da capacidade inovadora ao nível organizacional	220
Tabela 8.3.4.4. - Resultado das hipóteses no modelo da capacidade inovadora ao nível organizacional	221
Tabela 8.3.4.5. - Índices das medidas de ajustamento dos modelos	225
Tabela 8.3.4.6. - Efeitos directos, indirectos e totais das variáveis no modelo da capacidade inovadora organizacional	227
Tabela 8.3.5.1. - Resumo das Hipóteses Testadas nas diferentes tipologias de inovação	230
Tabela 9.3.1. - Implicações para os responsáveis políticos e técnicos dos serviços de desporto municipais	240

PARTE I - ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O presente capítulo pretende fornecer uma visão global e introdutória do conteúdo da investigação. Nele define-se o enquadramento, delimitando contextos e identificando os seus aspectos mais relevantes, visando dar início ao estudo da importância da inovação no sector público, nomeadamente nos serviços municipais de desporto (Figura 1.1).

Figura 1.1. - Delimitação do tema de investigação



Fonte: Elaboração própria

Nas secções seguintes, após a apresentação do contexto que confere importância ao sector do desporto, em geral, e aos serviços de desporto das câmaras municipais, em particular, será definido o problema de investigação, assim como o seu objecto e os seus objectivos. Procurar-se-á ainda identificar os contributos teóricos e práticos deste trabalho e, por último, será apresentada a estrutura da investigação.

1.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA E RELEVÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO

A importância da inovação nos serviços é amplamente reconhecida tanto no sector privado (Barras, 1986; Freeman, 1996; Cainelli, Evangelista e Savona, 2004; Djellal e Gallouj, 2008a), como, mais recentemente, no sector público (Becheikh, *et al*, 2007; Bovaird, 2007; Windrum e Koch, 2008; Potts, 2009).

Na literatura especializada assiste-se a um crescente interesse pela inovação nos serviços, surgindo estudos direccionados para actividades com características muito diferenciadas (Hauknes, 1998; Drejer, 2004; Hipp e Grupp, 2005; Miles, 2005; Vries, 2006), reflectindo a heterogeneidade e diversidade deste sector.

As abordagens teóricas à inovação nos serviços têm evoluído rapidamente nas últimas décadas (Sundbo, 1997; Grönroos, 2000; Miozzo e Soete, 2001; Miles, 2008) e, quando comparadas com o estudo da inovação no sector transformador, podem agrupar-se nas seguintes perspectivas: negligência, assimilação, demarcação e, posteriormente, a abordagem de síntese (Haukens, 1998; Gallouj, 1998; Sundbo and Gallouj, 1998; Freeman and Louçã, 2001; Coombs and Miles, 2000; Gallouj, 2002; Howells and Tether, 2004; Drejer, 2004; Miles, 2005; Vries, 2006) que serão abordadas com maior pormenor mais à frente neste estudo.

Como afirma Gallouj (2002), apesar de os serviços, enquanto sector, e as relações baseadas em serviços, enquanto forma de comunicação entre os agentes económicos, serem consideradas actualmente essenciais nas economias contemporâneas, a contribuição dos serviços para a inovação não tem sido encarada com a mesma importância. Este paradoxo é um reflexo dos conceitos ultrapassados de inovação e de serviço e, de igual forma, da inércia dos actuais instrumentos conceptuais e analíticos nesta área.

Existe pois, um conjunto vasto de áreas inexploradas na investigação sobre a temática da inovação nos serviços, embora se assista a um incremento da investigação nesta área de conhecimento, reflexo da preocupação de investigadores, organizações e governos em desenvolver o conhecimento necessário ao aumento da produtividade e à compreensão da inovação de um sector (Grönroos, 2000; Hipp, Tether e Miles, 2000; Hertog, Broersma, Ark e Van, 2003), o qual é responsável por cerca de 70% do total da taxa de emprego nos países da OCDE (OECD, 2005).

Considerando a abrangência, diversidade e heterogeneidade do sector dos serviços, o conceito de inovação não se pode restringir somente a uma dimensão tecnológica, material e de Investigação e Desenvolvimento (I&D), (Kline e Rosenberg, 1986; Hakansson, 1987; Dosi *et al.*, 1988; Porter, 1990; Sengenberger e Pyke 1992; Hakansson e Johanson, 1992; Lundvall, 1985, 1988, 1992; Nelson, 1993; Edquist, 1997; Maskell e Malmberg, 1999; Lundvall, *et al.*, 2002; Furman, *et al.*, 2002; Godinho, 2003; Silva, 2003; Silva e Leitão, 2009), mas deve ser

entendido como um processo não linear, evolucionário, complexo e interactivo de aprendizagem e de relacionamentos entre a organização e o seu meio envolvente.

Para Silva, Sousa e Moreira (2009), aos resultados deste mesmo processo denomina-se capacidade inovadora. Assim, nesta investigação o termo “capacidade inovadora” é utilizado para designar as diversas componentes que são resultantes do processo de inovação de uma organização, designadamente inovação no produto, inovação no processo, inovação organizacional e inovação de marketing (OCDE, 2005), bem como o impacto dessas resultantes na actividade e objectivos que a organização procura atingir.

No sector público, a inovação tendo sido vista como um elemento exterior à organização. A entidade pública vê-se a si própria mais como um elemento de suporte, de regulação e incentivo à inovação das empresas do que como produtora de inovação (Pärna, Tunzelmann, 2007; Windrum, 2008; Potts, 2009).

No entanto, nas últimas décadas tem-se assistido ao aumento das iniciativas políticas e governamentais que visam a inovação no sector público. No seguimento do denominado movimento da Nova Gestão Pública (*New Public Management*), um conjunto de preocupações e de conceitos entraram no domínio das organizações públicas, nomeadamente a preocupação com o fomento da inovação nas organizações pertencentes a este sector (James e Faizullah, 2007; OECD, 2007b; Nambisan, 2008).

O peso do sector público nas economias nacionais é bastante elevado, fazendo sentir a sua influência com maior intensidade, em determinadas áreas (Fukuyama, 2006; Potts, 2009). Um dos exemplos dessa influência é o sector do Desporto, o qual encontra-se em rápido desenvolvimento nas sociedades modernas com impacto relevante nos campos económico e social (Constantino, 1999; Bento, 2005).

Constantino (1999) refere que o desporto moderno é um produto social cuja génese está intimamente associada ao desenvolvimento da sociedade industrial. Actualmente assiste-se a um crescente protagonismo no seio das sociedades modernas e à sua progressiva integração nas políticas nacionais e internacionais.

Sem se pretender ser demasiado exaustivo na análise da crescente importância que a política e a administração pública têm dedicado ao desporto, aspecto que não é objecto desta investigação, pode-se, contudo, enumerar alguns momentos deste relacionamento que são importantes para contextualizar o presente estudo e destacar a sua relevância.

Em primeiro lugar, e no âmbito das Nações Unidas, durante a “Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura”, na sua 20.^a sessão em Novembro de 1978, foi proclamada a “Carta Internacional da Educação Física e do Desporto” da UNESCO, tendo em vista colocar a educação física e o desporto ao serviço do progresso da humanidade, promover o seu desenvolvimento e incitar os governos, as

organizações não governamentais competentes, os educadores, as famílias e os próprios indivíduos a nela se inspirarem, a difundi-la e a pô-la em prática.

No seu Artigo 1.º, esta Carta Internacional menciona que a prática da educação física e do desporto é um direito fundamental de todos, constituindo-se como um elemento indispensável ao desenvolvimento da personalidade.

Para além de aconselhar que qualquer sistema global de educação deve reservar um espaço para a educação física e para o desporto e que o seu enquadramento deve ser confiado a pessoal qualificado, a “Carta Internacional” aponta especificamente os governos e os poderes públicos como elementos determinantes para a planificação, localização e utilização óptima de instalações, equipamentos e materiais necessários à prática da educação física e do desporto.

Por outro lado, a intervenção dos poderes públicos deve verificar-se na promoção das actividades físicas e desportivas cujas valências educativas são manifestas. A aplicação de leis, a prestação de apoio material e a adopção de quaisquer outras medidas de encorajamento, estímulo e controlo, as medidas fiscais que estimulam essas actividades, por exemplo, são um aspecto que a “Carta Internacional da Educação Física e do Desporto” da UNESCO já defendia em 1978.

Em segundo lugar, destaca-se a elaboração da “Carta Europeia do Desporto”, resultante da reunião dos Ministros europeus responsáveis pelo desporto realizada em Rhodes nos dias 14 e 15 de Maio de 1992 e que constitui uma viragem assinalável no conceito de desporto e no seu enquadramento político. Neste documento, foram definidos os princípios fundamentais que devem inspirar as políticas desportivas nacionais e que se baseiam essencialmente em dar a cada indivíduo a possibilidade de praticar desporto e a protecção e o desenvolvimento das bases morais e éticas do desporto, assim como a dignidade humana e a segurança daqueles que participam em actividades desportivas.

Este documento reserva, para os poderes públicos, um papel essencialmente complementar à acção dos movimentos associativos de carácter desportivo, considerando que a cooperação com as organizações desportivas não governamentais é indispensável à realização dos objectivos da Carta.

Assim, aos poderes públicos cabe fazer uma boa planificação das instalações desportivas, elemento essencial para a prática desportiva, bem como tomar medidas para permitir uma boa gestão e utilização plena das instalações com toda a segurança. Os fundos públicos devem ser utilizados para possibilitar a realização dos objectivos da Carta, complementando a capacidade que o sector desportivo tem de gerar os seus próprios recursos financeiros.

Um aspecto que se destaca da “Carta Europeia do Desporto” é a referência que faz à necessidade de existirem estruturas ao nível central, regional e local que permitam a boa coordenação do desenvolvimento e da promoção do desporto entre as administrações e organismos públicos diversos ligados ao desporto, assim como entre o sector público e o

sector benévolo. Esta coordenação, menciona a “Carta Europeia” no seu artigo 13.º, “*terá em consideração outras áreas onde intervêm decisões de política geral e um planeamento: a educação, a saúde, os serviços sociais, o ordenamento urbano, a conservação da natureza, as artes e outros serviços de lazer, de modo que o desporto faça integralmente parte do desenvolvimento sociocultural*”.

Desta forma fica bem explícita a transversalidade do desporto e a necessidade de uma ligação próxima com diversas áreas de intervenção pública para que a sua acção possa ser efectiva.

Em terceiro e último lugar, destaca-se um exemplo recente da progressiva integração do desporto nas políticas internacionais: a elaboração do “Livro Branco para o Desporto” em 2007 pela Comissão Europeia. Considerada a primeira iniciativa abrangente da Comissão no domínio do desporto e respeitando o princípio da subsidiariedade, a autonomia das organizações desportivas e o quadro jurídico da União Europeia, o “Livro Branco para o Desporto” teve por objectivo definir uma orientação estratégica para o papel do desporto na União Europeia.

Este documento revela que o desporto, na acepção mais lata e no contexto da União Europeia (EU), gerou um valor acrescentado de 407 mil milhões de euros em 2004, representando 3,7% do PIB da UE, e criou emprego para 15 milhões de pessoas, ou seja, 5,4% da mão-de-obra. O “Livro Branco para o Desporto” realça a importância social e económica do Desporto, salientando as suas especificidades organizacionais e institucionais, bem como a necessidade de serem fomentadas novas formas de análise que permitam o seu desenvolvimento enquanto sector de actividade.

Dados do Eurobarómetro (2004) informavam já que cerca de 60% dos europeus participavam regularmente em actividades desportivas nos cerca de 700.000 clubes desportivos existentes, tendo os países escandinavos as taxas mais elevadas de prática desportiva. Por outro lado Portugal, segundo os dados de 2004, era o país da União Europeia com mais baixos índices de prática desportiva. Apenas 22% da população dizia praticar desporto pelo menos uma vez por semana.

Para melhor clarificar um dos conceitos importantes nesta investigação, utiliza-se a definição de desporto estabelecida pelo Conselho da Europa: “*todas as formas de actividade física que, através da participação ocasional ou organizada, visam exprimir ou melhorar a condição física e o bem-estar mental, constituindo relações sociais ou obtendo resultados nas competições a todos os níveis*” (Comissão Europeia, 2002: 12).

O âmbito de intervenção do Estado no desporto foi, assim, crescendo de importância e âmbito de intervenção, não só ao nível da estrutura central de Governo, mas também em todos os espaços da Administração Pública.

No caso de Portugal, e no âmbito dos municípios, são vários os autores que referem a importância e o papel determinante das autarquias nos processos de desenvolvimento desportivo do país (Constantino, 1999; Bento, 2005; Sousa, 2006; Conceição, 2007), e, desde

várias décadas atrás, essa importância tem sido realçada considerando que embora o desenvolvimento desportivo “*não passe em exclusivo pela intervenção das autarquias, não é menos verdade dizer que, sem a sua acção, não há desenvolvimento desportivo possível*” (Constantino, 1990: 3).

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A análise da inovação no sector dos serviços apenas recentemente recebeu maior atenção da comunidade científica por duas razões: por um lado, a teoria de inovação desenvolveu-se através da análise da inovação tecnológica nas actividades do sector transformador (Gallouj e Weinstein, 1997); por outro lado, o termo serviço é utilizado em muitas actividades e a natureza difusa do seu “output” dificulta a medição dos resultados através dos tradicionais métodos económicos e a detecção do local onde ocorre a inovação (Miles, 2008).

No entanto, as abordagens teóricas à inovação nos serviços têm evoluído rapidamente nas últimas décadas (Sundbo, 1997; Grönroos, 2000; Miozzo e Soete, 2001; Miles, 2008). Da visão dos serviços como um sector pouco inovador que “absorvia” a inovação do sector transformador, passou-se para a visão dos serviços como dotados de modos de inovação próprios e, em alguns casos, com elevados níveis de inovação (Evangelista, 2006; OECD, 2007; Brax, 2007).

De facto, a necessidade de um maior aprofundamento da investigação científica no sector dos serviços tem sido sugerida por alguns autores que, destacando a relevância económica do sector, procuram desenvolver o conhecimento necessário ao aumento da produtividade e a inovação nos serviços (Grönroos, 2000; Hipp, Tether e Miles, 2000; Hertog, Broersma e Van, 2003). Embora a necessidade de se aprofundar o estudo da inovação nos serviços seja uma posição facilmente defensável, a comunidade científica já está menos de acordo sobre a abordagem mais adequada para atingir esse objectivo.

Uma das abordagens que mais rápida aceitação teve foi a abordagem centrada nos sistemas de inovação, actualmente utilizada em diversos contextos, mais concretamente ao nível da investigação académica e dos processos de decisão política (Edquist, 2005). Esta abordagem coloca a inovação e os processos de aprendizagem como o elemento central da sua análise, considerando que a inovação se concretiza na produção de novo conhecimento ou em novas formas de combinar conhecimento existente. De igual forma é uma abordagem holística e interdisciplinar reunindo um vasto conjunto de elementos determinantes nos processos de inovação (organizacionais, sociais, políticos e económicos) e utiliza uma perspectiva histórica e evolucionista na sua análise, realçando o papel das instituições.

Vários autores consideram que os sectores da economia possuem diferentes padrões de inovação e desenvolvem tecnologia e inovações por razões distintas (Malerba, 2004; Weissenberger-Eib e Koch, 2007; Bitner, Ostrom e Morgan, 2008; Chen e Hsieh, 2008). No sector dos serviços, dada a sua heterogeneidade, alguns autores defendem a existência de padrões distintos de inovação (Tidd, 2001; Lopes e Godinho, 2005; Bloch, 2007) em diferentes subsectores. A existência de tais padrões pode afectar o modo como surge e difunde a inovação, tornando muito importante o seu conhecimento.

No que concerne ao sector público, nomeadamente a administração local, enquanto prestador de serviços, esta possui características particulares que, segundo diversos autores (Wood, 2005; Rubalcaba, 2006; Becheikh, *et al*, 2007; Bovaird, 2007; Pärna, Tunzelmann, 2007; Toivonen, 2007; Nambisan, 2008), influenciam os processos de inovação neste sector. No caso particular da prestação de serviços públicos de desporto, os municípios têm-se afirmado como um agente central no processo de desenvolvimento desportivo (Constantino, 1999) estando referenciados como elementos de dinamização e fortalecimento do desporto ao nível local.

Porém, tanto quanto nos é dado a conhecer, não existem estudos que abordem a inovação nas câmaras municipais portuguesas no âmbito da prestação de serviços específicos como é o caso dos serviços de desporto. Partindo deste pressuposto, considera-se que existe uma lacuna importante no conhecimento de uma realidade, cujo estudo pode dar um contributo importante para o processo de desenvolvimento do desporto em Portugal.

Com efeito, a importância que os municípios assumem actualmente no desenvolvimento desportivo, os elevados investimentos das autarquias locais neste domínio e as restrições orçamentais que se colocam actualmente a estes órgãos da administração pública têm contribuído para a necessidade de melhoria dos processos de gestão sentida pelos técnicos e responsáveis políticos. Debatendo-se com a necessidade de definir políticas de desenvolvimento desportivo que potenciem os recursos disponíveis e incentivem a modernização das diferentes organizações e espaços em que o Desporto ocorre, técnicos e responsáveis políticos precisam de um referencial teórico que os auxilie nos processos de tomada de decisão e de definição das políticas desportivas municipais.

Deste modo, os estudos de inovação (Fagerberg, Verspagen, 2009) podem constituir-se como esse referencial teórico, constatada que é a necessidade de aprofundar o conhecimento da sua aplicação em contextos específicos, tais como os serviços públicos de desporto.

No seguimento da identificação do problema, que está na origem do nosso interesse por este sector de actividade, e da lacuna no conhecimento existente, a questão central da presente investigação é a seguinte: “Quais são os factores que influenciam a capacidade inovadora das câmaras municipais portuguesas na prestação de serviços públicos de desporto?”

O principal objectivo desta investigação consiste em identificar e analisar os factores que influenciam a inovação dos serviços de desporto das câmaras municipais portuguesas e, conseqüentemente, a sua capacidade inovadora.

Mais especificamente, são objectivos do estudo:

- i.* Identificar as dimensões da inovação nos serviços de desporto municipais;
- ii.* Identificar e analisar os factores que impulsionam ou limitam a inovação nos serviços de desporto municipais;
- iii.* Construir um modelo conceptual de inovação nos serviços de desporto municipais;
- iv.* Construir uma escala que permita medir os factores que influenciam a capacidade inovadora dos serviços de desporto das câmaras municipais portuguesas.

O desenvolvimento de um sistema de análise da capacidade inovadora dos serviços de desporto das câmaras municipais portuguesas deve ser, tanto quanto possível, multidimensional, compreensivo, integrado e fiável. Considera-se que este sistema deve ser baseado nos factores críticos de sucesso que, de acordo com Leidecker e Bruno (1984), são um conjunto limitado de áreas em que os resultados, se satisfatórios, contribuem decisivamente para a “*performance*” da organização. Assim sendo, o primeiro objectivo de investigação é a identificação das dimensões da inovação que se constituem como factores críticos de sucesso, no contexto específico dos serviços de desporto municipais e que contribuem decisivamente para o desenvolvimento da capacidade inovadora das câmaras municipais.

As dimensões de inovação materializam-se num conjunto de factores que importa determinar para melhor compreender os factores que podem impulsionar ou restringir a capacidade inovadora das organizações em estudo. Nesse sentido, o segundo objectivo de investigação visa a identificação desses factores que possa reflectir, por um lado, a especificidade do sector dos serviços públicos de desporto e, por outro lado, a heterogeneidade das organizações que o compõem.

De acordo com os dois pontos anteriores, a construção de um modelo apropriado ao objecto de estudo deve incorporar os principais determinantes da capacidade inovadora e caracterizar-se pela sua acessibilidade, clareza e utilidade para a actividade dos profissionais ou eleitos políticos dos serviços de desporto das Câmaras Municipais Portuguesas. Esse é o terceiro objectivo de investigação.

A inexistência de escalas que permitam medir os factores que influenciam a capacidade inovadora deste tipo de organizações constitui-se como o motivo principal do quarto e último objectivo de investigação. A elaboração de uma escala de avaliação e o seu teste empírico, bem como o processo de validação e análise da sua fiabilidade, pretende por um lado, permitir a criação de um referencial para o trabalho dos profissionais e eleitos políticos e, por outro lado, abrir a possibilidade de aprofundar esta temática em estudos subsequentes.

Partindo da clarificação dos objectivos, torna-se útil especificar as questões de investigação inerentes a este estudo:

i) Quais são as principais dimensões que influenciam a capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto?

ii) Quais são os elementos ou factores que constituem essas dimensões e que podem impulsionar ou restringir a capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto?

iii) Como é que essas dimensões se relacionam umas com as outras e qual a sua influência na capacidade inovadora?

iv) Como se pode medir a capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto?

A presente investigação está focada nas câmaras municipais portuguesas, onde existem poucos estudos empíricos sobre a inovação em geral, e nenhuma investigação anterior foi conduzida procurando identificar a capacidade inovadora destas organizações na prestação de serviços de desporto. De igual forma, a construção de um sistema de medição da capacidade inovadora deste tipo de organizações é relevante e original, constituindo-se como um contributo importante para o conhecimento da forma como a inovação ocorre no sector público.

1.3. DESENHO DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

O estudo parte do interesse em investigar a inovação nos serviços públicos de desporto nas Câmaras Municipais Portuguesas, mais especificamente a identificação dos factores que impulsionam ou restringem a capacidade inovadora das câmaras municipais no âmbito da prestação de serviços de desporto.

Partindo deste interesse inicial e contextualizado o enquadramento teórico relevante, definiu-se o método de investigação mais adequado e que foi estruturado em duas partes, uma primeira de revisão teórica e outra, posterior, de carácter empírico.

Na primeira parte, procedeu-se à identificação, recolha e tratamento da literatura relevante para o tema de investigação, procedendo-se à análise de vários estudos, tanto teóricos como empíricos, sobre a temática da inovação, da inovação nos serviços e da inovação nos serviços públicos, enquadrando-os nas respectivas perspectivas de abordagem. A problemática deste estudo foi especificada e foram elaboradas as questões de investigação a que o presente estudo pretende dar resposta, propondo um modelo conceptual para a capacidade inovadora dos serviços de desporto das câmaras municipais portuguesas que sirva de suporte ao desenvolvimento do estudo empírico.

A fase empírica do estudo teve dois objectivos principais: especificar o modelo conceptual, considerando a natureza exploratória do estudo da inovação no sector público ao nível

municipal no domínio da prestação de serviços desportivos, e definir os objectivos específicos e as hipóteses de investigação que se pretendem validar em função dos resultados a obter.

De acordo com os objectivos propostos, colocou-se o problema da obtenção dos dados e da escolha do método mais adequado para a sua recolha. Partindo de estudos anteriores considera-se que, no sector público, a construção de indicadores da inovação nos serviços está ainda numa fase embrionária de desenvolvimento e que diversos autores apontam para a importância do desenvolvimento de estudos empíricos sobre este sector (Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste, 2005; Lopes, 2007; Becheikh *et al*, 2007; Djellal e Gallouj, 2008; Windrum, 2008), optou-se pela elaboração e validação de escalas de medida da percepção da inovação nos serviços de desporto municipais e a sua aplicação, ao nível nacional, nos serviços de desporto das Câmaras Municipais Portuguesas.

O termo “investigação” implica um estudo sistemático de um fenómeno em consideração. De acordo com Burns (2000: 3), “*investigação é um estudo sistemático que procura encontrar respostas para um problema*”. Por isso, na presente investigação procura-se explicar as variações do desempenho organizacional (neste caso, as variações da capacidade inovadora) através do estudo da relação entre um conjunto de variáveis que podem influenciar a capacidade inovadora da organização. Esta perspectiva de investigação constrói e testa a teoria, através da confirmação ou rejeição de um conjunto de hipóteses.

No âmbito desta perspectiva, a prática da investigação consiste nos seguintes passos:

a) a teoria a ser testada é traduzida, em termos da linguagem do investigador, em relações entre um conjunto de constructos teóricos;

b) os dados para testar a teoria, são obtidos através de indicadores descritos na linguagem daqueles que fornecem os dados e;

c) a avaliação da correspondência entre os constructos teóricos e os seus indicadores empíricos, ou seja, a validação dos constructos, bem como a confirmação ou rejeição das hipóteses de investigação, é feita através de técnicas estatísticas apropriadas à natureza dos dados.

Considerando a especificidade da temática de investigação, ou seja, o estudo da capacidade inovadora no âmbito do subsector da prestação dos serviços públicos de desporto ao nível municipal, em primeiro lugar, sentiu-se a necessidade de desenvolver uma estrutura conceptual genérica adequada ao estudo da inovação no sector dos serviços públicos e, num segundo momento, a especificação de um modelo conceptual mais adequado à temática de investigação.

Assim, e seguindo esta abordagem, tendo como base a revisão da literatura, identificaram-se os principais constructos que podem influenciar a capacidade inovadora e que serviram de

base para o desenvolvimento e validação de um instrumento de medida da capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais e para a construção de um modelo analítico destinado a apoiar a formulação das hipóteses que estudam os efeitos das inter-relações e interacções das diversas dimensões que influenciam a capacidade inovadora das organizações.

O processo de recolha de dados envolve, entre outras questões, a resposta a duas questões fundamentais:

a) qual é a unidade de análise?;

b) quem vai fornecer os dados?

Em relação à primeira questão, define-se como unidade de análise as estruturas orgânicas responsáveis pela prestação dos serviços públicos de desporto nas câmaras municipais. Tendo conhecimento da heterogeneidade que estas estruturas podem assumir no enquadramento municipal (empresa municipal, departamento, divisão ou gabinete), opta-se por não efectuar uma distinção entre as diferentes estruturas, mas realçar que o interesse de investigação se centra sobre a estrutura que, no âmbito específico do município, é a responsável pela prestação dos serviços públicos de desporto.

No que concerne à segunda questão, e considerando que o interesse da investigação é organizacional e não individual (identificar a capacidade inovadora da organização e não a capacidade inovadora do indivíduo), o método dos “*key informants*” (Kumar, Stern e Anderson, 1993) é uma técnica que parece indicada às características e objectivos do presente estudo, consistindo na recolha de informação acerca de um contexto social, dirigida a um número de participantes previamente seleccionados e cujas características asseguram um conhecimento aprofundado sobre as matérias que são inquiridos. Nesse sentido, e considerando que se pretende recolher os dados da totalidade dos municípios portugueses, define-se como os “*key informants*” os responsáveis técnicos ou políticos pelos serviços de desporto municipais, ou seja, e dependendo mais uma vez das características próprias do município, o técnico superior, chefe de divisão, director de departamento ou administrador responsável pelo desporto e, no caso dos eleitos, o vereador com o Pelouro do Desporto (quando existe) ou o Presidente da Câmara Municipal.

Os propósitos do presente estudo são desenvolvidos de acordo com o método hipotético-dedutivo, seguindo o modelo proposto por Sekaran (2000) e que se resumiu e adaptou à temática específica do presente estudo na seguinte tabela:

Tabela 1.3.1. - Desenho da investigação

1. Fase exploratória (identificação da área de interesse da investigação)
a. Revisão da literatura sobre inovação nos serviços
b. Investigação sobre a inovação na prestação de serviços públicos
c. Caracterização dos serviços públicos de desporto ao nível municipal
d. Definição do problema de investigação
2. Fase de construção do modelo
a. Identificação e definição de variáveis
b. Formulação de hipóteses
c. Desenho da investigação empírica
3. Fase de teste e validação do modelo
4. Fase de aplicação do modelo, recolha, análise e tratamento dos dados
5. Dedução. Confirmação ou rejeição das hipóteses. Resposta ao problema de investigação.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Sekaran (2000)

A escolha das técnicas estatísticas adequadas é um aspecto de importância crucial em qualquer investigação empírica e que deve ser ponderado de acordo com as características do problema de investigação e a população alvo do estudo. Considerando a quantidade de variáveis envolvidas na compreensão dos factores que influenciam a capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais, a escolha recaiu sobre as técnicas estatísticas de análise multivariada. Esta permite a análise simultânea de diversas medidas ou itens alvo de investigação e em que todas as variáveis são aleatórias e inter-relacionadas de tal forma que uma interpretação separada dos seus diferentes efeitos não faz sentido (Hair *et al*, 2009).

1.4. ESTRUTURA DA TESE

O estudo encontra-se dividido em três partes:

Na primeira enquadra-se a investigação, apresentando o contexto económico e social da temática abordada e o problema, objectivos e relevância da investigação (Capítulo 1).

Na segunda parte apresenta-se a revisão da literatura que serve de suporte ao estudo empírico (Capítulos 2, 3, 4 e 5).

Na terceira, apresenta-se o estudo empírico. Começa-se por definir a abordagem epistemológica da investigação, o desenho e metodologia do estudo, a população e amostra e os instrumentos utilizados na recolha de dados, bem como os procedimentos estatísticos utilizados (Capítulo 6); finalmente apresenta-se as hipóteses e modelo de investigação (Capítulo 7).

De seguida, apresenta-se os resultados e conclusões do estudo empírico (Capítulo 8). Apuradas as medidas, apresenta-se uma análise descritiva das organizações e a relação entre as diversas dimensões componentes do modelo e a capacidade inovadora dos serviços de desporto da câmara municipal, procedendo-se à discussão dos resultados.

Por último, retiram-se as conclusões do estudo, identificam-se as limitações e implicações e termina-se com sugestões para investigações futuras (Capítulo 9).

PARTE II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO (REVISÃO DA LITERATURA)

CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO DOS SERVIÇOS DE DESPORTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

2.1. INTRODUÇÃO

Não é simples estabelecer as fronteiras do serviço público. No âmbito geográfico de um país coexistem diferentes realidades que complexificam a análise dos serviços públicos e os diferentes arranjos nacionais (considerando as estruturas da administração pública central) ou locais (analisando as estruturas da administração pública local) caracterizam-se pela sua diversidade.

O desporto, enquanto direito universal da população, está consagrado na Constituição da República Portuguesa e as entidades públicas têm procurado dar cumprimento a esse preceito através de diferentes iniciativas e estratégias. Um dos organismos do sector público que se tem destacado neste âmbito é a Câmara Municipal, a qual, através de diferentes linhas de intervenção, tem proporcionado um leque alargado de serviços públicos de desporto às populações locais e, em algumas situações, utilizado o desporto como forma de promoção da imagem do município.

Este capítulo visa enquadrar a evolução recente e os novos desafios do sector público português, abordando com maior detalhe o caso particular das autarquias locais e a sua importância na promoção e desenvolvimento dos serviços públicos de desporto.

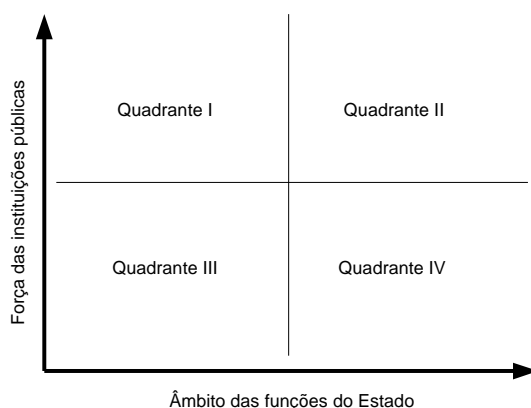
2.2. O SECTOR PÚBLICO: EVOLUÇÃO E NOVOS DESAFIOS

O sector público representa a base da sociedade em que vivemos e cria a estrutura de desenvolvimento (Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste, 2005). Na maior parte dos países desenvolvidos, o sector público representa tipicamente entre um quarto e metade de toda a actividade económica (Potts, 2009) e o seu impacto no emprego é de cerca de 20 por cento (Windrum, 2008). No entanto, o sector público apresenta características muito diversificadas e, para Fukuyama (2006), a política no século XX foi fortemente moldada por controvérsias sobre a dimensão e importância adequadas do Estado.

Ao nível nacional, o Estado providencia serviços de defesa, ordem, transporte, comunicações, saúde, educação, entre outros. Alguns destes serviços podem ser prestados pelo sector privado e, em determinadas realidades, existe uma transferência das competências do Estado para entidades privadas. Não obstante o debate das razões e espaços de intervenção públicos e privados não se enquadrem no tema deste estudo, é importante compreender que, mesmo que o sector público esteja fora dos “mecanismos do preço”, está dentro da economia e, portanto, é legítimo falar de eficiência dos serviços públicos, como também é legítimo falar de outros aspectos, tais como a incerteza, o risco, a criatividade e inovação no sector público (Potts, 2009).

Procurando estruturar a análise do âmbito das funções do Estado e a força das instituições públicas, Fukuyama (2006) propõe a utilização de uma matriz de eficiência para situar os diferentes Estados (Ver Figura 2.2.1.).

Figura 2.2.1. - Estadismo e eficiência



Fonte: Fukuyama (2006)

Os quadrantes da matriz apontam para consequências muito diferentes ao nível do crescimento económico. O quadrante I combina um âmbito limitado das funções do Estado com uma forte eficácia institucional. O crescimento económico terminará se um Estado se mover demasiado no sentido da origem do eixo e fracassar na realização de tarefas simples (como proteger os direitos de propriedade) mas supõe-se que o crescimento regredirá à medida que os Estados se movem mais para a direita ao longo do eixo do X.

O quadrante II representa um maior investimento do Estado nas questões sociais e, do ponto de vista económico, o pior local para estar nesta matriz é o quadrante IV, onde um Estado ineficaz assume uma ambiciosa série de actividades que não pode realizar bem.

Embora seja claro que os países podem movimentar-se ao longo do tempo nesta matriz, também é consensual que existem diferenças assinaláveis entre, por exemplo, os Estados Unidos e o modelo Europeu. Realmente, na Europa as preocupações sociais e o intervencionismo do Estado são superiores ao que ocorre nos Estados Unidos. Esse facto verifica-se nos diversos sectores de actividade, incluindo, como é natural, o sector do Desporto.

Como se pode constatar, estabelecer as fronteiras do sector público não é simples, existindo diversas áreas cinzentas na definição das fronteiras entre o público e o privado e os arranjos nacionais (considerando as estruturas da administração pública central) ou locais (analisando as estruturas da administração pública local) caracterizam-se pela sua diversidade.

Os critérios que são utilizados para avaliar a eficácia dos serviços públicos não são claros como no sector privado em que o efeito do mercado se faz sentir (Potts, 2009). Nos últimos anos, a configuração do sector público modificou consideravelmente, englobando um conjunto muito alargado de organizações que afectam directamente a vida do dia-a-dia das pessoas (Windrum, 2008). Djellal e Gallouj (2008) identificam três tipos de estruturas organizacionais no sector público: as empresas públicas (ao nível nacional ou municipal), os serviços públicos como a saúde ou a educação e, finalmente, a administração pública (nacional ou local).

No presente estudo, a unidade de análise são as estruturas responsáveis pela prestação dos serviços públicos de desporto, enquadradas na administração pública local, nomeadamente ao nível das Câmaras Municipais. Contudo, e para melhor compreender a realidade destas entidades, importa analisar a evolução e desafios actuais da administração pública portuguesa.

Neves (2003) procurou evidenciar um conjunto de características da administração pública portuguesa que exigiam mudanças e justificavam uma reforma (Tabela 2.2.1.).

Tabela 2.2.1. - Características da administração pública portuguesa

Características	Justificação
Insuficiente clarificação da missão e articulações	A maior parte dos organismos não precisa a sua missão, dispersando a sua acção por um conjunto diversificado de acções nem sempre dirigidas aos problemas e destinatários mais relevantes.
Necessidade de definir políticas claras de afectação de recursos	Os recursos da administração pública são dirigidos na sua grande maioria para as questões da soberania, questões sociais e de ensino, tendo uma intervenção reduzida nos campos económico e de qualidade de vida.
Peso excessivo dos trabalhos cujos destinatários são o Governo ou a Administração	A acção da administração pública está, em grande medida, direccionada para o Governo e para outros sectores da própria administração pública. As acções dirigidas para a sociedade representam um valor inferior.
Peso excessivo da Administração Central	A esmagadora maioria dos funcionários estão afectos à administração central.
Grande concentração da Administração em Lisboa	A grande maioria dos serviços da administração pública estão situados em Lisboa.
Fraco grau de autonomia	A maioria dos órgãos da administração pública não tem autonomia administrativa e financeira.
Grande dispersão de entidades	Metade das entidades públicas possui entre 1 e 100 trabalhadores, verificando-se uma dispersão elevada de organismos.
Fraco nível de interacções externas	A esmagadora maioria das entidades não estabelece relações com outras entidades públicas ou privadas.
Baixa produtividade	Verifica-se desempenhos muito diferenciados, resultantes da falta de clarificação dos objectivos organizacionais e qualidade de gestão muito diferenciada.
Envelhecimento e baixa qualificação dos recursos humanos	Mais visível em determinadas áreas da administração pública, nomeadamente na administração local.
Desmotivação dos funcionários	Resultante da qualidade das lideranças e da ausência de recompensas pelo desempenho.
Uso das tecnologias de informação e comunicação	Pouca ligação a alterações nos modelos organizacionais e nos processos de trabalho.
Predomínio de modelos de gestão burocráticos	Centrados mais no cumprimento de normas do que nas pessoas e resultados.
Formas de organização do trabalho e processos de trabalho pouco inovadores	Fortemente influenciados pelas formas tayloristas de divisão do trabalho, dificultando a adequação das respostas à resolução de problemas concretos.

Fonte: Adaptado de Neves (2003)

O processo de globalização, o aumento da importância da competitividade à escala mundial e o rápido desenvolvimento das novas tecnologias da informação e comunicação provocaram a necessidade da administração pública reagir perante uma sociedade em rápida evolução, sob pena de não conseguir acompanhar o seu ritmo de desenvolvimento e perder a sua utilidade e legitimidade, enquanto veículo condutor da acção do Estado, estando totalmente desenquadrada e desajustada da realidade dos cidadãos (Franco, 2005).

A introdução de práticas de gestão oriundas do sector privado foi uma das soluções que a administração pública encontrou para procurar evoluir, o que tem ajudado a diluir a fronteira entre o que é público e o que é privado. Porém, esta mudança de paradigma não foi global, simultânea e pacífica.

As opções seguidas pelo Estado, constatada que foi a desadequação do anterior modelo ao contexto socioeconómico e tendo em mente a sua reforma administrativa, procuraram ser direccionadas para uma diminuição da intervenção estatal em prol de acções de carácter mais regulador e menos interventivo.

Nolasco (2004) ao caracterizar os principais marcos de modernização da administração pública portuguesa, identifica três períodos: o primeiro, que decorreu entre 1974 e 1985, caracteriza-se por uma preocupação com as questões da descentralização e desconcentração de competências e com a situação profissional, social e económica dos funcionários (a Lei de Bases da Reforma administrativa surge neste período, destacando as ideias de desburocratizar, racionalizar e simplificar. No início da década de oitenta aparece, pela primeira vez, a modernização como um objectivo explícito do programa do governo); num segundo período, que decorre entre 1985-1995, imperaram as prioridades decorrentes da tendência internacional, comumente designada por “Nova Gestão Pública” (*New Public Management*), que se reflectiram na promoção de uma nova cultura organizacional, centrada nas necessidades dos clientes da Administração Pública; finalmente, um terceiro período iniciou-se em meados da época de noventa e prolonga-se até à actualidade, sendo caracterizado por um entendimento alargado do conceito de “serviço público”, pela introdução em ritmo acelerado das questões relacionadas com o Governo Electrónico e com a cultura de medição da “*performance*” organizacional orientada para os resultados. Disso são exemplos a criação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) (Lei 10/2004) e a promoção da utilização da CAF (*Common Assessment Framework*).

O papel desempenhado pelo cidadão é o elemento diferenciador dos principais modelos de reforma da administração pública. Bilhim (2004: 8) considera que “*existem três modelos de Administração Pública nos nossos dias: o tradicional ou burocrático, o liberal ou de menor Estado e o do novo serviço público ou do Estado parceiro do cidadão*”. O modelo tradicional baseia-se numa racionalidade do «homem administrativo», contrapondo leis e procedimentos administrativos a valores e a pessoas em concreto. O modelo liberal é centrado numa Administração Pública mínima, submetida ao rigoroso controlo político e afirma-se pela racionalidade do «homem económico». Neste modelo pode enquadrar-se a nova gestão pública, onde se define o cidadão como cliente, dando-lhe a possibilidade de escolher entre os diversos serviços públicos e entre estes e os privados, procurando melhorar a qualidade e a eficiência dos mesmos. O modelo do novo serviço público parte do modelo tradicional e fá-lo evoluir integrando posteriormente aspectos positivos, como a opção pela valorização da pessoa humana e pela integração do cidadão nas opções políticas, sem descuidar a boa gestão.

Actualmente assiste-se a alguma inflexão na aplicação das abordagens da teoria da gestão na sua forma pura à administração pública, em virtude de um reforçado vigor das teorias da cidadania democrática. Como refere Liegl (1999), existe a consciência que os cidadãos podem contribuir para uma administração pública mais receptiva e amiga do cidadão muito antes do

fim da cadeia, quando a política é implementada e eles adquirem o mero papel de consumidores. Isto pode ser conseguido juntando os direitos cívicos de participação ao modelo da nova gestão pública, para que os cidadãos possam intervir antes e durante o processo administrativo de implementação de cada política pública.

Os modelos que se baseiam numa perspectiva participativa defendem que as organizações públicas operam num ambiente político e respondem perante os cidadãos e não perante clientes. Estes modelos ganharam relevância, sobretudo nos anos 90 do século passado, época em que os governos consideravam difícil legitimar as suas acções sem o envolvimento público activo. Foi neste período que as propostas de modernização da administração fizeram a apologia de organizações mais horizontais e da melhoria do desempenho organizacional através do envolvimento dos funcionários e dos cidadãos nas suas decisões, ambos os grupos largamente subestimados pela gestão burocrática tradicional (Carapeto e Fonseca, 2006).

Bilhim (2001) refere que nos modelos participativos, o cidadão passou a ser considerado accionista do Estado, podendo não só contribuir para a mudança de Governo nos períodos eleitorais, mas passando também a receber permanentemente da administração a informação que a torna transparente assim como os meios necessários para uma intervenção esclarecida. Assim, a administração pública começa a ser receptiva à cidadania, pensando estrategicamente mas agindo democraticamente, valorizando a cidadania e o serviço público acima da capacidade empreendedora e pretendendo servir não apenas clientes mas cidadãos, a quem presta contas e com os quais dialoga.

Como afirma Garcia (2005), a cidadania activa exige uma qualificação própria, de modo a distinguir o cidadão activo como consumidor, por exemplo, do cidadão activo no que diz respeito aos desígnios da sociedade da qual é membro. Madureira e Rodrigues (2006) chamam a esta tendência de envolvimento dos cidadãos na gestão do sector público a “*governance*”, entendida esta como a gestão de redes complexas, compostas por actores diversos (com aprendizagens, expectativas e comportamentos diferenciados), por grupos de pressão, grupos políticos, instituições sociais e empresas privadas. A existência de conflitos de interesses entre estes actores leva à necessidade de uma gestão pública que não imponha unilateralmente a sua vontade, mas que “*saiba mediar o diálogo entre os diversos actores intervenientes no processo público/político*” (Madureira e Rodrigues, 2006: 157).

A opção pelo modelo de serviço público referido por Bilhim (2004) será, sem dúvida, de uma perspectiva genérica, o mais aconselhável, mas as características da envolvente local podem ser determinantes no sucesso ou insucesso da sua implementação. Na verdade, para que a administração pública possa alterar e modernizar os seus procedimentos, o recurso à implementação de novas tecnologias não é suficiente, tornando-se necessário o desenvolvimento de novos comportamentos decorrentes de uma nova percepção dos modelos de atitudes que devem estar subjacentes a uma nova ordem organizacional (Madureira e Rodrigues, 2006).

Uma tendência nos serviços públicos modernos é a orientação para a inovação (Borins, 2000, 2001, 2002; O'Connor, Roos e Vickers-Willis, 2007; Potts, 2009) em que a reforma administrativa poderá ser encarada como um projecto integrado, complexo e diversificado onde é realmente necessária uma gestão atenta e conciliadora dos diversos actores, dos seus comportamentos e das suas expectativas, de forma a que seja possível unir vários interesses em torno de um desígnio comum.

A administração pública, no contexto deste estudo, é, portanto, actor e objecto de inovação (Neves, 2003) constituindo-se como o maior desafio para este sector de actividade.

As consequências da inovação no sector público são, no entanto, controversas. Alguns autores identificam melhorias na capacidade do sector público responder aos desafios da sociedade moderna, enquanto outros identificam dificuldades na prestação de serviços públicos e um afastamento crescente dos cidadãos.

Regressando a Fukuyama (2006), uma questão prévia deve ser colocada no estudo da inovação no sector público tem a ver com o papel do Estado na sociedade actual e com as suas metas e finalidades, considerando que o perfil e a dimensão da administração pública dependerão, basicamente, das funções que se atribuem ao Estado (Carapeto e Fonseca, 2006: 19).

No caso específico da prestação dos serviços públicos de desporto, o principal desafio que se coloca aos Estados passa por descobrir novas formas de conciliar as conquistas históricas do Estado democrático com as abordagens necessárias à modernização da administração pública, enquadrados no âmbito e na força de intervenção do Estado neste sector específico.

2.3. AS AUTARQUIAS LOCAIS: CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO

Nos termos da Constituição da República Portuguesa de 1976, a organização administrativo-institucional do Estado compreende a existência de autarquias locais, pessoas colectivas de base territorial dotadas de órgãos representativos e autonomia administrativa e financeira, e que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas (artigo 235.º).

No continente, as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas (artigo 236.º/1), embora estas últimas ainda não tenham sido instituídas em concreto (artigos 255.º e 256.º).

Os municípios são as autarquias locais que visam a prossecução de interesses próprios da população residente na circunscrição concelhia, mediante órgãos representativos por ela eleitos. A sua importância é referida na “Carta Europeia da Autonomia Local”, a qual defende que as autarquias locais são um dos principais fundamentos de todo o regime democrático e que a sua existência permite uma administração simultaneamente eficaz e próxima do cidadão.

De igual forma, para Amaral (1999), o município é a mais importante de todas as autarquias locais e a sua importância pode ser avaliada segundo várias perspectivas, como se procura sintetizar na tabela seguinte:

Tabela 2.3.1. - A importância do município

Perspectiva	Justificação
Internacional	O município tem existência internacional.
Histórica	É a única autarquia que se mantém na organização administrativa portuguesa desde a fundação do país.
Política	O município é o promotor da democracia local e um limite ao poder central do Estado.
Económica	É responsável pela prestação de muitos serviços à comunidade e por consideráveis investimentos públicos.
Administrativa	Os municípios empregam um número significativo de funcionários.
Financeira	A administração municipal movimenta uma percentagem significativa do total das finanças públicas.
Jurídica Doutrinária	O direito municipal esteve na origem do Direito Administrativo Português A concepção do Estado, da Democracia e do Poder é directamente influenciada pelo nível municipal.

Fonte: Adaptado de Amaral (1999)

Actualmente, em Portugal existem 308 municípios, dos quais 278 situam-se no Continente, 19 na Região Autónoma dos Açores e 11 na Região Autónoma da Madeira.

Segundo o Anuário Estatístico de Portugal (2008), residiam em Portugal 115,4 indivíduos por km², verificando-se uma distribuição não homogénea. Dos 308 municípios, 116 exibiam densidades populacionais superiores à média nacional, ocupando apenas um quinto da superfície nacional. No Continente, a concentração é mais intensa no Litoral, numa faixa que liga Viana do Castelo a Setúbal, verificando-se uma bipolarização em torno das áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto. Pelo contrário, o Interior do Continente apresentava densidades populacionais reduzidas, em consequência de um processo de despovoamento que se tem verificado nas últimas décadas. Na ilha da Madeira, era perceptível um contraste entre o Norte, com densidades populacionais mais reduzidas, e o Sul, mais densamente povoado e onde se evidenciava um contínuo formado pelos municípios de Câmara de Lobos, Funchal, Santa Cruz e Machico, destacando-se claramente o município do Funchal face aos restantes, com uma densidade populacional de 1 300 habitantes por km². Na Região Autónoma dos Açores, as densidades mais expressivas encontravam-se nas ilhas de São Miguel e da Terceira, constituindo Lagoa e Ponta Delgada, em São Miguel, os únicos municípios açorianos com uma densidade populacional acima dos 250 habitantes/km².

Relativamente aos órgãos representativos do município, estes são a assembleia municipal (órgão deliberativo) e a câmara municipal (órgão executivo). O quadro de competências e regime jurídico de funcionamento destes órgãos consta da Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, republicada pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro.

As atribuições das autarquias locais expressam o reconhecimento da existência de interesses próprios das populações locais, cuja prossecução deve caber aos órgãos administrativos que representam essas populações. A Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro identifica as seguintes atribuições dos municípios que se representa na Tabela 2.3.2.:

Tabela 2.3.2. - Atribuições do município

Equipamento rural e urbano	Habitação
Energia	Protecção civil
Transportes e comunicações	Ambiente e saneamento básico
Educação	Defesa do consumidor
Património Cultura e Ciência	Promoção do desenvolvimento
Tempos livres e desporto	Ordenamento do território e urbanismo
Saúde	Polícia municipal
Acção Social	Cooperação externa

Fonte: Lei n.º 159/99 de 14 de Setembro

Esta listagem de atribuições representa apenas um conjunto de matérias ou domínios de administração em que os municípios podem, ou não, intervir. Considerando, como já foi referido, os interesses próprios das populações locais, o âmbito e a profundidade de intervenção dos municípios são muito diversos.

Torna-se, assim, difícil enunciar de forma absoluta o conjunto de matérias ou assuntos de estrita exclusividade dos municípios em cada uma das atribuições referida na Lei.

A Câmara Municipal, para além de “*órgão representativo*” ou “*órgão executivo colegial do município*” (conforme é expresso na Constituição da República Portuguesa), é um sistema organizativo autónomo, dotado de uma estrutura administrativa interna, de recursos humanos e de meios financeiros próprios que permitem o seu funcionamento e caracterizam a sua especificidade enquanto organização. Essa estrutura organizativa difere de município para município, pois embora a Lei N.º 169/99 de 18 de Setembro estabeleça o seu regime jurídico de funcionamento, não determina a forma como cada Câmara Municipal se estrutura internamente. Consequentemente, e dentro dos limites impostos pela legislação, cada município possui uma estrutura organizacional particular, determinada por um conjunto vasto de factores.

Como afirma Fukuyama (2006: 55), “*não há uma forma óptima de organização, tanto no sector privado como nos organismos públicos*” e, assumida a inexistência de regras globalmente válidas para a concepção das organizações, isso significa que o campo da administração pública está necessariamente mais perto de ser uma arte do que uma ciência. Nesse sentido, a influência da informação específica do contexto dificulta a identificação de «boas práticas» generalizáveis a outras organizações, devendo ser sempre considerada no planeamento da estrutura das entidades da administração pública.

Segundo Lopes (1990), os factores que contribuíram para a emergência da necessidade do Planeamento Municipal podem-se sistematizar em torno de quatro ordens de razão:

- o papel do Planeamento enquanto instrumento de mobilização dos recursos e potencialidades endógenas de desenvolvimento é realçado em momentos de inexistência de crescimento económico;

- os novos enfoques teóricos do Desenvolvimento enfatizam o Desenvolvimento Local como conceito não meramente quantitativo mas também qualitativo, fazendo apelo às especificidades socioterritoriais do desenvolvimento e à pequena escala de actuação. Começa-se a entender o Planeamento como um instrumento privilegiado de promoção do Desenvolvimento Local, num contexto ascendente de integração territorial;

- à escala local, o Planeamento evidencia-se como um processo em que os conflitos surgem de forma explícita. Logo, o Planeamento do Desenvolvimento Local necessita de dispor de estruturas institucionais que o administrem, por forma a conferir-lhe legitimidade social e eficácia;

- finalmente, a institucionalização de estruturas representativas das comunidades locais, dotadas de autonomia, conduziram a que, face às repercussões locais da crise e ao alargar os objectivos do Desenvolvimento à satisfação das necessidades básicas da população, aquelas estruturas revelassem uma atitude progressivamente «intervencionista» na esfera do Desenvolvimento Local, carecendo de instrumentos de suporte a essa intervenção.

O planeamento municipal surge profundamente associado às tendências de descentralização administrativo-territorial e à necessidade de dar voz aos interesses específicos das colectividades locais, e à sua mobilização em ordem ao desenvolvimento. Contudo Garcia (2005), assinala um conjunto de aspectos que dificultam a autonomia e implementação do Planeamento ao nível municipal. Efectivamente, as cidades têm elaborado planos estratégicos que, embora trazendo consigo acordos entre a sociedade civil e o governo local, têm como objectivo mais a competição com as outras cidades do que a redistribuição dentro da própria cidade. Por outro lado, o autor refere que a alegada autonomia destes programas de desenvolvimento económico local face às elites económicas e políticas nacionais esconde, por vezes, o facto de que os governos centrais terem deixado de se responsabilizar pelas políticas de investimento e de emprego locais no momento em que favoreceram a descentralização do estado a favor das regiões e das cidades. Esta descentralização pressupôs, com frequência, uma maior responsabilidade política na altura de gerir crises económicas, e em especial as de emprego sem que, por esse motivo, se tivessem aumentado os recursos públicos para as enfrentar. Desse modo, as cidades que se distinguem por haver criado estratégias de crescimento tornam-se - em boa medida - mais desiguais internamente e susceptíveis de, com maior probabilidade, experimentarem tensões sociais.

Para Garcia (2005), o contexto social pode ser explicado com base em quatro conjuntos compostos por diversas variáveis:

a) Num primeiro conjunto confluem a situação socioeconómica global e nacional e o modelo de desenvolvimento local. As tendências sociodemográficas locais, tais como as tipologias das

famílias e dos grupos domésticos, os grupos de idades, as minorias étnicas e os imigrantes, são elementos que importa analisar. Quanto mais dinâmico for o modelo de desenvolvimento económico local, maior fluidez tenderá a existir entre os diversos níveis territoriais (global, nacional, regional e local);

b) O segundo conjunto incorpora o sistema político. O tipo de governo local (com maior ou menor autonomia) e a cultura política explicam a capacidade participativa dos grupos de interesse e a forma de mediar os conflitos que surgem entre eles. Poderá existir uma cultura de consenso e de inclusão política de um leque variado de sectores sociais ou predominará uma cultura burocrática que cria obstáculos à participação diária nos processos de decisão, mas que provoca também a aparição de movimentos radicais em certas conjunturas históricas;

c) Um terceiro conjunto, próprio da sociedade civil, é composto pela rede associativa, pelos grupos de interesse organizados e, de modo crescente, pelo sector do voluntariado. As redes institucionais público-privadas e os modelos de intervenção na resolução de problemas, tais como o da exclusão social, estarão em grande parte determinados pelas variáveis do conjunto anterior, ou seja, pelo sistema político e pela cultura política;

d) Um quarto conjunto, o da cidadania, é aquele no qual se cristalizam os modelos de integração social, a cultura da responsabilização cívica, a prática da democracia. Dentro deste conjunto é necessário analisar as tensões que podem originar-se entre as tendências para um maior individualismo e a busca de consensos tendentes a conseguir uma maior coesão social. A participação activa dos cidadãos e o confronto entre diversas opções são elementos chave para fomentar o debate democrático.

Existe ainda uma variável transversal a todos estes conjuntos e que Garcia (2005) refere como o papel desempenhado pelos líderes locais. A gestão dos conflitos entre os diversos interesses locais e o êxito da negociação com entidades nacionais e internacionais depende, em grande parte, da capacidade destes líderes para mobilizarem as forças sociais e para cultivarem a democracia local.

Pode-se pois afirmar, de acordo com a posição de Montalvo (2003), que o município ganhou protagonismo como agente dinamizador do desenvolvimento local, catalisou múltiplas iniciativas da sociedade civil e serviu de placa giratória de parcerias entre os sectores público, privado e social. Para além de se legitimar pelo sufrágio directo dos seus órgãos, o município legitimou-se pela sua acção, ampliando o seu campo de intervenção, expandindo a sua estrutura administrativa, criando mecanismos de dependência da sociedade civil pela oferta de empregos e subsídios, ou seja, repetindo à escala local, o modelo do Estado-providência. Porém, ao mesmo tempo, a organização municipal vem perdendo a posição de monopólio no processo de desenvolvimento do território, deixando, em muitas situações, de marcar o ritmo da vida local e passando a ter que repartir o palco com outros actores, e a conjugar com eles as suas iniciativas.

Estes fenómenos determinaram a instituição de um novo modelo de gestão pública municipal, marcado fundamentalmente por alterações ao nível das estruturas políticas e administrativas do município e da forma destas conviverem com outros agentes públicos e privados que interagem no mesmo território.

Um dos sectores onde esse novo modelo de gestão pública municipal se concretiza é o sector do desporto, o qual nos últimos anos, tem evidenciado alterações significativas na constituição dos seus principais actores, nas suas instituições e nas formas como as interacções ocorrem e se materializam em novos serviços para os cidadãos.

2.4. OS SERVIÇOS DE DESPORTO NAS CÂMARAS MUNICIPAIS

O desenvolvimento do Desporto e o proporcionar condições para a sua prática às populações são atribuições das Autarquias, como se pode verificar na “Lei da Atribuições e Competências das Autarquias” a qual estabelece como atribuições destes organismos *“tudo o que diz respeito aos interesses próprios, comuns e específicos das populações respectivas”*, designadamente *“cultura, tempos livres e desporto”* (alínea H do número 1 do artigo 32.º).

O artigo 79 da Constituição da República Portuguesa, fazendo referência à cultura física e desporto, refere que:

“Artigo 79.º

(Cultura física e desporto)

1. Todos têm direito à cultura física e ao desporto.

2. Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e colectividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.”

A Lei 5, de 16 de Janeiro de 2007, intitulada “Lei de Bases da Actividade Física do Desporto”, define as bases das políticas de desenvolvimento da actividade física e do desporto e estabelece que cabe ao Estado, às Regiões Autónomas e às Autarquias locais o desenvolvimento da actividade física e do desporto em colaboração com as instituições de ensino, as associações desportivas e as demais entidades, públicas ou privadas que actuam nesta área.

No âmbito da administração pública local, a Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro, estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências da administração central para a administração local, bem como de delimitação da intervenção da administração central e da

administração local, concretizando os princípios da descentralização administrativa e da autonomia do poder local.

Deste modo, as competências dos órgãos municipais, no campo do desporto, passam por:

- a) Planeamento, gestão e realização de investimentos públicos em instalações e equipamentos para a prática desportiva e recreativa de interesse municipal;
- b) Licenciamento e fiscalização de recintos para espectáculos;
- c) Apoio de actividades desportivas e recreativas de interesse municipal;
- d) Apoio na construção e conservação de equipamentos desportivos e recreativos de âmbito local.

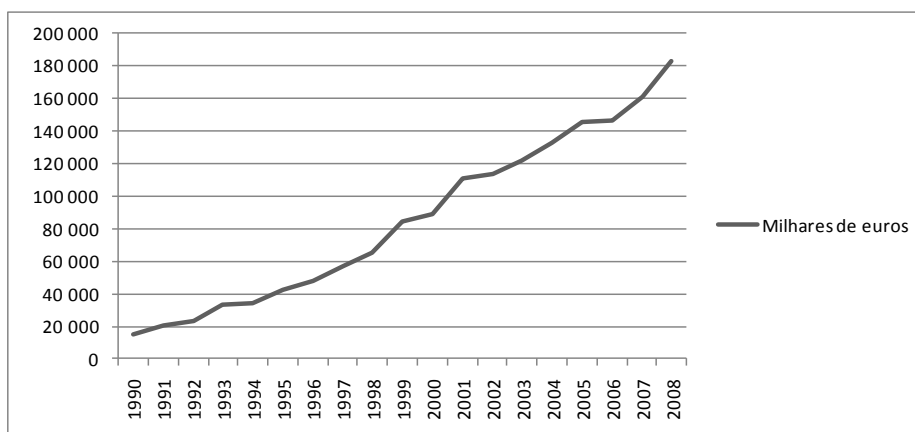
Deste modo o Desporto surge como uma das necessidades fundamentais das comunidades locais, e a criação de políticas de desenvolvimento desportivo é considerada necessária no sentido de responder de forma eficiente a tal objectivo.

Em Portugal, as câmaras municipais têm dedicado ao Desporto uma atenção acrescida nos últimos anos como afirmam diversos autores (Feio, 1978; Pires, 1996; Melo de Carvalho, 1998; Constantino, 1999), e, em virtude das suas especificidades constitutivas, possuem objectivos próprios no âmbito da rentabilização social e económica dos seus investimentos em matéria desportiva.

Segundo o Anuário Estatístico de Portugal (2008), as despesas efectuadas pelas Câmaras Municipais em “actividades culturais e de desporto” aumentaram (9,4%) em 2008 face ao ano anterior. No total das despesas correntes são de destacar as referentes a “jogos e desportos”, que assumem valores de 33,6%, representando cerca de um terço do total das despesas correntes, o que é revelador da participação das câmaras municipais nesse domínio.

No quadro 2.3.1. pode-se observar a evolução das despesas correntes das Câmaras Municipais no desporto no período compreendido entre 1990 e 2008.

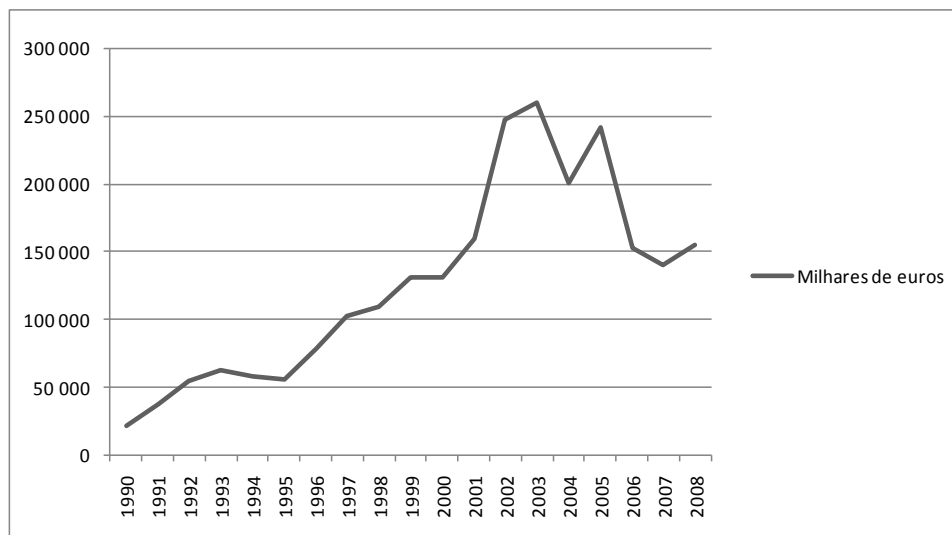
Quadro 2.3.1. - Evolução das despesas correntes das Câmaras Municipais no Desporto



Fonte: INE - Anuário Estatístico de Portugal, 2008

Outro elemento que nos permite complementar a informação é a evolução das despesas de capital das Câmaras Municipais Portuguesas com o Desporto. No quadro 2.3.2. aparecem reflectidos esses elementos.

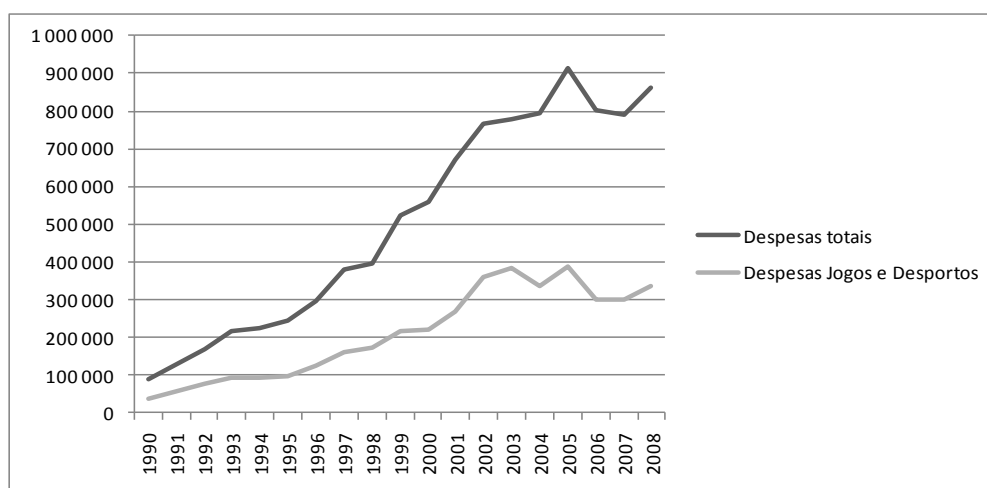
Quadro 2.3.2. - Evolução das despesas de capital das Câmaras Municipais no Desporto



Fonte: INE - Anuário Estatístico de Portugal, 2008

Outro elemento importante na análise é a evolução comparativa das despesas totais das Câmaras Municipais, face às despesas totais com jogos e desportos. O quadro 2.3.3 permite visualizar essa relação.

Quadro 2.3.3 - Evolução comparativa entre as despesas totais das Câmaras Municipais e as despesas totais com o Desporto



Fonte: INE - Anuário Estatístico de Portugal, 2008

No entanto, há a progressiva convicção que o Desporto se desenvolveu mais rapidamente que os sistemas de organização política que o enquadram (Constantino, 1999). Como afirma este autor, é necessário dar uma acrescida atenção aos novos sinais dos tempos, de modo a ser possível adequar permanentemente as políticas desportivas locais às necessidades e

expectativas dos cidadãos, considerando as mutações que se estão a verificar no âmbito das modalidades desportivas e nas formas de as organizar e praticar.

Constantino (2002) refere que a administração pública vive, em muitos casos, separada de qualquer base de aconselhamento especializado no domínio técnico e científico. Neste sentido, Bento (2001) menciona que, no contexto social, não existe uma consciência que associe o desporto a meditações meticolosas, a entendimentos bem fundamentados e formulados e a atitudes ajustadas pela racionalidade e bom senso. Mas sim uma percepção de um desporto que age apenas por instinto e impulso, sem planos objectivos e devidamente estabelecidos, ao sabor das circunstâncias e interesses que escapam à luz do conhecimento e dos princípios. De uma forma geral não se tem do desporto um conceito superior em termos de rigor e seriedade intelectual e racional, pressupondo muitas vezes uma certa consciência colectiva de desgoverno.

Não sendo objecto do presente estudo uma análise conceptual do desporto, importa definir qual o entendimento de desporto que se utiliza na presente investigação, para melhor entender os serviços desportivos realizados no domínio da administração pública local. A “Carta Europeia do Desporto”, subscrita pelos Ministros Europeus responsáveis pelo Desporto em 1992, no seu Artigo 2.º define desporto da seguinte forma: *“todas as formas de actividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objectivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”*. Esta é uma definição plural, abrangente do desporto e que, segundo Bento (2009), inclui todo o património de exercícios e actos desportivos criados pelas cultura e civilização humanas a partir do movimento corporal.

Para que o Desporto seja um direito de todos, as autarquias, enquanto órgãos da administração pública mais próximas da população, têm sentido a necessidade de desenvolver serviços adequados às necessidades dos seus munícipes e procurado, através do desporto, desenvolver os seus territórios, captando mais investimentos e interesses económicos e sociais.

São vários os autores que referem a importância e o papel determinante das câmaras municipais nos processos de desenvolvimento desportivo do país (Constantino, 1999; Conceição, 2007), e, desde há algumas décadas, essa importância tem sido realçada considerando que, embora o desenvolvimento desportivo *“não passe em exclusivo pela intervenção das autarquias, não é menos verdade dizer que, sem a sua acção, não há desenvolvimento desportivo possível”* (Constantino, 1990: 3). Mas a intervenção das autarquias no desporto, como já se referiu anteriormente, não é uniforme e não é passível de se enquadrar apenas num determinado sentido ou direcção. As opções políticas e um conjunto mais vasto de aspectos que, mais tarde neste estudo, se abordará, determinam âmbitos de intervenção e forças das instituições (Fukuyama, 2006) distintos.

Uma dessas áreas de intervenção é a área social. Como afirmam Ferreira e Nery (1994), é primordial que a intervenção das autarquias no desporto esteja alicerçada na criação de maiores e mais fáceis condições de acesso às actividades desportivas dirigidas para o maior número de cidadãos dos diferentes grupos etários e sociais, onde a participação activa nos diferentes papéis que o desporto proporciona (atleta, adepto, dirigente, entre outros), seja um factor de inclusão social e a criação de um espaço de cidadania.

Nesse sentido, para Constantino (1999:19), o papel das autarquias no desporto deverá ser o de *“assumir-se como entidade propiciadora e estimuladora do aumento da oferta de condições que permitam à generalidade dos cidadãos o acesso a formas qualificadas de prática do desporto, aumentando os respectivos níveis de participação e frequência nas actividades desportivas”*.

Dentro deste enquadramento social da intervenção das autarquias no desporto, várias são as áreas de actuação possíveis. Diversos autores têm-se debruçado sobre este tema. Guerrero e Gómez (2004) referem que existem três áreas de actuação fundamentais no desporto das autarquias, as quais se apresentam na Tabela 2.4.1.

Tabela 2.4.1. - Áreas de actuação das autarquias

	Áreas de actuação	Meios	Resultados
Política de desenvolvimento desportivo local	Promoção do desporto	Apoio às associações, federações e centros escolares no acesso às instalações desportivas. Criação de novos serviços desportivos. Apoio às colectividades desportivas no acesso à prática desportiva.	Indicadores de desenvolvimento desportivo
	Construção de instalações desportivas	Remodelação das instalações existentes. Criação de novas instalações desportivas.	
	Rentabilidade económica	Redução dos custos de investimento através de estudos e opções adequadas. Adequação do tipo de gestão às características do serviço desportivo municipal.	

Fonte: Adaptado de Guerrero e Gómez (2004)

As competências e atribuições das câmaras municipais no desporto não são, portanto, definidas de uma forma clara e explícita no enquadramento legal. Como afirma Constantino (1999), existe um conjunto de orientações em torno das quais se pode protagonizar a intervenção da autarquia no desenvolvimento desportivo local e que, dependendo do caso e da situação específica, se configura em diferentes modelos de intervenção com estruturas orgânicas e técnicas de suporte distintas, compostas por recursos humanos, técnicos e materiais com características muito diversas. Nas câmaras municipais não existe um modelo único, mas sim uma multiplicidade de respostas a um sistema tomado pela diversidade (Conceição, 2007).

Para além disso, Bento (2009) menciona que não se compreende o desinvestimento na promoção da actividade desportiva da população em geral, considerando o papel do desporto humana e socialmente relevantes e a educação desportiva uma peça importante da formação de estilos de vida abrangidos no conceito de educação para a saúde. Por seu lado, a Organização Mundial para a Saúde (OMS) sugere que a epidemia do Séc. XXI vai ser a obesidade. Nos países desenvolvidos, a par da inactividade física, a obesidade é considerada como o principal problema de saúde pública da actualidade. Nos Estados Unidos da América, 30% da população já é obesa antes dos 40 anos de idade, enquanto a Europa contribui com cerca de 45 a 50% dos obesos a nível mundial. Nos países ocidentais, cerca de 10% dos orçamentos de saúde são gastos em doenças provocadas pela obesidade e esta é considerada a segunda causa de morte.

Um segundo aspecto focado na literatura sobre as autarquias e o desporto é a importância da política desportiva na criação de novas centralidades (Melo de Carvalho, 1998; Constantino, 1999; Conceição, 2007) como factor estratégico fundamental no desenvolvimento do município. Existe um entendimento comum que o investimento nos serviços de desporto de uma autarquia não tem impacto apenas ao nível dos utilizadores dos serviços, mas também na atractividade externa do município, constituindo-se como um factor importante na promoção de uma imagem de cidade viva, activa, dinâmica e um espaço positivo para se viver e investir.

Uma terceira abordagem sobre a relação entre as câmaras municipais e o desporto tem-se debruçado sobre a transversalidade dos problemas desportivos e a necessidade que a política desportiva do município não seja uma área de preocupação e intervenção exclusiva da unidade orgânica responsável do desporto na autarquia. É necessário entender a abrangência cultural das práticas desportivas e, por isso, a sua ligação às políticas urbanísticas, as opções no turismo, na educação, na saúde, na cultura, entre outras. Diversas áreas de intervenção do município têm uma influência determinante nos serviços de desporto municipais, pelo que é de extrema importância analisá-la.

Como afirma Conceição (2007), o alcance das políticas desportivas locais está muito dependente do alargamento das políticas desportivas a outras políticas sectoriais como as da educação, da saúde, do ambiente, da juventude e do ordenamento do território. O papel desempenhado por diferentes protagonistas e agentes desportivos situados dentro ou fora do município e a sua interligação com a unidade orgânica responsável pelo desporto na autarquia é, portanto, um tema que tem relevância quando se procura compreender melhor a relação entre as autarquias e o desporto. Por exemplo, a dinâmica de interacção entre os responsáveis técnicos e os responsáveis políticos no âmbito do desporto no município e a sua influência nos processos de gestão do desporto municipal é considerada fundamental para melhor se perceber a natureza das decisões.

A governação do desporto possui características únicas que importa tomar em consideração no planeamento do desenvolvimento desportivo territorial. Como afirma Constantino (2006), o desenvolvimento desportivo pressupõe a integração de elementos que estimulem a incorporação de outros actores e organismos que se expressam no âmbito da sociedade civil. As dinâmicas de parceria constituem, neste caso, um elemento importante na construção da oferta desportiva local, garantindo o sentido público das políticas.

Nesta abordagem, pode-se identificar um conjunto de protagonistas e agentes desportivos com os quais a autarquia poderá estabelecer parcerias e criar formas de governação. Esses relacionamentos estão patentes na Tabela 2.4.2.:

Tabela 2.4.2. - Exemplos de parcerias entre a autarquia e outros agentes no âmbito do desporto

Agente	Âmbito do relacionamento
Escola	Promover a prática desportiva na escola, o espírito associativo e os hábitos de prática desportiva.
Clubes e associações	Promover a dinâmica e a oferta desportiva dos clubes e associações desportivas e o seu desenvolvimento na sociedade actual.
Universidades e instituições de ensino superior	Desenvolver o conhecimento sobre o desporto em geral e sobre as práticas e os espaços desportivos no âmbito territorial do município.
Federações desportivas nacionais e outras organizações desportivas nacionais	Promover a prática desportiva no município, a realização de eventos desportivos e a dinamização económica do território.
Federações desportivas internacionais e outras organizações desportivas internacionais	Promover a realização de grandes eventos desportivos internacionais e a imagem e divulgação nacional e internacional do município.

Fonte - Elaboração própria

Uma quarta abordagem identificada na literatura, alvo do interesse de diversos autores, é a que procura identificar os objectivos das políticas desportivas. A intervenção das autarquias no desporto pode procurar atingir diversos objectivos como, por exemplo, a obtenção de resultados desportivos ao nível da alta competição, a criação de condições para que atletas ou equipas de alta competição possam estar sediadas no município, o fomento do desporto para toda a população, o fomento de actividades ou modalidades desportivas específicas, a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida dos munícipes, entre outros. Em ambientes onde os recursos são limitados, as opções ou a visão da autarquia no sector do desporto pode privilegiar determinados “caminhos” de desenvolvimento desportivo em detrimento de outros. Por exemplo, no planeamento dos espaços para a prática desportiva, o equilíbrio entre a oferta de espaços para a prática do desporto que vai ao encontro das necessidades e aos interesses particulares de aperfeiçoamento de uma minoria de praticantes pode hipotecar a criação e manutenção de estruturas dirigidas a um grupo mais alargado da população.

Por fim, a comunicação é outra das abordagens referenciadas por alguns autores como fundamental no estudo da relação entre autarquias e desporto (Conceição, 2007). Constatase a necessidade que o município possui de entender a nova centralidade da cultura mediática e a importância de dar visibilidade às práticas e aos projectos desportivos da autarquia. A informação aos munícipes sobre a importância e os benefícios da prática desportiva e todos os valores associados ao desporto pode também ser considerado uma parte integrante dos serviços desportivos públicos. Por exemplo Constantino (1999) salienta a importância crescente de alguns intermediários desportivos nos *media* de referência que tornam a figura do jornalista e, especialmente do jornalista desportivo central na política desportiva de uma autarquia.

Num esforço de resumo das áreas de intervenção das autarquias no desporto, Bento (2005) lembra que estas linhas de intervenção podem incluir as seguintes dimensões de abordagem: em primeiro lugar, o desenvolvimento de projectos desportivos que sejam mobilizadores ao nível local do município e de referência a nível nacional e internacional; em segundo lugar, a promoção de condições para que as vitórias desportivas possam ocorrer, sendo em muitas situações, consideradas como um exemplo da capacidade realizadora e empreendedora da cidade; em terceiro lugar, a criação de incentivos à prática desportiva da população tais como a celebração de contratos-programa com instituições que desenvolvam acções direccionadas para a prática desportiva de crianças e idosos, discriminando positivamente essas organizações; em quarto lugar, a promoção e o desenvolvimento do desporto escolar, alargando a oferta desportiva e aplicando o modelo competitivo; finalmente, em quinto lugar, o acompanhamento da evolução da construção do panorama desportivo local e a sua coerência com a evolução da cultura desportiva mundial.

2.5 - SÍNTESE

Tal como se afirmou no início deste capítulo, a sua finalidade era a de ser um capítulo de enquadramento da realidade do sector e das organizações que são objecto do presente estudo. Nesse sentido, procurou-se partir de uma caracterização mais abrangente do sector público, nomeadamente da sua evolução e actuais desafios, abordar a especificidade das autarquias locais, com as suas atribuições e responsabilidades pela prestação de diversos serviços às populações do município e, finalmente, enquadrar a evolução e responsabilidades assumidas pelas Câmaras Municipais no âmbito do apoio e prestação de serviços públicos de desporto.

O primeiro sub-capítulo foi dedicado à caracterização da evolução e principais desafios do sector público, nomeadamente a sua relação e fronteiras com o sector privado, bem como à análise da introdução de novas formas de gestão neste tipo de organizações, movimento que é conhecido como o “*New Public Management*”.

No segundo sub-capítulo procurou-se caracterizar as autarquias locais e a evolução que estas entidades tiveram nas últimas décadas nas suas atribuições, principais desafios e métodos de gestão.

Finalmente no terceiro sub-capítulo apresenta-se a evolução dos serviços de desporto das Câmaras Municipais, procurando identificar as suas características mais relevantes e destacar o investimento da administração local neste sector.

Uma das principais questões que sobressai deste enquadramento do sector público e do papel das autarquias no desporto consiste em saber se estas entidades já introduziram, nas suas metodologias de gestão, alguns instrumentos e métodos reconhecidos noutros sectores como determinantes na melhoria dos serviços prestados e, portanto, na performance da organização.

CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE A INOVAÇÃO

3.1. INTRODUÇÃO

Ao mesmo tempo que a sociedade se desenvolve e muda, novos tipos de conhecimento emergem. Na resposta a esses desafios, os membros de diferentes comunidades científicas procuram desenvolver novos campos de conhecimento e estabelecer instituições e organizações que facilitem o seu progresso contínuo. Os estudos de inovação são um desses casos.

Um paradigma é um conjunto de regras que definem fronteiras entre o que é certo e o que é errado, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer e o que não se deve fazer. Ele funciona como um padrão que define o comportamento das pessoas.

As diferentes abordagens que procuraram analisar a problemática da inovação nos seus mais diferentes níveis possuem o seu próprio conjunto de regras, as suas metodologias, o seu entendimento dos conceitos mais importantes.

A inovação é vista, actualmente, como um processo interactivo que envolve actores diversos e em constante mutação, formando redes e parcerias heterogéneas. Os recursos para a inovação estão mais dispersos na sociedade comparativamente há poucas décadas atrás e os clientes são mais exigentes e críticos com os produtos e serviços, tornando os parceiros de negócio, os concorrentes, consultores e utilizadores mais importantes no processo de inovação da empresa. A inovação torna-se, assim, uma actividade mais comum, envolvendo muitas pessoas a diferentes níveis. A organização da inovação deve ser mais “aberta” e “heterogénea” do que a existente anteriormente, em que os recursos para a inovação se encontravam concentrados nos laboratórios de investigação e desenvolvimento das empresas ou nas instituições públicas (Fuglsang, 2008).

Há já alguns anos, um conjunto cada vez maior de académicos têm procurado explicar e esquematizar o processo de inovação, sugerindo, nessa tentativa, modelos mais ou menos complexos em diferentes áreas de conhecimento.

Na literatura de gestão existem duas principais escolas de investigação em inovação (Terziovski, 2007). A primeira procura compreender as causas do comportamento inovador dos consumidores e está mais directamente ligada à investigação produzida no *marketing*, utilizando como unidade de análise o consumidor. A segunda escola de investigação é dinamizada pelos académicos na área de teoria organizacional e gestão estratégica, onde a organização é a unidade de análise. Este estudo enquadra-se nesta segunda escola de investigação.

Neste capítulo procura-se realizar uma sinopse das diferentes perspectivas da inovação do ponto de vista da abordagem organizacional, contribuindo desta forma para o enquadramento da temática da presente investigação.

3.2. AS TESES DE SCHUMPETER

Antes dos anos 1960, as publicações académicas sobre inovação eram poucas e espaçadas no tempo (Fagerberg e Verspagen, 2009). A principal excepção a esta regra foi a obra realizada por Joseph Schumpeter (1883-1950) que, trabalhando nos momentos iniciais da ciência social, procurou combinar abordagens do campo da economia, sociologia e história numa abordagem original do estudo dos ciclos longos da mudança económica e social, focalizando-se em particular no papel crucial desempenhado pela inovação e nos seus factores influenciadores.

O trabalho de Joseph Schumpeter teve uma influência determinante nas teorias da inovação. Ele defendia que o desenvolvimento económico era determinado pela inovação através de um processo dinâmico em que novas tecnologias substituíam as anteriores, numa “destruição criativa”.

Afastando-se da visão neoclássica que considerava a tecnologia e inovação como factores exógenos à empresa e ao sistema económico (Nelson, 1987), Schumpeter considera a inovação um elemento endógeno à empresa, influenciada pela estrutura de mercado e pelas actividades de I&D internas, e efectua a distinção entre “invenção” (a criação de algo novo) e “inovação” (a aplicação com sucesso de uma inovação num contexto comercial). Uma inovação não poderá alcançar um impacto em grande escala se não ocorrer um processo de “difusão” que permite diversificar a sua aplicação a muitos produtores, consumidores e regiões ou países (Clark, Good e Simmonds, 2008).

Na primeira fase da sua obra, com a publicação em 1912 da “Teoria do Desenvolvimento Económico” (*The Theory of Economic Development*), Joseph Schumpeter destaca a importância do empresário como agente da “destruição criadora”, considerando que é através da sua acção individual que sucessivos desequilíbrios no sistema económico são provocados através de um processo permanente de inovação.

Em 1942 e com a publicação da sua obra “Capitalismo, Socialismo e Democracia” (*Capitalism, Socialism and Democracy*), considera que o empresário individual é substituído pelo empresário colectivo como o protagonista do processo de inovação e as grandes empresas apresentam capacidades internas de I&D, apropriadas para o desenvolvimento de inovações tecnológicas.

O contributo de Schumpeter e a defesa da inovação como o principal “motor” da mudança económica e social parecia uma causa perdida na altura da sua morte em 1950. A literatura económica era dominada por uma linguagem matemática, estática e que materializava

exercícios de equilíbrio económico do tipo que Schumpeter considerava trazer pouco contributo para uma melhor compreensão das fontes do desenvolvimento e da mudança tecnológica, económica e social (Fagerberg e Verspagen 2009). No entanto, nas décadas seguintes à morte de Schumpeter, tornou-se claro para muitos cientistas que o poder explicativo das abordagens estáticas era bastante diminuto e isso levou à procura de novas teorias e à “renascença” das ideias de Schumpeter.

