

Organizações Saudáveis e Inovação: tecendo possibilidades

Vieira Willerding, Inara Antunes, Dra
Universidades de Santa Catarina –
UFSC, Brasil
inara.antunes@gmail.com

Roslindo Paranhos, William, Msc.
Universidades de Santa Catarina –
UFSC, Brasil
williamrosлиндoparanhos@gmail.com

Mafra Lapolli, Édis, Dra.
Universidades de Santa
Catarina – UFSC, Brasil
edispancion@gmail.com

Palavras chave: Organizações Saudáveis. Inovação. Bem-estar.

1. Introdução

O cenário caótico pelo qual a humanidade vem passando, por conta da pandemia do novo coronavírus (OMS, 2020), promoveu um processo de aceleração tecnológica sem precedentes. Organizações têm se voltado ao desenvolvimento de inovações a fim de que haja condições mínimas para a vivência do período pós-pandêmico, chamado de “novo normal”. Contudo, em um cenário de isolamento social, *home office*, carga horária aumentada, ansiedade, medo, baixa nos níveis de saúde mental, entre outros, inovar pode se tornar algo distante da realidade e das exigências momentâneas. Frente a este cenário é que surge, como uma possibilidade de contorná-lo, o conceito de organizações saudáveis, com a finalidade de promover o desenvolvimento do bem-estar das organizações à nível individual, grupal, organizacional e social.

Esta pesquisa é relevante por acreditar na importância de identificar lacunas, reflexões e potencialidades sobre o tema, propondo considerações acerca da inovação em organizações saudáveis em torno de uma gestão pautada nas relações humanas no ambiente de trabalho, que

afetam positivamente os colaboradores, a organização e o meio onde esta se insere. No intuito de responder a seguinte questão: como ocorre a relação entre inovação e organizações saudáveis, com o objetivo de analisar a relação entre inovação e organizações saudáveis.

2. Metodologia

Na busca de evidências acerca da temática, optou-se por realizar uma revisão sistemática da literatura, fundamental na busca de evidências e lacunas de pesquisas (Willerding, 2015), fazendo uso de um protocolo no decorrer de todo o processo de pesquisa (Sampaio & Mancinni, 2007), sob o qual é conduzido o foco investigativo, no propósito de cumprir os objetivos de pesquisa. Assim, construiu-se um protocolo conforme Quadro 1.

Quadro 1: Protocolo de revisão

Protocolo	Descrição
Quadro conceitual	Organizações saudáveis: bem-estar individual, grupal, organizacional e social, subjetivo e objetivo, através de ações sistemáticas e próativas. Inovação: produção de algo novo ou a renovação. Analisar e relacionar tais constructos a fim de que sejam criadas novas possibilidades às organizações.
Contexto	Relação entre inovação e organizações saudáveis
Línguas	Inglês, português e espanhol.
Critérios de inclusão	Estudos realizados no período entre 2016 e 2021. Dez estudos considerados os mais relevantes segundo as bases pesquisadas e dez estudos considerados de maior impacto quanto a citações contextuais, com base no número total de citações.
Critérios de exclusão	Estudos duplicados e que não contemplassem o escopo da pesquisa. Documentos: <i>article in press</i> , <i>book chapter</i> , <i>conference paper</i> , <i>conference review</i> e <i>review</i> .
Bases de dados pesquisadas	<i>Scopus</i> , <i>Web of Science</i> e <i>SciELO</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Iniciou-se a busca com a tradução dos termos “Organizações Saudáveis” e “Inovação” para a língua inglesa, a fim de facilitar as buscas nas bases.

- Para “Organizações Saudáveis”: “*Healthy Organizations*”.
- Para “Inovação”: “*Innovation*”.

Os termos possibilitaram os seguintes retornos, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Resultados de busca

Palavras-chave	Scopus		Web of Science		SciELO	
	Nº de Registros	Artigos Analisados	Nº de Registros	Artigos Analisados	Nº de Registros	Artigos Analisados
((“ <i>healthy organizations</i> ”))	200	20	61	20	99	20
((“ <i>innovation</i> ”))	446.413	20	246.131	20	7.418	20
((“ <i>healthy organizations</i> ”) AND ((“ <i>innovation</i> ”))	7	3	2	1	2	0
TOTAL					700.333	124

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A busca na base de dados *Scopus* obteve 446.620 registros, dos quais foram desconsiderados 446.577, resultando em 43 publicações. Na base *Web of Science*, após a pesquisa, foram obtidos 246.194 registros, dos quais foram desconsiderados 246.153 registros, resultando em 41 publicações. Na *SciELO*, foram obtidos 7.519 registros, dos quais foram desconsiderados 7.479 registros, resultando em 40 publicações.

