

A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE SAÚDE

Beatriz Leite Gustmann de Castro¹
Márcia Otelakoski²
Giovanna Pezarico³
Audrey Merlin Leonardi de Aguiar⁴

Área de conhecimento: Administração

Eixo Temático: Gestão de Pessoas; comportamento; Gestão do Conhecimento.

RESUMO

O presente estudo objetivou analisar o processo de comunicação organizacional na contribuição para a promoção de ambientes de inovação em serviços de saúde. De modo específico, a pesquisa teve como lócus de pesquisa, um laboratório de análises clínicas, localizado na região Sudoeste do Estado do Paraná. Como contexto da pesquisa, partiu-se da premissa de que a inovação conquista um espaço de estudo relevante na área de serviços em saúde. Desta forma estreita-se a relação entre saúde e inovação, considerando o crescente desenvolvimento nacional, que exige cada vez mais a qualidade em serviços desta natureza. Os pressupostos metodológicos foram orientados pela abordagem qualitativa, descritiva, por meio de estudo de caso e coleta de dados mediante entrevistas semi-estruturadas. Os sujeitos de pesquisas que integraram o estudo referem-se aos gestores e colaboradores de níveis estratégico, tático e operacional da organização. A análise guiou-se pela metodologia da Análise de Conteúdo. As bases conceituais foram subsidiadas por autores como Choo (2010), Manual de Oslo (2004), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), dentre outros. Como síntese, verifica-se, de modo preliminar, ações embrionárias de inovação na organização estudada. Tendo em vista que as análises estão em fase de desenvolvimento, é preciso considerar que a comunicação permite um ambiente voltado à inovação.

Palavras-chave: Ambientes de Inovação. Serviços em Saúde. Comunicação.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é resultante de estudo que objetivou analisar o processo de comunicação organizacional na contribuição para a promoção de ambientes de inovação em serviços de saúde, destacando os elementos da comunicação que contribuem para a criação de ambientes de inovação e a articulação dos elementos

¹ Acadêmica do Curso de Administração da UTFPR/Câmpus Pato Branco.

beatriz_gustmann@hotmail.com.

² Acadêmica do Curso de Administração da UTFPR/Câmpus Pato Branco.

marcia_otelakoski@hotmail.com.

³ Doutora em Tecnologia. Docente do Curso de Administração da UTFPR/Câmpus Pato Branco. Pesquisadora do Centro de Pesquisa e Apoio ao Desenvolvimento Regional – CEPAD.
gpezarico@utfpr.edu.br.

⁴ Mestre em Ciências Sociais. Docente do Curso de Administração da UTFPR/Câmpus Pato Branco. Pesquisadora do Centro de Pesquisa e Apoio ao Desenvolvimento Regional – CEPAD.

leonardi@utfpr.edu.br.



da comunicação à cultura interna da organização para a criação de ambientes de inovação. De fato, tem-se o reposicionamento de mercado no qual é possível destacar as inovações tecnológicas e pela crescente expansão econômica, com um público cada vez mais exigente, sendo que o setor é o principal agente responsável pela promoção da saúde, da qualidade de vida e longevidade das pessoas.

No campo da Administração, a inovação tem sido importante aliada nas transformações organizacionais, no sentido de orientar e instrumentalizar para práticas arrojadas de produção, estruturas e comunicação. Assim, a Administração e inovação estão diretamente ligadas não apenas no âmbito tecnológico, mas na busca por indicadores efetivos de produtividade, alterando demandas sociais, promovendo modalidades de trabalho e o diálogo de saberes.

A atual conjuntura contempla também uma problemática em diálogo com as expectativas e necessidades do mercado consumidor, mas também em relação às expectativas dos públicos internos das organizações, principalmente no que tange ao desenvolvimento de competências e habilidades diversas. Nesta cadeia tecnológica e cada vez mais exigente, a inovação ganha destaque como elemento fundamental para o mercado contemporâneo. Inovar é mais do que simplesmente criar um produto ou serviço novo ou mais elaborado, mas sim, fazer com que este seja aceito pelo público e pela sociedade, fazendo realmente a diferença para os consumidores.