Na visão deste académico as inovações radicais criavam as mudanças mais disruptivas, enquanto as inovações incrementais permitiam o desenvolvimento do processo de mudança. Nesta linha de pensamento, Schumpeter (1934) propôs uma classificação que apresenta cinco tipos de inovações: 1) introdução de novos produtos; 2) introdução de novos métodos de produção; 3) entrada em novos mercados; 4) desenvolvimento de novas fontes de fornecimento de matérias-primas ou outros recursos; 5) criação de novas estruturas de mercado numa indústria.

O contributo de Joseph Schumpeter foi fundamental para as abordagens subsequentes ao processo de inovação que se centraram na importância relativa das componentes “mercado” e “ciência”.

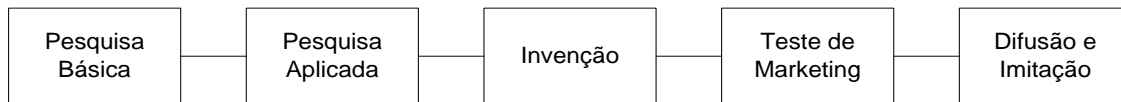
3.3. MODELOS LINEARES DE INOVAÇÃO

A procura de modelos explicativos de uma determinada realidade é uma constante no processo de construção do conhecimento. Como afirma Nelson (1977: 37), *“teoria é uma estrutura intelectual razoavelmente coerente que integra o conhecimento existente e permite que as predições vão para além das particularidades daquilo que actualmente é observado”*. Para que o conhecimento académico seja útil na definição de políticas de intervenção, *“a teoria deve ser suficientemente abrangente para englobar e relacionar as variáveis relevantes e os seus efeitos, e suficientemente robusta para servir como um guia em relação ao que poderá acontecer se algumas destas variáveis forem alteradas”* (Nelson, 1997: 37).

Grande parte das discussões sobre a natureza e as características do processo de inovação no século XX, entre as décadas 50 e 80, concentraram-se na importância relativa das componentes «mercado» e «ciência» (Godinho, 2003). Nesta época surgem duas tendências bem delineadas: 1) a perspectiva dos que argumentaram que o impulso para o aparecimento de inovações tecnológicas surge primordialmente de procuras manifestadas nos mercados é conhecida como a visão «*market-pull*» ou «*demand-pull innovation*» (inovação estimulada pela procura); 2) a perspectiva oposta ao «*demand-pull*» é conhecida como «*science-push innovation*», ou seja, a inovação surgiria como que «empurrada» por descobertas científicas. Os defensores desta perspectiva argumentam que as invenções (ideias, conceitos) que precedem a inovação surgem, sem que para tal haja necessariamente qualquer tipo de

procura prévia manifestada no mercado. Em qualquer destes casos, o entendimento subjacente ao processo de inovação é que esta é um processo linear, composto de um conjunto de passos (Ver Figura 3.3.1.).

Figura 3.3.1. - Modelo Linear de Inovação



Fonte: Adaptado de Freeman (1996)

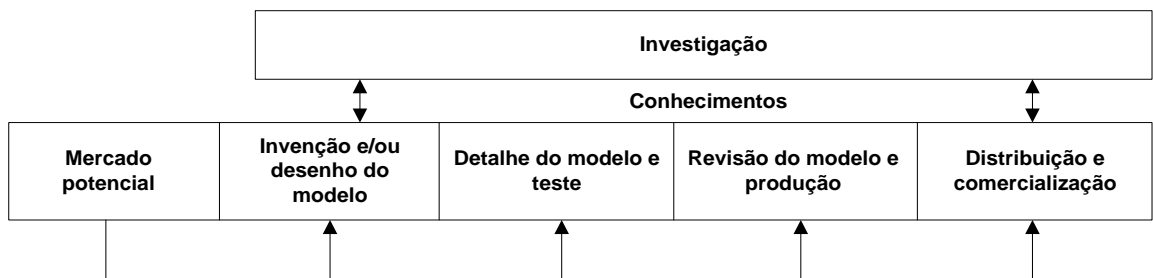
Na década de 1960, a ênfase na política de ciência e tecnologia nos países da OCDE passou de uma aceitação implícita do modelo linear para uma abordagem mais equilibrada. Os objectivos de crescimento económico e competitividade tornaram-se prioritários na definição das políticas públicas, e com esta mudança de prioridades veio o reconhecimento da interdependência entre a procura do mercado e os desenvolvimentos na tecnologia e ciência. Começou-se a considerar múltiplos *inputs* para a inovação, oriundos de uma variedade de fontes, e o primado das ciências básicas deixou de ser fundamental. Os fluxos de informação e conhecimento entre empresas, bem como dentro das empresas, começaram a ser destacados nos resultados de investigação empírica, os quais realçaram a importância conjunta dos fluxos de e para fontes de conhecimento científico e tecnológico e de fluxos de e para os utilizadores de produtos e processos.

Nos anos 1960 e 1970, as teorias da inovação determinada pela procura tiveram um impacto considerável nos decisores políticos. Segundo Freeman (1996), algumas investigações empíricas suportavam esta teoria, nomeadamente o trabalho de Schmookler (1966) e de Myers e Marquis (1969). Contudo, as críticas a esta visão linear da inovação, em que a procura tem um papel determinante, foram expressas no trabalho, realizado em 1979, por Mowery e Rosenberg. Estes salientaram a confusão existente na literatura entre necessidade e procura, bem como entre procura potencial e procura efectiva. Como as necessidades humanas são extremamente variadas e muitas vezes insatisfeitas por largos períodos, elas, por si só, não podem explicar a emergência de uma determinada inovação num tempo específico. A inovação não pode ser vista como um processo linear, quer seja incentivado pela procura ou pela tecnologia, mas sim como uma complexa interacção, ligando utilizadores potenciais a novos desenvolvimentos na ciência e tecnologia. Constatava-se a crescente aceitação de uma perspectiva interactiva de análise dos processos de inovação.

3.4. MODELOS INTERACTIVOS DE INOVAÇÃO

O artigo publicado em 1982, por Natham Rosenberg, um investigador de História da Tecnologia da Universidade de Stanford, intitulado “*How Exogeneous is Science*”, constituiu uma das principais referências dos que se opõem ao modelo linear da inovação e onde o autor defende a sua posição - a demonstração do potencial económico existente em determinados avanços tecnológicos que determina a afectação de recursos significativos ao desenvolvimento de áreas científicas que, doutro modo, seriam mantidas em estado incipiente (Godinho, 2003). A ênfase no modelo interactivo de inovação, apresentado em 1986 por Kline e Rosenberg (Figura 3.4.1.), é colocada no *feedback* existente entre os estádios a jusante e a montante no modelo linear, sublinhando-se as interacções entre ciência e tecnologia ao longo das diferentes fases de grande parte dos processos de inovação.

Figura 3.4.1. - Modelo interactivo de inovação



Fonte: Kline e Rosenberg (1986)

Este modelo considera a empresa inserida num mercado e num contexto de ciência e tecnologia com o qual interage e do qual retira *inputs* para as complexas actividades internas de inovação (Silva, 2003). A inovação resulta das interacções entre diferentes áreas funcionais, das trocas de informação e das ligações de retorno, contextualizadas nas necessidades da economia e nas pressões do mercado tanto internas como externas à empresa.

Neste modelo interactivo, a inovação já não é a etapa final de uma actividade, podendo ocorrer em diferentes momentos ao longo do processo. Pode também ser circular (interactiva) em vez de ser sempre sequencial.

Este modelo foi uma tentativa para unir as abordagens de “*technology-push*” e “*market-pull*” num modelo de inovação único, fornecendo uma abordagem mais completa aos factores e agentes envolvidos na inovação (Marinova e Phillimore, 2003). Porém, ele continua a não explicar o que faz avançar os processos de inovação e porque algumas organizações são melhores do que outras nesse processo. De igual forma, o modelo interactivo de inovação não fornece respostas sobre como as organizações aprendem e qual o papel do seu ambiente operacional no desenvolvimento dos processos de inovação.

3.5. MODELOS DE INOVAÇÃO ABERTA

A “inovação aberta” foi proposta como um novo paradigma para a gestão da inovação, um fenómeno descrito por Chesbrough (2003) e, posteriormente, por Gassmann (2006). Segundo estes autores o conceito de inovação aberta procura materializar a noção que as empresas confiam cada vez mais em inovação oriunda do exterior para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e têm ficado mais activas no licenciamento e venda dos resultados da sua própria inovação a outras organizações. O conceito compreende um fluxo de movimentos e ideias do interior para o exterior e vice-versa, também referido como “aquisição de tecnologia” e “exploração de tecnologia” (Lichtenthaler, 2008).

Embora a literatura sobre inovação reconheça, desde há vários anos, que as empresas não inovam isoladamente, cooperando com parceiros ao longo do processo de inovação (OECD, 2008), a novidade do conceito de “inovação aberta” reside no facto que esta abordagem tem ganho um espaço cada vez maior na estratégia de inovação e modelos de negócio das empresas.

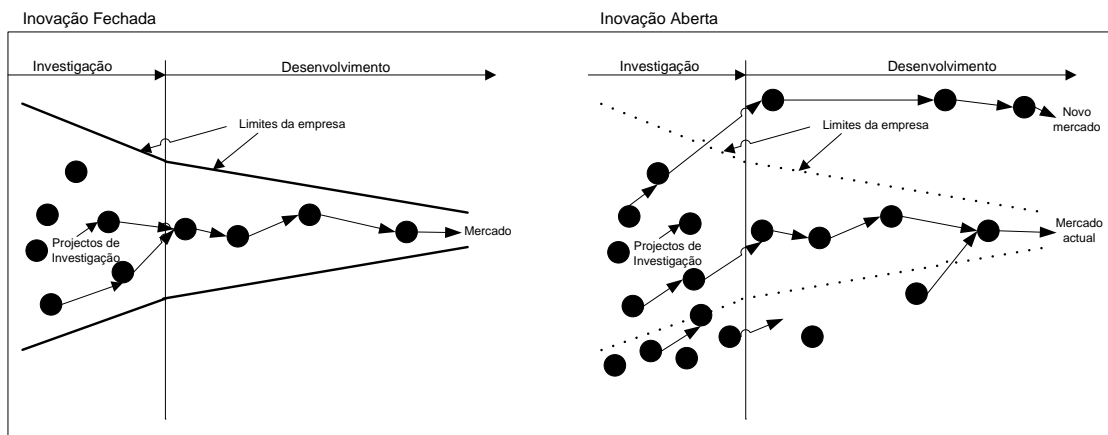
Mais especificamente, esta abordagem procura focalizar a atenção não só na importância da origem do conhecimento útil à inovação, mas também na exploração da inovação interna da empresa em conjunto com parceiros externos (OECD, 2008).

Como é claro na definição de Chesbrough (2003: xxiv), *“a inovação aberta é um paradigma que assume que as empresas, na sua actividade de inovação, podem e devem utilizar ideias externas bem como as ideias internas e caminhos internos e externos para o mercado. A inovação aberta combina ideias internas e externas em sistemas e estruturas cujos requisitos são definidos por um modelo de negócio. O modelo de negócio utiliza tanto as ideias internas como as externas para criar valor, enquanto define os mecanismos internos que lhe permitem reclamar uma parte desse valor”*.

Assim, o modelo da “inovação aberta” difere do modelo fechado tradicional, segundo o qual a empresa se fundamentava nos *inputs* internos e externos para desenvolver produtos e processos que, estando alinhados com a estratégia da empresa, seriam utilizados ou, caso contrário, nunca chegariam ao mercado (Vrande, de Jong, Vanhaverbeke e Rochemont, 2009). A “inovação aberta” materializa uma abordagem menos linear à inovação, em que a empresa olha simultaneamente “dentro-fora” e “fora-dentro”. A inovação baseia-se em activos de conhecimento fora da empresa e, através de cooperação com outras entidades, gerar novas ideias e levá-las rapidamente para o mercado. Ao mesmo tempo as empresas exploram as suas próprias ideias e as inovações de outras entidades como, por exemplo, as instituições académicas, com as quais possuem relacionamentos estabelecidos (Figura 3.5.1.). A empresa pode fomentar o surgimento de “*spin-outs*” baseadas nas tecnologias desenvolvidas internamente e na propriedade intelectual que não é parte do seu “*core business*”,

considerando que será melhor desenvolvida e comercializada por uma entidade externa (OECD, 2008).

Figura 3.5.1. - Comparação entre o modelo de inovação fechada e inovação aberta



Fonte: Chesbrough (2003)

A elevada mobilidade dos trabalhadores, a existência de capital de risco e a dispersão do conhecimento em diversas organizações públicas e privadas são considerados os motivos principais do aparecimento deste novo modelo de inovação. As empresas que anteriormente utilizavam as capacidades dos seus laboratórios de I&D para inovar e manter vantagens competitivas em relação às outras empresas, influenciadas pelos factores atrás descritos, mudam para um modelo aberto de inovação em que utilizam “caminhos” internos e externos para explorar tecnologias e adquirir novo conhecimento (Vrande, de Jong, Vanhaverbeke e Rochemont, 2009).

A abordagem da inovação aberta vai bastante mais além do *outsourcing* das actividades de inovação a parceiros externos; aquisições, fusões, constituição de capital de risco são muitas vezes utilizadas para objectivos de inovação e, frequentemente, não são incluídos nos orçamentos de Investigação e Desenvolvimento.

Contudo, segundo Fuglsang (2008), ao nível sistémico a inovação aberta, entendida como uma forma estruturada de comportamento, pode levar as pessoas a procurarem recolher informações dos outros, ao mesmo tempo que procuram esconder algumas das suas. Nesse sentido, e para ter sucesso, a abordagem “aberta” à inovação requer uma dose elevada de confiança entre os distintos actores. É fundamental para as empresas cuidar das diferentes opiniões e contributos e procurar integrá-las numa perspectiva estratégica. Para tal, pode-se apostar na criação e no desenvolvimento de plataformas e arenas sociais e estratégicas, onde os problemas possam ser discutidos, as opiniões trocadas e as ideias seleccionadas, as quais poderão, ao mesmo tempo que expandem os mecanismos de variação e selecção para além do mercado, funcionar como meios de desenvolvimento da confiança entre os actores que partilham interesses comuns.

3.6. SÍNTESE

Os estudos da inovação têm a sua origem no trabalho de Joseph Schumpeter (1883-1950), o qual procurou combinar abordagens do campo da economia, sociologia e história, focalizando-se em particular no papel crucial desempenhado pela inovação e seus factores influenciadores no desenvolvimento económico. Posteriormente, outros autores consideraram que a inovação era um processo linear surgindo primordialmente da procura manifestada no mercado (*market-pull*) ou (*demand-pull innovation*) ou «empurrada» pelas descobertas científicas (*science-push innovation*).

Mais recentemente constata-se que a inovação é fruto de uma complexa interacção, ligando utilizadores potenciais com novos desenvolvimentos na ciência e tecnologia (perspectiva interactiva), já não sendo uma etapa final de uma actividade, podendo ocorrer em diferentes momentos ao longo do processo.

Neste sentido, considera-se que, ao pretender conhecer a capacidade inovadora das câmaras municipais nos serviços de desporto, o nosso modelo de análise deve reflectir o contexto económico, científico e tecnológico que envolve a organização, as pressões de mercado e a interacção entre os utentes e o fornecedor de serviços de desporto, bem como o conhecimento criado nos diferentes passos do processo de inovação.

CAPÍTULO 4 - A INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS

4.1. INTRODUÇÃO

O sector terciário representa um conjunto muito alargado de actividades que, nas últimas décadas, se têm desenvolvido a um ritmo muito elevado. De um sector residual em que eram colocadas as empresas que não pertenciam à indústria extractiva ou transformadora, os serviços têm assumido uma posição fundamental na economia actual representando uma elevada percentagem na criação de riqueza e emprego (OECD, 2005e).

Por este motivo, a discussão em torno do conceito e da classificação dos serviços tem ganho maior importância. O desenvolvimento da estrutura conceptual, criada para analisar e medir a inovação, teve como referência a indústria transformadora, e vários autores colocam em causa a sua utilidade no sector dos serviços (Gallouj, 2002; Howells e Tether, 2004; Evangelista, 2006). Paralelamente, nos serviços constata-se a existência de uma elevada heterogeneidade no sector e o termo serviço é utilizado em realidades completamente distintas, pelo que a necessidade de um maior detalhe na classificação dos serviços é realçada por diversos autores (Gallouj, 2002; Den Hertog, Broersma e Van Ark, 2003; De Jong, Vermeulen, 2003).

Neste capítulo apresentar-se-á as principais perspectivas sobre o conceito de serviço e efectuar-se-á uma revisão das estruturas normalmente utilizadas para a classificação dos serviços. Finalmente, identificar-se-á as principais abordagens ao estudo da inovação nos serviços que podem ser úteis no desenvolvimento da presente investigação.

4.2. DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS

A economia clássica estabelece que os “bens” devem ser entidades sobre as quais os direitos de posse possam ser estabelecidos e trocados. Adam Smith (1776), na sua obra “A Riqueza das Nações”, distingue os bens dos serviços ao referir que os bens são o resultado do trabalho produtivo que pode ser armazenado, inventariado e trocado por outros bens e o trabalho improdutivo que, embora necessário e honroso, não produz nada pelo qual outra quantidade idêntica de serviço possa ser trocada; este tipo de trabalho deixa de ter valor no exacto momento da sua produção.

A posse de bens significava riqueza. Ao descrever os prestadores de serviços como improdutivos era provocativo, mas Smith (1776) não considerava que o trabalho de funcionários da administração pública, das forças armadas, dos advogados, médicos, escritores ou músicos fosse desprovido de criação de benefícios assinaláveis.

Pela metade do século XX, a maioria dos economistas - com a excepção de alguns pertencentes a países socialistas - consideravam irrelevante e obsoleta a distinção entre trabalho produtivo e improdutivo, considerando que o fim último da actividade económica é o consumo e não a formação de capital como anteriormente era considerado. Desta forma, era validada a contribuição económica dos serviços uma vez que eles eram vendidos a um preço que reflectia os seus benefícios para os consumidores (Lovelock e Gummesson, 2004).

Durante os anos 1970 e 1980, os investigadores interessados no sector dos serviços procuraram realçar uma mensagem comum: os serviços possuem desafios de gestão particulares que não são explicados nem estudados pela teoria e pelo ensino da actualidade, são antes baseados no contexto da indústria transformadora e extractiva, cujo *output* é medido pelos bens produzidos (Judd, 1964; Levitt, 1972; Hill, 1977; Chase, 1978; Bateson, 1979; Berry, 1980).

Para além desse aspecto, como afirma Miles (2008: 120), *“o termo serviço é utilizado para muitas coisas diferentes e existe uma variabilidade muito grande nos mercados, funções e estrutura de emprego no sector dos serviços”*.

Lovelock e Gummesson (2004) colocam em causa a validade e utilidade do paradigma dominante no estudo dos serviços, nomeadamente a aceitação de que as suas principais características são a intangibilidade (ou imaterialidade), a heterogeneidade (também definida como variabilidade, inconsistência ou não estandardização), simultaneidade (ou inseparabilidade de produção e consumo) e perecibilidade (com a sua implicação na dificuldade de inventariar os resultados do serviço) e que são elas que os distinguem dos produtos. Os autores propõem um paradigma alternativo, baseado na premissa de que as trocas no mercado que não resultam numa transferência da propriedade do vendedor para o comprador são, fundamentalmente, diferentes daquelas que resultam nessa transferência, defendendo que os serviços oferecem benefícios através do acesso ou posse temporária em vez de propriedade, com os pagamentos tomando a forma de rendas ou taxas de acesso. Esta abordagem permite desenvolver uma nova perspectiva de análise dos serviços e considera-se útil no âmbito da presente investigação.

Nesse sentido, os serviços, definidos genericamente como actos, actividades, performances ou esforços, possuem características diferentes dos bens, definidos como artigos, materiais, coisas, objectos, e essas diferenças colocam problemas únicos e que não podem ser abordados tendo como referência o conhecimento baseado num paradigma clássico (Lovelock e Gummesson, 2004), como pode-se observar na Tabela 4.2.1. em que se procura identificar as limitações das características associadas à tradicional definição dos serviços:

Tabela 4.2.1. - Limitações das características tradicionalmente associadas com os serviços

Característica	Definição	Limitações do conceito
Intangibilidade	Nos serviços existe uma imaterialidade do que é transaccionado	Alguns serviços possuem alguma tangibilidade e não são particularmente interactivos (ex.: empresas de limpeza industrial produzem resultados tangíveis com pouco contacto humano necessário). Muitos serviços envolvem actividades tangíveis que ocorrem durante o processo de realização do serviço e que são facilmente percebidas pelos consumidores, e o seu principal objectivo quando adquire o serviço (p.ex. os serviços de cabeleireiro, o sentimento de bem-estar após uma massagem, uma relva aparada depois do serviço de jardinagem, etc.).
Inseparabilidade	Nos serviços existe simultaneidade de produção e consumo	Existe um elevado número de serviços “separáveis” que não envolvem directamente o consumidor, pelo que a produção e o consumo podem não ser simultâneos. Em muitos casos, os consumidores recorrem a esses serviços, exactamente para evitarem terem de ser eles próprios a realizar a actividade (ex.: mudança de óleo de um carro, aparar a relva, serviços de limpeza de roupa ou habitações, etc.). Os clientes estão dispostos a pagar um determinado valor para serem outras pessoas a executarem o serviço.
Heterogeneidade	Os serviços apresentam variabilidade, inconsistência ou não estandardização	A dificuldade na estandardização dos serviços é colocada em causa, já que melhores processos de controlo de qualidade, padronização dos módulos e a tendência no sentido da automatização dos serviços diminui a sua variabilidade em termos de qualidade técnica, pelo que será inapropriado continuar a generalizar sobre a heterogeneidade dos serviços como sendo uma das características que diferencia os serviços dos bens.
Percibilidade	Os serviços não podem ser guardados, armazenados para serem utilizados mais tarde, vendidos novamente ou devolvidos.	A percibilidade é um conceito multidimensional que inclui a capacidade de produção, o resultado da produção, a <i>performance</i> percebida pelo consumidor e o resultado que este obtém do serviço. A capacidade de produção é percível na indústria transformadora e nos serviços e, nos dois casos, é desperdiçada se não for utilizada. Do ponto de vista do consumidor, os resultados de muitos serviços são duráveis e, em alguns casos, irreversíveis. Também é possível, em muitos casos, reproduzir esses serviços em determinados suportes para mais tarde serem utilizados.

Fonte: Elaboração própria a partir de Lovelock e Gummesson (2004)

Partindo do pressuposto que as transacções que não incluem uma transferência da propriedade são diferentes daquelas que a possuem, Lovelock e Gummesson (2004) abordam os serviços sobre uma nova “lente” que, segundo os autores, permite colocar em evidência aspectos anteriormente negligenciados e que pela revisão da literatura efectuada parecem ter uma importância relevante na análise dos serviços públicos em geral, e nos de desporto, em particular.

Os serviços, segundo Lovelock e Gummesson (2004), incluem uma forma de prestação ou acesso através do qual os consumidores obtêm benefícios ao ganharem o direito de utilizar um objecto, ter acesso ao conhecimento de um especialista, a um espaço ou uma rede.

Algumas categorias podem ser definidas, dentro da estrutura de não-propriedade:

- a) Serviços de aluguer de objectos - os clientes obtêm o acesso temporário a utilizarem de forma exclusiva um determinado objecto que não desejam ou não

podem adquirir (os exemplos incluem automóveis, mobília, equipamento de construção e roupa formal);

- b) Serviços de aluguer de espaços - os clientes obtêm a utilização exclusiva ou partilhada de um espaço num edifício, veículo ou outra área. O espaço pode estar definido à partida ou ser escolhido posteriormente pelo cliente (por exemplo, um quarto num hotel, um lugar num avião ou um escritório num edifício);
- c) Serviços de prestação de trabalho e conhecimento - os clientes podem contratar outras pessoas para efectuar o trabalho que não desejam ou não podem efectuar (exemplos em jardinagem, equipas de consultoria, etc.);
- d) Serviços de acesso e utilização de espaços - os clientes pagam um valor para aceder a um espaço ou local onde consideram ser possível obter uma vantagem durante o período de validade do acesso ou actividade (como por exemplo, o acesso a um museu, *spa*, ou a uma conferência);
- e) Serviços de utilização e acesso a redes - os clientes arrendam o direito de participar numa determinada rede. Diferentes termos no acesso podem sugerir diferentes serviços prestados (pode-se encontrar exemplos nas telecomunicações, banca, seguros ou serviços de informação especializados).

Em alguns casos podem encontrar-se serviços que combinam elementos de diversas categorias e, ainda, incluem a transferência de um bem material.

4.3. TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS

A dificuldade na análise da inovação no sector dos serviços, como já foi referido, tem a sua origem em dois motivos principais: por um lado, a teoria de inovação desenvolveu-se essencialmente através da análise da inovação tecnológica nas actividades do sector transformador (Gallouj e Weinstein, 1997); por outro lado, o termo serviço é utilizado em muitas actividades, bem como a natureza pouco clara do seu “output” dificulta a medição dos resultados através dos tradicionais métodos económicos e detectar onde ocorre a inovação (Miles, 2008).

Para Sundbo (1997), existem três paradigmas através dos quais se pode observar a inovação nos serviços: teoria da inovação estratégica, teoria do empreendedor e teoria da trajectória tecnológica.

Sundbo (1997; 2003) considera que no caso dos serviços o paradigma de inovação determinante é o da inovação estratégica, já que coloca o foco na estratégia da empresa como o factor principal da inovação. A inovação é fundamentalmente estimulada pelo

mercado e formulada no âmbito da estrutura de uma estratégia. Todas as inovações devem permanecer no âmbito desta para evitar que as actividades da empresa se tornem incontrolláveis. Os gestores de topo controlam o processo de inovação, mas as ideias podem surgir de todas as partes da organização assim como da rede externa da empresa. No entanto, um conjunto de inovações pode ser explicado pela teoria do empreendedor, uma vez que elas são idealizadas e implementadas por indivíduos (dentro ou fora das empresas). De igual forma, um conjunto cada vez mais alargado de inovações podem ser explicadas pela teoria das trajectórias tecnológicas uma vez que foram desenvolvidas a partir da evolução dessa trajectória.

Para Sundbo (2003), a inovação é um processo social, reflexivo por natureza, em que os colaboradores e gestores de uma organização procuram encontrar a melhor forma da empresa se desenvolver para evitar as ameaças externas dos concorrentes, mudanças nas preferências dos consumidores e nas regulações políticas, procurando ainda que utilize as possibilidades que um novo posicionamento no mercado poderá criar.

Realçando a heterogeneidade do sector, Miles (2008) refere que as indústrias de serviços variam de três formas distintas, o que influencia significativamente as suas actividades de inovação:

- a) **Processos fundamentais:** quais são as transformações que se efectuam, em que tipo de objectos, determinam o tipo de conhecimento que é necessário utilizar na realização do serviço e o novo conhecimento necessário para inovar. Existem três tipos de objectos que são transformados: os **bens físicos** (áreas como o transporte de materiais, a reparação e a manutenção que estão no negócio de mover, armazenar, manter e manipular bens, edifícios, entre outros), **peçoas ou seres vivos** (muitos serviços públicos e pessoais procuram mudar o estado de saúde, bem-estar social e a aparência de pessoas e animais) e **símbolos** (os serviços que efectuam o processamento de dados, a comunicação, a criação e o fornecimento de informação e a geração e produção de conhecimento, incluindo os serviços financeiros);
- b) **Intensidade de conhecimento:** é o reflexo da necessidade de uma actividade de serviço em que esta requer profissionais altamente qualificados, os quais, através da sua actividade e competências, produzem resultados específicos para cada situação; os processos de inovação podem variar de acordo com a organização da força de trabalho;
- c) **Relações de mercado:** até que ponto a indústria (empresa) está a servir (e é suportada financeiramente por) consumidores, negócios ou o sector público e até que ponto o serviço é adaptado/costumizado ao cliente ou situação de serviço ou, por outro lado, é standardizado e produzido em massa.

Como afirma Miles (2008: 118), “*a natureza das transformações originadas pelos serviços tem implicações fundamentais na inovação (...). Actividades de transformação diferentes requerem inputs de diferentes equipamentos e materiais, e a aplicação de diferentes competências e bases de conhecimento. Bases de conhecimento distintas, profissões e comunidades de prática vão influenciar a estrutura e condução da inovação*”.

No seguimento, considera-se que se torna fundamental identificar as abordagens que serão utilizadas na análise da inovação sob pena de determinados factores serem negligenciados e ter em consideração a variabilidade própria do objecto de estudo (por exemplo de um determinado subsector dos serviços), cujas características poderão ter implicações fundamentais na inovação.

Sundbo (2008: 28) define serviço como “*actividades que requerem o envolvimento profundo de vários actores, não sendo entregue apenas a um pequeno grupo de elementos na organização como ocorre no sector transformador*”.

A necessidade da definição de novas tipologias para o estudo da inovação nos serviços não é recente. São vários os autores que têm realçado essa necessidade e contribuído para o debate académico em torno desta problemática (Soete e Miozzo, 1989; Sundbo, 1997; 2003; Lovelock e Gummesson, 2004; Hipp e Grupp, 2005; Miles, 2008). Um estudo da Agência Dinamarquesa para a Ciência, Tecnologia e Inovação (*Danish Agency for Science, Technology and Innovation - GASTI*), publicado em 2008, considera imprescindível a necessidade de se encontrar uma estrutura que considere a diversidade dos serviços, a variedade com que as empresas de serviços inovam, bem como as características únicas de cada empresa ou organização de serviços. Duas empresas que operam no mesmo ramo de negócio podem ser consideravelmente diferentes, tornando uma comparação das suas actividades de inovação um exercício com pouca utilidade.

A tipologia proposta pela GASTI (2008) apresenta de duas dimensões: 1) a primeira destaca as diferentes funções de serviços e categoriza as organizações de serviços em relação às suas áreas de actividade; 2) a segunda foca os diferentes tipos de inovação nos sectores de serviços e categoriza as mudanças realizadas numa organização. O estudo acrescenta que as empresas de serviços frequentemente realizam duas ou mais funções de serviços e os seus processos de inovação pode ser baseados em diferentes tipologias de inovação.

As funções de serviços identificadas neste estudo são as seguintes:

- 1) **Resolução de problemas e aconselhamento** - esta função é desempenhada pelas empresas que prestam serviços na área da resolução de problemas específicos para os clientes - tipicamente quando o cliente não possui as competências necessárias ao seu dispor. Esta função é baseada em conhecimento e normalmente são empresas de consultoria em engenharia, arquitectos, *designers*,

consultoria informática, aconselhamento financeiro, advogados, organizadores de eventos, entre outros.

- 2) **Funções de suporte e serviços de apoio** - esta função envolve os serviços prestados pela empresa em áreas que não são o centro da actividade dos clientes, como por exemplo, serviços de limpeza, segurança, recrutamento e restauração;
- 3) **Comércio e serviços de logística** - esta função é exercida pelas empresas que facilitam a interacção entre os clientes, por exemplo, através da disponibilização de infra-estruturas para a venda de produtos ou o transporte de bens e passageiros através de infra-estruturas físicas;
- 4) **Comunicação de serviços digitais** - este tipo de funções são executadas por empresas que facilitam interacção entre clientes ou comunicam com clientes através de infra-estruturas digitais, como por exemplo, empresas no sector financeiro, *media* e comunicação e criadores de jogos para computadores.

A distinção também é efectuada entre três tipos de inovação, realçando que as empresas diferem uma das outras em relação à dimensão das mudanças efectuadas e em relação a como e onde essas mudanças são realizadas no âmbito da empresa de serviços em questão:

- 1) **Criar um modelo de negócios novo.** Desenvolver um novo modelo de negócios envolve mudanças fundamentais na forma como se pretende obter o retorno do investimento e os lucros de operação. Os novos modelos de negócio podem ser criados através de uma reengenharia dos processos, como por exemplo, através da divisão de modelos de negócio existentes e na concentração das actividades fundamentais da empresa; alguns exemplos de novos modelos de negócio são a especialização através do *outsourcing* de elementos da cadeia de valor ou uma transformação completa na forma como a empresa efectua a prestação dos serviços (por exemplo, de uma prestação do serviço pessoal para uma prestação de serviços através da internet). A inovação no modelo de negócio pode ainda ocorrer quando a empresa integra uma ou mais áreas de negócio, aumentando a sua base de clientes e criando mais valor para o cliente (por exemplo, conceitos de serviço total no domínio das relações públicas, *design* e publicidade, onde o cliente pode obter um serviço total no mesmo local);
- 2) **Desenvolver novos serviços.** As empresas de serviços estão obrigadas a desenvolver novos serviços de uma forma regular, de modo a gerir o seu posicionamento face à concorrência e ir ao encontro das necessidades e exigências dos seus clientes. O desenvolvimento de novos serviços pode ocorrer de diversas formas, criando novos serviços ou conceitos.
- 3) **Criar novas interfaces com os clientes.** Uma das características dos serviços, comparativamente aos produtos, é que os serviços são frequentemente distribuídos

através de uma interacção próxima entre o fornecedor de serviços e o consumidor. O desenvolvimento destes está frequentemente focalizado nas interfaces entre o fornecedor do serviço e o cliente e na forma como o serviço será distribuído. As novas tecnologias da informação e comunicação foram de importância crucial para o relacionamento entre o cliente e o prestador de serviços em quase todas as empresas de serviços. Por exemplo, no mercado da formação contínua o *e-learning* é exemplo de uma nova interacção entre o cliente e o prestador de serviços, bem como o “*home-banking*”.

Pode-se resumir a tipologia de inovação proposta pela GASTI (2008) na tabela 4.3.1.:

Tabela 4.3.1. - Tipologia de inovação e funções de serviços

Tipos de inovação	Novo modelo de negócios (exemplos)	Novos serviços (exemplos)	Nova interface com o cliente (exemplos)
Funções de Serviços			
Resolução de problemas e aconselhamento	<i>Outsourcing</i> das actividades de investigação e desenvolvimento ou conceitos de serviço total	Novas ferramentas de análise	<i>E-learning</i>
Suporte e serviços de apoio	Gestão de instalações	Comida ecológica distribuída em cantinas	Reservas online
Comércio e serviços manuais	Internacionalização da logística	Conceito de economia criativa	Localização através de <i>GPS</i>
Serviços de comunicação digital	Integração de música, cinema e televisão nas indústrias criativas	Novo evento de rádio	Rádio digital

Fonte: Adaptado de Danish Agency for Science, Technology and Innovation - GASTI (2008)

A tentativa de reduzir a enorme diversidade entre os serviços, levou os investigadores a procurar classificar os serviços em diferentes grupos que partilhariam características de inovação semelhantes (Tether e Howells, 2007).

A taxonomia clássica de divisão das empresas do sector transformador por características de inovação foi proposta por Pavitt (1984), adaptada para o sector dos serviços por Soete e Miozzo (1989) e testada empiricamente em empresas de serviços da Alemanha por Hipp e Grupp (2005). Esta tipologia de inovação apresenta os seguintes grupos:

- **Serviços intensivos em conhecimento:** empresas com laços próximos com organizações científicas externas e relações próximas com os clientes;

- **Serviços baseados em redes:** empresas que utilizam sistemas tecnológicos, cuja principal função é o processamento de informação e comunicação;

- **Serviços intensivos em escala:** empresas cujos *outputs* ou resultados são grandemente standardizados;

- **Serviços dominados pelos fornecedores:** empresas cujas inovações foram desenvolvidas externamente, ou seja, fornecidas pelo exterior.

Hipp e Grupp (2005), baseados nos dados de uma análise realizada junto das empresas de serviços da Alemanha, concluíram que não é possível dividir as empresas segundo a tipologia acima apresentada visto que era possível identificar claramente diferentes tipologias de inovação nas mesmas empresas. Os autores concluíram também que os padrões de inovação nas empresas de serviços não são comparáveis aos padrões da indústria transformadora, não existindo uma semelhança de tipologias de inovação de acordo com o sector dos serviços a que a empresa pertence, já que é possível encontrar diferentes tipologias de inovação em todos os sectores.

Já Sundbo (2003) considerava que nas empresas de serviços, a inovação normalmente inclui muitos elementos, tais como novos produtos, novos processos, sistemas de distribuição e estruturas organizacionais novas, novos comportamentos de mercado, entre outros. No sector dos serviços é útil o estudo de novos “conceitos de serviço”, entendendo “*um conceito de serviço como o sistema total de um serviço, abrangendo a forma como o serviço é produzido e distribuído (incluindo o envolvimento do cliente e qual o problema que o serviço resolve), o posicionamento de mercado obtido pela empresa e pelo seu serviço e as componentes internas da empresa (como por exemplo, a sua cultura, gestão de recursos humanos, etc.). O desenvolvimento de um novo conceito de serviço combina inovações de produto, processo, organizacionais e de mercado, bem como inovações tecnológicas e sociais*” (Sundbo, 2003: 98).

Com efeito, muitos autores procuraram identificar tipos de inovação distintos baseados em diversos critérios e perspectivas de análise, mais do que simplesmente em grupos de empresas ou subsectores. Na tabela 4.3.2., procura-se resumir as contribuições mais importantes neste âmbito.

Tabela 4.3.2. - Tipos de inovação de acordo com a perspectiva de abordagem

Perspectiva de abordagem	Tipos de inovação	Autores de referência
Individual	Produto, processo, mercado, <i>input</i> e inovação organizacional.	Schumpeter (1934)
Tecnológica	Produto e processo.	Godinho (2003)
Sistémica	Radical, melhoria incremental, <i>ad hoc</i> , recombinação e formalização da inovação.	Gallouj e Weinstein (1997)
Papel desempenhado pela empresa	Inovação dominada pelo fornecedor, inovação dentro da empresa, inovação induzida pelo cliente, inovação através da empresa e inovação paradigmática.	Den Hertog e Bilderbeek (1999)
Interna ou externa das actividades de inovação	Actividades de inovação e interação da empresa com os outros.	Howells e Tether (2004)
Funcional	Transformação do ambiente, artefactos (produzidos pela indústria transformadora), pessoas ou símbolos (dados, informação ou conhecimento).	Tether <i>et al</i> (2001)

Fonte: Elaboração própria

Muitos destes conceitos foram desenvolvidos com o propósito de estudar a inovação no sector dos serviços. Contudo, têm surgido críticas que assinalam o facto de ao se concentrar na elaboração de um conceito de inovação nos serviços, desprezar-se à várias formas de inovação não tecnológica na indústria transformadora. Alternativamente, tal como a abordagem de síntese propõe e que vai ser analisada um pouco mais à frente neste trabalho, vários modos de inovação estão presentes em todos os sectores da economia.

Alguns autores, como por exemplo Drejer (2004), também realçam o risco de se utilizar um conceito demasiado amplo de inovação e se confundir inovação com as actividades diárias de uma organização. A utilização de uma definição mais restrita de inovação poderia contribuir para fortalecer a base teórica para a inovação nos serviços e a definição de Schumpeter é suficientemente alargada para abranger as inovações nos serviços.

4.4. ABORDAGENS TEÓRICAS À INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS

As abordagens teóricas à inovação nos serviços têm evoluído rapidamente nas últimas décadas. De uma visão que considerava os serviços um sector pouco inovador que “absorvia” a inovação do sector transformador, vários autores (Gallouj e Weinstein, 1997; Sundbo e Gallouj, 2000; Evangelista, 2006) e organizações (OECD, 2006; CBI, 2008; GASTI, 2008) têm considerado os serviços como dotados de modos de inovação próprios e, em alguns casos, com elevados níveis de inovação (Sundbo, 2008).

Entre a década de 1980 e a actualidade é possível distinguir quatro perspectivas sobre a inovação nos serviços (Tether e Howells, 2007).

Na Tabela 4.4.1., apresenta-se uma síntese das abordagens consideradas mais relevantes na literatura sobre inovação nos serviços e que nos permitem melhor enquadrar o tema da presente investigação e a evolução que o estudo da inovação nos serviços tem evidenciado.

Tabela 4.4.1. - Síntese das Abordagens sobre Inovação nos Serviços

Abordagem	Período	Conceitos e argumentos-chaves	Autores
Negligência	Até 1980 (Séc. XX)	Muito pouca investigação sobre a inovação nos serviços e nos serviços em geral. Neste período a inovação está muito associada à tecnologia material e aos equipamentos.	Fucks (1968); Bell (1973); Pavitt (1984)
Assimilação / Tecnólogos	Anos 80 até finais dos anos 90	Abordagem a partir de uma perspectiva do sector transformador. Estuda-se a inovação nos serviços utilizando as ferramentas conceptuais desenvolvidas para compreender a inovação na indústria. Estes estudos são os mais numerosos e tendem a centrar-se sobre o impacto da tecnologia nos serviços.	Barras (1986); Barras (1990); Gallouj (1998); Evangelista (2000); Uchupalanan (2000); Miozzo e Soete (2001); Freeman e Louçã (2001); Gallouj (2002)
Demarcação ou Diferenciação	Finais dos anos 90 até aos nossos dias	Nesta abordagem orientada a partir da noção de que o sector dos serviços é diferente da indústria transformadora, o estudo da inovação nos serviços exige	Gallouj e Weinstein (1997); Sundbo e Gallouj (1998); Sundbo e Gallouj (2000);

		novas abordagens devido às características intrínsecas dos próprios serviços.	Coombs e Miles (2000); Drejer (2004)
Síntese ou integradora	Actualidade	Nesta abordagem há uma integração das abordagens anteriores. Assim é reconhecido que a inovação deve centrar a atenção nos serviços e nos elementos de inovação que são relevantes tanto para os serviços como para a indústria.	Coombs e Miles (2000); Drejer (2004); Davies e Brady (2004); Miles (2005); Vries (2006)

Fonte: (Silva, Sousa e Moreira, 2009)

Neste capítulo, partindo da identificação das principais abordagens teóricas à inovação no sector dos serviços, procura-se reter os elementos mais importantes para o enquadramento teórico da inovação nos serviços públicos.

4.4.1. Estudos de Assimilação ou Abordagens Tecnológicas

A abordagem ao estudo da inovação nos serviços mais conservadora é aquela que considera mínimas as diferenças entre a indústria transformadora e a indústria dos serviços no que concerne aos recursos de conhecimento e tipos de actividades de inovação que as empresas realizam nesses dois macrosectores (Barras, 1986; Coombs e Miles, 2000; Evangelista, 2006).

Para Barras (1986), o aumento da produtividade nos serviços teria a sua origem no maior investimento em equipamento e tecnologia, tal como sucede na indústria transformadora. No entanto, devido ao facto de nos serviços existir uma menor integração do equipamento no processo produtivo, a taxa de progresso da produtividade seria menor do que na indústria transformadora. Para este autor, portanto, a inovação nos serviços estaria directamente ligada aos investimentos e à utilização de tecnologia no processo produtivo.

Tether e Howells (2007) referem que, a partir da década de 1980, o desenvolvimento dos serviços e a sua crescente importância na economia levou a que eles deixassem de ser ignorados em termos de análise da inovação e um conjunto de investigadores dedicaram-se ao seu estudo. Esta fase de “assimilação” caracterizou-se pela tentativa de estudo da inovação nos serviços, utilizando as ferramentas conceptuais desenvolvidas para compreender a inovação tecnológica na indústria transformadora. Por exemplo, o papel da Investigação e Desenvolvimento era visto como fulcral. Esta fase pode ser vista como uma tentativa de assimilar ou subordinar os serviços na linha da pesquisa sobre inovação na indústria transformadora.

4.4.2. Estudos de Demarcação

Um conjunto de investigadores tem procurado enfatizar algumas particularidades dos processos de inovação nos serviços que, conduzem à necessidade de desenvolver e adoptar

uma estrutura conceptual e metodológica específica para analisar os processos de inovação neste sector (Gallouj e Weinstein, 1997; Sundbo e Gallouj, 2000).

Na linha de pensamento de Evangelista (2006), apresenta-se na tabela 4.4.2. as particularidades dos serviços mais evidenciadas nos diferentes estudos:

Tabela 4.4.2. - A influência das características dos serviços na inovação

Características dos serviços	Consequências para o estudo da inovação nos serviços	Autores
Na maior parte dos serviços, as fases de produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo e não podem ser distinguidas conceptualmente ou na prática.	Esta inseparabilidade torna a distinção entre inovação de produto e inovação de processo pouco clara e mesmo sem qualquer significado. O processo de inovação é uma actividade complexa e interactiva onde os consumidores e a “procura” desempenham papéis activos e que influenciam o ritmo e actividades de inovação.	Gallouj e Weinstein (1997); Howells (2004)
Numa grande parte do sector dos serviços, a actividade económica consiste na customização de tecnologias específicas, equipamentos, modelos organizacionais e estratégias para responder a uma grande variedade de necessidades dos consumidores.	É defendido que o processo de customização deveria ser encarado como inovação, dado que consiste em actividades de resolução de problemas exigindo trabalho criativo, altas qualificações, competências específicas e a combinação e interacção de diferentes tipos de conhecimento.	Sundbo e Gallouj (2000); Gadrey e Gallouj (1998)
A natureza intangível e a intensidade em informação presente nos serviços fazem com que a geração e utilização das tecnologias da informação e comunicação desempenhem um papel central nas actividades e performance inovadora das empresas.	A utilização das novas tecnologias de informação e comunicação permitiu o aumento da produtividade no sector dos serviços pelo que é necessário proceder à recolha sistemática de dados estatísticos sobre a geração e difusão de tecnologias da informação.	Barras (1986); Miozzo e Miles (2002)
Natureza intangível e intensidade em informação que dão aos serviços algumas características de bens públicos.	Limitada capacidade de apropriação dos resultados das actividades de inovação.	Andersen <i>et al</i> (2000); Blind <i>et al</i> (2004)
O papel predominante dos factores humanos na organização e distribuição de muitos serviços.	Embora o investimento em recursos humanos não seja normalmente considerado como um <i>input</i> inovador, estes deveriam ser considerados como uma das principais formas para aumentar a capacidades tecnológicas e competências das empresas de serviços.	Tether (2003)
Importância dos factores organizacionais nas empresas de serviços.	Necessidade de incluir as mudanças organizacionais num conceito mais amplo de inovação.	Evangelista (2006)
Tipos de conhecimento não tecnológico, como por exemplo o conhecimento sobre os mercados, hábitos e preferências de consumo e instituições, representam uma componente importante na capacidade competitiva da empresa.	Necessidade de incluir o conhecimento não tecnológico no estudo da capacidade inovadora das empresas.	Gallouj e Weinstein (1997); Sundbo e Gallouj (2000)

Fonte: Adaptada de Evangelista (2006)

As implicações metodológicas para os autores que defendem a abordagem da demarcação são claras. É necessária a utilização de instrumentos próprios para analisar a inovação nas empresas de serviços, completamente diferentes dos que são utilizados nas empresas industriais (Djellal e Gallouj, 2000, 2001; Sundbo, 1998, 2000; Sundbo e Gallouj, 2000).

Na abordagem da demarcação, o conceito de inovação é mais alargado, incluindo todos os aspectos de aprendizagem organizacional e acções criativas relacionadas com o processo de melhoria contínua, arranjos organizacionais, métodos de negócio e padrões de relações. Esta abordagem, portanto, corre o risco de “diluir” o conceito de inovação ao ponto de tornar difusa qualquer distinção entre o que são os esforços e compromissos e a inovação “intencional”.

No entanto, Sundbo (2008) procura separar o que é apenas a mudança natural ou adaptação do dia-a-dia empresarial do que é inovação. Para que algo seja considerado uma inovação, a mudança deve ser reproduzida, ou seja, o novo serviço que é implementado com um cliente deve ser reproduzido para outros clientes, os novos processos ou estruturas organizacionais para a produção e distribuição do serviço devem ser difundidas na organização e assim sucessivamente.

Tether e Howells (2007) recordam que nos anos 1990 emerge uma abordagem de demarcação que rejeita a centralidade da “inovação tecnológica”, tendo dado origem a um conjunto alargado de estudos. O foco desta abordagem está na inovação organizacional e na inovação em serviços baseados no conhecimento, onde o papel das actividades formais de Investigação e Desenvolvimento e das tecnologias é menor em importância do que no sector industrial transformador. A abordagem da demarcação destaca as características dos serviços e como os serviços, e as suas actividades de inovação, se distinguem do modelo baseado na indústria transformadora.

O processo de inovação nos serviços é duplo, e estabelece-se do topo para a base e da base para o topo. Os funcionários e gestores intermédios têm ideias sobre novos serviços ou novas formas de produzir e distribuir os serviços existentes e procuram implementar essas ideias. Estes processos aparecem normalmente nas organizações e muitas vezes não sobrevivem porque os gestores de topo não reagem ou em algumas situações rejeitam-nas e passam sinais negativos para os restantes colaboradores. Por outro lado, as inovações muitas vezes surgem do topo da hierarquia da organização através de ideias dos gestores de topo ou pelo desenvolvimento de estruturas que visam fomentar a inovação na organização (Sundbo, 2008).

Como afirma Sundbo (2008), tem sido demonstrado que as inovações nos serviços são mais complexas e integradas. Elas são simultaneamente inovações de produto, processo, organizacionais e de mercado e, frequentemente, representam pequenas melhorias para a empresa. No seu conjunto, as inovações nos serviços são ao mesmo tempo comportamentais e tecnológicas, mas são mais comportamentais do que no sector transformador.

As inovações nos serviços não estão baseadas em trabalho de laboratório ou trabalho científico como a inovação no sector transformador. A inovação nos serviços está extremamente dependente do compromisso dos funcionários e gestores, envolvendo um conjunto alargado de actores e não está confinada a um departamento ou conjunto de

cientistas onde são esses elementos que fazem a maior parte do trabalho (Sundbo, 2008), pelo que a inovação neste sector é uma actividade comportamental que envolve muitas pessoas e, para ter sucesso, todas as pessoas devem estar envolvidas e com uma forte predisposição para cooperar.

Um serviço é uma actividade comportamental que envolve muitas pessoas. O desenvolvimento e implementação de inovações nas empresas de serviços são, normalmente, organizados como projectos. Se a liderança decide dar continuidade à ideia, uma equipa de projecto, representando diferentes departamentos e normalmente incluindo o autor da ideia, é criada. Esta equipa desenvolve a ideia até um protótipo do serviço ser desenvolvido e depois entrega-o ao departamento que irá produzir o novo serviço ou implementar o procedimento. Para que seja possível obter um desenvolvimento e implementação com sucesso é necessário que todas as pessoas se sintam envolvidas.

Para Sundbo (2008), os clientes têm uma importância particular na inovação no sector dos serviços. Os funcionários da empresa devem prestar muita atenção aos clientes e à forma como eles percebem o serviço, não só para identificar possíveis problemas de qualidade, mas também para verificar se o serviço resolve o problema do cliente e se ele estará receptivo a adquiri-lo novamente junto da empresa.

A atenção ao serviço também implica que os funcionários procurem encontrar uma solução que responda melhor às necessidades de um determinado cliente. A “melhor solução” pode ser novidade e deve ser difundida junto dos outros funcionários da empresa (reproduzida) e, conseqüentemente, transformar-se numa inovação.

Sundbo (2008) realça que, embora a inovação nos serviços seja essencialmente baseada nos clientes e estes se encontrem envolvidos no processo de inovação, isso não significa que as inovações sejam determinadas por eles. De facto os clientes não apresentam directamente ideias para que sejam desenvolvidas inovações. As empresas de serviços que tentaram envolvê-los nesse sentido, tiveram más experiências. Os clientes raramente conseguem definir o que necessitam no futuro. O envolvimento do cliente processa-se através da interacção com os funcionários da empresa, que seguidamente desenvolvem as ideias para a inovação. Quando a gestão de topo quer envolver os clientes no processo de inovação, deve procurar facilitar os processos dessa interacção.

Os clientes voltam a ter um papel fundamental no processo de inovação quando um protótipo da inovação necessita de ser testado. Esse protótipo é testado em grupos de clientes ou num determinado segmento de mercado.

Como a inovação nos serviços é um processo essencialmente comportamental, normalmente não existe um departamento de Investigação e Desenvolvimento e as empresas estão dependentes do envolvimento dos funcionários no processo de inovação. Dessa forma é difícil

desenhar um modelo ideal sobre como o processo de inovação deveria ser organizado. As melhorias na habilidade de inovar estão dependentes da aprendizagem organizacional.

Sundbo e Gallouj (2000) referem que, enquanto no sector transformador existe um sistema de inovação em que redes de empresas e instituições colaboram de uma forma organizada e coerente, nos serviços raramente existe um sistema coerente de inovação. Muitos actores e fluxos de conhecimento são observáveis mas não agem como um sistema coerente.

4.4.3. Estudos de Síntese ou Abordagens Integradoras

Tether e Howells (2007) assinalam que a abordagem integradora se inicia com a constatação de que o estudo da inovação deve procurar combinar uma análise das formas tecnológicas e não tecnológicas de inovação e as interações e complementaridades entre esses dois elementos. Dessa forma, procuram identificar aspectos relevantes para toda a economia e não apenas para os serviços.

Com efeito, a abordagem integradora (Coombs e Miles, 2000; Drejer, 2004, Tether, 2005) defende que os serviços e a indústria transformadora não seguem abordagens à inovação completamente opostas, mas que os estudos dos serviços e das suas actividades de inovação se têm debruçado sobre aspectos do processo de inovação anteriormente negligenciados que, embora proeminentes nos serviços, cada vez mais estão presentes em toda a estrutura económica (Evangelista, 2006). Nesse sentido, existiria a necessidade de desenvolver uma estrutura de medição da inovação que seja adequada para ambos os sectores (Bloch, 2007).

Qualquer tentativa de identificar uma lista de particularidades nos serviços que justificam uma abordagem diferenciada aos serviços de inovação confronta-se com dois factos que também estão perfeitamente identificados na literatura:

- a) A natureza heterogénea dos serviços que dificulta qualquer tentativa de generalização acerca da natureza da inovação nos serviços;
- b) O processo de convergência a que se assiste entre indústria transformadora e serviços em termos do tipo de *inputs* utilizados, modelos organizacionais, formas de servir o mercado, o que torna cada vez menos significativa a divisão tradicional entre serviços e indústria transformadora (Evangelista, 2006).

4.5. MODELOS DE INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS

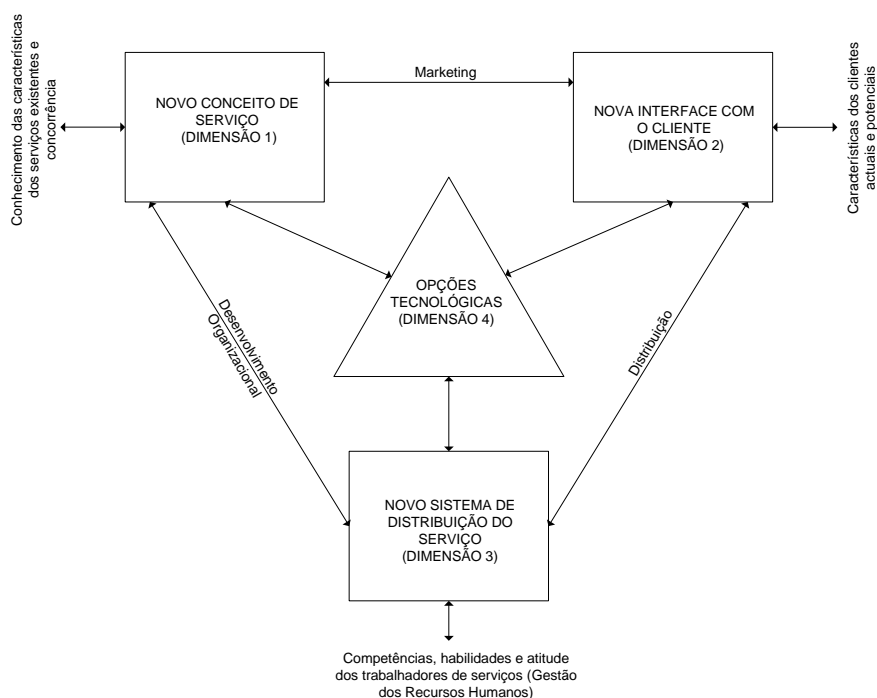
São vários os autores que consideram que os sectores da economia possuem diferentes padrões de inovação e que desenvolvem tecnologia e inovações por razões distintas (Pavitt, 1984; Freel, 2003; Malerba e Brusoni, 2007). Dentro do sector dos serviços, dada a sua heterogeneidade, alguns autores defendem que existem também padrões distintos de inovação (Gadrey e Gallouj, 1995; Djellal e Gallouj, 2006). A existência de tais padrões pode afectar o modo como surge e se difunde a inovação, tornando muito importante o seu conhecimento. Partindo da revisão da literatura sobre este tópico, pretende-se identificar os padrões e modelos de inovação mais referenciados nos serviços.

Como defendem Tether e Howells (2007), a abordagem à inovação nos serviços que considera a importância da complementaridade entre as mudanças na tecnologia e nos factores não tecnológicos (tais como as competências dos recursos humanos e a estrutura organizacional) implica uma análise bastante mais complexa do que a abordagem inicial baseada na adopção da tecnologia. Esta perspectiva implica que a difusão da tecnologia e os ganhos de produtividade só serão concretizados através se uma maior atenção for dada à forma como estes elementos (competências e estrutura organizacional) interagem com a tecnologia.

Tether e Howells (2007) consideram que a proporção de investimento em tecnologia e em pessoas varia significativamente entre os sectores de serviços. Por exemplo, o sector de serviços vocacionados para idosos coloca uma maior ênfase nas mudanças das competências dos trabalhadores e no investimento em formação, enquanto nas empresas do sector do processamento de informação, destaca-se a importância do investimento em tecnologia. O papel das competências dos recursos humanos e das tecnologias na prestação dos serviços difere bastante entre os sectores que são considerados, o que implica diversos padrões de inovação dentro do sector de serviços, e que é um reflexo da heterogeneidade das actividades classificadas como serviços.

Num dos trabalhos mais referenciados, realizado por Hertog, Broersma e Ark (2003), procura-se compreender a relação entre a *performance* tecnológica e não tecnológica e a sua ligação com a *performance* nos serviços. Assim, Hertog, Broersma e Ark (2003) propõem um modelo multidimensional da inovação nos serviços que identifica uma dimensão tecnológica e três dimensões não tecnológicas (Figura 4.5.1.):

Figura 4.5.1. - Modelo multidimensional de inovação nos serviços



Fonte: Hertog, Broersma e Ark (2003)

De acordo com Hertog, Broersma e Ark (2003), a inovação nos serviços possui características multidimensionais em que as dimensões não tecnológicas incluem (1) a introdução de um novo conceito de serviço, (2) uma nova interface com o cliente ou (3) um novo sistema de distribuição do serviço em termos de uma nova rotina de trabalho, forma organizacional ou estrutura de suporte. A dimensão tecnológica relaciona-se essencialmente com o investimento em tecnologias da informação e comunicação como, por exemplo, a aquisição de um novo computador ou a introdução de um *software* customizado. O investimento em tecnologias da informação e comunicação é um elemento facilitador das dimensões não tecnológicas da inovação, mas estas últimas também são elementos facilitadores da introdução de novas tecnologias da informação e comunicação na empresa.

Segundo este modelo, uma inovação pode caracterizar-se por ter uma predominância de uma determinada dimensão, porém por sua vez, poderá influenciar um conjunto de mudanças nas outras dimensões para ter sucesso enquanto inovação. Para além das quatro dimensões, as ligações entre elas são importantes no processo de inovação. Estas ligações representam as actividades de *marketing* e distribuição e a implementação de reformas organizacionais e podem ser efectivadas por elementos dentro da empresa ou adquiridas a empresas especializadas.

Para Hertog, Broersma e Ark (2003), existem cinco padrões de inovação nos serviços, utilizando como variável central na construção desta tipologia a forma como o fornecedor de *inputs* (equipamento, capital, recursos humanos, etc.), a empresa cliente (utilizador

intermediário) e o consumidor final (utilizador final) interagem. A influência da empresa cliente ou do consumidor final no processo de inovação aumentam gradualmente do padrão 1 ao padrão 4. No padrão 5 todos os actores da cadeia de valor contribuem para uma inovação particular. Na tabela 4.5.1. procura-se resumir os diferentes padrões de inovação propostos pelos autores:

Tabela 4.5.1. - Padrões de inovação

Padrão	Base para a inovação	Papel da empresa no processo de inovação	Exemplos
1- Inovação dominada pelos fornecedores	Introdução de novas tecnologias induzidas pelos fornecedores.	Pouco espaço para influenciar as inovações propostas pelos fornecedores. A empresa limita-se a adaptar os seus recursos humanos e formas organizacionais às inovações fornecidas.	Implementação de um novo sistema de comunicação comercializado pela empresa fornecedora.
2 - Inovação dentro dos serviços	Competências e recursos próprios da empresa.	A empresa inicia e implementa todo o processo que conduz à inovação.	Desenvolvimento de um produto, novo composto de produtos ou sistema de distribuição que é desenvolvido na própria empresa.
3 - Inovação induzida pelos consumidores	Necessidade específica articulada pelos clientes da empresa (segmentos de clientes ou cliente particular).	Desenvolvimento da inovação como resposta às necessidades do cliente .	Um cliente pode solicitar a uma empresa de formação o desenvolvimento de um sistema de apoio às sessões através da internet.
4 - Inovação através dos serviços	Competências e recursos próprios da empresa e da empresa cliente. Tipo e qualidade do relacionamento entre ambos.	A empresa influencia o processo de inovação que decorre dentro de uma empresa cliente.	Transmissão de conhecimentos de uma empresa fornecedora para uma empresa cliente.
5 - Inovações paradigmáticas	Tecnologias revolucionárias que promovem novos sistemas tecnológicos em toda a cadeia de valor ou desregulação/diminuição de recursos no âmbito de um determinado mercado.	A empresa utiliza as novas tecnologias ou alterações dos mercados para inovar em conjunto com os outros elementos da cadeia de valor.	Introdução de uma nova tecnologia no desenvolvimento de serviços.

Fonte: Adaptado de Hertog, Broersma e Ark (2003)

Apesar desta tentativa de categorização dos padrões de inovação nos serviços, são os próprios autores a reconhecer a extrema dificuldade em distribuir os diferentes subsectores por estas categorias. Com efeito, quando se analisa com detalhe as inovações nos serviços é difícil identificar a predominância de um ou outro padrão de inovação, dependendo bastante do ponto de vista e da estrutura de análise utilizada.

Como afirma Sundbo (2003), a inovação não pode ser descrita por um modelo de causa-efeito ou descritivo, mas pode-se observar um conjunto de padrões que, embora sujeitos a variações e a diferentes combinações, se repetem ao longo do tempo.

A aplicação desta categorização ao nível dos diferentes subsectores é sugerida pelos autores (Hertog, Broersma e Ark, 2003), permitindo desta forma restringir a análise a níveis mais próximos da economia real e compreender os padrões de inovação dentro de subsectores específicos dos serviços.

Sundbo (2003) realça o facto de que as ideias para a inovação seguem normalmente um determinado padrão no âmbito dos sistemas de interacção. Essas ideias podem ser o resultado das interacções diárias dos funcionários com os seus colegas e com os clientes. Mesmo que o cliente seja a fonte da ideia, a ideia inovadora, na maior parte dos casos, será o resultado da interacção entre o funcionário e o cliente. Este tem um problema ou uma necessidade que o funcionário não pode adivinhar e que só se apercebe quando está em contacto com ele. O cliente não expressa o seu problema ou necessidade como um novo conceito de serviço. O funcionário “traduz” essa interacção para uma ideia, para um novo conceito de serviço. O desenvolvimento da ideia e a implementação do conceito de serviço são também processos de interacção em que vários funcionários e gestores de diferentes departamentos participam.

Existem diferentes padrões de interacção que possibilitam a implementação de inovações. Sundbo (2003) identifica quatro tipos de padrões de interacção: o primeiro é o padrão do tipo “top-down” ou de gestão, em que a gestão de topo guia todo o processo, sinalizando qual o tipo de conceito de serviço que deseja e escolhendo as pessoas para trabalhar sobre aquela ideia. A interacção é entre essas pessoas, mas a gestão de topo está activamente envolvida em quase todas as interacções. O segundo padrão pode ser definido como o padrão profissional: um determinado departamento tem a tarefa de iniciar novos conceitos de serviço e iniciar as interacções na organização para desenvolver esses conceitos. O terceiro padrão é o padrão de interacção, é o padrão de equipa. Os conceitos de serviço são desenvolvidos através de um processo de interacção intensa dentro de uma equipa. Os membros da equipa também interagem com indivíduos exteriores e com a gestão de topo, contudo a maior parte das interacções dão-se dentro da equipa. Apenas no período de implementação final o padrão de interacção se difunde pela organização. O último padrão de interacção pode-se intitular de padrão total, em que uma grande parte da organização está envolvida em interacções diárias a vários níveis da empresa.

Um aspecto destacado por Sundbo (2003) é os padrões que se encontram nos papéis desempenhados pelos elementos da organização no processo de interacção que conduz ao desenvolvimento de novos conceitos de serviço. Esses papéis têm diferentes funções que visam colocar o processo de inovação a funcionar. São eles: o de empreendedor (cria novas ideias e luta pela sua implementação, expondo-se bastante dentro da organização); o do analista (reflecte e analisa as possibilidades e resultados da inovação); e o de produtor (preocupa-se com a colocação do sistema de produção diário em funcionamento). No caso das empresas de serviços, o produtor pode ser denominado como o agente de interacção que tem como função promover o processo de interacção na produção do serviço.

Um papel é algo que os membros de uma organização desempenham quando estão no seu posto de trabalho. Um indivíduo não necessita de desempenhar o mesmo papel em todo o período que está ao trabalho e pode desempenhar vários papéis simultaneamente; ocasionalmente os papéis são desempenhados para além das horas normais de trabalho. Teoricamente, Sundbo (2003) propõe um equilíbrio entre o desempenho destes três papéis, constituindo-se como o estado óptimo para que a inovação possa ocorrer, como se pode observar na Figura 4.5.2.

Figura 4.5.2. - Modelo dos papéis no processo de inovação



Fonte: Sundbo (2003)

Posteriormente, Sundbo (2008) inclui mais dois papéis no seu modelo do sistema de inovação nas empresas de serviço: o papel de patrocinador da ideia (uma pessoa, normalmente um elemento sénior da empresa que suporta a ideia do empreendedor) e o papel de decisor (a pessoa que toma a decisão de aceitar a ideia). No seu conjunto, estes papéis constituem um sistema de inovação organizacional pois cada papel desempenha uma parte das actividades necessárias à criação da inovação.

Por seu lado, os fornecedores estão muitas vezes envolvidos e por vezes são eles próprios que desenvolvem a inovação. Também podem funcionar como parceiros no processo de geração de ideias ao interagir com os funcionários ou gestores da empresa.

As empresas de serviços também participam em redes de inovação com outros actores (concorrentes, empresas de outros sectores, instituições públicas, entre outros) onde ideias para a inovação podem ocorrer. Os concorrentes funcionam como uma fonte de ideias para a inovação já que as empresas de serviços procuram imitá-los e as suas movimentações no mercado são, muitas vezes, a principal razão para inovar (Sundbo, 1998).

Para Sundbo (2008), os processos de inovação são processos sociais complexos. A gestão de topo deve estar atenta ao potencial de inovação dos gestores, restantes colaboradores da empresa, clientes e outros actores externos e cuidar desse potencial ao mesmo tempo que define os limites para o intra-empendedorismo, baseado na estratégia. Dessa forma, a

inovação nas empresas de serviços deve ser vista como um processo cuidadoso e coerente, tendo uma linha orientadora, ou seja, a inovação estratégica.

A estratégia define, em termos gerais, quais os tipos de conceitos de serviço que a empresa deve ter. As inovações são os detalhes que complementam o conceito e que o vão renovando ao longo do tempo. Considerando a estratégia uma interpretação do mercado futuro (Mintzberg, 1994), ela define os conceitos de serviço que são aceitáveis para a empresa e guia o processo de inovação, pelo que os funcionários e gestores devem reflectir sobre ela no processo de inovação.

Estas reflexões, segundo Sundbo (2008), podem estar baseadas em análises sistemáticas e pesquisas de mercado, em conhecimento sobre a tecnologia ou princípios de serviço que a empresa ainda não possui ou apenas na observação diária do que se passa na empresa.

Sundbo (2008) identifica três fases no processo de inovação estratégica, desenvolvendo assim um modelo de inovação para as empresas de serviços: a fase da ideia ou a inovação estratégica, a fase de desenvolvimento ou de organização do projecto e a fase de implementação ou de aceitação no mercado ou na organização. De seguida, expõem-se resumidamente as três fases do modelo de inovação estratégica.

A fase da ideia ou de inovação estratégica: os gestores, funcionários e clientes são as fontes de ideias mais importantes e, principalmente, de interacções onde estes elementos estão envolvidos. No entanto, não é suficiente os diferentes actores ter novas ideias, é necessário que as comuniquem no interior da organização e consigam convencer os outros elementos e a gestão de topo da validade das mesmas. Para tal, a empresa deve estar numa situação em que a promoção de novas ideias é encorajada. Isso pode ocorrer quando existe um clima positivo na empresa que favorece a criatividade. Idealmente, poderá existir um sistema formalizado que incentive este tipo de comportamentos, especialmente no caso de empresas de grandes dimensões. É fundamental para manter o envolvimento dos funcionários que este processo seja tratado de uma forma correcta, o que significa que a criatividade deve ser aceite e encorajada e todas as pessoas que apresentam uma ideia devem ter uma resposta adequada. A gestão de topo pode não aceitar tudo aquilo que lhe é apresentado, mas deve ser dada uma razão válida no caso de recusa.

A fase de desenvolvimento ou de organização do projecto: quando a ideia é aceite na empresa de serviços, o processo de desenvolvimento começa. A forma mais comum de desenvolvimento é a constituição de uma equipa de projecto que tem a tarefa de desenvolver a ideia. Normalmente vários departamentos e funções estão representados nessa equipa. A fase de desenvolvimento não necessita de um grande envolvimento de todos os elementos da empresa já que é uma fase de trabalho intenso de um grupo de pessoas que procuram novo conhecimento, resolver problemas e identificar oportunidades de mercado. A gestão de topo

acompanha o desenvolvimento do projecto e toma decisões regulares sobre a sua continuidade ou não, dependendo nas hipóteses de sucesso na implementação de mercado.

A fase de implementação ou de aceitação no mercado ou na organização: depois da ideia ter sido desenvolvida é necessário implementá-la. No caso de ser um novo serviço ou um novo posicionamento é necessário lançá-los no mercado; se é um novo sistema de produção, processo de distribuição ou estrutura organizacional é necessário introduzi-los na empresa. Nesta fase já não é o envolvimento e compromisso de determinados indivíduos que faz avançar o processo, no entanto é fundamental assegurar a aceitação de todos os colaboradores envolvidos já que as organizações normalmente resistem à mudança e a oposição deve ser ultrapassada para que a implementação possa ter sucesso. Realmente, o novo serviço deve ser produzido e distribuído pelos funcionários, pelo que, por um lado, é fundamental que eles compreendam e aceitem esse novo serviço, devendo estar envolvidos no processo de implementação. Por outro lado, os clientes são os mais importantes actores no processo de implementação e, mesmo sendo muito difícil envolvê-los neste processo, a empresa pode procurar envolver grupos seleccionados de clientes em grupos de teste do novo serviço ou desenvolver programas de fidelização em torno do novo serviço.

4.6. SÍNTESE

A primeira abordagem mencionada foi a de “negligenciar” a inovação nos serviços. A visão dominante nesta perspectiva é que a inovação trata de avanços na tecnologia, equipamentos e produtos e nos processos utilizados no seu desenvolvimento e comercialização. Assim sendo, os serviços e outros sectores pouco intensivos em tecnologia, que são principalmente utilizadores em vez de produtores, são vistos como pouco interessantes, utilizadores de tecnologia e não “reais” inovadores.

No início dos anos 1980, o crescimento dos serviços nas economias avançadas era um fenómeno difícil de ignorar, levando a um maior interesse no estudo desta parte da economia. Foi o início da fase de “assimilação”, caracterizada pela tentativa de estudar a inovação nos serviços, utilizando os instrumentos conceptuais desenvolvidos para compreender a inovação no sector transformador (por exemplo, o papel da Investigação e Desenvolvimento era tido como central para a compreensão da inovação).

Uma terceira fase, de “demarcação”, surgiu nos anos 1990 e, na sua abordagem, rejeitava-se o papel central da inovação tecnológica que até ao momento tinha sido o aspecto central da maior parte dos estudos de inovação. Esta abordagem destacava a inovação organizacional e a inovação nos serviços baseados em conhecimento, onde o papel da Investigação e Desenvolvimento e a componente tecnológica é menos importante.

A última abordagem, de “síntese” ou “integradora”, reconhece a importância das formas de inovação tecnológica e não tecnológica (especialmente a organizacional) e as interações e complementaridades entre estas duas formas, procurando desenvolver conhecimento relevante para a economia na sua globalidade e não só para os serviços.

CAPÍTULO 5 - A INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

5.1. INTRODUÇÃO

O estudo da inovação desenvolveu-se mais no sector privado do que no sector público (Albury, 2005). O sector público tem sido visto como um elemento de suporte, de regulação e incentivo à inovação das empresas do que olhado como organização que pode também inovar.

Porém, nas últimas décadas, tem-se assistido ao aumento das iniciativas políticas e governamentais que visam a inovação no sector público. No seguimento do denominado movimento da “Nova Gestão Pública”, um conjunto de preocupações e de conceitos entraram no domínio das organizações públicas, nomeadamente a preocupação com o fomento da inovação nas organizações pertencentes a este sector.

Neste capítulo identifica-se as características específicas da inovação nas organizações do sector público, e procura-se estruturar a sua análise através de um conjunto de dimensões que vão servir de base na identificação das variáveis que influenciam a inovação nas organizações públicas.

5.2. DIMENSÕES DA INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A definição de inovação no sector público é um conceito multidimensional ao qual pode ser atribuída uma definição geral e simplista ou detalhada e complexa. Becheikh *et al* (2007), num estudo de revisão sobre esta temática, identificaram diversas definições de inovação no sector público, o que revela a complexidade e multidimensionalidade do conceito, tornando difícil encontrar apenas uma definição. Com efeito, pecando por uma excessiva simplificação ou por uma excessiva complexificação, é de realçar a diversidade de expressões encontradas para se referirem à inovação (por exemplo, criatividade, melhoria, reforma, entre outras), tornando extremamente difícil propor uma definição que seja ao mesmo tempo exaustiva, clara e precisa.

De entre os termos normalmente utilizados para fazer referência à inovação, “criatividade” e “invenção” estão entre os mais utilizados e aqueles que mais confusão provoca, sendo utilizados, por vezes, indiscriminadamente (Becheikh *et al*, 2007) como sinónimos de inovação. Efectivamente a inovação é um conceito mais lato e abrangente do que criatividade

e invenção, já que inclui não só a geração de novas ideias mas também a sua implementação, pelo que nos serviços públicos se torna necessário clarificar o significado da terminologia utilizada.

Existe na literatura um debate em torno do conceito de “novidade”, no sentido de se procurar encontrar o “ponto” a partir do qual se pode diferenciar a inovação de uma simples melhoria contínua (Damanpour e Schneider, 2006; Borins, 2002). No caso de uma inovação adoptada do exterior, o facto de, por definição, ser algo novo para a organização, classifica essa adopção como inovação. Efectivamente, algo que está perfeitamente estabelecido numa determinada realidade pode ser considerado como uma inovação radical noutra realidade, desde que seja adoptado pela primeira vez e significativamente altere as práticas existentes nessa organização (Greenhalgh *et al*, 2004).

No caso de uma inovação interna, tem de se reconhecer que classificar algo como inovação é mais complexo, uma vez que a mudança que é introduzida deve ser significativa e não apenas uma melhoria normal de funcionamento e, normalmente, a avaliação da significância dessa mudança é deixada aos actores envolvidos no processo de inovação, tornando-se assim num conceito socialmente construído, dependente da percepção dos actores envolvidos e não um conceito objectivo (Djellal e Gallouj, 2005).

Existe ainda um conceito emergente na inovação no sector público que é o da dimensão social da inovação. Esta dimensão tem sido estudada segundo duas perspectivas (Becheikh *et al*, 2007): uma perspectiva social macroeconómica e uma perspectiva organizacional microeconómica. No que concerne à primeira perspectiva, as inovações sociais correspondem a novas soluções para problemas económicos e sociais (Harrison, 2006). A escala de análise pode variar entre uma comunidade, uma região, um território, um país ou a nível internacional, e os conceitos de solidariedade, comunidade e democracia são fundamentais para a definição do que é uma inovação social (Harrison e Vézina, 2006). Em relação à perspectiva microeconómica, a inovação social está relacionada com os novos “arranjos” organizacionais que visam melhorar o bem-estar dos funcionários e a eficiência dos sistemas produtivos.

No sector público é evidente a complexidade e multidimensionalidade do conceito de inovação. As inovações podem ser desenvolvidas no seio das organizações públicas ou adoptadas do exterior. Podem caracterizar-se por diferentes níveis de novidade, desde incrementais até inovações disruptivas. As dimensões sociais e políticas são características da inovação no sector público e acrescentam maior ambiguidade ao processo de inovação.

Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste (2005) consideram que a definição de inovação no sector público deve abranger um conjunto alargado de dimensões permitindo uma melhor compreensão da complexidade associada a este processo. Mais especificamente, os autores consideram as seguintes dimensões do conceito de inovação:

- inovações que envolvem mudanças nas características e no *design* dos serviços e processos de produção, incluindo o desenvolvimento, a utilização e adaptação de tecnologias relevantes;

- inovações de distribuição que envolvem novas ou alteradas formas de resolver tarefas, distribuir serviços ou interagir com os clientes, tendo por objectivo a prestação de serviços específicos;

- inovações administrativas, que envolvem novas ou alteradas formas de estruturar as actividades da organização fornecedora do serviço;

- inovações conceptuais, no sentido da introdução de novas missões, novas perspectivas sobre a acção da organização, objectivos, estratégias, entre outros. Estas inovações são especialmente importantes para organizações que operam sobre objectivos sociais ou políticos, pois criam uma ligação entre os objectivos sociais da política e da organização e as funções e objectivos operacionais e económicos da organização;

- inovações sistémicas de interacção, novas ou melhoradas formas de interagir com outras organizações ou fontes de conhecimento.

No entanto, o sector público não tem sido considerado um espaço favorável à inovação (Borins, 2002; Albury, 2005; Becheikh *et al*, 2007; Windrum, 2008). As razões apresentadas pelos diferentes autores para esta aparente falta de capacidade inovadora das organizações públicas prendem-se com a falta de um estímulo à competição devido a uma situação de monopólio em que a maioria das organizações públicas vive, a contínua atenção dos meios de comunicação social e das diferentes forças políticas, a estrutura burocrática que caracteriza a maioria das estruturas públicas, a falta de capitais de investimento para apoio a projectos inovadores que normalmente estão associados a alguns riscos, a falta de apropriação de benefícios económicos pelos indivíduos e a complexa e variada natureza das inovações no sector público (Borins, 2001; Borins, 2002; Becheikh *et al*, 2007; Clark, Good e Simmonds, 2008).

Esta visão do sector público tem fomentado a ideia que, quando as mudanças surgem nos serviços públicos, estas são uma consequência de inovações ocorridas em organizações não governamentais ou empresas do sector privado. Considerando o potencial de inovação supostamente superior do sector privado, as opções políticas do sector público têm sido concentradas na privatização de alguns serviços, na utilização de práticas de gestão originariamente desenvolvidas para o sector privado ou no desenvolvimento e implementação de programas de fomento da inovação nos diversos agentes privados (Windrum, 2008).

Contudo, os mitos construídos em torno das razões que justificam a falta de inovação no sector público não são consistentes (Clark, Good e Simmonds, 2008). Por exemplo, embora o Estado tenha monopólio na prestação de alguns serviços, o facto de estar inserido num

sistema democrático leva a que esse monopólio e esses serviços sejam constantemente debatidos. A própria liderança na gestão desse monopólio é intensamente posta em causa quer pelas forças políticas em geral quer pelas forças políticas que procuram atingir o poder.

Clark, Good e Simmonds (2008) vão mais longe ao afirmar que, no sector público, assiste-se a uma maior difusão da inovação, apesar de existir um conjunto de factores que, presumidamente, limitam ou são elementos dissuasores da predisposição para inovar por parte dos funcionários públicos. Mesmo que sempre tenha existido inovação na definição das políticas, nas estruturas de regulação e nos serviços públicos numa perspectiva “de cima para baixo” no âmbito de um mandato político, os serviços públicos actualmente recebem uma série mais ampla de incentivos para inovarem. Isto acontece devido à pressão das expectativas do público e dos *media* em relação ao acesso e à qualidade dos serviços públicos e pelo maior rigor na aplicação dos meios financeiros públicos. Estes factores são incentivos para os gestores públicos encontrarem formas de manter ou melhorar a qualidade dos serviços enquanto reduzem os custos de funcionamento.

Este conjunto de pressões aumentou decisivamente nos últimos anos o interesse sobre a inovação no sector público (Rodrigues, 2003; Walker, 2006; Fernandez e Rainey, 2006) e, paralelamente, a investigação académica sobre este tema (Grady e Chi, 1994; Borins, 2002; Bovaird, 2007; Windrum, 2008, Potts, 2009).

Como afirma Potts (2009), embora se assista actualmente a uma maior preocupação com a implementação de novas formas de gestão nos serviços públicos, essa preocupação centra-se nos objectivos de curto prazo relacionados com a eficiência dos serviços. Existe um entendimento alargado que os serviços públicos são considerados eficazes na medida directa da competente utilização dos recursos financeiros e, nesse sentido, toda e qualquer melhoria introduzida na gestão dos bens e serviços públicos deve ter como finalidade tornar a gestão mais eficiente. Para o autor, esta é a principal razão que torna difícil a implementação de uma cultura de inovação sistemática no sector público. O objectivo da eficiência rejeita o risco e a inovação, na sua essência, é a criação de algo novo e, portanto, com maior grau de risco associado (Potts, 2009).

Considerando o atrás exposto, ao estudar a inovação no sector público, pode-se centrar a atenção não só no papel que o sector público desempenha para outros sectores da economia, por exemplo, na difusão do conhecimento ou, alternativamente, nas características específicas da mudança e inovação neste sector (Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste, 2005). No presente estudo, não se pretende analisar o papel das organizações públicas na inovação, mas sim compreender melhor a inovação neste sector, mais especificamente nas organizações da administração pública local que prestam serviços públicos de desporto.

A focalização da atenção nas características específicas da inovação no sector público representa uma nova perspectiva que olha para o sector público como uma parte integrante da economia e como um elemento fundamental no desenvolvimento dessa mesma economia.

Justifica-se, pois, a necessidade de serem encontradas abordagens que possibilitem uma análise multifacetada da forma como a inovação ocorre nas organizações públicas. As características dos serviços públicos, as dinâmicas territoriais onde se incluem as organizações públicas, o seu relacionamento com os principais grupos de interesse, a abordagem e as escolhas políticas no que concerne às suas atribuições e ao âmbito de intervenção, as formas como se organizam no provimento dos seus serviços são aspectos que importa incluir numa análise aprofundada da inovação no sector público.

O facto de os estudos sobre a inovação no sector público, realizados até ao momento, se caracterizarem pelo seu formato qualitativo e conceptual dificulta o conhecimento sobre os determinantes da inovação. A natureza da relação entre a inovação e os seus determinantes raramente é analisada e testada empiricamente (Becheikh *et al*, 2007). Considera-se, portanto, que existe a necessidade de serem desenvolvidos estudos que permitam identificar o efeito marginal de alguns desses factores na inovação no sector público.