Das 124 publicações selecionadas, 29 pesquisas eram duplicadas, resultando em 95 registros. Posteriormente, procedeu-se com a leitura de títulos e resumos dos artigos, buscando identificar sua relação com o enfoque deste estudo. Após esta etapa, 49 estudos foram eliminados, resultando em 46 pesquisas, que foram lidas em sua totalidade, no intuito de constatar o estado da

arte da pesquisa voltada à relação entre inovação e organizações saudáveis. Após a leitura, foram selecionadas – considerando seu conteúdo e o enfoque, para a elaboração das análises acerca do estado da arte do tema pelo método narrativo – 13 registros, sendo: seis da *Scopus*; cinco da *SciELO*; dois da *Web of Science*.

3. Resultados

As evidências, após o término da revisão sistemática da literatura, são pautadas na análise dos 13 registros selecionados, os quais foram obtidos após a aplicação do protocolo de pesquisa, e encontram-se relacionados, em ordem cronológica, no Quadro 3.

Quadro 3: Artigos selecionados

Autores	Título	Ano
Fabio, A.	<i>Positive Relational Management for Healthy Organizations: Psychometric properties of a New Scale for Workers.</i>	2016
Fabio, A., Giannini, M., Loscalzo, Y., Palazzeschi, L., Bucci, O., Guazzini, A., & Gori, A.	<i>The Challenge of Fostering Healthy Organizations: An Empirical Study on the Role of Workplace Relational Civility in Acceptance of Change and Well-Being.</i>	2016
Guerreiro, M., Barroso, A., & Rodrigues, E.	Organizações saudáveis e qualidade do trabalho na Europa. Desafios para organizações e profissões no setor público de saúde.	2016
Hofman, E., Halman, J., & Song, M.	<i>When to Use Loose or Tight Alliance Networks for Innovation? Empirical Evidence.</i>	2016

Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I.	<i>Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations.</i>	2016
Fabio, A.	<i>Positive Healthy Organizations: Promoting WellBeing, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations.</i>	2017
Giovannetti, E., & Piga, C.	<i>The Contrasting Effects of Active and Passive Cooperation on Innovation and Productivity: Evidence from British Local Innovation Networks.</i>	2017
Fernandes, S., Cesário, M., & Castela, G.	<i>Modern innovation challenges to firms and cities: the case of Portugal.</i>	2018
Henrique, P., Curado C., Jerónimo, H., & Martins, J.	<i>Facing the Dark Side: How Leadership Destroys Organisational Innovation.</i>	2019
Krüger, L., Pretorius, J., & Erasmus, L.	<i>Towards a Comprehensive Systematic Innovation Model: A Literature review.</i>	2019
Sun, Y., Liu, J., & Ding, Y.	<i>Analysis of the relationship between open innovation, knowledge management capability and dual innovation.</i>	2019
Gallegos, J., Durand, A., & Gomez, E.	<i>Organizational Innovation and Tech Innovation Persistence.</i>	2020
Williams, S., Panigyraki, A., Purkayastha, S., Chatudervi, S., Benn, J., & Darzi, A.	<i>Defining a Healthy Organisation in Primary Care: A Qualitative Interview Study.</i>	2020

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4. Análise

Organizações Saudáveis

Organizações saudáveis, de acordo com Guerreiro *et al.* (2016), são aquelas que possuem uma “agenda dual”, com foco nos objetivos organizacionais e na promoção da qualidade de vida dos colaboradores. Os autores avaliaram o projeto QUALITY, presente em oito países da Europa e em vários setores de atividades, afirmando que nas diversas gestões faz-se necessário alinhar os objetivos organizacionais com a promoção do bem-estar das pessoas que as compõem.

Fabio (2016), apresenta a validação de um instrumento utilizado na mensuração da gestão relacional positiva no trabalho, contando com a amostra de 251 trabalhadores italianos. Para a autora, os relacionamentos e experiências relacionais são considerados recursos essenciais para as organizações, as quais devem proporcionar condições ideais para apoiar relacionamentos adaptativos sob a égide da Psicologia Positiva. A avaliação considerou a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade, bem como o respeito, o cuidado e a conectividade, demonstrando a importância de desenvolver relacionamentos de apoio para diferentes contextos de vida, sobretudo no trabalho. Relacionamentos positivos emergem essenciais para a promoção do bem-estar individual e ajuda profissionais a viverem positivamente no mundo do trabalho, possibilitando o desenvolvimento de organizações saudáveis.