No decurso, pela busca da inovação a comunicação se efetiva como uma ferramenta de intercâmbio de informações e experiências vitais ao estímulo à inovação, a partir do qual as pessoas interagem e constroem suas percepções. Neste caso a comunicação configura-se também como importante elemento de mediação que se articula a partir da diversidade de modo a subsidiar as organizações na apropriação dos conhecimentos de forma a agregar em qualidade e satisfação, promovendo a autonomia dos seus colaboradores, sensibilizando-os para os espaços de participação nas organizações.

O segmento de serviços, cujo crescimento significativo das últimas décadas esteve atrelado às novas práticas de gestão e à perspectiva de gestão da inovação em seus processos. Tal segmento tem apresentado trajetória ainda mais intensificada na área de serviços em saúde, principalmente em reflexo da inserção



de tecnologia qualificada, da maior proximidade dos seus clientes ao processo de avaliação e em virtude das novas dinâmicas assumidas por este mercado.

Diante do exposto a inovação em serviços de saúde é primordial. Assim, a realização de pesquisas e estudos com o intuito da melhoria na prestação de serviços e tecnologia justifica-se, tendo em vista que a demanda por novas tecnologias é constante relacionando ao desejo fundamental da sociedade, ou seja, ela está na interseção entre o sistema de inovação e bem-estar.

Para discutir tal temática, o presente artigo está estruturado a partir de momentos específicos. O primeiro momento busca explicitar os principais referenciais teóricos que subsidiaram o estudo. O segundo momento evidencia o percurso metodológico do estudo, principalmente, no que tange as técnicas e abordagens que orientaram. O terceiro momento reúne as discussões em torno dos referenciais balizadores do estudo, frente aos excertos e perspectivas discursivas assumidas pelos sujeitos de pesquisa. Por fim, são apresentadas algumas sínteses, contudo, preliminares, tendo em vista que as mesmas encontram-se em fase de desenvolvimento.

2 REFERENCIAL TÉORICO

O termo inovação tem sido pauta de vários debates de ordem social, política e econômica. Entretanto, sua definição é polissêmica, de acordo com as elaborações específicas das áreas de conhecimento. Para Tidd, Bessant, Pavitt (2008, p.23) “a Inovação não consiste somente na abertura de novos mercados, pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros”.

Outra definição indispensável de referência está presente no Manual de Oslo, documento publicado pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), que tem o objetivo de orientar e padronizar, conceitos, metodologias de pesquisa e desenvolvimento direcionados a inovação nas indústrias. O documento ressalta que,

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na



organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2006, p.55).

O conceito descrito pelo Manual de Oslo auxilia na elucidação de frequentes dúvidas sobre o tema, e permeia um acesso que vai ao encontro às perspectivas do mercado referentes à inovação. Essa explanação visa conduzir e orientar para a inovação elaborada no mercado atual, nesta óptica Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), ampliam o entendimento no quesito da Inovação.

A inovação esta associada à introdução, com êxito, de um produto (ou serviço) no mercado ou de um processo, método ou sistema de organização. Essa implementação pode ser de algo que até então não existia ou que contém alguma característica nova e diferente do padrão em vigor (FINEP, 2011). Assim, para ser considerada inovação, é preciso sua implementação e obtenção de vantagens em relação aos demais competidores do mercado (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011, p.25).

Contudo, inovações vem surgindo com intensidade, em virtude das mudanças de mercado que são crescentes, a Inovação determina em alguns segmentos a continuação e permanência no mercado aliados ao conhecimento que determina a competitividade e o contínuo desenvolvimento das organizações. Como visto anteriormente, a inovação resulta de um processo contínuo de criação ou renovação de algo já existente, que busca satisfazer as necessidades e desejos, cada vez mais exigentes, do mercado consumidor ou das demandas organizacionais. Essa criação pode se dar por maneiras distintas, muitas vezes desejadas e bem planejadas, para atingir a efetividade esperada. Tidd, Bessant e Pavitt, enfatizam que a inovação pode se apresentar em quatro tipos:

- Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005, p.30).

Com a oferta maior de produtos e serviços a sua disposição, os clientes vêm se tornando cada vez mais exigentes. Esse fato faz com que as organizações busquem novas formas de satisfazer os consumidores, atendendo suas



necessidades com qualidade a fim de alcançar a sobrevivência dos negócios e a competitividade no mercado.