Baseados na literatura oriunda da área académica e de diversos projectos governamentais relacionados com a inovação no sector público, podemos sintetizar as diferentes abordagens à inovação no sector público num conjunto de dimensões de análise que estão expostas na Tabela 5.2.1. e que serão desenvolvidas nos subcapítulos seguintes, constituindo a base para a posterior construção das escalas de medida da capacidade inovadora nos serviços de desporto municipais.

Tabela 5.2.1. - Dimensões da inovação nos serviços públicos

Dimensão	Descrição	Autores
Envolvente	Engloba o contexto local, nacional e internacional que influencia a inovação na organização. As entidades e os indivíduos que podem influenciar a organização situam-se num contínuo entre a micro envolvente da organização e a sua macro envolvente.	Kline e Rosenberg, 1986; Freeman, 1987, 1988; Lundvall, 1985, 1988, 1992; Hakansson, 1987; Dosi <i>et al.</i> , 1988; North, 1990; Porter, 1990; Prahalad e Hamel, 1990; Pyke e Sengenberger, 1992; Hakansson e Johanson, 1992; Dodgson, 1993; Nelson, 1993; Cooke <i>et al.</i> , 1997; Edquist, 1997, 2005; Braczyk <i>et al.</i> , 1998; Asheim e Cooke, 1999; Cooke <i>et al</i> , 2000; Kaufmann e Tödtling, 2001; Rodrigues, 2003; Silva, 2003; Malerba, 2004; Granovetter, 2005; Guimarães, 2003; Fuglsang, 2008; Ojasalo, 2008; Windrum, 2008.
Estratégia de inovação	Diz respeito às decisões que permitem tomar a inovação como uma constante da organização e não apenas o desenvolvimento esporádico e casuístico de acções isoladas. Para a organização desenvolver as fundações da sua capacidade inovadora necessita identificar o que a inovação significa para si própria, desenvolver uma visão clara para onde a inovação a pode conduzir, escolher um modelo de propriedade	Borins, 2001; Peled, 2001; Sundbo, 2003, 2008; Becheikh <i>et al</i> , 2007; James e Faizullah, 2007; Clark, Good e Simmonds, 2008; Fuglsang, 2008; Fuglsang, Hojland e Pedersen, 2008; Windrum, 2008; Potts, 2009.

	de inovação (de orientação preferencialmente interna ou preferencialmente externo), estabelecer métricas, indicadores do seu desempenho inovador e mobilizar um conjunto de iniciativas para dinamizar a inovação na internamente.	
Estrutura e inovação	Compreende as bases os elementos determinantes ou barreiras à inovação e as características da organização. O ambiente de trabalho, a liderança, o envolvimento dos gestores e responsáveis políticos de topo, o fomento de uma cultura de experimentação de novas soluções, a partilha de informação, o encorajamento de perspectivas alternativas de pensamento e o desenvolvimento de formas de recrutamento, formação contínua, remuneração e reconhecimento da equipa de trabalho são exemplos de elementos relacionados com a estrutura.	Damanpour, 1991; Hadjimanolis, 1999; Barrau, 2000; Lawson e Samson, 2001; Silva, 2003; Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste, 2005; Barbosa, 2006; James e Faizullah, 2007; Segarra-Blasco <i>et al</i> , 2007; Terziovski, 2007; Tether e Howells, 2007; Miles, 2007.
Processos de inovação	Corresponde às actividades de inovação o que é feito na organização pública para promover o comportamento inovador dos seus colaboradores e grupos de interessados/parceiros. As organizações públicas inovadoras desenvolvem um “fluxo” constante de ideias originais que estão baseadas nos seus objectivos de intervenção. Essas organizações procuram: identificar as principais tendências com influência na sua área de intervenção; melhorar regularmente as soluções existentes, identificar as necessidades não satisfeitas dos seus clientes (vão para além dos paradigmas do seu sector) e cooperar activamente com parceiros para desenvolver novas ideias. Os recursos são direccionados para as ideias com maior possibilidade de sucesso e os procedimentos de desenvolvimento e implementação são acelerados para uma rápida introdução no mercado.	Peled, 2001; Fitzgerald <i>et al</i> , 2002; Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste, 2005; Fuglsang, Hojland e Pedersen, 2008.
Resultados da inovação	O que é produzido como resultado da inovação. Os produtos ou serviços novos ou significativamente melhorados, os processos, as metodologias de <i>marketing</i> e a inovação organizacional.	Borins, 2002; Greenhalgh <i>et al</i> , 2004; Djellal e Gallouj, 2005; Garcia Goni, 2005; Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste, 2005; Hartley, 2005; Damanpour e Schneider, 2006; Harrison, 2006; Harrison e Vézina, 2006; Becheikh <i>et al</i> , 2007.
Impacto da inovação	Influência da inovação para a concretização da missão da organização pública, considerando a especificidade dos serviços prestados e a influência que esse impacto social tem na capacidade inovadora da organização.	Clark, Good e Simmonds, 2008.

Fonte - Elaboração própria

As Câmaras Municipais, no âmbito da prestação de serviços públicos de desporto, são entidades complexas e prestam um amplo leque de serviços, podendo ser consideradas como um sistema “multiserviço” que reúne e coordena várias actividades (Djellal e Gallouj, 2008). As formas e os modos de inovação são, portanto, bastante diversos no âmbito de uma organização deste tipo e exigem uma abordagem multifacetada ao seu estudo. Partindo do pressuposto que as diferentes dimensões de inovação nos serviços públicos se caracterizam pela sua dinâmica e interação constantes, torna-se útil a sua análise individual, facilitando a compreensão das diferentes variáveis que as constituem e determinando a forma específica que assumem.

5.2.1. Envolvente de Inovação

A inovação é considerada, hoje em dia, como um elemento fundamental nas organizações públicas, possibilitando acompanhar o desenvolvimento tecnológico, otimizar os custos de funcionamento, dar resposta ao aumento de exigência dos clientes na qualidade dos serviços públicos e construir um maior envolvimento e participação das comunidades (Albury, 2005; Amo, 2006; Boyne *et al.*, 2005; Rabeau, 2002; Clark, Good e Simmonds, 2008), embora o próprio termo “inovação” não seja frequentemente utilizado no sector público, preferindo-se a utilização de conceitos como “reformas”, “melhoria dos serviços” ou “reestruturação” (Windrum, 2008).

Existem características próprias do sector público que influenciam os processos de inovação. Como afirma Windrum (2008: 4), “*o ambiente em que os empreendedores do sector público operam é muito diferente do ambiente do sector privado*”. De entre as características particulares do sector público, a responsabilidade social e a “*accountability*”, em conjunto com as diferentes redes específicas deste sector, dão lugar a um conjunto particular de barreiras e determinantes da inovação.

Como já se referiu anteriormente, a inovação não pode ser analisada fora do contexto que envolve a organização.

A abordagem sistémica da inovação desenvolveu-se em meados da década de 80 do Séc. XX, através dos contributos de Freeman (1987, 1988), Lundvall (1985, 1988, 1992), Nelson (1993) e Edquist (1997). A introdução dos elementos relacionados com a cultura e a história dos países e das regiões onde a inovação ocorre e se dissemina e o papel central das instituições veio enriquecer a forma como se analisa os fenómenos de inovação (Silva, 2003) e são aspectos que devem ser considerados quando se procura analisar as organizações do sector público.

A abordagem sistémica defende que a organização que não possui recursos suficientes para desenvolver a inovação dentro dos seus limites organizacionais pode beneficiar do estabelecimento de relações com uma rede de outras empresas e organizações.

A abordagem centrada nos sistemas de inovação teve uma rápida aceitação e é, hoje em dia, utilizada em diversos contextos, nomeadamente ao nível da investigação académica e científica, bem como nos processos de decisão política (Edquist, 2005). Esta abordagem coloca a inovação e os processos de aprendizagem como o elemento central da sua análise, considerando que a inovação se concretiza na produção de novo conhecimento ou em novas formas de combinar conhecimento existente. De igual forma é uma abordagem holística e interdisciplinar procurando reunir um vasto conjunto de elementos determinantes nos processos de inovação: organizacionais, sociais, políticos e económicos e utiliza uma perspectiva histórica e evolucionista na sua análise, realçando o papel das instituições.

Kaufmann e Tödtling (2001) defendem que não existe um simples e específico sistema de inovação, mas, pelo contrário, vários sistemas sociais participam no processo de inovação tais como: o sistema político, o sistema de indústria (negócios) e o sistema de ciência. Segundo esta abordagem, o sistema de inovação não é uma entidade separada e autónoma, revelando-se como um processo de colaboração entre actores que pertencem a diferentes sistemas que, por sua vez, possuem diferentes modos de interpretação, regras de decisão, objectivos e normas de comunicação.

Neste sentido, considera-se útil destacar a noção de proximidade da envolvente no estudo da inovação de uma organização. Os diversos sistemas em que a organização participa ou contacta podem ser abordados sob uma perspectiva de um *continuum* entre o nível “micro” e o nível “macro”. Sem pretender limitar a um conceito de proximidade apenas geográfico (pois a proximidade pode ser abordada de diferentes perspectivas), deve ser considerada esta perspectiva nos estudos de inovação.

Para Rodrigues, (2003: 18) “*o funcionamento do Sistema de Inovação tem como pressuposto a existência de uma diversidade de actores, desempenhando diferentes funções e contribuindo por via das respectivas interacções para a dinâmica da inovação. Essas interacções constituem-se como canais através dos quais circulam os recursos necessários à inovação, designadamente a informação e o conhecimento que a alimentam*”. A inovação é, assim, um processo complexo que resulta das interacções entre actores pertencentes a diversos sistemas sociais.

Um elevado número de autores e de produção científica que utilizam a abordagem dos Sistemas de Inovação insiste na importância central dos sistemas nacionais, tendo dado origem a uma linha de investigação sobre a temática dos Sistemas Nacionais de Inovação (Kline e Rosenberg, 1986; Hakansson, 1987; Dosi *et al.*, 1988; Porter, 1990; Pyke e Sengenberger, 1992; Hakansson e Johanson, 1992; Lundvall, 1988, 1992; Nelson, 1993; Edquist, 1997; Maskell e Malmberg, 1999; Lundvall, *et al.*, 2002; Silva, 2003). No entanto, um conjunto de autores argumentam que a globalização diminuiu significativamente, ou mesmo eliminou a importância dos estado-nação. Freeman, (2002) e outros autores destacam, em alternativa (ou cumulativamente), que entidades sub-nacionais como regiões, distritos industriais ou cidades se têm revelado mais importantes que o estado-nação (Becattini, 1990; Porter, 1990, 1998; Prahalad e Hamel, 1990; Sengenberger *et al.*, 1990; Johanson e Mattson, 1991; Brusco, 1992; Hakansson e Johanson, 1992; Schmitz, 1992; Tödtling, 1992, 1994; Malecki e Tödtling, 1995; Wernerfelt, 1995; Cooke *et al.*, 1997; Braczyk *et al.*, 1998; Asheim e Cooke, 1999), reflectindo, na perspectiva deste estudo, as diferentes facetas que a noção de proximidade pode revelar.

Edquist (1997) lista um conjunto de características do modelo sistémico que ajuda a descrever esta abordagem, permitindo conhecer melhor as suas fraquezas e a necessidade de desenvolver mais investigação:

- 1) inovação e aprendizagem estão no centro do modelo;
- 2) a abordagem é holística e interdisciplinar;
- 3) a perspectiva é histórica e natural;
- 4) os sistemas são diferentes entre si e não existe um ponto ótimo do sistema;
- 5) interdependência e não-linearidade são enfatizados;
- 6) tecnologias de produto e inovações organizacionais são englobadas;
- 7) o papel central das instituições é assinalado;
- 8) diversas ambiguidades e difusão conceptual estão presentes;
- 9) uma estrutura conceptual alargada e não uma teoria formal é oferecida pelo modelo.

Como já foi referido, um caso particular da abordagem sistémica é a abordagem sistema regional de inovação (Cooke, Uranga and Etxebarria, 1997 e Braczyk, Cooke and Heidenreich, 1998; Asheim e Cooke, 1999 e Cooke *et al*, 2000) ou como menciona Dodgson (1993), abordagem de rede regional de inovação em que se considera a localização geográfica de primeira importância. Para além da proximidade física, as regiões partilham uma cultura semelhante, o mesmo tipo de estrutura industrial, homogeneidade económica e administrativa, bem como o mesmo ambiente político e de governação, o que pode promover diferentes estilos e modos de inovação dentro das regiões (Cooke, 1998).

A análise da inovação sob a perspectiva das redes organizacionais é realçada por Marinova e Phillimore (2003), destacando o facto de que as redes são, normalmente, dinâmicas e não existe muita evidência sobre o tempo que elas duram. As suas vantagens competitivas podem ser facilmente perdidas se (ou quando) algumas empresas crescerem, abandonarem a rede e/ou comprarem outras empresas. A confiança é um ingrediente fundamental nas redes de inovação e as formas de a desenvolver e manter não são claras nem fáceis (Granovetter, 2005; Ojasalo, 2008).

O papel dos organismos públicos, das políticas públicas e o envolvimento de regulação na criação de condições favoráveis para que essas ligações e interacções ocorram é um aspecto que requer mais investigação (Marinova e Phillimore, 2003).

Enquadrado na abordagem sistémica à inovação e revelando características diferenciadoras da abordagem dos sistemas nacionais e dos sistemas regionais de inovação, a perspectiva dos sistemas sectoriais de inovação, proposta por Franco Malerba, revela-se de importância particular no âmbito deste estudo.

Malerba (2002) refere que um sistema sectorial consiste num conjunto complexo de produtos e agentes que desenvolvem interacções comerciais e não comerciais no sentido da criação, produção e venda desses produtos. Um sistema sectorial possui uma base de conhecimento, tecnologia, *inputs* e procura específico. Os agentes são os indivíduos e organizações em vários níveis de formalização e agregação. Eles interagem através de processos de comunicação, troca, cooperação, competição e comando, e essas interacções são moldadas por instituições. Um sistema sectorial atravessa um processo de mudança e transformação através da evolução conjunta dos seus vários elementos.

A base teórica constitutiva desta abordagem é a teoria evolucionista, pelo que a tónica é colocada na dinâmica, nos processos de inovação e nas transformações económicas. Aprendizagem e conhecimento são elementos chave na mudança dos sistemas económicos. Agentes heterogéneos munidos de “racionalidade limitada” actuam, aprendem e procuram em ambientes incertos e em constante mudança, apetrechados de diferentes competências que afectam persistentemente a sua performance.

A teoria evolucionista realça aspectos cognitivos dos agentes como os seus valores, os seus objectivos e as suas expectativas, as quais são influenciadas pela aprendizagem e experiências anteriores e pelo ambiente em que o agente opera, pelo que o seu comportamento, a sua aprendizagem e capacidade são restringidos e limitados pela tecnologia, base de conhecimento e contexto institucional próprio.

O desporto, enquanto sector, revela particularidades que, como já anteriormente foi referido, justificam a análise segundo uma abordagem metodológica adaptada a uma realidade que possui características únicas.

Malerba (2004) considera que, nos Sistemas Sectoriais de Inovação (SSI), existem três blocos que delimitam as suas “fronteiras” constitutivas: a) **conhecimento, tecnologias e fronteiras sectoriais**; b) **agentes, relacionamentos e redes**; c) **instituições**. Nos seguintes pontos aborda-se mais detalhadamente cada um destes blocos constitutivos dos sistemas sectoriais de inovação:

a) Conhecimento, tecnologia e fronteiras sectoriais

Cada sector pode ser caracterizado pela sua base de conhecimento própria, tipo de utilização/produção que faz da tecnologia e características dos seus “inputs”. A ênfase no conhecimento e em tecnologias próprias do sector permitem colocar no centro da análise a preocupação com as fronteiras constitutivas do sector.

Como afirma Malerba (2005), o conhecimento pode exhibir diferentes graus de acessibilidade, ou seja, oportunidades de aquisição de conhecimento exterior às empresas que, por seu turno, pode ser interno ou externo ao sector. As fontes de oportunidades tecnológicas podem diferir bastante entre sectores: em alguns deles, as oportunidades de acesso ao conhecimento

podem residir no desenvolvimento de grandes avanços científicos em universidades, enquanto noutros, as fontes de conhecimento exterior, como os fornecedores ou os próprios clientes, podem desempenhar um papel fundamental.

O conhecimento em diferentes sectores pode ter características de maior ou menor grau de cumulatividade, isto é, o grau pelo qual a geração de novo conhecimento é construída com base no conhecimento existente. Malerba (2005) identifica três tipos de fontes de cumulatividade: a) Cognitiva - o processo de aprendizagem e conhecimento passado influencia a investigação actual, mas também coloca novas questões e novo conhecimento; b) A empresa e a sua capacidade organizativa - a capacidade organizativa da empresa são específicas e produz conhecimento que é altamente dependente do passado daquela; c) *Feedback* do mercado - o sucesso no processo de inovação gera lucros que podem ser reinvestidos no próprio processo de inovação.

Acessibilidade, oportunidade, cumulatividade são dimensões importantes do conhecimento, relacionadas com a noção de regimes tecnológicos e de aprendizagem e que Malerba (2005) considera que podem diferir entre sectores. Outras dimensões do conhecimento são o seu grau de complexidade, taciticidade, codificabilidade, características sistémicas e base científica. Consequentemente, as fronteiras de um sistema de inovação sectorial podem mudar mais ou menos rapidamente como resultado do processo dinâmico relacionado com a transformação do conhecimento, a evolução e convergência da procura e as mudanças na concorrência e competências de aprendizagem nas empresas.

b) Agentes, relacionamentos e redes

Um sector é composto por um conjunto heterogéneo de agentes que podem ser organizações ou indivíduos (consumidores, empresários, cientistas, etc.). As organizações podem ser empresas (fornecedoras, utilizadoras, etc.) ou não-empresas (universidades, instituições financeiras, associações profissionais, etc.). Os agentes caracterizam-se por processos de aprendizagem próprios, competências, valores, objectivos, estruturas organizacionais e comportamentos que interagem através de processos de comunicação, troca, cooperação, competição e comando (Malerba, 2005: 385).

As empresas são agentes importantes na geração, adopção e utilização de novas tecnologias e caracterizam-se por possuírem valores específicos, expectativas, objectivos, competências e uma organização própria, estando constantemente envolvidas em processos de aprendizagem e acumulação de conhecimento. A extensão da heterogeneidade das empresas num determinado sector é o resultado das forças opostas de criação de variedade, replicação e selecção. Esta aumenta a homogeneização, enquanto a inovação tecnológica e organizacional é uma fonte de heterogeneidade.

Os agentes de um sector também incluem os consumidores e fornecedores que desenvolvem diferentes tipos de relacionamentos com as empresas. Estes caracterizam-se por possuírem atributos específicos, conhecimentos, competências, demonstrando uma maior ou menor proximidade com as empresas produtoras.

Segundo Malerba (2005: 391), num sistema sectorial, a procura não é vista como um conjunto de consumidores indiferenciado, mas sim composta por agentes heterogéneos que interagem de formas diversas com as empresas produtoras. O crescimento e/ou desenvolvimento da procura desempenha um papel fundamental na dinâmica evolutiva dos sistemas sectoriais.

c) Instituições

Durante as últimas décadas, os economistas têm dedicado especial atenção ao papel das instituições no funcionamento e na mudança dos sistemas económicos. De igual forma, na teoria da inovação (Edquist, 1997: 41) *“as instituições, de uma posição secundária, em que eram elementos rígidos e obstáculos à inovação, passaram a ser consideradas elementos essenciais na análise do processo de inovação, afirmando-se como factores que podem retardar ou acelerar esse processo”*. Contudo, alguns autores consideram que ainda não se foi suficientemente longe na constatação da importância do papel das instituições no processo de desenvolvimento e, conseqüentemente, a definição das políticas de inovação não são capazes de atingir os aspectos críticos que constroem o desenvolvimento. Trata-se, pois, de passar de uma visão das instituições como conceito abstracto, normativo e produtor de convergência (North, 1990) para uma noção de compromissos institucionalizados que variam diacrónica e sincronicamente (em função do tempo e do sector, respectivamente).

Para North (1990), as mudanças institucionais moldam a forma como as sociedades evoluem e são a chave para a compreensão da mudança histórica, acreditando que as instituições *“dizem respeito aos padrões de comportamento e aos hábitos de pensamento com uma natureza rotinizada e durável, comumente aceites, associados a pessoas que interagem em grupos ou em colectivos ainda mais amplos. As instituições viabilizam o pensamento e a acção ordenados, impondo forma e consistência às actividades dos seres humanos”* (Hodgson, 1997: 276). O mesmo autor assinala a diferença entre instituições formais e informais e a hierarquia institucional como elementos explicativos da forma como a transmissão de informação (que uma vez apropriada se transforma em conhecimento tácito ou codificado) é realizada entre os agentes económicos, mencionando que o conhecimento não codificável é mais difícil de expandir ou alterar, envolvendo períodos relativamente longos de aprendizagem pela prática.

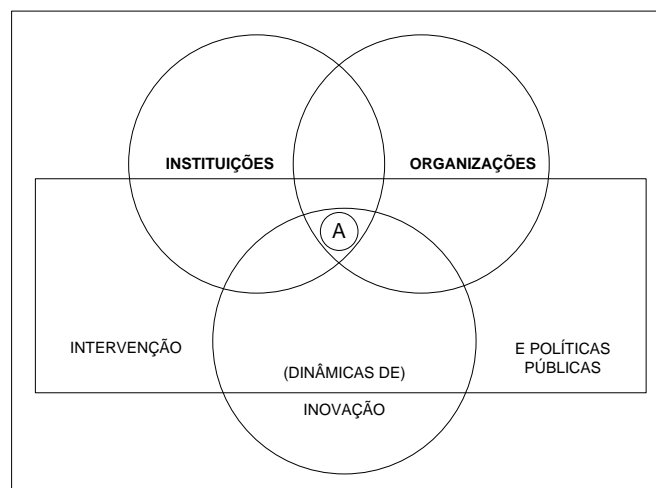
Para Fuglsang (2008), a influência das instituições na inovação não é claramente apercebida. Por um lado, de acordo com a teoria institucional, as empresas modificam porque se têm de adaptar a ambientes institucionalizados em mudança para manter a sua legitimidade. Esses

ambientes alteram-se porque existem pressões da sociedade para alterar as normas e hábitos sociais e para exigir mais e melhor coordenação numa sociedade cada vez mais complexa. Essa mudança institucionaliza-se nos programas de novos governos, na educação e nas tecnologias utilizadas. Dessa forma colocam pressão sobre as organizações para elas se transformarem. As mudanças institucionais direccionam as empresas para se tornarem mais semelhantes (isomórficas), ou seja, é um mecanismo de homogeneização, em vez de ser um mecanismo de variação e selecção, e está baseado num conceito de legitimidade e não num conceito de relevância ou de eficácia.

Nesse sentido, as instituições podem ser vistas como um mecanismo determinante ou como uma barreira à inovação. A inovação nas instituições pode restringir a variedade e os processos de selecção, direccionando as organizações para serem mais homogéneas, mas ao mesmo tempo fornece uma estrutura para a comunicação e selecção das opiniões que podem conduzir à inovação (Fuglsang, 2008).

Partindo do pressuposto que os agentes interagem preferencialmente em determinados mundos sociais e que diferentes sectores da actividade económica revelam proporções também diferenciadas de intensidade do conhecimento que é possível codificar e do conhecimento que está enraizado nos agentes, considera-se que se justifica, no caso do sector dos serviços públicos de desporto, uma abordagem institucionalista que tenha em consideração a especificidade sectorial quando se procura analisar a inovação neste tipo de organizações.

Figura 5.2.1.1. - Abordagem institucionalista e dinâmicas de inovação



Fonte: Guimarães, R. (2003)

Guimarães (2003) considera essencial uma visão de conjunto (Figura 5.2.1.1.) quando está em causa uma abordagem do tipo institucionalista, dada a natureza holística da mesma: “Cada

tipo de agente envolvido no processo (indivíduos, organizações), cada tipo de instituição embebida no, e /ou projectando efeitos sobre o processo, cada iniciativa, cada resultado - e respectivas características e qualidades - só pode ser plenamente compreendido em função do posicionamento e papel relativos que detém no contexto (e na evolução do contexto). Um agente (explícito ou implícito) de inovação tem toda a vantagem em visualizar os processos e dinâmicas de inovação no seu conjunto, ou seja, ter um conhecimento minimamente substanciado dos contornos e características do sistema de inovação de referência da sua análise e/ou actuação.” (Guimarães, 2003: 102).

Neste sentido, importa distinguir entre “instituições” e “organizações”, entendo as primeiras como comportamentos sociais tipificados, enquanto as segundas dão corpo e operacionalizam os referidos comportamentos.

No entanto, e no contexto de uma economia da inovação - que apresenta uma elevada taxa de descontinuidade do ambiente físico e institucional em que as organizações operam, devido ao crescente impacto da tecnologia, da velocidade da globalização e do ritmo acelerado da inovação nos produtos, negócios e sectores, a previsão é impossível em muitas, senão na maioria das indústrias.

Para Davenport, Leibold e Voelpel (2006), as organizações que continuam a centrar-se sobre a concorrência, preocupadas em otimizar e ampliar as suas capacidades actuais e manter ou ampliar as suas posições no sector, esforçando-se para se adaptarem melhor ao ambiente que as rodeia, são confrontadas com grandes problemas.

A focalização na concorrência ou na constante adaptação ao que as outras organizações no seu sector de actividade estão a realizar, conduz a acções estratégicas reactivas, incrementais e de imitação, o que, por definição, não é o ideal numa economia de inovação em rápida mutação.

5.2.2. Estratégia de Inovação

O termo “estratégia” é utilizado de uma forma corrente em diversos sectores de actividade e é, por muitos, considerado o aspecto mais importante da actividade do gestor (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998). Por esse facto, as definições do conceito de estratégia são muitas e extremamente variadas.

Para Ansoff e McDonnell (1990), a estratégia é constituída por regras que auxiliam a tomada de decisão e regulam o comportamento organizacional de uma empresa. Para estes autores existem quatro tipos de regras: (1) As medidas através das quais a *performance* presente e futura da empresa é conhecida. A componente qualitativa dessas medidas é, normalmente,

apelidada de “Objectivos” e a componente quantitativa, de “Metas”; (2) Regras para desenvolver as relações da empresa com o seu ambiente externo, isto é, quais os produtos ou a tecnologia que a empresa deverá desenvolver, onde e a quem esses produtos serão comercializados e como a empresa irá procurar ganhar vantagem sobre a concorrência. Este conjunto de regras é normalmente apelidado de estratégia de negócio; (3) Regras para estabelecer as relações e processos internos da empresa que é normalmente apelidado de conceito organizacional; e (4) As regras pelas quais a empresa conduz as suas actividades diárias, ou seja, as políticas internas de operação.

Michael Porter estabelece a diferença entre estratégia e eficácia operacional, considerando que, cada vez mais, as empresas se preocupam em encontrar elevados níveis de eficácia operacional através da implementação de novas metodologias de gestão (p. ex. gestão pela qualidade total, *benchmarking*, *outsourcing*, reengenharia, etc.) e que, embora os ganhos em capacidade de produção tenham sido significativos, as empresas se têm afastado cada vez mais de posições competitivas viáveis (Porter, 1996).

Para Porter (1996), a eficácia operacional significa a capacidade que a empresa possui em realizar actividades semelhantes, melhor do que a concorrência. O posicionamento estratégico, por outro lado, significa a capacidade que a empresa possui para ter uma oferta de actividades diferente da concorrência ou realizar actividades semelhantes mas de uma forma distinta. A estratégia competitiva significa ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto singular de actividades para oferecer um valor diferenciado ao mercado. A essência da estratégia está nas actividades que são dinamizadas na empresa.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) afirmam que a estratégia requer não uma, mas cinco definições: (1) a estratégia é um plano, uma direcção, um guia para as acções futuras; (2) a estratégia é um padrão de acções, isto é, um comportamento consistente ao longo de um período de tempo; (3) a estratégia é uma posição, nomeadamente o posicionamento de determinados produtos em determinados mercados; (4) a estratégia é uma perspectiva, nomeadamente a forma única como uma organização realizar as suas actividades; (5) a estratégia é uma tática, ou seja, uma “manobra” especial para ultrapassar um concorrente ou opositor.

Farjoun (2002) considera que os conceitos de estratégia têm diferido mais por razões de ordem epistemológica do que por razões de ordem cronológica, estabelecendo uma divisão das principais correntes de estudo da estratégia em duas perspectivas: uma perspectiva mecanicista que fornece um aglomerado de explicações conceptuais e modelos prescritivos unificados pela lógica epistemológica Newtoniana que, pese embora a sua utilidade e contribuição para uma teoria e prática de gestão consistente, tem recebido diversas críticas que a apelidam de uma perspectiva estática, linear e que não se adapta à complexidade e mudança constante dos mercados e empresas. A perspectiva orgânica da estratégia introduz uma visão mais eclética e dinâmica dos principais constructos, oferece uma visão nova sobre

a formação da estratégia e realça a importância dos processos de estratégia, fornecendo uma visão mais complexa da causalidade ao mesmo tempo que muda o foco da escolha para a mudança estratégica.

A abordagem orgânica da estratégia realça os conceitos de acção, coordenação e adaptação e a necessidade de melhor compreender a variedade dos mecanismos de coordenação, as formas como eles se combinam ou entram em conflito na prática das organizações e os contextos em que eles são mais eficazes (Farjoun, 2002). Posteriormente, alguns autores (Prahalad e Ramaswamy, 2004) têm procurado enquadrar o conceito de estratégia num paradigma mais alargado e que se pode identificar com esta perspectiva orgânica, mas onde, para além da empresa e dos seus recursos imediatos (fornecedores e parceiros), considera as comunidades de clientes como parte integrante da organização. O entendimento dos recursos disponíveis para a empresa no paradigma de criação conjunta de valor é mais alargado e baseia-se na capacidade da empresa se organizar para aceder a recursos da rede alargada (fornecedores, parceiros e comunidades de consumidores), incluindo competências, conhecimento, infra-estruturas e capacidade de investimento, como se pode ver na Tabela 5.2.2.1.

Tabela 5.2.2.1. - Diferentes visões da estratégia empresarial

	Abordagem tradicional centrada na empresa	Nova abordagem centrada na criação de valor
Objectivo da estratégia	Posiciona a empresa num determinado espaço do sector	Descobrir novas fontes de valor e novas oportunidades
Entendimento dos recursos	Fixos; centrados na empresa	Possível expansão; disponíveis por procura; centrados na rede alargada
Recursos críticos	Capital financeiro e material	Talento, conhecimento na rede, infra-estrutura de comunicação na rede alargada
Perspectiva da indústria	Procura da estabilidade e equilíbrio	Gerir a instabilidade e o desequilíbrio
Responsabilidade pela estratégia	Gestão de topo	Toda a organização; papel crítico dos gestores de primeira linha
Desenvolvimento da estratégia	Analítica	Analítica e organizacional
Papel do gestor de topo	Alocação de recursos	Acesso a competências; gestão e alocação de recursos
Perspectiva do tempo	Longo prazo	Longo e curto prazo
Execução	Dicotomia entre formulação da estratégia e implementação	Descoberta contínua, aprendizagem e adaptação activa integrada numa direcção de longo prazo (direcção estratégica)

Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004)

No seguimento desta perspectiva orgânica e alargada, tal como é sugerida por Prahalad e Ramaswamy (2004), torna-se complexo identificar e caracterizar as actividades da organização que permitem situá-la num quadrante da inovação estratégica. Com efeito, quando se entende a execução da estratégia como uma descoberta e adaptação contínua, enquadrada numa direcção de longo prazo, importa clarificar quais as acções que, de uma forma objectiva, permitem assegurar a implementação estratégica da inovação.

Wood (2007) desenvolveu um estudo de caso com empresas norte-americanas de diferentes sectores de actividade, tendo concluído que os líderes das empresas que tiveram sucesso na implementação de uma estratégia de inovação, em vez de tentarem criar um modelo claro e simples para a inovação, criaram um objectivo global poderoso, que permitia o envolvimento emocional de todas as pessoas da organização e, posteriormente, procuraram trabalhar nas acções iniciais de apoio e essa intenção estratégica. Após os êxitos iniciais, continuaram a desenvolver as acções de implementação da estratégia de inovação, sem formalizar qualquer sistema específico de inovação.

A estratégia de inovação, quando é baseada numa abordagem de recursos e capacidades, ou seja, de “dentro para fora”, focando-se em primeiro lugar nos recursos internos e capacidades da organização e nas suas possibilidades de aproveitamento no contexto do ambiente externo, limita significativamente os horizontes estratégicos de inovação de uma organização e aumenta a resistência à mudança se o mercado evoluir num sentido distinto das competências “chave” da organização. Esta orientação também conduz a uma focalização nos clientes actuais, a velha máxima da satisfação e fidelização dos clientes, o que fomenta uma maior hesitação nos processos de inovação com o receio de perder os actuais clientes (Davenport, Leibold e Voelpel, 2006).

A organização passa a ser entendida como um sistema interpretativo que procura decodificar e interpretar o que ocorre no mercado, no ambiente e na própria organização. Essas interpretações direccionam a empresa para uma estratégia que procura captar valor de ideias externas e internas, materializando-se, por exemplo, em novas práticas organizacionais ou modelos de negócio. A estratégia é um mecanismo de selecção baseado fundamentalmente nas interpretações da empresa e não apenas nas necessidades do mercado, sendo definida através de um processo dinâmico de reflexão estratégica, em que diversos elementos são convidados a dar a sua opinião (Sundbo, 2003, 2008).

No âmbito de uma visão globalizada de inovação, o conceito estratégico tradicional de “vantagem competitiva” é agora encarado de forma diferente. Num contexto dinâmico, complexo e não linear, a verdadeira “vantagem competitiva” de uma organização é o seu contributo para influenciar e moldar o comportamento do ecossistema em que desenvolve a sua actividade, servindo de elemento que atrai e influencia os padrões de comportamento das outras organizações (Davenport, Leibold, e Voelpel, 2006).

Nas organizações do sector público, o desenvolvimento e a formalização de uma estratégia de inovação pode ser influenciada pela existência de três tipos de pressão (Clark, Good e Simmonds, 2008):

- pressão política: a mudança estratégica no sector público requer frequentemente uma vontade política forte, direccionada “de cima para baixo”, associada ao reconhecimento

que a mudança torna necessária a atribuição de recursos significativos. Estes factores podem ser determinados ideologicamente ou como resposta a eventos críticos ou pressões externas;

- pressão económica e melhoria da eficiência: estas pressões estão sempre presentes, tanto a nível central como a nível local da administração pública, e são um forte incentivo para a organização pública inovar;

- pressões para melhorar a qualidade dos serviços: as organizações públicas são pressionadas a melhorar a qualidade dos serviços muitas vezes através da introdução superior de metas que funcionam como estímulos à inovação ou pela detecção de áreas onde a *performance* é considerada relativamente baixa. De igual forma, a inovação pode ser despoletada pelo conhecimento da dinâmica no interior da comunidade servida pela organização, identificando áreas onde uma intervenção pública é considerada necessária;

Considerando os resultados do inquérito da *Audit Commission* no Reino Unido, em 2007, James e Faizullah (2007) destacam o papel desempenhado pelos eleitos políticos na estratégia de inovação. As pressões internas para inovar, ou seja, a forma como os políticos pressionam os seus serviços para inovar são mais importantes do que as pressões externas oriundas do governo ou da administração central. Essa pressão interna funciona como um catalisador para iniciar a mudança na organização.

Outro aspecto importante e determinante da inovação no sector público é a competição entre “pares” ou entre as autoridades locais, nomeadamente as geograficamente mais próximas, que são consideradas como pressões para a inovação, muitas vezes apresentadas sob a forma de “boas práticas” ou prémios à inovação e que posteriormente são adaptadas/adoptadas pelas organizações.

Num dos poucos estudos empíricos realizado com 759 líderes de organizações públicas dinamarquesas, incluindo jardins de infância, escolas, centros recreativos, lares de terceira idade, entre outros, Fuglsang, Hojland e Pedersen (2008) concluem que cerca de dois terços das organizações públicas do estudo referem que inovam. A inovação é principalmente iniciada no interior da organização e os funcionários são os mais importantes recursos neste processo. A difusão das inovações nas organizações públicas caracteriza-se mais pela variação do que pela cópia.

Qualquer que seja a origem da inovação (mais interna ou mais externa à organização), a organização pode ter, em relação a ela, uma estratégia clara e bem definida ou difusa e pouco formalizada.

Para Fuglsang (2008), a formulação da estratégia tem lugar ao nível da gestão de topo e existe um risco de ser criado um espaço entre estratégia e o processo de reflexão. As pessoas podem querer contribuir, mas como é que as suas ideias concretas são reflectidas na

estratégia global da organização? No final, a formulação da estratégia pode conduzir a uma selecção de ideias socialmente criada mas operacionalmente ineficaz.

No âmbito dos serviços públicos, a origem da inovação pode ter duas fontes: interna (desenvolvida pela própria organização) ou externa (adoptada do exterior). No primeiro caso, Borins (2001) refere que a origem dessas inovações frequentemente se encontra nos funcionários intermédios (e que estão em contacto com o público) e que são despoletadas com o objectivo de melhorar uma determinada situação ou encontrar uma solução para um problema específico. No segundo caso, inovações de origem externa, a fonte de inovação pode ser praticamente qualquer uma, desde outros departamentos governamentais e de administração local, a agências de desenvolvimento, iniciativas institucionais, grupos de pressão, entre outros (Peled, 2001). Neste caso, a inovação é o resultado de um processo de decisão que permite a sua adopção ou rejeição.

5.2.3. Estrutura e Inovação

Ao se imaginar a inovação como uma forma de criatividade capaz de produzir grandes rupturas na ciência e tecnologia, leva à imagem da inovação ligada a momentos únicos de criatividade e inspiração. Esta imagem parece ser contraditória com o facto da inovação também poder ser um compromisso assumido e construído com base num conjunto de procedimentos e metodologias (Considine, Lewis e Alexander, 2009) e que, no âmbito do desenvolvimento da estratégia empresarial, seja possível criar estruturas organizacionais que fomentem o hábito de inovar.

De facto, a estratégia empresarial e a gestão estratégica foram vistas durante muito tempo como o conceito e o processo que ligam a organização ao seu ambiente competitivo (Davenport, Leibold e Voelpel, 2006). Para estes autores, a turbulência e as mudanças significativas no ambiente em que as organizações realizam as suas actividades (que, desde meados dos anos 1990, se tem direccionado para uma sociedade do conhecimento em rede) têm determinado o desaparecimento crescente de várias empresas e organizações, cujos modelos tradicionais de negócio não são sustentáveis nesta nova realidade. As formas tradicionais de articulação entre a estratégia da organização e a prática da gestão estratégica têm, nesse sentido, que ser seriamente reconsideradas.

No entanto, existe uma crescente consciência de que é demasiado redutor limitar o estudo da estrutura organizacional no âmbito da teoria contingencial. A abordagem institucional tem assumido uma posição relevante no estudo da estrutura organizacional e, para compreender o desenho da estrutura das organizações, para além da análise dos elementos internos ou externos que fomentam ou restringem a sua capacidade, torna-se necessário proceder a uma abordagem institucional das organizações (Burton, Eriksen, Hakonsson, Knudsen e Snow, 2008)

que, mesmo trazendo uma maior complexidade à análise, permite a introdução de variáveis fundamentais na compreensão dos diferentes modos como as organizações se estruturam.

A forma como as organizações, e até sociedades inteiras, pensam em relação a determinadas questões económicas e sociais tende a ser regida por hábitos profundamente inscritos na sua consciência colectiva (Considine, Lewis e Alexander, 2009). Isso levanta uma questão importante sobre a relação entre a agência humana e o sistema organizacional ou instituições que lhe estão subjacentes. Alguns tipos de instituições são capazes de produzir “caminhos” que conduzem a novas formas de encarar os problemas e a uma nova forma de pensamento? Será que algumas instituições bloqueiam ou evitam mudanças que não são compreensivas para elas? Por outras palavras, a inovação é um processo essencialmente criativo, inspiracional, capaz de grandes “avanços” e mudanças de paradigma, ou será que temos apenas as inovações das nossas instituições permitem?

Procurar relacionar as diferentes formas organizacionais com a maior ou menor capacidade para inovar é algo que tem despertado o interesse de diversos académicos (Nelson e Winter, 1982; Shavinina, 2003; Tidd, Bessant, e Pavitt, 2005; Walker, 2007) e programas públicos (OECD, 2005; James e Faizullah, 2007; OECD, 2007b; Harris e Albury, 2009). Todavia, a inovação no sector público é considerada como a parente pobre na nova família de práticas e teorias sobre a evolução económica e organizacional (Considine, Lewis e Alexander, 2009).

Apesar do volume da investigação produzida até ao momento, não existem linhas orientadoras que, claramente, orientem no sentido da criação de organizações inovadoras e, no âmbito das organizações públicas, o vazio de conhecimento é ainda maior.

Existem estudos que procuram isolar as variáveis que são facilitadoras dos resultados da inovação (Damanpour, 1991), mas ainda há muitos aspectos desconhecidos sobre a forma como se pode facilitar a inovação nas organizações (Terziovski, 2007) através da escolha de uma ou outra forma estrutural. Contudo, subsistem evidências na literatura que sugerem uma relação positiva entre organizações que exibem uma estrutura mais flexível e possuem uma cultura de apoio à inovação e o sucesso na implementação de inovações (Hartley, 2005). Genericamente, os resultados dos estudos realizados apontam para o facto de que uma organização inovadora requer a construção de uma estrutura de factores que conduzem à criatividade e que a ausência dessa estrutura pode conduzir a uma cultura organizacional conservadora e ineficaz.

Embora não exista uma estrutura organizacional inovadora única, o alinhamento da estrutura da organização com a sua estratégia é algo fundamental para a inovação (Kaplan e Norton, 2004).

Do ponto de vista dos defensores da teoria dos recursos e das capacidades, é reconhecido que os que existem no interior da empresa são imprescindíveis para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (Silva, 2003; Barbosa, 2006). Por outro lado, a abordagem sistémica

e a abordagem das redes e relações inter-organizacionais realçam a necessidade do estabelecimento de parcerias entre a empresa e outras empresas e/ou organizações, as necessidades do mercado interno e externo e a influência da actuação da política pública na competitividade da empresa.

Para Lawson e Samson (2001), são várias as áreas da estrutura organizacional que podem influenciar a capacidade inovadora: desenvolvimento da visão e estratégia, aumento das competências de base da empresa, melhoria da inteligência organizacional, orientação para o mercado e cliente, gestão da criatividade e das ideias, criação de estruturas e sistemas organizacionais, cultura e clima e gestão da tecnologia. A dimensão da empresa também tem sido uma das características estudadas, procurando-se identificar se o tamanho da organização tem influência na sua capacidade de inovar (Becheikh *et al*, 2007).

No âmbito específico dos serviços públicos municipais, existem poucos estudos que abordam o processo de inovação (Considine, Lewis e Alexander, 2009), sendo mais comum o estudo da influência do Estado e das entidades públicas no apoio à inovação das organizações do sector privado.

Num desses trabalhos de investigação, Bacon, Faizullah, Mulgan e Woodcraft (2008), através de uma metodologia de estudos de caso múltiplos, procuraram analisar porque é que alguns locais inovavam de uma forma mais eficaz para ir ao encontro das necessidades sociais das suas populações. Partindo de casos oriundos do Reino Unido, Europa e Estados Unidos, os autores identificaram três factores que explicam a dinâmica da inovação:

i) a necessidade de mudança que tem a sua origem numa consciencialização de uma ameaça ou um fracasso (e, ocasionalmente, da identificação de uma oportunidade);

ii) a presença de uma capacidade interna para a mudança, incluindo a liderança e a cultura organizacional;

iii) o acesso a recursos externos que ajudam a mudança a concretizar-se, incluindo pessoas, dinheiro, competências e redes, bem como o *feedback* positivo que tem a sua origem no fornecimento de melhores serviços aos públicos alvo.

Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste (2005) destacam os aspectos que devem estar presentes na estrutura de uma organização e que podem servir como estimulantes na introdução ou no desenvolvimento da inovação no sector público: a aquisição pública de tecnologia, o desenvolvimento de tecnologia, as reformas burocráticas ou organizacionais e as novas políticas.

A aquisição pública de tecnologia introduz sistemas tecnológicos mais apropriados na produção de serviços públicos e provoca as necessárias adaptações de procedimentos e recursos humanos, utilizadores finais da tecnologia. Efectivamente, a aquisição pública de

tecnologia implica uma capacidade de absorção dessa tecnologia pelos recursos humanos e a sua aplicação nos serviços prestados.

O desenvolvimento de tecnologia, entendida como o desenvolvimento de novos ou melhorados instrumentos, processos de produção e novas formas de organização do trabalho, tanto a nível individual como ao nível das equipas, é um fenómeno que ocorre nas organizações públicas, as quais, em muitos casos, fornecem ao mercado serviços que não estão disponíveis no sector privado e, por isso, dominam o conhecimento fundamental para inovar.

As reformas de burocracia ou organizacionais podem incluir inovações organizacionais e administrativas, inovações conceptuais e inovações sistémicas e de interacção. De igual modo a mudança política pode ter um impacto muito elevado no desenvolvimento de inovações em diversas áreas do sector público ao tornar prioritário determinado serviço ou linha de acção e tornar necessário o desenvolvimento de novos processos, serviços adicionais ou formas de interacção com os utentes.

No mesmo sentido, James e Faizullah (2007) sugerem seis factores que podem actuar como catalisadores (“*drivers*” - que iniciam mudança) ou facilitadores (“*enablers*” - que suportam e tornam sustentável a inovação) nas organizações públicas:

i) o reconhecimento da baixa *performance* de um ou mais serviços, o que funciona como desencadeador da mudança e inovação;

ii) uma combinação de pressões internas (políticos locais e das chefias administrativas de topo) e externas (políticas governamentais ou intervenções de órgãos reguladores) que actuam como catalisadores da inovação;

iii) uma forte liderança política que apoia os processos de inovação ou chefias administrativas de topo, por vezes contratados de fora e que iniciam a mudança;

iv) a criação de uma cultura organizacional pró-activa onde a mudança é interiorizada pela gestão de topo e colaboradores e onde a tomada de riscos é encorajada e apoiada tanto individualmente como institucionalmente;

v) a existência de redes formais ou informais de diversos níveis, as quais são necessárias para reunir apoios, assegurar a colaboração e facilitar a inovação;

vi) recursos disponíveis para apoiar a inovação e colaboradores para apoiar e implementar novas ideias.

Os autores James e Faizullah (2007) consideram que uma combinação destes factores deve estar ordenada para sustentar a inovação local, e para que uma autarquia local seja inovadora, estes factores devem estar consolidados (p. ex. a inovação deve estar incluída no

plano estratégico, nas práticas de trabalho e na cultura organizacional) e estar numa situação de difusão na organização (as práticas devem ser transferidas de serviço para serviço, agência para agência) para que possam exercer a sua influência nas instituições a nível local.

Windrum (2008) refere a existência de cinco factores genéricos que determinam quando e como a inovação ocorre no sector público:

i) Estruturas de incentivo - a inovação no sector público é, em grande medida, incentivada por problemas; estes podem ter diversas origens e contextos, como por exemplo mudanças demográficas, alterações sociais, novos estilos de vida, entre outros. A inovação nos serviços públicos de saúde ou sociais são, frequentemente, uma resposta a este tipo de pressões. De igual forma, problemas mais localizados podem ser elementos que despoletam a inovação, sendo exemplos, as listas de espera de determinados hospitais ou as patologias. Existem também alguns facilitadores da inovação que podem ocorrer a um nível mais geral ou particular. As estruturas de incentivos e suporte que proporcionam a afectação de recursos financeiros e apoio à comercialização das inovações são disso exemplo;

ii) Empreendedores públicos - os empreendedores no sector público procuram desenvolver novas ideias que questionam o saber instituído, assumindo os riscos do processo, utilizando a sua alargada rede social para aceder aos recursos sociais e económicos necessários para desenvolver a inovação;

iii) Inovação “*bottom-up*” e “*top-down*” - os empreendedores públicos podem encontrar-se em diferentes níveis hierárquicos da organização. As inovações “*top-down*” são iniciadas pelos elementos posicionados mais acima na hierarquia (por exemplo, ministros, no âmbito de mudanças nas estruturas de governação) e estão mais direccionadas para a melhoria da eficiência no fornecimento de determinados serviços, enquanto as inovações “*bottom-up*” têm a sua origem em funcionários de gestão intermédios e estão direccionadas para um aumento da qualidade dos serviços ou o desenvolvimento de novos serviços. As primeiras englobam uma ideia de passividade nos níveis intermédios e mais baixos das organizações públicas (que são meras executoras das linhas preconizadas pelos líderes políticos), as segundas constituem uma oportunidade para o pessoal em contacto com os cidadãos e os gestores intermédios marcarem a sua posição e desenvolverem novos serviços;

iv) Impacto da nova gestão pública na inovação - a nova gestão pública baseia-se numa tentativa de resposta ao tradicional dilema do sector público: o crescente aumento da exigência de qualidade nos serviços públicos por parte dos cidadãos e a necessidade de controlar a despesa pública. A satisfação do cliente torna-se fundamental para a definição e medição da eficiência dos serviços e, considerando que o sector privado possui uma larga experiência na gestão da relação com os clientes, faz sentido para os gestores públicos adoptar os princípios e as práticas de gestão do sector privado. Neste sentido, a nova gestão pública influencia a direcção da inovação, favorecendo o desenvolvimento de determinados

tipos de inovação, enquanto desencoraja o desenvolvimento de outras. Potts (2009) acredita que a constante procura da eficiência valoriza mais as inovações que promovem a melhor utilização dos recursos públicos e menos as que procuram promover novas formas de provisão desses serviços ou o desenvolvimento de novos serviços;

v) Implicações da protecção ao consumidor - os movimentos políticos e sociais que promovem a informação e a defesa do consumidor têm uma influência na inovação no sector público. Consumidores mais bem informados estarão, à partida, preparados para decisões conscientes nas suas escolhas de consumo e mais atentos à qualidade dos serviços públicos de que usufruem e que pagam com os seus impostos. A exigência e a escolha por serviços inovadores será consideravelmente maior em consumidores informados, embora a relação entre responsabilidade individual e responsabilidade do Estado levante problemas importantes.

Estes estudos identificam diversos factores que, no âmbito dos serviços públicos, podem ser preponderantes na capacidade inovadora das organizações. Contudo, considerando a natureza qualitativa das metodologias utilizadas e a diversidade dos contextos em que a investigação foi desenvolvida, Dobni (2008) lembra que ainda é evidenciada uma visão unidimensional da inovação, sendo dominante uma abordagem de relação de causa e efeito que tem levado a uma falta de consenso sobre os elementos da estrutura que influenciam a inovação e uma dificuldade em comparar os resultados entre os estudos.

Há, porém, elementos que, na generalidade dos estudos desenvolvidos quando estão presentes na estrutura da organização, surgem como potenciais influenciadores da inovação, nomeadamente (1) uma orientação clara da organização para o mercado, (2) manutenção de um clima criativo, (3) o apoio da liderança, (4) o empreendedorismo interno e (5) a existência e disponibilidade de recursos financeiros para a inovação. De seguida, procura-se resumir as diferentes posições encontradas na literatura sobre estes elementos.

(1) Em primeiro lugar, um dos elementos que os diversos autores consideram que actua sobre a capacidade inovadora das organizações públicas é a presença de uma orientação para o mercado que parece aumentar a receptividade para iniciativas de inovação (Dobni, 2008).

Clark, Good e Simmonds (2008) indicam que as organizações do sector público têm uma tendência natural para “cristalizarem” algumas práticas e procedimentos que funcionaram no passado. O impacto sistémico da inovação e mudança é normalmente visto como uma perturbação que não é bem-vinda ao funcionamento da organização e, conseqüentemente, desencorajado. De igual forma também há uma tendência para rejeitar o que não é “inventado” no seio da própria organização. Este fenómeno, característica de uma organização orientada “para dentro” e, portanto, contrário a uma orientação para o mercado, funciona como uma barreira à introdução de comportamentos inovadores na organização. A visão e os estilos de gestão dos serviços públicos são, por isso, entendidos

como elementos fundamentais para o desenvolvimento de uma capacidade inovadora que, quando orientada para o seu mercado, procura desenvolver e comunicar o valor acrescentado da inovação para os cidadãos. Em algumas situações, como alerta um estudo de Tether e Howells (2007), o principal desafio é o facto de os cidadãos não estarem dispostos a pagar pela inovação ou não compreenderem o seu valor acrescentado, pelo que se realça a necessidade do envolvimento do mercado no processo de desenvolvimento da inovação.

(2) Em segundo lugar, a existência de um clima criativo influi sobre a inovação de formas diversas, como por exemplo através dos processos de socialização, as formas como aquilo que é valorizado na organização se transmite no âmbito dos grupos e das equipas de trabalho, as políticas, as práticas e os procedimentos internos (Dobni, 2008).

O clima organizacional pode ser um facilitador ou restringir a capacidade de inovação. Ele deve ser orientado para absorver conhecimento, bem como promover a ligação de diferentes tipos de conhecimento com o objectivo de aumentar a criatividade da organização (Parashar e Singh, 2005). Como afirmam Lorenz e Lundvall (2010), as empresas que empregam trabalhadores criativos exibem maior capacidade de adaptação e são mais inovadoras.

Por outro lado, a subsistência de uma cultura burocrática nas organizações do sector público assume-se como uma barreira à inovação, dado que, como afirmam Clark, Good e Simmonds (2008), as burocracias modernas foram desenhadas para impedirem as acções arbitrárias, imprevisíveis e caprichosas. Fazem-no impondo regras, sistematizando, formalizando e especificando como é que as coisas devem ser feitas e assegurando a uniformização. Como é natural, a inovação não pode sobreviver e desenvolver-se num ambiente deste tipo.

A criatividade exhibe variações importantes entre sectores. A probabilidade de um trabalhador ter acesso a actividade de trabalho criativo é determinado pelas características da organização, do trabalho que desempenha e pelas suas próprias características pessoais (Lorenz e Lundvall, 2010). Para estes autores, a promoção de um clima criativo numa organização depende de factores como: o suporte de gestão e o apoio dos colegas de trabalho, a diversidade das origens formativas e de experiência das equipas de trabalho, a frequência de formação contínua pelos colaboradores e a existência de procedimentos para o reconhecimento e a atribuição de prémios à prestação criativa dos colaboradores (Lorenz e Lundvall, 2010).

Um dos elementos que Becheikh *et al* (2007) identificaram na revisão de estudos científicos sobre a inovação no sector público foi a disponibilidade de tempo, ou seja, o tempo necessário para influenciar ou mudar comportamentos relacionados com a cultura organizacional, como por exemplo a abertura à mudança, a confiança no sistema público, o profissionalismo e o espírito de competição que, nas conclusões dos autores, são determinantes da inovação.

(3) A chave para a inovação nas organizações reside na capacidade de definir, inculcar e reforçar traços que apoiam a inovação entre os funcionários (Dobni, 2008) e, portanto, o apoio da liderança à inovação nos serviços públicos é crucial, na opinião de diversos autores (Hartley, 2005; Becheikh *et al*, 2007; Dobni, 2008).

A ideia de que o indivíduo, sozinho, produz a inovação, é muito limitada. Há certamente um papel para os indivíduos, mas também importantes são os grupos, equipas e uma massa crítica de apoio (Hartley, 2005). Designadamente, a influência dos líderes no processo de inovação, as suas características, formação académica e profissional, competências e capacidades e estilo de liderança são referidos em diversos estudos (Becheikh *et al*, 2007) como fulcrais no desenvolvimento da capacidade inovadora nos serviços públicos.

Estes serviços, por diversos motivos políticos, foram sujeitos, nos últimos anos, a prolongadas mudanças radicais. Este facto conduziu a um ambiente de alteração constante de metas e a impossibilidade de reflectir adequadamente sobre as consequências de muitas das transformações que foram introduzidas. Nesse sentido, a vontade política, vista como um dos principais estímulos da inovação, também pode produzir os seus próprios problemas: os sistemas, nos quais são aplicadas as inovações, podem tornar-se “cansados de inovação” e resistentes a futuras mudanças (Clark, Good e Simmonds, 2008).

Contudo, os mesmos autores (Clark, Good e Simmonds, 2008) destacam igualmente, o papel dos processos políticos como responsáveis pelos principais obstáculos à capacidade de aprendizagem no sector público, nomeadamente numa aversão ao erro o que, sistematicamente, é utilizado para marcar pontos pela oposição política, em vez de ser utilizado numa perspectiva positiva de aprendizagem. Assim surge: a presunção de uniformização dos serviços públicos; as “ideias feitas” entre os funcionários públicos e os governantes de que o comando e o controlo são a melhor forma de exercer o poder; a limitada avaliação dos impactos e fontes de valor acrescentado de medidas e políticas anteriores; a falta de tempo para fazer algo mais do que gerir o dia-a-dia; a tradição do segredo utilizada para não difundir os resultados da aprendizagem; a prevalência de “pequenas guerras” e negociações entre departamentos, tornando a *performance* final com os utentes um elemento secundário e a perda da integridade pessoal e autonomia ao procurar a eficiência a todo o custo das políticas, e a resistência e protecção de interesses de diversos grupos sociais.

(4) A vida de qualquer empresa é finita. Para as empresas ambicionarem ter uma vida mais longa, a procura de eficiência deve ser combinada com a excelência no empreendedorismo interno (Harris e Albury, 2009). Nos serviços públicos, nota-se o desenvolvimento de um novo “movimento” para a inovação social que surgiu no seio de uma nova geração de pensadores e empreendedores descontentes com as abordagens tradicionais à satisfação das necessidades públicas desenvolvidas pelo Estado, pelo sector privado e pelas instituições de caridade (Harris e Albury, 2009).

Bacon, Faizullah, Mulgan e Woodcraft (2008), ao estudarem a inovação nos diversos serviços públicos, referem a necessidade de existir um alargado grupo de intermediários para fortalecer as relações entre as diferentes entidades e ligar as ideias criativas aos responsáveis das diferentes organizações que trabalham no terreno. Estes intermediários ou empreendedores sociais não são apoiados de uma forma sistemática pelas organizações públicas. No estudo realizado por estes autores, não foram encontrados municípios que, de uma forma sistemática, procurassem “alimentar” o seu tecido social, promovendo os empreendedores sociais. Em muitos casos, estes elementos eram vistos mais como ameaças do que como parceiros no desenvolvimento do território.

Porém, o surgimento de condições económicas e sociais adversas, em muitos casos, determinam o desenvolvimento de “ondas” de inovação social, em que elementos da comunidade se organizam para dar resposta às ameaças do seu meio ambiente (Harris e Albury, 2009).

Tradicionalmente entendida como uma abordagem baseada no indivíduo empreendedor, assiste-se a um entendimento do conceito de empreendedorismo numa perspectiva sistémica, como um “modo de inovação” em que a sociedade reconhece e aprova o indivíduo empreendedor que aceita essa actividade como uma oportunidade de carreira socialmente reconhecida e protegida.

Um aspecto importante na estrutura de uma organização é a forma como ela fomenta o aparecimento e desenvolvimento do intra-empreendedorismo. A abordagem do empreendedorismo é entendida, presentemente, numa perspectiva alargada de carácter social e que envolve muitos indivíduos (Fuglsang, 2008) quando se fala de um sistema organizacional e onde, nas diferentes fases do processo de inovação, torna-se importante a utilização de redes externas para obter novas ideias no exterior da organização e a utilização de redes internas a estruturar as propostas de modo a obter a necessária aprovação (Considine, Lewis e Alexander, 2009).

Nos serviços públicos, contudo, a aversão ao risco é algo característico (Potts, 2009), e considerando a imprevisibilidade do resultado da inovação, ao surgirem dificuldades na sua difusão, estas podem tornar-se obsoletas passados poucos meses. Os funcionários públicos são muitas vezes desencorajados de se exporem em vez de serem recompensados pelos riscos tomados para inovar (Clark, Good e Simmonds, 2008).

Os empreendedores no sector público enfrentam, pois, restrições que não se encontram no sector privado. Há, por exemplo, a prestação de contas públicas dos resultados dos investimentos, o que obriga os funcionários públicos a ponderar e analisar detalhadamente as implicações orçamentais no desenvolvimento e implementação de inovações e a conseguir justificar adequadamente o investimento na inovação no contexto de uma competição com prioridades muitas vezes conflituantes (Considine, Lewis e Alexander, 2009).

Mantém-se, todavia, um alargado consenso na comunidade académica em relação à influência dos colaboradores no processo de inovação. As suas competências e a sua contribuição para a criatividade, os seus valores e a composição das equipas de trabalho, são factores que mencionados por Becheikh *et al* (2007), num estudo de revisão sobre a inovação no sector público, como determinantes da capacidade de inovação neste sector. De igual forma, os autores referem a necessidade da existência de mecanismos definidos de compensação para promover comportamentos positivos em relação à inovação.

(5) A disponibilidade de recursos financeiros direccionados para oportunidades de desenvolvimento é vista como fundamental para a capacidade inovadora das organizações do sector público (Becheikh *et al*, 2007).

Porém, e como afirmam (Tidd, Bessant, e Pavitt, 2005), a complexidade envolvida nos processos de inovação tem o seu efeito na incerteza associada à previsão da sua rentabilidade. Com efeito as previsões de custos, preços, volume de vendas, que são a base do desenvolvimento de qualquer projecto, podem não ser fiáveis, o que aumenta a resistência à disponibilização de recursos para actividades de inovação.

Relativamente ao sector público, Potts (2009), aponta a crescente tendência que existe em demonstrar a transparência e a prestação de contas públicas como uma das principais barreiras à inovação. Por outras palavras, ao procurar aumentar a eficiência dos serviços públicos, torna mais visível os fracassos de projectos ou políticas, diminuindo assim a propensão dos decisores para inovar.

Uma alternativa que é apresentada na literatura sobre esta temática (Eggers e Singh, 2009) é o estabelecimento de relações com parceiros externos às entidades públicas, o que possibilita aos organismos públicos testar novas ideias rapidamente, importando-as de parceiros inovadores. Esses parceiros também ajudam as entidades públicas a superar obstáculos burocráticos e financeiros, permitindo atacar problemas de longa data com novos métodos e tecnologias e sem o ónus directo de um eventual fracasso no processo de inovação.

Nesse sentido, muitas entidades públicas proporcionam recompensas financeiras (bónus e remuneração por desempenho) e oferecem prémios e reconhecimento aos inovadores (Eggers e Singh, 2009).

5.2.4. Processos de Inovação

Para conseguir capturar os benefícios da inovação é necessário que, por um lado, exista uma variedade de abordagens criativas e novas ideias dentro de um domínio particular de desenvolvimento e, por outro lado, exista o reconhecimento, a selecção e os mecanismos de agregação que assegurem que essas ideias sejam seleccionadas, pressupondo que algumas são

melhores ou mais apropriadas do que outras, ao nível de campos específicos de actuação pública (Fuglsang, Hojland e Pedersen, 2008). Deste modo, os processos internos, através dos quais as organizações transformam as ideias em inovações, são um aspecto fundamental para a sua capacidade inovadora.

Para García-Goñi (2008), os processos de inovação podem ser classificados em dois tipos: os que correspondem a avanços tecnológicos e os que não correspondem directamente a avanços tecnológicos.

Os serviços, e os serviços públicos em particular até há pouco tempo, não estavam expostos a uma inovação tecnológica devidamente sustentada. Apenas com o desenvolvimento das novas tecnologias da informação, eles passaram a ter uma relação mais próxima com o conhecimento tecnológico e com as infra-estruturas tecnológicas.

Miles (2007) elabora uma lista das razões pelas quais os serviços não possuem essa herança tecnológica da inovação, o que também justifica, de certa forma, a prevalência dos processos de inovação que não correspondem directamente a avanços tecnológicos. Em primeiro lugar, os serviços utilizam mais o apoio de consultores enquanto fonte de conhecimento do que as Universidades, como acontece no sector transformador. Os consultores são vistos como profissionais com um conhecimento mais próximo da prática e de resultados mais imediatos do que as Universidades que ainda não se encontram “alinhas” com as necessidades de inovação por parte dos serviços. Em segundo lugar, as empresas de serviços não se encontram integradas nos sistemas de inovação da mesma forma que as empresas do sector transformador. Embora se possam encontrar empresas de serviços intensivos em conhecimento como elementos activos do sistema de inovação, as empresas mais típicas de serviços parecem desconhecer os locais onde podem encontrar conhecimento útil para a sua área de actividade e, por isso, quando necessário, socorrem-se de consultores especializados para resolver situações particulares.

Segundo Potts (2009), as organizações do sector público não dão atenção suficiente ao processo de inovação. Normalmente, este processo, no sector público, ocorre numa de duas formas: ou a inovação entra numa entidade pública na sequência da resposta a uma crise ou um indivíduo, ou grupo de indivíduos, desenvolve uma determinada inovação. Em ambos os casos, os benefícios são limitados, pois uma vez que a crise já tenha passado ou os indivíduos responsáveis pela inovação continuem com as suas actividades regulares, a organização fica sem ter desenvolvido uma capacidade de inovação sistemática.

Em diversas ocasiões, o processo de inovação é considerado como um “*bem negociado que tem a sua origem num processo político singular*” (Peled, 2001: 184), sendo altamente influenciado politicamente, em que alguns actores e interesses se tornam mais fortes e outros são silenciados. No mesmo sentido, Fitzgerald *et al* (2002: 1444) num estudo realizado no

sistema público de saúde, afirmam que “*alguns factores que parecem influenciar as decisões de adopção ou rejeição de inovações não são racionais mas sim políticos*”.

A influência política e a falta de uma sistematização dos processos de inovação surgem, assim, como elementos característicos da inovação nas organizações do sector público que, segundo Eggers e Singh (2009), promovem um entendimento burocrático da inovação, em que a direcção seguida é do topo para baixo, distante das preocupações dos cidadãos e, conseqüentemente, sem recorrer a todas as fontes de inovação - funcionários, cidadãos, organizações privadas, e outras entidades públicas - para produzir inovações de uma forma regular e bem sucedida.

Se a opção da organização pública por um processo de inovação se enquadre no modelo anteriormente definido, procura-se perpetuar aquilo que Potts (2009) menciona como um dos principais entraves à inovação nas organizações do sector público: a procura sistemática de eficiência, a aversão ao risco, a pouca tolerância à experimentação e uma preferência pelas acções que já provaram o seu valor e a sua utilidade.

É uma prática comum, na literatura de inovação, para procurar simplificar a análise, centrar a investigação numa forma particular de inovação, por exemplo na inovação de serviço, abordando-a de um modo isolado da inovação de processo, da inovação de comunicação ou marketing e da inovação organizacional. Este pressuposto axiomático da independência entre as diferentes formas de inovação pode (ou não) ser uma estratégia legítima de simplificação da investigação no âmbito das empresas transformadoras ou de serviços. No caso específico do sector público, e considerando a investigação apresentada por Windrum e Koch (2008), a abordagem não é adequada para o estudo da inovação neste sector. Não só existe uma forte articulação entre as múltiplas formas de inovação, como elas têm a tendência de ocorrer simultaneamente. Para atingir uma compreensão mais alargada dos processos de inovação no sector público, todos os tipos de inovação devem ser considerados, já que se encontram interligados, existindo “*feedbacks*” mútuos entre eles.

A simultaneidade e interligação entre as diferentes formas de inovação no sector público têm implicações importantes para os decisores políticos e para a nossa compreensão da inovação em geral. Por exemplo, Fuglsang, Hojland e Pedersen (2008) constatam que apesar do sector público se poder caracterizar pela sua variedade, sendo constituído por muitas organizações locais com profissionais dotados de elevados níveis de autonomia, apresenta mais dificuldades, comparativamente ao sector privado, no processo de selecção das inovações e na sua difusão junto das restantes instituições, pelo que o estudo do processo e das acções que tornam a inovação numa constante das organizações públicas se reveste da maior importância.

Diversos autores têm procurado enumerar essas fases do processo de inovação no sector público. Na tabela seguinte apresenta-se um resumo das diferentes abordagens que procuram caracterizar as fases do processo de inovação.

Tabela 5.2.4.1. - Fases do processo de inovação no sector público

Autor	Fases
Morris and Jones (1999)	1. Identificação da oportunidade; 2. Desenvolvimento do conceito; 3. Identificação dos recursos necessários; 4. Angariação dos recursos necessários; 5. Gestão e implementação do projecto.
Lekhi (2007)	1. Geração de ideias; 2. Gestão da inovação; 3. Difusão.
Clark, Good e Simmonds (2008)	1. <i>Inputs</i> de inovação; 2. <i>Outputs</i> de inovação; 3. Resultados da inovação; 4. Impacto da inovação.
Eggers e Singh (2009)	1. Geração de ideias; 2. Selecção de ideias; 3. Implementação das ideias; 4. Difusão das ideias.

Fonte - Sistematização própria

De uma forma resumida, a tabela anterior revela um entendimento comum da comunidade científica de que o ciclo da inovação depende de algo mais do que apenas boas ideias. É preciso que haja uma direcção clara e forte para a inovação, incentivos, bem como uma implementação segura e formas de aprender com todo o processo (Burr, 2009).

Procurando identificar alguns pontos comuns a estas diversas abordagens e que, no contexto deste estudo, parecem adequadas à análise dos processos de inovação nos serviços de desporto municipais, seleccionou-se as seguintes fases na análise dos processos de inovação: 1) Geração de ideias; 2) Avaliação do interesse estratégico das novas ideias; 3) Testes e planeamento na implementação de novas ideias; e 4) Implementação e difusão de novas ideias.

De seguida, passa-se a descrever, resumidamente, cada uma destas fases:

1) Geração de ideias - diversos estudos realçam a importância dos recursos humanos, nomeadamente de profissionais chave, os chamados “empreendedores públicos”, no processo de inovação, o que, segundo García-Goñi (2008), é um elemento fundamental na definição de políticas de melhoria dos processos de inovação no sector público. Por exemplo, num estudo de caso realizado com diversas organizações pertencentes à administração central do Reino Unido, (Burr, 2009) refere-se que a maioria dos exemplos de inovação é baseada em ideias criadas e desenvolvidas dentro da organização e, muitas vezes, introduzidas pela gestão sénior da organização.

Na mesma linha de pensamento, Eggers e Singh (2009) realçam que os governos não têm falta de ideias sobre o que se deve ou não fazer. No entanto, a geração de ideias tem que ser abordada de uma forma sistemática para que possa produzir resultados com maior valor

acrescentado. Contudo, muitas organizações do sector público têm ignorado os funcionários como fonte valiosa de ideias ou não têm conseguido trazer ideias e inovações do exterior.

A excelência na geração de ideias nos dos serviços municipais depende da definição de metas comuns a toda a organização e aos seus parceiros, as quais, se cumpridas, vão fazer a diferença para o território como um todo.

2) Avaliação do interesse estratégico das novas ideias - depois de gerar ideias, é necessário seleccionar as melhores. Como se decide quais são as ideias que vale a pena desenvolver? Esta é uma questão crucial para as entidades públicas, as quais muitas vezes têm grande dificuldade em defender novas ideias no confronto alargado das partes interessadas que, em diversas ocasiões, detêm o poder de impedir o desenvolvimento dessas ideias.

Nesse sentido, o desenho de processos que alarguem a diferentes actores a avaliação das novas ideias e, desta forma procurar atingir a "sabedoria das multidões", é fundamental para um eficaz processo de selecção das ideias no domínio específico das entidades públicas (Eggers e Singh, 2009). Esses processos (de reconhecimento e selecção), que têm lugar no contexto mais vasto da inovação, são mecanismos que podem ser entendidos como um determinante da inovação e uma forma de capturar os benefícios desta. Para Fuglsang, Hojland e Pedersen (2008: 131) *“é um determinante de inovação porque dá importância e reconhecimento a actividades de inovação, por exemplo, recompensando as pessoas que apresentam ideias inovadoras e implica selecção, difusão e exploração de algumas ideias, enquanto outras são descartadas, sendo entendidas como menos importantes”*.

A existência de mecanismos de selecção não significa, segundo os autores (Fuglsang, Hojland e Pedersen, 2008), que as organizações adoptem exactamente as mesmas ideias e procedimentos, podendo existir uma “selecção divergente”, onde as organizações aprendem umas com as outras, inspiram-se umas nas outras, mas adaptam essas inovações à sua própria realidade.

Dadas as limitações de recursos, apenas um punhado de inovações podem ser adoptadas pelas instituições públicas (García-Goñi, 2008), sendo fundamental para os decisores políticos o desenvolvimento de processos que, em tempo útil, permitam avaliar os potenciais benefícios e custos das ideias inovadoras.

3) Testes e planeamento na implementação de novas ideias - considerando o exposto anteriormente, os líderes das entidades públicas devem evoluir de um apoio a casos particulares de inovação para o apoio a um processo de inovação sistemática. A partir do momento em que as organizações do sector público possuam um *portfolio* regular de inovações, em que nem todas se espera que tenham sucesso, fica claro que os dirigentes tornam aceitável que um projecto se assuma como um fracasso, desde que se aprenda com esse erro e que outros projectos rapidamente o substituam assegurando assim o êxito do conjunto (Burr, 2009).

Com o auxílio da teoria e de processos formais de análise, os responsáveis das entidades públicas poderão diminuir a probabilidade de errar na escolha das ideias inovadoras a implementar. No entanto, apenas a utilização de testes e a experimentação através de um processo rico em tentativas pode potenciar o crescimento económico (Potts, 2009).

As entidades públicas devem experimentar diferentes mecanismos para incentivar o pessoal que está em contacto directo com o público, a desempenhar um papel activo na inovação, apoiando a mensagem dos dirigentes fomentando a experimentação e desenvolvendo incentivos, incluindo sistemas de recompensa e criando um orçamento para resultados de inovação. Devem, de igual modo, utilizar as actividades de inovação para fornecer tempo, recursos e apoio para o desenvolvimento de ideias (Burr, 2009).

4) Implementação e difusão de novas ideias - Uma vez seleccionada e testada, a ideia precisa de ser implementada. Se as boas ideias não são convertidas em novos programas, processos ou práticas e não passam de uma fase de testes, as pessoas dentro da organização vão deixar de as gerar e de acreditar no processo de inovação. Para Eggers e Singh (2009), alguns dos factores mais importantes para o êxito da implementação de uma inovação são:

- dar aos colaboradores e parceiros externos uma participação nos resultados da inovação;
- desenvolver formas de *feedback* regular com os clientes;
- garantir uma comunicação eficaz entre a liderança e os colaboradores que estão em contacto directo com os clientes;
- incorporar a implementação de boas ideias no pensamento estratégico ao nível da gestão de topo;
- clarificar uma definição de missão que possa servir de referencial para avaliar os progressos alcançados.

Para García-Goñi (2008), a estrutura específica de uma indústria determina o processo de difusão da inovação, ou seja, é necessário conhecer bem a estrutura de um sector específico para identificar a melhor forma de promover a difusão das inovações. Esta constatação já tinha sido abordada no estudo de Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste (2005), os quais procuraram explicar a razão pela qual as inovações se difundem no sector público na inexistência de interesses pecuniários por partes dos grupos de interessados envolvidos. As razões apontadas para a difusão da inovação podem dividir-se num grupo de elementos que criam incentivos de inovação do tipo “*top-down*” e outros factores relacionam-se com elementos internos ao sector público, criando um incentivo interno à inovação.

Assim, e segundo os autores (Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste, 2005), é possível dividir estes elementos em incentivos exteriores à inovação (*push-factors*) - entendendo aqui como exteriores, aqueles que não se relacionam com a organização pública enquanto unidade de

análise - e um segundo grupo de factores que se caracterizam por desenvolver a inovação ao nível interno (*pull-factors*), que se procura resumir na tabela seguinte:

Tabela 5.2.4.2. - Incentivos à difusão da inovação nos serviços públicos

Factores externos de difusão da inovação no sector público (<i>push-factors</i>)	
Factor	Descrição
Objectivos políticos	A instituição eleitoral, com as suas eleições em prazos definidos, possui muitas funções, entre as quais o assegurar a vitalidade e renovação das políticas que governam os países. Por isso, pelo menos próximo dos períodos eleitorais, existe um fluxo maior de criatividade e inovação política que se expressa nos programas eleitorais dos diferentes partidos e na actividade governamental.
Opinião pública	A dinamização da opinião pública pode ser um factor que promove a inovação no sector público, especialmente quando a comunicação social capta os sentimentos populares, dando-lhes atenção, amplificando e politizando o seu tratamento. Os cidadãos possuem expectativas em relação à prestação dos serviços públicos e quando estes não correspondem a essas expectativas, o descontentamento da população surge e, em consequência, os políticos tendem a dar prioridade à criação de políticas ou reformas que vão ao encontro das deficiências assinaladas.
Acordos internacionais, leis, regulamentos e padrões	A ratificação de acordos supranacionais por parte das nações leva a que diversa legislação nacional seja produzida ou a que programas e projectos que incentivam a inovação em determinadas áreas de actividade sejam implementados.
Desenvolvimento tecnológico e científico	A interdependência das tecnologias leva a um efeito de “onda” de inovação já que, por exemplo, a disponibilidade de banda larga promove a aquisição de <i>hardware</i> e <i>software</i> adequados, melhora os processos de interface com os clientes e a criação e desenvolvimento de novos conteúdos. Para além deste aspecto, também é um factor determinante da inovação, já que tem um impacto grande nas oportunidades, prioridades e agenda dos políticos, funcionários públicos e público em geral.
Outros desenvolvimentos sociais	Um conjunto de outros desenvolvimentos do foro social podem funcionar como um incentivo à inovação no sector público, por exemplo, o desenvolvimento demográfico de um país pode funcionar como um incentivo à inovação no sector público (por exemplo, o aumento da percentagem da população com mais de 65 anos é um incentivo à criação e desenvolvimento de inovações ao nível da prestação de cuidados de saúde para este escalão da população).
Factores internos de difusão da inovação no sector público (<i>pull-factors</i>)	
Factor	Descrição
Necessidades e preferências dos utentes	Embora existam bastantes críticas em relação à atenção dos serviços públicos às necessidades e interesses dos utentes dos seus serviços, existem diversas evidências de que o sector público reage às necessidades e preferências dos utentes no dia-a-dia das organizações públicas através das interações com os funcionários e também ao nível dos eleitos políticos
Ultrapassagem dos limites da organização e frustração com o	Os funcionários públicos podem sentir-se frustrados com a incapacidade de uma organização pública providenciar os serviços esperados, o que, ampliado pela comunicação social, poderá conduzir a um sentimento público de que é necessário fazer alguma coisa para resolver esse desajustamento, influenciando a decisão dos eleitos políticos. Os funcionários podem igualmente ser a fonte de inovação:

<i>status-quo</i>	a) por estarem ideologicamente predispostos para encarar a mudança como um elemento necessário; b) por serem idealistas ou altruístas, encontrando-se a desempenhar funções no sector público porque querem fazer a diferença e mudar os hábitos instituídos; c) ao proporem inovações, almejando melhorar as condições de progressão na sua carreira profissional; d) por serem intelectualmente curiosos e encontrar na necessidade de mudança um desafio interessante.
Criação de <i>lobby</i>	Tanto no sector privado como no público, as organizações podem decidir encarar o combate à insatisfação dos seus clientes como uma causa de união da empresa, desenvolvendo acções de <i>lobby</i> nesse sentido.
Interdependência tecnológica	O inovador normalmente necessita de recursos complementares para implementar a inovação tais como o controle de inovações complementares, o <i>marketing</i> e canais de distribuição e activos intangíveis como marcas e outros elementos de propriedade intelectual.

Fonte: Elaboração própria baseada em Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste (2005)

A última fase no processo de inovação é a difusão da inovação em toda a organização e junto dos potenciais grupos de interessados. O desenvolvimento e a dinamização de redes, através das quais as inovações possam ser difundidas, possibilitam um maior aproveitamento das mais-valias dessas mesmas inovações. Essas redes podem ser constituídas por indivíduos das universidades, do sector privado, sector financeiro e da tecnologia. O seu contributo passa por gerar mais inovações, facilitar a troca de conhecimento e colaborar com os órgãos de governo na definição de mecanismos de regulação que possam aumentar o ritmo de inovação nas suas organizações (Eggers e Singh, 2009).

5.2.5. Resultados da Inovação

Existe a necessidade de medir e avaliar os resultados da inovação para ser possível retirar conclusões sobre as consequências socioeconómicas dos investimentos realizados. Nas últimas décadas tem existido um maior interesse em definir métricas para a análise da actividade inovadora dos países e organizações, centradas essencialmente na inovação tecnológica que têm sido alvo de críticas. De seguida, partindo de uma revisão das principais abordagens à medição da actividade inovadora nos serviços, procura-se identificar a metodologia mais adequada à medição dos resultados da actividade inovadora nos serviços públicos.

Como já se mencionou anteriormente neste estudo, os governos desempenham um papel decisivo nas sociedades modernas, contribuindo para o crescimento económico, fornecendo bens e serviços, estabelecendo um quadro de regulação para as empresas e indivíduos e implementando políticas redistributivas. O impacto das acções do governo na vida quotidiana dos cidadãos é vasto, nomeadamente em sectores como os serviços de saúde, educação, na assistência concedida a quem perdeu o seu emprego, na concessão de licenças de construção e de condução, construção de estradas e pontes e também no desporto e exercício físico. Para além disso, as actividades do sector público representam uma parte substancial da

riqueza produzida a nível nacional. Por exemplo, em 2007 (OCDE, 2009), a despesa pública representava entre 30% e 53% do produto interno bruto (PIB) dos países membros da OCDE. Portanto, uma boa governação é decisiva para o desenvolvimento económico, social e ambiental a longo prazo, justificando-se a importância de medir as suas actividades (em particular os recursos usados para produzir bens e serviços, procedimentos e práticas de gestão subjacente), bem como os resultados das inovações implementadas.

A inovação envolve uma aprendizagem constante, mas como já foi mencionado, devido à natureza complexa do seu processo, muitos de seus resultados podem ser devidos a outros eventos que ocorrem enquanto a inovação se desenvolve, tornando a aprendizagem muitas vezes um processo pouco racional e previsível (Tidd, Bessant e Pavitt, 2005) e tornando fundamental o desenvolvimento de metas claras que possam servir de orientação para os colaboradores. Por essa razão, as organizações públicas devem procurar desenvolver e utilizar indicadores de inovação e desempenho organizacional, isto é, conseguir identificar os resultados da inovação, porque esse facto contribui para a aprendizagem de toda a organização. No entanto, a avaliação do desempenho inovador de uma organização pública não deve ser reduzida apenas às medidas quantitativas, pois estas têm uma influência negativa nos recursos humanos; o foco da instituição passa a ser o alcance das metas quantitativas e não o bem-estar dos utilizadores do serviço em causa. As organizações devem utilizar as avaliações da sua capacidade inovadora de uma forma ampla, incluindo também algumas medidas de base qualitativas.

Adicionalmente, as organizações, e especialmente os gestores de topo ou responsáveis políticos, podem beneficiar do desenvolvimento de planos sistemáticos de avaliação das suas organizações como um elemento determinante para as suas estratégias políticas (Koch, Cunningham, Schwabsky e Hauknes, 2006).

Para procurar medir se a inovação ocorre ou não no âmbito do sector público, Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste (2005) definem as seguintes tipologias de inovação (Tabela 5.2.5.1.).