Em outra pesquisa, Fábio *et al.* (2016) afirma que as organizações precisam ser favoráveis ao desenvolvimento relacional. Os autores examinaram a ligação entre civilidade relacional no local de trabalho e aceitação da mudança e do bem-estar nas organizações. Organizações saudáveis promovem negócios saudáveis, contando com uma estrutura que cria uma linearidade entre o bem-estar dos colaboradores, o bem-estar organizacional e o funcionamento eficaz da organização.

Assim, são imprescindíveis esforços que visem a melhora dos recursos relacionais no ambiente de trabalho, tornando mais eficaz o gerenciamento, por parte das pessoas, de suas necessidades, promovendo o desenvolvimento de habilidades a fim de superar obstáculos e superar problemas.

Acerca do conceito de organizações saudáveis e negócios saudáveis, Fábio (2017) afirma que cultura, clima e práticas criam um ambiente favorável à saúde e segurança dos funcionários, a eficácia organizacional, e que organizações saudáveis conduzem para um negócio saudável e bem-sucedido, enfatizando a forte ligação entre a lucratividade organizacional e o bem-estar dos trabalhadores. A pesquisa descreveu como a psicologia organizacional positiva da saúde evoluiu a partir de psicologia da saúde ocupacional à psicologia da saúde ocupacional positiva, enfatizando a importância de uma abordagem preventiva. O foco se concentra em uma atitude organizacional positiva que propõe intervenções em diferentes níveis: indivíduo, grupo, organização e interorganização. Esta contribuição discute também a sustentabilidade de projetos de vida profissional e o significado do trabalho, enfatizando a importância de reconhecer, respeitar e usar o significado do trabalho como chave para o crescimento e o sucesso. Por fim, uma nova consciência se faz necessária na organização, aumentando, assim, os recursos, pontos fortes, e talentos de trabalhadores e grupos como a melhor forma de alcançar bem-estar e locais de trabalho saudáveis.

Compreendendo o ser humano como complexo e sistêmico, além de ser a estrutura vital de toda e qualquer organização, Salanova *et al.* (2016) afirmam que se faz necessária uma psicologia organizacional que opere por meio destes aspectos, favorecendo o desenvolvimento dos pontos fortes e saudáveis de pessoas e organizações, ao que chamam de psicologia organizacional positiva. Segundo as autoras, essa seria a corrente que se debruça sobre o desenvolvimento e funcionamento ideal e integral da saúde de indivíduos, organização e âmbito social, objetificandose

no bem-estar no trabalho e culminando em organizações saudáveis na busca pela excelência organizacional, sucesso financeiro, capital humano saudável - físico e psicológico -, cultura e clima positivo, além da resiliência.

Nesse contexto é que surge o Modelo *HERO*, modelo de avaliação da saúde organizacional, que conduz “à ações sistemáticas, planejadas e proativas para melhorar os processos e resultados tanto dos funcionários quanto da organização como um todo” (Salanova *et al.*, 2016, p. 178). O modelo é baseado em três principais componentes: colaboradores saudáveis, recursos e práticas organizacionais saudáveis e resultados organizacionais saudáveis, sendo que estes se relacionam mutuamente, além da manutenção de relações sociais, por parte da organização, excelentes.

Williams *et al.* (2020) buscaram desenvolver qualitativamente uma estrutura conceitual para a saúde organizacional, no contexto das práticas de Gestão de Pessoas no Reino Unido, por meio de um estudo que realizou 33 entrevistas, revelando seis temas: estratégia, recursos, liderança, bem-estar pessoal, capacidade de mudança e formas de trabalhar. O estudo fornece uma nova visão sobre os elementos essenciais necessários para um alto desempenho sustentável em atenção primária e é a primeira a desenvolver um conceito estrutural para a saúde organizacional dentro das práticas da Gestão de Pessoas. Verificaram também, que os temas trabalhados separadamente não justificam uma organização saudável, que a estratégia de uma prática moldada, em grande parte, pelo equilíbrio da responsabilidade e indicadores de desempenho e financeiros, porém é preciso que estejam claros para todos os colaboradores. Também que a liderança é essencial para uma organização saudável, em que os líderes precisam ser acessíveis, oferecendo apoio e orientação, que os recursos não são apenas a infraestrutura, mas a própria equipe, e que o investimento financeiro é um recurso vital. Por fim, as práticas saudáveis de Gestão de Pessoas dependem de um trabalho motivado, em que o bem-estar da equipe é essencial, aliado ao

fornecimento de um salário adequado, e que, os caminhos de trabalho adotados devem ser claros, atualizados e eficientes, e ainda, a capacidade para mudança exige motivação de forma individual.