Tal perspectiva implica em considerar o processo inovativo como constante, em produtos/serviços ou até mesmo agregando valor a um produto ou serviço já existente. Como esclarecem Tidd, Bessant e Pavitt:

As pesquisas sugerem que há uma forte correlação entre o desempenho mercadológico e a inserção de novos produtos. Produtos novos permitem capturar e reter novas fatias de mercado, além de aumentar a lucratividade em tais mercados (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005, p. 25).

As transformações constantes conduzem a repensar as formas de inovação de maneira que se obtenham benefícios, haja vista que a vida útil dos produtos/serviços está se tornando cada vez menor. Os autores acima referidos esclarecem algumas relações existentes inovação e competitividade:

Fórmula que conceitualmente não é difícil estabelecer a relação entre a inovação e a competitividade, e por consequência, o desempenho das empresas. A forma como a inovação afeta a posição competitiva de uma empresa varia de acordo com a profundidade da inovação, permitindo à empresa inovadora desde a simples criação de uma nova relação custo-benefício para seu produto até o estabelecimento de um novo padrão de competição que modifique o modelo vigente antes da inovação (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2001, p.173).

Deste modo, as inovações são importantes porque permitem que as empresas conheçam novos mercados, aumentem seus lucros, adquiram conhecimento e possam agregar valor à sua marca. Dietrich e Rodrigues et al., (2006, p. 02) salienta, que “os benefícios da inovação não se limitam apenas às empresas; a inovação proporciona um aumento considerável no nível de emprego e renda de regiões e países, abrindo assim, as portas para o mundo globalizado”, ou seja, a inovação contribui para mudanças significativas nos ambientes que esta estabelecida, e vai além das instituições empresariais, buscando resultados concretos.

Cabe salientar, que em decorrência das transformações tecnológicas e sociais contemporâneas, o capital intelectual assume o processo de valorização das pessoas como principal patrimônio de uma organização, pois estas não apenas



incumbidas de realizar determinadas tarefas foram demandadas no sentido de propor soluções de problemas trabalhando lado a lado com a inovação.

Diante disso, as empresas podem proporcionar aos colaboradores ambientes favoráveis para a criação de inovações. Afinal a empresa é o espaço onde as interações e trocas de experiências acontecem, e o conhecimento pode ser criado e compartilhado entre as pessoas. Para uma melhor compreensão, o conceito de “Ba” ou contexto capacitante, pode ser utilizado para uma análise a respeito da criação do conhecimento, assim Nonaka e Konno (1998) contribuem que:

iniciaram a discussão que levou ao conceito de ba, perguntando: “É possível gerenciar o conhecimento assim como é feito com outros recursos?”. A fim de abordar esta questão, que introduziu o conceito de ba, aproximadamente traduzido na palavra em Inglês “space” (espaço). Eles afirmaram que o conceito de ba foi proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (1990) e desenvolvido por Shimizu (1995). Este “espaço para novos relacionamentos” podem ser físicos (por exemplo, escritórios, locais de trabalho), virtual (por exemplo, e-mail, teleconferência), mental (por exemplo, partilha de experiências, ideias, ideais), ou qualquer combinação deles (CHOO e ALVARENGA NETO, 2010, p.04).

Assim, entende-se por “Ba”, o espaço utilizado para a interação e criação do conhecimento, visto que, para que haja conhecimento, é preciso um lugar, um ponto de encontro de informações. Para facilitar esta interação, existem quatro agentes importantes envolvidos no processo, o aspecto comportamental, cognitivo, sistemas de informação e estratégia.

1. Social/ comportamental: relações sociais e interações baseadas em normas e valores como confiança, cuidadosa, empatia, investigação atenta e tolerância.
2. Cognitivo/ epistêmico: a necessidade de ambas: diversidade epistêmica e conhecimento comum ou práticas epistêmicas compartilhadas e compromissos.
3. Sistemas de informação/ gestão: a utilização de sistemas de informação e gestão de processos de informação para apoiar as atividades de conhecimento.
4. Estratégia / estrutura: a necessidade de organização e sua gestão para fornecer orientação e estrutura (CHOO e ALVARENGA NETO, 2010, p.08).

Sobre esta perspectiva, a gestão do conhecimento está fortemente ligada ao gerenciamento das pessoas, a estrutura da organização e as tecnologias utilizadas para a gestão, como afirmam Choo e Alvarenga Neto (2010, p.16) “entre os fatores centrais do GC, em especial os fatores críticos são: o fator humano (cultura, pessoas



e liderança), aspectos organizacionais (estruturas e processos), tecnologia da informação, bem como uma estratégia de gestão de processos”.