Tabela 5.2.5.1. - Tipologias de inovação no sector público

Tipo de inovação	Exemplo
Serviço	A prestação de serviços de saúde em casa do paciente.
Processo	Uma modificação na produção de um serviço.
Administrativa	Um novo instrumento político que pode ser o resultado de uma mudança política.
Sistema	Criação de novas organizações para a prestação dos serviços ou novas formas de cooperação e interacção.
Conceptual	Uma alteração na estrutura de actores, que poderá ser acompanhada pela utilização de novos conceitos, por exemplo, gestão integrada dos sistemas hídricos.
Mudança radical de sistema	A visão do mundo ou de uma determinada realidade organizacional está em mutação.

Fonte: Adaptado de Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste (2005)

Becheikh *et al*, (2007), baseando-se nos trabalhos anteriores de Garcia Goni (2005), Halvorsen *et al* (2005) e Hartley (2005), propõem uma tipologia de inovações no sector público mais alargada e que se materializa nas seguintes categorias:

Tabela 5.2.5.2. - Tipologia alargada de inovação no sector público

Tipo de inovação	Exemplo
Produto	Produtos que incluem características técnicas ou tecnológicas novas ou significativamente melhoradas (por exemplo, novos materiais para a prática de desportos aquáticos).
Serviço	Serviços novos ou significativamente melhorados (por exemplo, a criação de Escolas Desportivas Municipais).
Distribuição	Formas de distribuição novas ou significativamente melhoradas que possibilitam a distribuição dos serviços aos clientes (por exemplo, a criação de uma rede de espaços para a prática desportiva num concelho).
Processos	Organização dos processos de produção dos serviços novos ou significativamente alterados (por exemplo, a implementação de uma <i>intranet</i> que possibilita a ligação das bases de dados dos clientes e utentes de todas as instalações desportivas municipais).
Administrativas e organizacionais	Estruturas ou procedimentos administrativos e de gestão novos ou significativamente alterados (por exemplo, o desenvolvimento de uma aplicação que permita a inscrição “ <i>online</i> ” dos utentes interessados nos serviços desportivos).
Estratégicas e de governação	Mudanças significativas na missão, objectivos estratégicos e formas de governação da organização (por exemplo, a criação de novas entidades para a gestão de equipamentos desportivos municipais).
Conceptuais e retóricas	Novas linguagens e conceitos (por exemplo, “ <i>Simplex</i> ” para a simplificação administrativa).
<i>Marketing</i>	Formas de comunicação e/ou promoção dos serviços novas ou significativamente melhoradas (por exemplo, a implementação de um novo sítio na <i>internet</i>).
Interacções do sistema	Novas ou melhoradas formas de interacção com outras organizações (por exemplo, uma nova forma de colaboração com uma organização do sector privado).

Fonte: Adaptado de Becheikh *et al.*, (2007)

Becheikh *et al.* (2007) referem que as diferentes tipologias de inovação não são mutuamente exclusivas e que algumas delas podem ser cumulativamente classificadas em duas ou mais categorias, realçando também o facto de que os diferentes tipos de inovação estão inter-relacionados e que a presença ou ausência de um determinado tipo de inovação pode suportar ou impedir o desenvolvimento de outro tipo.

É notória, portanto, a complexidade e diversidade das classificações e tipologias da inovação nos serviços públicos.

No presente estudo, e tendo em consideração o facto de algumas destas classificações e tipologias estarem intimamente relacionadas, opta-se por simplificar a forma como se procura identificar a ocorrência ou não da inovação nas organizações públicas, utilizando a classificação mais abrangente e largamente empregue nos principais inquéritos à inovação, que divide os resultados da inovação em: inovação de produto ou serviço, inovação de processo, inovação de *marketing* e inovação organizacional, como é sugerido na última edição do “Manual de Oslo” (2005), efectuando apenas algumas adaptações nas suas definições às características específicas do sector do desporto nas câmaras municipais.

Assim, considera-se que os resultados da inovação são os produtos ou serviços, os processos, as formas de comunicar e as formas de organização do trabalho novos ou significativamente melhorados.

A inovação de serviço ou produto corresponde à implementação de um serviço ou produto novo ou significativamente melhorado em relação às suas características ou utilizações.

A inovação de processo corresponde à implementação de um método para a criação ou o fornecimento de serviços, novo ou significativamente melhorado. Inclui mudanças significativas nos procedimentos, equipamento ou competências com o objectivo de melhorar a qualidade ou reduzir os custos/ tempo de fornecimento.

A inovação de comunicação/*marketing* corresponde à implementação de um novo método de promover o serviço municipal de desporto, os seus serviços ou a implementação de novos métodos para influenciar o comportamento dos indivíduos (municípios, clubes desportivos, entre outros).

Finalmente, a inovação organizacional é a implementação de mudanças significativas na forma como o trabalho ou as pessoas são geridas nos serviços de desporto. Inclui sistemas de gestão, estruturas organizacionais ou programas para melhorar a capacidade de aprendizagem, novos ou significativamente alterados.

5.2.6. Impacto da Inovação

Como é natural, a perspectiva com que se olha a inovação tem uma influência decisiva nos indicadores utilizados para comprovar a presença de actividade inovadora nas empresas e organizações.

Tradicionalmente, as medidas da inovação preocupam-se mais com o resultado do que com o impacto da actividade inovadora, pelo que importa estabelecer a diferença entre estes dois conceitos. O resultado da inovação, como o próprio termo o indica, é aquilo que resulta da inovação, ou seja, são as características novas do serviço ou o serviço na sua totalidade, as alterações que se efectuaram no processo, os novos meios utilizados na comunicação com os cidadãos ou a criação de uma nova estrutura organizacional. O impacto da inovação pretende reflectir as mudanças ocorridas no espaço de intervenção da entidade pública e que resultam directa ou indirectamente do resultado da inovação.

O desenvolvimento dos Inquéritos Comunitários à Inovação (CIS), desde o CIS III, início da década de 90 do Séc. XX, tem revelado mais inovação nos serviços do que aquela que era esperada. Segundo Tether e Howells (2007), existe a necessidade de melhorar a forma como a inovação é medida, constatando-se uma carência de instrumentos apropriados já que os actuais se concentram em demasia nos elementos de inovação tecnológica e ignora os elementos de inovação não tecnológica, bem como os impactos do resultado final da inovação.

Como afirma Callahan (2007), as medidas de impacto, em diversas ocasiões, ou não existem, ou não medem o que realmente interessa aos cidadãos.

A construção de indicadores do impacto das actividades inovadoras de uma organização não é uma tarefa simples. Por exemplo, a probabilidade de duas pessoas concordarem em relação ao impacto esperado da actividade dos serviços públicos de educação ou saúde pública é muito diminuta. As suas opiniões podem convergir em relação ao resultado esperado de se alcançar uma comunidade com melhores níveis de saúde e educação, mas a parte mais complexa encontra-se na definição dos detalhes. O que é que caracteriza uma comunidade saudável? Significa que todos têm acesso aos cuidados de saúde públicos? Significa que todas as crianças são vacinadas a uma determinada idade? Ou que recebem uma refeição saudável e gratuita na escola? O que é que se entende por uma criança com um bom nível de educação? (Callahan, 2007).

Smith (2005) apresenta um conjunto de argumentos que justificam esta dificuldade e complexidade da construção de indicadores da actividade inovadora das organizações. Em primeiro lugar, a medição implica a existência de uma referência, um nível ao qual as entidades sejam qualitativamente similares para que as comparações possam ser feitas ao nível quantitativo. Não é possível comparar entidades qualitativamente diferentes, e os critérios com que se agrupam as entidades necessitam de ser claramente definidos e serem significativos para que os indicadores de inovação tenham algum interesse teórico e prático. Em segundo lugar, um dos principais problemas na construção de indicadores de inovação é a conceptualização do objecto que é medido, o significado do conceito de medida e a fiabilidade dos diferentes tipos de medição.

Até muito recentemente, a prestação de contas das entidades públicas era, essencialmente, um aspecto financeiro (daí o seu nome). Quando os fundos públicos são utilizados, o principal aspecto da prestação de contas relaciona-se com a justificação de como o dinheiro foi investido e em que área foi gasto: pessoal, fornecedores, deslocações, programas de formação, etc. Nos dias de hoje, o conceito de prestação de contas governamental é bastante mais vasto e o termo é utilizado com muita frequência em diversos momentos e por razões distintas. Todavia, como pode o governo prestar contas sobre os resultados que alcançou se, muitas vezes e como já se referiu anteriormente, as expectativas em relação à rentabilidade pública são pouco claras e contraditórias? Uma coisa é prestar contas sobre quanto dinheiro foi investido ou quantas pessoas foram servidas; uma coisa completamente distinta é prestar contas sobre o impacto dos resultados obtidos. Por exemplo, uma coisa é contar o número de pessoas que frequentam as piscinas municipais, mas prestar contas sobre os resultados ou impacto da construção e do funcionamento das piscinas é algo completamente diferente: as pessoas estão mais saudáveis? Os níveis de absentismo diminuíram nas pessoas que praticam regularmente natação? As crianças estão mais atentas na escola e têm resultados educativos melhores? Existe uma maior inclusão social no concelho em virtude da utilização das piscinas?

Quais são as expectativas da sociedade em relação à rede de piscinas públicas? Quais são as expectativas da sociedade em relação à *performance* dessas piscinas?

Nos serviços públicos a mudança, em si mesma, é um factor primordial que tem influência na forma como o processo de inovação ocorre. Os apoiantes e líderes devem ser extremamente claros e específicos em relação à visão futura do que pretendem atingir e em relação aos valores que devem ser seguidos. A imagem do impacto desejado da inovação deve responder à questão do principal motivo para a mudança. A racionalização e a emoção necessária para a mudança, ajuda as pessoas a ver o que necessita ser feito e quando deve ser alcançado (Isaksen e Tidd, 2006).

A prestação de contas das entidades públicas através da análise do impacto dos resultados da inovação requer, em primeiro lugar, a clarificação da razão pela qual um determinado programa governamental ou política existe. Qual a evolução do estado de saúde das crianças desde o ano passado? Qual foi a evolução na segurança rodoviária desde o ano passado até ao presente momento? Qual o nível de preparação dos nossos alunos do secundário para a entrada no ensino superior ou no mercado de trabalho? A resposta a questões como estas forma a base para tornar um governo ou serviço público responsável pela prestação de contas do impacto das suas opções.

A prestação de contas centrada no impacto das acções significa responsabilizar as entidades públicas não só pela despesa, quantidade de serviços disponibilizados e cumprimento de obrigações de divulgação pública e relatórios de actividades, mas também pelo resultado e consequências das suas acções, ajudando a determinar a capacidade inovadora de uma entidade (Callahan, 2007).

Boyne (2003), através de um processo de revisão da literatura, elabora um conjunto de indicadores que visa um equilíbrio entre resultados e impacto das actividades das entidades públicas. Para este autor, as principais dimensões de avaliação do rendimento dos serviços públicos são:

- quantidade dos resultados obtidos (por exemplo, número de operações realizadas nos hospitais, horas de ensino ministradas nas escolas, número de habitações sociais construídas);
- qualidade dos resultados obtidos (por exemplo, a rapidez e fiabilidade do serviço, a cortesia e simpatia do pessoal);
- eficiência (o rácio entre os resultados e o investimento financeiro necessário);
- equidade (a distribuição equitativa dos custos do serviço e os benefícios entre os grupos de utilizadores);

- impacto (por exemplo, a percentagem de alunos que tem sucesso nos exames, a percentagem de doentes hospitalares tratados com sucesso);

- valor obtido por dinheiro investido (custo por unidade de resultado);

- satisfação do consumidor (que pode ser um indicador de diversos aspectos dos resultados obtidos de acordo com as questões que se coloquem aos utilizadores).

Vigoda-Gadot, Shoham, Schwabsky e Ruvio (2008) reúnem, em três dimensões, os indicadores que podem ser desenvolvidos para analisar os efeitos obtidos com uma governação inovadora: satisfação com os serviços, confiança na governação e imagem do sector público. São estes aspectos que devem ser utilizados na construção de unidades de medida do impacto das actividades de governação.

Portanto, pode-se concluir que a definição do impacto das actividades de inovação no sector público, depende de aspectos tangíveis e intangíveis que decorrem dos resultados da inovação. Os efeitos da actividade inovadora podem ser avaliados pelo seu nível de novidade, utilidade e outros critérios, cuja escolha depende de contingências próprias de cada entidade pública, por exemplo, de cada município.

No âmbito das actividades de inovação, a construção das medidas do seu impacto pode ser desenvolvida com base em indicadores que já existem e são conhecidos, ou requerer o desenvolvimento de novas formas de medir o impacto dos seus resultados da inovação.

Para Isaksen e Tidd (2006), as rotinas organizacionais podem ser alteradas através da focalização em novas formas de medir o efeito das acções desenvolvidas. Decisões estratégicas podem auxiliar a desenvolver ferramentas poderosas de gestão, combinando e comparando medidas de *performance* de gestão com medidas de impacto que reflectem as prioridades e percepções dos cidadãos (Callahan, 2007).

No entanto, a literatura sobre a administração pública ainda não integrou o conhecimento já disponível na literatura sobre gestão acerca dos antecedentes e efeitos da inovação (Vigoda-Gadot, Shoham, Schwabsky e Ruvio, 2008).

O impacto das actividades de inovação é incerto e é natural que existam inovações que não alcançam um efeito assinalável ou, em algumas situações, têm mesmo um efeito negativo, uma vez que utilizam recursos e têm um efeito oposto ao que se pretendia inicialmente (Clark, Good e Simmonds, 2008).

Uma tarefa primordial para melhorar a nossa compreensão sobre o impacto da inovação, é o desenvolvimento de estruturas teóricas mais fundamentadas e claras que ajudem a integrar diversas variáveis tais como os recursos, a regulação e gestão da inovação no sector público (Boyne, 2003), bem como as diferentes políticas, os objectivos e as prioridades que decorrem do campo de actuação específico e das características dos seus recursos humanos.

Bloch (2007) refere que a literatura mais recente, no que diz respeito aos sistemas de inovação, realça o papel da aprendizagem e do desenvolvimento de competências, defendendo que os instrumentos de medição da inovação nas empresas oferecem poucos dados sobre as actividades que elas utilizam para desenvolver as competências nos recursos humanos (por exemplo, formação, desenvolvimento de habilidades e rotatividade de locais de trabalho).

A relativa complexidade da inovação no sector público é também influenciada pelo facto de que, neste sector, o papel do “lucro” é substituído por uma multiplicidade de objectivos económicos, sociais, políticos e ambientais com uma importância relativa que se caracteriza pela sua dinâmica (Clark, Good e Simmonds, 2008), pelo que a construção de medidas do impacto da actividade inovadora teria de incluir essas especificidades.

Enquanto a inovação no sector público é cada vez mais alvo de estudos académicos e uma dimensão emergente da *performance* da organização pública, a medição e apresentação das evidências da inovação de forma sistemática está ainda numa fase embrionária (Clark, Good e Simmonds, 2008). As organizações públicas estão focalizadas na melhoria da *performance* num sentido mais genérico e na capacidade de gerar mais valor de cada euro investido, e a medição da sua *performance* inovadora é um aspecto que ainda está subdesenvolvido.

5.3. PROPOSTA DE MODELO CONCEPTUAL

A inovação pode ser definida como um processo não linear, evolucionário, complexo, e interactivo de aprendizagem e de relacionamentos entre a organização e o seu meio envolvente (Silva, 2009). Para Sousa e Silva (2010) a inovação é fruto de uma complexa interacção entre agentes diversos (indivíduos e organizações), munidos de conhecimentos próprios que operam em ambientes moldados por instituições em que os sectores “importam”. Como foi possível constatar na revisão da literatura, nessa interacção intervêm um conjunto alargado de variáveis que estabelecem entre si relações de influência que importa analisar para melhor compreender como ocorre a inovação nos serviços públicos.

Como já foi abordado anteriormente no ponto 5.2.1., a envolvente influencia os processos de inovação e, nomeadamente no sector público, o ambiente ou contexto em que operam os indivíduos é muito diferente do ambiente no sector privado (Windrum, 2008). A literatura sugere que a **proximidade com a envolvente**, entendida num *continuum* entre o nível “micro” e o nível “macro”, em que os diferentes agentes estabelecem redes de cooperação/competição em determinados mundos sociais moldados por instituições próprias, terá uma influência sobre o sistema local de inovação, influenciando a abordagem estratégica à inovação das organizações (Malerba, 2002; Marinova e Phillimore, 2003; Davenport, Leibold e Voelpel, 2006). A influência da envolvente sobre a estratégia da organização pública é, portanto, uma das relações que importa analisar no decurso do presente estudo.

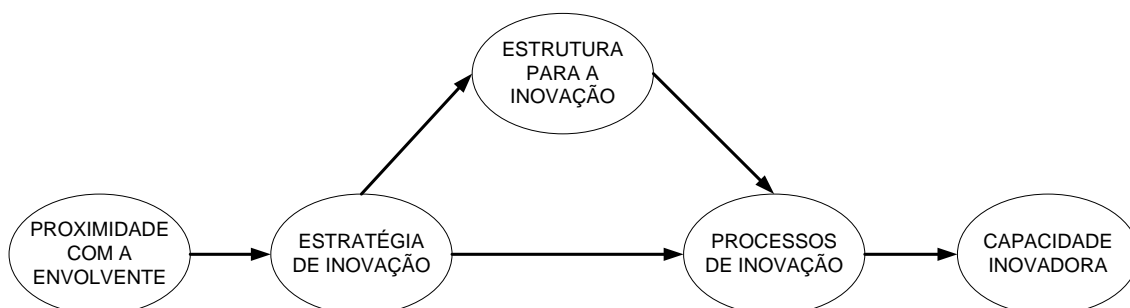
Por outro lado, a literatura refere a influência da estratégia sobre a estrutura das organizações (Ansoff e MacDonnell, 1990; Porter, 1996; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998), sugerindo que as escolhas estratégicas determinam (pelo menos em parte) a forma como as organizações se estruturam, a sua cultura e orientação empresarial. No domínio da inovação, será importante analisar se existe uma influência da **estratégia de inovação** sobre a **estrutura para a inovação** que as organizações do sector público evidenciam. De igual modo, e como vimos anteriormente, a influência da estratégia sobre a execução é referida por diversos autores como um aspecto determinante na capacidade das organizações serem eficazes e eficientes no alcançar dos seus objectivos (Porter, 1996; Farjoun, 2002; Wood, 2007), pelo que será interessante procurar analisar se, no domínio da inovação no sector público, a **estratégia de inovação** tem uma influência positiva sobre os **processos de inovação** destas entidades.

Pelo seu lado, o desenvolvimento de uma estrutura para a inovação será, na perspectiva de diversos estudos (Nelson e Winter, 1982; Shavinina, 2003; Tidd, Bessant, e Pavitt, 2005; Walker, 2007), um dos elementos mais importantes para que os processos de inovação possam ocorrer com sucesso nas organizações. A influência da **estrutura de inovação** sobre os **processos de inovação** é, portanto, outras das relações que importa estudar com maior detalhe no decorrer da presente investigação.

Finalmente, os processos de inovação, através dos quais as organizações transformam ideias em inovações, são referidos como essenciais para a sua capacidade inovadora (Miles, 2007; Fuglsang, Hojland e Pedersen, 2008; Potts, 2009). O estudo da influência dos processos de inovação na capacidade inovadora das entidades do sector público é, assim, entendida como um elemento fundamental para melhorar o nosso conhecimento sobre este fenómeno.

Na Figura 5.3.1., estão representadas as relações genéricas entre as dimensões de inovação no sector público que, no decorrer da presente investigação, se pretende analisar empiricamente.

Figura 5.3.1. - Modelo conceptual de inovação no sector público



Fonte: Elaboração própria

5.4. SÍNTESE

Segundo Fagerberg e Verspagen (2009), é provável que nos próximos anos os estudos de inovação continuarão a caracterizar-se pela utilização de cruzamentos interdisciplinares administrados em função das diferentes temáticas de aplicação.

A complexificação dos processos de inovação é uma realidade presente, introduzindo na análise deste fenómeno as instituições, o sistema organizacional, social, político e económico em que a organização está inserida, a perspectiva histórica e evolucionista e o sector de actividade. O surgimento de novas formas de analisar os processos de inovação, decorrentes da elevada mobilidade dos recursos humanos e das novas formas de comunicação, aumenta o número de variáveis necessárias à compreensão do modo como as organizações inovam: ao mesmo tempo as empresas exploram as suas próprias ideias e as inovações de outras entidades, como por exemplo das instituições de ensino superior com as quais possuem relacionamentos estabelecidos, a empresa pode fomentar o surgimento de “*spin-outs*” baseadas nas tecnologias desenvolvidas internamente e na propriedade intelectual que não é parte do seu “*core business*”, considerando que será melhor desenvolvida e comercializada por uma entidade externa.

Na terceira parte da presente investigação será apresentada a abordagem metodológica a este fenómeno complexo, base em que assenta o nosso estudo empírico, delimitado o universo de estudo e as opções seguidas na condução da investigação empírica.

PARTE III - ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 6 - DESENHO DA INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

6.1. INTRODUÇÃO

A revisão da literatura revela que a investigação sobre a inovação nas organizações do sector público se encontra num momento importante do seu percurso científico e que o desenvolvimento de instrumentos de medida pode contribuir decisivamente para a sua afirmação.

Esses instrumentos e essas ferramentas de avaliação da capacidade inovadora das organizações ainda não atingiram um estado de desenvolvimento e disseminação suficiente para que a sua utilidade na gestão das organizações possa ser uma realidade consolidada, considerando a diversidade destas e a especificidade dos sectores em que elas operam.

Um dos objectivos principais do presente trabalho é contribuir para o desenvolvimento teórico e empírico da inovação no sector público e para a construção e validação das suas medidas. Assim, neste capítulo procura-se desenvolver os tópicos relacionados com o desenho da investigação e a metodologia a utilizar na recolha e tratamento dos dados.

6.2. PERSPECTIVAS FILOSÓFICAS DA INVESTIGAÇÃO

O objectivo da investigação em ciências sociais é a produção de um corpo de conhecimento que permita entender e explicar os fenómenos complexos do mundo social. Torna-se, portanto, fundamental identificar as perspectivas filosóficas inerentes às escolhas do investigador, uma vez que os conceitos adquirem significados diferentes consoante a vertente epistemológica em que se baseiam.

Assim sendo, começa-se por abordar as perspectivas epistemológicas que sustentam o conhecimento no campo da inovação e depois apresenta-se a perspectiva epistemológica que guiou a presente investigação.

6.2.1. Perspectivas Epistemológicas sobre Inovação

Considerando que a filosofia da ciência se ocupa do estudo sistemático dos conceitos e esquemas conceptuais, Veciana (1990, p.5) afirma que a filosofia se tem ocupado de algumas perguntas fundamentais: “O que existe e qual é a natureza ou estrutura do que existe?”, “Como podemos conhecer as coisas que existem e como justificamos as nossas pretensões de conhecimento?”, “Como se relacionam os conceitos entre si? O que é uma inferência correcta ou um raciocínio válido? O que é verdade?”. É através de três disciplinas filosóficas principais que a filosofia da ciência se tem ocupado destas perguntas, mesmo que as suas fronteiras sejam contínuas e, portanto, nem sempre fáceis de delimitar: a) A Metafísica (que investiga os primeiros princípios de todas as coisas, a origem e a estrutura do existente); b) A Epistemologia ou Teoria do Conhecimento (que estuda os instrumentos para a aquisição e validação do conhecimento científico, ou seja, o papel da observação, da experimentação, a natureza das hipóteses, o papel dos modelos e das teorias e a caracterização do conhecimento científico; c) A Lógica (que estuda as formas e leis intrínsecas ao conhecimento humano).

A epistemologia (*episteme*, conhecimento, + *logos*, teoria) é entendida como a teoria que trata da origem, da natureza, das espécies e da validade do conhecimento (Sousa, 1978: 13). O mesmo autor estima que até 1940, a epistemologia era considerada não só como um ramo da filosofia, como teoria da ciência, mas também uma explicação ou interpretação filosófica do conhecimento em geral, expresso nos três componentes: sujeito, elemento e imagem. Continuava-se assim a seguir a concepção filosófica de Kant, que assentava o conhecimento na sensibilidade, no entendimento e na razão, mantendo-se a epistemologia como parte da «reflexão do espírito» sobre o comportamento teórico para considerar a sua parte formal como a lógica dessa concepção. A epistemologia partia da teoria da ciência, como filosofia do conhecimento científico, enquanto a reflexão do «espírito» sobre o comportamento prático do homem se tomava como a teoria dos valores.

De um modo geral, e sobretudo no campo académico, a epistemologia continua a empregar-se como explicação e interpretação filosófica do conhecimento em geral ou científico, para determinar a sua validade, origem e natureza. Para esta concepção, o conhecimento baseia-se em três elementos fundamentais: sujeito, objecto e sua relação, a que se dá o nome de «imagem». Estes elementos deverão ser entendidos, segundo o autor (Sousa, 1978: 102), em termos muito complexos, porque o sujeito não é o mero indivíduo natural e isolado; o objecto não se reduz ao material da simples observação e experiência particular do indivíduo; assim como na relação entre sujeito e objecto não surge apenas a mera «imagem» afastada da acção do sujeito que conhece. Na verdade, o indivíduo, como sujeito que conhece, é acima de tudo uma entidade sociocultural, porque, para conhecer, tem de adquirir previamente conceitos em convívio ou associação com outros, e não apenas por puro raciocínio ou teorização, uma vez que tal sucede, vulgarmente, por treino, aprendizagem e simples comunicação ou convívio.

Em termos gerais, a *Epistemologia* é a disciplina, de estatuto filosófico, que toma por objecto de investigação o conhecimento científico (Barata, 2008). Há que notar que a Epistemologia produz um discurso de conhecimento que se pronuncia sobre *sistemas de conhecimento* previamente constituídos. Etimologicamente, a palavra ‘epistemologia’ designa o *logos* da *episteme*, ou seja, o *discurso sobre a ciência*, ou ainda, a razão da mesma. Nestes termos, tratando-se de um discurso *sobre* a ciência e não *de* a ciência, poder-se-á qualificá-la como uma investigação de natureza *reflexiva*. Tratar-se-á, em suma, de reflectir sobre problemáticas, quer as mais ou menos gerais, e portanto mais ou menos transversais às ciências, quer as mais ou menos específicas a cada ciência (Barata, 2008).

O conhecimento, por outro lado, é um complexo de actuação e descrição. Para actuar, o sujeito, que conhece, serve-se de meios práticos-naturais; para descrever, serve-se de meios intelectuais, como conceitos fundamentais ou específicos. Na actuação, o automatismo revela a eficácia do conhecimento; na descrição, a lógica toma-se como o principal veículo, que exhibe ou comunica o conhecimento (Sousa, 1978: 14).

Para Barata (2008), nem todas as crenças são conhecimento, menos ainda conhecimento científico. Pode-se sustentar crenças falsas, as quais, em virtude da sua falsidade, não são realmente conhecimento, pois este é, por definição, conhecimento de verdades. Já por outro lado, mesmo entre as crenças verdadeiras nem todas valem como conhecimento. Julgar saber sem saber porquê não é realmente saber, donde, não basta a uma crença ser verdadeira para que constitua conhecimento; necessário é que seja também uma crença justificada, uma crença provida de razões. Portanto, para considerarmos algo como conhecimento, são pelo menos três as condições a satisfazer: tratar-se de uma crença, ser verdadeira e, por fim, justificada.

Na opinião de Kant a principal característica de uma ciência está na ordenação dos conhecimentos segundo uma inter-relação lógica que lhe fornece coerência e um objecto comum ao qual se referem. O autor chama a atenção para o facto de que algumas correntes, como o racionalismo crítico, relativizaram a importância das discussões em torno do objecto de conhecimento de uma ciência e realça a importância desta se ocupar de resolver problemas. De igual forma, o autor refere a importância da verdade ou probabilidade dos conhecimentos ser capaz de ser comprovada através de investigações, experimentação e observação. (Veciana, 1990: 3-4)

No contexto do presente estudo, os eleitos e técnicos que desenvolvem a sua actividade profissional nas câmaras municipais, ao procurarem criar conhecimento útil que permita dar cabimento às competências legais e aos objectivos das suas organizações, desenvolvem, e ao mesmo tempo influenciam, as crenças e justificações em relação a diversos fenómenos que condicionam as suas decisões e formam representações sobre a realidade desportiva local, designadamente ao nível da inovação nos serviços públicos de desporto.

Do ponto de vista de Veciana (1990), o objectivo de toda a ciência é investigar a verdade, ou seja, obter conhecimentos verdadeiros acerca de um determinado objecto. A fim de alcançar esse desiderato, a ciência experimenta, descobre, mede e observa; formula hipóteses e testa essas hipóteses; elabora questões sobre a natureza e procura obter respostas; estabelece teorias que descrevem o como e explicam o porquê das coisas; inventa técnicas e instrumentos, separa o verdadeiro do falso, o que tem sentido do que não o tem; diz como chegar e como fazer o que se quer fazer. Em algumas situações o conhecimento verdadeiro nem sempre é passível de ser alcançado e a ciência ocupa-se de formular hipóteses prováveis, descrever problemas ou colocar questões e desde que essas hipóteses, problemas ou questões se ordenem sistematicamente em torno de um objecto, constituem uma ciência. Com efeito, e de acordo com a corrente de pensamento do racionalismo crítico, o ponto de partida para a análise científica é sempre um problema ou uma “situação problema” existente num determinado campo e os esforços de delimitar rigorosamente as fronteiras de uma ciência são de duvidosa utilidade. O que interessa fundamentalmente é conseguir que os resultados e os métodos das diferentes disciplinas científicas sejam úteis a que se alia o objectivo de aproveitar dessa forma o seu potencial para o desenvolvimento do conhecimento. (Veciana, 1990).

A identificação e descrição dos factores que influenciam o processo de inovação dos serviços de desporto das câmaras municipais portuguesas e, conseqüentemente, a sua capacidade inovadora, é um problema complexo, exigindo uma abordagem que consubstancie aquilo que é denominado de construção de conhecimento *Modo II*, de acordo com a descrição de Gibbons *et al* (1994). Enquanto o *Modo I* é baseado numa determinada disciplina científica, hierárquico, orientado para a ciência e baseado no modo linear do fluxo de conhecimento, o *Modo II* é transdisciplinar, heterogéneo e mais reflexivo socialmente, baseado em factores mais diversos.

Considerando o *Modo II* como aquele que é mais representativo na actual produção de conhecimento nos países desenvolvidos, constata-se a grande importância dada ao conhecimento e à aprendizagem pelo discurso social e económico actual, manifestado em termos e conceitos como a “economia do conhecimento” (OCDE, 1996), a “economia da aprendizagem” (Lundvall, Johnson, Andersen e Dalum, 2002) e o crescimento de campos de análise como a gestão do conhecimento. Contudo, quando se aborda as questões dos processos de desenvolvimento desportivo local, depara-se com um conhecimento com características muito particulares, é altamente tácito, localizado e não transferível, embebido em redes locais de actores e instituições e que se materializa numa especificidade própria das políticas, estruturas e dos serviços desportivos municipais. Neste contexto, a posição dominante da autarquia é evidente na construção de conhecimento, já que a sua posição enquanto elemento chave no financiamento de muitos actores do desporto influencia a direcção, o sentido e a intensidade do desenvolvimento desportivo. Porém, também parece evidente uma intervenção recíproca por parte dos restantes actores e ambiente institucional,

configurando uma dinâmica, diversidade e complexidade elevada na formulação e aplicação de políticas de desenvolvimento desportivo.

As diferenças nos pressupostos epistemológicos condicionam, não apenas o entendimento que os gestores têm acerca do conhecimento organizacional, como também a sua aplicação, determinando o modo como ele é gerido pelo que é necessária a clarificação da perspectiva epistemológica da presente investigação.

6.2.2. Perspectiva Epistemológica da Investigação

Torna-se fundamental, para o investigador, identificar a perspectiva filosófica que guia a sua investigação porque clarifica quais os pressupostos em que se baseiam as suas posições e opções tomadas ao longo do estudo.

Os debates em torno dos métodos de investigação em ciências sociais estão directamente relacionados com os pressupostos acerca da ontologia, da epistemologia e da natureza humana, encontrando-se na literatura destacadas três perspectivas filosóficas: a positivista, a interpretativa e a realista.

A perspectiva positivista assenta na crença de que só o observável pode ser científico e, deste modo, o mundo social é uma máquina ou um sistema fechado cujas características podem ser medidas através de métodos objectivos. Através de um conjunto de técnicas correctamente aplicadas, o investigador pode reduzir a influência dos valores sociais e culturais e, dessa forma, obter uma imagem da realidade que é independente do observador.

A perspectiva interpretativa concebe o conhecimento como uma construção social em que as teorias fornecem meios de entender o mundo, mas nunca verdades absolutas. O conhecimento da realidade é uma construção social e o investigador é parte do que é observado.

Finalmente, a perspectiva realista ou do realismo crítico entende que o fenómeno social é o resultado de uma variedade de estruturas, as quais, embora não possam ser directamente compreendidas, podem ser inferidas através do exame dos seus efeitos.

A organização e a gestão são aspectos do mundo social. A organização é uma construção social e a gestão é o processo que alimenta essa construção social.

O presente trabalho, baseado no enquadramento teórico existente, procura interpretar a realidade em função de dados objectivos recolhidos junto de elementos chave das organizações, reduzindo assim qualquer atitude determinística do investigador face ao objecto de estudo. Procura-se contribuir para a teoria, na base de evidências testadas com métodos científicos e não em simples constatações de fenómenos imediatos fundamentados em juízos de valor.

Estando perante um fenómeno complexo em que não existe o desenvolvimento prévio de estudos que permitam uma melhor compreensão das suas variáveis, é aconselhável utilizar métodos de investigação que permitam abarcar uma elevada percentagem do universo a estudar e identificar, para estudos futuros, o leque de potenciais variáveis que expliquem os fenómenos estudados. Assim sendo, o presente trabalho utiliza instrumentos de recolha de dados (inquérito por questionário) úteis para a colheita de uma grande quantidade de informação de um universo disperso geograficamente, aproximando-nos da abordagem filosófica interpretativa em que elementos chave das organizações são inquiridos sobre a percepção que possuem da sua realidade profissional e, no âmbito da perspectiva do realismo crítico, procura-se identificar os elementos observáveis que podem explicar as características de um fenómeno social como é a capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais.

6.3. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

O desenho da investigação consiste na sequência lógica e ordenada das várias fases do processo de investigação. A escolha da metodologia decorre do desenho da investigação e, por isso, o desenho da investigação e a metodologia são dois processos da estratégia de investigação intimamente relacionados.

Tharenou, Donohue e Cooper (2007) referem quatro principais tipos de desenhos de investigação: experimentais ou semi-experimentais, estudos de campo correlacionais, estudos de caso e investigação-acção:

- a) Os estudos que recorrem a um desenho experimental são normalmente conduzidos fora do local onde o fenómeno ocorre normalmente (p.ex., num laboratório) e são desenvolvidas formas de controlar o maior número possível de interferências externas. Os estudos semi-experimentais são semelhantes aos anteriores mas são realizados em condições reais (p.ex., nas organizações).
- b) Um estudo de campo correlacional é baseado em dados de inquéritos conduzidos numa determinada população ou amostra, em que as relações entre uma ou mais variáveis dependentes e uma ou mais variáveis independentes são analisadas.
- c) Um estudo de caso é uma análise detalhada de uma entidade, acontecimento ou situação. O seu objectivo é procurar explicar o processo de um determinado fenómeno no seu contexto. A unidade de análise (ou seja, o caso) pode estar circunscrito a um indivíduo ou ser alargado a um país. Um dos benefícios de utilizar o estudo de caso é que ele permite uma análise aprofundada de elementos empíricos específicos. Os estudos de caso podem empregar dados quantitativos ou qualitativos para responder a uma pergunta de partida. A principal dificuldade deste desenho de investigação está na sua dificuldade de generalizar para outros casos; contudo, a capacidade de generalização pode ser melhorada ao ser utilizado mais do que um caso.

d) Os estudos que utilizam um desenho de investigação-acção alternam ciclicamente entre um processo de diagnóstico (investigação) e intervenção (acção) até existir uma compreensão e mudança no sistema social (p.ex., na organização) que está a ser analisado. Em cada interacção, são desenvolvidas interpretações que, por sua vez, servem de informações para a nova fase do ciclo. Neste tipo de desenho de investigação, tanto o investigador como os membros do sistema social que está a ser estudado trabalham de uma forma colaborativa, procurando compreender e melhorar o sistema social.

O processo que foi seguido para escolher o desenho de investigação utilizou como modelo os passos sugeridos por Sekaran (2003), implicando a determinação de seis aspectos básicos: 1) o propósito do estudo; 2) o tipo de investigação; 3) a extensão da interferência do investigador; 4) a montagem do estudo; 5) a unidade de análise; e 6) o horizonte temporal do estudo. De seguida, descreve-se, de uma forma breve, cada um destes passos (no seguimento da apresentação da metodologia, estes aspectos serão abordados mais detalhadamente).

No que concerne ao propósito do estudo, se a presente investigação se debruça sobre a identificação dos factores que influenciam a capacidade inovadora das câmaras municipais portuguesas na prestação de serviços públicos de desporto e, mais especificamente, sobre os efeitos que esses factores têm na capacidade inovadora das câmaras ao nível dos serviços de desporto, o teste de hipóteses é indicado em detrimento do estudo exploratório, descritivo ou estudo de caso. Pese embora o sector e a unidade de análise a estudar pela inexistência de estudos empíricos anteriores exijam o desenvolvimento de novas escalas de medida da capacidade inovadora, a produção teórica existente permite suportar a fundamentação de hipóteses para o estudo.

Relativamente ao tipo de investigação, os estudos podem estabelecer uma relação causal (procurando determinar a causa) ou de correlação (em que se procura identificar os factores associados a determinada situação) (Tharenou, Donohue e Cooper, 2007). O presente estudo enquadra-se no primeiro tipo, procurando identificar as variáveis que explicam a capacidade inovadora dos serviços públicos de desporto das câmaras municipais.

A interferência do investigador, no enquadramento desta investigação, entende-se que deva ser mínima, resumindo-se à administração de um questionário, reunindo, portanto, as características de um estudo de campo (segundo a divisão proposta por Tharenou, Donohue e Cooper, 2007).

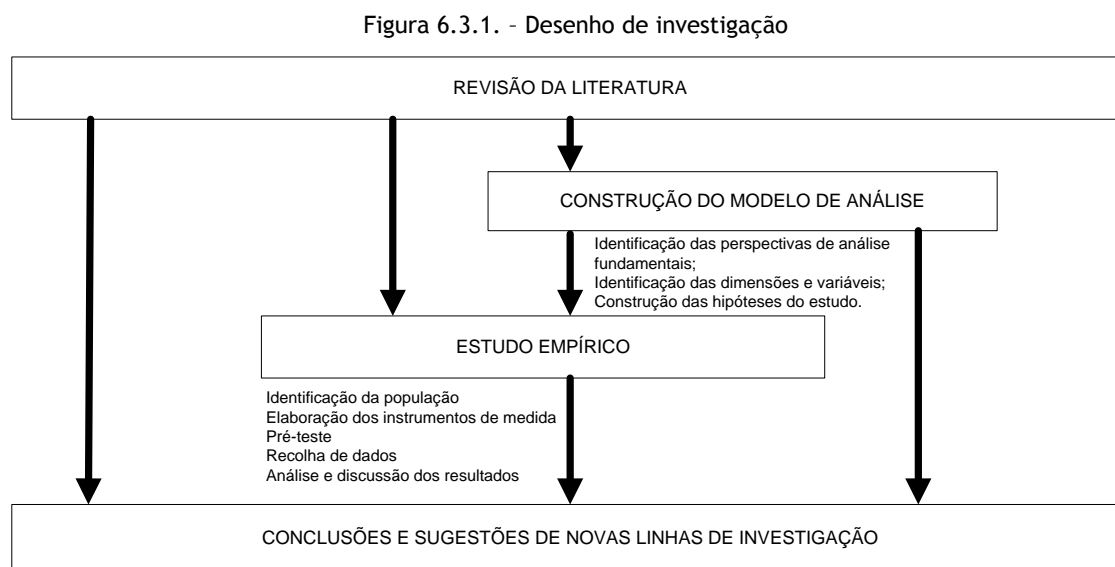
No que diz respeito à montagem do estudo, distinguem-se os estudos que decorrem em ambiente natural, onde a actividade se desenvolve normalmente, dos que decorrem em ambiente artificial. Estudos de campo, como o do presente estudo, são invariavelmente

conduzidos em ambiente natural, enquanto estudos causais têm lugar em ambiente artificial (laboratório).

A unidade de análise da presente investigação foi determinada pelas questões de investigação. Ao procurar identificar quais os factores que influenciam a capacidade inovadora das câmaras municipais portuguesas na prestação de serviços públicos de desporto, a nossa unidade de análise fica confinada às estruturas orgânicas responsáveis pelo desporto nas câmaras municipais.

Finalmente, no que concerne ao horizonte temporal, o investigador pode optar por um estudo de carácter seccional (os dados são recolhidos num único momento no tempo) ou longitudinal (diferentes momentos no tempo para os mesmos casos). Considerando o tempo disponível para a realização da investigação, a opção recaiu sobre um estudo de carácter seccional.

Nesse sentido, o presente estudo segue o desenho de investigação apresentado na Figura 6.3.1.:



Fonte: Elaboração própria baseada em Hill e Hill (2002), Sekaran (2003) e Tharenou, Donohue e Cooper (2007)

O presente estudo empírico seguiu, portanto, uma estratégia de investigação do tipo quantitativo não-experimental, em que não existe manipulação das condições, mas sim a descrição de fenómenos do universo visado. Esta estratégia caracteriza-se pela utilização de um questionário na recolha de dados, existindo decisões prévias sobre o tratamento estatístico dos dados a obter.

A opção por este instrumento de investigação, como já foi referido anteriormente, justifica-se por permitir a recolha da informação junto de um subconjunto mais amplo do universo,

objecto de estudo, a um custo relativamente baixo e com a respectiva economia de tempo. Os questionários são normalmente conduzidos com o objectivo de procurar obter informações junto de determinados indivíduos, informações essas que podem estar relacionadas com as suas percepções ou atitudes em relação a um determinado assunto (Tharenou, Donohue e Cooper, 2007). Neste caso, interessava conhecer a percepção dos responsáveis políticos ou técnicos do desporto das câmaras municipais sobre diversas variáveis que podem influenciar a capacidade inovadora dessas organizações, pelo que esta opção pareceu a mais adequada.

A concretização do estudo numa amostra ampla da população poderá permitir a análise de subgrupos e potenciais comparações entre vários grupos existentes na amostra, bem como a identificação das dimensões e variáveis que melhor permitem explicar a capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais.

Existem, todavia, algumas desvantagens na utilização de questionários, tais como a validade e fiabilidade dos dados que se obtêm a partir da sua aplicação (Tharenou, Donohue e Cooper, 2007) as quais, usando técnicas descritas mais à frente neste estudo, o investigador procura controlar.

No presente estudo, a unidade de análise é a estrutura camarária responsável pela prestação de serviços públicos desportivos. Normalmente esta estrutura está enquadrada no pelouro do desporto (quando ele existe na orgânica camarária), mas também pode assumir a forma de departamento ou divisão integrada noutro pelouro ou, em algumas situações, a forma de empresa municipal, o que depende das características e opções políticas e de estrutura tomadas a nível municipal.

6.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A observação engloba as operações através das quais o modelo de análise (constituído por hipóteses e conceitos) é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis (Quivy e Campenhoudt, 1998). Considerando a complexidade do objecto de estudo, esse modelo facilita a identificação dos dados que importa recolher, ou seja, os dados pertinentes à presente investigação. Os dados são informação na forma de observações, ou medidas, ou valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidos por diversas entidades (Hill e Hill, 2002).

Ao procurar definir o campo de análise toma-se para linha de partida o principal objectivo da presente investigação (a identificação e análise dos factores que influenciam a inovação dos serviços de desporto das câmaras municipais portuguesas), pelo que, considerando o tempo e os recursos disponíveis, e as características do objecto de estudo, define-se a população ou

universo da presente investigação, os serviços de desporto das 308 Câmaras Municipais Portuguesas (INE, 2008).

A recolha de dados, base de uma investigação empírica (Hill e Hill, 2002), envolve, entre outras, a resposta a uma questão fundamental: quem vai fornecer os dados? Considerando que o interesse da investigação é organizacional e não individual (identificar a capacidade inovadora da organização e não a capacidade inovadora do indivíduo), o método dos “*key informants*” (Kumar, Stern e Anderson, 1993) é uma técnica que parece indicada às características e objectivos do estudo e que consiste na procura de informação acerca de um contexto social, dirigida a um número de participantes previamente seleccionados. O planeamento de uma amostra inicia-se com a especificação do universo de estudo, os elementos que possuem a informação desejada pelo investigador.

A definição do problema de investigação, quando efectuada a partir de uma afirmação clara e precisa, identifica quem deve e quem não deve ser incluído na amostra. É de realçar que o universo de estudo é composto de entidades com características diversas. Essa variedade decorre de factores como as opções políticas, a dimensão dos municípios, a história, entre outros. Na orgânica política de uma Câmara Municipal é possível existir um Pelouro do Desporto ou apenas um Gabinete de apoio ao associativismo desportivo. De igual forma podem coexistir um Pelouro do Desporto e uma Empresa Municipal constituída com a finalidade de gerir as instalações e programas desportivos.

Tendo consciência desta diversidade, utiliza-se, como critério de escolha dos “casos” de investigação, as estruturas camarárias responsáveis pela prestação dos serviços públicos de desporto, considerando necessária e fundamental a sua caracterização no processo de recolha de dados da investigação.

De acordo com os dados do Anuário Estatístico de Portugal (2008), Portugal possui 308 câmaras municipais, com a distribuição que se apresenta na tabela 6.4.1.

Tabela 6.4.1. - Número e distribuição da população nos municípios portugueses

	Nº Municípios	População Total
Continente	278	10 135 309
Região Autónoma dos Açores	19	244 780
Região Autónoma da Madeira	11	246 161
Total	308	10 627 250

Fonte: INE - Anuário Estatístico de Portugal, 2008

No Continente, a distribuição da população total por município, e segundo os dados das estimativas provisórias em relação a 2008 (últimos dados disponíveis no Instituto Nacional de Estatística), é um elemento que nos permite entender melhor as diferenças existentes na realidade nacional. Lisboa, com uma população estimada de 489.562 indivíduos, é o município com maior número de residentes, enquanto, no outro extremo, encontra-se o município de

Barrancos com 1.697 indivíduos residentes. Na região autónoma dos Açores, Ponta Delgada é o município com maior número de habitantes, 64.092, enquanto o município do Corvo possui apenas 488 residentes. Na região autónoma da Madeira, o Funchal com 98.583 habitantes é o município com maior população e Porto Santo, com 4.401, aquele que possui menos residentes.

As informações estatísticas relativas ao sector do desporto nos municípios estão organizadas segundo quatro áreas de despesas: actividades desportivas, associações desportivas, construção e manutenção de recintos e outras actividades.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística referentes a 2007, o total de despesas dos municípios em desporto representa 301.414.000 euros, dos quais, um pouco mais de metade das despesas se destina à construção e manutenção de recintos desportivos (Tabela 6.4.2.2.).

Tabela 6.4.2. - Despesas dos municípios com desporto

	Totais	Despesas Correntes		Despesas de Capital
		Remunerações	Outras despesas	
Actividades desportivas	61 219	24 625	34 705	1 889
Associações desportivas	66 844	719	49 842	16 283
Construção e manutenção de recintos	158 190	14 877	23 216	120 097
Outras actividades	15 162	7 787	5 006	2 370
Total	301 414	48 008	112 768	140 638

Fonte: INE - Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, 2007. Unidade 1.000 euros

Como já se referiu anteriormente, atendendo à complexidade da temática da presente investigação, opta-se por utilizar a metodologia dos “*key informants*”, considerada por diversos autores como vantajosa quando se trata de investigar um fenómeno organizacional complexo e estratégico (Philips, 1981, John e Reve, 1982; Glick, 1985; Kumar, Stern e Anderson, 1993). Este método caracteriza-se por uma recolha de informação acerca de um contexto social, dirigida a um conjunto de participantes previamente seleccionados.

De acordo com Anderson (1987), os participantes num estudo organizacional podem assumir dois papéis distintos: informadores ou respondentes. Os inquiridos que actuam como informadores não são escolhidos de forma aleatória. Eles devem possuir qualificações especiais, tais como um determinado *status* ou conhecimento especializado acerca de uma matéria específica. Assim, os inquiridos, assumindo o papel de “*key informants*”, reportam as suas percepções e os seus julgamentos acerca de determinadas propriedades organizacionais (ex: o relacionamento da organização com a sua envolvente ou o tipo de estratégia e o seu nível de formalização). Pelo contrário, os inquiridos que participam como respondentes fornecem informação sobre si próprios como indivíduos (ex. : o seu grau de satisfação com o clima de trabalho).

Por conseguinte, quando os inquiridos actuam como informadores, a unidade de análise e o nível de interesse teórico é organizacional.

Assim, suportados pela revisão da literatura, e considerando que a inovação é um fenómeno transversal dentro das organizações é necessário que, ao utilizar como instrumento de recolha de dados o questionário, este seja respondido por quadros superiores dentro da organização. Esses indivíduos estarão mais aptos a conhecer os diferentes factores internos e externos à sua organização que contribuem para a capacidade inovadora e, dessa forma, a sua percepção da realidade será útil para a compreensão do fenómeno estudado. Nesse sentido, opta-se por considerar que os questionários devem ser dirigidos a elementos que desempenham funções de topo nos serviços de desporto, nomeadamente o responsável político pelo desporto (vereador ou presidente de câmara) ou o responsável técnico (assessor, director de departamento ou chefe de divisão, de acordo com as características da estrutura orgânica da autarquia), actuando, estes indivíduos, como informadores, de acordo com a designação de Anderson (1987).

O processo de estimação da amostra é um passo fundamental em qualquer investigação empírica. Na maior parte das situações, o investigador procura analisar os dados da amostra, tirar conclusões e extrapolar as conclusões para o Universo (Hill e Hill, 2002). Contudo, esse processo deve ser planeado cuidadosamente, visto que a ocorrência de erros metodológicos na escolha da amostra podem significar que ela não seja representativa do Universo e, portanto, as conclusões não possam ser extrapoladas com um grau de confiança aceitável, para o Universo.

Hill e Hill (2002) sugerem que o investigador opte por uma das duas opções básicas seguintes: a) escolher um Universo com dimensão suficientemente pequena para poder recolher dados de cada um dos casos do Universo, mas suficientemente grande para suportar as análises de dados planeadas, ou b) escolher uma amostra representativa do Universo, utilizando métodos formais de amostragem.

No caso da presente investigação, e tendo sido definido o universo e caracterizado os inquiridos, optou-se por realizar o estudo à totalidade do Universo constituído pelos serviços de desporto das 308 Câmaras Municipais Portuguesas.

A eleição das técnicas estatísticas adequadas ao problema de investigação é um aspecto de importância crucial em qualquer investigação empírica. Ponderando a quantidade de variáveis envolvidas na compreensão dos factores que influenciam a capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais, a nossa opção natural recaiu sobre as técnicas estatísticas de análise multivariada. Esta análise é relativa às técnicas estatísticas que permitem o exame simultâneo de diversas medidas dos indivíduos ou itens alvo de investigação e em que todas as variáveis são aleatórias e inter-relacionadas de tal forma que uma interpretação separada dos seus diferentes efeitos não faz sentido (Hair *et al*, 2009).

A escolha das técnicas estatísticas implica alguns pressupostos, nomeadamente a quantidade dos casos necessários à sua aplicação. Numa abordagem genérica a este problema, e conhecendo a complexidade dos modelos, Hair *et al* (2009), sugere os seguintes valores:

- amostra mínima de 100 casos: modelos que contêm cinco ou menos constructos, cada um com mais de três itens (variáveis observáveis) e com elevada proximidade dos itens (0.6 ou superior);

- amostra mínima de 150 casos: modelos com sete constructos ou menos, proximidades modestas (0.5) e sem constructos não identificados;

- amostra mínima de 300 casos: modelos com sete ou menos constructos, baixas proximidades (menos de 0.45) e/ou constructos não identificados (menos de três);

- amostra mínima de 500 casos: modelos com elevado número de constructos, alguns com pouca proximidade e/ou possuindo menos de três itens de medida.

Se os dados se afastarem da normalidade, será necessário aumentar a amostra mínima referida anteriormente.

Será com base nestes valores de indicadores que se tomam as decisões necessárias ao tratamento estatísticos dos dados, sabendo que ao utilizar a metodologia dos “*key informants*” e restringindo a um questionário a participação de cada organização, a nossa população se limita a 308 casos.

6.5. INSTRUMENTOS DE MEDIDA

6.5.1. - SELECÇÃO DOS ITENS

Um instrumento é um mecanismo que se utiliza para procurar medir um fenómeno (Colton e Covert, 2007). O desenvolvimento de medidas robustas de variáveis é, provavelmente, um dos maiores desafios que se coloca ao investigador. Escalas de medida pouco robustas podem tornar qualquer trabalho de investigação científica completamente inviável.

Da mesma forma, no campo de acção da prática da gestão, os responsáveis das entidades públicas necessitam de instrumentos que permitam situar a organização num determinado nível de desenvolvimento e comparar a sua *performance* com a de outras organizações semelhantes.

Porém, e apesar de nos últimos anos se ter assistido a um aumento do interesse na investigação sobre a inovação nos serviços públicos (Grady e Chi, 1994; Gabris, Golembiewski e Ihrke, 2001; Lonti e Verma, 2003; Lekhi, 2007; Doner, Hicken, Ritchie, 2009; Potts, 2009), o desenvolvimento de instrumentos que permitam a identificação dos factores determinantes

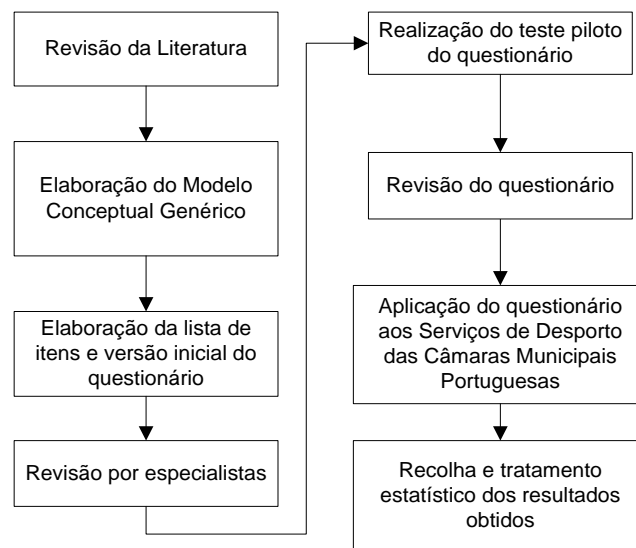
da capacidade inovadora deste tipo de organizações tem sido alvo de grande controvérsia no meio académico (Salazar e Holbrook, 2004; Morris, 2008; Schibany e Streicher, 2008).

As principais críticas apontam para a falta de instrumentos que permitam medir a inovação enquanto actividade e não apenas a inovação enquanto resultado. A necessidade de se construírem instrumentos que possam medir a capacidade das organizações inovarem e que estejam adaptados ao sector onde essas organizações operam é outro dos aspectos que tem sido referenciado como fundamental para melhorar o conhecimento da inovação nas organizações (Salazar e Holbrook, 2004).

No âmbito desta investigação e para a elaboração do questionário, procurou-se pesquisar na literatura relevante dos domínios conceptuais objecto de estudo, como os artigos publicados em revistas científicas da especialidade, escalas de medidas já testadas em investigações anteriores. Como resultado esperado dessa investigação, pretendia-se identificar escalas ou itens relacionadas com as dimensões do modelo genérico elaborado a partir da revisão da literatura.

Os principais passos seguidos no desenvolvimento do instrumento de recolha de dados são apresentados na Figura 6.5.1., e vão ser descritos com pormenor de seguida.

Figura 6.5.1. - Desenho do instrumento de recolha de dados



Fonte: Elaboração própria baseada em Hill e Hill (2002) e Colton e Covert (2007)

O objectivo da aplicação de um questionário é a resposta à questão de investigação. De acordo com Bethlehem (2009), a pergunta de investigação deve ser traduzida para uma série de variáveis que vão ser medidas pela aplicação do questionário. Os valores obtidos nessas variáveis vão ser utilizados para estimar os parâmetros relevantes em relação à população. Os questionários são escalas de medida que, não sendo perfeitas, por procurarem medir

indirectamente o comportamento ou atitudes dos indivíduos, são úteis quando devidamente construídos e testados na resposta às questões de investigação.

No desenho deste tipo de instrumentos de investigação, diversas regras podem ser aplicadas para melhorar os resultados que se pretendem obter com a sua utilização. Particularmente quando se procuram desenvolver escalas de medida em que diversos itens estão relacionados e onde os valores associados às suas respostas podem ser combinados para produzir um resultado estatisticamente válido, é fundamental utilizar cuidados adicionais na sua construção e validação. Colton e Covert (2007) citam cinco características essenciais que as escalas devem evidenciar, as quais serviram de referência na construção das escalas utilizadas neste estudo:

1.ª Característica: a escala é utilizada para medir o grau com que um determinado elemento ou atributo está presente numa pessoa, local ou entidade. Típicamente o elemento ou atributo que se procura medir ou descrever é definido de uma forma genérica e essa definição pode ter diversas interpretações, constituindo-se como um constructo, isto é, não pode ser observado e medido directamente, procurando-se, através dos seus atributos, operacionalizar a sua medição.

2ª Característica: a escala é composta por vários itens. A força das relações entre esses itens é uma forma de comprovar a associação entre eles e, portanto, assegurar que estão a medir o mesmo constructo.

3ª Característica: cada item pretende ser uma medida individual do constructo, ou seja, deve ser demonstrado que cada item fornece informação apenas em relação a um constructo, fornecendo assim garantia da validade da escala em relação ao constructo que pretende medir.

4ª Característica: dimensionalidade da escala, isto quer dizer que embora os itens devam apresentar características de unidimensionalidade, quando estamos a procurar medir um constructo multidimensional, as diferentes variáveis devem apresentar valores elevados de correlação.

5ª Característica: a escala deve produzir um valor numérico, isto é, permitir a identificação de uma medida do resultado do indivíduo em relação aos aspectos que a escala pretende medir e que possa ser utilizada para o processo de tomada de decisão. Considerando os eventuais impactos que os resultados obtidos possam ter nesse processo, a importância da construção de escalas de medida válidas e fiáveis é realçada.

Seguindo as sugestões de Hill e Hill (2002), DeVellis (2003) e Colton e Covert (2007), utilizando a teoria disponível e outros estudos realizados sobre a medição da inovação nas organizações e, mais especificamente, nos serviços e no serviços públicos (embora, como já referido anteriormente na revisão da literatura, o número de estudos que procura analisar a

capacidade inovadora nos serviços públicos seja muito reduzido), definiram-se, em primeiro lugar, um conjunto de dimensões que encontram suporte na revisão da literatura efectuada na Parte II da presente investigação, nomeadamente a Envolvente, a Estratégia de Inovação, a Estrutura para a Inovação e os Processos de Inovação. A Capacidade Inovadora foi, de igual modo, considerada no âmbito da presente investigação como o fruto do resultado da inovação (o facto da organização ter ou não inovado) e do impacto da inovação (o efeito percebido pelos inquiridos da inovação nos objectivos organizacionais).

Para cada uma das dimensões, seguindo as sugestões de Tabachnick e Fidell (2007), escreveu-se entre 4 e 6 itens sob a forma de afirmações, para as quais se solicitava a opinião do inquirido, sobre o desempenho dos serviços de desporto municipais.

Para Byrne (2010), quando se procura medir uma variável latente, esta deve ser definida operacionalmente como sendo representada por um comportamento que se acredita que a represente. O conhecimento desse comportamento constitui a medição directa de uma variável observada e a medição indirecta de uma variável não observada, entendendo comportamento num sentido lato que engloba os resultados obtidos, por exemplo, através da implementação de um determinado instrumento de medida.

Tabachnick e Fidell (2007) referem que para medir cada variável latente, no caso de escalas de medida através de questionário, devem ser definidos numa fase inicial de desenvolvimento da escala entre 4 e 6 itens, considerando que será normal alguns itens serem eliminados no processo de validação da escala.

A lista de itens procurou abranger o conjunto de dimensões que, do ponto de vista conceptual, e tal como foi abordado na revisão da literatura, evidenciam suporte sobre a sua relação com a capacidade inovadora das organizações do sector público. Esta lista foi submetida para apreciação a um conjunto de especialistas, nomeadamente a um docente universitário cuja área de investigação e ensino é a inovação, um especialista em estatística com elevada experiência na elaboração de questionários e análise estatística, a um especialista em língua portuguesa com experiência no ensino e análise de textos académicos e a dois técnicos superiores de desporto, pertencentes aos quadros de dois municípios e com mais de uma década de experiência no âmbito dos serviços de desporto municipais.

Após contacto telefónico, solicitando a colaboração no desenvolvimento da escala, esta consulta inicial foi realizada por correio electrónico, fornecendo aos especialistas uma ligação para a versão inicial da escala elaborada já com o *software* a utilizar no estudo e disponível na Internet.

Procurou-se, nesta fase, simular o mais fielmente possível, as condições de resposta ao questionário com que os inquiridos se iriam deparar. Os especialistas foram informados previamente do objectivo da solicitação, foi apresentado o contexto e a temática do estudo e

identificou-se o local e a forma como poderiam efectuar as suas sugestões e críticas ao conteúdo e estrutura da lista de itens apresentada.

Para além de alguns aspectos relacionados com a apresentação gráfica e facilidade de visualização dos itens do questionário, uma das sugestões apresentadas pelos especialistas foi a divisão da lista de itens em escalas distintas. Com efeito, a quantidade e complexidade das dimensões que, do ponto de vista conceptual, foram identificadas como variáveis que podem influenciar a capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais é bastante elevada. Procurar conhecer a percepção dos inquiridos em relação a elementos tão diversos como a envolvente, a estratégia, a estrutura e os processos, cada uma destas dimensões com diversas variáveis, constituía um desafio ao desenvolvimento de um instrumento que exhiba qualidades psicométricas aceitáveis. Seguindo a sugestão da divisão das dimensões, do ponto de vista conceptual os itens estariam associados em diferentes instrumentos de medida, ou seja, o desenvolvimento de uma escala para avaliar a percepção dos indivíduos sobre a envolvente, outra escala para avaliar a estratégia, uma terceira escala para avaliar a percepção sobre a estrutura e uma escala para medir a percepção sobre os processos de inovação.

Considerando que existem diversos exemplos no âmbito da literatura especializada de estudos em que estas dimensões são abordadas separadamente (já referidos na tabela 5.2.1.) e que essa divisão em diferentes escalas poderia facilitar a utilização dos instrumentos em estudos futuros, procedeu-se à subdivisão da lista inicial em quatro escalas de medida que, para melhor identificação, passamos a denominar da seguinte forma: 1) Escala de Avaliação da Envolvente Inovadora do Serviço Municipal de Desporto (INOENVOLVENTE); 2) Escala de Avaliação da Estratégia de Inovação do Serviço Municipal de Desporto (INOESTRATÉGIA); 3) Escala de Avaliação da Estrutura Inovadora do Serviço Municipal de Desporto (INOESTRUTURA); e 4) Escala de Avaliação dos Processos de Inovação em Serviços Municipais de Desporto (INOPROCESSOS).

Outra das sugestões dos especialistas foi a inclusão de um texto no início de cada secção do questionário que permitisse um melhor entendimento dos conceitos utilizados no estudo. Este aspecto foi seguido, procedendo-se à introdução de um texto no início do questionário que remetia os inquiridos para os conceitos utilizados no estudo. De igual forma procedeu-se à inclusão de um texto no início de cada tipologia de inovação, identificando os conceitos utilizados a este nível.

Finalmente, foram sugeridas correcções na estrutura gramatical de alguns itens, visando eliminar redundâncias identificadas ao longo do instrumento.

Assim, a estrutura final do instrumento de recolha de dados ficou constituída da seguinte forma:

Parte 1- Informação geral (subdividida em informação sobre a autarquia e informação sobre o inquirido). Nesta parte, procurava-se recolher alguns elementos sobre a estrutura dos serviços de desporto da autarquia e sobre as funções e experiência do inquirido.

Parte 2 - Resultados e impacto da inovação. Esta segunda secção do instrumento de recolha de dados visou identificar as prioridades da intervenção do serviço municipal de desporto, as tipologias de inovação implementadas nos últimos dois anos e o seu impacto nas distintas prioridades de intervenção.

Parte 3 - Escala INOVENVOLVENTE. A terceira secção era constituída pela escala que procurava identificar a percepção dos inquiridos sobre a proximidade com a envolvente dos serviços municipais de desporto.

Parte 4 - Escala INOVESTRATÉGIA. A quarta secção inclui a escala que visava identificar a percepção dos inquiridos sobre a estratégia de inovação dos serviços municipais de desporto.

Parte 5 - Escala INOVESTRUTURA. A quinta secção era constituída pelos itens que procuravam caracterizar a percepção dos inquiridos sobre o alinhamento da estrutura dos serviços municipais de desporto com a estratégia de inovação.

Parte 6 - Escala INOVPROCESSOS. Finalmente, a sexta secção era constituída pela escala que visava identificar a percepção dos inquiridos sobre os processos de inovação, isto é, as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais.

Após se ter efectuado a reformulação das escalas de medida, seguindo o conjunto de sugestões dos especialistas, procedeu-se ao envio do instrumento de recolha de dados para uma amostra de 38 serviços municipais de desporto, escolhidos de forma aleatória de entre o universo de estudo composto pelas 308 Câmaras Municipais, constituindo-se este como o teste piloto ou estudo exploratório da investigação.

A base de dados dos endereços de correio electrónico dos responsáveis políticos e técnicos pelo sector do desporto das Câmaras Municipais foi construída, cruzando os dados que o investigador possuía com informação obtida junto da Associação Nacional de Municípios Portugueses e Instituto do Desporto de Portugal, IP.

Este estudo decorreu entre o dia 12 e o dia 24 de Fevereiro de 2010, procedendo-se ao envio de um correio electrónico personalizado contendo uma ligação para o instrumento de recolha de dados a que os inquiridos podiam aceder a partir do seu computador com acesso à *Internet*.

No presente estudo, e tendo em consideração o facto de algumas destas classificações e tipologias estarem intimamente relacionadas, opta-se por simplificar a forma como se identifica a ocorrência ou não da inovação nas organizações públicas, usando a classificação

mais abrangente e largamente utilizada nos principais inquéritos à inovação, a qual divide os resultados da inovação em inovação de produto ou serviço, inovação de processo, inovação de *marketing* e inovação organizacional, como é sugerido na última edição do “Manual de Oslo” (2005), efectuando apenas algumas adaptações nas suas definições às características específicas do sector do desporto nas câmaras municipais.

Assim, considera-se que os resultados da inovação são os produtos ou serviços, os processos, as formas de comunicar e as formas de organização do trabalho novos ou significativamente melhorados. A inovação de serviço ou produto corresponde à implementação de um serviço ou produto novo ou significativamente melhorado em relação às suas características ou utilizações. A inovação de processo corresponde à implementação de um método para a criação ou fornecimento de serviços, novo ou significativamente melhorado. Inclui mudanças significativas nos procedimentos, equipamento ou competências com o objectivo de melhorar a qualidade ou reduzir os custos/ tempo de fornecimento. A inovação de comunicação/*marketing* corresponde à implementação de um novo método de promover o serviço municipal de desporto, os seus serviços ou a implementação de novos métodos para influenciar o comportamento dos indivíduos (munícipes, clubes desportivos, entre outros).

Finalmente, a inovação organizacional é a implementação de mudanças significativas na forma como o trabalho ou as pessoas são geridas nos serviços de desporto. Inclui sistemas de gestão, estruturas organizacionais ou programas para melhorar a capacidade de aprendizagem, novos ou significativamente alterados.

6.5.2. - ANÁLISE QUALITATIVA DAS ESCALAS DE MEDIDA

Na elaboração, no desenho e na administração do questionário respeitou-se alguns princípios que, na perspectiva de vários autores (Hill e Hill, 2002; Sekaran, 2003), permitem aumentar a taxa de resposta e reduzir as fontes de erro comuns ao desenho dos questionários. Procurou-se, também, seguir as seguintes recomendações: a) uma linguagem clara, simples e familiar aos inquiridos; b) incluir no questionário uma introdução breve, explicando a natureza do fenómeno a investigar; c) como o questionário foi submetido através da *Internet*, em que os participantes, por meio de um *link* acediam à página inicial, incluiu-se um *e-mail* explicando os propósitos e a importância da investigação, o tempo previsto para o seu preenchimento e a garantia de confidencialidade das respostas; d) que o questionário não fosse demasiado extenso; e) utilizar o mesmo tipo de questões ao longo do questionário, neste caso, questões fechadas, onde o inquirido, para cada item, pondera a sua resposta numa escala tipo Likert de cinco pontos.

Para Hill e Hill (2002), quando um investigador emprega diversas questões para criar uma nova variável (variável latente), é especialmente útil utilizar um questionário que só

contenha perguntas fechadas, às quais se associa uma série de respostas alternativas, com uma escala de medida que permite, posteriormente, a utilização das técnicas estatísticas necessárias.

As escalas de medida mais comuns em questionários são as nominais ou ordinais. Neste estudo utilizou-se preferencialmente a escala ordinal, apesar de, em algumas questões, se tenha optado pela escala nominal quando as características das mesmas eram adequadas à utilização desse tipo de escala. Essas escalas, que também são conhecidas por “escalas de avaliação”, seguem o formato de Likert (1932). No presente estudo optou-se por apresentar 5 respostas alternativas. Isto porque, considerando a opinião de Hill e Hill (2002), no caso de perguntas que solicitem atitudes, opiniões, gostos ou graus de satisfação, cinco respostas alternativas são suficientes. Por outro lado, os itens foram codificados para que os valores mais elevados correspondessem a percepções mais elevadas dos itens relacionados com a inovação nos serviços municipais de desporto.

Seleccionou-se um número ímpar de respostas a cada pergunta, tendo consciência do risco que se corre dos inquiridos terem a tendência a responder no meio da escala. No entanto, e como houve o cuidado de não colocar questões sensíveis e garantir a confidencialidade na resposta ao questionário, acredita-se que esse risco é minimizado, já que os inquiridos têm um maior sentido de “segurança” no preenchimento do questionário.

A construção do instrumento de investigação pretendeu solicitar a percepção dos inquiridos sobre aspectos concretos e objectivos da realidade das suas organizações, pelo que a validade dos resultados não nos parece que seja diminuída pelo desenho da investigação e instrumentos utilizados. Considerando que as decisões nas organizações são, em diversas situações, tomadas não com base em dados objectivos mas sim tendo por suporte a percepção que os decisores têm desses dados, considera-se ajustada as opções seguidas no desenho da presente investigação.

Atendendo às características o presente estudo, nomeadamente a necessidade do questionário ser respondido por um elevado número de indivíduos que desempenham funções em organizações geograficamente dispersas e, adicionalmente, a necessidade de que todos respondessem às mesmas questões e segundo a mesma ordem, optou-se por um formato de questionário estruturado, permitindo assim o registo das respostas dos inquiridos de forma idêntica.

De igual forma, o facto de o universo ser geograficamente disperso, razoavelmente homogéneo e a informação solicitada poder ser respondida directamente pelos inquiridos levou à escolha desta técnica de recolha de dados. As diferentes partes do instrumento dessa recolha eram apresentadas separadamente ao longo do seu preenchimento, isto é, estavam agrupadas de acordo com o seu objectivo específico. O inquirido respondia às diferentes escalas de uma forma sequencial, podendo a qualquer altura gravar as respostas já

realizadas, voltar atrás e alterar os elementos fornecidos. Dessa forma, o “*layout*” do instrumento a que os inquiridos acediam na *Internet* pretendia realçar a separação existente entre as diferentes escalas de medida, não inviabilizando, todavia, a possibilidade de visualização global do instrumento e a modificação das respostas já fornecidas.

Por fim, o *software* utilizado na construção da versão “*web*” do instrumento de recolha de dados permitia o estabelecimento da obrigatoriedade de resposta a todas as questões para poder prosseguir para a fase seguinte e, por fim, proceder ao envio das respostas. A activação dessa funcionalidade permitiu eliminar a possibilidade de não respostas o que, do ponto de vista do tratamento estatístico dos dados, permitiu eliminar muitos dos problemas que se colocam ao investigador devido a um possível enviesamento dos resultados obtidos pela presença de não respostas.

Neste primeiro envio do instrumento de recolha de dados, dadas as suas características de estudo piloto, foi incluído um campo de texto de resposta obrigatória, em que era solicitado aos inquiridos uma opinião crítica e sugestões sobre a estrutura e conteúdo do questionário, bem como a identificação de eventuais dificuldades no seu preenchimento.

Desta forma, este estudo piloto seguiu os passos sugeridos por Hill e Hill (2002) que se passa a descrever:

1º - o questionário foi aplicado a uma amostra, constituída por 38 serviços municipais de desporto, seleccionados aleatoriamente da população a estudar;

2º - no final do questionário, era solicitado aos participantes que indicassem se sentiram alguma dificuldade no preenchimento e apresentassem críticas e sugestões que pudessem conduzir à melhoria do seu formato e dos conteúdos;

3º - foram recolhidas 18 respostas, o que equivale a 60% de taxa de retorno. Foi realizada a análise dos dados, procurando examinar as observações dos inquiridos face ao formato e conteúdo do questionário e a distribuição das respostas para cada um dos itens. No primeiro caso, tentou-se examinar se algumas perguntas estavam colocadas de uma forma ambígua, eram demasiado sensíveis para os inquiridos ou solicitavam informação desconhecida para os respondentes. No segundo caso procurou-se identificar a amplitude na variação das respostas e a sua relação com a tipologia de perguntas formuladas. Se as perguntas estão relacionadas com factos, seria de esperar que as respostas apresentassem uma variação reduzida, se forem relacionadas com atitudes, a variação esperada será superior.

Os dados preliminares obtidos com este estudo piloto foram alvo de uma análise factorial exploratória, procurando reconhecer as dimensões subjacentes aos dados e sinalizar itens problemáticos. De acordo com Preacher e MacCullum (2002) e De Winter, Dodou e Wieringa (2009), 10 sujeitos são suficientes para se realizar uma análise factorial exploratória e obter

uma boa identificação dos factores subjacentes a um conjunto de itens desde que um grupo de outras condições se verifiquem, designadamente as comunalidades apresentem valores elevados, o número de factores que são esperados seja relativamente baixo e o erro do modelo seja baixo (o que normalmente está conjugado com comunalidades elevadas). Seguindo estas recomendações, os dados obtidos na aplicação do teste piloto foram analisados e a versão final do instrumento de recolha de dados foi construída, não tendo sofrido grandes modificações em relação à versão apresentada inicialmente a esta amostra. É de realçar que a grande maioria dos inquiridos nesta fase considerou bastante simples o preenchimento do questionário e interessante a temática do estudo, reflectindo estes aspectos nas observações formuladas no final do questionário.

De seguida, apresenta-se as dimensões e itens constantes de cada parte do instrumento de recolha dos dados:

Parte 1- Informação geral

O objectivo desta parte do questionário era recolher alguns elementos sobre a estrutura dos serviços de desporto da autarquia e sobre as funções e a experiência do inquirido. Os itens utilizados foram os seguintes:

Tabela 6.5.2.1. - Informação geral

Cód.	Item	Tipo variável	Opções
1.1	Na estrutura de organização interna da Câmara Municipal, existe um pelouro do Desporto?	Nominal	Sim: 1 Não: 2
1.2	Existe um responsável directo (eleito local) pelos serviços de desporto do município?	Nominal	Sim: 1 Não: 2
1.3	Em caso afirmativo, quem exerce esse cargo?	Nominal	Presidente; Vice-presidente; Vereador
1.4	No município, qual é a estrutura orgânica e funcional responsável pela prestação dos serviços públicos de desporto?	Nominal	Pelouro do Desporto; Direcção Municipal; Divisão Municipal; Gabinete de Desporto; Empresa Municipal; Outro
1.5	No âmbito dessa estrutura, aproximadamente, quantas pessoas desempenham funções?	Escala	X pessoas
1.6	Em 2010, aproximadamente, qual é o orçamento dessa estrutura?	Escala	X euros
1.7	Qual a função que ocupa actualmente na Câmara Municipal?	Nominal	Vereador; Assessor; Chefe de Gabinete; Director de departamento; Chefe de divisão; Técnico superior; Outra
1.8	Há quantos anos exerce as funções na Câmara Municipal com ligação directa ao desporto?	Escala	X anos
1.9	Qual é a sua idade?	Escala	X anos
1.10	Qual é o seu género?	Nominal	Feminino; Masculino
1.11	Quais são as suas habilitações literárias?	Nominal	Sem estudos; Primário/1.º Ciclo; Ciclo Preparatório/2.º Ciclo; Curso Geral dos Liceus/actual 9º ano; Curso Geral Complementar/ actual

Parte 2 - Resultados e impacto da inovação

Esta parte do questionário visou identificar as prioridades da intervenção do serviço municipal de desporto, as tipologias de inovação implementadas nos últimos dois anos e o impacto percebido pelos inquiridos nas distintas prioridades de intervenção.

Aos inquiridos era solicitado que ordenassem os seguintes objectivos de intervenção de acordo com a respectiva prioridade para as actividades dos dois últimos anos do serviço municipal de desporto:

Tabela 6.5.2.2. - Prioridades de intervenção do serviço municipal de desporto

Cód.	Item	Tipo de variável	Opções
2.1.1.	Facilitar o acesso à prática desportiva	Ordinal	Hierarquizar entre 1 e 8
2.1.2.	Promover a saúde e o bem-estar dos munícipes	Ordinal	Hierarquizar entre 1 e 8
2.1.3.	Aumentar e requalificar os espaços para a prática de desporto	Ordinal	Hierarquizar entre 1 e 8
2.1.4.	Promover a educação e formação dos valores morais e sociais da população	Ordinal	Hierarquizar entre 1 e 8
2.1.5.	Promover a cidadania através do desporto	Ordinal	Hierarquizar entre 1 e 8
2.1.6.	Promover a inclusão social através do desporto	Ordinal	Hierarquizar entre 1 e 8
2.1.7.	Desenvolver económica e socialmente o território	Ordinal	Hierarquizar entre 1 e 8
2.1.8.	Promover os sucessos desportivos dos atletas e clubes desportivos	Ordinal	Hierarquizar entre 1 e 8

Em relação à identificação dos resultados da inovação, o questionário incluía quatro questões onde se solicitava aos inquiridos que assinalassem se o serviço municipal de desporto implementou algum tipo de inovação nos últimos dois anos e, seguidamente, era-lhes solicitado que avaliassem o impacto ou a contribuição dessa(s) inovação(ões) para os objectivos de intervenção do serviço municipal de desporto.

Assim, para a inovação de serviço, a escala utilizada foi a seguinte:

Tabela 6.5.2.3. - Resultados e impacto da inovação ao nível do serviço

Cód.	Item	Tipo variável	Opções
2.2.	Durante os últimos dois anos, o serviço municipal de desporto implementou algum serviço novo ou melhorado junto dos seus munícipes?	Nominal	Sim Não
2.3.	Por favor, avalie o impacto ou a contribuição dessa(s) inovação(ões) até ao presente momento, para os seguintes objectivos de intervenção do serviço municipal de desporto:		
2.3.1.	Facilitar o acesso à prática desportiva	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.3.2.	Promover a saúde e o bem-estar dos munícipes	Ordinal	5 opções (Muito negativo a

			Muito positivo)
2.3.3.	Aumentar e requalificar os espaços para a prática de desporto	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.3.4.	Promover a educação e formação dos valores morais e sociais da população	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.3.5.	Promover a cidadania através do desporto	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.3.6.	Promover a inclusão social através do desporto	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.3.7.	Desenvolver económica e socialmente o território	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.3.8.	Promover os sucessos desportivos dos atletas e clubes desportivos	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)

Para a inovação de processo, a escala utilizada foi a seguinte:

Tabela 6.5.2.4. - Resultados e impacto da inovação ao nível do processo

Cód.	Item	Tipo variável	Opções
2.4.	Durante os últimos dois anos, o serviço municipal de desporto implementou algum processo novo ou melhorado no funcionamento das suas actividades?	Nominal	Sim Não
2.5.	Por favor, avalie o impacto ou a contribuição dessa(s) inovação(ões) até ao presente momento, para os seguintes objectivos de intervenção do serviço municipal de desporto:		
2.5.1.	Facilitar o acesso à prática desportiva	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.5.2.	Promover a saúde e o bem-estar dos munícipes	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.5.3.	Aumentar e requalificar os espaços para a prática de desporto	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.5.4.	Promover a educação e formação dos valores morais e sociais da população	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.5.5.	Promover a cidadania através do desporto	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.5.6.	Promover a inclusão social através do desporto	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.5.7.	Desenvolver económica e socialmente o território	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.5.8.	Promover os sucessos desportivos dos atletas e clubes desportivos	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)

Para a inovação de comunicação/*marketing*, a escala utilizada foi a seguinte:

Tabela 6.5.2.5. - Resultados e impacto da inovação ao nível da comunicação/*marketing*

Cód.	Item	Tipo variável	Opções
2.6.	Durante os últimos dois anos, o serviço de desporto municipal implementou algum método de comunicação novo ou melhorado nas suas actividades?	Nominal	Sim Não
2.7.	Por favor, avalie o impacto ou a contribuição dessa(s) inovação(ões) até ao presente momento, para os seguintes objectivos de intervenção do serviço municipal de desporto:		
2.7.1.	Facilitar o acesso à prática desportiva	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)

2.7.2.	Promover a saúde e o bem-estar dos munícipes	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.7.3.	Aumentar e requalificar os espaços para a prática de desporto	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.7.4.	Promover a educação e formação dos valores morais e sociais da população	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.7.5.	Promover a cidadania através do desporto	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.7.6.	Promover a inclusão social através do desporto	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.7.7.	Desenvolver económica e socialmente o território	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.7.8.	Promover os sucessos desportivos dos atletas e clubes desportivos	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)

Finalmente, para a inovação organizacional, a escala utilizada foi a seguinte:

Tabela 6.5.2.6. - Resultados e impacto da inovação ao nível organizacional

Cód.	Item	Tipo variável	Opções
2.8.	Durante os últimos dois anos, o serviço de desporto municipal implementou alguma forma de organização do trabalho nova ou significativamente melhorada?	Nominal	Sim Não
2.9.	Por favor, avalie o impacto ou a contribuição dessa(s) inovação(ões) até ao presente momento, para os seguintes objectivos de intervenção do serviço municipal de desporto:		
2.9.1.	Facilitar o acesso à prática desportiva	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.9.2.	Promover a saúde e o bem-estar dos munícipes	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.9.3.	Aumentar e requalificar os espaços para a prática de desporto	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.9.4.	Promover a educação e formação dos valores morais e sociais da população	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.9.5.	Promover a cidadania através do desporto	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.9.6.	Promover a inclusão social através do desporto	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.9.7.	Desenvolver económica e socialmente o território	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)
2.9.8.	Promover os sucessos desportivos dos atletas e clubes desportivos	Ordinal	5 opções (Muito negativo a Muito positivo)

Reflectindo sobre os conceitos de resultados da inovação e de impacto da inovação abordados nos capítulos 5.2.5. e 5.2.6., respectivamente, considerou-se que a capacidade inovadora, para cada tipo de inovação (serviço, processo, *marketing* e organizacional) é composta pela soma dos impactos percebidos pelos inquiridos em cada uma das áreas de intervenção dos serviços municipais de desporto, ponderados em função da importância que é dada a cada área de intervenção, procurando reflectir assim a heterogeneidade de objectivos e políticas de intervenção existentes em cada município.