Inovação

Krüger *et al.* (2019) tiveram como objetivo de elencar processos de inovação com foco sistemático por meio de uma revisão da literatura, o que, de acordo com os autores, proporcionaria o gerenciamento da inovação de forma diferenciada e com melhores resultados. O processo de inovação deve estimular a criatividade das pessoas, aumentando seu índice de satisfação com o ambiente de trabalho e gerando ainda mais recursos criativos. Os métodos de inovação relacionados, incluem: inovação sistemática, métodos criativos para resolução de problemas - métodos de redefinição, técnicas de criação de ideias, avaliação e seleção de ideias, implementação de ideias, técnicas ecléticas e diversas -, e a chamada Teoria da Resolução de Problemas Inventivos (TRIZ).

A TRIZ inclui métodos adicionais, elencando vertentes relacionadas à estagnação do processo inventivo, a saber: inércia psicológica (por parte dos colaboradores), definição de problemas - explorar problemas, análise de funções e atributos, análise da curva S, ideação e resultado final ideal, mapeamento de percepções - , solução de problemas e avaliação das soluções derivadas. Os autores concluem que existem três parâmetros de desenvolvimento da inovação que não são considerados: as finanças, a estratégia e os recursos humanos, ao passo que estes últimos geram problemas de política social, ocasionando conflitos e contradições e retardando a inovação organizacional.

A fim de analisar quais ações, das organizações portuguesas, possuem maior destaque em termos de inovação em geral, propensão para inovação e sustentabilidade da inovação, Fernandes

et al. (2018), aplicaram a metodologia HJ-Biplot sobre uma amostra válida do *Community Innovation Survey* (CIS) 2012, uma pesquisa que relaciona índices de inovação em toda a comunidade europeia. Os portugueses têm buscado soluções em conjunto, frente ao advento da transformação digital, por meio dos chamados “campos de treinamento”, que na verdade se configuram como aceleradores de inovação. A proposta destes ambientes se concentra em auxiliar empreendedores por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências, permitindo que as empresas identifiquem e explorem novas oportunidades de mercado.

A cooperação e parceria entre as equipes participantes estimula o processo de aprendizagem e gera motivação, assumindo um caráter dinâmico. Mesmo que os modelos de negócios sejam distintos, os desafios encontrados e as estratégias criadas para enfrentá-los podem servir a todos. Estas ações são as que merecem destaque, pois tem possibilitado um crescimento expressivo no mercado de inovação português.

O estudo de Gallegos, Durand e Gomez (2020) focou na análise do comportamento de empresas de manufatura peruanas, com baixa ou média-baixa tecnologia, quanto ao seu desenvolvimento em inovação, utilizando de dados da Pesquisa Nacional de Indústrias de Manufatura de 2012 a 2015 e onde, ao final, são examinadas 271 empresas. De acordo com os autores, empresas que realizam inovações organizacionais persistentes possuem maior possibilidade de realizar inovações de processo do que desenvolverem produtos inovadores. Além disso, empresas e indústrias pertencentes a economias emergentes, que possuem pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento, encontram na sua relacionalidade - redes de mercado - uma base sólida para criar inovação. A rede constitui-se por clientes, fornecedores e concorrentes que, quando conectados, são capazes de incorporar tecnologias em seus produtos e conhecimentos que auxiliem no processo de inovação. Universidades e centros de pesquisa também fazem parte

desta rede, contribuindo com o acesso a um conhecimento tecnológico específico, operando como parceiros estratégicos na redução de custos operacionais e aumento da competitividade de mercado.