Como orientam os autores citados em relação à gestão do conhecimento, estes fatores devem ser unidos e organizados de forma a contribuir para a criação de um ambiente favorável para a inovação. Desta forma, alguns aspectos como a cultura organizacional, a influência da liderança e da comunicação, estão diretamente conectadas à construção de conhecimento em uma organização. A cultura da organização e a liderança estão fortemente relacionadas, pois o líder tem a capacidade de influenciar e modificar a cultura da empresa à medida que estabelece novas regras, direciona a determinado foco, bem como a maneira como se relaciona com as pessoas e como lida com as situações quotidianas. Segundo Arruda apud Freitas (1991, p. 11) “os elementos culturais fornecem uma forma de interpretação onde os comportamentos são aderidos pelos membros de uma organização”. Eles servem para disseminar a cultura aos novos integrantes, cabendo ao líder possibilitar que os colaboradores tomem iniciativas de criação, baseados nas diretrizes propostas.

Do mesmo modo, a liderança tem o papel fundamental de favorecer um ambiente propício para a criação do conhecimento. De nada adianta a empresa se utilizar de tecnologias e automações, buscando favorecer o processo inovativo através do aumento da produtividade, diminuição dos esforços de trabalho e aumento da qualidade da produção, se não houver um líder que instigue e direcione seus colaboradores para o desenvolvimento de competências para este fim.

No que se refere à atuação dos gestores com relação a inovações foram registrados que a alta direção lidera o estímulo e de modo geral os gestores orientam as equipes, apontam o rumo, delegam, educam via exemplo, estimulam a geração de ideias, na medida em que outros fatores de inovação estão presentes, como trabalho em equipe, autonomia, liberdade para criar, mas os entrevistados lembram a característica centralizadora da organização que agora passa por um processo de mudança (ARRUDA, 2006, p.103).

Para que a liderança seja uma aliada na criação de inovações é necessário que os líderes sejam estratégicos e organizem o ambiente de forma a influenciar seus colaboradores para uma mudança voltada à inovação, através de suas competências e habilidades.



Comunicar-se é fator vital na sociedade. Através desta ferramenta é que se transfere e compreende significados, que possibilitam a interação e o compartilhamento de experiências e interesses comuns entre indivíduos. Para Kunsch (2003, p. 161) “comunicar é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informação”. De acordo com a concepção da autora seria interessante que a comunicação ocorresse em forma de diálogo ou transmissão de pensamento, mas, sobretudo que ao ser transmitida a mensagem fosse compreendida da mesma forma tanto emissor quanto receptor. Por sua vez, Robbins destaca a relevância da comunicação inserida na organização:

Nenhum grupo pode existir sem comunicação, ou seja, sem a transferência de significados entre seus membros. Apenas através da transferência de significados de uma pessoa para outra é que as informações e as ideias podem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida. Em um grupo em que um indivíduo fala apenas alemão e os demais não sabem o idioma, ele não conseguirá ser bem compreendido. Portanto, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado (ROBBINS, 2005, p. 232).

No panorama atual, prioriza-se a comunicação, principalmente por que se constitui elemento essencial para efetivação de negócios nas empresas e uma ferramenta importante para o adequado funcionamento e êxito na empresa. Por outro lado, se a comunicação for ausente ou não conseguir transferir e interpretá-la pode ocasionar prejuízos imensuráveis à organização. Como ressalva Terciotti e Macarenco,

A comunicação organizacional é uma área relativamente nova, surgida em meados do século XX, e multidisciplinar na qual podem atuar profissionais das áreas de comunicação social (relações públicas e propaganda e publicidade) jornalismo, administração de empresa e letras (TERCIOTTI e MACARENCO, 2010, p.36).

Deste modo, entende-se a comunicação organizacional como uma categoria de comunicação que ocorre no contexto de uma organização. A acirrada concorrência levou as empresas à busca de ferramentas eficazes ao seu melhor desempenho, culminando com o crescimento intenso da tecnologia da informação e comunicação que proporcionou benefícios e traçou novos posicionamentos estratégicos organizacionais.