Por exemplo, a Capacidade Inovadora no Serviço é encontrada através da seguinte expressão:

$$CIS = P1 \cdot I1 + P2 \cdot I2 + P3 \cdot I3 + P4 \cdot I4 + P5 \cdot I5 + P6 \cdot I6 + P7 \cdot I7 + P8 \cdot I8$$

Em que CIS é a Capacidade Inovadora no Serviço, P# representa o valor com que os inquiridos hierarquizaram a prioridade de cada área de intervenção dos serviços municipais de desporto e I# representa o valor atribuído pelos inquiridos ao impacto da(s) inovação(ões) em cada área de intervenção.

Parte 3 - Escala INOENVOLVENTE

Para medir a proximidade com a envolvente foram utilizados os itens constantes da tabela 6.5.2.7.

Tabela 6.5.2.7. - Escala de itens da Proximidade com a Envolvente

Dimensão	Escala de itens
Proximidade com a micro envolvente	EN1.1. - Existe uma relação próxima com os clubes desportivos do concelho
	EN1.2. - Há comunicação constante com os munícipes que usufruem das instalações e dos serviços
	EN1.3. - Existe comunicação e colaboração frequente com as escolas
	EN1.4. - Existe uma relação próxima com empresas do sector do desporto
	EN1.5. - Existe comunicação e colaboração frequentes com instituições de ensino superior
	EN1.6. - Há uma relação próxima com as Juntas de Freguesia do Concelho
	EN1.7. - Existe comunicação e colaboração frequentes com outros serviços camarários
	EN1.8. - A participação de colaboradores em acções de formação é frequente
Proximidade com a macro envolvente	EN1.9. - Há um acompanhamento próximo da actividade das principais organizações desportivas portuguesas
	EN1.10. - Há um acompanhamento próximo da actividade das principais organizações desportivas internacionais
	EN1.11. - Existe um acompanhamento cuidadoso da evolução da legislação específica sobre desporto
	EN1.12. - A informação dos organismos públicos europeus responsáveis pelo desporto é devidamente acompanhada
	EN1.13. - A informação dos organismos públicos nacionais responsáveis pelo desporto é devidamente acompanhada
	EN1.14. - Existe um acompanhamento próximo da evolução da tecnologia com impacto nas actividades

Fonte: Elaboração própria

Parte 4 - Escala INOESTRATÉGIA

A fim de medir a estratégia de inovação da organização, foram utilizados os itens constantes da Tabela 6.5.2.8.

Tabela 6.5.2.8. - Escala de itens da Estratégia de Inovação

Dimensão	Escala de itens
Formalização da estratégia	EA1.1. Existe uma estratégia de inovação clara e bem definida
	EA1.2. Os colaboradores são informados regularmente sobre estratégia de inovação
	EA1.3. Os colaboradores são envolvidos na definição dos objectivos estratégicos de inovação
	EA1.4. Os colaboradores empenham-se para atingir os objectivos estratégicos de inovação
	EA1.5. Existe um orçamento definido para actividades de inovação

	EA1.6. As novas ideias são avaliadas à luz da estratégia, antes de decidir o que fazer com elas
	EA1.7. A estratégia de inovação é actualizada regularmente
	EA1.8. A estratégia de inovação resulta da identificação das necessidades da população
Abertura da estratégia de inovação	EA1.9. Procura-se, activamente, estabelecer parcerias com outras entidades
	EA1.10. A estratégia de inovação resulta da troca de ideias proveitosas com os colegas de outros serviços camarários
	EA1.11. A estratégia de inovação resulta da troca de ideias proveitosas com os nossos parceiros externos
	EA1.12. A estratégia de inovação é influenciada pelas mudanças políticas locais
	EA1.13. A necessidade de rentabilizar financeiramente os serviços influencia a estratégia de inovação
	EA1.14. A estratégia de inovação resulta do conhecimento de boas práticas noutras autarquias

Fonte: Elaboração própria

Parte 5 - Escala INOVESTRUTURA

Com o intuito de medir o alinhamento da estrutura com a estratégia da organização foram utilizados os itens apresentados na Tabela 6.5.2.9.

Tabela 6.5.2.9. - Escala de itens da estrutura de inovação

Dimensão	Escala de itens
Orientação externa	EU1.1. Regularmente são feitos estudos para identificar as necessidades dos municípios
	EU1.2. A inovação é desenvolvida para satisfazer as necessidades dos municípios
	EU1.3. Os utilizadores dos serviços são envolvidos no desenvolvimento de novas ideias
	EU1.4. Existe um método estabelecido para dar resposta em tempo útil aos pedidos de informação/sugestões dos municípios
	EU1.5. São organizados, regularmente, momentos de discussão pública sobre as principais áreas de intervenção dos serviços municipais de desporto
	EU1.6. Aceitam-se os riscos na implementação de novas ideias
Clima criativo	EU1.7. Existe confiança mútua e trabalha-se em conjunto para alcançar os objectivos
	EU1.8. Há um sistema de reconhecimento do valor das novas ideias propostas pelos colaboradores
	EU1.9. Os colaboradores são receptivos a mudanças
	EU1.10. A burocracia na autarquia não dificulta a implementação de novas ideias
Apoio da liderança	EU1.11. O estilo de liderança do responsável político encoraja os colaboradores a inovar
	EU1.12. O responsável político é receptivo a novas ideias
	EU1.13. A forma como se trabalha neste serviço é favorável à implementação de novas ideias
	EU1.14. O responsável político tem um papel activo na implementação das novas ideias
	EU1.15. O gestor de topo participa activamente na implementação das novas ideias
Empreendedorismo interno	EU1.16. Existe autonomia suficiente para os colaboradores tomarem as suas próprias decisões
	EU1.17. Novas ideias são regularmente propostas aos superiores
	EU1.18. Os colaboradores assumem a liderança nos novos projectos de melhoria dos serviços
	EU1.19. Os colaboradores têm formação adequada ao exercício das suas funções
Recursos para a	EU1.20. Existem incentivos à participação dos colaboradores em redes profissionais formais ou informais
	EU1.21. Existem meios tecnológicos suficientes para suportar a

inovação	implementação de novos serviços EU1.22. Existem meios financeiros suficientes para promover a implementação de novas ideias EU1.23. Os responsáveis políticos procuram dotar os serviços dos meios e tecnologias necessárias para a inovação EU1.24. Na implementação de novas ideias, existe a preocupação de criar equipas multidisciplinares EU1.25. Os serviços de desporto recorrem, quando necessário, à contratação de consultores externos
----------	--

Fonte: Elaboração própria

Parte 6 - Escala INOVPROCESSOS

Tendo por finalidade medir a eficiência dos processos de inovação existentes na organização, utilizou-se os itens constantes da Tabela 6.5.2.10

Tabela 6.5.2.10 - Escala de itens dos processos de inovação

Dimensão	Escala de itens
Geração de ideias	PR1.1. Os colaboradores são encorajados a propor novas ideias
	PR1.2. Os colaboradores sabem onde e como podem propor novas ideias
	PR1.3. Os colaboradores destinam parte do seu tempo a desenvolver projectos inovadores
	PR1.4. Existe um método estabelecido para identificar problemas e propor melhorias
Avaliação do interesse estratégico das novas ideias	PR1.5. Há uma pessoa, ou grupo de pessoas, com responsabilidade na análise e no acompanhamento das novas ideias
	PR1.6. Existem critérios que permitem determinar o valor acrescentado das novas ideias
	PR1.7. É frequente serem propostas e aceites novas ideias com interesse estratégico
	PR1.8. Existe um sistema que permite recompensar quem sugere ideias que depois são implementadas
Testes e planeamento na implementação de novas ideias	PR1.9. Quando existe uma boa ideia, procura-se passar para uma fase de desenvolvimento e testes
	PR1.10. Procura-se minimizar os riscos na introdução de novas ideias com um bom planeamento
	PR1.11. É fácil encontrar as pessoas certas para implementar as boas ideias
	PR1.12. É fácil encontrar os recursos necessários para implementar as boas ideias
	PR1.13. O planeamento e a implementação de novas ideias é um processo bem organizado
Implementação e difusão de novas ideias	PR1.14. A divulgação das inovações junto de todos os colaboradores está bem organizada
	PR1.15. Existe satisfação com a quantidade de inovações implementadas com sucesso
	PR1.16. Existe um método estabelecido para avaliar a rentabilidade das inovações
	PR1.17. A capacidade do serviço receber e integrar novidades e tecnologias é satisfatória

Fonte: Elaboração própria

6.5.3 - MODO DE ADMINISTRAÇÃO

Nos últimos anos, e segundo os estudos sobre a inovação nas organizações, o recurso ao formato electrónico na aplicação de questionários tem vindo a ser utilizado em diversas ocasiões pelos investigadores (Colton e Covert, 2007; Dobni, 2008) e a ser indicado como um dos meios válidos na recolha de elementos de investigação nos estudos da inovação (Salazar e Holbrook, 2004).

As principais vantagens da aplicação dos questionários via *Internet* é a disponibilização quase imediata dos mesmos à população do estudo e a maior probabilidade das pessoas lerem e completarem a informação que recebem por correio electrónico. As principais desvantagens são o facto da sua aplicação estar limitada à população com acesso e hábitos de utilização da *Internet* e os inquiridos terem relutância em abrir ficheiros anexados às mensagens ou acederem a hiperligações com receio dos vírus informáticos (Colton e Covert, 2007).

Seguindo esse pressuposto, e tomando em atenção as características da população a ser inquirida, optou-se pela utilização do questionário em formato electrónico (apresentado em anexo numa versão impressa), o qual, devido à sua facilidade de acesso e desenvolvimento, pareceu a solução mais adequada. Com efeito, todas as Câmaras Municipais Portuguesas dispõem de acesso à *Internet* e o facto de o presente estudo se dirigir aos quadros superiores, políticos ou técnicos, esse recurso era outro factor que nos assegurava ser um meio adequado e facilitador da resposta dos inquiridos.

As limitações e desvantagens da utilização deste tipo de administração dos questionários foram elementos ponderados no processo de selecção das ferramentas disponíveis no mercado. A escolha recaiu sobre o *software* LimeSurvey, versão 1.85+, um *software* de licença *open source*, com um conjunto de características consideradas importantes para a realização deste estudo, nomeadamente o facto de, para além de permitir a realização de um conjunto ilimitado de questionários, possibilita a identificação e o envio de convites personalizados para os inquiridos, com um código individual de preenchimento, facultando o acompanhamento em tempo real da taxa de resposta e a identificação dos respondentes e, finalmente, o facto de permitir a exportação dos resultados para vários pacotes de tratamento estatístico como, por exemplo, o R e o SPSS.

Seguindo as sugestões de Colton e Covert (2007) e tendo em conta a utilização de diversas escalas de medida na administração do questionário à população do presente estudo, o “desenho Web” do questionário procurou assegurar que cada secção fosse disponibilizada apenas num ecrã, diminuindo assim a necessidade dos inquiridos deslizarem a informação e promovendo uma diferenciação do conteúdo do questionário. De igual forma, o *software* permitia que o inquirido gravasse localmente as respostas já fornecidas e retomasse o questionário num outro momento antes de proceder ao envio final das respostas. Por último, foi implementada a opção de colocar todas as respostas obrigatórias, não permitindo avançar

para outra secção do questionário antes de todas as respostas anteriores terem sido preenchidas. Desta forma procurou-se eliminar a ocorrência de dados omissos no preenchimento dos questionários, aspecto que é relativamente comum na aplicação tradicional deste tipo de instrumentos.

A recolha de dados decorreu entre o dia 29 de Março de 2010 e o dia 5 de Maio de 2010. De uma população de 308 municípios, obteve-se um conjunto de 200 questionários completos, o que equivale a uma taxa de resposta de 64,9%.

O questionário, como já foi mencionado anteriormente, foi aplicado electronicamente. No dia 29 de Março de 2010 foi enviado um *e-mail* individualizado para a base de dados de responsáveis técnicos e políticos das 308 Câmaras Municipais Portuguesas, contextualizando o estudo e solicitando a resposta ao mesmo. No mesmo *e-mail* foi incluído um *link* que permitia o acesso ao questionário, directamente através do computador do inquirido. De igual forma os contactos pessoais e profissionais do investigador eram divulgados, manifestando disponibilidade para esclarecer alguma dúvida que surgisse no preenchimento do questionário.

A 5 de Abril de 2010, um novo *e-mail* foi enviado para os inquiridos que não tinham respondido, solicitando novamente a colaboração no preenchimento do questionário e manifestando total disponibilidade do investigador no esclarecimento de dúvidas de preenchimento.

A 12 de Abril de 2010, um terceiro *e-mail* foi enviado para os não respondentes. Na semana de 19 a 23 de Abril, todos os serviços de desporto municipais que ainda não tinham respondido ao questionário foram contactados telefonicamente pelo investigador responsável e por um colaborador com formação superior em Gestão do Desporto e a quem previamente se tinha informado sobre o âmbito e os objectivos da investigação. Estes contactos telefónicos tinham um duplo objectivo: rectificar eventuais erros na base de dados que impossibilitassem a identificação adequada dos responsáveis políticos ou técnicos do desporto nas câmaras municipais e relembrar, através de um contacto mais personalizado, sobre a importância da participação no estudo.

Passada uma semana e meia da realização dos contactos telefónicos e assistindo-se a uma diminuição do envio dos questionários, optou-se pelo encerramento do processo de recolha de dados, tendo atingido, como já foi referido, 64,9% de taxa de resposta.

6.6. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

6.6.1. - INTRODUÇÃO

Os procedimentos estatísticos utilizados ao longo deste estudo envolveram a estatística descritiva e inferencial. A estatística descritiva, utilizada preferencialmente para descrever as características da amostra do estudo, envolveu a determinação das medidas de tendência central e de dispersão, média e desvio padrão e, no âmbito das escalas de medida das dimensões de inovação, foi analisada a assimetria e achatamento dos dados obtidos através da aplicação dos questionários.

No processo de validação das escalas de medida foram utilizadas técnicas estatísticas que permitem analisar a variância, o agrupamento e a consistência interna dos itens que compunham as escalas de medida, mais concretamente a análise factorial exploratória e coeficiente alfa de Cronbach. Para testar o ajustamento do modelo teórico aos dados, a nossa opção recaiu sobre as técnicas estatísticas multivariadas, nomeadamente a análise de trajectórias (“*path analysis*”) que recorre a um conjunto de equações de regressão simultâneas para identificar o contributo de uma variável sobre as outras.

Os programas estatísticos utilizados foram o PAWS Statistics (versão 18.0) e o AMOS (versão 18.0) de James L. Arbuckle (2009), correndo num computador com sistema operativo Windows 7 Enterprise.

Nos pontos seguintes ir-se-á apresentar e caracterizar a amostra do estudo e expor os procedimentos estatísticos genéricos utilizados para a validação das escalas de medida, seguidos da análise detalhada dos resultados obtidos nas quatro escalas criadas.

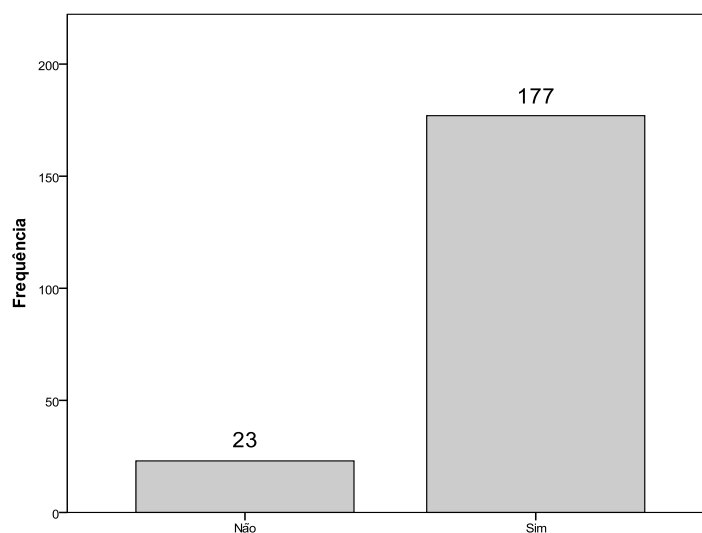
6.6.2 - ANÁLISE DESCRITIVA DAS ORGANIZAÇÕES

A recolha de dados decorreu entre o dia 29 de Março de 2010 e o dia 5 de Maio de 2010. De uma população de 308 municípios, obteve-se um conjunto de 200 questionários completos, o que equivale a uma taxa de resposta de 64,9%.

O convite à participação no estudo foi dirigido por correio electrónico para uma base de dados contendo os contactos do responsável político ou técnico dos serviços de desporto municipais. O correio electrónico continha uma hiperligação permitindo ao inquirido aceder através da Internet ao questionário onde era solicitada a sua percepção em relação às diferentes dimensões em análise.

Como se pode observar na Figura 6.6.2.1., a grande maioria das Câmaras Municipais possuem um Pelouro do Desporto na sua estrutura de organização interna. Das 200 respostas ao questionário, apenas 23 inquiridos referiram que a sua Câmara Municipal não possui um Pelouro de Desporto.

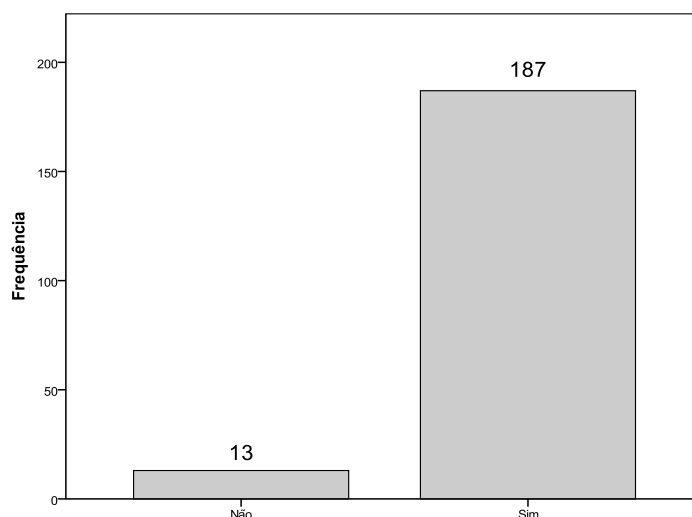
Figura 6.2.1. - Existência do pelouro do desporto



Fonte: Elaboração própria

Esta frequência é ainda maior quando se questiona sobre a identificação de um responsável político directo pelo desporto na autarquia (Figura 6.6.2.2). Efectivamente, das 200 autarquias que responderam ao questionário, apenas 13 referem que não existe um responsável político directo pelo desporto.

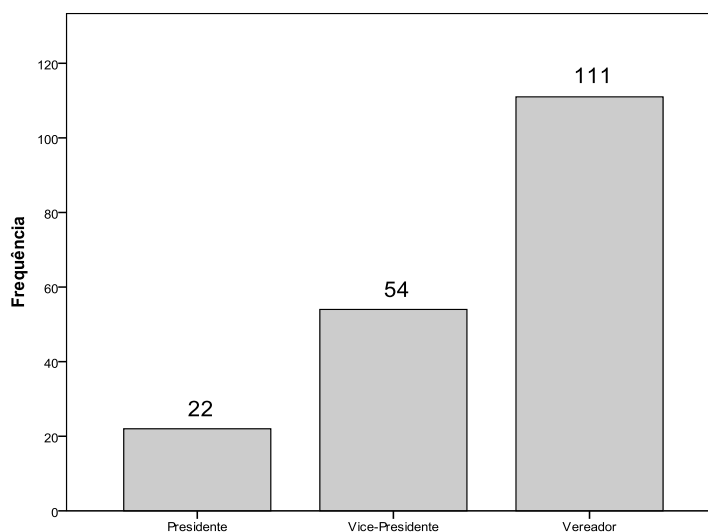
Figura 6.6.2.2. - Existência de um responsável político directo pelo desporto



Fonte: Elaboração própria

Na maior parte das autarquias (111 Câmaras Municipais), o responsável político pelo Desporto é um Vereador, revelando-se, também em 54 entidades, o Vice-presidente como responsável directo e o Presidente da Autarquia assume, em 22 casos, a responsabilidade directa sobre o desporto (Figura 6.6.2.3.)

Figura 6.6.2.3. - Responsável político directo pelo desporto

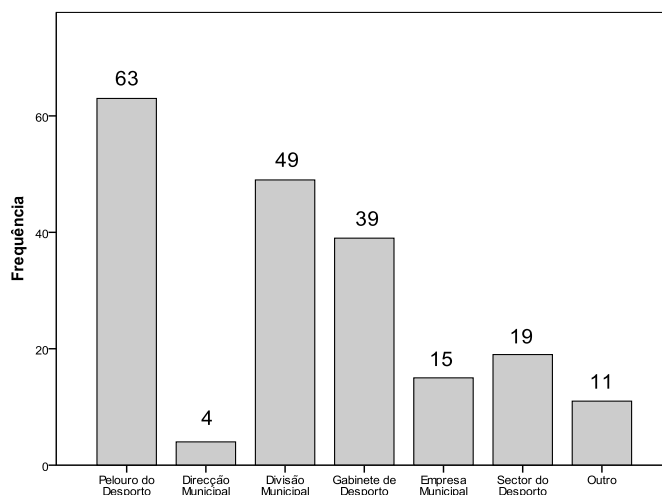


Fonte: Elaboração própria

No plano operacional, as Câmaras Municipais que responderam ao questionário apresentam com maior frequência o próprio Pelouro do Desporto como a entidade directamente responsável pela organização e prestação dos serviços públicos de desporto (Figura 6.6.2.4.). As entidades mais comuns são, para além do Pelouro de Desporto, a Divisão Municipal ou o Gabinete de Desporto. No seu conjunto, estas formas de organização interna representam 151 dos casos estudados, ou seja, 75,5% da amostra do estudo.

A Direcção ou o Departamento Municipal apenas ocorre em 4 dos casos analisados, verificando-se igualmente 15 casos de Empresas Municipais, 19 de sector do desporto e 11 casos de outras estruturas de organização interna.

Figura 6.6.2.4. - Estrutura responsável pela prestação de serviços de desporto

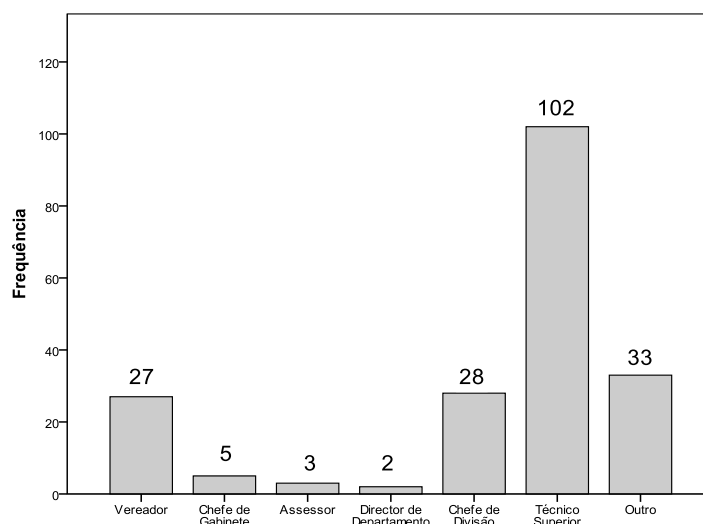


Fonte: Elaboração própria

O número de pessoas que, no domínio da estrutura responsável pela prestação dos serviços públicos de desporto, desempenham funções apresenta uma elevada dispersão. A média situa-se nas 19 pessoas, embora apresente um desvio padrão de 29,9. A moda é de 3 pessoas. O número mínimo é de 1 pessoa, enquanto o número máximo é de 208 pessoas.

Em relação aos inquiridos e como podemos observar na Figura 6.6.2.5., a maior parte desempenha funções de Técnico Superior no âmbito das organizações do estudo. O número de Vereadores que respondeu ao questionário (27) também foi considerável, bem como o número de Chefes de Divisão (28). Na categoria “Outro” foram incluídos os inquiridos que mencionaram como sua função a coordenação técnica, prestação de serviços ou o desempenho de funções de professor de educação física.

Figura 6.6.2.5. - Funções desempenhadas pelos inquiridos



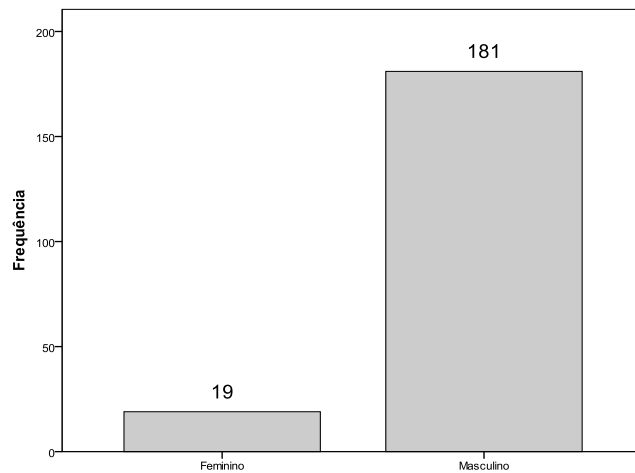
Fonte: Elaboração própria

Quando se procura conhecer a percepção dos inquiridos sobre diferentes aspectos internos das suas organizações, para além da função e do cargo que ocupa na organização, é, de igual modo, importante conhecer a experiência no desempenho das suas funções. A antiguidade na autarquia e na ligação directa com o sector do desporto é uma informação fundamental que permite conhecer a adequação da amostra a um estudo deste tipo. Neste caso, os inquiridos têm em média 9,1 anos de ligação directa ao desporto, evidenciando um desvio padrão de 6,8 anos. A moda da amostra é de 10 anos, correspondendo a 22 indivíduos, isto é, 11% da amostra. Uma percentagem considerável da amostra (32%), possui entre 7 a 10 anos de ligação directa ao desporto na autarquia, o que possibilita conhecer, com maior detalhe, os diversos meandros de funcionamento da organização.

Analisando alguns dados demográficos da amostra e como se pode observar na Figura 6.6.2.6., a grande maioria dos inquiridos são do género masculino, com uma média de idades de 37, 4 anos e desvio padrão de 7,54.

Ainda relativamente à idade dos inquiridos, os dados obtidos revelaram que a amplitude da amostra vai dos 24 até aos 58 anos. No intervalo entre os 30 e os 36 anos, concentra-se 43,5% dos elementos da amostra.

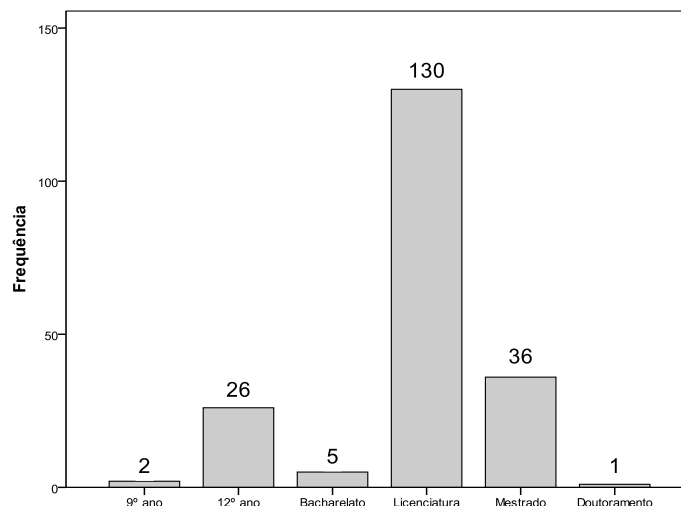
Figura 6.6.2.6. - Género



Fonte: Elaboração própria

A grande maioria dos inquiridos (83%) possui o grau académico de Licenciatura ou Mestrado, como se pode observar na Figura 6.6.2.7.

Figura 6.6.2.7. - Habilitações académicas



Fonte: Elaboração própria

6.6.3. - ANÁLISE FACTORIAL EXPLORATÓRIA E ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS DE MEDIDA

Considera-se essencial destacar que as opções de investigação seguidas neste estudo conduziram à identificação inicial de um modelo conceptual, construído a partir da revisão da literatura, modelo esse que se pretendia testar, utilizando os dados da amostra, a exemplo de outros autores (p. ex. Dobni, 2008), os quais também se serviram desta abordagem no

âmbito de estudos sobre a inovação nas organizações. De seguida, descreve-se os procedimentos e critérios estatísticos utilizados no processo de validação das escalas de medida e, nos pontos seguintes, apresenta-se e discute-se os resultados obtidos em cada uma das escalas.

Quando se pretende identificar a estrutura que está subjacente a um número específico de variáveis observadas, a opção pela utilização das técnicas estatísticas de componentes principais, análise factorial ou modelação de equações estruturais é referida como a melhor escolha (Tabachnick e Fidell, 2007).

A análise de componentes principais faz uso das correlações entre as variáveis para desenvolver um número menor de componentes que, empiricamente, sumariam a correlação entre as variáveis. Apresenta uma descrição da relação entre as variáveis observadas e não uma análise teórica.

A análise factorial é composta por técnicas estatísticas que permitem reconhecer os constructos hipotéticos subjacentes às variáveis observadas, dando conta das relações existentes entre elas. É empregada quando o investigador acredita que as respostas a uma série de questões são influenciadas por um conjunto mais reduzido de estruturas, denominadas factores, pelo que são técnicas úteis na tentativa de desenvolver ou avaliar teorias (Tabachnick e Fidell, 2007).

Finalmente, a modelação de equações estruturais é uma técnica que possibilita a análise das relações entre variáveis através do cálculo da melhor solução para um conjunto de equações de regressão múltipla estimadas simultaneamente (Hair *et al*, 2009). Esta técnica possui dois componentes básicos: o modelo de medida, que faculta ao investigador utilizar um conjunto de variáveis ou indicadores para cada variável dependente e o modelo estrutural, o que liga as variáveis independentes às variáveis dependentes através da teoria ou experiência do investigador.

A modelação de equações estruturais é igualmente conhecida como modelação causal, análise causal, modelação de equações simultâneas, análise de estruturas de covariância, análise de caminhos (*path analysis*) ou a análise factorial confirmatória (Tabachnick e Fidell, 2007).

Recordando o referido no início deste subcapítulo, e nesta primeira fase em que se procura estabelecer as capacidades psicométricas das escalas de medida usadas neste estudo, a opção recaiu sobre a análise factorial exploratória através do método de extracção de componentes principais, dado que se tinha procedido ao reconhecimento de um modelo que interessava testar e interpretar de acordo com os dados obtidos e, de acordo com Ho (2006). Assim, se o objectivo é apenas a redução de dados para obter o número mínimo de factores necessários à representação dos dados originais, a análise de componentes principais é mais adequado.

Posteriormente determinou-se a consistência interna dos itens de medida, descrita mais à frente neste capítulo.

Finalmente, e para o tratamento dos resultados obtidos após a análise factorial exploratória e a análise de consistência interna, utilizou-se a modelação de equações estruturais através da análise de caminhos (*path analysis*) para identificar as relações existentes entre as variáveis.

No que respeita à análise factorial, o seu objectivo é encontrar o menor número possível de factores que explicam adequadamente as correlações entre um grupo de variáveis (Pestana e Gageiro, 2007) e cujo grau de interdependência entre os mesmos varia (Tabachnick e Fidell, 2007). Os itens que são agrupados no seguimento da análise factorial, presumidamente, medem o mesmo constructo. É essencial que os factores sejam interpretáveis segundo a teoria e que o modelo obtenha níveis adequados de ajustamento aos dados. A análise factorial pode ser exploratória ou confirmatória (Tabachnick e Fidell, 2007). A exploratória procura descrever e resumir os dados ao agrupar variáveis que estão correlacionadas. Estas variáveis podem ter sido, ou não, escolhidas com base na conceptualização de um determinado processo. É um instrumento útil na identificação de variáveis que não representam adequadamente a dimensão, o que, num estudo exploratório, se revela essencial na depuração das escalas de medida de itens que não contribuem para explicar os factores a que estão associados e, dessa forma, melhorar as qualidades psicométricas das escalas de medida. A fim de clarificar as correlações entre as variáveis, a análise factorial exploratória pode utilizar como opção a rotação Ortogonal e Não Ortogonal. Considerando que, do ponto de vista conceptual, existia o entendimento que as variáveis poderiam estar correlacionadas, foi efectuado inicialmente um teste empírico com rotação Não Ortogonal, utilizando o método *Oblimin*, tendo-se verificado que as correlações entre os factores era superior a 0.3, pelo que se optou por utilizar esse procedimento na análise factorial exploratória, tal como é sugerido por Hair *et al* (2009).

Embora a normalidade não seja um pressuposto necessário para a análise factorial de componentes principais, Pestana e Gageiro (2007) aconselham a análise dos graus de assimetria e curtose para cada variável, individualmente, uma vez que distribuições muito enviesadas ou *outliers* podem distorcer os resultados, o que se desenvolveu na confirmação dos pressupostos antes da realização da análise factorial.

Neste sentido, e para as quatro escalas de medida, a análise factorial exploratória de componentes principais seguiu três etapas:

Na primeira etapa, estimou-se a matriz de correlações, que mede a associação linear entre variáveis, através dos coeficientes de correlação de *Pearson*, tendo-se efectuado uma análise visual das correlações, em que se procurou verificar se existiam correlações superiores a 0,3. De igual forma testou-se a viabilidade da aplicação da análise factorial utilizando o teste de

esfericidade de Bartlett, que mede a existência de correlações significativas entre os itens e do teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que estima a adequação da amostra.

O teste KMO, que varia entre 0 e 1, compara as correlações simples com as parciais, existentes entre variáveis. Um KMO próximo de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto valores próximos de 0 indicam que a utilização de análise factorial pode não ser o mais adequado, porque há uma correlação fraca entre as variáveis.

Pestana e Gageiro (2007) sugerem o seguinte quadro para se interpretar os valores do KMO:

KMO	Análise Factorial
1-0,9	Muito boa
0,8-0,9	Boa
0,7-0,8	Média
0,6-0,7	Razoável
0,5-0,6	Má
<0,5	Inaceitável

Hair *et al* (2009) recomendam 0,50 como valor mínimo para a estatística KMO, isto é, valores iguais ou superiores a 0,50 indicam que, no geral, o tamanho da amostra é adequado para os indicadores considerados.

Na segunda etapa, extraíram-se os factores com base na análise dos componentes principais, o que é um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais, correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas, as chamadas componentes principais, que resultam de combinações lineares do conjunto inicial e são apresentadas por ordem decrescente de importância. Um valor próprio igual ou maior que 0.50, foi usado para determinar os *loadings* factoriais.

Ainda nesta etapa, determinou-se o número de componentes necessárias para representar adequadamente os dados iniciais. Esse número pode ser determinado a partir da representação gráfica dos valores próprios (*scree plot*), através do critério de Kaiser (1960) ou através da análise paralela (Enzmann, 1997; Lautenschlager, 1989).

Efectivamente, como afirma Field (2005), existe um debate sobre o critério mais adequado para decidir se um factor deve ser retido e é estatisticamente importante. Os *eigenvalues* associados são um indicador da importância desse factor e uma das formas de decidir se um *eigenvalue* é suficientemente elevado para representar um factor significativo é a interpretação do *scree plot*, o qual é a representação gráfica de cada *eigenvalue* (eixo dos Y) em relação ao factor ao qual ele está associado (eixo dos X). Tipicamente a visualização gráfica torna evidente a identificação de alguns factores com *eigenvalues* elevados e bastantes factores com *eigenvalues* baixos, pelo que o ponto de inflexão da curva pode ser utilizado para seleccionar os factores a reter.

O *eigenvalue* representa o rácio entre a variância comum (partilhada) e a variância única (específica) explicada pelo factor extraído. A explicação para a utilização do critério do *eigenvalue* é que a quantidade da variância explicada por um factor deve ser pelo menos igual à variância explicada por uma única variável (variância única) para que esse factor seja retido (Ho, 2006). Um *eigenvalue* maior do que 1 significa que uma variância maior que a variância única é explicada por aquele factor.

Kaiser (1960) recomenda a retenção de todos os factores com *eigenvalues* superiores a 1, baseado no argumento que um valor superior a 1 representa uma quantidade substancial e variação. No entanto, existem autores que consideram o critério de Kaiser (utilizado por defeito no SPSS) demasiado restrito, como por exemplo Enzmann (1997) e Lautenschlager (1989) que propõem o método da análise paralela para a identificação dos factores a reter. Este método utiliza dados aleatórios com o mesmo número de variáveis e casos utilizados no conjunto de dados que o investigador pretende analisar. Ao calcular os *eigenvalues* baseado em dados aleatórios, os critérios são definidos com base na aleatoriedade dos dados, ultrapassando assim a arbitrariedade de outros métodos (Enzmann, 1997). Neste caso, o número de *eigenvalues* empíricos que apresentam valores superiores aos *eigenvalues* obtidos através dos dados aleatórios representa o número de factores a ser retidos na análise de componentes principais.

Neste estudo, e como critério de decisão em relação ao número de factores a reter, optou-se pelo método da análise paralela, considerando a menor arbitrariedade deste método comparado com as outras opções, utilizando como suporte na sua execução o *software* RanEigen, versão 2.0 (Enzmann, 2003).

Assim, para cada escala de medida, verificou-se se os itens se agregavam em torno do factor que se pretendia medir, atendendo às correlações entre as variáveis observadas e os factores (*loadings*) e se o número de factores correspondia ao enquadramento teórico, interpretando os resultados do método de Kaiser obtido através do SPSS e da análise paralela obtido através do *software* RanEigen, versão 2.0.

Os critérios seguidos na leitura dos resultados da aplicação destes procedimentos estatísticos tomaram como limite inferior de *loading* do item o valor de 0,40. Abaixo desse valor o item seria eliminado. De igual forma, se os *loadings* cruzados forem substanciais, estas variáveis também seriam retiradas da análise, pois ou não são suficientemente representativas do factor a que estão associadas ou então estão a medir conjuntamente mais do que um factor, e tal não é desejável. Encontrada a solução factorial é possível prosseguir com o estudo da fiabilidade e consistência interna dos factores.

Na terceira etapa e para que se possa concluir a análise factorial e interpretar o novo conjunto de variáveis, é preciso que a chamada estrutura simples seja alcançada. Esta é obtida quando a matriz dos coeficientes de correlação entre as variáveis observadas e os

factores extraídos apresenta um resultado tal que cada variável tem somente um coeficiente de correlação significativo com algum factor e cada factor tem, pelo menos, uma variável com um coeficiente significativo.

Na presente investigação estuda-se, em primeiro lugar, a unidimensionalidade de cada escala e só depois a sua fiabilidade e consistência interna, dado que a aplicação do coeficiente de Cronbach α pressupõe a unidimensionalidade da escala, tal como sugerido por Hill e Hill (2002).

Para analisar a fiabilidade e consistência interna, utiliza-se a correlação corrigida do item com o total da escala (*alfa if item deleted*) e o coeficiente de Cronbach α (DeVellis, 2003).

Considera-se que os itens ao pertencerem ao domínio do mesmo constructo, devem estar muito intercorrelacionados e, por essa razão, verificarem consistência interna. Se tal não acontecer, constata-se que existe falta de fiabilidade da medida. Estas correlações devem ser elevadas, traduzindo assim a força da ligação das variáveis ao mesmo constructo, isto é, têm mais variância relacionada com aquilo que os itens têm em comum. Por outro lado, valores baixos de correlações entre o item e a escala total indicam que eles não pertencem ao mesmo domínio e, por isso, não devem ser incluídos nessa escala. O valor de 0,3 é sugerido por Nunnally e Bernstein (1994) como valor discriminante.

O coeficiente α de Cronbach, bastante utilizado no estudo da fiabilidade de escalas de medida (DeVellis, 2003), indica a proporção da variância da escala que é atribuída ao verdadeiro valor da variável latente subjacente aos itens. De acordo com Nunnally e Bernstein (1994), na fase inicial de validação de um constructo, é aceitável utilizar instrumentos com fiabilidades modestas (p. ex. 0,5).

A análise dos indicadores de fiabilidade permite identificar os itens que não estão conformes com os critérios apresentados e, conseqüentemente, ponderar a sua eliminação o que, quando se está no início do desenvolvimento de uma escala, deve ser realizado com extremo cuidado e sempre consubstanciado na teoria subjacente ao tema de estudo.

Seguidamente, passamos a apresentar os resultados e procedimentos seguidos para cada escala de medida.

6.6.4. - Escala INOVENVOLVENTE

Passa-se então a descrever os resultados obtidos com a análise factorial exploratória da escala INOVENVOLVENTE, sob a orientação dos procedimentos e critérios definidos anteriormente.

A análise descritiva dos resultados (Tabela 6.6.4.1.) revelou que os valores médios oscilaram entre 3,01 e 4,54 com níveis de variabilidade consideráveis, tendo sido identificados pequenos desvios da normalidade que não afectam o prosseguimento da análise factorial exploratória.

Tabela 6.6.4.1. - Análise descritiva dos resultados da Escala Inovenvolvente

	Média	Desvio Padrão	N
EN1.1. Existe uma relação próxima com os clubes desportivos do concelho	4,54	,656	200
EN1.2. Há comunicação constante com os munícipes que usufruem das instalações e serviços	4,29	,647	200
EN1.3. Existe comunicação e colaboração frequente com as escolas	4,46	,707	200
EN1.4. Existe uma relação próxima com empresas do sector do desporto	3,53	,885	200
EN1.5. Existe comunicação e colaboração frequente com instituições de ensino superior	3,44	1,006	200
EN1.6. Há uma relação próxima com as Juntas de Freguesia do Concelho	4,31	,758	200
EN1.7. Existe comunicação e colaboração frequente com outros serviços camarários	4,41	,688	200
EN1.8. A participação de colaboradores em acções de formação é frequente	3,71	,939	200
EN1.9. Há um acompanhamento próximo da actividade das principais organizações desportivas portuguesas	3,54	,934	200
EN1.10. Há um acompanhamento próximo da actividade das principais organizações desportivas internacionais	3,01	1,027	200
EN1.11. Existe um acompanhamento cuidadoso da evolução da legislação específica sobre desporto	3,97	,850	200
EN1.12. A informação dos organismos públicos europeus responsáveis pelo desporto é devidamente acompanhada	3,24	,926	200
EN1.13. A informação dos organismos públicos nacionais responsáveis pelo desporto é devidamente acompanhada	3,77	,878	200
EN1.14. Existe um acompanhamento próximo da evolução da tecnologia com impacto nas actividades	3,69	,860	200

Após se ter observado os resultados da aplicação do teste KMO, e tendo-se verificado um valor de 0.867 que é considerado uma evidência de boa correlação entre as variáveis, examinou-se o resultado do teste de Bartlett, o qual, mostrando um nível de significância de 0.000, permite concluir que existe correlação entre algumas variáveis.

A observação da Matriz da Variância Total Explicada sugeria a retenção de dois factores que possuíam *eigenvalues* superiores a 1, o que era também sugerido pela observação do gráfico “*scree plot*” e pelo método da análise paralela.

Ao observar a matriz padrão (“*pattern matrix*”), identificou-se um item (EN1.4. - Existe uma relação próxima com empresas do sector do desporto) que evidenciava valores elevados nos dois factores, com valores de 0.410 para o primeiro factor e 0.449 para o segundo factor, pelo que se procedeu à sua eliminação e se voltou a realizar o procedimento de análise factorial exploratória.

Nesta situação, e com menos um *item*, o resultado obtido através do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0.849, revelando uma correlação boa entre as variáveis.

O teste de esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0.000, o que leva à rejeição da hipótese da matriz de correlações na população ser a identidade, para qualquer p (Pestana e Gageiro, 2005), mostrando portanto que existe correlação entre algumas variáveis.

Como se pode observar na Tabela 6.6.4.2., procede-se à comparação entre os dados obtidos pela abordagem obtida no SPSS com a Matriz de Variância Total Explicada e os dados aleatórios obtidos no *software* RanEigen (análise paralela) para 200 casos e 13 variáveis. A matriz da Variância Total Explicada, utilizando o critério de Kaiser (1960), sugere a existência de 2 factores, os quais, no seu conjunto, explicam 53,38% da variância total, o que é consistente com os resultados da análise paralela.

Tabela 6.6.4.2. - Matriz da variância total explicada e análise paralela da escala Inovenvolvente

Componente	Variância Total Explicada			
	Totais	Eigenvalues Iniciais		Análise Paralela
		% de Variância	% Acumulada	
1	5,161	39,698	39,698	1.44697
2	1,779	13,685	53,382	1.33199
3	,962	7,401	60,783	1.24504
4	,849	6,534	67,317	1.17042
5	,793	6,099	73,417	1.10325
6	,682	5,245	78,662	1.04066
7	,606	4,665	83,326	0.98120
8	,558	4,296	87,623	0.92314
9	,461	3,548	91,171	0.86570
10	,381	2,930	94,101	0.80743
11	,342	2,633	96,734	0.74487
12	,237	1,826	98,560	
13	,187	1,440	100,000	

Fonte: Elaboração própria

A “*pattern matrix*”, ou matriz padrão, permite a interpretação dos factores após a sua rotação e, neste caso, após a eliminação do item EN1.4., a rotação convergiu em 5 interacções, o que é um indicador de bom ajustamento.

Tabela 6.6.4.3. - Matriz Padrão da escala Inovenvolvente

	Componente	
	1	2
EN1.13. A informação dos organismos públicos nacionais responsáveis pelo desporto é devidamente acompanhada	,875	-,127
EN1.12. A informação dos organismos públicos europeus responsáveis pelo desporto é devidamente acompanhada	,875	-,072
EN1.10. Há um acompanhamento próximo da actividade das principais organizações desportivas internacionais	,817	-,046
EN1.9. Há um acompanhamento próximo da actividade das principais organizações desportivas portuguesas	,784	,015
EN1.11. Existe um acompanhamento cuidadoso da evolução da legislação específica sobre desporto	,738	-,035

EN1.14. Existe um acompanhamento próximo da evolução da tecnologia com impacto nas actividades	,677	,207
EN1.8. A participação de colaboradores em acções de formação é frequente	,439	,318
EN1.5. Existe comunicação e colaboração frequente com instituições de ensino superior	,438	,313
EN1.6. Há uma relação próxima com as Juntas de Freguesia do Concelho	-,037	,755
EN1.3. Existe comunicação e colaboração frequente com as escolas	-,131	,745
EN1.7. Existe comunicação e colaboração frequente com outros serviços camarários	,046	,697
EN1.2. Há comunicação constante com os munícipes que usufruem das instalações e serviços	,009	,666
EN1.1. Existe uma relação próxima com os clubes desportivos do concelho	,189	,465
a. Rotação convergiu em 5 interacções		

Comparando os dados obtidos na análise factorial exploratória com a distribuição inicial dos itens na escala, procedeu-se a alguns ajustamentos em relação à distribuição dos itens pelos factores que pretendiam medir o que, aliás, seria expectável, considerando o carácter exploratório da construção da escala.

Assim, no primeiro factor, que manteve a denominação de Proximidade com a micro envolvente, para além da eliminação do item EN1.4., verificou-se que os itens EN1.5. (Existe comunicação e colaboração frequente com instituições de ensino superior) e EN1.8. (A participação de colaboradores em acções de formação é frequente) estavam mais associados ao factor dois, em que se procurava medir a percepção dos inquiridos em relação à proximidade com a envolvente macro dos serviços de desporto municipais. Nesse sentido, e como nos parece coerente que os inquiridos entendam a participação de colaboradores em acções de formação como uma oportunidade de relacionamento com a envolvente macro, bem como a comunicação e colaboração com entidades de ensino superior, optou-se por manter estes itens no contexto deste segundo factor. Na tabela seguinte apresenta-se a distribuição final dos itens pelos factores.

Tabela 6.6.4.4. - Distribuição Factor/Itens final

Proximidade com a microenvolvente
Existe uma relação próxima com os clubes desportivos do concelho
Há comunicação constante com os munícipes que usufruem das instalações e dos serviços
Existe comunicação e colaboração frequente com as escolas
Há uma relação próxima com as Juntas de Freguesia do Concelho
Existe comunicação e colaboração frequente com outros serviços camarários
Proximidade com a macroenvolvente
Existe comunicação e colaboração frequente com instituições de ensino superior
A participação de colaboradores em acções de formação é frequente
Há um acompanhamento próximo da actividade das principais organizações desportivas portuguesas
Há um acompanhamento próximo da actividade das principais organizações desportivas internacionais
Existe um acompanhamento cuidadoso da evolução da legislação específica sobre desporto
A informação dos organismos públicos europeus responsáveis pelo desporto é devidamente acompanhada
A informação dos organismos públicos nacionais responsáveis pelo desporto é devidamente acompanhada
Existe um acompanhamento próximo da evolução da tecnologia com impacto nas actividades

Realizada a análise factorial exploratória, procurou-se identificar a fiabilidade e consistência interna dos itens através da identificação do *alpha* de Cronbach.

Assim, para o factor “Proximidade com a microenvolvente”, constituído por 5 *itens*, o *alpha* de Cronbach assumiu o valor de 0.716, o que é considerado razoável de acordo com Pestana e Gajairo (2005).

Analisada a matriz de relações entre os itens e o total do factor, não foram identificados itens cuja eliminação significasse um aumento no *alpha* de Cronbach, pelo que decidiu-se manter a totalidade dos itens deste factor.

Tabela 6.6.4.5. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor proximidade com a microenvolvente

	Correlação item-total corrigida	Alfa se o item for eliminado
EN1.6. Há uma relação próxima com as Juntas de Freguesia do Concelho	,539	,640
EN1.7. Existe comunicação e colaboração frequente com outros serviços camarários	,532	,644
EN1.3. Existe comunicação e colaboração frequente com as escolas	,466	,671
EN1.1. Existe uma relação próxima com os clubes desportivos do concelho	,376	,704
EN1.2. Há comunicação constante com os munícipes que usufruem das instalações e serviços	,456	,675

Para o factor “Proximidade com a macroenvolvente”, constituído por 8 itens, o *alpha* de Cronbach assume o valor de 0.880, o que é considerado bom de acordo com Pestana e Gajairo (2005).

Mais uma vez, analisada a matriz de relações entre os itens e o total do factor, não foram identificados itens cuja eliminação significasse um aumento no *alpha* de Cronbach, pelo que se decidiu manter a totalidade dos itens deste factor.

Tabela 6.6.4.6 - Matriz de relações entre os itens e o total do factor proximidade com a macroenvolvente

	Correlação item-total corrigida	Alfa se o item for eliminado
EN1.13. A informação dos organismos públicos nacionais responsáveis pelo desporto é devidamente acompanhada	,714	,858
EN1.10. Há um acompanhamento próximo da actividade das principais organizações desportivas internacionais	,710	,857
EN1.9. Há um acompanhamento próximo da actividade das principais organizações desportivas portuguesas	,699	,859
EN1.12. A informação dos organismos públicos europeus responsáveis pelo desporto é devidamente acompanhada	,758	,853
EN1.11. Existe um acompanhamento cuidadoso da evolução da legislação específica sobre desporto	,599	,869
EN1.14. Existe um acompanhamento próximo da evolução da tecnologia com impacto nas actividades	,683	,861
EN1.8. A participação de colaboradores em acções de formação é frequente	,503	,879
EN1.5. Existe comunicação e colaboração frequente com instituições de ensino superior	,506	,880

6.6.5 - Escala INOVESTRATÉGIA

A análise descritiva dos resultados (Tabela 6.6.5.1.) revelou que os valores médios variaram entre 3.27 e 4.22 com níveis de variação consideráveis, tendo sido detectadas evidências reduzidas de assimetria ou achatamento, as quais não afectam o prosseguimento da realização da análise factorial.

Tabela 6.6.5.1. - Análise descritiva dos resultados da Escala Inovestratégia

	Média	Desvio Padrão	N
EA1.1. Existe uma estratégia de inovação clara e bem definida	3,81	,882	200
EA1.2. Os colaboradores são informados regularmente sobre a estratégia de inovação	3,81	,904	200
EA1.3. Os colaboradores são envolvidos na definição dos objectivos estratégicos de inovação	3,85	,917	200
EA1.4. Os colaboradores empenham-se para atingir os objectivos estratégicos de inovação	3,89	,843	200
EA1.5. Existe um orçamento definido para actividades de inovação	3,27	1,073	200
EA1.6. As novas ideias são avaliadas à luz da estratégia, antes de decidir o que fazer com elas	3,60	,925	200
EA1.7. A estratégia de inovação é actualizada regularmente	3,53	,940	200
EA1.8. Procura-se, activamente, estabelecer parcerias com outras entidades	3,99	,899	200
EA1.9. A estratégia de inovação resulta da troca de ideias proveitosas com os colegas de outros serviços camarários	3,74	,899	200
EA1.10. A estratégia de inovação resulta da troca de ideias proveitosas com os nossos parceiros externos	3,69	,882	200
EA1.11. A estratégia de inovação resulta da identificação das necessidades da população	4,22	,801	200
EA1.12. A estratégia de inovação é influenciada pelas mudanças políticas locais	3,46	1,036	200
EA1.13. A necessidade de rentabilizar financeiramente os serviços influencia a estratégia de inovação	3,65	,986	200
EA1.14. A estratégia de inovação resulta do conhecimento de boas práticas noutras autarquias	3,75	,825	200

Após se ter observado os resultados da aplicação do teste KMO, e tendo-se verificado um valor de 0.888 que é considerado uma evidência de boa correlação entre as variáveis, analisou-se o resultado do teste de Bartlett, o qual, mostrando um nível de significância de 0.000, permite concluir que existe correlação entre algumas variáveis.

A análise da Matriz da Variância Total Explicada sugeria a retenção de três factores que possuíam *eigenvalues* superiores a 1. Contudo, e como no “*scree plot*” não era esclarecedor a existência de três factores, realizou-se a análise paralela, procurando identificar para 14 variáveis e 200 casos existentes, quais os valores aceitáveis.

Como o *eigenvalue* do terceiro factor não correspondia ao valor mínimo encontrado através da análise paralela, optou-se por forçar a extracção de dois factores pelo que, na matriz da Variância Total Explicada, se pode verificar que esses dois factores explicam no seu conjunto 61,8% da variância total.

Tabela 6.6.5.2. - Matriz da variância total explicada e análise paralela da escala Inovestratégia

Componente	Variância Total Explicada			
	Eigenvalues Iniciais			Análise Paralela
	Total	% de Variância	% Acumulada	
1	6,754	48,244	48,244	1.47287
2	1,902	13,588	61,832	1.35814
3	1,147	8,192	70,024	1.27137
4	,745	5,323	75,346	1.19680
5	,662	4,728	80,075	1.12991
6	,534	3,813	83,888	1.06780
7	,428	3,057	86,944	1.00951
8	,410	2,929	89,874	0.95306
9	,336	2,397	92,271	0.89820
10	,307	2,196	94,467	0.84401
11	,262	1,869	96,336	0.78934
12	,230	1,645	97,981	0.73326
13	,179	1,282	99,263	0.67341
14	,103	,737	100,000	0.60232

Fonte: elaboração própria

A análise da “*pattern matrix*” possibilitou identificar a forma como os itens se distribuíram nos dois factores. Mais uma vez, nesta situação, a rotação convergiu em 6 interacções, o que é um indicador de bom ajustamento.

Tabela 6.6.5.3. - Matriz Padrão da Escala Inovestratégia

	Componente	
	1	2
EA1.2. Os colaboradores são informados regularmente sobre a estratégia de inovação	,925	-,112
EA1.3. Os colaboradores são envolvidos na definição dos objectivos estratégicos de inovação	,919	-,114
EA1.1. Existe uma estratégia de inovação clara e bem definida	,879	-,075
EA1.7. A estratégia de inovação é actualizada regularmente	,843	,021
EA1.6. As novas ideias são avaliadas à luz da estratégia, antes de decidir o que fazer com elas	,814	,017
EA1.4. Os colaboradores empenham-se para atingir os objectivos estratégicos de inovação	,801	-,076
EA1.5. Existe um orçamento definido para actividades de inovação	,662	,182
EA1.8. Procura-se, activamente, estabelecer parcerias com outras entidades	,611	,305
EA1.11. A estratégia de inovação resulta da identificação das necessidades da população	,517	,339
EA1.13. A necessidade de rentabilizar financeiramente os serviços influencia a estratégia de inovação	-,004	,751
EA1.12. A estratégia de inovação é influenciada pelas mudanças políticas locais	-,255	,718
EA1.14. A estratégia de inovação resulta do conhecimento de boas práticas noutras autarquias	,125	,647
EA1.10. A estratégia de inovação resulta da troca de ideias proveitosas com os nossos parceiros externos	,320	,611
EA1.9. A estratégia de inovação resulta da troca de ideias proveitosas com os colegas de outros serviços camarários	,382	,556

a. Rotação convergiu em 6 interacções.

Comparando os dados obtidos na análise factorial exploratória com a distribuição inicial dos itens na escala, verificou-se que um dos itens (EA1.11. A estratégia de inovação resulta da troca de ideias proveitosas com os nossos parceiros externos), que do ponto de vista teórico se tinha colocado no factor denominado “Abertura da estratégia de inovação” estava associado ao factor “Formalização da estratégia de inovação”. Atendendo ao facto de que a

escala está ainda numa fase de construção e que os inquiridos poderiam associar a troca de ideias com parceiros externos a um procedimento mais formalizado, com base no estabelecimento de protocolos e reuniões com esses parceiros, a opção seguida foi a manutenção do item associado ao factor “Formalização da estratégia de inovação”.

Na tabela seguinte, apresenta-se a distribuição final dos itens pelos factores.

Tabela 6.6.5.4. - Distribuição final dos itens pelos factores da escala Inovestratégia

Formalização da estratégia de inovação
Existe uma estratégia de inovação clara e bem definida
Os colaboradores são informados regularmente sobre estratégia de inovação
Os colaboradores são envolvidos na definição dos objectivos estratégicos de inovação
Os colaboradores empenham-se para atingir os objectivos estratégicos de inovação
Existe um orçamento definido para actividades de inovação
As novas ideias são avaliadas à luz da estratégia, antes de decidir o que fazer com elas
A estratégia de inovação é actualizada regularmente
A estratégia de inovação resulta da identificação das necessidades da população
A estratégia de inovação resulta da troca de ideias proveitosas com os nossos parceiros externos
Abertura da estratégia de inovação
Procura-se, activamente, estabelecer parcerias com outras entidades
A estratégia de inovação resulta da troca de ideias proveitosas com os colegas de outros serviços camarários
A estratégia de inovação é influenciada pelas mudanças políticas locais
A necessidade de rentabilizar financeiramente os serviços influencia a estratégia de inovação
A estratégia de inovação resulta do conhecimento de boas práticas noutras autarquias

Realizada a análise factorial exploratória, procuramos identificar a fiabilidade e consistência interna dos itens através da identificação do *alpha* de Cronbach.

Assim, para o factor “Formalização da estratégia de inovação”, constituído por 9 itens, o *alpha* de Cronbach assume o valor de 0.927, o que é considerado muito bom de acordo com Pestana e Gajeiro (2005).

Analisada a matriz de relações entre os itens e o total do factor, não foram identificados itens cuja eliminação significasse um aumento no *alpha* de Cronbach, pelo que se decidiu manter a totalidade dos itens deste factor.

Tabela 6.6.5.5. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor formalização da estratégia de inovação

	Correlação item-total corrigida	Alfa se o item for eliminado
EA1.2. Os colaboradores são informados regularmente sobre a estratégia de inovação	,831	,913
EA1.3. Os colaboradores são envolvidos na definição dos objectivos estratégicos de inovação	,828	,913
EA1.1. Existe uma estratégia de inovação clara e bem definida	,792	,916
EA1.7. A estratégia de inovação é actualizada regularmente	,803	,915
EA1.6. As novas ideias são avaliadas à luz da estratégia antes de decidir o que fazer com elas	,782	,916
EA1.4. Os colaboradores empenham-se para atingir os objectivos estratégicos de inovação	,704	,921
EA1.5. Existe um orçamento definido para actividades de inovação	,681	,924
EA1.8. Procura-se, activamente, estabelecer parcerias com outras entidades	,649	,924
EA1.11. A estratégia de inovação resulta da identificação das necessidades da população	,563	,927

Para o factor “Abertura da estratégia de inovação”, constituído por 5 itens, o *alpha* de Cronbach assume o valor de 0.746, o que é considerado razoável de acordo com Pestana e Gajero (2005).

Mais uma vez, analisada a matriz de relações entre os itens e o total do factor, não foram identificados itens cuja eliminação significasse um aumento no *alpha* de Cronbach, pelo que se decidiu manter a totalidade dos itens deste factor.

Tabela 6.6.5.6. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor abertura da estratégia de inovação

	Correlação item-total corrigida	Alfa se o item for eliminado
EA1.13. A necessidade de rentabilizar financeiramente os serviços, influencia a estratégia de inovação	,560	,682
EA1.12. A estratégia de inovação é influenciada pelas mudanças políticas locais	,378	,756
EA1.14. A estratégia de inovação resulta do conhecimento de boas práticas noutras autarquias	,534	,695
EA1.10. A estratégia de inovação resulta da troca de ideias proveitosas com os nossos parceiros externos	,575	,678
EA1.9. A estratégia de inovação resulta da troca de ideias proveitosas com os colegas de outros serviços camarários	,534	,693

6.6.6. - Escala INOVESTRUTURA

A análise descritiva dos resultados (Tabela 6.6.6.1.) revelou que os valores médios variaram entre 2.98 e 4.17 com níveis de variabilidade consideráveis, tendo sido detectados ligeiros desvios à normalidade que não afectam o prosseguimento da análise factorial exploratória.

Tabela 6.6.6.1. - Análise descritiva dos resultados da Escala Inovestrutura

	Média	Desvio Padrão	N
EU1.1. Regularmente são feitos estudos para identificar as necessidades dos munícipes	3,43	1,005	200
EU1.2. A inovação é desenvolvida para satisfazer as necessidades dos munícipes	4,08	,810	200
EU1.3. Os utilizadores dos serviços são envolvidos no desenvolvimento de novas ideias	3,65	,861	200
EU1.4. Existe um método estabelecido para dar resposta em tempo útil aos pedidos de informação/sugestões dos munícipes	3,74	,936	200
EU1.5. São organizados, regularmente, momentos de discussão pública sobre as principais áreas de intervenção dos serviços municipais de desporto	3,13	,972	200
EU1.6. Aceitam-se os riscos na implementação de novas ideias	3,67	,815	200
EU1.7. Existe confiança mútua e trabalha-se em conjunto para alcançar os objectivos	3,95	,788	200
EU1.8. Há um sistema de reconhecimento do valor das novas ideias propostas pelos colaboradores	3,55	,966	200
EU1.9. Os colaboradores são receptivos a mudanças	3,81	,792	200
EU1.10. A burocracia na autarquia não dificulta a implementação de novas ideias	3,13	1,109	200
EU1.11. O estilo de liderança do responsável político encoraja os	3,97	,850	200

colaboradores a inovar			
EU1.12. O responsável político é receptivo a novas ideias	4,17	,737	200
EU1.13. A forma como se trabalha neste serviço é favorável à implementação de novas ideias	3,98	,792	200
EU1.14. O responsável político tem um papel activo na implementação das novas ideias	3,93	,896	200
EU1.15. O gestor de topo participa activamente na implementação das novas ideias	3,93	,905	200
EU1.16. Existe autonomia suficiente para os colaboradores tomarem as suas próprias decisões	3,53	,902	200
EU1.17. Novas ideias são regularmente propostas aos superiores	4,09	,671	200
EU1.18. Os colaboradores assumem a liderança nos novos projectos de melhoria dos serviços	3,83	,737	200
EU1.19. Os colaboradores têm formação adequada ao exercício das suas funções	3,93	,818	200
EU1.20. Existem incentivos à participação dos colaboradores em redes profissionais formais ou informais	3,23	,899	200
EU1.21. Existem meios tecnológicos suficientes para suportar a implementação de novos serviços	3,41	,920	200
EU1.22. Existem meios financeiros suficientes para promover a implementação de novas ideias	3,06	,970	200
EU1.23. Os responsáveis políticos procuram dotar os serviços dos meios e das tecnologias necessárias para a inovação	3,60	,851	200
EU1.24. Na implementação de novas ideias, existe a preocupação de criar equipas multidisciplinares	3,58	,953	200
EU1.25. Os serviços de desporto recorrem, quando necessário, à contratação de consultores externos	2,98	1,002	200

Após se ter observado os resultados da aplicação do teste KMO, e tendo-se verificado um valor de 0.918 que é considerado uma evidência de boa correlação entre as variáveis, analisou-se o resultado do teste de Bartlett, o qual, mostrando um nível de significância de 0.000, permite concluir que existe correlação entre algumas variáveis.

Nesta escala, a matriz padrão (*pattern matrix*) não produziu resultados com o valor defeito de 25 interações, pelo que, depois de aumentado este valor, ela convergiu em 26 interações.

A análise da Matriz da Variância Total Explicada sugeria a retenção de cinco factores que possuíam *eigenvalues* superiores a 1. Todavia, e como no *scree plot* não era esclarecedor a existência de cinco factores, realizou-se uma análise paralela, procurando identificar para 25 variáveis e 200 casos existentes, quais os valores aceitáveis.

Como o *eigenvalue* do quinto factor não correspondia ao valor mínimo encontrado através da análise paralela, optou-se por forçar a extracção de quatro factores que explicavam no seu conjunto 59,0% da variância total.

Ao analisar a matriz padrão ("*pattern matrix*"), identificamos um item (EU1.10. - A burocracia na autarquia não dificulta a implementação de novas ideias) que evidenciava valores elevados no segundo e terceiro factor, com valores de 0.292 para o segundo factor e 0.185 para o terceiro factor, pelo que se procedeu à sua eliminação e se voltou a realizar o procedimento de análise factorial exploratória.

Nesta situação, e com menos um *item*, o resultado obtido através do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0.922, revelando uma correlação muito boa entre as variáveis.

O teste de esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0.000, o que leva à rejeição da hipótese da matriz de correlações na população ser a identidade, para qualquer p (Pestana e Gageiro, 2005), mostrando portanto que existe correlação entre algumas variáveis.

A solução forçada de extracção de quatro factores explicava 60,4% da variância total. Porém, e mais uma vez, identificou-se um item, EU1.21. (Existem meios tecnológicos suficientes para suportar a implementação de novos serviços) que tinha valores elevados em dois factores, nomeadamente 0.518 no segundo factor e 0.486 no quarto factor, pelo que se procedeu à sua eliminação e se voltou a executar o procedimento de análise factorial exploratória.

Desta vez, a análise da matriz padrão revelou outro item, EU1.23 (Os responsáveis políticos procuram dotar os serviços dos meios e tecnologias necessárias para a inovação) que apresentava valores elevados em dois factores, nomeadamente um valor negativo de 0.493 no segundo factor e um valor de 0.543 no terceiro factor. Seguindo o mesmo critério, o item foi eliminado e repetido o procedimento da análise factorial exploratória.

Desta vez, o resultado obtido através do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0.918, mantendo uma correlação muito boa entre as variáveis, mantendo-se a significância no teste de Bartlett.

Os quatro factores explicam 60,8% da variância total, como podemos observar na tabela 7.6.1.3.2. Nesta escala, considerando que conceptualmente existia um forte suporte para a manutenção dos quatro factores, optou-se por não reduzir aos dois factores sugeridos pela análise paralela. Nesse sentido, seguiu-se o critério de Kaiser (1960) e reter os factores com *eigenvalue* superior a 1.

Tabela 6.6.6.2 - Matriz da variância total explicada e análise paralela da escala Inovestrutura

Componentes	Variância Total Explicada			Análise Paralela
	Total	% de Variância	% Acumulada	
1	9,161	41,639	41,639	1.65094
2	1,682	7,646	49,285	1.53468
3	1,302	5,919	55,204	1.44780
4	1,225	5,567	60,772	1.37387
5	,957	4,350	65,122	1.30764
6	,841	3,821	68,943	1.24682
7	,806	3,664	72,607	1.19007
8	,714	3,246	75,853	1.13664
9	,636	2,891	78,745	1.08561
10	,614	2,791	81,536	1.03658
11	,536	2,435	83,970	0.98936
12	,495	2,249	86,219	0.94349
13	,436	1,982	88,201	0.89875
14	,412	1,871	90,072	0.85492

15	,404	1,836	91,908	0.81166
16	,349	1,585	93,493	0.76868
17	,299	1,358	94,851	0.72572
18	,294	1,338	96,189	0.68207
19	,255	1,159	97,348	0.63672
20	,226	1,029	98,377	0.58634
21	,202	,918	99,294	
22	,155	,706	100,000	

Fonte: Elaboração própria

A “*pattern matrix*” permite a interpretação dos factores após a sua rotação e, neste caso, após a eliminação dos itens EU1.10., EU1.21. e EU1.23., a rotação convergiu em 9 interacções.

Tabela 6.6.6.3 - Matriz Padrão da Escala Inovestrutura

	Componente			
	1	2	3	4
5.3. Os utilizadores dos serviços são envolvidos no desenvolvimento de novas ideias	,824	,006	-,046	-,018
5.1. Regularmente são feitos estudos para identificar as necessidades dos munícipes	,769	,042	,197	,014
5.2. A inovação é desenvolvida para satisfazer as necessidades dos munícipes	,740	-,052	-,180	-,024
5.4. Existe um método estabelecido para dar resposta em tempo útil aos pedidos de informação/sugestões dos munícipes	,658	,025	,115	,038
5.7. Existe confiança mútua e trabalha-se em conjunto para alcançar os objectivos	,623	-,089	-,087	,281
5.6. Aceitam-se os riscos na implementação de novas ideias	,593	-,134	-,121	,130
5.5. São organizados regularmente, momentos de discussão pública sobre as principais áreas de intervenção dos serviços municipais de desporto	,593	-,021	,335	-,046
5.8. Há um sistema de reconhecimento do valor das novas ideias propostas pelos colaboradores	,531	-,127	,119	,236
5.24. Na implementação de novas ideias, existe a preocupação de criar equipas multidisciplinares	,466	-,216	,275	-,013
5.11. O estilo de liderança do responsável político encoraja os colaboradores a inovar	,043	-,878	-,056	-,029
5.14. O responsável político tem um papel activo na implementação das novas ideias	-,061	-,877	,141	-,105
5.12. O responsável político é receptivo a novas ideias	,071	-,876	-,197	,022
5.13. A forma como se trabalha neste serviço é favorável à implementação de novas ideias	,065	-,718	-,103	,219
5.15. O gestor de topo participa activamente na implementação das novas ideias	,061	-,647	,300	,048
5.25. Os serviços de desporto recorrem, quando necessário, à contratação de consultores externos	,190	,017	,763	-,087
5.22. Existem meios financeiros suficientes para promover a implementação de novas ideias	-,050	-,041	,609	,399
5.20. Existem incentivos à participação dos colaboradores em redes profissionais formais ou informais	,127	-,261	,491	,189
5.17. Novas ideias são regularmente propostas aos superiores	-,101	,027	,184	,714
5.18. Os colaboradores assumem a liderança nos novos projectos de melhoria dos serviços	,126	-,037	,004	,662
5.19. Os colaboradores têm formação adequada ao exercício das suas funções	,176	,063	-,128	,627
5.9. Os colaboradores são receptivos a mudanças	,069	-,260	-,075	,590
5.16. Existe autonomia suficiente para os colaboradores tomarem as suas próprias decisões	,129	-,282	,043	,386

a. Rotação convergiu em 9 interacções.

Comparando os dados obtidos na análise factorial exploratória com a distribuição inicial dos itens na escala, seguindo os mesmos critérios das análises anteriores, procedeu-se a alguns ajustamentos em relação à distribuição dos itens pelos factores que pretendiam medir o que, como já foi referido, seria expectável, considerando o carácter exploratório de construção da escala, pelo que a constituição final dos factores e *itens* é apresentada na tabela seguinte.

Tabela 6.6.6.4 - Distribuição final dos itens pelos factores da escala Inoestrutura

<p>Orientação externa</p> <p>Regularmente são feitos estudos para identificar as necessidades dos munícipes. A inovação é desenvolvida para satisfazer as necessidades dos munícipes. Os utilizadores dos serviços são envolvidos no desenvolvimento de novas ideias. Existe um método estabelecido para dar resposta em tempo útil aos pedidos de informação/sugestões dos munícipes. São organizados regularmente, momentos de discussão pública sobre as principais áreas de intervenção dos serviços municipais de desporto. Aceitam-se os riscos na implementação de novas ideias. Existe confiança mútua e trabalha-se em conjunto para alcançar os objectivos. Há um sistema de reconhecimento do valor das novas ideias propostas pelos colaboradores. Na implementação de novas ideias, existe a preocupação de criar equipas multidisciplinares.</p>
<p>Apoio da liderança</p> <p>O estilo de liderança do responsável político encoraja os colaboradores a inovar. O responsável político é receptivo a novas ideias. A forma como se trabalha neste serviço é favorável à implementação de novas ideias. O responsável político tem um papel activo na implementação das novas ideias. O gestor de topo participa activamente na implementação das novas ideias.</p>
<p>Empreendedorismo interno</p> <p>Os colaboradores são receptivos a mudanças Existe autonomia suficiente para os colaboradores tomarem as suas próprias decisões Novas ideias são regularmente propostas aos superiores Os colaboradores assumem a liderança nos novos projectos de melhoria dos serviços Os colaboradores têm formação adequada ao exercício das suas funções</p>
<p>Recursos para a inovação</p> <p>Existem incentivos à participação dos colaboradores em redes profissionais formais ou informais. Existem meios financeiros suficientes para promover a implementação de novas ideias. Os serviços de desporto recorrem, quando necessário, à contratação de consultores externos.</p>

Assim, dos cinco factores inicialmente propostos e decorrentes da análise da literatura, mantiveram-se quatro factores. Os *itens* inicialmente atribuídos à dimensão “Clima Criativo” não encontram uma solução factorial adequada, tendo sido eliminados ou distribuídos pelos restantes quatro factores.

No primeiro factor, que manteve a denominação de “Orientação externa”, foi acrescentado um item (EU1.24. Na implementação de novas ideias, existe a preocupação de criar equipas multidisciplinares), inicialmente atribuído à dimensão “Recursos de inovação”, mas que, analisando as respostas dos inquiridos, terá sido associado a uma orientação externa da estrutura de inovação dos serviços de desporto municipais, o que conceptualmente não é de rejeitar, uma vez que os recursos humanos necessários à criação de equipas multidisciplinares podem ser identificados no exterior da organização.

Na dimensão “Empreendedorismo interno” foi acrescentado o *item* EU1.9. (Os colaboradores são receptivos a mudanças), o qual, do ponto de vista conceptual, não é de rejeitar, dado

que existe suporte teórico que o indica como uma das características dos empreendedores a sua receptividade à mudança.

Na dimensão “Recursos para a inovação”, a análise factorial reduziu a três *itens* este factor, eliminando dois e associando o item EU1.24. à dimensão “Orientação externa”.

Realizada a análise factorial exploratória, procurou-se analisar a fiabilidade e consistência interna dos itens através da identificação do *alpha* de Cronbach.

Assim, para o factor “Orientação externa”, constituído por 9 itens, o *alpha* de Cronbach assume o valor de 0.893, o que é considerado razoável de acordo com Pestana e Gajreiro (2005).

Analisada a matriz de relações entre os itens e o total do factor, não foram identificados itens cuja eliminação significasse um aumento no *alpha* de Cronbach, pelo que se decidiu manter a totalidade dos itens deste factor.

Tabela 6.6.6.5 - Matriz de relações entre os itens e o total do factor orientação externa

	Correlação item-total corrigida	Alfa se o item for eliminado
5.24. Na implementação de novas ideias, existe a preocupação de criar equipas multidisciplinares	,610	,885
5.6. Aceitam-se os riscos na implementação de novas ideias	,609	,885
5.8. Há um sistema de reconhecimento do valor das novas ideias propostas pelos colaboradores	,709	,876
5.5. São organizados regularmente, momentos de discussão pública sobre as principais áreas de intervenção dos serviços municipais de desporto	,607	,885
5.7. Existe confiança mútua e trabalha-se em conjunto para alcançar os objectivos	,728	,876
5.4. Existe um método estabelecido para dar resposta em tempo útil aos pedidos de informação/sugestões dos munícipes	,615	,884
5.2. A inovação é desenvolvida para satisfazer as necessidades dos munícipes	,573	,887
5.3. Os utilizadores dos serviços são envolvidos no desenvolvimento de novas ideias	,694	,878
5.1. Regularmente são feitos estudos para identificar as necessidades dos munícipes	,741	,874

Para o factor “Apoio da liderança”, constituído por 5 itens, o *alpha* de Cronbach assume o valor de 0.894, o que é considerado bom de acordo com Pestana e Gajreiro (2005).

Mais uma vez, analisada a matriz de relações entre os itens e o total do factor, não foram identificados itens cuja eliminação significasse um aumento no *alpha* de Cronbach, pelo que se decidiu manter a totalidade dos itens deste factor.

Tabela 6.6.6.6. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor apoio da liderança

	Correlação item-total corrigida	Alfa se o item for corrigido
5.11. O estilo de liderança do responsável político encoraja os colaboradores a inovar	,786	,859
5.14. O responsável político tem um papel activo na implementação das novas ideias	,729	,873
5.12. O responsável político é receptivo a novas ideias	,797	,860
5.13. A forma como se trabalha neste serviço é favorável à implementação de novas ideias	,749	,868
5.15. O gestor de topo participa activamente na implementação das novas ideias	,658	,890

No caso do factor “Empreendedorismo interno”, constituído por 5 itens, o *alpha* de Cronbach assume o valor de 0.737, o que é considerado razoável de acordo com Pestana e Gajreiro (2005).

Analisada a matriz de relações entre os itens e o total do factor, não foram identificados itens cuja eliminação significasse um aumento no *alpha* de Cronbach, pelo que se decidiu manter a totalidade dos itens deste factor.

Tabela 6.6.6.7. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor empreendedorismo interno

	Correlação item-total corrigida	Alfa se o item for eliminado
5.16. Existe autonomia suficiente para os colaboradores tomarem as suas próprias decisões	,473	,707
5.17. Novas ideias são regularmente propostas aos superiores	,430	,717
5.18. Os colaboradores assumem a liderança nos novos projectos de melhoria dos serviços	,608	,653
5.19. Os colaboradores têm formação adequada ao exercício das suas funções	,423	,721
5.9. Os colaboradores são receptivos a mudanças	,589	,657

Finalmente, na escala INOVESTRUTURA, no caso do factor “Recursos para a inovação”, constituído por 3 itens, o *alpha* de Cronbach assume o valor de 0.674, o que é considerado fraco de acordo com Pestana e Gajreiro (2005). Considerando que, neste factor, apenas se mantiveram três itens e que a escala está numa fase inicial de desenvolvimento, optamos por manter o factor e os itens pela sua relevância conceptual.

Analisada a matriz de relações entre os itens e o total do factor, não foram identificados itens cuja eliminação significasse um aumento no *alpha* de Cronbach, pelo que se decidiu manter a totalidade dos itens deste factor.

Tabela 6.6.6.8. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor recursos para a inovação

	Correlação item-total corrigida	Alfa se o item for eliminado
5.20. Existem incentivos à participação dos colaboradores em redes profissionais formais ou informais	,487	,581
5.22. Existem meios financeiros suficientes para promover a implementação de novas ideias	,536	,511
5.25. Os serviços de desporto recorrem, quando necessário, à contratação de consultores externos	,441	,642

6.6.7. - Escala INOVPROCESSOS

A análise descritiva dos resultados (Tabela 6.6.7.1.) revelou que os valores médios oscilaram entre 2.77 e 4.06 com níveis de variabilidade consideráveis, sendo detectadas ligeiras evidências de assimetria ou achatamento em alguns itens que, no entanto, não afectam o prosseguimento da aplicação da análise factorial exploratória.

Tabela 6.6.7.1. - Análise descritiva dos resultados da Escala Inovprocessos

	Média	Desvio Padrão	N
6.1. Os colaboradores são encorajados a propor novas ideias	4,06	,738	200
6.2. Os colaboradores sabem onde e como podem propor novas ideias	4,06	,670	200
6.3. Os colaboradores destinam parte do seu tempo a desenvolver projectos inovadores	3,25	,831	200
6.4. Existe um método estabelecido para identificar problemas e propor melhorias	3,49	,891	200
6.5. Há uma pessoa, ou grupo de pessoas, com responsabilidade na análise e acompanhamento das novas ideias	3,34	1,039	200
6.6. Existem critérios que permitem determinar o valor acrescentado das novas ideias	3,21	,959	200
6.7. É frequente serem propostas e aceites novas ideias com interesse estratégico	3,59	,840	200
6.8. Existe um sistema que permite recompensar quem sugere ideias que depois são implementadas	2,77	1,106	200
6.9. Quando existe uma boa ideia, procura-se passar para uma fase de desenvolvimento e testes	3,65	,769	200
6.10. Procura-se minimizar os riscos na introdução de novas ideias com um bom planeamento	3,81	,835	200
6.11. É fácil encontrar as pessoas certas para implementar as boas ideias	3,08	,926	200
6.12. É fácil encontrar os recursos necessários para implementar as boas ideias	3,02	,905	200
6.13. O planeamento e a implementação de novas ideias é um processo bem organizado	3,55	,855	200
6.14. A divulgação das inovações junto de todos os colaboradores está bem organizada	3,52	,851	200
6.15. Existe satisfação com a quantidade de inovações implementadas com sucesso	3,56	,793	200
6.16. Existe um método estabelecido para avaliar a rentabilidade das inovações	3,20	,913	200
6.17. A capacidade do serviço receber e integrar novidades e tecnologias é satisfatória	3,54	,844	200

Após se ter analisado os resultados da aplicação do teste KMO, e tendo-se verificado um valor de 0.916, o que é considerado uma evidência de muito boa correlação entre as variáveis, analisou-se o resultado do teste de Bartlett, o qual, mostrando um nível de significância de 0.000, permite concluir que existe correlação entre algumas variáveis.

A análise da Matriz da Variância Total Explicada sugeria a retenção de três factores que possuíam *eigenvalues* superiores a 1. Contudo, e como no *scree plot* sugeria a unidimensionalidade da escala, realizou-se a análise paralela, procurando identificar para 17 variáveis e 200 casos existentes, quais os valores aceitáveis.

Como o *eigenvalue* do segundo e terceiro factor não correspondia ao valor mínimo encontrado através da análise paralela, optou-se por forçar a extracção de um factor pelo que, na matriz da Variância Total Explicada, se pode verificar que esse factor explica 50,2% da variância total.

Tabela 6.6.7.2. - Matriz da variância total explicada e análise paralela da escala Inovprocessos

Componente	Variância Total Explicada			Análise Paralela
	Total	Eigenvalues Iniciais % de Variância	% Acumulada	
1	8,542	50,248	50,248	1.54415
2	1,353	7,957	58,205	1.42841
3	1,118	6,574	64,779	1.34169
4	,960	5,644	70,423	1.26795
5	,803	4,724	75,147	1.20169
6	,643	3,780	78,927	1.14028
7	,542	3,186	82,114	1.08305
8	,441	2,594	84,708	1.02867
9	,405	2,384	87,092	0.97607
10	,381	2,243	89,335	0.92516
11	,352	2,071	91,406	0.87555
12	,331	1,949	93,355	0.82643
13	,294	1,730	95,085	0.77739
14	,271	1,593	96,679	0.72797
15	,224	1,316	97,995	0.67703
16	,180	1,058	99,053	0.62206
17	,161	,947	100,000	0.55645

Fonte: Elaboração própria

A análise da matriz de componentes (“*component matrix*”) possibilitou identificar a forma como os itens contribuem para o factor e identificar se existia algum item que, por não contribuir para explicar o factor, pudesse ser retirado. Os resultados, apresentados na Tabela 6.6.7.3. revelam que todos os itens têm boas contribuições para o factor.