A essência da inovação, conforme Sun *et al.* (2019), está na utilização do conhecimento. Para garantir inovação e sustentabilidade, os autores construíram um elo interno estrutura para inovação aberta, capacidade de gestão do conhecimento e inovação dupla. Os resultados da pesquisa mostram que tanto a inovação aberta quanto a capacidade de gestão do conhecimento têm uma influência positiva na dupla inovação, bem como, o impacto da inovação aberta voltada para dentro sobre a inovação de exploração é mais proeminente do que o exterior inovação aberta orientada. E ainda, que o impacto de orientado para fora a inovação aberta na inovação de exploração é mais proeminente do que a inovação aberta orientada para dentro, também que a capacidade de gestão do conhecimento intercede parcialmente na inovação aberta e na inovação dupla, enquanto a inovação aberta influencia a inovação dupla, transmitindo conhecimento e alimentando a inovação, promovendo assim a inovação dupla como o desenvolvimento sustentável da inovação.

A publicação de Giovannetti e Piga (2017), buscou estudar os efeitos contrastantes sobre inovações e produtividade decorrentes de cooperação ativa, em atividades de inovação entre concorrentes, e de cooperação passiva, induzida por *spillovers* dessas atividades. Os autores trazem a função de produtividade de três estágios, para avaliar os efeitos da cooperação, mostrando que as empresas inovações são apoiadas por sua cooperação ativa dentro de sua rede de inovação local de fornecedores e clientes e por cooperação passiva por meio de *spillovers* dos setores. Identificaram também que a cooperação ativa em atividades de inovação entre os concorrentes reduz suas taxas de inovação e, indiretamente, a produtividade. Conseqüentemente, as políticas e

estratégias de inovação que visam coibir ativos a cooperação entre os concorrentes, ao mesmo tempo que a encoraja dentro da rede de inovação local de uma empresa, pode contribuir para a introdução de todo o sistema de inovações de processo e produto e, finalmente, a produtividade.

Hofman *et al.* (2016) por meio de evidências empíricas, buscaram responder em sua pesquisa, quando usar redes *Loose* ou *Tight Alliance* para Inovação, com o propósito de examinar o impacto de diferentes graus de conexão organizacional entre os membros da inovação redes de projetos de aliança sobre o desempenho comercial de inovações colaborativas, em especial, como tipo de inovação (inovação modular vs. inovação arquitetônica) modera essa relação. Usando dados de 664 produções de redes de inovação de cinco indústrias diferentes nos Estados Unidos, os autores descobriram que o grau de conexão da organização internacional entre os membros da rede de inovação afeta significativamente o desempenho comercial de inovações colaborativas e que o tipo de inovação tem um efeito moderador significativo. Também evidenciaram que o impacto no desempenho da inovação comercial da conexão organizacional é positiva para as inovações modulares e negativa para inovações arquitetônicas. Por fim, o sucesso da inovação colaborativa é dependente da configuração da rede de inovação no trabalho e sobre o tipo de inovação.

A liderança destrutiva, por meio da ausência do cuidado, pode afetar, negativamente, o processo de inovação organizacional, e a este escopo que Henrique, Curado, Jerónimo e Martins (2019) se detém, propondo analisar os efeitos da liderança destrutiva sobre a inovação organizacional e a inserção do clima de cuidado como uma variável atenuante de tais efeitos. Para tanto, aplicou-se um questionário online com 210 colaboradores de 80 organizações portuguesas, de diferentes setores. Os reflexos gerados na organização se dão por meio da alta rotatividade, baixo absentéismo e baixo comprometimento organizacional, além de mitigar os aspectos

essenciais à inovação organizacional, tais como a criatividade, o senso de pertencimento para o desenvolvimento inovador, o engajamento, trabalho em equipe e, sobretudo, a capacidade de escolhas e de assumir riscos, por temerem reações negativas. Como contraponto, o clima de cuidado, relacionado aos critérios éticos, sejam eles individuais ou coletivos, favorece a tomada de decisão, pois se baseia no cuidado e no bem-estar da coletividade e, em consequência, da organização como um todo. Dentro deste clima de cuidado, a liderança destrutiva tem menos chances de sobreviver e, em consequência, cria-se um ambiente propício à inovação organizacional.

5. Conclusões

A inovação pode ser compreendida como o grande fulcro das organizações que compõem a sociedade do conhecimento e, por esta razão, exige esforços e estratégias bastante específicas dos processos de gestão, seja de pessoas ou da própria inovação. Ao finalizar a revisão sistemática da literatura, não foram encontrados artigos voltados ao escopo da problemática desta pesquisa, com o objetivo de analisar a relação entre inovação e organizações saudáveis. Contudo, os autores compreendem a existência de uma lacuna passível de ser preenchida, considerando os subsidiados fornecidos pela literatura colhida.