Tabela 6.6.7.3. - Matriz de componentes da escala Inovprocessos

	Componente 1
6.14. A divulgação das inovações junto de todos os colaboradores está bem organizada	,814
6.6. Existem critérios que permitem determinar o valor acrescentado das novas ideias	,802
6.16. Existe um método estabelecido para avaliar a rentabilidade das inovações	,789
6.7. É frequente serem propostas e aceites novas ideias com interesse estratégico	,786
6.4. Existe um método estabelecido para identificar problemas e propor melhorias	,779
6.13. O planeamento e a implementação de novas ideias é um processo bem organizado	,755

6.10. Procura-se minimizar os riscos na introdução de novas ideias com um bom planeamento	,737
6.5. Há uma pessoa, ou grupo de pessoas, com responsabilidade na análise e acompanhamento das novas ideias	,731
6.9. Quando existe uma boa ideia, procura-se passar para uma fase de desenvolvimento e testes	,728
6.17. A capacidade do serviço receber e integrar novidades e tecnologias é satisfatória	,718
6.1. Os colaboradores são encorajados a propor novas ideias	,690
6.15. Existe satisfação com a quantidade de inovações implementadas com sucesso	,677
6.2. Os colaboradores sabem onde e como podem propor novas ideias	,642
6.3. Os colaboradores destinam parte do seu tempo a desenvolver projectos inovadores	,641
6.8. Existe um sistema que permite recompensar quem sugere ideias que depois são implementadas	,582
6.12. É fácil encontrar os recursos necessários para implementar as boas ideias	,570
6.11. É fácil encontrar as pessoas certas para implementar as boas ideias	,526

Método de extracção: Análise de componentes principais

Comparando os dados obtidos na análise factorial exploratória com a distribuição inicial dos itens na escala, verificou-se que, contrariamente à nossa proposição inicial, não existe suporte nos dados para a divisão do constructo “Processos de Inovação” em diferentes factores, o que significa que os inquiridos entendem as acções de inovação como um único factor, pelo que se considera apenas a existência de um factor que denominamos de “Processos de Inovação”. Na tabela seguinte, apresenta-se a distribuição final dos itens pelo factor.

Tabela 6.6.7.4. - Distribuição final dos itens pelos factores da escala Inovprocessos

Processos de Inovação	
Os colaboradores são encorajados a propor novas ideias.	
Os colaboradores sabem onde e como podem propor novas ideias.	
Os colaboradores destinam parte do seu tempo a desenvolver projectos inovadores.	
Existe um método estabelecido para identificar problemas e propor melhorias.	
Há uma pessoa, ou grupo de pessoas, com responsabilidade na análise e acompanhamento das novas ideias.	
Existem critérios que permitem determinar o valor acrescentado das novas ideias.	
É frequente serem propostas e aceites novas ideias com interesse estratégico.	
Existe um sistema que permite recompensar quem sugere ideias que depois são implementadas.	
Quando existe uma boa ideia, procura-se passar para uma fase de desenvolvimento e testes.	
Procura-se minimizar os riscos na introdução de novas ideias com um bom planeamento.	
É fácil encontrar as pessoas certas para implementar as boas ideias.	
É fácil encontrar os recursos necessários para implementar as boas ideias.	
O planeamento e a implementação de novas ideias é um processo bem organizado.	
A divulgação das inovações junto de todos os colaboradores está bem organizada.	
Existe satisfação com a quantidade de inovações implementadas com sucesso.	
Existe um método estabelecido para avaliar a rentabilidade das inovações.	
A capacidade do serviço receber e integrar novidades e tecnologias é satisfatória.	

Realizada a análise factorial exploratória, procuramos identificar a fiabilidade e consistência interna dos itens através da identificação do *alpha* de Cronbach, o qual, nesta escala constituída por 17 itens, apresenta o valor de 0.935, o que é considerado muito bom de acordo com Pestana e Gajeiro (2005).

Analisada a matriz de relações entre os itens e o total do factor, não foram identificados itens cuja eliminação significasse um aumento no *alpha* de Cronbach, pelo que se decidiu manter a totalidade dos itens deste factor.

Tabela 6.6.7.5. - Matriz de relações entre os itens e o total do factor processos de inovação

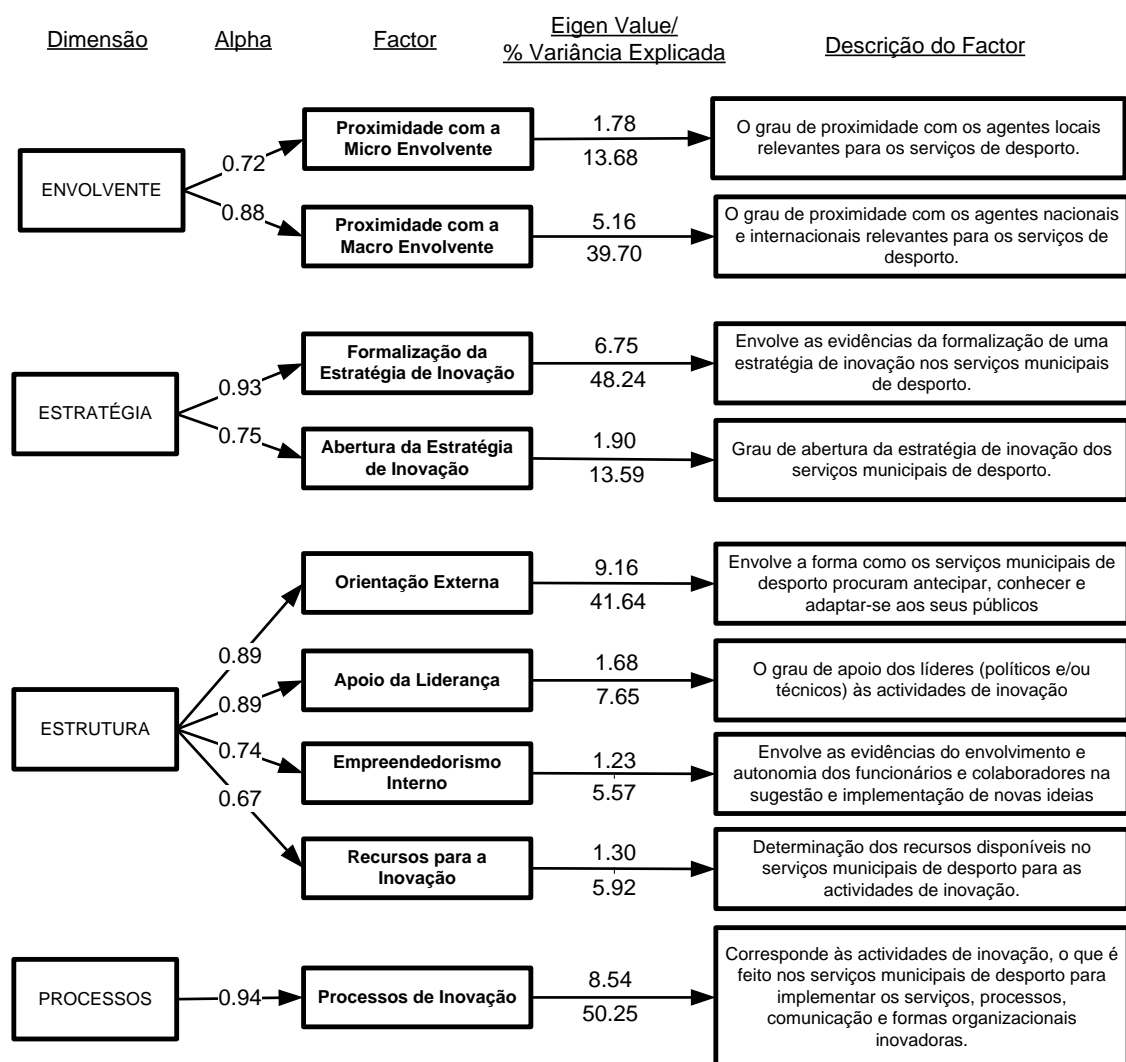
	Correlação item-total corrigida	Alfa se o item for eliminado
6.1. Os colaboradores são encorajados a propor novas ideias	,631	,931
6.2. Os colaboradores sabem onde e como podem propor novas ideias	,583	,933
6.3. Os colaboradores destinam parte do seu tempo a desenvolver projectos inovadores	,602	,932
6.4. Existe um método estabelecido para identificar problemas e propor melhorias	,737	,929
6.5. Há uma pessoa, ou grupo de pessoas, com responsabilidade na análise e acompanhamento das novas ideias	,685	,930
6.6. Existem critérios que permitem determinar o valor acrescentado das novas ideias	,764	,928
6.7. É frequente serem propostas e aceites novas ideias com interesse estratégico	,737	,929
6.8. Existe um sistema que permite recompensar quem sugere ideias que depois são implementadas	,537	,935
6.9. Quando existe uma boa ideia, procura-se passar para uma fase de desenvolvimento e testes	,679	,930
6.10. Procura-se minimizar os riscos na introdução de novas ideias com um bom planeamento	,681	,930
6.11. É fácil encontrar as pessoas certas para implementar as boas ideias	,489	,935
6.12. É fácil encontrar os recursos necessários para implementar as boas ideias	,540	,934
6.13. O planeamento e a implementação de novas ideias é um processo bem organizado	,707	,930
6.14. A divulgação das inovações junto de todos os colaboradores está bem organizada	,768	,928
6.15. Existe satisfação com a quantidade de inovações implementadas com sucesso	,626	,932
6.16. Existe um método estabelecido para avaliar a rentabilidade das inovações	,752	,929
6.17. A capacidade do serviço receber e integrar novidades e tecnologias é satisfatória	,674	,930

6.7. SÍNTESE

O processo de validação das escalas elaboradas para medir a percepção dos inquiridos sobre os elementos que podem influenciar a inovação nos serviços municipais de desporto determinou a escolha pelas técnicas estatísticas a utilizar, nomeadamente a análise multivariada através da análise factorial exploratória e a análise da consistência interna, determinando o *Alpha de Cronbach*.

Na figura seguinte, apresenta-se um resumo dos resultados obtidos, que permitem determinar as qualidades psicométricas das escalas utilizadas.

Figura 6.7.1. - Resumo da análise factorial exploratória e consistência interna das escalas de medida



Fonte: Elaboração própria

Nos próximos capítulos apresenta-se os resultados do estudo empírico e a sua análise e discussão de acordo com a literatura científica actual, bem como as conclusões e limitações do presente estudo.

CAPÍTULO 7 - HIPÓTESES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

7.1. INTRODUÇÃO

O estudo no domínio da gestão parte de uma reflexão intelectual sobre uma realidade concreta. É pragmático, uma vez que se refere a factos ou fenómenos que surgem na realidade empresarial e é teórico assim que sistematize o conhecimento adquirido e use métodos científicos (Marques, 2003).

A presente investigação tem por objectivo central a identificação e análise dos factores que influenciam o processo de inovação dos serviços de desporto das câmaras municipais portuguesas e, conseqüentemente, a sua capacidade inovadora. A capacidade inovadora de uma organização é considerada um aspecto fundamental na *performance* das organizações no mercado o que, no sector público, é entendido como o impacto social da actividade da organização pública (Cavalluzzo e Ittner, 2004; Borins, 2006; Bacon, Faizullah, Mulgan, e Woodcraft, 2008).

Trata-se, pois, de um estudo dedutivo onde, a partir de uma revisão da literatura sobre esta temática, se delimita o problema, se clarificam os objectivos de investigação, se formulam as hipóteses e se opta pela metodologia considerada adequada para confirmar as hipóteses propostas e alcançar os objectivos.

Antes de apresentar a metodologia da parte empírica, considera-se útil expor os conceitos que fundamentam o enquadramento conceptual do presente estudo.

7.2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

A revisão da literatura permite destacar a importância que a inovação assume na competitividade das organizações do sector dos serviços em geral e dos serviços públicos em particular.

A inovação define-se como um processo não linear, evolucionário, complexo e interactivo de aprendizagem e de relacionamentos entre a organização e o seu meio envolvente (Silva, 2009).

Considera-se que a capacidade inovadora integra as diferentes componentes resultantes do processo de inovação de uma organização, designadamente a inovação no produto, a inovação no processo, a inovação de *marketing* e a inovação organizacional (OCDE, 2005), bem como o impacto dessas componentes na actividade e objectivos da organização.

Segundo Clark, Good e Simmonds (2008), a recolha de dados sobre os *inputs* e *outputs* para a inovação, as condições prévias para inovar e as barreiras e facilitadores de inovação são elementos que devem ser recolhidos para melhor compreender todo o processo de inovação. De igual forma referem a necessidade de se adaptarem as taxonomias utilizadas para outros sectores, pois no sector público é necessário identificar os objectivos políticos ou objectivos sociais, o valor público, os princípios públicos, entre outros, que são elementos característicos deste sector.

Assim, o impacto da inovação é, no sector público, um elemento de grande importância. No caso específico da prestação de serviços públicos de desporto, é fundamental identificar qual o impacto da inovação e de que forma esse impacto reflecte a capacidade inovadora da organização. Considerando a multiplicidade de estruturas, objectivos, políticas e contextos em que os serviços desportivos públicos são fornecidos, a avaliação do impacto da implementação de uma inovação não pode ser realizada da mesma forma.

Assim sendo, no estudo sobre a capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais, torna-se fundamental considerar a especificidade das funções que o desporto pode desempenhar na sociedade local e aquilo que se entende como resultado esperado no serviço público de desporto.

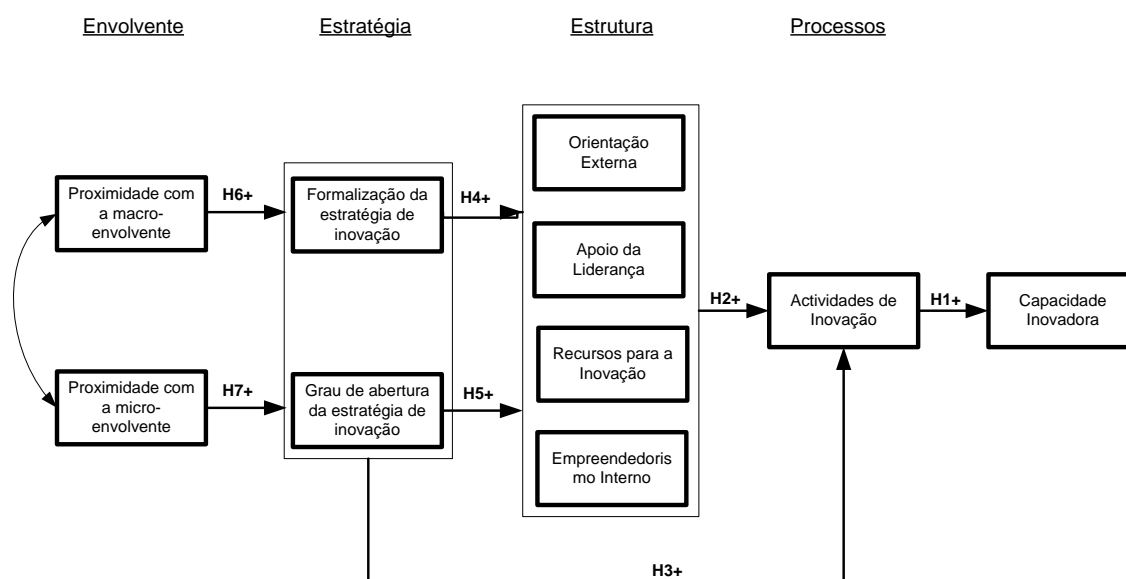
A melhoria da saúde pública graças à actividade física, o combate à utilização de substâncias dopantes no desporto, o reforçar do papel do desporto na educação e formação, a promoção do voluntariado e da cidadania através do desporto e o seu potencial enquanto elemento de inclusão social e de igualdade de oportunidades são exemplos de aspectos sociais em que o impacto do desporto se faz sentir e que, no âmbito específico de um município, podem assumir graus de importância diferenciados.

Embora o desporto possua, genericamente funções que, como evidencia o “Livro Branco para o Desporto”, são de aceitação corrente, a diversidade de objectivos, opções políticas, contextos sociais, históricos e económicos dos municípios, incentiva a considerar fundamental identificar a importância relativa dessas funções do desporto no âmbito específico de cada município para ser possível estabelecer uma medida da capacidade inovadora mais próxima da realidade.

7.3. O MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Partindo do modelo genérico elaborado a partir da revisão da literatura e que, no âmbito da Análise Factorial Exploratória foi possível detalhar ao nível dos factores constituintes de cada dimensão, tendo em consideração o problema de investigação, define-se o modelo de investigação (ver Figura 7.3.1.) que visa clarificar as inter-relações entre as componentes que influenciam a capacidade inovadora dos serviços de desporto das câmaras municipais portuguesas.

Figura 7.3.1. - Modelo relacional



Fonte: Elaboração própria

O modelo relacional que se apresenta na Figura 7.3.1. procura representar, através de um diagrama de caminhos (*path diagram*), as relações teóricas a testar.

De um modo geral, o modelo apresentado sugere que a capacidade inovadora dos serviços de desporto de uma Câmara Municipal será influenciada pelas características identificadas em quatro dimensões distintas: 1) proximidade no relacionamento da organização com a

envolvente; 2) formalização e grau de abertura da estratégia de inovação adoptada; 3) características da estrutura de suporte à inovação nos serviços de desporto, nomeadamente pela sua orientação externa, apoio da liderança à inovação, existência de recursos e o fomento do empreendedorismo interno; e 4) existência, eficiência e eficácia das actividades de inovação, ou seja, as acções que são realizadas para promover directamente a inovação.

O modelo proposto indica que a Proximidade com a microenvolvente e a Proximidade com a macroenvolvente influenciam positivamente a Formalização da estratégia de inovação e o Grau de abertura da estratégia de inovação. O modelo ainda propõe a existência de uma relação positiva de influência entre as variáveis relacionadas com a Estratégia - a Formalização e o Grau de Abertura da estratégia de inovação - e as variáveis relacionadas com a Estrutura, tais como a Orientação externa, o Apoio da liderança, os Recursos para a inovação e o Empreendedorismo interno. De igual forma se espera que as mesmas variáveis - Formalização e Grau de abertura da estratégia de inovação - influenciem positivamente as Actividades de inovação. O modelo sugere igualmente que existe uma influência positiva das variáveis Orientação externa, Apoio da liderança, Recursos para a inovação e Empreendedorismo interno na variável Actividades de inovação.

Por fim, a variável central deste modelo, Actividades de inovação, é previsto que esteja relacionada positivamente com a Capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto. Esta variável funciona como elemento mediador entre as restantes variáveis do modelo e a Capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto que, como já se viu anteriormente, engloba os resultados da inovação e o impacto desta nas áreas de intervenção dos serviços de desporto municipais.

De seguida, explora-se com maior detalhe os conceitos associados com cada uma destas hipóteses no âmbito específico da nossa unidade de análise. Tendo em atenção a complexidade do modelo, a abordagem comum de construir a narrativa das variáveis independentes para as variáveis dependentes é invertida, opção já seguida por outros autores anteriormente (Ito e Brotheridge, 2005). Começando pelas variáveis situadas à direita no modelo, procura-se focalizar a discussão nas relações causais entre as variáveis.

A Capacidade Inovadora corresponde a dois aspectos complementares: em primeiro lugar aos resultados da inovação, ou seja, o que é produzido como resultado da inovação (os produtos ou serviços novos ou significativamente melhorados, os processos, as metodologias de *marketing* e a inovação organizacional) e, em segundo lugar, ao impacto social da inovação, no qual se considera a influência da inovação para a concretização da missão dos serviços municipais de desporto, ponderando a especificidade do desporto.

Tendo em conta que, no âmbito das diferentes tipologias de inovação, diversos autores sugerem a existência antecedentes distintos, a opção neste trabalho, recaiu no estudo

diferenciado da capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais ao nível do serviço, processo, comunicação/*marketing* e organizacional.

As actividades de inovação correspondem ao que é feito nos serviços municipais de desporto para promover o comportamento inovador dos seus colaboradores e grupos de interessados/parceiros. As organizações inovadoras desenvolvem um “fluxo” constante de ideias originais que estão baseadas nos seus objectivos de negócio. Essas organizações procuram identificar as principais tendências com influência na sua área de intervenção, procuram melhorar regularmente as soluções existentes, identificar as necessidades não satisfeitas dos seus consumidores, vão para além dos paradigmas da sua indústria e procuram cooperar activamente com parceiros para desenvolver novas ideias. Os recursos são direccionados para as ideias com maior possibilidade de sucesso e os procedimentos de desenvolvimento e implementação são acelerados para uma rápida introdução no mercado.

A estrutura compreende as bases para a inovação, elementos que são determinantes ou barreiras à inovação na organização e características dos serviços de desporto das câmaras municipais. Cultivar um ambiente de trabalho positivo que suporte o comportamento inovador das pessoas a todos os níveis da organização é fundamental para as organizações e onde a liderança pelo exemplo, o envolvimento dos gestores e responsáveis políticos de topo, o fomento de uma cultura de experimentação de novas soluções, a partilha de informação, o encorajamento de perspectivas alternativas de pensamento e o desenvolvimento de formas de recrutamento, formação contínua, remuneração e reconhecimento da equipa de trabalho são frequentes.

A estratégia diz respeito às decisões que permitem tomar a inovação como uma constante da organização e não apenas o desenvolvimento esporádico e casuístico de determinadas acções. Para desenvolver as fundações da sua capacidade inovadora, a organização necessita identificar o que a inovação significa para si, desenvolver uma visão clara para onde a inovação a pode conduzir, escolher um modelo de propriedade de inovação (de orientação preferencialmente interna ou preferencialmente externa), estabelecer métricas, indicadores do seu desempenho inovador e mobilizar um conjunto de iniciativas para dinamizar a inovação na organização

A envolvente engloba o contexto local, nacional e internacional que actua sobre a inovação dos serviços de desporto da Câmara Municipal. Os organismos e indivíduos que podem influenciar a organização situam-se num contínuo entre a microenvolvente (por exemplo, a própria Câmara Municipal) e a macroenvolvente (por exemplo o Instituto de Desporto de Portugal).

Após a contextualização das variáveis, nas secções seguintes, procede-se à clarificação das hipóteses de investigação.

7.4. AS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O ponto de partida para a formulação das hipóteses de investigação é o pressuposto de que a capacidade inovadora de uma organização é o resultado de um conjunto de influências, directas ou indirectas, de outras variáveis. Ela pode ser medida através de indicadores, mas não é possível alcançar um melhor conhecimento de como ela ocorre nas organizações, sem procurar analisar as variáveis dependentes, variáveis essas que estão interrelacionadas e em constante interacção.

No seguimento deste pressuposto, suportado pela literatura (Bloch, 2007; Dobni, 2008; Dejellal e Gallouj, 2008b), as hipóteses a testar encontram-se agrupadas pelas quatro dimensões com que se aborda a capacidade inovadora dos serviços de desporto das câmaras municipais portuguesas. Para cada uma dessas dimensões elabora-se uma hipótese geral, complementada por hipóteses operacionais que permitem focalizar a investigação em elementos mais concretos de análise.

O modelo é testado para cada tipo de inovação separadamente (capacidade de inovação de serviço, capacidade de inovação no processo, capacidade de inovação na comunicação/marketing e capacidade de inovação organizacional), considerando a fundamentação na literatura que, em diversos estudos, efectua a separação nestas quatro tipologias de inovação (Oke, 2007; Jiménez, Martínez-Ruiz, González-Benito, 2008) .

7.4.1. Os Processos e a Capacidade Inovadora

Os processos de inovação correspondem às actividades de inovação, isto é, ao que é feito na organização pública para promover o comportamento inovador dos seus colaboradores e grupos de interessados/parceiros (Peled, 2001; Fitzgerald *et al*, 2002; Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste, 2005; Fuglsang, Hojland e Pedersen, 2008).

As organizações públicas inovadoras desenvolvem um “fluxo” constante de ideias originais que estão baseadas nos seus objectivos de intervenção. Essas organizações tentam identificar as principais tendências com influência na sua área de intervenção, visam melhorar regularmente as soluções existentes, identificar as necessidades não satisfeitas dos seus clientes, vão para além dos paradigmas do seu sector e procuram cooperar activamente com parceiros para desenvolver novas ideias. Os recursos são direccionados para as ideias com maior possibilidade de sucesso e os procedimentos de desenvolvimento e implementação são acelerados para uma rápida introdução no mercado.

Neste sentido, a primeira hipótese de investigação pretende espelhar a importância que a teoria existente dá aos processos de inovação e a sua influência na capacidade inovadora da

organização e que considera esses processos um *continuum* de actividades, os quais, efectivamente, implementam a inovação na organização.

H1: As actividades relativas ao processo de inovação influenciam positivamente a capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais.

7.4.2. A Estrutura e a Capacidade Inovadora

Vários autores referem que não existe uma única estrutura organizacional inovadora (Damanpour, 1991; Hadjimanolis, 1999; Barrau, 2000; Lawson e Samson, 2001; Silva, 2003; Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste, 2005; Barbosa, 2006; James e Faizullah, 2007; Segarra-Blasco *et al*, 2007; Terziovski, 2007; Tether e Howells, 2007; Miles, 2007). O alinhamento da estrutura da organização com a sua estratégia é um aspecto que é considerado fundamental para a inovação (Kaplan e Norton, 2004), mas existem factores que contribuem ou restringem a capacidade inovadora de uma organização, como o ambiente de trabalho, a liderança, o envolvimento dos gestores e responsáveis políticos de topo, o fomento de uma cultura de experimentação de novas soluções, a partilha de informação, o encorajamento de perspectivas alternativas de pensamento e o desenvolvimento de formas de recrutamento, a formação contínua, a remuneração e o reconhecimento da equipa de trabalho.

A identificação de diferentes tipologias dos factores que contribuem ou restringem a inovação tem subjacente a perspectiva de análise do fenómeno. Do ponto de vista dos defensores da teoria dos recursos e capacidades, é reconhecido que os que existem no interior da empresa são imprescindíveis para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (Silva, 2003; Barbosa, 2006). Por outro lado, a abordagem sistémica e a abordagem das redes e relações interorganizacionais realçam a necessidade do estabelecimento de parcerias entre a empresa e outras empresas e/ou organizações, as necessidades do mercado interno e externo e a influência da actuação da política pública na competitividade da organização.

Com base na literatura efectuada, a segunda hipótese de investigação visa reflectir o alinhamento da estrutura com a estratégia da organização e a sua influência na capacidade inovadora da organização através do seu efeito directo nas actividades que conduzem à inovação.

H2: A orientação externa, o apoio da liderança, a existência de recursos para a inovação e o empreendedorismo interno estão positivamente associados às actividades de inovação dos serviços de desporto municipais.

Esta hipótese possibilita destacar o mesmo número de variáveis referenciadas na literatura sobre as características das estruturas organizacionais que podem influenciar a competência

inovadora das organizações públicas, nomeadamente a orientação externa, o apoio da liderança, a existência de recursos para a inovação e o empreendedorismo interno.

7.4.3. A Estratégia e a Capacidade Inovadora

A estratégia tem sido referenciada como um elemento fundamental para a capacidade inovadora das organizações (Damanpour, 1991; Hadjimanolis, 1999; Barrau, 2000; Lawson e Samson, 2001; Silva, 2003; Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste, 2005; Barbosa, 2006; James e Faizullah, 2007; Segarra-Blasco *et al*, 2007; Terziovski, 2007; Tether e Howells, 2007; Miles, 2007).

Uma estratégia de inovação diz respeito às decisões que possibilitam tornar a inovação numa constante da organização e não apenas o desenvolvimento de acções isoladas. A organização pode ter uma estratégia clara e bem definida ou difusa e pouco formalizada.

Para a organização criar as fundações da sua capacidade inovadora necessita identificar o que a inovação significa, desenvolver uma visão clara para onde a inovação a pode conduzir, escolher um modelo de propriedade de inovação (de orientação preferencialmente interna ou preferencialmente externo), estabelecer métricas, indicadores do seu desempenho inovador e mobilizar um conjunto de iniciativas a fim de dinamizar a inovação na organização, influenciando dessa forma as actividades de inovação.

A terceira hipótese de investigação procura reflectir a influência que a estratégia de inovação possui directamente nas actividades de inovação, pelo que se formula a seguinte hipótese:

H3: A formalização de uma estratégia de inovação e o grau de abertura da estratégia de inovação estão positivamente associados com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais.

Esta hipótese permite destacar duas perspectivas com que se pode analisar a estratégia de inovação dos serviços municipais de desporto: a formalização da estratégia, ou seja, o facto de os serviços terem uma estratégia formalizada através de um processo de reflexão, participada e conhecida pelos recursos humanos da organização; e o modelo de propriedade da inovação escolhido, entendido neste estudo num *continuum* entre um modelo de orientação preferencialmente interno ou preferencialmente externo.

De igual forma, a literatura considera a existência de um efeito positivo da estratégia sobre a estrutura das organizações. Nesse sentido a quarta hipótese pretende reflectir a influência da formalização da estratégia sobre as variáveis relacionadas com a estrutura dos serviços de desporto municipais e a quinta hipótese a influência do grau de abertura da estratégia de inovação com as mesmas variáveis relacionadas com a estrutura:

H4: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com a orientação externa, o apoio da liderança, os recursos para a inovação e o empreendedorismo interno nos serviços de desporto municipais.

H5: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com a orientação externa, o apoio da liderança, os recursos para a inovação e o empreendedorismo interno nos serviços de desporto municipais.

7.4.4. A Envolvente e a Capacidade Inovadora

Uma perspectiva central nos estudos de inovação é o espaço físico e relacional em que a organização está inserida. São várias as abordagens que realçam a importância da envolvente na capacidade inovadora das organizações: a perspectiva dos sistemas de inovação (Freeman, 1987, 1988; Lundvall, 1985, 1988, 1992), Nelson (1993) e Edquist (1997), a perspectiva dos sistemas sociais de inovação (Kaufmann e Tödtling, 2001) ou a abordagem das redes de inovação (Marinova e Phillimore, 2003; Granovetter, 2005; Ojasalo, 2008).

A envolvente da organização e a forma conforme esta se relaciona com o exterior é, portanto, um dos elementos mais focados na literatura e considerado um aspecto fulcral na capacidade inovadora.

A envolvente remete para o conceito de proximidade, o qual, segundo Rallet e Torres (2005) é fonte de imprecisões pois frequentemente se tem confundido proximidade com localização de actividades e pessoas.

Rallet e Torres (2005) distinguem dois tipos de proximidade: a proximidade geográfica e a proximidade organizada. Enquanto a primeira é a expressão da distância física que separa duas unidades (indivíduos, organizações, cidades), a segunda é de carácter relacional, tentando expressar a interacção existente entre os membros de uma organização, organização essa que pode ser uma qualquer unidade estruturada de relações, como por exemplo, uma empresa, uma rede social, uma comunidade, entre outras.

No presente estudo, e considerando as especificidades das organizações estudadas, optou-se por identificar um espaço físico de relacional que vai do nível micro (a envolvente mais próxima da organização - geográfica ou relacional) ao nível macro (a envolvente mais distante da organização - geográfica ou relacional). Será nesse *continuum* que se pretenderá situar as organizações alvo do presente estudo.

No modelo conceptual, a Proximidade com a micro e com a macroenvolvente são antecedentes que influenciam directamente as variáveis relacionadas com a estratégia (Formalização e Grau de Abertura da estratégia de inovação). O seu efeito sobre as actividades de inovação é, deste modo, mediado pelas variáveis relacionadas com a Estratégia. Assim, surgem as restantes hipóteses de investigação:

H6: A proximidade com a macro envolvente influencia positivamente a formalização da estratégia de inovação e o grau de abertura da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais.

H7: A proximidade com a micro envolvente influencia positivamente a formalização da estratégia de inovação e o grau de abertura da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais.

Estas hipóteses permitem destacar duas perspectivas com que se pode analisar a envolvente organizacional: a microenvolvente, isto é, o espaço relacional mais próximo dos serviços de desporto municipais, e a macro envolvente, o espaço mais alargado de entidades e relacionamentos institucionais da unidade de análise considerada na presente investigação.

Com base nos dados recolhidos procura-se testar as hipóteses formuladas e facultar o conhecimento das características e comportamento dos serviços de desporto nas componentes analisadas, nomeadamente a envolvente, a estratégia, a estrutura, os processos, analisando a influência destes componentes nos resultados e no impacto da inovação ao nível das principais áreas de intervenção dos serviços de desporto municipais, ou seja, na capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais ao nível do serviço, do processo, da comunicação/*marketing* e da organização.

7.5. SÍNTESE

Partindo da revisão sistemática da literatura, procurou-se identificar as dimensões que influenciam a capacidade inovadora dos serviços de desporto das câmaras municipais portuguesas e representar as suas hipotéticas relações através de um modelo iconográfico.

O modelo, apresentado neste capítulo, sugere que a capacidade inovadora dos serviços de desporto de uma Câmara Municipal será influenciada pelas características identificadas em quatro dimensões distintas: 1) proximidade no relacionamento da organização com a envolvente; 2) formalização e grau de abertura da estratégia de inovação adoptada; 3) características da estrutura de suporte à inovação nos serviços de desporto, nomeadamente pela sua orientação externa, apoio da liderança à inovação, existência de recursos e o fomento do empreendedorismo interno; e 4) existência, eficiência e eficácia das actividades de inovação, ou seja, as acções que são realizadas para promover directamente a inovação.

No seguimento do pressuposto que a capacidade inovadora de uma organização é o resultado de um conjunto de influências directas ou indirectas de outras variáveis, pressuposto esse suportado pela literatura (Bloch, 2007; Dobni, 2008; Dejellal e Gallouj, 2008b), deduziram-se as hipóteses a testar no âmbito da presente investigação.

O passo seguinte será a descrição e fundamentação da metodologia a utilizar na recolha dos dados, permitindo, dessa forma, testar empiricamente as hipóteses formuladas.

CAPÍTULO 8 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

8.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os dados obtidos através do estudo empírico e é realizada a sua análise e discussão à luz da abordagem teórica seguida na revisão da literatura. Num primeiro momento são apresentados os métodos estatísticos utilizados e as principais razões da sua escolha; seguidamente procede-se à apresentação e discussão dos resultados para cada tipologia de inovação (inovação no serviço, no processo, na comunicação/marketing e organizacional). Assim, para cada tipologia de inovação é avaliado em primeiro lugar o modelo teórico inicial e são analisadas as correlações entre os factores, avaliando-se os índices de ajustamento do modelo teórico. Seguidamente procede-se à análise das relações entre as variáveis através da "*path analysis*", testando as hipóteses do estudo. Por último torna-se o modelo mais parcimonioso, retirando as trajectórias entre as variáveis que não apresentam significância estatística e analisa-se os efeitos directos e indirectos das variáveis sobre a capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais.

No final do capítulo procede-se a uma análise conjunta das diferentes tipologias de inovação, procurando identificar as principais contribuições teóricas e práticas da presente investigação.

8.2. MÉTODOS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA

Os dados obtidos pela aplicação das escalas foram tratados recorrendo à modelação de equações estruturais. Segundo Ho (2006), a modelação de equações estruturais é uma técnica estatística que proporciona o exame das relações de dependência entre variáveis predictoras ou independentes e variáveis critério ou dependentes de uma forma simultânea.

Como afirma Byrne (2010), a modelação de equações estruturais é uma metodologia que tem uma abordagem confirmatória (de teste de hipóteses) à análise multivariada de uma estrutura teórica de suporte a um determinado fenómeno. Esta teoria, normalmente, reflecte um conjunto de relações causais entre diversas variáveis e esses processos causais são representados por uma série de equações estruturais (regressão). A representação gráfica dessas relações permite visualizar os conceitos e relações da teoria, desenvolver modelos que podem ser testados estatisticamente através de uma análise simultânea de todo o sistema de variáveis para determinar qual o seu grau de consistência com os dados.

Se o modelo se adequa aos dados, então é provável a existência das relações entre as variáveis; se não é adequado, a existência dessas relações é negada.

Quando os procedimentos do modelo de equações estruturais são aplicados correctamente, apresentam uma série de vantagens sobre as denominadas técnicas de primeira geração, como a análise factorial, a análise discriminante ou a regressão múltipla (Byrne, 2010). A maior flexibilidade que o investigador possui no relacionamento da teoria com os dados empíricos é, segundo Chin (1998), umas das principais vantagens, já que permite a modelação de relações entre múltiplos preditores e variáveis critério ou dependentes, trabalhar com variáveis latentes, ou seja, não observadas e testar estatisticamente construções teóricas contra os dados empíricos.

O modelo de equações estruturais pode ser decomposto em dois submodelos: o modelo de medida, que define as relações entre as variáveis observadas e não observadas, isto é, especifica hipóteses sobre as relações entre um grupo de variáveis observadas como por exemplo os itens de um questionário e as variáveis não observáveis que eles pretendem medir (Ho, 2006); o modelo estrutural, que define o padrão das relações entre variáveis independentes e dependentes, quer sejam observadas ou latentes. Incorpora a regressão múltipla, análise factorial e MANOVA num único modelo que pode ser avaliado estatisticamente e possibilita a definição de relações entre as variáveis não observáveis, ou seja, especifica a forma como algumas variáveis latentes influenciam directa ou indirectamente mudanças nos valores de outras variáveis latentes no modelo (Byrne, 2010).

As medidas de ajustamento do modelo estimam o grau com que a matriz de variância actual ou observada corresponde à matriz prevista pelo modelo proposto. Segundo Ho (2006), as medidas de ajustamento do modelo podem ser classificadas em três tipos: 1) **medidas de ajustamento absolutas** (medem o grau com que o modelo consegue prever a matriz de covariância observada); 2) **medidas de ajustamento incrementais** (comparam o modelo proposto a um modelo nulo em que se assume que todas as variáveis observadas não estão correlacionadas; ao valores podem variar entre 0, em que o ajustamento é igual ao modelo nulo e 1, significando um ajustamento perfeito) e 3) **medidas de ajustamento parcimonioso** (que relacionam o ajustamento do modelo proposto ao número de coeficientes estimados necessários para alcançar esse nível de ajustamento e são utilizadas principalmente para comparar modelos com base em alguns critérios que usam a parcimónia bem como o ajustamento em linha de conta).

Convencionalmente, os investigadores têm usado, nas medidas de ajustamento incrementais, o valor de $>0,90$ como critério para aceitar o ajustamento de um modelo o que, segundo Ho (2006) deve ser utilizado com algum cuidado visto que a interpretação do ajustamento de um modelo deve ser interpretado de acordo com fundamentos teóricos sólidos, atendendo às especificidades de cada estudo (por exemplo, o sector de investigação, tamanho da amostra e condições de pesquisa).

Tendo em consideração estes cuidados na interpretação dos resultados da aplicação da metodologia estatística de modelação de equações estruturais, na avaliação do ajustamento do modelo, procura-se utilizar como referência os valores recomendados por vários autores (Ho, 2006; Tabachnick e Fidell, 2007; Hair *et al*, 2009) e que sintetiza-se na Tabela 8.3.1.

O estimador de máxima verosimilhança (MLE - *Maximum Likelihood Estimator*) foi utilizado, uma vez que o modelo é não recursivo (considerando apenas relações num sentido) e os dados cumprem o requisito da normalidade.

Tabela 8.2.1. - Valores recomendados de avaliação do ajustamento dos modelos de equações estruturais

Índices de ajustamento	Descrição	Valores recomendados
Qui-quadrado	O investigador procura encontrar diferenças que não sejam significativas entre a matriz actual e a matriz prevista. Quanto menor for o Qui-quadrado, mais ajustado é o modelo. Como este índice é sensível a desvios da normalidade e ao tamanho da amostra, deve ser complementado com outros índices de ajustamento.	$P > 0,05$ para ser aceitável; indicado para amostras pequenas (com menos de 200 observações)
RMSEA (<i>Root mean square error of approximation</i>)	Permite ao investigador medir a discrepância entre os modelos teórico e observado, tendo em conta a complexidade do modelo, ou seja, o número de parâmetros estimado. Tem em conta o erro de aproximação na população, é ajustado pelos graus de liberdade.	$< 0,05$ ajustamento perfeito; $< 0,08$ ajustamento aceitável
TLI (<i>Tucker-Lewis Index</i>) ou NNFI (<i>Non-Normed Fit Index</i>)	Permite ao investigador testar a diferença entre o modelo proposto e o modelo nulo. Relativamente independente do tamanho da amostra.	De 0 (sem ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito); $> 0,90$ ajustamento recomendado
CFI (<i>Comparative fit index</i>)	Índice de adequação global do modelo	De 0 (sem ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito); $> 0,90$ ajustamento recomendado
GFI (<i>Goodness-of-fit Index</i>)	Mede o grau de ajustamento global do modelo comparando os resíduos quadrados dos valores previstos com os dados do modelo. Não é ajustável em função dos graus de liberdade.	$> 0,90$

Fontes: Ho, 2006; Tabachnick e Fidell, 2007; Hair *et al*, 2009

As medidas apresentadas na Tabela 8.2.1., permitem que o investigador determine o grau com que o modelo proposto prevê (se ajusta) à matriz de covariância observada (Ho, 2006). Se o modelo apresentar um mau ajustamento aos dados, poderá ser necessário a sua re-especificação até se obter indicadores de bondade de ajustamento que garantam a unidimensionalidade.

Como o número de casos obtidos neste estudo (200 casos) não permitia a aplicação da análise factorial confirmatória (Hair *et al*, 2009), não foi seguida a estrutura de duas etapas sugerida por Anderson e Gerbing (1988) que envolve a Análise Factorial Confirmatória, tendo sido

utilizada a análise de trajectórias (*path analysis*) recorrendo aos valores médios retirados dos factores.

Esta opção, segundo Hair *et al* (2009), é perfeitamente justificável na análise simultânea de relações causais entre diversas variáveis, tenha esta observação origem numa Análise Factorial Confirmatória ou numa Análise Factorial Exploratória através do Método de Componentes Principais.

Garson (2010) suporta esta opção de análise estatística, denominando-a de “*model development approach*” (abordagem de desenvolvimento de modelos). Como desvantagens desta abordagem é assinalado que o modelo gerado é pouco generalizável e deve ser testado em amostras distintas. Considerando que a taxa de resposta ao presente estudo atingiu valores próximos de 65% da população, o que é considerado muito bom (DeVellis, 2003) em estudos deste tipo, esta desvantagem encontra-se minimizada. Em todo o caso, e visto não ser possível no âmbito deste estudo testar o modelo em amostras distintas, abre-se essa possibilidade para investigações futuras.

A utilização da *path analysis* de forma exploratória, de uma forma muito semelhante a uma regressão linear múltipla com *backward elimination*, onde todas as relações causais são colocadas no modelo e vão sendo retiradas as relações não significativas, até ao ponto onde o modelo se torne parcimonioso. Por parcimónia do modelo, entenda-se o desejado “equilíbrio” entre o número de parâmetros e a “capacidade preditiva” desse mesmo modelo. Apesar de não ser muito comum na literatura, esse procedimento é suportado por Garson (2010). Todas as relações cuja razão crítica (CR) era inferior a 1,96 eram removidas uma a uma, em ordem crescente, até que todas as relações se tornassem significativas e as medidas de adequação (*fit measures*) fossem superiores aos valores recomendados e que constam da tabela 8.2.1.

Assim, para cada tipologia de inovação (serviço, processo, comunicação/marketing e organizacional) foi analisado o modelo teórico construído a partir da análise inicial dos dados empíricos, recorrendo à Análise Factorial Exploratória seguindo as seguintes etapas: em **primeiro** lugar efectua-se a avaliação do modelo teórico inicial, procurando identificar o seu grau de ajustamento aos dados empíricos; em **segundo** lugar elabora-se o teste de hipóteses formuladas no modelo teórico; em **terceiro** lugar efectuamos a avaliação do modelo teórico revisto após a eliminação dos caminhos (hipóteses causais entre as variáveis que não se revelaram significativas) e, finalmente, em **quarto** lugar analisa-se os efeitos directos e indirectos entre as variáveis, procurando identificar os efeitos parciais e totais no âmbito dos modelos finais.

Os seguintes pontos deste estudo são dedicados à apresentação e discussão dos resultados da aplicação desta metodologia.

8.3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

8.3.1 - A Capacidade Inovadora ao nível dos Serviços

8.3.1.1 - Avaliação do modelo teórico inicial

Os resultados das correlações entre os factores é uma medida de associação e não permite retirar conclusões de causa e efeito. No entanto, a identificação da magnitude dessas correlações e a sua significância estatística pode oferecer um primeiro suporte para o modelo hipotético. Na presente investigação, foram identificadas correlações estatisticamente significativas entre vários factores, oferecendo um suporte inicial às relações hipotéticas estabelecidas pelo modelo do presente estudo, como se pode observar na Tabela 8.3.1.1.

Tabela 8.3.1.1 - Correlações de Pearson entre as variáveis do modelo

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Proximidade com a Micro envolvente	-									
2 - Proximidade com a Macro envolvente	,347**	-								
3 - Formalização da estratégia de inovação	,575**	,549**	-							
4 - Grau de abertura da estratégia de inovação	,173*	,226**	,139	-						
5 - Orientação externa	,558**	,479**	,737**	,287**	-					
6 - Apoio da liderança	,480**	,361**	,583**	,118	,481**	-				
7 - Recursos para a inovação	,191*	,347**	,280**	,299**	,278**	,175*	-			
8 - Empreendedorismo interno	,399**	,376**	,584**	,043	,431**	,416**	,211**	-		
9 - Actividades de Inovação	,501**	,559**	,748**	,215**	,678**	,542**	,414**	,648**	-	
10 - Capacidade inovadora no serviço	,179*	,261**	,184*	,022	,162*	,149	,074	,226**	,305**	-

Nota: N = 170

** - Correlação significativa ao nível 0.01 (significância bilateral).

* - Correlação significativa ao nível 0.05 (significância bilateral).

Para aprofundar o nosso conhecimento sobre as relações existentes entre as variáveis, é utilizada “*path analysis*” recorrendo ao programa AMOS, em que são calculados os coeficientes de regressão que medem o efeito de uma variável sobre a outra, controlados os efeitos das variáveis anteriores. A significância dos coeficientes de regressão foi calculada identificando o valor de *t*, que testa a hipótese nula que o coeficiente de regressão seja 0. No software AMOS, a razão crítica (*Critical Ratio* ou CR) para os pesos da regressão é utilizado em vez do valor de *t*. Se o $CR > 1,96$ para o peso da regressão, esse caminho é significativo para o valor de *p* 0,05 e, portanto, estabelecendo o suporte de confirmação de uma determinada hipótese.

O modelo utilizado para analisar as relações de dependência entre as variáveis (Figura 8.3.1.1) é recursivo, ou seja, nenhuma variável no modelo possui efeito sobre si própria. Ao analisar-se as relações de dependência entre as variáveis que conduzem à Capacidade Inovadora ao nível do Serviço, a nossa amostra foi constituída pelos 170 Serviços Municipais de Desporto que referiram ter inovado ao nível do serviço nos últimos dois anos.

Os resultados encontrados com a aplicação do modelo indicaram um Qui-quadrado igual a 42,676, com 25 graus de liberdade e um nível de probabilidade de 0,015. O número de parâmetros estimados foi de 30, pelo que, considerando o recomendado por Hair *et al* (2009), onde estes autores sugerem que se deve ter 5 a 10 casos por parâmetro estimado, a amostra utilizada de 170 casos está dentro do recomendado. Os mesmos autores afirmam que um número entre 100 e 150 casos é suficiente quando se utiliza o critério de máxima verosimilhança no modelo de regressão.

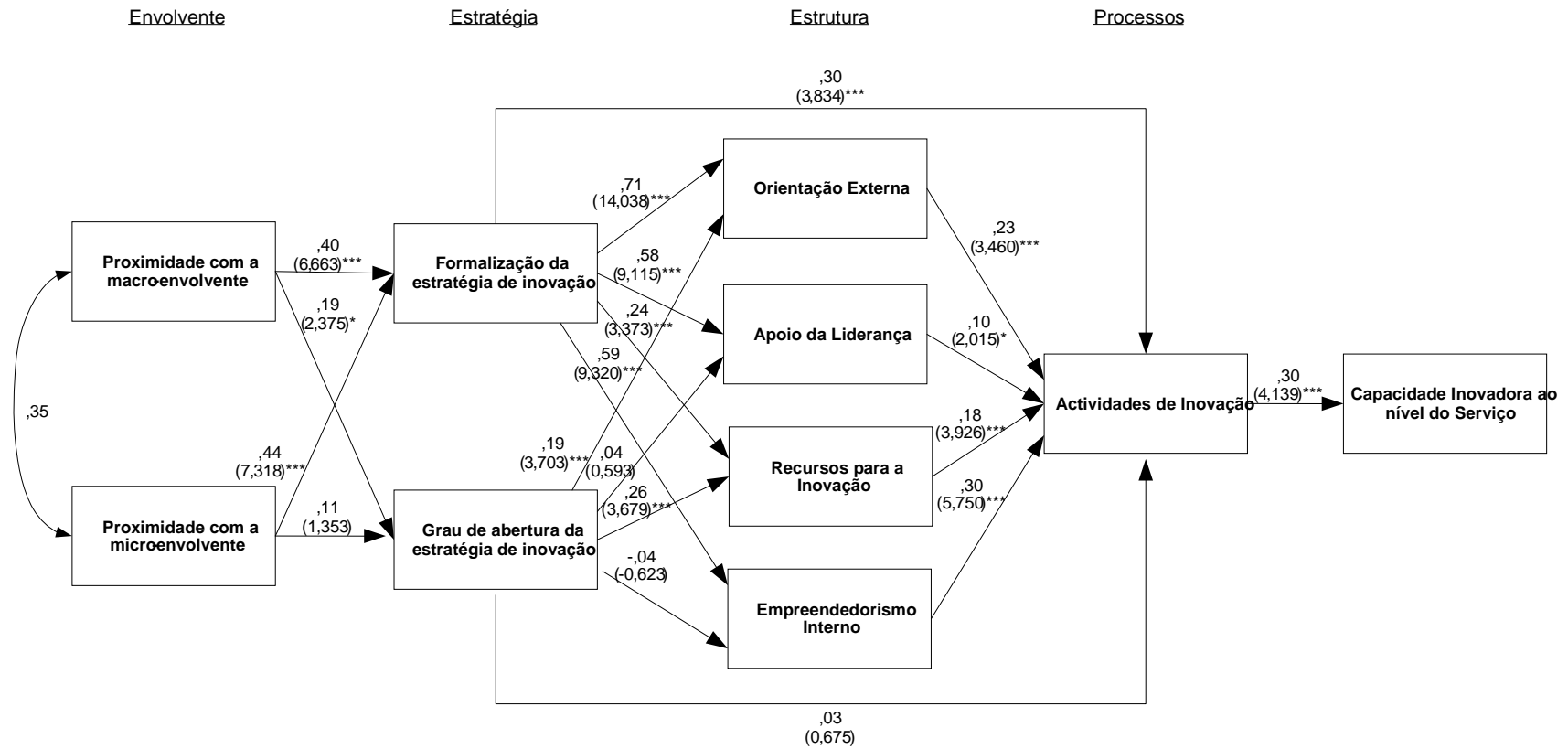
O modelo representado na Figura 8.3.1.1 é o modelo hipotético global e apresentou as seguintes medidas de ajustamento:

Tabela 8.3.1.2 - Índices das medidas de ajustamento do modelo

Índices de ajustamento	Estatística	Recomendado
Qui-quadrado	42,676 (p=0,015)	p>0,05
GFI (Goodness-of-fit Index)	0,951	>0,90
RMSEA (Root mean square error of approximation)	0,065	<0,08
TLI (Tucker-Lewis Index) ou NNFI (Non-Normed Fit Index)	0,953	>0,90
CFI (Comparative fit index)	0,974	>0,90

O modelo apresenta um bom ajustamento, apresentando valores superiores aos recomendados em todos os indicadores de ajustamento com excepção do Qui-quadrado que se revelou significativo. No entanto, e como vimos anteriormente, quando a amostra se aproxima dos 200 casos é normal, pelo que autores como Tabachnick e Fidell (2007) sugerem que se calcule o rácio entre o Qui-quadrado e os graus de liberdade, devendo o valor obtido situar-se abaixo de 2. No caso desta amostra $42,676/25 = 1,707$ pelo que o modelo também revela um ajustamento adequado.

Figura 8.3.1.1 - Modelo da Capacidade Inovadora ao Nível do Serviço



Legenda: Coeficientes de regressão estandardizados e testes de significância do modelo da Capacidade Inovadora ao nível do Serviço

Na tabela seguinte e de modo a facilitar a visualização dos resultados, apresenta-se os coeficientes da regressão não estandardizados, respectivos erros padrão, razões críticas e valor de p diferenciadas em função da estrutura conceptual utilizada.

Tabela 8.3.1.3. - Coeficientes de regressão, erro padrão e razões críticas

Variável Dependente		Variável Independente	Coefficiente de regressão	Erro padrão	Razões críticas
Formalização da estratégia de inovação	←	Proximidade com a macro envolvente	0,357	0,054	6,663***
Grau de abertura da estratégia de inovação	←	Proximidade com a macro envolvente	0,175	0,074	2,375*
Formalização da estratégia de inovação	←	Proximidade com a micro envolvente	0,389	0,053	7,318***
Grau de abertura da estratégia de inovação	←	Proximidade com a micro envolvente	0,099	0,073	1,353
Orientação externa	←	Formalização da estratégia de inovação	0,710	0,051	14,038***
Apoio da liderança	←	Formalização da estratégia de inovação	0,602	0,066	9,115***
Empreendedorismo interno	←	Formalização da estratégia de inovação	0,624	0,067	9,320***
Orientação externa	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	0,181	0,049	3,703***
Recursos para a inovação	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	0,298	0,081	3,679***
Recursos para a inovação	←	Formalização da estratégia de inovação	0,282	0,084	3,373***
Apoio da liderança	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	0,038	0,064	0,593
Empreendedorismo interno	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	-0,040	0,065	-0,623
Actividades de inovação	←	Formalização da estratégia de inovação	0,308	0,080	3,834***
Actividades de inovação	←	Orientação externa	0,235	0,068	3,460***
Actividades de inovação	←	Recursos para a inovação	0,161	0,041	3,926***
Actividades de inovação	←	Empreendedorismo interno	0,294	0,051	5,750***
Actividades de inovação	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	0,031	0,047	0,675
Actividades de inovação	←	Apoio da liderança	0,105	0,052	2,015*
Capacidade inovadora ao nível do serviço	←	Actividades de inovação	4,107	0,992	4,139***

Nota: Valores dos coeficientes de regressão não estandardizados

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Da análise da tabela anterior podemos verificar que os valores de regressão entre os factores proximidade com a micro envolvente e grau de abertura da estratégia de inovação não são estatisticamente significativos ($p > 0,05$), o que também sucede na relação entre o factor grau de abertura da estratégia de inovação e os factores apoio da liderança, empreendedorismo interno e actividades de inovação.

As restantes relações entre os factores revelaram-se significativas, estabelecendo assim suporte empírico à maioria das hipóteses formuladas com base na revisão da literatura.

Dado que as medidas de ajustamento do modelo de medida e do modelo estrutural sugerem uma boa qualidade do modelo e uma avaliação fiável dos parâmetros do modelo, vamos testar as hipóteses formuladas no modelo teórico e, posteriormente, vamos procurar tornar o modelo mais parcimonioso, eliminando as relações entre os factores que não apresentaram valores significativos.

8.3.1.2 - Teste de hipóteses formuladas no modelo teórico

Procurando facilitar a visualização e interpretação dos resultados obtidos, tendo por referência as hipóteses do modelo teórico inicial, apresentamos na Tabela 8.3.1.4. os resultados das hipóteses do modelo da capacidade inovadora ao nível do serviço.

Tabela 8.3.1.4. - Resultado das hipóteses do modelo da capacidade inovadora ao nível do serviço

Dimensão	Hipótese	Resultado
Processos	H1: As actividades de inovação influenciam positivamente a capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H2a: Uma orientação externa está positivamente associada com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
Estrutura	H2b: O apoio da liderança influencia positivamente as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H2c: A existência de recursos para a inovação está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H2d: O empreendedorismo interno está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H3a: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente associada com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
Estratégia	H3b: O grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Não Suportada
	H4a: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com a orientação externa dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H4b: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com o apoio da liderança à inovação nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H4c: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com a existência de recursos para a inovação nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H4d: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com o empreendedorismo interno nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H5a: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com a orientação externa dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H5b: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com o apoio da liderança à inovação nos serviços de desporto municipais	Não Suportada
	H5c: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com a existência de recursos para a inovação	Suportada

	nos serviços de desporto municipais H5d: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com o empreendedorismo interno nos serviços de desporto municipais	Não Suportada
Envolvente	H6a: A proximidade com a macro envolvente influencia positivamente a formalização da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H6b: A proximidade com a macro envolvente influencia positivamente o grau de abertura da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H7a: A proximidade com a micro envolvente influencia positivamente a formalização da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H7a: A proximidade com a micro envolvente influencia positivamente o grau de abertura da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais	Não Suportada

Os resultados indicam uma influência positiva e forte das Actividades de Inovação sobre a Capacidade de Inovação ao Nível do Serviço (H1, $p < 0,001$), sugerindo que os processos de inovação, ou seja, as actividades que os serviços de desporto municipais realizam são fundamentais para estas organizações inovarem tal como é defendido por Fuglsang, Hojland e Pedersen (2008) que referem a importância do reconhecimento, selecção e mecanismos de implementação de ideias e a sua transformação em inovações. A falta de uma sistematização dos processos de inovação é, como já foi referido anteriormente (Eggers e Singh, 2009), um dos factores que pode dificultar a inovação nas organizações públicas, tornando fundamental a existência de uma direcção clara e forte para a inovação, a existência de incentivos e uma implementação segura das actividades de inovação (Burr, 2009). Os resultados do presente estudo suportam esta corrente da literatura ao constatarem a existência de uma positiva e forte influência do factor Actividades de Inovação sobre a Capacidade de Inovação no Serviço.

A literatura consultada sugeria a existência de diferentes fases do processo de inovação (apresentadas na Tabela 5.2.4.1.) o que não se constatou nos resultados da análise factorial exploratória realizada sobre a lista de *itens* utilizados para medir a percepção dos inquiridos sobre as actividades de inovação. Este é um dado interessante tanto do ponto de vista teórico, como do ponto de vista prático pois sugere que, para a amostra do presente estudo as fases propostas por diversos autores (Morris e Jones, 1999; Lekhi, 2007; Clark, Good e Simmonds, 2008; Eggers e Singh, 2009) encontram-se de tal forma interligadas que não é possível distinguir onde termina uma e se inicia a outra, realçando a necessidade de uma abordagem sistémica às actividades que as organizações efectuam para inovar.

Os resultados apontam ainda que, no contexto da estrutura dos serviços municipais, a existência de Empreendedorismo Interno é o factor que mais influencia as Actividades de Inovação (H2d, $p < 0,001$) nas empresas que inovaram no serviço, constatando-se ainda uma influência forte e positiva dos factores Orientação Externa e Recursos para a Inovação (H2a, $p < 0,001$ e H2c, $p < 0,001$, respectivamente). Estes resultados parecem indicar que os serviços de desporto municipais que mais desenvolvem actividades de inovação dão maior atenção a uma cultura de empreendedorismo interno, estão mais orientados para os seus munícipes e

afectam mais recursos para a inovação. O factor Apoio da Liderança, embora apresente uma relação positiva com as Actividades de Inovação, revela valores inferiores aos factores mencionados anteriormente (H2b, $p < 0,05$).

Estes resultados são coerentes com o estudo de Bacon, Faizullah, Mulgan e Woodcraft (2008) realizado em organizações públicas, onde se destaca a presença de uma capacidade interna para a mudança e a sua ligação com a liderança como elemento determinante para a dinâmica da inovação.

No âmbito da estratégia, a análise dos coeficientes de regressão entre os factores, revelam alguns resultados interessantes: em primeiro lugar destaca-se a forte influência positiva do factor Formalização da Estratégia sobre as Actividades de Inovação (H3a, $p < 0,001$), o que é um indicador da necessidade dos serviços de desporto municipais terem uma estratégia claramente definida, conhecida e participada por todos os colaboradores para promover comportamentos inovadores; em segundo lugar sobressai a inexistência de uma relação directa significativa entre o factor Grau de Abertura da Estratégia de Inovação e as Actividades de Inovação conduzindo ao não suporte da Hipótese 3b, ou seja, nos resultados obtidos pelo presente estudo, não ser significativo que a procura activa do estabelecimento de parcerias externas tenha uma influência directa das actividades de inovação.

Enquanto, no primeiro caso, os resultados da presente investigação estão na linha de trabalhos anteriores (Davenport, Leibold e Voelpel, 2006; Sundbo, 2003, 2008) onde se destaca a importância de directrizes estratégicas claramente definidas enquanto elemento determinante das actividades de inovação nas organizações, no segundo caso, a importância estratégica das redes externas para a inovação, realçada, por exemplo, por Prahalad e Ramaswamy (2004), não encontra suporte nos dados empíricos do presente estudo. O paradigma de criação conjunta de valor que se baseia na capacidade da organização se preparar para aceder a recursos da rede alargada (fornecedores, parceiros e comunidades de consumidores), incluindo competências, conhecimento, infra-estruturas e capacidade de investimento, não parece ser uma realidade nas organizações alvo da presente investigação, pois não se encontrou uma relação estatisticamente significativa entre o factor Grau de Abertura da Estratégia de Inovação e as Actividades de Inovação desenvolvidas nos serviços municipais de desporto que inovaram nos serviços.

O factor Formalização da Estratégia de Inovação tem uma influência forte e significativa na Orientação Externa, Apoio da Liderança, Recursos para a Inovação e Empreendedorismo Interno, suportando empiricamente as hipóteses formuladas (respectivamente H4a, H4b, H4c e H4d para $p < 0,001$). No que se refere ao factor Grau de Abertura da Estratégia de Inovação apenas se constata uma influência significativa sobre os factores Orientação Externa e Recursos para a Inovação, enquanto as restantes relações hipotéticas definidas no modelo não se revelaram significativas (H5b e H5d).

Estes resultados sublinham a importância dos serviços de desporto municipais terem uma estratégia de inovação claramente definida pois, para além da sua influência directa sobre as actividades de inovação, a análise dos resultados também revela uma forte influência indirecta através dos factores referidos no parágrafo anterior. Genéricamente, podemos afirmar que os serviços de desporto municipais que inovaram ao nível dos serviços, possuem uma estratégia de inovação formalizada o que influencia a sua orientação para o exterior, fortalece o apoio da liderança, promove a afectação de mais recursos para a inovação e desenvolve a capacidade de empreendedorismo interno.

No contexto dos factores associados à envolvente, nomeadamente a Proximidade com a Macro Envolvente e a Proximidade com a Micro Envolvente, os resultados empíricos suportaram as hipóteses de influência destes factores sobre a Formalização da Estratégia de Inovação (H6a e H7a, $p < 0,001$). Estes resultados parecem sugerir que os serviços de desporto municipais que possuem maior proximidade com a sua envolvente são mais susceptíveis de formalizarem a sua estratégia de inovação que, como vimos anteriormente, tem uma influência forte e significativa junto dos factores relacionados com a estrutura de inovação e com as actividades de inovação.

Estes resultados sugerem que os serviços de desporto municipais que inovaram ao nível do serviço estão mais atentos à sua envolvente e utilizam esse conhecimento e relacionamento mais próximo no desenvolvimento e formalização da sua estratégia de inovação. Esta relação é suportada por diversos autores que realçam as particularidades do ambiente das organizações públicas (Windrum, 2008), a importância da abordagem sistémica à inovação (Rodrigues, 2003; Edquist, 2005) e o conhecimento e proximidade com o sector de actividade das organizações (Malerba, 2002). Neste sentido, os serviços de desporto municipais que exibem uma maior proximidade com a sua envolvente estão mais aptos para desenvolver uma estratégia de inovação com maior probabilidade de ser bem sucedida.

A influência da Proximidade com a Micro e com a Macro Envolvente junto do factor Grau de Abertura da Estratégia de Inovação não apresenta resultados tão expressivos. Com efeito, apenas é estatisticamente significativa a influência da Proximidade com a Macro Envolvente (H7a, $p < 0,05$) sobre o Grau de Abertura da Estratégia de Inovação apresentando valores bastante inferiores aos reportados anteriormente em relação ao factor Formalização da Estratégia de Inovação. Estes dados indicam que uma maior proximidade com a envolvente mais alargada dos serviços municipais de desporto (por exemplo, o acompanhamento da actividade das principais Federações Desportivas, da Administração Central no sector do Desporto, entre outras) pode materializar-se na introdução e exploração de novas ideias que resultem em inovações desenvolvidas em parceria com entidades externas aos serviços de desporto municipais.

8.3.1.3 - Avaliação do modelo teórico revisto

Para uma determinada dimensão da amostra, quanto maior o número de trajetórias do modelo, menor a capacidade dele revelar trajetórias significativas. Desta forma optou-se por eliminar as trajetórias cujos coeficientes se revelaram não significativos, com o objectivo de encontrar um modelo mais parcimonioso. Essa eliminação foi realizada de uma forma progressiva eliminando primeiro as relações que apresentavam valores de significância inferiores.

Foram testados uma série de modelos, utilizando uma sequência de testes do qui-quadrado. Primeiro comparou-se o M2 (M1 restringendo a relação Grau de abertura da estratégia de inovação ← Apoio da liderança). Como a diferença dos qui-quadrado não foi significativa, escolheu-se o modelo M2 como a alternativa mais parcimoniosa. Na tabela 8.3.1.5 são apresentados os índices das medidas de ajustamento dos modelos na sequência da eliminação das relações não significativas.

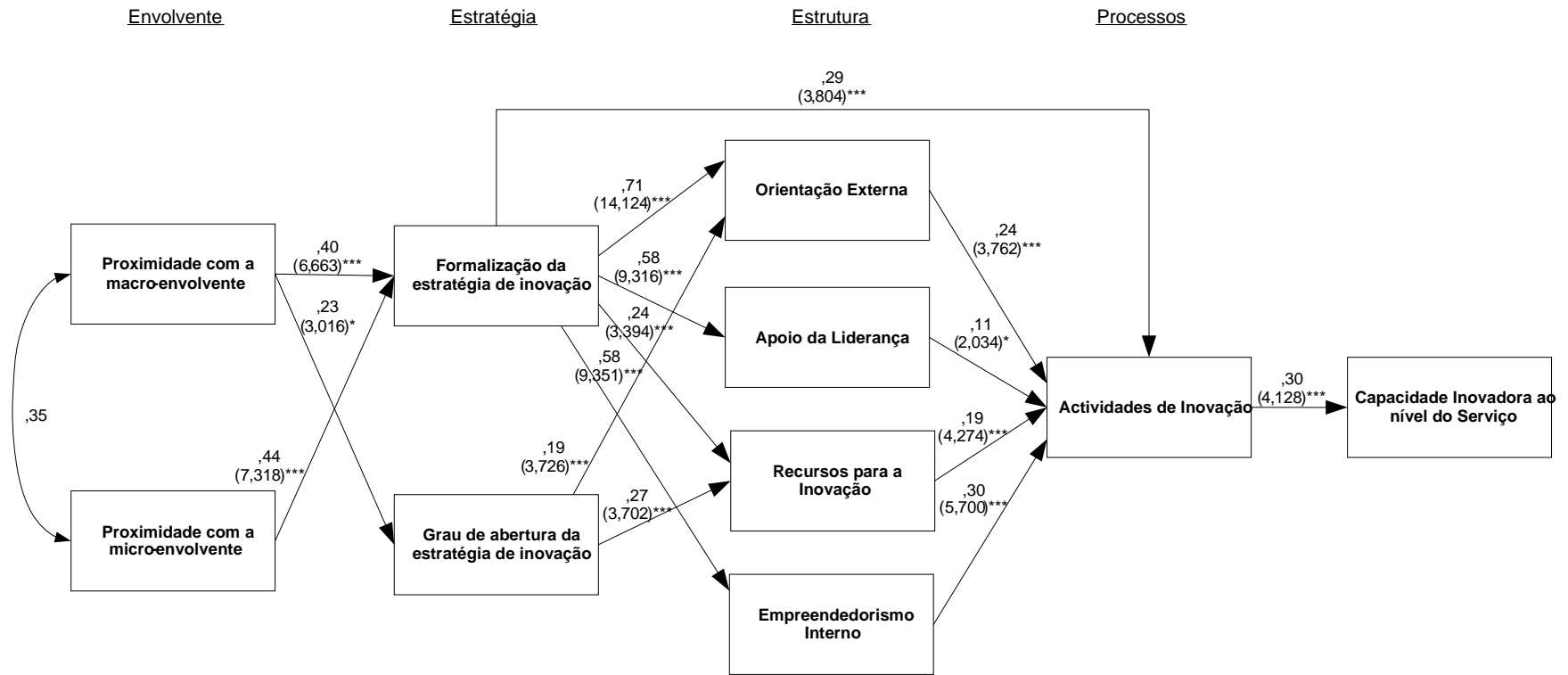
O modelo M3 (M2 restringendo a relação Grau de abertura da estratégia de inovação ← Empreendedorismo interno) foi comparado com o modelo M2, não se encontrando diferenças significativas na estatística do qui-quadrado. O mesmo sucedeu na comparação entre o modelo M4 (M3 restringendo a relação Grau de abertura da estratégia de inovação ← Actividades de inovação) e, finalmente na comparação entre o modelo M5 (M4 restringendo a relação Proximidade com a micro envolvente ← Grau de abertura da estratégia de inovação).

Tabela 8.3.1.5 - Índices das medidas de ajustamento dos modelos

Índices de ajustamento	M1	M2	M3	M4	M5	Recomendado
Qui-quadrado	42,676 (p=0,015)	43,030 (p=0,019)	43,421 (p=0,024)	43,881 (p=0,029)	45,703 (p=0,025)	p>0,05
GFI (Goodness-of-fit Index)	0,951	0,951	0,950	0,950	0,948	>0,90
RMSEA (Root mean square error of approximation)	0,065	0,62	0,060	0,058	0,058	<0,08
TLI (Tucker-Lewis Index) ou NNFI (Non-Normed Fit Index)	0,953	0,956	0,959	0,962	0,961	>0,90
CFI (Comparative fit index)	0,974	0,975	0,976	0,976	0,975	>0,90

Nesse sentido aceitamos como modelo estrutural final, o modelo M5 que apresentamos na Figura 8.3.1.2.

Figura 8.3.1.2. - Modelo Revisto da Capacidade Inovadora ao Nível do Serviço



Legenda: Coeficientes de regressão estandardizados e testes de significância do modelo revisado da Capacidade Inovadora ao nível do Serviço

8.3.1.4 - Análise dos efeitos directos e indirectos entre as variáveis

Os efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas podem ser directos, indirectos e totais. Entende-se por efeitos directos, as influências de uma variável noutra, enquanto os efeitos indirectos são aqueles que são mediados pelo menos por outra variável. Por efeitos totais, entende-se a soma dos efeitos directos com os indirectos. Os efeitos totais são a soma dos efeitos directos com os efeitos indirectos.

Na Tabela 8.3.1.6. são apresentados os valores dos efeitos directos, indirectos e totais de cada variável do modelo da capacidade inovadora ao nível do serviço.

Tabela 8.3.1.6. - Análise dos efeitos directos, indirectos e totais das variáveis do modelo de capacidade inovadora no serviço

Efeito de		MiE	MaE	AE	FE	EEl	ER	EAL	EOE	AI
Sobre										
AE	Efeito Directo	-	,226	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	-	,226	-	-	-	-	-	-	-
FE	Efeito Directo	,437	,398	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,437	,398	-	-	-	-	-	-	-
EEl	Efeito Directo	-	-	-	,584	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,255	,232	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,255	,232	-	,584	-	-	-	-	-
ER	Efeito Directo	-	-	,265	,243	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,106	,157	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,106	,157	,265	,243	-	-	-	-	-
EAL	Efeito Directo	-	-	-	,583	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,255	,232	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,255	,232	-	,583	-	-	-	-	-
EOE	Efeito Directo	-	-	,188	,713	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,311	,326	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,311	,326	,188	,713	-	-	-	-	-
AI	Efeito Directo	-	-	-	,291	,298	,188	,106	,236	-
	Efeito Indirecto	,324	,316	,094	,450	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,324	,316	,094	,741	,298	,188	,106	,236	-
CIS	Efeito Directo	-	-	-	-	-	-	-	-	,303
	Efeito Indirecto	,098	,096	,029	,224	,090	,057	,032	,072	-
	Efeito Total	,098	,096	,029	,224	,090	,057	,032	,072	,303

Legenda: MiE - Proximidade com a micro envolvente
 AE - Grau de abertura da estratégia de inovação
 EEl - Empreendedorismo interno
 EAL - Apoio da liderança
 AI - Actividades de inovação

MiA - Proximidade com a macro envolvente
 FE - Formalização da estratégia de inovação
 ER - Recursos para a inovação
 EOE - Orientação externa
 CIS - Capacidade inovadora no serviço

A variável Actividades de Inovação tem um efeito directo na Capacidade Inovadora ao nível do Serviço de 0,303 como já tinha sido observado anteriormente, através do modelo estrutural. Este valor significa que se as Actividades de Inovação (enquadradas na dimensão Processos)

aumentarem 1 unidade, a Capacidade Inovadora no Serviço aumenta 0,303 unidades, mantendo-se constantes as restantes variáveis.

A análise das trajectórias (*path analysis*) do modelo permite-nos compreender melhor o impacto indirecto das restantes variáveis na capacidade inovadora. Seguindo a abordagem conceptual utilizada neste estudo, vamos analisar esses impactos de acordo com as diferentes dimensões onde as variáveis utilizadas se enquadram.

A perspectiva da Estrutura (que reúne as variáveis Orientação Externa, Apoio da Liderança, Recursos para a Inovação e Empreendedorismo Interno) tem, no seu conjunto, um impacto indirecto na Capacidade Inovadora de 0,251 que resulta da soma dos efeitos indirectos das respectivas variáveis, nomeadamente 0,072 (Orientação Externa), 0,032 (Apoio da Liderança), 0,057 (Recursos para a Inovação) e 0,090 (Empreendedorismo Interno).

Por outro lado, a perspectiva Estratégia (que reúne as variáveis Formalização da Estratégia de Inovação e Grau de Abertura da Estratégia de Inovação) tem, no seu conjunto, um impacto indirecto na Capacidade Inovadora no Serviço de 0,253 que é, em grande parte, devido à influência da variável Formalização da Estratégia de Inovação, responsável por 0,224 do impacto desta perspectiva. Este facto realça a importância desta variável que, isoladamente, possui um efeito total nas Actividades de Inovação de 0,741.

Finalmente, a perspectiva da Envolvevente (que reúne as variáveis Proximidade com a Micro Envolvevente e Proximidade com a Macro Envolvevente) tem, no seu conjunto, um impacto indirecto na Capacidade Inovadora no Serviço de 0,194 que resulta da soma dos efeitos indirectos das respectivas variáveis, nomeadamente 0,098 (Proximidade com a Micro Envolvevente) e 0,096 (Proximidade com a Macro Envolvevente).

8.3.2 - A Capacidade Inovadora ao nível dos Processos

8.3.2.1 - Avaliação do modelo teórico inicial

Um total de 155 serviços desportivos municipais referiu ter inovado ao nível dos processos, nos dois anos anteriores em relação à data do questionário. Os resultados das correlações de Pearson, apresentados na Tabela 8.3.2.1, pela sua magnitude e significância estatística, são um primeiro suporte para as relações previstas pelo modelo hipotético. Com efeito, existem correlações elevadas entre diversas variáveis, o que indicia a existência de influências recíprocas que vamos procurar conhecer melhor através da “*path analysis*”.

Tabela 8.3.2.1 - Correlações de Pearson entre as variáveis do modelo da capacidade inovadora ao nível dos processos

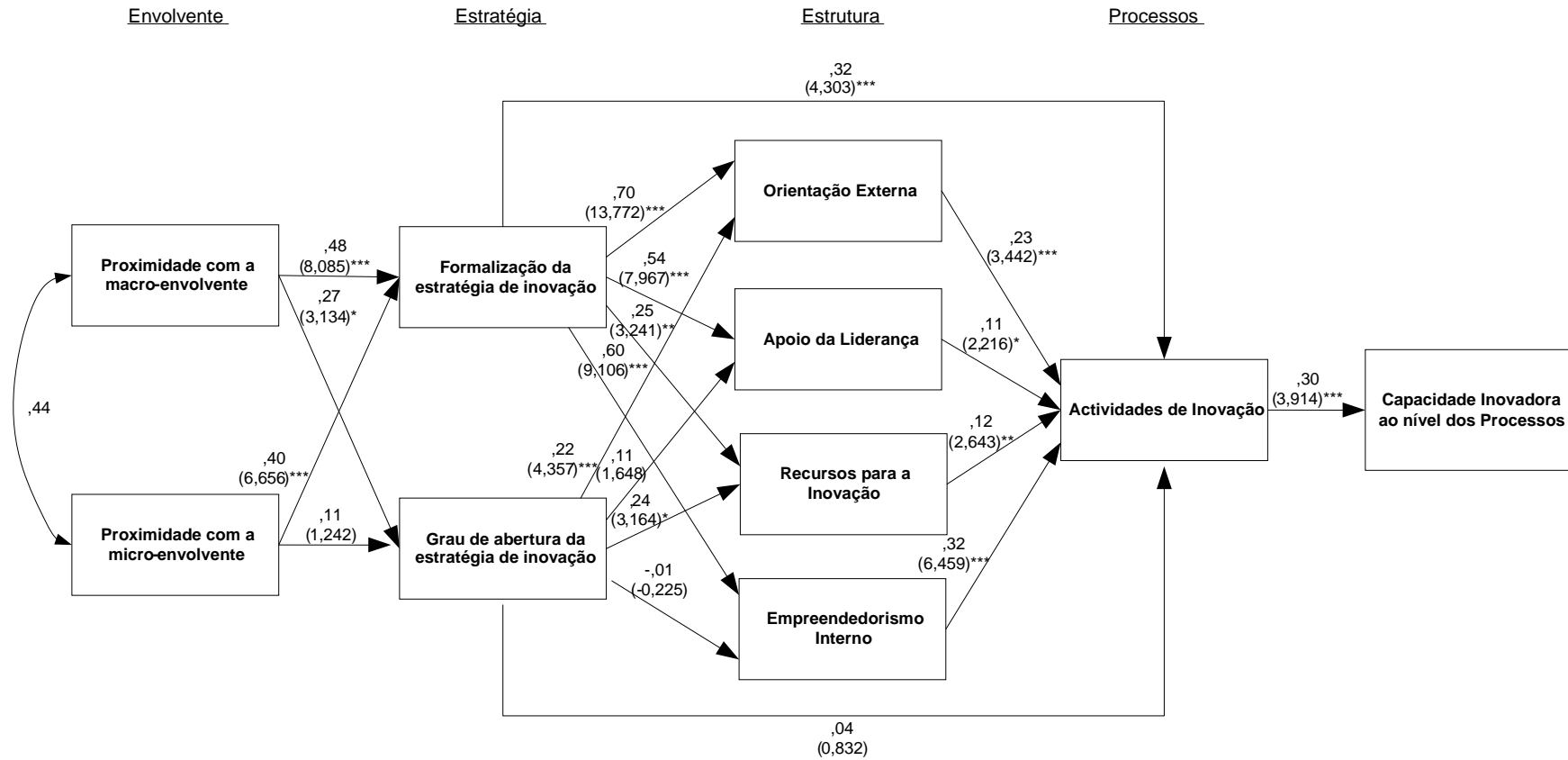
Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Proximidade com a Micro envolvente	-									
2 - Proximidade com a Macro envolvente	,444**	-								
3 - Formalização da estratégia de inovação	,611**	,659**	-							
4 - Grau de abertura da estratégia de inovação	,224**	,313**	,225**	-						
5 - Orientação externa	,577**	,605**	,756**	,382**	-					
6 - Apoio da liderança	,462**	,426**	,566**	,233**	,519**	-				
7 - Recursos para a inovação	,183*	,403**	,303**	,298**	,274**	,191*	-			
8 - Empreendedorismo interno	,441**	,465**	,601**	,121	,481**	,400**	,239**	-		
9 - Actividades de inovação	,519**	,666**	,787**	,293**	,722**	,565**	,382**	,697**	-	
10 - Capacidade inovadora no processo	,319**	,229**	,275**	,039	,293**	,309**	,100	,231**	,303**	-

N = 155
 **. Correlação significativa ao nível 0.01 (significância bilateral).
 *. Correlação significativa ao nível 0.05 (significância bilateral).

A significância dos coeficientes de regressão, a exemplo do modelo da capacidade inovadora ao nível dos serviços, foi calculada identificando o valor de *t*, que testa a hipótese nula do coeficiente de regressão seja igual a 0. No software AMOS, a razão crítica (*Critical Ratio* ou CR) para os pesos da regressão é utilizado em vez do valor de *t*. Se o CR > 1,96 para o peso da regressão, esse caminho é significativo para o valor de *p* 0,05 e, portanto, estabelecendo o suporte de confirmação de uma determinada hipótese.

O modelo utilizado para analisar as relações de dependência entre as variáveis (Figura 8.3.2.1) é recursivo, ou seja, nenhuma variável no modelo possui efeito sobre si própria.

Figura 8.3.2.1 - Modelo da Capacidade Inovadora ao Nível dos Processos



Legenda: Coeficientes de regressão estandardizados e testes de significância do modelo da Capacidade Inovadora ao nível dos Processos

Os resultados encontrados com a aplicação do modelo indicaram um Qui-quadrado igual a 49,485, com 25 graus de liberdade e um nível de probabilidade de 0,002. O número de parâmetros estimados foi de 30, pelo que, considerando o recomendado por Hair *et al* (2009), onde estes autores sugerem que se deve ter 5 a 10 casos por parâmetro estimado, a amostra utilizada de 155 casos está dentro do recomendado. Os mesmos autores afirmam que um número entre 100 e 150 casos é suficiente quando se utiliza o critério de máxima verosimilhança no modelo de regressão, aspecto que foi seguido no presente estudo.

O modelo representado na Figura 8.3.2.1 é o modelo hipotético global e apresentou as seguintes medidas de ajustamento:

Tabela 8.3.1.2 - Índices das medidas de ajustamento do modelo da capacidade inovadora ao nível dos processos

Índices de ajustamento	Estatística	Recomendado
Qui-quadrado	49,485 (p=0,002)	p>0,05
GFI (Goodness-of-fit Index)	0,936	>0,90
RMSEA (Root mean square error of approximation)	0,080	<0,08
TLI (Tucker-Lewis Index) ou NNFI (Non-Normed Fit Index)	0,939	>0,90
CFI (Comparative fit index)	0,966	>0,90

O modelo apresenta um bom ajustamento, apresentando valores superiores aos recomendados em todos os indicadores de ajustamento com excepção do Qui-quadrado que se revelou significativo. No entanto, e como vimos anteriormente, quando a amostra se aproxima dos 200 casos é normal, pelo que autores como Tabachnick e Fidell (2007) sugerem que se calcule o rácio entre o Qui-quadrado e os graus de liberdade, devendo o valor obtido situar-se abaixo de 2. No caso desta amostra $49,485/25= 1,979$ pelo que o modelo também revela um ajustamento adequado.

O valor do RMSEA, que permite ao investigador medir a discrepância entre os modelos teórico e observado, tendo em conta a complexidade do modelo, ou seja, o número de parâmetros estimado, apresenta um valor (0,08) que se enquadra no limite da aceitabilidade (Hair *et al*, 2009).

Na tabela 8.3.2.3, apresenta-se os coeficientes da regressão não standardizados, respectivos erros padrão, razões críticas e valor de *p* diferenciadas em função da estrutura conceptual utilizada.

Tabela 8.3.2.3 - Coeficientes de regressão, erro padrão e razões críticas do modelo da capacidade inovadora ao nível do processo

Variável Dependente		Variável Independente	Coeficiente de regressão	Erro padrão	Razões críticas
Formalização da estratégia de inovação	←	Proximidade com a macro envolvente	0,453	0,056	8,085***
Grau de abertura da estratégia de inovação	←	Proximidade com a macro envolvente	0,254	0,081	3,134**
Formalização da estratégia de inovação	←	Proximidade com a micro envolvente	0,369	0,055	6,656***
Grau de abertura da estratégia de inovação	←	Proximidade com a micro envolvente	0,100	0,080	1,242
Orientação externa	←	Formalização da estratégia de inovação	0,712	0,052	13,772***
Apoio da liderança	←	Formalização da estratégia de inovação	0,569	0,071	7,967***
Empreendedorismo interno	←	Formalização da estratégia de inovação	0,630	0,069	9,106***
Orientação externa	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	0,222	0,051	4,357***
Recursos para a inovação	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	0,263	0,083	3,164**
Recursos para a inovação	←	Formalização da estratégia de inovação	0,274	0,085	3,241**
Apoio da liderança	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	0,116	0,070	1,648
Empreendedorismo interno	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	-0,015	0,068	-0,225
Actividades de inovação	←	Formalização da estratégia de inovação	0,336	0,078	4,303***
Actividades de inovação	←	Orientação externa	0,233	0,068	3,442***
Actividades de inovação	←	Apoio da liderança	0,108	0,049	2,216*
Actividades de inovação	←	Recursos para a inovação	0,109	0,041	2,643**
Actividades de inovação	←	Empreendedorismo interno	0,325	0,050	6,450***
Actividades de inovação	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	0,039	0,047	0,832
Capacidade inovadora ao nível do processo	←	Actividades de inovação	4,070	1,040	3,914***

Nota: Valores dos coeficientes de regressão não estandardizados

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Da análise da tabela anterior podemos verificar que os valores de regressão entre os factores Proximidade com a Micro Envolvente e Grau de Abertura da Estratégia de Inovação não são estatisticamente significativos ($p>0,05$), o que também sucede na relação entre o factor Grau de Abertura da Estratégia de Inovação e os factores Apoio da Liderança, Empreendedorismo Interno e Actividades de Inovação.

Dado que as medidas de ajustamento do modelo de medida e do modelo estrutural sugerem uma boa qualidade do modelo e uma avaliação fiável dos parâmetros do modelo, vamos testar as hipóteses formuladas no modelo teórico e, posteriormente, vamos procurar tornar o modelo mais parcimonioso, eliminando as relações entre os factores que não apresentaram valores significativos.

8.3.2.2 - Teste de hipóteses formuladas no modelo teórico

É de referir que os resultados do teste das hipóteses do modelo da Capacidade Inovadora ao Nível dos Processos forneceu o mesmo resultado que o modelo da Capacidade Inovadora ao Nível dos Serviços, ou seja, o mesmo conjunto de hipóteses foi suportado e o mesmo conjunto de hipóteses (H3b, H5b, H5d e H7a) foi não suportado pelo que se constata a existência de manifestas afinidades nos factores que influenciam estas duas tipologias de inovação (serviço e processo). A análise dos coeficientes de regressão entre os diferentes factores, é também mais um indicador dessa semelhança revelando valores muito semelhantes aos observados para a capacidade inovadora ao nível do serviço.

Tabela 8.3.1.4 - Resultado das hipóteses no modelo da capacidade inovadora ao nível dos processos

Dimensão	Hipótese	Resultado
Processos	H1: As actividades de inovação influenciam positivamente a capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H2a: Uma orientação externa está positivamente associada com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
Estrutura	H2b: O apoio da liderança influencia positivamente as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H2c: A existência de recursos para a inovação está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H2d: O empreendedorismo interno está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H3a: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente associada com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
Estratégia	H3b: O grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Não Suportada
	H4a: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com a orientação externa dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H4b: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com o apoio da liderança à inovação nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H4c: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com a existência de recursos para a inovação nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H4d: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com o empreendedorismo interno nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H5a: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com a orientação externa dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H5b: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com o apoio da liderança à inovação nos serviços de desporto municipais	Não Suportada
	H5c: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com a existência de recursos para a inovação nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H5d: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com o empreendedorismo interno nos serviços de desporto municipais	Não Suportada
	Envolvente	H6a: A proximidade com a macro envolvente influencia positivamente a formalização da estratégia de inovação dos serviços de desporto

municipais	
H6b: A proximidade com a macro envolvente influencia positivamente o grau de abertura da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
H7a: A proximidade com a micro envolvente influencia positivamente a formalização da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
H7a: A proximidade com a micro envolvente influencia positivamente o grau de abertura da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais	Não Suportada

Estes resultados empíricos suportam a opinião de alguns autores (Becheikh *et al.*, 2007), que defendem ser pouco útil a diferenciação da inovação por tipologias dada a sua proximidade e influência mútua. Na opinião destes autores, a distinção entre inovação de serviço e inovação de processo, por exemplo, é meramente artificial, uma vez que é praticamente impossível identificar as suas “fronteiras”, não existindo aparentemente uma justificação válida para sejam analisadas de forma separada. Windrum e Koch (2008), por exemplo, referem que a abordagem da análise independente das tipologias de inovação não é adequada para o estudo da inovação no sector público. Não só existe uma forte articulação entre as múltiplas formas de inovação, como elas têm a tendência de ocorrer simultaneamente. Para atingir uma compreensão mais alargada dos processos de inovação no sector público, todos os tipos de inovação devem ser considerados, já que se encontram interligados, existindo “*feedbacks*” mútuos entre eles.

No entanto, e como será exposto um pouco mais à frente neste estudo, na tipologia de Inovação de Comunicação/Marketing existem diferenças significativas nos factores que influenciam a Capacidade Inovadora dos serviços de desporto municipal, pelo que também existe algum suporte que sustenta a posição de outra corrente de pensamento defensora da utilidade de estudar a inovação segundo diferentes tipologias (Gallouj e Weinstein, 1997; DenHertog e Bilderbeek, 1999; Howells e Tether, 2004). Sem negar o facto de ser artificial uma classificação das inovações em diferentes tipologias e constatada por diversos autores a sua proximidade e influência mútua, as diferenças que este estudo revelou na direcção e peso da influência dos diferentes factores na capacidade inovadora pode ser um elemento valioso na interpretação dos resultados e nas sugestões que daí provêm para a prática da gestão da inovação nestas organizações, podendo assim fornecer indicações preciosas para os gestores e eleitos políticos.

Os resultados obtidos nos serviços municipais que inovaram ao nível dos processos, para além de indicarem uma influência positiva e forte das Actividades de Inovação sobre a Capacidade de Inovação (H1, $p < 0,001$), revelam que os factores que mais influenciam a concretização dessas actividades são o Empreendedorismo Interno e a Formalização da Estratégia de Inovação (H2d e H3a), que apresentam um coeficiente de regressão de 0,32 a um nível de significância de $p < 0,001$. Dos resultados obtidos, realçamos ainda que o factor Formalização da Estratégia de Inovação revela uma forte e positiva influência sobre o factor

Empreendedorismo Interno (H4d), com um coeficiente de regressão de 0,60 para níveis de significância de $p < 0,001$. Este dado destaca a importância do factor Formalização da Estratégia de Inovação na influência directa e indirecta sobre as Actividades de Inovação e, indirectamente, sobre a Capacidade Inovadora dos serviços de desporto municipais ao nível dos Processos.

Windrum (2008) refere que um dos factores que determinam em grande medida a forma como a inovação ocorre no sector público é a existência de empreendedores públicos que procuram desenvolver novas ideias, assumindo os riscos do processo e utilizando a sua rede social alargada para aceder aos recursos económicos e sociais necessários para desenvolver a inovação. Estes empreendedores públicos podem estar situados a diferentes níveis hierárquicos da organização e devem ser proporcionados os estímulos adequados ao desenvolvimento da sua acção.

A análise dos resultados da presente investigação sugere que, quando enquadrados na estratégia de inovação da organização, a acção destes empreendedores públicos reveste-se de importância fundamental para o sucesso das inovações nos serviços municipais de desporto.

Paralelamente ao observado na Capacidade Inovadora ao Nível do Serviço, os resultados obtidos nos serviços de desporto que inovaram nos Processos, revelam que a Formalização da Estratégia de Inovação é influenciada por uma maior Proximidade com a Micro e com a Macro envolvente. Assim, e no âmbito do presente estudo, os serviços de desporto que revelam uma maior Proximidade com a sua Envolvente, possuem mais evidências na Formalização da Estratégia de Inovação.

8.3.2.3 - Avaliação do modelo teórico revisto

Para uma determinada dimensão da amostra, quanto maior o número de trajectórias do modelo, menor a capacidade dele revelar trajectórias significativas. Desta forma optou-se por eliminar as trajectórias cujos coeficientes se revelaram não significativos, com o objectivo de encontrar um modelo mais parcimonioso, a exemplo do já efectuado no modelo da capacidade inovadora ao nível dos serviços. Essa eliminação foi realizada de uma forma progressiva eliminando primeiro as relações que apresentavam valores de significância inferiores.

Foram testados uma série de modelos, utilizando uma sequência de testes do qui-quadrado. Primeiro comparou-se o M2 (M1 restringendo a relação Empreendedorismo Interno \leftarrow Grau de Abertura da Estratégia de Inovação). Como a diferença dos qui-quadrado não foi significativa, escolheu-se o modelo M2 como a alternativa mais parcimoniosa. Na tabela

8.3.1.5 são apresentados os índices das medidas de ajustamento dos modelos na sequência da eliminação das relações não significativas.

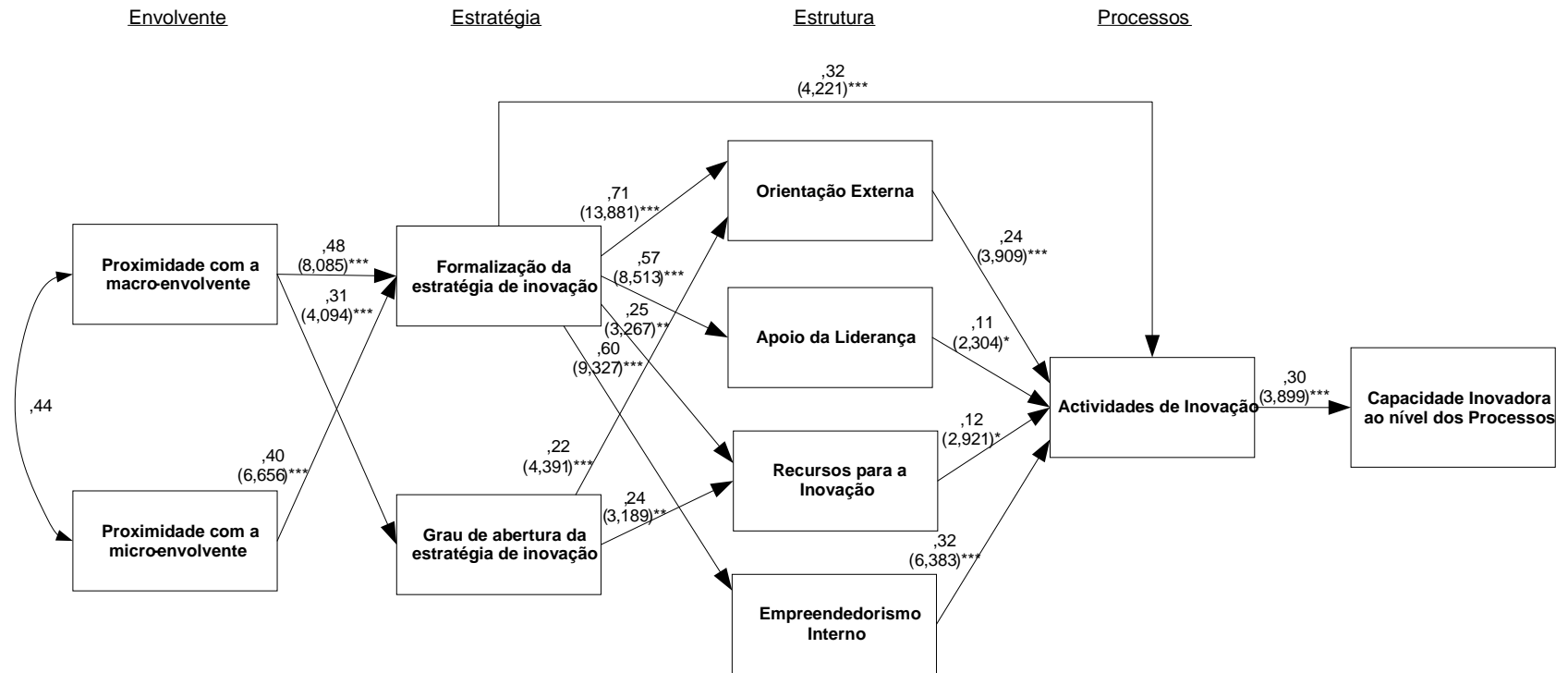
O modelo M3 (M2 restringendo a relação Atividades de Inovação ← Grau de Abertura da Estratégia de Inovação) foi comparado com o modelo M2, não se encontrando diferenças significativas na estatística do qui-quadrado. O mesmo sucedeu na comparação entre o modelo M4 (M3 restringendo a relação Grau de Abertura da Estratégia de Inovação ← Proximidade com a Micro Envoltente) e, finalmente na comparação entre o modelo M5 (M4 restringendo a relação Apoio da Liderança ← Grau de Abertura da Estratégia de Inovação).

Tabela 8.3.1.5 - Índices das medidas de ajustamento dos modelos

Índices de ajustamento	M1	M2	M3	M4	M5	Recomendado
Qui-quadrado	49,485 (p=0,002)	49,536 (p=0,004)	50,233 (p=0,04)	51,768 (p=0,004)	54,480 (p=0,003)	p>0,05
GFI (Goodness-of-fit Index)	0,936	0,936	0,935	0,934	0,931	>0,90
RMSEA (Root mean square error of approximation)	0,080	0,077	0,075	0,074	0,076	<0,08
TLI (Tucker-Lewis Index) ou NNFI (Non-Normed Fit Index)	0,939	0,943	0,946	0,947	0,945	>0,90
CFI (Comparative fit index)	0,966	0,967	0,968	0,967	0,964	>0,90

Nesse sentido aceitamos como modelo estrutural final, o modelo M5 que apresentamos na figura 8.3.2.2.

Figura 8.3.2.2 - Modelo Revisto da Capacidade Inovadora ao Nível dos Processos



Legenda: Coeficientes de regressão estandardizados e testes de significância do modelo revisado da Capacidade Inovadora ao nível dos Processos

8.3.2.4 - Análise dos efeitos directos e indirectos entre as variáveis

Como se observa na Tabela 8.3.1.6., no modelo da Capacidade Inovadora ao nível dos Processos, a variável Actividades de Inovação tem um efeito directo na Capacidade Inovadora ao nível do Serviço” de 0,30. Este valor significa que se as Actividades de Inovação (enquadradas na dimensão Processos) aumentarem 1 unidade, a Capacidade Inovadora nos Processos aumenta 0,30 unidades, mantendo-se constantes as restantes variáveis.

Tabela 8.3.1.6. - Efeitos directos, indirectos e totais das variáveis do modelo da capacidade inovadora nos processos

Efeito de		MiE	MaE	AE	FE	EEI	ER	EAL	EOE	AI
Sobre										
AE	Efeito Directo	-	,313	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	-	,313	-	-	-	-	-	-	-
FE	Efeito Directo	,397	,482	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,397	,482	-	-	-	-	-	-	-
EEI	Efeito Directo	-	-	-	,601	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,239	,290	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,239	,290	-	,601	-	-	-	-	-
ER	Efeito Directo	-	-	,243	,249	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,099	,196	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,099	,196	,243	,249	-	-	-	-	-
EAL	Efeito Directo	-	-	-	,566	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,225	,273	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,225	,273	-	,566	-	-	-	-	-
EOE	Efeito Directo	-	-	,224	,708	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,281	,411	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,281	,411	,224	,708	-	-	-	-	-
AI	Efeito Directo	-	-	-	,315	,323	,124	,113	,242	-
	Efeito Indirecto	,308	,401	,084	,461	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,308	,401	,084	,776	,323	,124	,113	,242	-
CIP	Efeito Directo	-	-	-	-	-	-	-	-	,300
	Efeito Indirecto	,092	,120	,025	,233	,097	,037	,034	,073	-
	Efeito Total	,092	,120	,025	,233	,097	,037	,034	,073	,300

Legenda: MiE - Proximidade com a micro envolvente
 AE - Grau de abertura da estratégia de inovação
 EEI - Empreendedorismo interno
 EAL - Apoio da liderança
 AI - Actividades de inovação
 MiA - Proximidade com a macro envolvente
 FE - Formalização da estratégia de inovação
 ER - Recursos para a inovação
 EOE - Orientação externa
 CIS - Capacidade inovadora no serviço

Seguindo a abordagem conceptual utilizada neste estudo, vamos analisar os impactos indirectos das outras variáveis de acordo com as diferentes dimensões onde elas se enquadram.

A perspectiva da Estrutura (que reúne as variáveis Orientação Externa, Apoio da Liderança, Recursos para a Inovação e Empreendedorismo Interno) tem, no seu conjunto, um impacto indirecto na Capacidade Inovadora de 0,241 que resulta da soma dos efeitos indirectos das

respectivas variáveis, nomeadamente 0,073 (Orientação Externa), 0,034 (Apoio da Liderança), 0,037 (Recursos para a Inovação) e 0,097 (Empreendedorismo Interno).

Por outro lado, a perspectiva Estratégia (que reúne as variáveis Formalização da Estratégia de Inovação e Grau de Abertura da Estratégia de Inovação) tem, no seu conjunto, um impacto indirecto na Capacidade Inovadora no Serviço de 0,258 que é, em grande parte, devido à influência da variável Formalização da Estratégia de Inovação, responsável por 0,233 do impacto desta perspectiva. Este facto realça a importância desta variável que, isoladamente, possui um efeito total nas Actividades de Inovação de 0,776. No anterior modelo, que procurava caracterizar as relações entre as variáveis ao nível da capacidade inovadora no serviço, a variável Formalização da Estratégia de Inovação já assumia uma grande importância na influência sobre as Actividades de Inovação.

Finalmente, a perspectiva da Envoltente (que reúne as variáveis Proximidade com a Micro Envoltente e Proximidade com a Macro Envoltente) tem, no seu conjunto, um impacto indirecto na Capacidade Inovadora no Serviço de 0,104 que resulta da soma dos efeitos indirectos das respectivas variáveis, nomeadamente 0,092 (Proximidade com a Micro Envoltente) e 0,120 (Proximidade com a Macro Envoltente).

8.3.3 - A Capacidade Inovadora ao nível da Comunicação/Marketing

8.3.3.1 - Avaliação do modelo teórico inicial

Um total de 110 serviços desportivos municipais referiu ter inovado ao nível da Comunicação/Marketing, nos dois anos anteriores em relação à data do questionário. Como já referimos anteriormente, a Inovação de Comunicação/Marketing, corresponde à implementação de um novo método de promover o serviço municipal de desporto, os seus serviços ou a implementação de novos métodos para influenciar o comportamento dos indivíduos (municípios, clubes desportivos, entre outros).

Os resultados das correlações de Pearson, apresentados na Tabela 8.3.3.1, pela sua magnitude e significância estatística, são um primeiro suporte para as relações previstas pelo modelo hipotético. Com efeito, existem correlações elevadas entre diversas variáveis, o que indicia a existência de influências recíprocas que vamos procurar conhecer melhor através da “*path analysis*”.

Tabela 8.3.3.1 - Correlações de Pearson entre as variáveis do modelo da capacidade inovadora ao nível da Comunicação/Marketing

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Proximidade com a Micro envolvente	-									
2 - Proximidade com a Macro envolvente	,400**	-								
3 - Formalização da estratégia de inovação	,618**	,574**	-							
4 - Grau de abertura da estratégia de inovação	,361	,382**	,362**	-						
5 - Orientação externa	,606**	,486**	,741**	,501**	-					
6 - Apoio da liderança	,514**	,402**	,617**	,294*	,625**	-				
7 - Recursos para a inovação	,149	,361**	,271**	,356**	,219*	,083	-			
8 - Empreendedorismo interno	,366**	,453**	,551**	,144	,458**	,430**	,314**	-		
9 - Actividades de inovação	,506**	,611**	,708**	,451**	,688**	,622**	,403**	,670**	-	
10 - Capacidade inovadora de comunicação/marketing	,353**	,338**	,432*	,262**	,381**	,345**	,178	,332**	,475**	-

N = 110

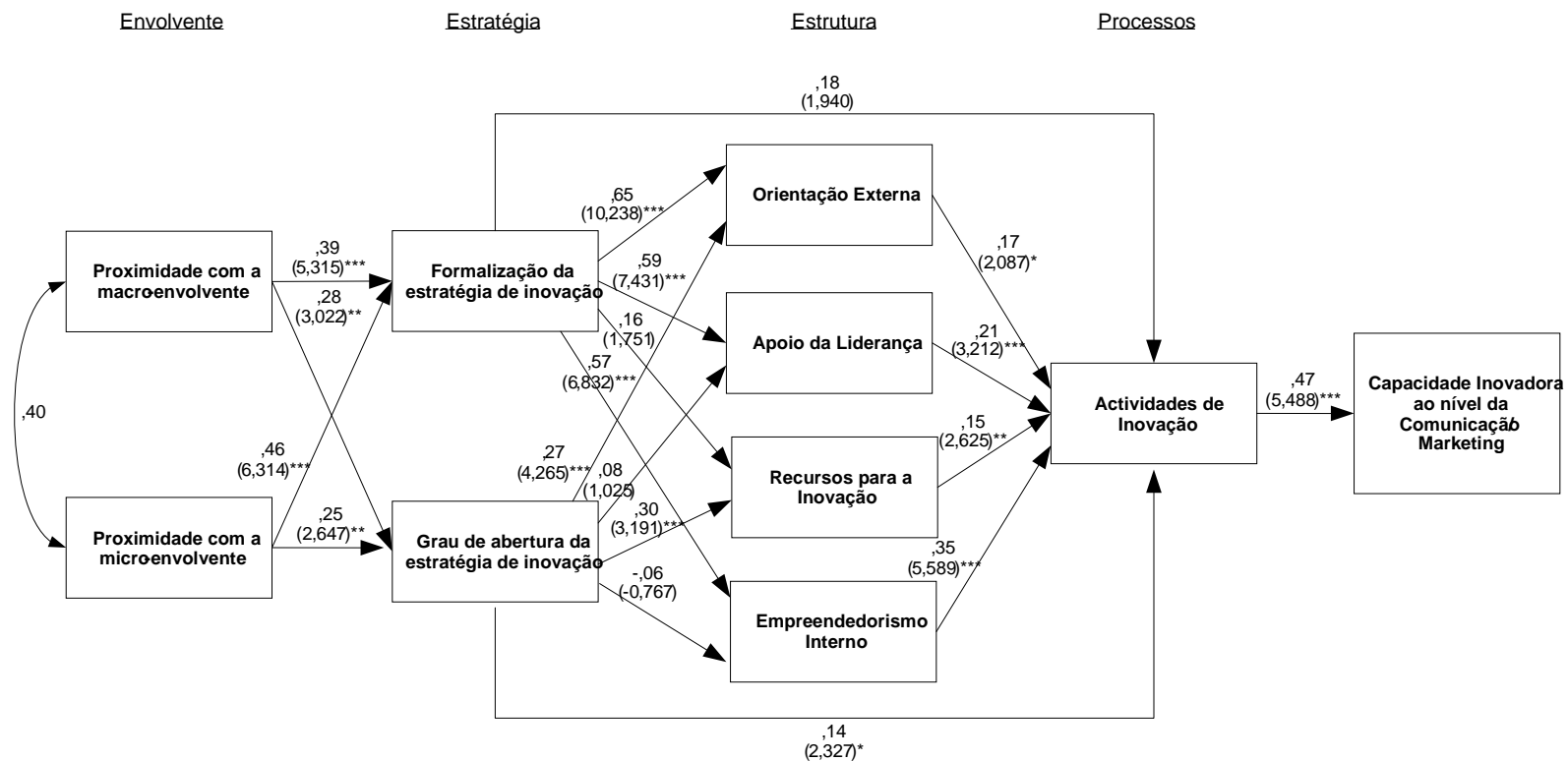
** . Correlação significativa ao nível 0.01 (significância bilateral).

* . Correlação significativa ao nível 0.05 (significância bilateral).

A significância dos coeficientes de regressão, a exemplo do modelo da capacidade inovadora ao nível dos serviços, foi calculada identificando o valor de *t*, que testa a hipótese nula do coeficiente de regressão seja igual a 0. No software AMOS, a razão crítica (*Critical Ratio* ou CR) para os pesos da regressão é utilizado em vez do valor de *t*. Se o CR > 1,96 para o peso da regressão, esse caminho é significativo para o valor de *p* 0,05 e, portanto, estabelecendo o suporte de confirmação de uma determinada hipótese.

O modelo utilizado para analisar as relações de dependência entre as variáveis (Figura 8.3.3.1) é recursivo, ou seja, nenhuma variável no modelo possui efeito sobre si própria.

Figura 8.3.3.1 - Modelo da Capacidade Inovadora ao Nível da Comunicação/Marketing



Legenda: Coeficientes de regressão estandardizados e testes de significância do modelo da Capacidade Inovadora ao nível da Comunicação/Marketing

Os resultados encontrados com a aplicação do modelo indicaram um Qui-quadrado de 51,124, com 25 graus de liberdade e um nível de probabilidade de 0,002. O número de parâmetros estimados foi de 30, pelo que, considerando o recomendado por Hair *et al* (2009), onde estes autores sugerem que se deve ter 5 a 10 casos por parâmetro estimado, a amostra utilizada de 110 casos está um pouco abaixo do recomendado. Os mesmos autores afirmam que um número entre 100 e 150 casos é suficiente quando se utiliza o critério de máxima verosimilhança no modelo de regressão, pelo que a nossa amostra corresponde ao exigido para a aplicação destas técnicas estatísticas.

O modelo representado na Figura 8.3.3.1 é o modelo hipotético global e apresentou as seguintes medidas de ajustamento:

Tabela 8.3.3.2 - Índices das medidas de ajustamento do modelo da capacidade inovadora ao nível dos processos

Índices de ajustamento	Estatística	Recomendado
Qui-quadrado	51,124 (p=0,002)	p>0,05
GFI (Goodness-of-fit Index)	0,909	>0,90
RMSEA (Root mean square error of approximation)	0,098	<0,08
TLI (Tucker-Lewis Index) ou NNFI (Non-Normed Fit Index)	0,907	>0,90
CFI (Comparative fit index)	0,949	>0,90

O modelo apresenta valores de ajustamento razoáveis na maior parte dos índices. Como ocorreu nos modelos anteriores, o valor do Qui-quadrado revelou-se significativo para $p>0,05$ mas, como nos modelos anteriores, considerando a sensibilidade deste teste estatístico à dimensão da amostra, Tabachnick e Fidell (2007) sugerem que se calcule o rácio entre o Qui-quadrado e os graus de liberdade, devendo o valor obtido situar-se abaixo de 2. No caso desta amostra $51,124/25= 2,045$ pelo que o modelo também revela um ajustamento adequado, embora se possa considerar que está no limite a aceitabilidade.

O valor do RMSEA, que permite ao investigador medir a discrepância entre os modelos teórico e observado, tendo em conta a complexidade do modelo, ou seja, o número de parâmetros estimado, apresenta um valor (0,098) que está acima do limite de 0,08 de referência para a aceitabilidade do ajustamento do modelo segundo (Hair *et al*, 2009). No entanto, e considerando os valores de LO90 (0,059) e HI90 (0,136) que identificam os valores inferior e superior, respectivamente, para um intervalo de confiança de 90% para a população, verificamos que se enquadram nos valores de referência.

Na tabela 8.3.3.3, apresenta-se os coeficientes da regressão não estandardizados, respectivos erros padrão, razões críticas e valor de p diferenciadas em função da estrutura conceptual utilizada.

Tabela 8.3.3.3 - Coeficientes de regressão, erro padrão e razões críticas do modelo da capacidade inovadora ao nível da comunicação/marketing

Variável Dependente		Variável Independente	Coefficiente de regressão	Erro padrão	Razões críticas
Formalização da estratégia de inovação	←	Proximidade com a macro envolvente	0,353	0,066	5,315***
Grau de abertura da estratégia de inovação	←	Proximidade com a macro envolvente	0,241	0,080	3,022**
Formalização da estratégia de inovação	←	Proximidade com a micro envolvente	0,400	0,063	6,314***
Grau de abertura da estratégia de inovação	←	Proximidade com a micro envolvente	0,202	0,076	2,647**
Orientação externa	←	Formalização da estratégia de inovação	0,683	0,067	10,328***
Apoio da liderança	←	Formalização da estratégia de inovação	0,666	0,090	7,431***
Empreendedorismo interno	←	Formalização da estratégia de inovação	0,643	0,094	6,832***
Orientação externa	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	0,303	0,071	4,265***
Recursos para a inovação	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	0,334	0,105	3,191***
Recursos para a inovação	←	Formalização da estratégia de inovação	0,173	0,099	1,751
Apoio da liderança	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	0,098	0,095	1,025
Empreendedorismo interno	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	-0,077	0,100	-0,767
Actividades de inovação	←	Formalização da estratégia de inovação	0,189	0,098	1,940
Actividades de inovação	←	Orientação externa	0,171	0,082	2,087*
Actividades de inovação	←	Apoio da liderança	0,196	0,061	3,212**
Actividades de inovação	←	Recursos para a inovação	0,146	0,055	2,625**
Actividades de inovação	←	Empreendedorismo interno	0,325	0,058	5,589***
Actividades de inovação	←	Grau de abertura da estratégia de inovação	0,159	0,069	2,327*
Capacidade inovadora ao nível do processo	←	Actividades de inovação	7,364	1,342	5,488***

Nota: Valores dos coeficientes de regressão não estandardizados

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Da análise da tabela anterior podemos verificar que os valores de regressão entre a variável Formalização da Estratégia de Inovação e as variáveis Recursos para a Inovação e Actividades de Inovação não são estatisticamente significativos ($p > 0,05$), o que também sucede na relação entre o factor Grau de Abertura da Estratégia de Inovação e os factores Apoio da Liderança e Empreendedorismo interno.

Dado que as medidas de ajustamento do modelo de medida e do modelo estrutural sugerem uma boa qualidade do modelo e uma avaliação fiável dos parâmetros do modelo, vamos testar as hipóteses formuladas no modelo teórico e, posteriormente, vamos procurar tornar o modelo mais parcimonioso, eliminando as relações entre os factores que não apresentaram valores significativos.

8.3.3.2 - Teste de hipóteses formuladas no modelo teórico

Procurando facilitar a visualização e interpretação dos resultados obtidos, tendo por referência as hipóteses do modelo teórico inicial, apresentamos na Tabela 8.3.3.4. os resultados das hipóteses.

Tabela 8.3.3.4. - Resultado das hipóteses no modelo da capacidade inovadora ao nível da Comunicação/Marketing

Dimensão	Hipótese	Resultado
Processos	H1: As actividades de inovação influenciam positivamente a capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H2a: Uma orientação externa está positivamente associada com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
Estrutura	H2b: O apoio da liderança influencia positivamente as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H2c: A existência de recursos para a inovação está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H2d: O empreendedorismo interno está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H3a: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente associada com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Não Suportada
Estratégia	H3b: O grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H4a: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com a orientação externa dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H4b: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com o apoio da liderança à inovação nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H4c: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com a existência de recursos para a inovação nos serviços de desporto municipais	Não Suportada
	H4d: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com o empreendedorismo interno nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H5a: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com a orientação externa dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H5b: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com o apoio da liderança à inovação nos serviços de desporto municipais	Não Suportada
	H5c: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com a existência de recursos para a inovação nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H5d: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com o empreendedorismo interno nos serviços de desporto municipais	Não Suportada
	Envolvente	H6a: A proximidade com a macro envolvente influencia positivamente a formalização da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais
H6b: A proximidade com a macro envolvente influencia positivamente o grau de abertura da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais		Suportada
H7a: A proximidade com a micro envolvente influencia positivamente a formalização da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais		Suportada
H7a: A proximidade com a micro envolvente influencia positivamente o grau de abertura da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais		Suportada

Os resultados indicam uma influência positiva e forte das Actividades de Inovação sobre a Capacidade de Inovação ao Nível da Comunicação/Marketing nos serviços de desporto municipais (H1) com um coeficiente de regressão de 0,47 significativo para $p < 0,001$.

Estes resultados, que corroboram o referido na literatura (Fuglsang, Hojland e Pedersen, 2008, Burr, 2009) sugerem que a Capacidade Inovadora na Comunicação/Marketing dos serviços municipais de desporto é fortemente influenciada pelas acções desenvolvidas pelos diversos actores que constituem estas entidades, nomeadamente pelos colaboradores dos serviços municipais e pelo processo organizado de estímulo ao desenvolvimento e implementação de novas ideias e afectação de recursos humanos e materiais à sua execução e difusão no âmbito da organização. Nesse sentido é possível afirmar que o ciclo de inovação depende de algo mais do que apenas boas ideias e que apenas com um conjunto de acções devidamente estruturadas é possível fomentar a inovação nas organizações.

No que respeita aos factores relacionados com a estrutura dos serviços de desporto municipais, os resultados indicam que o Empreendedorismo Interno é o factor que mais influencia as Actividades de Inovação (H2d, $p < 0,001$), embora todas as hipóteses formuladas a este nível sejam suportadas pelos dados empíricos da investigação (H2b e H2c, $p < 0,001$ e H2a, $p < 0,05$). Este resultado, que destaca a importância do Empreendedorismo Interno como factor de influência nas Actividades de Inovação é comum às restantes tipologias de Inovação (Inovação no Serviço, no Processo e Organizacional), pelo que é um dado empírico interessante e que suporta a opinião de diversos autores para os quais o “empreendedor público” é o elemento determinante na inovação das organizações neste sector (García-Goñi, 2008; Burr, 2009; Eggers e Singh, 2009)

De realçar que, contrariamente ao observado na Capacidade Inovadora ao Nível do Serviço e ao Nível do Processo, o factor Formalização da Estratégia de Inovação não revela uma influência directa significativa sobre as Actividades de Inovação, apenas manifestando a sua influência indirectamente através dos factores Orientação Externa, Apoio da Liderança e Empreendedorismo Interno (H4a, H4b, H4d, $p < 0,001$). Este facto pode dever-se às características particulares das actividades de inovação ao nível da Comunicação/Marketing que normalmente são confiadas a entidades externas aos serviços de desporto municipais (por exemplo, empresas de comunicação/marketing) ou a outros departamentos dentro da própria autarquia.

Um aspecto que corrobora a indução anterior é o facto do factor Grau de Abertura da Estratégia de Inovação, que procura representar a extensão da influência dos parceiros e entidades externas na definição da estratégia dos serviços de desporto municipais, ter uma influência directa e significativa sobre as Actividades de Inovação (H3b, $p < 0,05$) e sobre alguns dos factores relacionados com a estrutura, nomeadamente a Orientação Externa (H4a, $p < 0,001$) e Recursos para a Inovação (H5c, $p < 0,001$). Nesse sentido, os dados sugerem que, no caso da Inovação de Comunicação/Marketing, os serviços de desporto municipais recorrem

mais a serviços externos que influenciam mudanças na imagem e comunicação com os seus públicos alvo. Do mesmo modo, uma maior abertura na estratégia de inovação, no caso dos serviços de desporto que inovaram na Comunicação/Marketing, influencia a afectação de mais recursos para a inovação e uma maior atenção dada às necessidades dos munícipes e grupos de interessados. No domínio da literatura não encontramos suporte teórico para estes resultados; no entanto de uma forma empírica constata-se que diversas autarquias socorrem-se de empresas externas ou de outros serviços municipais para desenvolver a imagem e comunicação com os seus públicos. O estudo mais aprofundado desta temática poderá tornar mais perceptível a influência da estratégia sobre a inovação na Comunicação/Marketing, nomeadamente se a influência dos parceiros e entidades externas na definição da estratégia dos serviços de desporto municipais promove uma maior inovação na comunicação/marketing desses serviços.

Não foram encontrados resultados significativos de influência do Grau de Abertura da Estratégia de Inovação com os factores Apoio da Liderança e Empreendedorismo Interno, ou seja, a maior participação dos parceiros e entidades externas na formulação e implementação da estratégia de inovação dos serviços municipais que inovaram na comunicação/marketing parece não ter uma influência significativa no apoio demonstrado pela liderança política ou técnica nem no fomento do empreendedorismo interno. Como já vimos anteriormente, um maior apoio da liderança e empreendedorismo interno é influenciado significativamente pelo facto dos serviços de desporto municipais evidenciarem uma maior formalização da sua estratégia de inovação.

Estes resultados são interessantes numa dupla perspectiva: teórica e pragmática. Do ponto de vista teórico materializam o modelo sugerido por Sundbo (2008) no sentido em que este autor defende que, nas organizações do sector dos serviços, a inovação pode ocorrer quando existe um estado óptimo de equilíbrio no desempenho dos papéis de empreendedor (cria novas ideias e luta pela sua implementação), de analista (reflecte e analisa as possibilidades da inovação) e o de produtor (preocupa-se com a colocação do sistema de produção em funcionamento). Assim, a formalização da estratégia de inovação permite fomentar o papel de empreendedor e de analista (líder político ou técnico) e a maior abertura da estratégia de inovação permite promover a produção das actividades necessárias à ocorrência da inovação na comunicação/marketing.

Por fim, no domínio dos factores relacionados com a Envolve dos serviços de desporto municipais todas as hipóteses formuladas são suportadas pelos dados empíricos do estudo. A exemplo do que já tinha sucedido no âmbito das outras tipologias de inovação, constata-se uma influência positiva e forte entre a Proximidade com a Macro e Microenvolve e a Formalização da Estratégia de Inovação (H6a e H7a, $p < 0,001$). No caso particular da Capacidade Inovadora ao Nível da Comunicação/Marketing, os dados revelam existir uma influência significativa da Proximidade com a Macro e Microenvolve no Grau de Abertura

da Estratégia de Inovação (H6b e H7b, $p < 0,01$). Considerando que a inovação é um processo complexo que resulta das interações entre actores pertencentes a diversos sistemas sociais (Rodrigues, 2003), a formalização e a abertura da estratégia de inovação são influenciadas pela proximidade que os serviços municipais de desporto revelam com a sua envolvente mais próxima e mais alargada.

8.3.3.3 - Avaliação do modelo teórico revisto

Para uma determinada dimensão da amostra, quanto maior o número de trajectórias do modelo, menor a capacidade dele revelar trajectórias significativas. Desta forma optou-se por proceder à eliminação das trajectórias cujos coeficientes se revelaram não significativos, com o objectivo de encontrar um modelo mais parcimonioso, a exemplo do já efectuado nos restantes modelos. Essa eliminação foi realizada de uma forma progressiva eliminando primeiro as relações que apresentavam valores de significância inferiores.

Foram testados uma série de modelos, utilizando uma sequência de testes do qui-quadrado. Primeiro comparou-se o M2 (M1 restringendo a relação Empreendedorismo Interno \leftarrow Grau de Abertura da Estratégia de Inovação). Como a diferença dos qui-quadrado não foi significativa, escolheu-se o modelo M2 como a alternativa mais parcimoniosa. Na tabela 8.3.3.5 são apresentados os índices das medidas de ajustamento dos modelos na sequência da eliminação das relações não significativas.

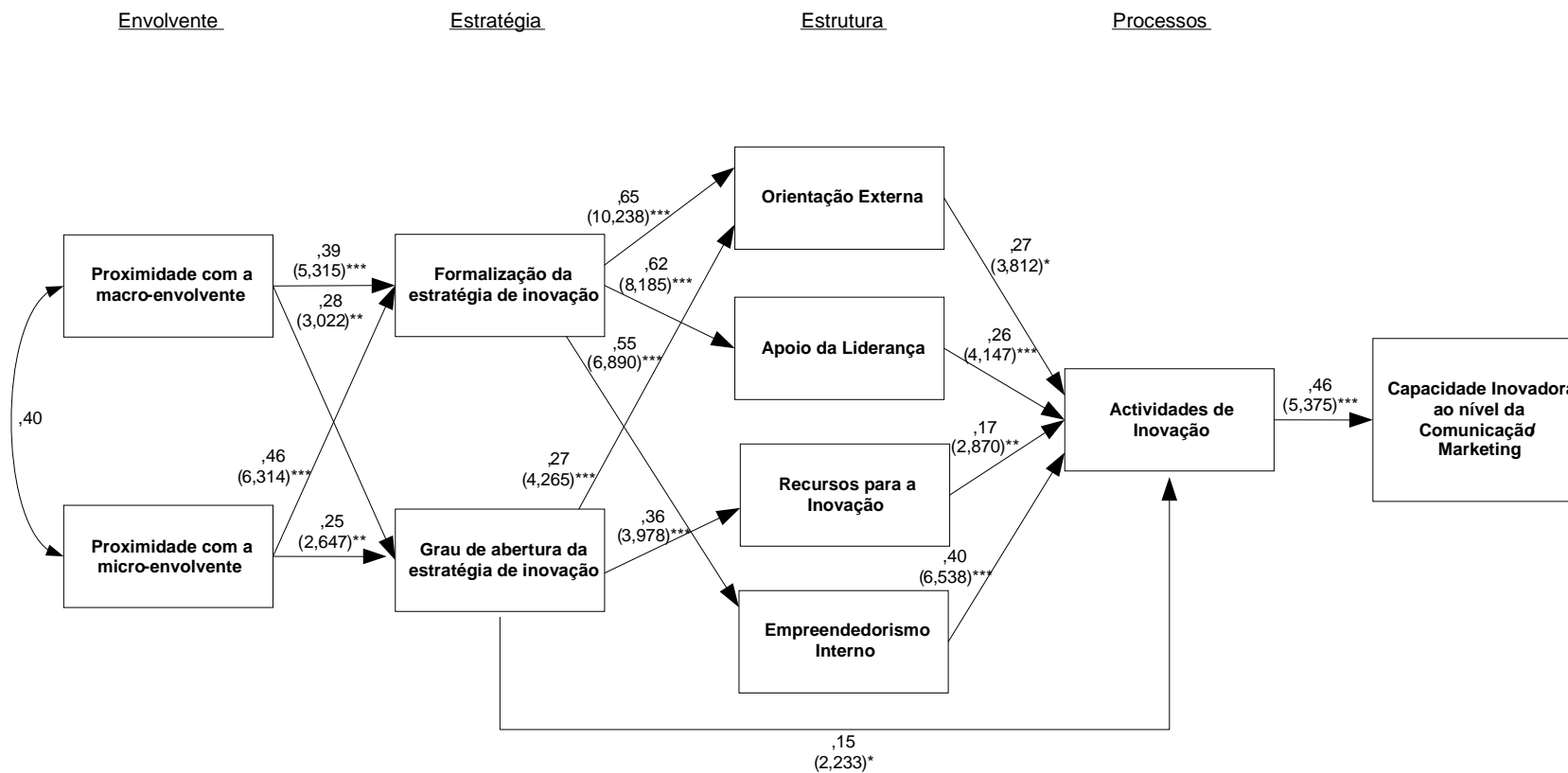
O modelo M3 (M2 restringendo a relação Apoio da Liderança \leftarrow Grau de Abertura da Estratégia de Inovação) foi comparado com o modelo M2, não se encontrando diferenças significativas na estatística do qui-quadrado. O mesmo sucedeu na comparação entre o modelo M4 (M3 restringendo a relação Recursos para a Inovação \leftarrow Formalização da Estratégia de Inovação) e, finalmente na comparação entre o modelo M5 (M4 restringendo a relação Actividades de Inovação \leftarrow Formalização da Estratégia de Inovação).

Tabela 8.3.3.5 - Índices das medidas de ajustamento dos modelos

Índices de ajustamento	M1	M2	M3	M4	M5	Recomendado
Qui-quadrado	51,124 ($p=0,002$)	51,690 ($p=0,002$)	52,698 ($p=0,02$)	55,619 ($p=0,001$)	60,001 ($p=0,001$)	$p > 0,05$
GFI (Goodness-of-fit Index)	0,909	0,908	0,908	0,904	0,898	$> 0,90$
RMSEA (Root mean square error of approximation)	0,098	0,095	0,093	0,095	0,099	$< 0,08$
TLI (Tucker-Lewis Index) ou NNFI (Non-Normed Fit Index)	0,907	0,912	0,916	0,913	0,905	$> 0,90$
CFI (Comparative fit index)	0,949	0,949	0,949	0,946	0,939	$> 0,90$

Nesse sentido aceitamos como modelo estrutural final da Capacidade Inovadora ao Nível da Comunicação/Marketing, o modelo M5 que apresentamos na figura 8.3.3.2.

Figura 8.3.3.2 - Modelo Revisto da Capacidade Inovadora ao Nível da Comunicação/Marketing



Legenda: Coeficientes de regressão estandardizados e testes de significância do modelo revisto da Capacidade Inovadora ao nível da Comunicação/Marketing

8.3.3.4 - Análise dos efeitos directos e indirectos entre as variáveis

Como é possível observar na Tabela 8.3.3.6., a variável Actividades de Inovação tem um efeito directo na Capacidade Inovadora ao Nível da Comunicação/Marketing de 0,458 como já tinha sido observado anteriormente, através do modelo estrutural. Este valor significa que se as Actividades de Inovação (enquadradas na dimensão Processos) aumentarem 1 unidade, a Capacidade Inovadora na Comunicação/Marketing aumenta 0,458 unidades, mantendo-se constantes as restantes variáveis.

Tabela 8.3.3.6. - Efeitos directos, indirectos e totais das variáveis do modelo da capacidade inovadora na comunicação/marketing

Efeito de		MiE	MaE	AE	FE	EEl	ER	EAL	EOE	AI
Sobre										
AE	Efeito Directo	,248	,283	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,248	,283	-	-	-	-	-	-	-
FE	Efeito Directo	,462	,389	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,462	,389	-	-	-	-	-	-	-
EEl	Efeito Directo	-	-	-	,551	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,255	,214	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,255	,214	-	,551	-	-	-	-	-
ER	Efeito Directo	-	-	,356	-	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,088	,101	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,088	,101	,356	-	-	-	-	-	-
EAL	Efeito Directo	-	-	-	,617	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,285	,240	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,285	,240	-	,617	-	-	-	-	-
EOE	Efeito Directo	-	-	,270	,649	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,367	,329	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,367	,329	,270	,649	-	-	-	-	-
AI	Efeito Directo	-	-	,145	-	,395	,167	,257	,269	-
	Efeito Indirecto	,323	,293	,132	,551	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,323	,293	,277	,551	,395	,167	,257	,269	-
CIM	Efeito Directo	-	-	-	-	-	-	-	-	,458
	Efeito Indirecto	,148	,134	,127	,252	,181	,076	,118	,123	-
	Efeito Total	,148	,134	,127	,252	,181	,076	,118	,123	,458

Legenda: MiE - Proximidade com a micro envolvente
 AE - Grau de abertura da estratégia de inovação
 EEl - Empreendedorismo interno
 EAL - Apoio da liderança
 AI - Actividades de inovação
 MiA - Proximidade com a macro envolvente
 FE - Formalização da estratégia de inovação
 ER - Recursos para a inovação
 EOE - Orientação externa
 CIS - Capacidade inovadora no serviço

Através da interpretação da análise das trajectórias (*path analysis*), vamos procurar compreender melhor o impacto indirecto das restantes variáveis na Capacidade Inovadora na Comunicação/Marketing. Seguindo a abordagem conceptual utilizada neste estudo, e a exemplo dos modelos anteriores vamos analisar esses impactos de acordo com as diferentes dimensões onde as variáveis utilizadas se enquadram.

A perspectiva da Estrutura (que reúne as variáveis Orientação Externa, Apoio da Liderança, Recursos para a Inovação e Empreendedorismo Interno) tem, no seu conjunto, um impacto indirecto na Capacidade Inovadora de 0,498 que resulta da soma dos efeitos indirectos das respectivas variáveis, nomeadamente 0,123 (Orientação Externa), 0,118 (Apoio da Liderança), 0,076 (Recursos para a Inovação) e 0,181 (Empreendedorismo Interno).

Por outro lado, a perspectiva Estratégia (que reúne as variáveis Formalização da Estratégia de Inovação e Grau de Abertura da Estratégia de Inovação) tem, no seu conjunto, um impacto indirecto na Capacidade Inovadora na Comunicação/Marketing de 0,379 que é, devido à influência da variável Formalização da Estratégia de Inovação, responsável por 0,252 do impacto, e à variável Grau de Abertura da Estratégia de Inovação, responsável por 0,127 de influência indirecta.

Finalmente, a perspectiva da Envoltente (que reúne as variáveis Proximidade com a Micro Envoltente e Proximidade com a Macro Envoltente) tem, no seu conjunto, um impacto indirecto na Capacidade Inovadora na Comunicação/Marketing de 0,342 que resulta da soma dos efeitos indirectos das respectivas variáveis, nomeadamente 0,148 (Proximidade com a Micro Envoltente) e 0,134 (Proximidade com a Macro Envoltente).

8.3.4 - A Capacidade Inovadora ao nível Organizacional

8.3.4.1 - Avaliação do modelo teórico inicial

Um total de 124 serviços desportivos municipais referiu ter inovado ao nível organizacional, nos dois anos anteriores em relação à data do questionário. Como já referimos anteriormente, a Inovação Organizacional corresponde à implementação de mudanças significativas na forma como o trabalho ou as pessoas são geridas nos serviços de desporto. Inclui sistemas de gestão, estruturas organizacionais ou programas para melhorar a capacidade de aprendizagem, novos ou significativamente alterados.

Os resultados das correlações de Pearson, apresentados na Tabela 8.3.4.1, pela sua magnitude e significância estatística, são um primeiro suporte para as relações previstas pelo modelo hipotético. Com efeito, como podemos comprovar, existem correlações elevadas entre diversas variáveis, o que indicia a existência de influências recíprocas que vamos procurar conhecer melhor através da “*path analysis*”.

Tabela 8.3.4.1. - Correlações de Pearson entre as variáveis do modelo da capacidade inovadora ao nível da Inovação Organizacional

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Proximidade com a Micro envolvente	-									
2 - Proximidade com a Macro envolvente	,399**	-								
3 - Formalização da estratégia de inovação	,539**	,476**	-							
4 - Grau de abertura da estratégia de inovação	,134	,350**	,158	-						
5 - Orientação externa	,484**	,467**	,665**	,270**	-					
6 - Apoio da liderança	,476**	,373**	,542**	,183*	,513**	-				
7 - Recursos para a inovação	,134	,388**	,277**	,469**	,271**	,166	-			
8 - Empreendedorismo interno	,398**	,413**	,570**	,109	,591**	,460**	,208*	-		
9 - Actividades de inovação	,509**	,527**	,700**	,276**	,680**	,597**	,398**	,708**	-	
10 - Capacidade inovadora organizacional	,166	,263**	,208*	-,071	,198*	,195*	,109	,337**	,363**	-

N = 124

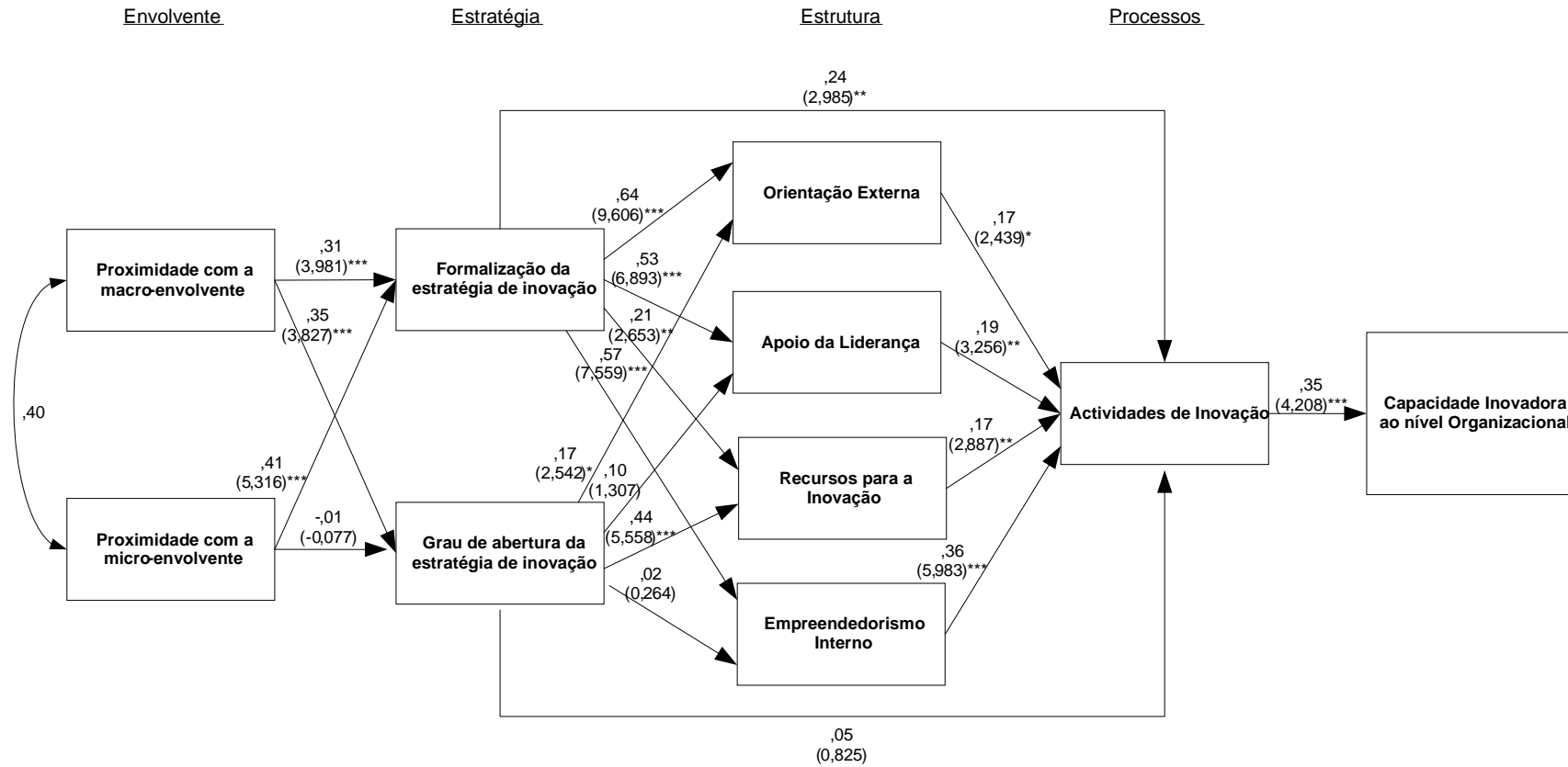
** . Correlação significativa ao nível 0.01 (significância bilateral).

* . Correlação significativa ao nível 0.05 (significância bilateral).

A significância dos coeficientes de regressão, a exemplo dos modelos anteriores, foi calculada identificando o valor de t , que testa a hipótese nula do coeficiente de regressão seja igual a 0. No software AMOS, a razão crítica (*Critical Ratio* ou CR) para os pesos da regressão é utilizado em vez do valor de t . Se o $CR > 1,96$ para o peso da regressão, esse caminho é significativo para o valor de p ,05 e, portanto, estabelecendo o suporte de confirmação de uma determinada hipótese.

O modelo utilizado para analisar as relações de dependência entre as variáveis (Figura 8.3.4.1) é recursivo, ou seja, nenhuma variável no modelo possui efeito sobre si própria.

Figura 8.3.4.1 - Modelo da Capacidade Inovadora ao Nível Organizacional



Legenda: Coeficientes de regressão estandardizados e testes de significância do modelo da Capacidade Inovadora ao nível Organizacional

Os resultados encontrados com a aplicação do modelo indicaram um Qui-quadrado de 60,164, com 25 graus de liberdade e um nível de probabilidade de 0,000. O número de parâmetros estimados foi de 30, pelo que, considerando o recomendado por Hair *et al* (2009), onde estes autores sugerem que se deve ter 5 a 10 casos por parâmetro estimado, a amostra utilizada de 124 casos está um pouco abaixo do recomendado. No entanto, os mesmos autores afirmam que um número entre 100 e 150 casos é suficiente quando se utiliza o critério de máxima verosimilhança no modelo de regressão, pelo que a nossa amostra corresponde ao exigido para a aplicação destas técnicas estatísticas.

O modelo representado na Figura 8.3.4.1 é o modelo hipotético global e apresentou as seguintes medidas de ajustamento:

Tabela 8.3.4.2 - Índices das medidas de ajustamento do modelo da capacidade inovadora ao nível organizacional

Índices de ajustamento	Estatística	Recomendado
Qui-quadrado	60,164 (p=0,000)	p>0,05
GFI (Goodness-of-fit Index)	0,901	>0,90
RMSEA (Root mean square error of approximation)	0,107	<0,08
TLI (Tucker-Lewis Index) ou NNFI (Non-Normed Fit Index)	0,871	>0,90
CFI (Comparative fit index)	0,928	>0,90

O modelo apresenta um conjunto de índices de ajustamento com valores que se afastam dos recomendados e que vamos procurar interpretar detalhadamente. Como ocorreu nos modelos anteriores, o valor do Qui-quadrado revelou-se significativo para $p > 0,05$ mas, considerando a sensibilidade deste teste estatístico à dimensão da amostra, Tabachnick e Fidell (2007) sugerem que se calcule o rácio entre o Qui-quadrado e os graus de liberdade, devendo o valor obtido situar-se abaixo de 2. No caso desta amostra $60,164/25 = 2,407$ pelo que o modelo também revela um valor acima do recomendado por Byrne (2010), embora os valores a partir dos quais se considera que um modelo é desadequado não conquistem unanimidade nos autores, sendo referidos valores entre 2 e 5 como aceitáveis de um ajustamento razoável (Marsh e Hocevar, 1985).

O valor do RMSEA, que permite ao investigador medir a discrepância entre os modelos teórico e observado, tendo em conta a complexidade do modelo, ou seja, o número de parâmetros estimado, apresenta um valor (0,107) que está acima do limite de 0,08 de referência para a aceitabilidade do ajustamento do modelo segundo (Hair *et al*, 2009). No entanto, e considerando os valores de LO90 (0,073) e HI90 (0,142) que identificam os valores inferior e superior, respectivamente, para um intervalo de confiança de 90% para a população, verificamos que se enquadram nos valores de referência.

Na tabela 8.3.4.3, apresenta-se os coeficientes da regressão não estandardizados, respectivos erros padrão, razões críticas e valor de p diferenciadas em função da estrutura conceptual utilizada.

Tabela 8.3.4.3 - Coeficientes de regressão, erro padrão e razões críticas do modelo da capacidade inovadora ao nível organizacional

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficiente de regressão	Erro padrão	Razões críticas
Formalização da estratégia de inovação	← Proximidade com a macro envolvente	0,259	0,065	3,981***
Grau de abertura da estratégia de inovação	← Proximidade com a macro envolvente	0,342	0,089	3,827**
Formalização da estratégia de inovação	← Proximidade com a micro envolvente	0,349	0,066	5,316***
Grau de abertura da estratégia de inovação	← Proximidade com a micro envolvente	-0,007	0,090	-0,077
Orientação externa	← Formalização da estratégia de inovação	0,604	0,063	9,606***
Apoio da liderança	← Formalização da estratégia de inovação	0,644	0,093	6,893***
Empreendedorismo interno	← Formalização da estratégia de inovação	0,766	0,101	7,559***
Orientação externa	← Grau de abertura da estratégia de inovação	0,137	0,054	2,542*
Recursos para a inovação	← Grau de abertura da estratégia de inovação	0,492	0,089	5,558***
Recursos para a inovação	← Formalização da estratégia de inovação	0,274	0,103	2,653**
Apoio da liderança	← Grau de abertura da estratégia de inovação	0,105	0,080	1,307
Empreendedorismo interno	← Grau de abertura da estratégia de inovação	0,023	0,087	0,264
Actividades de inovação	← Formalização da estratégia de inovação	0,285	0,095	2,985**
Actividades de inovação	← Orientação externa	0,205	0,084	2,439*
Actividades de inovação	← Apoio da liderança	0,184	0,057	3,256**
Actividades de inovação	← Recursos para a inovação	0,148	0,051	2,887**
Actividades de inovação	← Empreendedorismo interno	0,312	0,052	5,983***
Actividades de inovação	← Grau de abertura da estratégia de inovação	0,048	0,058	0,825
Capacidade inovadora ao nível do processo	← Actividades de inovação	5,977	1,420	4,208***

Nota: Valores dos coeficientes de regressão não standardizados

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Da análise da tabela anterior podemos verificar que os valores de regressão entre a variável Proximidade com a Micro Envolvente e Grau de Abertura da Estratégia de Inovação, bem como entre a variável Grau de Abertura da Estratégia de Inovação e as variáveis Apoio da Liderança, Empreendedorismo Interno e Actividades de Inovação não são estatisticamente significativos ($p > 0,05$).

Dado que as medidas de ajustamento do modelo de medida e do modelo estrutural sugerem a aceitabilidade do modelo, vamos testar as hipóteses formuladas no modelo teórico e, posteriormente, vamos procurar tornar o modelo mais parcimonioso, eliminando as relações entre os factores que não apresentaram valores significativos.

8.3.4.2 - Teste de hipóteses formuladas no modelo teórico

Procurando facilitar a visualização e interpretação dos resultados obtidos, tendo por referência as hipóteses do modelo teórico inicial, apresentamos na Tabela 8.3.4.4 os resultados das hipóteses.

Tabela 8.3.4.4. - Resultado das hipóteses no modelo da capacidade inovadora ao nível organizacional

Dimensão	Hipótese	Resultado
Processos	H1: As actividades de inovação influenciam positivamente a capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H2a: Uma orientação externa está positivamente associada com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
Estrutura	H2b: O apoio da liderança influencia positivamente as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H2c: A existência de recursos para a inovação está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H2d: O empreendedorismo interno está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H3a: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente associada com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada
Estratégia	H3b: O grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Não Suportada
	H4a: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com a orientação externa dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H4b: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com o apoio da liderança à inovação nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H4c: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com a existência de recursos para a inovação nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H4d: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com o empreendedorismo interno nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H5a: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com a orientação externa dos serviços de desporto municipais	Suportada
	H5b: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com o apoio da liderança à inovação nos serviços de desporto municipais	Não Suportada
	H5c: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com a existência de recursos para a inovação nos serviços de desporto municipais	Suportada
	H5d: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com o empreendedorismo interno nos serviços de desporto municipais	Não Suportada
	Envolvente	H6a: A proximidade com a macro envolvente influencia positivamente a formalização da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais
H6b: A proximidade com a macro envolvente influencia positivamente o grau de abertura da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais		Suportada
H7a: A proximidade com a micro envolvente influencia positivamente a formalização da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais		Suportada
H7b: A proximidade com a micro envolvente influencia positivamente o grau de abertura da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais		Não Suportada

Os resultados do teste das hipóteses do modelo da Capacidade Inovadora ao Nível Organizacional forneceu o mesmo resultado que a análise dos resultados dos serviços que inovaram nos serviços e nos processos, ou seja, o mesmo conjunto de hipóteses foi suportado e o mesmo conjunto de hipóteses (H3b, H5b, H5d e H7a) foi não suportado pelo que se constata a existência de manifestas afinidades nos factores que influenciam estas três tipologias de inovação (Serviço, Processo e Organizacional). Apenas na tipologia de Inovação de Comunicação/Marketing se obtiveram resultados distintos nas hipóteses formuladas pela presente investigação, aspecto que já foi alvo de discussão em ponto anterior.

Estes elementos contribuem (a exemplo do que já foi referido anteriormente na análise dos resultados da inovação ao nível do processo) para fundamentar a opinião de Windrum e Koch (2008), que sugerem que existe uma forte articulação entre as múltiplas formas de inovação e elas têm a tendência de ocorrer simultaneamente. Para atingir uma compreensão mais alargada dos processos de inovação no sector público, todos os tipos de inovação devem ser considerados, já que se encontram interligados, existindo “*feedbacks*” mútuos entre eles.

Os resultados, como nas restantes tipologias de inovação analisadas, indicam uma influência positiva e forte das Actividades de Inovação sobre a Capacidade de Inovação ao nível Organizacional (H1, $p < 0,001$), suportando mais uma vez a hipótese de que os processos de inovação, ou seja, as actividades que os serviços de desporto municipais realizam são fundamentais para estas organizações desenvolverem inovações organizacionais, o que está no seguimento dos resultados obtidos para as anteriores tipologias de inovação e de diversos autores (Fuglsang, Hojland e Pedersen, 2008; Burr, 2009; Eggers e Singh, 2009).

Os resultados apontam para que, no contexto da estrutura dos serviços municipais, a existência de Empreendedorismo Interno é o factor que mais influencia as Actividades de Inovação (H2d, $p < 0,001$), contactando-se ainda uma influência positiva dos restantes factores (Orientação Externa, Apoio da Liderança e Recursos para a Inovação), embora manifestando níveis de significância estatística inferiores (H2a, $p < 0,05$ e H2b, $p < 0,01$ e H2c, $p < 0,01$, respectivamente). Estes resultados parecem indicar que as Actividades de Inovação que conduziram os serviços de desporto municipais a inovar organizacionalmente, foram influenciadas com maior intensidade por uma cultura de Empreendedorismo Interno, mas também pela sua Orientação Externa, ou seja, pela sua preocupação em identificar as necessidades dos seus munícipes e grupos de interessados, por um apoio claro da liderança política ou técnica às actividades de inovação e pela afectação de recursos destinados especificamente à inovação.

Como já foi referido anteriormente (em relação às tipologias de inovação no serviço e no processo), estes elementos realçam o fomento de uma cultura de Empreendedorismo Interno como a componente basilar para a inovação nos serviços públicos mas, e suportando a opinião de diversos autores, deve ser a combinação de um conjunto de factores que deve estar ordenada para sustentar a inovação local, não podendo o sucesso da inovação no sector

público estar fundamentada numa visão unifactorial e linear deste processo (James e Faizullah, 2007; Dobni, 2008; Windrum, 2008; Lorenz e Lundvall, 2010)

No âmbito da Estratégia, a análise dos coeficientes de regressão permitem destacar em primeiro lugar a influência positiva do factor Formalização da Estratégia sobre as Actividades de Inovação (H3a, $p < 0,01$), o que é revelador da necessidade dos serviços de desporto municipais terem uma estratégia claramente definida, conhecida e participada por todos os colaboradores para promover comportamentos inovadores; em segundo lugar sobressai a inexistência de uma relação directa significativa entre o factor Grau de Abertura da Estratégia de Inovação e as Actividades de Inovação conduzindo ao não suporte da Hipótese 3b, ou seja, nos resultados obtidos pelo presente estudo, não ser significativo que a procura activa do estabelecimento de parcerias externas tenha uma influência directa das actividades de inovação. Estes elementos suportam, em parte, o estudo de Bacon, Faizullah, Mulgan e Woodcraft (2008) que, ao analisarem a inovação em diversos serviços públicos, realçaram o facto de que, embora haja a necessidade de existirem intermediários ou empreendedores sociais, responsáveis por fortalecer as relações entre diferentes entidades e por ligar ideias criativas aos responsáveis de diferentes organizações que trabalham no terreno, não existem municípios que, de uma forma sistemática, apoiem este tipo de agentes de inovação. No caso concreto da presente investigação, os dados sugerem que os serviços municipais de desporto que inovam organizacionalmente, preferem promover factores internos de inovação (Empreendedorismo Interno, Apoio da Liderança, Recursos para a Inovação) do que dinamizar a sua rede externa de interessados e apoiar o surgimento e acção de empreendedores sociais.

O factor Formalização da Estratégia de Inovação tem uma influência forte e significativa em todos os factores relacionados com a Estrutura, nomeadamente na Orientação Externa (H4a, $p < 0,001$), Apoio da Liderança (H4b, $p < 0,001$), Recursos para a Inovação (H4c, $p < 0,01$) e Empreendedorismo Interno (H4c, $p < 0,001$), suportando empiricamente as hipóteses formuladas. No que se refere ao factor Grau de Abertura da Estratégia de Inovação apenas se constata uma influência forte e significativa sobre o factor Recursos para a Inovação (H5c, $p < 0,001$) e uma influência estatisticamente significativa para $p < 0,05$ sobre o factor Orientação Externa. As restantes hipóteses formuladas não foram suportadas pelos dados empíricos da investigação, nomeadamente a hipótese do Grau de Abertura da Estratégia de Inovação influenciar positivamente o Apoio da Liderança e o Empreendedorismo Interno. Mais uma vez, no seguimento dos resultados obtidos anteriormente, os serviços de desporto que inovam no domínio organizacional recorrem às parcerias externas principalmente como forma de aumentar os recursos afectos à inovação, enquanto a formalização da sua estratégia de inovação é o principal factor de suporte interno à inovação. Esta orientação pode, na opinião de Davenport, Leibold e Voelpel (2006), conduzir a uma focalização nos clientes actuais, ou seja, na velha máxima da satisfação e fidelização dos clientes, aumentando a hesitação nos processos de inovação com o receio que a entrada em novos segmentos possa levar a uma diminuição dos actuais clientes.

No contexto dos factores associados à Envoltente, nomeadamente a Proximidade com a Macro Envoltente e a Proximidade com a Micro Envoltente, os resultados empíricos suportaram as hipóteses de influência destes factores sobre a Formalização da Estratégia de Inovação. A exemplo do que ocorreu na análise das outras tipologias de inovação, estes resultados parecem sugerir que os serviços de desporto municipais que possuem maior proximidade com a sua envolvente são mais susceptíveis de formalizarem a sua estratégia de inovação.

A influência da Proximidade com a Micro e com a Macroenvoltente junto do factor Grau de Abertura da Estratégia de Inovação não apresenta resultados tão expressivos, apenas se revelando significativa a influência da Proximidade com a Macroenvoltente sobre o Grau de Abertura da Estratégia de Inovação ($H6b$, $p < 0,001$).

8.3.4.3 - Avaliação do modelo teórico revisto

Para uma determinada dimensão da amostra, quanto maior o número de trajectórias do modelo, menor a capacidade dele revelar trajectórias significativas. Desta forma, a exemplo dos procedimentos anteriores, optou-se por proceder à eliminação das trajectórias cujos coeficientes se revelaram não significativos, com o objectivo de encontrar um modelo mais parcimonioso. Essa eliminação foi realizada de uma forma progressiva eliminando primeiro as relações que apresentavam valores de significância inferiores.

Foram testados uma série de modelos, utilizando uma sequência de testes do qui-quadrado. Primeiro comparou-se o M2 (M1 restringendo a relação Grau de Abertura da Estratégia de Inovação \leftarrow Proximidade com a Micro Envoltente). Como a diferença dos qui-quadrado não foi significativa, escolheu-se o modelo M2 como a alternativa mais parcimoniosa. Na tabela 8.3.4.5 são apresentados os índices das medidas de ajustamento dos modelos na sequência da eliminação das relações não significativas.

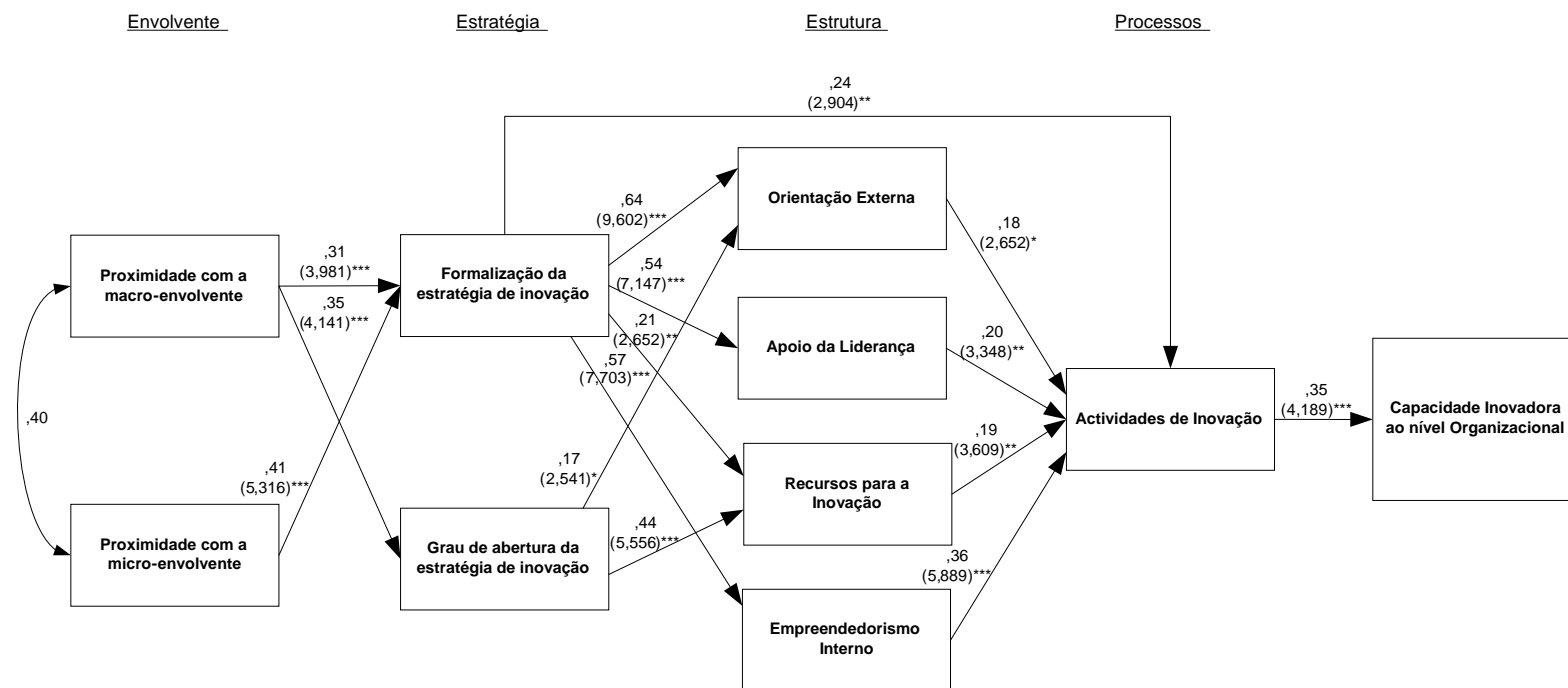
O modelo M3 (M2 restringendo a relação Empreendedorismo Interno \leftarrow Grau de Abertura da Estratégia de Inovação) foi comparado com o modelo M2, não se encontrando diferenças significativas na estatística do qui-quadrado. O mesmo sucedeu na comparação entre o modelo M4 (M3 restringendo a relação Actividades de Inovação \leftarrow Grau de Abertura da Estratégia de Inovação) e, finalmente na comparação entre o modelo M5 (M4 restringendo a relação Apoio da Liderança \leftarrow Grau de Abertura da Estratégia de Inovação).

Tabela 8.3.4.5 - Índices das medidas de ajustamento dos modelos

Índices de ajustamento	M1	M2	M3	M4	M5	Recomendado
Qui-quadrado	60,164 (p=0,000)	60,170 (p=0,000)	60,240 (p=0,00)	60,921 (p=0,000)	62,622 (p=0,000)	p>0,05
GFI (Goodness-of-fit Index)	0,901	0,901	0,901	0,900	0,898	>0,90
RMSEA (Root mean square error of approximation)	0,107	0,103	0,100	0,098	0,097	<0,08
TLI (Tucker-Lewis Index) ou NNFI (Non-Normed Fit Index)	0,871	0,879	0,887	0,892	0,893	>0,90
CFI (Comparative fit index)	0,928	0,930	0,932	0,933	0,931	>0,90

Nesse sentido aceitamos como modelo estrutural final da capacidade inovadora organizacional, o modelo M5 que apresentamos na figura seguinte.

Figura 8.3.4.2 - Modelo Revisto da Capacidade Inovadora ao Nível Organizacional



Legenda: Coeficientes de regressão estandardizados e testes de significância do modelo revisado da Capacidade Inovadora ao nível Organizacional

8.3.4.4 - Análise dos efeitos directos e indirectos entre as variáveis

Como podemos observar na Tabela 8.3.4.6., a variável Actividades de Inovação tem um efeito directo na Capacidade Inovadora ao Nível Organizacional de 0,353. Este valor significa que se as Actividades de Inovação (enquadradas na dimensão Processos) aumentarem 1 unidade, a Capacidade Inovadora no Serviço aumenta 0,353 unidades, mantendo-se constantes as restantes variáveis.

Tabela 8.3.4.6. - Efeitos directos, indirectos e totais das variáveis no modelo da capacidade inovadora organizacional

		MiE	MaE	AE	FE	EEl	ER	EAL	EOE	AI
AE	Efeito Directo	-	,350	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	-	,350	-	-	-	-	-	-	-
FE	Efeito Directo	,415	,311	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,415	,311	-	-	-	-	-	-	-
EEI	Efeito Directo	-	-	-	,570	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,237	,177	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,237	,177	-	,570	-	-	-	-	-
ER	Efeito Directo	-	-	,436	,208	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,086	,217	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,086	,217	,436	,208	-	-	-	-	-
EAL	Efeito Directo	-	-	-	,542	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,225	,168	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,225	,168	-	,542	-	-	-	-	-
EOE	Efeito Directo	-	-	,169	,638	-	-	-	-	-
	Efeito Indirecto	,265	,257	-	-	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,265	,257	,169	,638	-	-	-	-	-
AI	Efeito Directo	-	-	-	,240	,358	,189	,199	,178	-
	Efeito Indirecto	,292	,258	,112	,465	-	-	-	-	-
	Efeito Total	,292	,258	,112	,705	,358	,189	,199	,178	-
CIO	Efeito Directo	-	-	-	-	-	-	-	-	,353
	Efeito Indirecto	,103	,091	,040	,249	,126	,067	,070	,063	-
	Efeito Total	,103	,091	,040	,249	,126	,067	,070	,063	,353

Legenda: MiE - Proximidade com a micro envolvente
 AE - Grau de abertura da estratégia de inovação
 EEI - Empreendedorismo interno
 EAL - Apoio da liderança
 AI - Actividades de inovação
 MiA - Proximidade com a macro envolvente
 FE - Formalização da estratégia de inovação
 ER - Recursos para a inovação
 EOE - Orientação externa
 CIS - Capacidade inovadora no serviço

A análise das trajetórias (*path analysis*) do modelo permite-nos compreender melhor o impacto indirecto das restantes variáveis na capacidade inovadora. Seguindo a abordagem conceptual utilizada neste estudo, vamos analisar esses impactos de acordo com as diferentes dimensões onde as variáveis utilizadas se enquadram, a exemplo dos restantes modelos utilizados.

A perspectiva da Estrutura (que reúne as variáveis Orientação Externa, Apoio da Liderança, Recursos para a Inovação e Empreendedorismo Interno) tem, no seu conjunto, um impacto

indirecto na Capacidade Inovadora de 0,326 que resulta da soma dos efeitos indirectos das respectivas variáveis, nomeadamente 0,063 (Orientação Externa), 0,070 (Apoio da Liderança), 0,067 (Recursos para a Inovação) e 0,126 (Empreendedorismo Interno).

Por outro lado, a perspectiva Estratégia (que reúne as variáveis Formalização da Estratégia de Inovação e Grau de Abertura da Estratégia de Inovação) tem, no seu conjunto, um impacto indirecto na Capacidade Inovadora Organizacional de 0,289 que é, em grande parte, devido à influência da variável Formalização da Estratégia de Inovação, responsável por 0,249 do impacto desta perspectiva. Este facto realça a importância desta variável que, isoladamente, possui um efeito total nas Actividades de Inovação de 0,705.

Finalmente, a perspectiva da Envolvente (que reúne as variáveis Proximidade com a Microenvolvente e Proximidade com a Macroenvolvente) tem, no seu conjunto, um impacto indirecto na Capacidade Inovadora no Serviço de 0,194 que resulta da soma dos efeitos indirectos das respectivas variáveis, nomeadamente 0,103 (Proximidade com a Microenvolvente) e 0,091 (Proximidade com a Macroenvolvente).

8.3.5 - Factores influenciadores da Capacidade Inovadora dos Serviços de Desporto Municipais

Neste subcapítulo procuramos efectuar uma síntese da análise e discussão dos resultados obtidos para cada uma das tipologias de inovação (Serviço, Processo, Comunicação/Marketing e Organizacional), colocando a óptica de análise dos elementos obtidos no estudo empírico nas semelhanças ou diferenças dos testes de hipóteses efectuados.

A literatura sobre inovação no sector público realça a complexidade e multidimensionalidade deste campo de investigação, sugerindo que o seu estudo deve abranger um conjunto alargado de dimensões que possibilitem um melhor entendimento dos processos como as organizações públicas inovam (Halvorsen, Hauknes, Miles e Røste, 2005). Embora diversos autores salientem o facto de que o sector público não tem sido considerado um espaço favorável à inovação (Borins, 2002; Albury, 2005; Becheikh et al, 2007; Windrum, 2008, Clark, Good e Simmonds, 2008), devido a um conjunto de factores tais como a falta de um estímulo à competição, a constante atenção da comunicação social e das diferentes forças políticas, a estrutura burocrática, a falta de capitais de investimento direccionados para projectos inovadores e a falta de apropriação dos benefícios económicos pelos indivíduos que estão na origem da inovação, os mesmos autores referem que actualmente no sector público existem um conjunto de incentivos à inovação e que alguns dos elementos tradicionalmente entendidos como barreiras à capacidade inovadora das entidades públicas são, muitas vezes, os principais impulsionadores do processo de inovação (por exemplo, a pressão dos media, as alterações dos ciclos políticos, o maior rigor exigido na aplicação dos meios financeiros públicos, entre outros).

O presente estudo utilizou uma abordagem multifacetada à inovação nas organizações públicas identificando, através das percepções dos principais decisores políticos ou técnicos, as características dos serviços públicos, as dinâmicas territoriais onde se incluem esses serviços, o seu relacionamento com os principais grupos de interesse, a abordagem e as escolhas políticas no que concerne às suas atribuições e ao âmbito de intervenção, as formas como se organizam no provimento dos seus serviços e as actividades que desenvolvem para promover a inovação nos seus serviços.

A inexistência de instrumentos que possam ser utilizados para caracterizar as diferenças na capacidade inovadora das organizações do sector público e as causas ou factores que influenciam essa capacidade, tem obstado à necessária visibilidade e difusão das boas práticas públicas em termos de inovação (Smith 2005; Tidd, Bessant e Pavitt, 2005; Callahan, 2007). De igual forma, tem sido mencionada a necessidade que esses instrumentos de medida utilizem uma referência, um nível no qual as entidades sejam qualitativamente similares para que as comparações possam ser feitas ao nível quantitativo. Não é possível comparar entidades qualitativamente diferentes, e os critérios com que se agrupam as entidades necessitam de ser claramente definidos e serem significativos para que os indicadores de inovação tenham algum interesse teórico e prático (Smith, 2005).

Este estudo procurou ultrapassar estas insuficiências através do desenvolvimento de quatro escalas de medida da inovação especificamente direccionadas para as entidades que, no âmbito do município, são responsáveis pela oferta pública de desporto. Partindo da literatura sobre a inovação nos serviços, realçamos a existência de quatro grandes dimensões que podem influenciar a forma como as organizações do sector público inovam: a envolvente, a estratégia, a estrutura e os processos. O desenvolvimento de um conjunto de itens para cada dimensão, a sua organização em diferentes escalas de medida e a sua aplicação no universo das Câmaras Municipais Portuguesas, revelou a existência de um conjunto de factores que estão inerentes a essas dimensões, cujos valores médios foram utilizados para se analisar as suas relações de influência.