Criar um ambiente que propicie os processos de inovação requer aspectos imprescindíveis, seja a nível individual, grupal e organizacional: políticas e estratégias de cooperação - a fim de estimular o processo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos e experiências -; investimento em treinamento e capacitação de colaboradores; estímulo ao desenvolvimento de trabalho em equipe; criação de um ambiente com relacionalidade saudável, baseada em um clima

de cuidado que priorize o bem-estar das pessoas, favorecendo a criatividade, a satisfação com o ambiente de trabalho, tomada de decisão e resolução de problemas.

Observando-se tais aspectos, tornam-se evidentes as relações entre o que se exige para o desenvolvimento de um ambiente propício à inovação, e o todo o instrumental fornecido pelo campo das organizações saudáveis, abrigado na psicologia positiva. Estas também se direcionam à práticas positivas voltadas aos âmbitos individual, grupal e organizacional, além do social, focando nos objetivos organizacionais e na promoção da qualidade de vida dos colaboradores, permeados pelo bem-estar, relacionalidade cívica, positiva e saudável, foco em pontos fortes e competências, culminando em indivíduos mais motivados, criativos, com capacidade resolutiva frente à problemas, com fácil adaptabilidade, motivados, bem como o alcance de resultados organizacionais positivos, saudáveis e eficientes.

Após minerar ideias, enviesando os conceitos de inovação e organizações saudáveis, os autores afirmam a existência de afinidade e a necessidade de se construírem pontes entre os temas, e sugerem que futuras pesquisas passem a transversalizar-los como uma nova possibilidade de se acelerar os processos de inovação por meio do desenvolvimento de práticas que potencializem organizações a tornarem-se mais saudáveis.

Referências

- Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers*, 8, 1-6.
- Fabio, A. (2016). Positive Relational Management for Healthy Organizations: Psychometric properties of a New Scale for Workers. *Frontiers*, 7, 1-9.
- Fabio, A., Giannini, M., Loscalzo, Y., Palazzeschi, L., Bucci, O., Guazzini, A., & Gori, A. (2016). The Challenge of Fostering Healthy Organizations: An Empirical Study on the Role of

- Workplace Relational Civility in Acceptance of Change and Well-Being. *Frontiers*, 7, 1-9.
- Fernandes, S., Cesário, M., & Castela, G. (2018). Modern innovation challenges to firms and cities: the case of Portugal. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(2), 33-42.
- Gallegos, J., Durand, A., & Gomez, E. (2020). Organizational Innovation and Tech Innovation Persistence. *Journal of Technology Management & Innovation*, 15(3), 52-61.
- Giovannetti, E., & Piga, C. (2017). The Contrasting Effects of Active and Passive Cooperation on Innovation and Productivity: Evidence from British Local Innovation Networks. *Intern. Journal of Production Economics*, 187, 102-112.
- Guerreiro, M., Barroso, A., & Rodrigues, E. (2016). Organizações saudáveis e qualidade do trabalho na Europa. Desafios para organizações e profissões no setor público de saúde. *Organizações & Sociedade*, 23(78), 421-437.
- Henrique, P., Curado C., Jerónimo, H., & Martins, J. (2019). Facing the Dark Side: How Leadership Destroys Organisational Innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(1), 18-24.
- Hofman, E., Halman, J., & Song, M. (2016). When to Use Loose or Tight Alliance Networks for Innovation? Empirical Evidence. *Journal of Prod. Innov. Management*, 00(00), 1-20.
- Krüger, L., Pretorius, J., & Erasmus, L. (2019) Towards a Comprehensive Systematic Innovation Model: A Literature review. *SAIEE ARJ*, 100(1), 39-46.
- OMS. (2020). Coronavirus disease 2020. *Situation Report – 51*. Recuperado em 26 de setembro, 2020, de https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situationreports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2016). Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Sampaio, R., & Mancini, M. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83-89.
- Sun, Y., Liu, J., & Ding, Y. (2019). Analysis of the relationship between open innovation, knowledge management capability and dual innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(1), 15-38.
- Willerding, I. A. V. (2015). Arquetipo para o Compartilhamento do Conhecimento à Luz da Estética Organizacional e da Gestão Empreendedora. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

Williams, S., Panigyraki, A., Purkayastha, S., Chatudervi, S., Benn, J., & Darzi, A. (2020). *Defining a Healthy Organisation in Primary Care: A Qualitative Interview Study*. ***Hospital Topics***, 98(2), 68-79.