No presente estudo, como podemos observar na Tabela 8.3.5.1., que resume as hipóteses formuladas e os seus resultados, o factor Actividades de Inovação, ou seja, as acções que no dia-a-dia das entidades promovem o desenvolvimento, implementação e difusão da inovação são um forte preditor da capacidade inovadora em todos os tipos de inovação: serviço, processo, comunicação/marketing e organizacional. Com efeito e de acordo com diversos autores, para promover a capacidade inovadora das organizações é necessário que, por um lado, exista uma variedade de abordagens criativas e novas ideias e, por outro lado, exista o reconhecimento, a selecção e os mecanismos de agregação que assegurem que essas ideias sejam seleccionadas, implementadas e difundidas (Fuglsang, Hojland e Pedersen, 2008; Burr, 2009; Eggers e Singh, 2009). A importância dos processos de inovação é realçada pelos

resultados empíricos do presente estudo, sendo, por isso, coerente com o sugerido pela literatura consultada.

Tabela 8.3.5.1. - Resumo das Hipóteses Testadas nas diferentes tipologias de inovação

Dimensão	Hipóteses	Capacidade Inovadora no Serviço	Capacidade Inovadora no Processo	Capacidade Inovadora na Comunicação/ Marketing	Capacidade Inovadora Organizacional
Processos	H1: As actividades de inovação influenciam positivamente a capacidade inovadora dos serviços de desporto municipais	Suportada	Suportada	Suportada	Suportada
	H2a: Uma orientação externa está positivamente associada com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada	Suportada	Suportada	Suportada
Estrutura	H2b: O apoio da liderança influencia positivamente as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada	Suportada	Suportada	Suportada
	H2c: A existência de recursos para a inovação está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada	Suportada	Suportada	Suportada
	H2d: O empreendedorismo interno está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada	Suportada	Suportada	Suportada
	H3a: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente associada com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada	Suportada	Não Suportada	Suportada
Estratégia	H3b: O grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente associado com as actividades de inovação dos serviços de desporto municipais	Não Suportada	Não Suportada	Suportada	Não Suportada
	H4a: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com a orientação externa dos serviços de desporto municipais	Suportada	Suportada	Suportada	Suportada
	H4b: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com o apoio da liderança à inovação nos serviços de desporto municipais	Suportada	Suportada	Suportada	Suportada
	H4c: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com a existência de recursos para a inovação nos serviços de desporto municipais	Suportada	Suportada	Não Suportada	Suportada
	H4d: A formalização de uma estratégia de inovação está positivamente relacionada com o empreendedorismo interno nos serviços de desporto municipais	Suportada	Suportada	Suportada	Suportada
	H5a: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com a orientação externa dos serviços de desporto municipais	Suportada	Suportada	Suportada	Suportada
	H5b: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com o apoio da liderança à inovação nos serviços de desporto municipais	Não Suportada	Não Suportada	Não Suportada	Não Suportada
	H5c: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com a existência de recursos para a inovação nos serviços de desporto municipais	Suportada	Suportada	Suportada	Suportada
	H5d: Um maior grau de abertura da estratégia de inovação está positivamente relacionado com o empreendedorismo interno nos serviços de desporto municipais	Não Suportada	Não Suportada	Não Suportada	Não Suportada
	Envolvente	H6a: A proximidade com a macro envolvente influencia positivamente a formalização da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais	Suportada	Suportada	Suportada
H6b: A proximidade com a macro envolvente influencia positivamente o grau de abertura da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais		Suportada	Suportada	Suportada	Suportada
H7a: A proximidade com a micro envolvente influencia positivamente a formalização da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais		Suportada	Suportada	Suportada	Suportada
H7b: A proximidade com a micro envolvente influencia positivamente o grau de abertura da estratégia de inovação dos serviços de desporto municipais		Não Suportada	Não Suportada	Suportada	Não Suportada

As hipóteses formuladas no domínio da dimensão Estrutura foram todas confirmadas empiricamente. Isto significa que, para todas as tipologias de inovação (produto, processo, comunicação/marketing e organizacional), os resultados do presente estudo encontraram uma influência significativa dos factores Orientação Externa, Apoio da Liderança, Recursos para a Inovação e Empreendedorismo Interno nas Actividades de Inovação, ou seja, para que os serviços de desporto desenvolvam os processos que melhoram a sua capacidade inovadora é necessário que, em primeiro lugar, evidenciem uma orientação para os munícipes e outros grupos de interessados, envolvendo-os e consultando-os sobre os serviços prestados, em segundo lugar que haja receptividade e apoio expresso da liderança política e técnica a novas ideias e à sua implementação, em terceiro lugar que sejam afectos recursos materiais (por exemplo tecnológicos, financeiros) e humanos às acções necessárias para a implementação das novas ideias e, finalmente, em quarto lugar, que uma cultura favorável ao empreendedorismo interno seja estimulada dentro da organização.

O factor Empreendedorismo Interno foi o que revelou valores mais elevados de influência sobre as Actividades de Inovação em todas as tipologias. Este dado é relevante do ponto de vista teórico e empírico: teoricamente contribui para destacar este factor como elemento fundamental da inovação nos serviços de desporto municipais e requerer uma maior atenção dos académicos no seu estudo em diferentes contextos do sector público que permitam comprovar ou não a sua importância comparativamente a outros factores que também fomentam a inovação; do ponto de vista empírico incentiva os líderes das organizações públicas desportivas a encontrar as soluções de gestão que permitam o desenvolvimento sustentado do empreendedorismo interno e a canalização das suas acções e resultados para a inovação contínua.

No âmbito da dimensão Estratégia, os resultados obtidos em todas as tipologias de inovação realçam a importância da formalização de uma Estratégia de Inovação como factor que influencia positivamente as acções que são implementadas para que a inovação ocorra, excepção feita na tipologia de Inovação de Comunicação/Marketing em que tal não sucede. As características próprias das entidades estudadas, nomeadamente o facto de, na sua maioria, estarem integradas numa organização mais alargada (Câmara Municipal), onde as políticas de comunicação e de marketing estão reservadas a outros departamentos da organização e seguem um “calendário” próprio, poderá explicar este resultado. Nas outras tipologias (Serviço, Processo e Organizacional), o grau de autonomia dos serviços de desporto municipais é superior e as acções que conduzem à inovação podem ser implementadas com maior facilidade.

Contrariamente ao que alguma literatura sugere (Farjoun, 2002; Prahalad e Ramaswamy, 2004), o Grau de Abertura da Estratégia de Inovação não se revelou um factor significativo na influência sobre as acções que os serviços de desporto municipais implementam para que a inovação ocorra. Com a excepção da tipologia de inovação de Comunicação/Marketing (em

que se admite que esta influência ocorra pelos mesmos motivos explicados anteriormente para o não suporte da hipótese H3a), não se encontrou evidência empírica que permita suportar a hipótese de uma influência positiva da maior abertura no processo de formulação da estratégia de inovação sobre as actividades e acções implementadas pelos serviços municipais de desporto.

Ainda na análise dos resultados dos testes de hipóteses no domínio da dimensão Estratégia, destaca-se o facto de, em duas hipóteses (H5b e H5d), não se ter registado evidência empírica de suporte em nenhuma das quatro tipologias de inovação (Serviço, Processo, Comunicação/Marketing e Organizacional). Nomeadamente não foram encontradas evidências estatísticas significativas de influência do Grau de Abertura da Estratégia de Inovação sobre o Apoio da Liderança (H5b) e sobre o Empreendedorismo Interno (H5d). Estes resultados não são claros no suporte empírico sobre as posições defendidas por Sundbo (2003, 2008) e por Davenport, Leibold, e Voelpel (2006) que sustentam, no âmbito de uma visão globalizada de inovação e num contexto dinâmico, complexo e não linear, que a “vantagem competitiva” de uma organização é o seu contributo para influenciar e moldar o comportamento do ecossistema em que desenvolve a sua actividade, servindo de elemento que atrai e influencia os padrões de comportamento das outras organizações. Embora tenhamos encontrado suporte da influência do Grau de Abertura da Estratégia de Inovação sobre a Orientação Externa e a afectação de Recursos para a Inovação em todas as tipologias de inovação, essa influência positiva não se manifesta em relação aos factores Apoio da Liderança e Empreendedorismo Interno.

Por fim, no domínio da dimensão Envolvente, os resultados das hipóteses formuladas foram positivos para todas as tipologias de inovação, excepção feita à hipotética influência da Proximidade com a Microenvolvente no Grau de Abertura da Estratégia de Inovação em que apenas na tipologia de Inovação de Comunicação/Marketing essa influência revela valores significativos.

Os resultados dos testes de hipóteses sugerem que a Proximidade com a Envolvente Macro e Micro nos serviços de desporto municipais influencia positiva e significativamente a Formalização da Estratégia de Inovação, enquanto apenas uma maior Proximidade com a Envolvente Macro tem um efeito positivo sobre o Grau de Abertura da Estratégia de Inovação.

8.4. SÍNTESE

Neste capítulo efectuamos a análise e a discussão dos resultados obtidos através do estudo empírico. Num primeiro momento foram apresentados os métodos estatísticos utilizados e as principais razões da sua escolha. A utilização da modelação através de equações estruturais dada a maior flexibilidade que permite ao investigador no relacionamento da teoria com os dados empíricos foi uma das principais razões da escolha por esta família e técnicas estatísticas permitindo, segundo Chin (1998), a modelação de relações entre múltiplos preditores e variáveis critério ou dependentes, trabalhar com variáveis latentes, ou seja, não observadas e testar estatisticamente construções teóricas contra os dados empíricos.

Como o número de casos obtidos no presente estudo (200 casos) não permitia a aplicação da análise factorial confirmatória (Hair *et al*, 2009), foi utilizada a análise de trajectórias (*path analysis*) recorrendo aos valores médios retirados dos factores. Garson (2010) suporta esta opção de análise estatística, denominando-a de “*model development approach*” (abordagem de desenvolvimento de modelos) que, considerando a elevada taxa de resposta do universo de estudo que atingiu os 65%, se pode considerar como uma opção perfeitamente adequada.

A estrutura seguida na apresentação e discussão dos resultados procurou respeitar uma sequência de análise autónoma dos serviços de desporto municipais que inovaram ao nível do Serviço, do Processo, da Comunicação/Marketing e, finalmente, ao nível Organizacional. Essa análise, como já referimos, recorreu à modelação de equações estruturais, tendo utilizado a “*path analysis*” para testar as hipóteses do estudo. Posteriormente procedeu-se a uma análise conjunta das diferentes tipologias de inovação, procurando identificar as principais contribuições teóricas e práticas da investigação

As Actividades de Inovação, ou seja, as acções que no dia-a-dia das entidades promovem o desenvolvimento, implementação e difusão da inovação são um forte preditor da capacidade inovadora em todos os tipos de inovação: Serviço, Processo, Comunicação/Marketing e Organizacional. A importância dos Processos de Inovação foi realçada pelos resultados empíricos do presente estudo, sendo, por isso, coerente com o sugerido pela literatura consultada.

As hipóteses formuladas no domínio da dimensão Estrutura foram todas confirmadas empiricamente. Isto significa que, para todas as tipologias de inovação (Produto, Processo, Comunicação/Marketing e Organizacional), os resultados do presente estudo encontraram uma influência significativa dos factores Orientação Externa, Apoio da Liderança, Recursos para a Inovação e Empreendedorismo Interno nas Actividades de Inovação, ou seja, para que os serviços de desporto desenvolvam os processos que melhoram a sua capacidade inovadora é necessário que, em primeiro lugar, evidenciem uma orientação para os munícipes e outros grupos de interessados, envolvendo-os e consultando-os sobre os serviços prestados, em

segundo lugar que haja receptividade e apoio expresso da liderança política e técnica a novas ideias e à sua implementação, em terceiro lugar que sejam afectos recursos materiais (por exemplo tecnológicos, financeiros) e humanos às acções necessárias para a implementação das novas ideias e, finalmente, em quarto lugar, que uma cultura favorável ao empreendedorismo interno seja estimulada dentro da organização.

Este último factor, o factor Empreendedorismo Interno, foi aquele que revelou valores mais elevados de influência sobre as Actividades de Inovação em todas as tipologias. Este dado é relevante do ponto de vista teórico e empírico: teoricamente contribui para destacar este factor como elemento fundamental da inovação nos serviços de desporto municipais e requerer uma maior atenção dos académicos no seu estudo em diferentes contextos do sector público que permitam comprovar ou não a sua importância comparativamente a outros factores que também fomentam a inovação; do ponto de vista empírico incentiva os líderes das organizações públicas desportivas a encontrar as soluções de gestão que permitam o desenvolvimento sustentado do empreendedorismo interno e a canalização das suas acções e resultados para a inovação contínua.

No âmbito da dimensão Estratégia, os resultados obtidos em todas as tipologias de inovação realçam a importância da Formalização de uma Estratégia de Inovação como factor que influencia positivamente as acções que são implementadas para que a inovação ocorra, excepção feita na tipologia de Inovação de Comunicação/Marketing em que tal não sucede.

Por fim, a Proximidade com a Envoltente Macro e Micro nos serviços de desporto municipais tem uma influência positiva e significativa na Formalização da Estratégia de Inovação, enquanto uma maior Proximidade com a Envoltente Macro tem um efeito positivo sobre o Grau de Abertura da Estratégia de Inovação.

CAPÍTULO 9 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

9.1. INTRODUÇÃO

A concepção do processo de inovação sofreu profundas alterações, tendo evoluído de uma perspectiva linear para uma abordagem sistémica em que diversas variáveis interagem e influenciam a capacidade inovadora das organizações.

Assim, a inovação deixou de ser considerada um processo compartimentado, uma sequência de etapas e passou a ser visto como um processo interactivo que envolve diferentes elementos de uma organização.

Para além deste envolvimento múltiplo de agentes internos, a inovação não se restringe apenas à empresa ou organização mas apela a uma multiplicidade de actores que com ela interagem. O meio envolvente e as respectivas instituições têm também uma influência importante na capacidade inovadora das organizações.

As especificidades do sector público e dos serviços prestados por estas entidades justificam a necessidade do estudo da forma e meios através dos quais ocorre e se fomenta a inovação nas organizações públicas. Neste capítulo final efectua-se uma síntese de todo o trabalho realizado, destacando os aspectos e resultados mais relevantes, procurando evitar a redundância que poderia surgir no seguimento das sínteses parcelares realizadas ao longo das fases do estudo.

9.2. CONTRIBUTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS

O propósito do presente estudo apresentou dois aspectos convergentes: por um lado visou explorar, conhecer, descrever uma área restrita do conhecimento fruto do cruzamento entre as áreas mais alargadas da inovação, do sector público e da gestão do desporto e, por outro lado, em função dessa exploração inicial, responder a um conjunto de questões de investigação, testar empiricamente as hipóteses formuladas procurando alcançar objectivos pré-fixados e, dessa forma, contribuir para o avanço do conhecimento científico, desenvolvendo igualmente linhas de orientação para a prática da gestão do desporto municipal.

A investigação permitiu responder a algumas questões colocadas no seu início, relevantes para todos os intervenientes no desporto ao nível municipal:

Quais são as principais dimensões que influenciam a capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto? Para responder a esta questão, a revisão sistemática da literatura revelou a existência de um conjunto de dimensões que, partindo de estudos anteriores e da opinião de especialistas nos domínios da inovação, sector público e desporto parecem ser elementos que influenciam positivamente a capacidade inovadora das organizações do sector público: (i) **a proximidade com a envolvente** (que engloba o contexto local, nacional e internacional, as entidades e os indivíduos que podem influenciar a inovação na organização e que se situam num contínuo entre a micro envolvente da organização e a sua macro envolvente); (ii) **a estratégia de inovação** (que diz respeito às decisões que permitem considerar a inovação como uma constante da organização no sentido de criar e fornecer valor aos munícipes e restantes grupos de interessados e onde, através de um processo dinâmico de reflexão e acção, em que diversos elementos são convidados a intervir, é possível transformar a inovação num sistema e numa disciplina que pode ser criada e aprendida); (iii) **a estrutura de inovação** (que compreende as bases os elementos determinantes ou barreiras à inovação e as características da organização, como por exemplo, o ambiente de trabalho, a liderança, o envolvimento dos gestores e responsáveis políticos de topo, o fomento de uma cultura de experimentação de novas soluções, a partilha de informação, o encorajamento de perspectivas alternativas de pensamento e o desenvolvimento de formas de recrutamento, formação contínua, remuneração e reconhecimento da equipa de trabalho); (iv) **os processos de inovação** (correspondem às actividades de inovação, que dizem respeito ao que é feito na organização pública para promover o comportamento inovador dos seus colaboradores e grupos de interessados/parceiros, ou seja, a identificação das principais tendências com influência na sua área de intervenção; a melhoria regular das soluções existentes, identificação das necessidades não satisfeitas dos seus clientes e a cooperação activa com parceiros para desenvolver novas ideias).

A presente investigação procurou igualmente esclarecer as seguintes questões:

Quais são os elementos ou factores que constituem essas dimensões e que podem impulsionar ou restringir a sua capacidade inovadora? Como é possível medir a capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto?

A construção das escalas de medida é, provavelmente, um dos principais desafios que se coloca a qualquer investigador (Colton e Covert, 2007) e como, no domínio do tema específico da presente investigação (a medição da capacidade inovadora nos serviços públicos), não foram encontradas na literatura escalas que pudessem servir de suporte à sua elaboração, esse facto converteu-se num repto adicional que era necessário ultrapassar. Efectivamente, apenas foram identificados alguns estudos em curso sobre a inovação no sector público, ainda em fase de discussão e homogeneização da estrutura conceptual e estatística a utilizar e onde era proposto a construção de escalas de medida específicas para

identificar a capacidade inovadora deste tipo de entidades (Lekhi, 2007; CBI, 2008; Clark, Good e Simmonds, 2008; Bloch, 2010). No entanto, esses estudos demonstravam uma abordagem generalista ao sector público (embora reconhecessem a heterogeneidade do mesmo), o que não se coadunava com os objectivos da presente investigação.

Nesse sentido desenvolveu-se, através do processo descrito ponto 5 do capítulo 6, uma lista de *items* partindo de estudos realizados principalmente no sector dos serviços e, posteriormente, adaptados às características da temática de investigação, estabelecendo desse modo a base para a construção de escalas de medida da capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto.

Os procedimentos utilizados na construção dos instrumentos de investigação pretenderam maximizar as suas propriedades psicométricas, factor determinante quando se procura medir indirectamente o comportamento, atitude ou opinião dos indivíduos. Para além disso, considerando a quantidade e complexidade dos itens utilizados, foram utilizados procedimentos estatísticos que visam diminuir a quantidade de variáveis observadas sem perda considerável da sua variância intrínseca. A análise factorial exploratória foi uma das técnicas estatísticas utilizadas e que permitiu identificar um conjunto de factores que estão inerentes às quatro dimensões referidas anteriormente (envolvente, estratégia, estrutura e processos), bem como a análise da sua consistência interna (ver Figura 6.7.1.)

Nesse sentido, e para a dimensão “Proximidade com a Envolvente”, a análise factorial exploratória revelou a existência de dois factores subjacentes, que denominamos de Proximidade com a Microenvolvente e Proximidade com a Macroenvolvente constituídos, respectivamente, por 5 e 8 itens. No caso da dimensão “Estratégia de Inovação” os resultados dos procedimentos estatísticos revelaram de igual modo a existência de dois factores, a Formalização da estratégia de inovação e a Abertura da estratégia de inovação com 9 e 5 itens, respectivamente. Na escala que procurou medir a dimensão “Estrutura de Inovação”, foram identificados 4 factores, nomeadamente a Orientação externa com 9 itens, o Apoio da liderança, constituído por 5 itens, o Empreendedorismo interno com 5 itens e, finalmente, o factor Recursos para a inovação, constituído por 3 itens. Por fim, na dimensão “Processos” a análise factorial exploratória não revelou evidências da escala ser multifactorial, pelo que se denominou o conjunto de itens de Actividades de inovação, constituída por 17 itens.

A identificação dos elementos ou factores inerentes às dimensões que podem impulsionar ou restringir a capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto foi, desta forma, alcançada no decorrer do presente estudo através de um conjunto de procedimentos que garantem propriedades psicométricas razoáveis das escalas elaboradas. A identificação desses factores permite, ao gestor ou responsável político dos serviços municipais de desporto, a identificação de elementos relevantes, de áreas para onde pode direccionar as suas acções na tentativa de promover a capacidade inovadora; para os estudos da inovação, a identificação dos factores permitiu contribuir empiricamente para o conhecimento dos elementos que

influenciam a capacidade inovadora das organizações do sector público, nomeadamente num subsector - os serviços públicos de desporto - pouco estudado na perspectiva da inovação.

Para além de explorar, conhecer, descrever os elementos ou factores que podem influenciar a inovação nos serviços municipais de desporto, o presente estudo procurava responder à seguinte questão:

Como é que essas dimensões se relacionam umas com as outras e qual a sua influência na capacidade inovadora?

Resumidamente, partindo da revisão da literatura, posteriormente complementada com a identificação dos elementos ou factores inerentes às dimensões da capacidade inovadora nos serviços municipais de desporto, procurou-se conhecer as relações causais entre as variáveis e a sua influência na capacidade inovadora destas organizações. Através da modelação de equações estruturais, que proporciona o exame das relações de dependência entre variáveis predictoras ou independentes e variáveis critério ou dependentes de uma forma simultânea, chega-se a algumas conclusões relevantes do ponto de vista teórico e metodológico, que residem em seis grandes aspectos:

O primeiro relaciona-se com as Actividades de Inovação, ou seja, as acções que no dia-a-dia das entidades promovem para desenvolver, implementar e difundir a inovação são um forte predictor da sua capacidade inovadora em todos os tipos de inovação: serviço, processo, comunicação/marketing e organizacional. Pelos resultados obtidos pode-se constatar que a melhoria destas actividades, das competências de execução dos colaboradores dos serviços municipais de desporto, terá efeitos positivos na capacidade inovadora.

O segundo prende-se com a Estrutura dos serviços de desporto municipais e a sua influencia sobre a capacidade inovadora, ou seja, para que os serviços de desporto desenvolvam os processos que melhoram a sua capacidade inovadora é necessário que, em primeiro lugar, evidenciem uma orientação para os munícipes e outros grupos de interessados, envolvendo-os e consultando-os sobre os serviços prestados, em segundo lugar que haja receptividade e apoio expresso da liderança política e técnica a novas ideias e à sua implementação, em terceiro lugar que sejam afectos recursos materiais (por exemplo tecnológicos, financeiros) e humanos às acções necessárias para a implementação das novas ideias e, finalmente, em quarto lugar, que uma cultura favorável ao empreendedorismo interno seja estimulada dentro da organização.

O terceiro relaciona-se com o Empreendedorismo Interno, a análise dos dados obtidos permitiu concluir que este factor revelou os valores mais elevados de influência sobre as Actividades de Inovação, o que o destaca como elemento fundamental da inovação nos serviços de desporto municipais. Uma maior atenção dos académicos no seu estudo será necessário, por um lado, para que seja possível comprovar ou não este relevo que lhe é conferido, nomeadamente estudos que se debrucem sobre diferentes contextos do sector

público; por outro lado incentiva os líderes das organizações públicas desportivas a encontrar as soluções de gestão que permitam o desenvolvimento sustentado do empreendedorismo interno e a canalização das suas acções e resultados para a inovação contínua.

O quarto aspecto prende-se com a formalização da Estratégia de Inovação que se destacou como elemento fundamental na influência da capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto. Da análise dos resultados obtidos constata-se que a formalização da estratégia de inovação tem uma influência forte e positiva na capacidade inovadora através das actividades de inovação e dos factores relacionados com a estrutura dos serviços de desporto.

O quinto aspecto relaciona-se com a Inovação nos serviços municipais de desporto, podendo referir-se que esta é dinamizada preferencialmente a nível interno. Embora os serviços que inovam demonstrem uma orientação externa, uma preocupação com a definição de instrumentos que lhes permitam identificar as necessidades dos seus munícipes e grupos de interessados, a estratégia de inovação é algo que é visto essencialmente como um processo interno e não uma actividade que procure envolver agentes e parceiros externos aos serviços de desporto.

Finalmente, relativamente ao sexto aspecto pode-se constatar que a Proximidade com a Envolvente macro e micro nos serviços de desporto municipais tem uma influência positiva e significativa na formalização da estratégia de inovação, enquanto uma maior proximidade com a envolvente macro tem um efeito positivo sobre o grau de abertura da estratégia de inovação.

Em síntese, pode-se referir que em termos científicos, a presente dissertação contribui, fundamentalmente, para o aprofundamento do conhecimento da inovação no sector público, nomeadamente através do desenvolvimento de escalas de medida da percepção da capacidade inovadora neste sector, aspecto que ainda não tinha sido desenvolvido de forma completa em investigações anteriores sobre o fenómeno em estudo. Mais especificamente, a escolha do subsector da administração pública local, nomeadamente das Câmaras Municipais e a definição da unidade de análise dos serviços de desporto municipais, contribui para realçar a necessidade de contextualizar as especificidades de subsectores públicos que, pelas suas características, evidenciam aspectos particulares que importa considerar no domínio da investigação.

9.3. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

As diversas pressões que, hoje em dia, estão sujeitas as entidades públicas, trazem novos desafios aos seus corpos dirigentes e responsáveis políticos. A montante, uma nova cultura de gestão, o emagrecimento dos orçamentos e as novas exigências de avaliação de desempenho induzem uma prontidão para a mudança e para a adopção de novas formas de trabalho; a

justante, os cidadãos exigem mais dos serviços públicos e as suas associações cívicas querem ser ouvidas nos processos de decisão.

Os resultados do presente estudo permitem definir algumas linhas orientadoras para os dirigentes políticos, responsáveis políticos e técnicos do desporto municipal no âmbito da promoção da inovação nas suas organizações ao destacar alguns elementos que influenciam a capacidade inovadora, como se pode observar na Tabela 9.3.1.

Tabela 9.3.1. - Implicações para os responsáveis políticos e técnicos dos serviços de desporto municipais

Linhas orientadoras	Sugestões de acções para influenciar positivamente a capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto
Promover uma maior proximidade dos serviços de desporto municipais com a sua envolvente	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um conselho municipal de desporto constituído pelos representantes do movimento associativo concelhio, escolas, juntas de freguesia e outros grupos de interessados e integrar as suas deliberações nas políticas e acções do serviço municipal de desporto. • Reunir frequentemente e criar canais de comunicação internos com diversos departamentos municipais. • Criar um Observatório do Desporto que permita acompanhar a actividade das principais organizações e entidades desportivas nacionais e internacionais e integrar regularmente a informação recolhida no desenvolvimento dos serviços de desporto. • Promover a realização de parcerias com instituições de ensino superior que promovam investigação no domínio de temas de interesse para os serviços municipais de desporto.
Dinamizar o processo de formalização da Estratégia de Inovação para o Desporto Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar a estratégia de inovação através do desenvolvimento de um documento que materialize as acções a desenvolver a este nível. • Promover a discussão e actualização regular da Estratégia de Inovação do Desporto Municipal.
Definir políticas que promovam o fomento e recompensa do empreendedorismo interno e a afectação de verbas e recursos humanos para a inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a existência de projectos internos de apoio a técnicos e colaboradores com ideias que visem melhorar os serviços de desporto municipais. • Desenvolver estudos regulares sobre a satisfação dos utentes e necessidades não satisfeitas. • Promover o envolvimento dos utentes e grupos de interessados no desenvolvimento de novos serviços. • Assegurar a afectação de verbas para a inovação nos serviços e a avaliação do seu resultado e impacto nos serviços prestados. • Promover a autonomia e responsabilização dos técnicos no desempenho das suas funções, definindo objectivos de processo e de resultado inequívocos. • Tornar evidente o apoio e empenho do responsável político nos projectos inovadores do município através da participação em reuniões de trabalho e no constante acompanhamento das actividades de inovação.
Avaliar, regular e consistentemente, os resultados e impacto da inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Definir uma metodologia clara de planeamento, execução e avaliação dos projectos inovadores. • Fomentar, através de diversos meios, a recompensa dos colaboradores que sugerem e implementam novas ideias. • Desenvolver as estruturas de comunicação formais e informais que auxiliem a difusão da inovação junto de todos os colaboradores e grupos de interessados.

Numa sociedade em que o Estado tem uma influência determinante na qualidade de vida dos cidadãos, a inovação enquanto prática sistemática é um imperativo estratégico imprescindível na gestão pública. No caso particular da administração pública local, as estruturas responsáveis pela prestação dos serviços públicos de desporto necessitam desenvolver o hábito de inovar para desempenhar eficazmente o seu propósito constitutivo.

Os resultados da presente investigação indicam claramente que estas entidades necessitam promover uma maior proximidade com a sua envolvente e formalizar a sua estratégia de inovação. Para além disso, a capacidade inovadora será construída com base na definição de políticas de apoio ao empreendedorismo interno e a afectação de verbas e recursos humanos para ideias inovadoras com o conseqüente apoio da liderança que deve avaliar regularmente os resultados e impacto da inovação.

9.4. LIMITAÇÕES

Como ocorre em todos os trabalhos de investigação, o presente estudo possui algumas limitações que condicionam o grau de generalização dos resultados. Para uma adequada interpretação dos resultados é fundamental que sejam clarificadas as principais limitações com que nos deparámos ao longo da investigação. Pode-se dividir essas limitações em duas grandes áreas: em primeiro lugar as que estão relacionadas com o potencial enviesamento motivado pelo processo de recolha dos dados e, em segundo lugar as limitações relacionadas com os objectivos do estudo e com as questões de partida.

No que concerne à primeira ordem de limitações, este estudo, a exemplo de outros anteriores, utilizou apenas escalas de Likert de 1 a 5 pontos, complementadas, em algumas questões, com escalas dicotómicas, pelo que as respostas ao questionário se basearam no julgamento subjectivo dos inquiridos. Embora, e no âmbito de estudos anteriores realizados sobre a temática da medição da *performance* organizacional (Dess e Robinson, 1984; Pearce, Robbins e Robinson, 1987) se ter identificado uma forte correlação entre medidas objectivas e subjectivas no âmbito de métricas de gestão, não é possível assegurar que todas as respostas sejam um reflexo exacto da situação real dos serviços de desporto municipais, pelo que é um aspecto a ter em consideração na interpretação dos dados.

É também de assinalar, o facto de que o presente estudo estar baseado na opinião do responsável técnico ou político pelo sector do desporto e ser essa a única perspectiva de análise. Poderia ser interessante, complementar essa perspectiva com a do utente dos serviços de desporto da autarquia, a qual poderia produzir resultados úteis para as implicações práticas do estudo. É outra limitação a apontar a esta investigação que, no entanto, abre caminho ao desenvolvimento de abordagens metodológicas alternativas que

possam complementar os dados por nós obtidos, como por exemplo, o desenvolvimento de estudos de caso alargados aos diferentes agentes desportivos no âmbito de um município, ou a recolha de mais do que uma perspectiva no âmbito dos colaboradores do Pelouro de Desporto de uma Câmara Municipal.

No entanto, a elevada dimensão da amostra (perto de 65% da população) que respondeu ao questionário, permite dotar os resultados de maior representatividade, diminuindo a importância relativa de cada caso e o seu peso no resultado final. Adicionalmente, as características dos respondentes sugerem um conhecimento pormenorizado da realidade local e, portanto, uma maior autoridade na resposta às afirmações do questionário. O facto de o questionário ter sido administrado através da Internet, utilizando uma base de dados dos endereços de correio electrónicos bastante completa e que, no decorrer do estudo, foi sendo progressivamente melhorada, contribui para aumentar o grau de representatividade do estudo.

No que concerne à segunda ordem de limitações, o presente estudo, embora esteja baseado na literatura existente, introduziu um modelo complexo num espaço em que se cruzam diferentes perspectivas da análise da inovação, nomeadamente, a inovação nos serviços, a inovação no sector público, a gestão da inovação. Dadas as limitações de tempo e de meios, bem como ponderando os objectivos definidos para o estudo, na investigação não foi possível desenvolver séries temporais que permitissem analisar a inovação num quadro de análise longitudinal que poderia ser mais elucidativa sobre as relações de causalidade entre as variáveis estudadas e o seu efeito recíproco ao longo do tempo e dos ciclos eleitorais. Nesse sentido, as conclusões a retirar são estáticas e devem ser interpretadas de acordo com essa realidade, já que não contemplam a evolução temporal das variáveis.

9.5. SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

As limitações do presente estudo podem constituir-se como uma base para a identificação das oportunidades de investigação futura relacionada com esta temática.

Em primeiro lugar, e considerando a natureza exploratória do modelo conceptual desenvolvido na investigação, serão necessários novos estudos que permitam validar os resultados aqui apresentados, testando o modelo conceptual com outra amostra.

Será conveniente que, em estudos futuros se procure conhecer a opinião dos munícipes, clubes desportivos ou outros grupos de interessados sobre a capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto e comparar as diferentes percepções. Dessa forma seria possível

conhecer melhor os resultados e impacto da inovação junto dos seus beneficiários e verificar se existe coerência com a percepção dos responsáveis técnicos e políticos municipais.

De igual forma, considera-se útil a realização de estudos de caso sobre as inovações introduzidas pelos serviços municipais de desporto que possibilite caracterizar com maior detalhe tanto os resultados e impacto finais da inovação, como também os processos ou actividades que estiveram na sua origem. Esses estudos de caso poderiam complementar e tornar mais inteligíveis os resultados obtidos pela presente investigação ao apresentar as inovações introduzidas, bem como melhorar os instrumentos de recolha de dados incluindo, eventualmente, novos itens ou factores na sua estrutura.

Encaramos com grande interesse a possibilidade de desenvolver desenhos de investigação que combinem métodos qualitativos com métodos quantitativos, tornando mais rica a recolha de informação, pese embora as dificuldades relacionadas com o tempo e o investimento financeiro que, normalmente, acarretam este tipo de opções de investigação.

Uma outra linha de investigação poderá debruçar-se sobre a comparação dos sistemas de inovação no sector público com a inovação no privado ou, alternativamente, comparar os sistemas de inovação no âmbito de diferentes estruturas/sectores no público. Um dos aspectos que referimos ao longo da presente investigação foi o facto de cada sector possuir um conjunto de características próprias que poderão ter influência sobre os factores que determinam a ocorrência da inovação. Embora esse não tenha sido o objectivo da investigação, consideramos importante que, em futuros estudos, essas questões sejam abordadas, permitindo o desenvolvimento do conhecimento sobre a inovação em contextos diferenciados que possuem instituições próprias e caminhos evolutivos distintos.

Por fim, os resultados da presente investigação apontam para a necessidade de se procurar determinar um conjunto de indicadores formais da inovação nos serviços municipais, que permitam complementar a percepção dos diferentes agentes sobre a inovação nas suas organizações. O estabelecimento desses indicadores formais poderá permitir a realização de estudos longitudinais e aumentar a fiabilidade dos dados recolhidos.

9.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objectivo do presente estudo foi a identificação e análise dos factores que influenciam a inovação dos serviços de desporto das Câmaras Municipais Portuguesas e, conseqüentemente, a sua capacidade inovadora. Através do desenvolvimento de um modelo conceptual original, foi possível concluir que a capacidade inovadora é influenciada directamente pelas actividades ou processos de inovação e, indirectamente por factores relacionados com a estrutura, estratégia e envolvente.

Ao construir escalas de medida para os factores que influenciam a capacidade inovadora no serviço, no processo, na comunicação/marketing e organizacional, o presente estudo deu um importante contributo para aumentar a nossa compreensão sobre a inovação nos serviços públicos, nomeadamente nos serviços municipais de desporto, e para o desenvolvimento de instrumentos que podem ser utilizados como meio de auto-avaliação ou de comparação com entidades similares.

A relevância desta temática para os responsáveis políticos e técnicos pelo desporto no município ficou bem patente na elevada taxa de resposta ao questionário (65%), nos inúmeros comentários que recolhemos no contacto com os inquiridos e no facto de uma grande maioria se terem identificado na última parte do questionário e solicitarem o envio do resumo dos resultados da investigação. Nesse sentido, esperamos que este trabalho desperte a atenção dos investigadores, políticos e técnicos de modo a aprofundar o conhecimento sobre a forma como a inovação ocorre nos serviços públicos.

ANEXOS

A Capacidade Inovadora dos Serviços Municipais de Desporto

Exmº(a) Senhor(a),

Este estudo visa aprofundar a compreensão sobre os factores que influenciam a capacidade inovadora dos serviços municipais de desporto.

Destina-se a fins científicos e é absolutamente confidencial. Os resultados obtidos serão apenas comunicados de forma genérica e utilizados para fins académicos.

O sucesso desta investigação depende do seu empenho no preenchimento do questionário, tarefa que lhe ocupará sensivelmente 15 minutos.

Fico imensamente grato pela sua colaboração e solicito que o preencha de acordo com o conhecimento que possui do serviço municipal de desporto da sua autarquia.

Se desejar receber uma síntese do estudo e os resultados do seu serviço municipal comparados com a totalidade da amostra, por favor assinala essa opção no final do questionário.

Com os melhores cumprimentos,

Os investigadores responsáveis,

Gastão Sousa

Maria José Silva

Conceitos fundamentais

Inovação

A inovação é a implementação de uma mudança significativa na forma como os serviços de desporto realizam as suas actividades. A inovação inclui serviços ou produtos novos ou significativamente melhorados, processos, métodos organizacionais ou a forma como os serviços de desporto comunicam com os cidadãos.

A inovação deve ser nova para os serviços de desporto, mas pode já ter sido implementada por outras organizações públicas ou privadas.

A inovação deve significar uma mudança para os serviços de desporto. Deve ter um efeito significativo sobre as suas actividades ou estrutura.

Um requisito importante é a implementação. A inovação deve ter sido implementada nos serviços de desporto. No entanto, não é necessário que tenham sido os serviços de desporto a desenvolver a inovação, sendo possível que a inovação tenha sido adquirida ou introduzida nos serviços municipais através de uma parceria ou protocolo de cooperação.

Serviço Municipal de Desporto

No âmbito do presente estudo, o serviço municipal de desporto é a estrutura camarária responsável pela prestação dos serviços públicos de desporto, podendo assumir a forma de Pelouro de Desporto, Direcção Municipal, Divisão Municipal, Gabinete de Desporto, Empresa Municipal, entre outras formas, de acordo com as especificidades de cada Câmara Municipal.

1. INFORMAÇÃO GERAL

I – Informação sobre a autarquia

1.1 - Na estrutura de organização interna da Câmara Municipal, existe um pelouro do Desporto?

Sim Não

1.2 - Existe um responsável directo (eleito local) pelos serviços de desporto do município?

Sim Não

1.3 - Em caso afirmativo, quem exerce esse cargo?

Presidente Vice-presidente Vereador

1.4 - No município, qual é a estrutura orgânica e funcional responsável pela prestação dos serviços públicos de desporto?

Pelouro do Desporto Direcção Municipal Divisão Municipal
 Gabinete de Desporto Empresa Municipal Outro _____

1.5 - No âmbito dessa estrutura, aproximadamente, quantas pessoas desempenham funções?

pessoas

1.6 - Em 2010, aproximadamente, qual é o orçamento dessa estrutura?

Euros

II – Informação sobre o inquirido

1.7 - Qual a função que ocupa actualmente na Câmara Municipal?

Vereador Assessor Chefe de Gabinete Director de Departamento
 Chefe de Divisão Técnico Superior Outra _____

1.8 - Há quantos anos exerce a funções na Câmara Municipal com ligação directa ao desporto?

anos

1.9 - Qual é a sua idade?

anos

1.10 - Qual é o seu género?:

Feminino Masculino

1.11 - Quais são as suas habilitações literárias?

Sem estudos Primário/1º Ciclo Ciclo Preparatório/2º Ciclo
 Curso Geral dos Liceus/actual 9º ano Curso Geral Complementar/actual 12º ano
 Curso Médio/Bacharelato Curso Superior/Licenciatura Mestrado
 Doutoramento

2. RESULTADOS E IMPACTO DA INOVAÇÃO

I – Prioridades da intervenção do serviço municipal de desporto

2.1 - Por favor ordene, por grau de importância (em que 1 é o mais importante e 8 o menos importante), os seguintes objectivos de intervenção, de acordo com a respectiva prioridade para a **actividade dos últimos dois anos** do seu serviço municipal de desporto:

	Grau de importância
Facilitar o acesso à prática desportiva	<input type="radio"/>
Promover a saúde e bem-estar dos munícipes	<input type="radio"/>
Aumentar e requalificar os espaços para a prática de desporto	<input type="radio"/>
Promover a educação e formação dos valores morais e sociais da população	<input type="radio"/>
Promover a cidadania através do desporto	<input type="radio"/>
Promover a inclusão social através do desporto	<input type="radio"/>
Desenvolver económica e socialmente o território	<input type="radio"/>
Promover os sucessos desportivos dos atletas e clubes desportivos	<input type="radio"/>

II – Resultados da inovação

Os resultados da inovação são os produtos ou serviços, os processos, as formas de comunicar e as formas de organização do trabalho novos ou significativamente melhorados.

2.2 - Durante os últimos dois anos, o serviço municipal de desporto implementou algum serviço novo ou melhorado junto dos seus munícipes?

A inovação de serviço corresponde à implementação de um serviço ou produto novo ou significativamente melhorado em relação às suas características ou utilizações.

OSim

ONão

2.3 – Por favor avalie o impacto ou a contribuição dessa(s) inovação(ões) até ao presente momento, para os seguintes objectivos de intervenção do serviço municipal de desporto:

	Impacto muito negativo	Impacto negativo	Sem impacto	Impacto positivo	Impacto muito positivo
Facilitar o acesso à prática desportiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a saúde e bem-estar dos munícipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar e requalificar os espaços para a prática de desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a educação e formação dos valores morais e sociais da população	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a cidadania através do desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a inclusão social através do desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver económica e socialmente o território	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover os sucessos desportivos dos atletas e clubes desportivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4 - Durante os últimos dois anos, o serviço de desporto municipal implementou algum processo novo ou melhorado no funcionamento das suas actividades?

A inovação de processo corresponde à implementação de um método para a criação ou fornecimento de serviços, novo ou significativamente melhorado. Inclui mudanças significativas nos procedimentos, equipamento ou competências com o objectivo de melhorar a qualidade ou reduzir os custos/ tempo de fornecimento.

Sim Não

2.5 - Por favor avalie o impacto ou a contribuição dessa(s) inovação(ões) até ao presente momento, para os seguintes objectivos de intervenção do serviço municipal de desporto:

	Impacto muito negativo	Impacto negativo	Sem impacto	Impacto positivo	Impacto muito positivo
Facilitar o acesso à prática desportiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a saúde e bem-estar dos munícipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar e requalificar os espaços para a prática de desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a educação e formação dos valores morais e sociais da população	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a cidadania através do desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a inclusão social através do desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver económica e socialmente o território	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover os sucessos desportivos dos atletas e clubes desportivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.6 - Durante os últimos dois anos, o serviço de desporto municipal implementou algum método de comunicação novo ou melhorado nas suas actividades?

A inovação de comunicação/marketing corresponde à implementação de um novo método de promover o serviço municipal de desporto, os seus serviços ou a implementação de novos métodos para influenciar o comportamento dos indivíduos (munícipes, clubes desportivos, entre outros).

Sim Não

2.7 - Por favor avalie o impacto ou a contribuição dessa(s) inovação(ões) até ao presente momento, para os seguintes objectivos de intervenção do serviço municipal de desporto:

	Impacto muito negativo	Impacto negativo	Sem impacto	Impacto positivo	Impacto muito positivo
Facilitar o acesso à prática desportiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a saúde e bem-estar dos munícipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar e requalificar os espaços para a prática de desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a educação e formação dos valores morais e sociais da população	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a cidadania através do desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a inclusão social através do desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver económica e socialmente o território	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover os sucessos desportivos dos atletas e clubes desportivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.8 - Durante os últimos dois anos, o serviço de desporto municipal implementou alguma forma de organização do trabalho nova ou significativamente melhorada?

A inovação organizacional é a implementação de mudanças significativas na forma como o trabalho ou as pessoas são geridas nos serviços de desporto. Inclui sistemas de gestão, estruturas organizacionais ou programas para melhorar a capacidade de aprendizagem, novos ou significativamente alterados.

Sim Não

2.9 - Por favor avalie o impacto ou a contribuição dessa(s) inovação(ões) até ao presente momento, para os seguintes objectivos de intervenção do serviço municipal de desporto:

	O Impacto muito negativo	O Impacto negativo	O Sem impacto	O Impacto positivo	O Impacto muito positivo
Facilitar o acesso à prática desportiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a saúde e bem-estar dos munícipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar e requalificar os espaços para a prática de desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a educação e formação dos valores morais e sociais da população	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a cidadania através do desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a inclusão social através do desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver económica e socialmente o território	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover os sucessos desportivos dos atletas e clubes desportivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ENVOLVENTE E INOVAÇÃO DO SERVIÇO MUNICIPAL DE DESPORTO

A envolvente refere-se ao contexto local, nacional e internacional que pode influenciar a inovação. Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, **relativas ao serviço municipal de desporto**:

	O Discordo totalmente	O Discordo	O Indeciso	O Concordo	O Concordo totalmente
Existe uma relação próxima com os clubes desportivos do concelho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há comunicação constante com os munícipes que usufruem das instalações e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe comunicação e colaboração frequente com as escolas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma relação próxima com empresas do sector do desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe comunicação e colaboração frequente com instituições de ensino superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há uma relação próxima com as Juntas de Freguesia do Concelho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe comunicação e colaboração frequente com outros serviços camarários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A participação de colaboradores em acções de formação é frequente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há um acompanhamento próximo da actividade das principais organizações desportivas portuguesas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Há um acompanhamento próximo da actividade das principais organizações desportivas internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um acompanhamento cuidadoso da evolução da legislação específica sobre desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação dos organismos públicos europeus responsáveis pelo desporto é devidamente acompanhada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação dos organismos públicos nacionais responsáveis pelo desporto é devidamente acompanhada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um acompanhamento próximo da evolução da tecnologia com impacto nas actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO DO SERVIÇO MUNICIPAL DE DESPORTO

A estratégia de inovação diz respeito às actividades desenvolvidas no serviço municipal de desporto, no sentido de criar e fornecer valor aos munícipes e restantes grupos de interessados.

Através de um processo dinâmico de reflexão e acção, em que diversos elementos são convidados a intervir, é possível transformar a inovação num sistema e numa disciplina que pode ser criada e aprendida.

Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, **relativas ao serviço municipal de desporto**:

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Existe uma estratégia de inovação clara e bem definida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores são informados regularmente sobre estratégia de inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores são envolvidos na definição dos objectivos estratégicos de inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores empenham-se para atingir os objectivos estratégicos de inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um orçamento definido para actividades de inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As novas ideias são avaliadas à luz da estratégia, antes de decidir o que fazer com elas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estratégia de inovação é actualizada regularmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procura-se, activamente, estabelecer parcerias com outras entidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estratégia de inovação resulta da troca de ideias proveitosas com os colegas de outros serviços camarários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estratégia de inovação resulta da troca de ideias proveitosas com os nossos parceiros externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estratégia de inovação resulta da identificação das necessidades da população	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estratégia de inovação é influenciada pelas mudanças políticas locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A necessidade de rentabilizar financeiramente os serviços influencia a estratégia de inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estratégia de inovação resulta do conhecimento de boas práticas noutras autarquias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4: ESTRUTURA DO SERVIÇO MUNICIPAL DE DESPORTO E INOVAÇÃO

A estrutura compreende as características da organização, as bases, barreiras e os elementos que são determinantes à inovação.

Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, **relativas ao serviço municipal de desporto**:

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Regularmente são feitos estudos para identificar as necessidades dos munícipes	0	0	0	0	0
A inovação é desenvolvida para satisfazer as necessidades dos munícipes	0	0	0	0	0
Os utilizadores dos serviços são envolvidos no desenvolvimento de novas ideias	0	0	0	0	0
Existe um método estabelecido para dar resposta em tempo útil aos pedidos de informação/sugestões dos munícipes	0	0	0	0	0
São organizados regularmente, momentos de discussão pública sobre as principais áreas de intervenção dos serviços municipais de desporto	0	0	0	0	0
Aceitam-se os riscos na implementação de novas ideias	0	0	0	0	0
Existe confiança mútua e trabalha-se em conjunto para alcançar os objectivos	0	0	0	0	0
Há um sistema de reconhecimento do valor das novas ideias propostas pelos colaboradores	0	0	0	0	0
Os colaboradores são receptivos a mudanças	0	0	0	0	0
A burocracia na autarquia não dificulta a implementação de novas ideias	0	0	0	0	0
O estilo de liderança do responsável político encoraja os colaboradores a inovar	0	0	0	0	0
O responsável político é receptivo a novas ideias	0	0	0	0	0
A forma como se trabalha neste serviço é favorável à implementação de novas ideias	0	0	0	0	0
O responsável político tem um papel activo na implementação das novas ideias	0	0	0	0	0
O gestor de topo participa activamente na implementação das novas ideias	0	0	0	0	0
Existe autonomia suficiente para os colaboradores tomarem as suas próprias decisões	0	0	0	0	0
Novas ideias são regularmente propostas aos superiores	0	0	0	0	0
Os colaboradores assumem a liderança nos novos projectos de melhoria dos serviços	0	0	0	0	0
Os colaboradores têm formação adequada ao exercício das suas funções	0	0	0	0	0
Existem incentivos à participação dos colaboradores em redes profissionais formais ou informais	0	0	0	0	0
Existem meios tecnológicos suficientes para suportar a implementação de novos serviços	0	0	0	0	0
Existem meios financeiros suficientes para promover a implementação de novas ideias	0	0	0	0	0
Os responsáveis políticos procuram dotar os serviços dos meios e tecnologias necessárias para a inovação	0	0	0	0	0
Na implementação de novas ideias, existe a preocupação de criar equipas multidisciplinares	0	0	0	0	0
Os serviços de desporto recorrem, quando necessário, à contratação de consultores externos	0	0	0	0	0

Q5: PROCESSOS DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS MUNICIPAIS DE DESPORTO

Os processos de inovação correspondem às actividades de inovação, ao que é feito na organização para promover o comportamento e acções de inovação dos seus colaboradores e grupos de interessados/parceiros.

Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, **relativas ao serviço municipal de desporto**:

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Os colaboradores são encorajados a propor novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores sabem onde e como podem propor novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores destinam parte do seu tempo a desenvolver projectos inovadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um método estabelecido para identificar problemas e propor melhorias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há uma pessoa, ou grupo de pessoas, com responsabilidade na análise e acompanhamento das novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem critérios que permitem determinar o valor acrescentado das novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É frequente serem propostas e aceites novas ideias com interesse estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um sistema que permite recompensar quem sugere ideias que depois são implementadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando existe uma boa ideia, procura-se passar para uma fase de desenvolvimento e testes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procura-se minimizar os riscos na introdução de novas ideias com um bom planeamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fácil encontrar as pessoas certas para implementar as boas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fácil encontrar os recursos necessários para implementar as boas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O planeamento e a implementação de novas ideias é um processo bem organizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A divulgação das inovações junto de todos os colaboradores está bem organizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe satisfação com a quantidade de inovações implementadas com sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um método estabelecido para avaliar a rentabilidade das inovações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade do serviço receber e integrar novidades e tecnologias é satisfatória	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se desejar receber uma síntese do estudo e os resultados do seu serviço municipal comparados com a totalidade da amostra, por favor indique:

Autarquia:

Nome:

Email:

Obrigado por ter preenchido este Questionário

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aa, W. van der, Elfring, T. (2002). "Realizing innovation in services". *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, pp. 155-171.
- Abe, T. (2006). "The Development of Service Science". *The Japanese Economy*, Vol. 33, No. 3, pp. 55-74.
- Albors, J., Hervás, J., Marquez, P., Martínez-Fernández, M. (2008). "Application of the KISA concept to innovation dynamics and its impact on firms' performance". *Management Research News*, Vol. 31 No. 6.
- Amara, N., Landry, R., Doloreux, D. (2007). "Patterns of innovation in knowledge-intensive business services" in Andolin, M., Merinen, M., Kautonen, M., *Service Competitiveness and Cohesion - Balancing Dynamics in the Knowledge Society* RESER2007 Conference Proceedings, XVII International RESER Conference Tampere, Finland, 13-15 September 2007.
- Amaral, D. (1999). *Curso de Direito Administrativo*. 2ª Edição, Livros Almedina, Coimbra.
- Anderson, J. (1987). An approach for confirmatory measurement and structural equation modelling of organizational properties. *Management Science*, 33 (4), pp. 525-541.
- Anderson, J., Gerbin, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: a Review and recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, Vol. 103 (3), pp. 411-423.
- Ansoff, I., McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. Second Edition, Prentice Hall.
- Aoki, M. (2007). Schumpeterian innovation in institutions. In Perspectives on innovation. (227-250). Cambridge University Press
- Ark, B. Van, Broersma, L., Hertog, P. (2003). *Services innovation, performance and policy: a review*. Synthesis Report in the Framework of the Structural Information Provision on Innovation in Services (SIID) for the Ministry of Economic Affairs of the Netherlands, University of Groningen and DIALOGIC.
- Arundel, A., Kanerva, M., Cruysen, A., Hollanders, H. (2007). *Innovation Statistics for the European Service Sector*. Final Draft Report UNU-MERIT.

- Bacon, N., Faizullah, N., Mulgan, G. e Woodcraft, S. (2008). How local areas innovate to address changing social needs. *Technology*.
- Bacon, N., Faizullah, N., Mulgan, G., e Woodcraft, S. (2008). “How local areas innovate to address changing social needs”. *NESTA Research Report*.
- Barata, A. (2008). Apontamentos da Disciplina de Epistemologia do Curso de Doutoramento em Gestão, Universidade da Beira Interior.
- Barras, R. (1986). “A comparison of embodied technical change in services and manufacturing industry”. *Applied Economics*, Vol. 18, pp- 941-958.
- Barrau, I. (2000). *Inovação e Competitividade: o perfil inovador das empresas industriais da Beira Interior*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas. Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Bateson, J. (1979) “Why we need service marketing” in *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*. Ferrell, Brown and Lamb Jr. Eds. Chicago: American Marketing Association, pp. 131-146
- Becheikh, N., Halilem, N., Jbilou, J., Mosconi, E., Hammami, H., Landry, R. (2007). “Conceptualization and Determinants of Innovation in the Public Sector: A Systematic Revue” in Andolin, M., Merinen, M., Kautonen, M., *Service Competitiveness and Cohesion - Balancing Dynamics in the Knowledge Society* RESER2007 Conference Proceedings, XVII International RESER Conference Tampere, Finland, 13-15 September 2007.
- Bento, J. (2005). Do papel do desporto na promoção da cidade. In O desporto na região norte: contributo para o diagnóstico prospetivo regional 2007-2015. P. 20 Disponível em <http://www.ccdn.pt/on>
- Berry, L. (1980) “Services Marketing is Different”. *Business*, 30 (May-June), pp. 24-29
- Bilhim, J. (2001). *Gerir a administração pública como uma empresa*. In: Reforma do Estado e Administração Pública Gestionária. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2004). *A governação nas autarquias locais*. SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto
- Bitner, M., Ostrom, A., Morgan, F. (2008). “Service Blueprinting: a practical technique for service innovation”. *California Management Review*, Vol. 50, No. 3., pp. 66-94.
- Bloch, C. (2007). “Assessing recent developments in innovation measurement: the third edition of the Oslo Manual”. *Science and Public Policy*, Vol. 34, No 1, pp. 23-34.
- Bloch, C. (2010). “Towards a conceptual framework for measuring public sector innovation” MEPIN Project, acedido em <http://www.mepin.eu/> em 19/05/2010

Bovaird, T. (2007). "Beyond engagement and participation: user and community coproduction of public services". *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 5.

Boyne, G. A. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367-394.

Brax, S. (2007). "Service Engineering and Management: Towards a Framework" in Andolin, M., Merinen, M., Kautonen, M., *Service Competitiveness and Cohesion - Balancing Dynamics in the Knowledge Society* RESER2007 Conference Proceedings, XVII International RESER Conference Tampere, Finland, 13-15 September 2007.

Bryson, J., Monnoyer, M. (2004). "Understanding the relationship between services and innovation: The RESER review of the european service literature on innovation, 2002". *The Services Industries Journal*, Vol. 24, No. 1, pp. 205-222.

Burr, T. (2009). Innovation across central government. London.

Burton, R., Eriksen, B., Hakonsson, D., Knudsen, T. e Snow, C. (2008). *Designing organizations: 21st century approaches*. Organization. Springer Verlag.

Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. Taylor & Francis.

Cainelli, G., Evangelista, R., Savona, M. (2004). "The Impact of Innovation on Economic Performance in Services". *The Services Industries Journal*, Vol. 24, No. 1, pp. 116-130.

Cainelli, G., Evangelista, R., Savona, M. (2006). "Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis". *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 30, pp. 435-458.

Callahan, K. (2007). "Elements of effective governance: measurement, accountability and participation". *Public Administration*. CRC Press. Taylor&Francis Group.

Camacho, J., Rodríguez, M. (2005). "How Innovative are Services? An Empirical Analysis for Spain". *The Service Industries Journal*, Vol.25, No.2, pp.253-271

Cardellino, P. (2006). "Evidence of systematic approaches to innovation in facilities management". *Journal of Facilities Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 150-166.

Cavalluzzo, K. e Ittner, C. (2004). "Implementing performance measurement innovations: evidence from government". *Society*, 29, 243-267.

CBI (2008). Excellence in service innovation. CBI/QinetiQ report on innovation in UK service sector businesses.

Chase, R. (1978) "Where does the customer fit in a service operation?" *Harvard Business Review*, 56 (November), pp. 137-142.

- Chen, Y., Hsieh, P. (2008). "A service-based view of Porter's model of competitive advantage". *International Journal of Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 38-53.
- Chin, W. (1998) "Issues and opinion on structural equation modeling" *MIS Quarterly*, Vol. 22 (1), pp. VII-VIV.
- CIS 4 (2005). Inquérito Comunitário à Inovação. *Observatório da Ciência e do Ensino Superior*. Lisboa, Ministério da Ciência e da Tecnologia.
- Clark, J., Good, B., Simmonds, P. (2008). *Innovation in the Public and Third Sectors*. NESTA Innovation Index Working Paper, acessado em www.nesta.org.uk em 19/08/2009
- Colton, D., Covert, R. (2007). *Designing and constructing instruments for social research and evaluation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Conceição, A. (2007). Desporto e Autarquias: Estudo para uma política desportiva comum para a grande área metropolitana do Porto. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Trabalho Não Publicado.
- Considine, M., Lewis, J., & Alexander, D. (2009). *Networks, innovation and public policy: politicians, bureaucrats and the pathways to change inside government*. *Health Policy*. London: Palgrave - Macmillan.
- Constantino, J. (1990). *Políticas de Desenvolvimento Desportivo*. Ed. Câmara Municipal de Oeiras.
- Constantino, J. (1999). *Desporto, Política e Autarquias*. Coleção Cultura Física, Lisboa, Livros Horizonte.
- Constantino, J. (2002). *Um novo rumo para o desporto*. Lisboa: Livros Horizonte. Lda.
- Constantino, J. (2006). *Desporto - Geometria de equívocos*. Lisboa. Livros Horizonte Lda.
- Dess, G., Robinson, R. (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 265-273.
- DeVellis, R. (2003) *Scale Development. Theory and Applications*. Applied Social Research Methods Series. Volume 26. Sage Publications.
- De Winter, J., Dodou, D., Wieringa, P. (2009). "Exploratory factor analysis with small sample sizes". *Multivariate Behavioral Research*, 44, 147-181.
- Djellal, F., Gallouj, F. (2006). "Innovation in care services for the elderly". *The Services Industries Journal*, Vol. 26, No 3, pp. 303-327.

Djellal, F., Gallouj, F. (2007). "Innovation and Employment Effects in Services: A Review of the Literature and na Agenda for Research". *The Services Industries Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 193-213.

Djellal, F., Gallouj, F. (2008)(a). *Measuring and Improving Productivity in Services. Issues, Strategies and Challanges*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Djellal, F., Gallouj, F. (2008)(b). "Innovation dynamics in hospitals: applied case studies in French hospitals", in Windrum, P., Koch, P., Eds. (2008). *Innovation in Public Sector Services. Entrepreneurship, Creativity and Management*. Edward Elgar Publishers.

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. doi: 10.1108/14601060810911156.

Drejer, I. (2004). "Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective". *Research Policy*, Vol. 33, pp. 551-562

Drucker, Peter F. (1989) *Inovação e Gestão. Uma nova concepção de estratégia de empresa*. Editorial Presença.

Eggers, W. D., & Singh, S. K. (2009). The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government.

Enzmann, D. (1997). RanEigen: a program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, 21, 232.

Enzmann, D. (2003). RanEigen version 2.0. Internet:
<http://www.kfn.de/softwareenzmann.html>

Escauriaza, M., Subirana, J., Torres, X. (2001). "Innovación en Servicios". Informe del proyecto *Innovación en el sector turístico balear. Análisis prospectivo de tecnologías*. Proyecto financiado pela Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.

European Comission (2007). *Fostering Innovation in Services. Final Report*. Expert Group on Innovation in Services, European Comission.

Evangelista, R. (2006). "Innovation in the European service industries". *Science and Public Policy*, Vol. 33, No. 9, pp. 653-668

Fagerberg, J., Verspagen, B. (2009). "Innovation studies - the emerging structure of a new scientific field". *Research Policy*, Vol. 38, pp. 218-233.

Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23, 561-594.

Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. Second edition. Sage Publications

- Feio, N. (1978). *Desporto e Política. Ensaios para a sua compreensão*. Lisboa, Editora Compendium.
- Franco, G. (2005). *O estado e o modelo organizacional público - estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Sociologia Económica das Organizações. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão
- Freel, M. (2003). "Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity". *Research Policy*, Vol. 32, pp. 751-770.
- Freel, M. (2006). "Patterns of Technological Innovation in Knowledge-Intensive Business Services". *Industry and Innovation*, Vol. 13, No. 3, pp. 335-358
- Freeman, C. (1996). The greening of technology and models of innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 53, 27-39.
- Freeman, C.. (2002). Continental, national and sub-national innovation systems - complementarity and economic growth. *Research Policy*(31), 191-211.
- Frolovicheva, K. (2006). "The emergence of service science: towards systematic service innovations to accelerate the coproduction of value". *Journal of Global Business and Technology*, Vol. 2, No 2, pp. 39-55.
- Fuglsang, L. (2008). "The public library between social engineering and innovation with care" in Fuglsang, L. (Edts.) *Innovation and the creative process : towards innovation with care*. (pp.87-111), Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Fuglsang, L., Hojland, J., Pedersen, J. (2008). "Public innovation with care: a quantitative approach" in Fuglsang, L. (Edts.) *Innovation and the creative process : towards innovation with care*. (pp.131-141), Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Fukuyama, F. (2006). *A construção de estados. Governação e ordem mundial no século XXI*. Gradiva, 1ª Edição. Lisboa
- Gadrey, J., Gallouj, F. (1995). "New modes of innovation. How services benefit industry". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No 3, pp. 4-16
- Gadrey, J., Gallouj, F. (1998). "The provider-customer interface in business and professional services". *The Services Industries Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 1-15.
- Gago, D., Rubalcaba, L. (2006). "Innovation and ICT in service firms: towards a multidimensional approach for impact assessment". *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 17, pp. 25-44.
- Gallaher, M., Petrusa, J. (2006). "Innovation in the U.S. Service Sector". *Journal of Technology Transfer*, Vol. 31, pp. 611-628.

Gallouj, F. (2002). "Innovation in services and the attendant old and new myths". *Journal of Socio-Economics*, Vol.31, pp. 137-154

Gallouj, F., Weinstein, O. (1997). "Innovation in services". *Research Policy*, Vol. 26, pp. 537-556.

Garcia, S. (2005). "Associacionismo e poder local: os novos desafios da cidadania activa". In *O poder local em tempo de globalização*. CEFA - Centro de Estudos e Formação Autárquica. Coimbra.

García-Goñi, M. (2008). "The adoption and diffusion of technological and organizational innovations in a Spanish hospital" in, Windrum, P., e Koch, P. *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*. University Business. Edward Elgar Publishing

Garson, D. (2010). "*Topics in Multivariate Analysis*". Consultado em 12/05/2010 em <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>.

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. and Trow, M. (1994) *The New Production of Knowledge*. Sage, London.

Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10 (3), pp. 601-616.

Godinho, M. (2003). Inovação: conceitos e perspectivas fundamentais. In Para uma política de inovação em Portugal(27-51). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Grady, D., Chi, K. (1994). "Formulating and implementing public sector innovations: the political environment of state government innovators". *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No 4.

Granovetter, M. (2005)"The impact of social structure on economic outcomes", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, No 1, pp. 33-50.

Green, R., Langeard, E., Favell, A. (1974). "Innovation in the service sector: some empirical findings". *Journal of Marketing Research*, Vol. XI, pp. 323-326.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing. A customer relationship management approach*. 2nd Edition, John Wiley & Sons, Ltd. West Sussex, England.

Guerrero, L., Gómez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales - vías para la excelência*. Barcelona. INDE Publicaciones.

Guimarães, R. (2003). Aspectos institucionais da inovação e da mudança tecnológica. In Para uma política de inovação em Portugal(89-110). Lisboa: Publicações D. Quixote.

- Hadfield, G. (2008). "Legal barriers to innovation". *Regulation*, Fall, 2008.
- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation*, Vol. 19, pp. 561-570.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis(7th Edition)*. Prentice Hall International, Inc.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., Røste, R. (2005). On the differences between public and private sector innovation. Publin Report, No D9, EU, acedido em www.step.no/publin_em/20/7/2009.
- Harris, M., & Albury, D. (2009). *Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond: The innovation imperative. The Journal of Thoracic and Cardiovascular Surgery* (Vol. 120). London: AATS/WTSA.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management*, 25(1), 27-34. Routledge.
- Have, R. van der, Toivonen, M. (2007). "The applicability of schumpeter's innovation 'cases' in the classification of service innovations" in Andolin, M., Merinen, M., Kautonen, M., *Service Competitiveness and Cohesion - Balancing Dynamics in the Knowledge Society RESER2007 Conference Proceedings*, XVII International RESER Conference Tampere, Finland, 13-15 September 2007.
- Hertog, P., Broersma, L., Ark, B. Van (2003). "On the soft side of innovation: services innovation and its policy implications". *De Economist*, Vol. 151, No. 4, pp. 433-452.
- Hertog, P., Jong, G. (2007)." Randstad's business model of innovation: results from an exploratory study in the temporary staffing industry". *Innovation: management, policy & practice*, Vol. 9, No. 3-4, pp. 351-364.
- Hill, T. (1977) "On goods and services" *Review of Income and Wealth*, 20, pp.315-318.
- Hipp, C., Grupp, H. (2005). "Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies". *Research Policy* Vol. 34, pp. 517-535
- Hipp, C., Tether, B., Miles, I. (2000). "The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany". *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 417-453.
- Ho, R. (2006). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*. Taylor & Francis
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2003). [Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio - 2003](#).

- INE (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE-Ver.3)*. Lisboa, INE
- Isaksen, S., & Tidd, J. (2006). *Meeting the innovation challenge: leadership for transformation and growth. Transformation*. John Wiley.
- James, S., Faizullah, N (2007). "Making the most of local innovations: what makes places innovative and how local innovations can be best exploited", NESTA Interim Report, acedido em www.nesta.org.uk em 20/08/2009
- Jayasimha, K., Nargundkar, R., Murugaiah, V. (2007). "New service development (NSD): role of customer contact executives". *VISION—The Journal of Business Perspective*, Vol. 11, No. 2.
- Jiménez, A., Martínez-Ruiz, M., González-Benito, O. (2008). "Implicaciones de la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de las TIC en los procesos de innovación de productos y servicios". *Universia Business Review*, Cuarto Trimestre.
- John, G., Reve, T. (1982). "The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels". *Journal of Marketing Research*, 19, pp. 517-524.
- Judd, R. (1964) "The case of redefining services". *Journal of Marketing*, 28 (January), pp. 59.
- Kaiser, H. F. (1960). "The application of electronic computers to factor analysis". *Educational and Psychological Measurement*, 20, pp. 141-151.
- Kandampully, J. (2002). "Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks." *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No 1, pp. 18-26
- Kanerva, M., Hollanders, H., Arundel, A. (2006). *2006 Trend Chart report: Can we measure and compare innovation in services?* European Trend Chart on Innovation, European Commission.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). *Mapas estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Elsevier Editora, Lda.
- Koch, P., Cunningham, P., Schwabsky, N., & Hauknes, J. (2006). *Innovation in the public sector. Strategy Unit Cabinet Office, October*.
- Kumar, N., Stern, L, Anderson, J. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1633-1651.
- Lautenschlager, G. J. (1989). A comparison of alternatives to conducting Monte Carlo analyses for determining parallel analysis criteria. *Multivariate Behavioral Research*, 24 (3), 365-395.

- Lekhi, R. (2007). Public Service Innovation: A research report for the work foundation's knowledge economy programme. *Innovation*. Manchester.
- Levitt, T. (1972) "Production line approach to service". *Harvard Business Review*, 50 (September-October), pp. 41-52.
- Liegl, B. (1999). "The fallacies of new public management - can they still be prevented in the Australian context?" In, Rouban, Ed. *Citizens and the new governance: beyond new public management*. Amsterdam, Jos Press.
- Lopes, L., Godinho, M. (2005). "Services Innovation and Economic Performance: An analysis at the firm level". *DRUID Working Paper*, No. 05-08. www.druid.dk.
- Lopes, M.L. (2007). *Innovation economics in services: three essays*. Thesis submitted as a partial requirement for the Doctor of Philosophy degree in Economics, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Lopes, R. (1990). *Planeamento municipal e intervenção autárquica no desenvolvimento local*. Escher, Publicações.
- Lorenz, E., & Lundvall, B. (2010). Measuring Creative Work: the european experience. *The IUP Journal of Knowledge Management*, VIII(1&2).
- Lundvall, B., Johnson, B., Andersen, E., Dalum, B.. (2002). "National systems of production, innovation and competence building". *Research Policy* (31), 213-231.
- Lundvall, B., Johnson, B., Andersen, E., Dalum, B.. (2002). National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy*(31), 213-231.
- Lyons, R., Chatman, J, Joyce, C. (2007). "Innovation in services: corporate culture and investment banking". *California Management Review* Vol. 50, No. 1.
- Madureira, C., Rodrigues, M. (2006). "A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa". *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 12, Nº 2, pp. 153-171
- Maglio, P., Srinivasan, S., Kreulen, J., Spohrer, J. (2006). "Service systems, service scientists, SSME, and innovation". *Communications of the ACM*, Vol49, No. 7, pp. 81-85
- Magnusson, P., Hipp, C, Edvardsson, B. (2007). "Defining Product-Service Concepts from a Manufacturing Firm Perspective" in Andolin, M., Merinen, M., Kautonen, M., *Service Competitiveness and Cohesion - Balancing Dynamics in the Knowledge Society RESER2007 Conference Proceedings*, XVII International RESER Conference Tampere, Finland, 13-15 September 2007.
- Malerba, F., Brusoni, S. (2007). Perspectives on innovation. Cambridge University Press.

Marsh, H., Hocevar, D. (1985). "Application of confirmatory factor analysis to the study of self concept: First and higher order factor models and their invariance across groups". *Psychological Bulletin*, 97, pp. 562-582

Marinova, D., Phillimore, J. (2003). Models of innovation. In The International Handbook on Innovation (44-53). Elsevier Science.

Marques, A. (2003). Clusters e Inovação. In Para uma política de inovação em Portugal (65-88). Publicações D. Quixote.

Marques, A. M. (2003). *A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e na performance: a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português*. Dissertação de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

Martin, C., Horne, D. (1993). "Services innovation: successful versus unsuccessful firms". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4, No. 1.

Melo de Carvalho, A. (1998). *Desporto Popular*. Coleção Campo do Desporto. Lisboa, Campo das Letras.

Merlin-Brogniart, C., Moursli-Provost, A. (2007). "Dynamics of innovation in the nursing home industry" in Andolin, M., Merinen, M., Kautonen, M., *Service Competitiveness and Cohesion - Balancing Dynamics in the Knowledge Society* RESER2007 Conference Proceedings, XVII International RESER Conference Tampere, Finland, 13-15 September 2007.

Miles, I. (1999). "Foresight and services: closing the gap?" *The Service Industries Journal*, Vol.19, No.2, pp.1-27.

Miles, I. (2000). "Services innovation: coming of age in the knowledge-based economy". *International Journal of Innovation Management*

Miles, I. (2007). "Research and development (R&D) beyond manufacturing: the strange case of services R&D". *R&D Management*, Vol. 37, No. 3.

Miles, I. (2008). "Patterns of innovation in service industries". *IBM Systems Journal*, Vol. 47, N .1, pp. 115-128.

Miles, R. (2007). "Innovation and leadership values". *California Management Review*, Vol. 50, No. 1.

Miller, R., Olleros, X. (2007). "The dynamics of games of innovation". *International Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 37-64.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. The Free Press. New York.
- Miozzo, M., Soete, L. (2001). "Internationalization of Services: A Technological Perspective". *Technological Forecasting and Social Change* Vol. 67, 159-185
- Miyata, Y. (2003). An analysis of research and innovative activities of universities in the United States, in *The International Handbook on Innovation*, 715-738. Elsevier Science.
- Möller, K., Rajala, R., Westerlund, M. (2008). "Service Innovation Myopia? A new recipe for client-provider value creation". *California Management Review*, Vol. 50, No. 3.
- Montalvo, A. (2003). "Tendências e perspectivas do novo modelo de gestão pública municipal". In Mozzicafreddo, J., Gomes, J. e Batista, J. (Ed.). *Ética e Administração. Como modernizar os serviços públicos?* Celta Editora, Oeiras.
- Mowery, D. C. e Rosenberg, N. (1979) "The Influence of Market Demand upon Innovation: A Critical Review of Some Recent Empirical Studies", *Research Policy*, 8, pp. 102-153.
- Myers, S. e Marquis, D. G. (1969) *Successful Industrial Innovation*. National Science Foundation, Washington, DC.
- Nambisan, S. (2008). "Transforming government through collaborative innovation". *The Public Manager*, Fall 2008.
- Nelson, R. R., Winter, Sidney G. (1977). In search of useful theory of innovation. *Research Policy*, 6, 36-76.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press.
- Nelson, R., Nelson, K.. (2002). Technology, institutions, and innovation systems. *Research Policy*(31), 265-272.
- Neves, A. (2003). O papel da administração pública na política de apoio à inovação. In Para uma política de inovação em Portugal (213-237). Publicações D. Quixote.
- Ng, I. (2007). "Service innovation: Converting Pareto loss into revenue". *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 279-283
- Nolasco, M. (2004). "A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa". *Cadernos BAD*, 33-47.
- Nunnally, J., Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. USA, McGraw-Hill.

Obendhain, A., Johnson, W. (2004). "Product and process innovation in service organizations: the influence of organizational culture in higher education institutions". *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 3.

OCDE. (2009). Panorama des administrations publiques 2009. *Panorama*. doi: 10.1787/978-92-64-061675-fr.

OECD (1996) *The Knowledge-based Economy*. OECD, Paris.

OECD (2005). *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Third Edition. OECD, Paris.

OECD (2005b). *Governance of innovation systems. Volume 1*. OCDE, Paris.

OECD (2005b). *Governance of innovation systems. Volume 1*. OECD, Paris.

OECD (2005c). *Governance of innovation systems. Volume 2*. OCDE, Paris.

OECD (2005c). *Governance of innovation systems. Volume 2*. OECD, Paris.

OECD (2005d). *Governance of innovation systems. Volume 3*. OCDE, Paris.

OECD (2005d). *Governance of innovation systems. Volume 3*. OECD, Paris.

OECD (2005e). *Growth in services. Fostering employment, productivity and innovation*. OECD, Paris.

OECD (2005f). *Enhancing the performance of the services sector*. OECD, Paris.

OECD (2006). *Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities*. OECD, Paris

OECD (2007). *Globalisation and Structural Adjustment. Summary report of the study on globalisation and innovation in the business services sector*. OECD, Paris.

OECD (2007b). *Innovation and Growth. Rationale for an innovation strategy*. OECD, Paris.

OECD (2008). *Open innovation in global networks*. OECD, Paris.

Ojasalo, J. (2008) "Management of innovation networks: a case study of different approaches" *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 51-86.

Oke, A. (2007). "Innovation types and innovation management practices in service companies". *International Journal of Operations & Production Management*. Vol.27, No.6, pp. 564-587.

Oliveira, L. (2008). *Sociologia da Inovação. A construção social das técnicas e dos mercados*. Celta Editores. Lisboa

- Parashar, M., & Singh, S. (2005). Innovation Capability. *IIMB Management Review*, (December).
- Pärna, O., Tunzelmann, N. (2007). "Innovation in the public sector: Key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia". *Information Polity*, Vol. 12, pp. 109-125
- Pavelin, S., Porter, L. (2008). "The Corporate Social Performance Content of Innovation in the U.K.". *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, pp. 711-725
- Pavitt, K. (1984). "Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory". *Research Policy*, Vol. 13, pp. 342-373.
- Pearce, J., Robbins, D., Robinson, R. (1987). "The impact of grand strategy and planning formality on financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 125-134.
- Pestana, M., Gageiro, J. (2007). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS (5ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo
- Philips, L. (1981). "Assessing the measurement error in key informants reports: a methodological note on organizational analysis in marketing". *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 395-415.
- Pires, G. (1996). *Desporto e Política. Paradoxos e Realidades*. Funchal, Ed. O Desporto.
- Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, New York.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Harvard Business Review Book.
- Potts, J. (2009). "The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure". *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 11. pp. 34-43.
- Potts, J. (2009). The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. *Innovation: management, policy & practice*, 11(1), 34-43.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition. Co-creating unique value with customers*. Harvard BusinessSchool Press.
- Preacher, K., MacCallum, C. (2002). Exploratory factor analysis in behavior genetics research: Factor recovery with small sample sizes. *Behavior Genetics*, 32, 153-161.
- Rallet, A., Torre, A. (2005). "Proximity and localization". *Regional Studies*, 39, 1, pp. 47-59.

Rodrigues, M. J.(2003). “Introdução”, in *Para uma Política de Inovação em Portugal*, Rodrigues, M. J., Neves, A. e Godinho, M. M., Coord., Publicações D. Quixote, pp. 17-21

Rubalcaba, L. (2006). “Service innovation. Which policy for innovation in services?” *Science and Public Policy*, Vol. 33, No. 10, pp 745-756.

Schmookler, J. (1966) *Invention and Economic Growth*. Harvard University Press, Cambridge.

Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Segarra-Blasco, A., et al (2007). Barriers to innovation and public policy in Catalonia. *Xarxa de Referencia EN* Vol. 10.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*, 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Shavinina, L. (2003). *The international handbook on innovation. Industrial Engineering*. Pergamon Pr.

Sheehan, J. (2006). “Understanding service sector innovation”. *Communications of the ACM*, Vol. 49, No. 7, pp. 43-47

Silva, M. (2003). *Capacidade Inovadora Empresarial - Estudo dos Factores Impulsionadores e Limitadores nas Empresas Industriais Portuguesas*. Tese de Doutoramento em Gestão. Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Silva, M. J., Leitão, J. (2007). “Determinant factors of innovation capability of portuguese services firms: a logit model proposal” in Andolin, M., Merinen, M., Kautonen, M., *Service Competitiveness and Cohesion - Balancing Dynamics in the Knowledge Society RESER2007 Conference Proceedings*, XVII International RESER Conference Tampere, Finland, 13-15 September 2007.

Simmie, J., Strambach, S. (2006). “The contribution of KIBS to innovation in cities: an evolutionary and institutional perspective”. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 5, pp. 26-40.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Edited by S. M. Soares. Matalibri Digital Library, 29 de Maio de 2007.

Smith, K. (2005). Measuring Innovation, in Fagerberg, J., Mowery, D., Nelson, R., Eds. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, New York.

Sousa, D. (1978). *Epistemologia das ciências sociais*. Livros Horizonte.

- Sundbo, J. (1997). "Management of innovation in services". *The Service Industries Journal*. Vol. 17, No. 3.
- Sundbo, J. (2003). "Innovation and Strategic Reflexivity: An Evolutionary Approach Applied to Services" in Shavinina, L., Eds. *The International Handbook on Innovation* (97-114) Elsevier Science
- Sundbo, J. (2007). "Innovation in the experience economy. A taxonomy of innovation organisations", in Andolin, M., Merinen, M., Kautonen, M., *Service Competitiveness and Cohesion - Balancing Dynamics in the Knowledge Society* RESER2007 Conference Proceedings, XVII International RESER Conference Tampere, Finland, 13-15 September 2007.
- Sundbo, J. (2008). "Innovation and involvement in services" in Fuglsang, L. (Edts.) *Innovation and the creative process : towards innovation with care*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Tabachnick, B., Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics. Organization* (Fifth Edi.). Person Education, Inc.
- Terziovski, M. (2007). *Building innovation capability in organizations : an international cross-case perspective*. Imperial College Press, London.
- Tether, B. (2005). "Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey" . *Industry and Innovation*, Vol. 12, No. 2, pp. 153-184
- Tether, B., Hipp, C., Miles, I. (2001). "Standardisation and particularisation in services: evidence from Germany". *Research Policy* Vol. 3, pp. 1115-1138
- Tether, B., Howels, J. (2007) "Changing understanding of innovation in services" in DTI Economic Papers, available at <http://www.dti.gov.uk/about/economics-statistics/economicsdirectorate/page14632.html>, in 19/10/2009
- Tharenou, P., Donohue, R., Cooper, B. (2007). Management Research Methods. Cambridge University Press.
- Tidd, J. (2001). "Innovation management in context: environment, organization and performance". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, No. 3, pp. 169-183.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. Science And Technology* (Third Edit.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Tidd, J., Hull, F. (2006). "Managing service innovation: the need for selectivity rather than 'best practice'". *New Technology, Work and Employment*, Vol. 21, No. 2, pp. 139-161.

Toivonen, M. (2007). "Innovation policy in services: The development of knowledge-intensive business services (KIBS) in Finland". *Innovation: management, policy & practice*, Vol. 9, No 3-4, pp. 249-261.

Veciana J.M. (1990). *Ciencia e conocimiento científico: Ciencia pura y aplicada en relación en la economía de la empresa*. Trabajo inédito. Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales

Vermeulen, P. (2004). "Managing product innovation in financial services firms". *European Management Journal*, Vol. 22, No. 1, pp. 43-50.

Vigoda-gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2008). Public sector innovation for Europe: a multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. *Public Administration*, 86(2), 307-330

Vrande, V., de Jong, J., Vanhaverbeke, W., Rochemont, M. (2009). "Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges". *Technovation*, Vol. 29, pp. 423-437.

Walker, R. M. (2007). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 591-615. doi: 10.1093/jopart/mum026.

Weissenberger-Eibl, M., Koch, D. (2007). "Importance of industrial services and service innovations". *Journal of Management & Organization*, Vol. 13, pp. 88-101.

Windrum, P. (2008). "Innovation and entrepreneurship in public services", in Windrum, P., Koch, P., Eds, *Innovation in Public Sector Services. Entrepreneurship, Creativity and Management*. (pp. 3-20), Edward Elgar Publishers.

Windrum, P., Koch, P., Eds. (2008). *Innovation in Public Sector Services. Entrepreneurship, Creativity and Management*. Edward Elgar Publishers.

Wood, P. (2005). "A Service-Informed Approach to Regional Innovation - or Adaptation?" *The Service Industries Journal*, Vol.25, No.4, pp.429-445