Em relação à inovação na comunicação Carvalho, Reis e Cavalcante, comentam que:

Também um processo eficaz de comunicação externa é fundamental para que, de fato, ocorra a inovação. De que adianta a empresa criar um novo produto/serviço, se os clientes não souberem disso? Muitos casos de introdução de novos produtos ou serviços foram malsucedidos em razão da fragilidade no processo de comunicação externa (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011, p. 92).

A partir desta análise, verifica-se que a comunicação se disseminada corretamente favorece a empresa, integrando o processo como instrumento eficaz e eficiente, atendendo as reais necessidades da organização. Além disso, contribui para o clima organizacional apropriado. Ante o exposto, para as contribuições se evidenciarem no ambiente organizacional, a avaliação precisa ser periódica, com a finalidade de auferir melhores resultados através da comunicação organizacional, como apresenta Bueno (1995, p. 9) a comunicação é parte imprescindível da empresa “hoje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte às costas para o trabalho de comunicação”.

As empresas estão se conscientizando da influência da comunicação no atual cenário econômico, político, social, partindo desta informação, o aprimoramento do processo comunicativo é postulado a todos que se interessam pela capacitação pessoal e profissional. Nesta perspectiva, empresas que voltam-se para a área de comunicação enfrentam menos conflitos internos, pois possuem conhecimento de gerenciamento da informação.

Neste sentido, o conhecimento possibilita adequados fluxos de comunicação, que auxiliam na resolução de problemas e na disseminação da informação. No entanto, Nonaka e Takeuchi (1997), contribuem com estudos sobre conhecimento que esta diretamente ligada com a comunicação,

Criar novos conhecimentos também não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização. Os membros da equipe de desenvolvimento de novos produtos da Canon, por exemplo, realizam reuniões em um hotel local durante um fim de semana inteiro para discutir uma questão ou problema crítico (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 10).

A abordagem da criação de novos conhecimentos é extremamente relevante para o aperfeiçoamento da comunicação, pois é a partir da interação, do debate e do



diálogo que se pode entender o processo da comunicação e também criar ambientes inovadores. Assim, os aspectos conceituais básicos da comunicação podem induzir à inovação. Neste sentido, segundo Robbins (2010), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. Todavia, essas funções básicas da comunicação são propostas para se ter conhecimentos da abrangência da mesma, mas nesse contexto muitas outras atribuições podem ser apontadas para a melhoria constante desse canal de informação. Nessa conjuntura, Dumbleby e Burton (1990, p. 35), argumentam que “(...) comunicação não é algo apenas sobre a fala, mas sobre o falar e o ouvir. Não é como uma fotografia, mas sim algo como fotografar e, ao mesmo tempo, ver o fotógrafo, participando do ato”.

A partir deste enfoque, as disposições das direções da comunicação permitem identificar falhas existentes ou até mesmo aperfeiçoar sua utilização. Segundo Robbins (2010), a comunicação descendente ocorre quando os administradores devem explicar as razões pelas quais uma decisão foi tomada. Neste sentido, o comprometimento com o trabalho é mais significativo para os colaboradores quando cientes das razões das mudanças na empresa. Outro fator de influência é contemplar o processo cultural da organização, ou seja, os colaboradores sentem-se realmente parte da empresa quando gestores dirigem-se a eles para buscar uma opinião sobre determinado assunto. Os problemas decorrentes são relativos à comunicação descendente que requer uma resolução ou outras posturas diante de tais acontecimentos.

Já a comunicação ascendente que abrange gestores e líderes tem por finalidade compreender como os colaboradores percebem a organização e seu espaço de trabalho, suas informações podem contribuir para a melhoria da organização como propósito de tornar um ambiente favorável, propiciando uma gestão que vise à qualidade de vida dos envolvidos. As modalidades de comunicação expostas podem apresentar dificuldades ou distorções por alguns aspectos que impedem uma comunicação clara e precisa. Neste sentido, Robbins (2010) enfatiza, que as barreiras da comunicação eficaz geram perdas para a empresa se não tratadas de forma imediata:

A filtragem se refere à manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de maneira mais favorável. (...) Percepção seletiva o assunto surge mais uma vez porque o receptor no processo de



comunicação vê e escuta seletivamente, com bases nas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. Sobrecarga de informação, as pessoas têm uma capacidade finita de processar informações. Quando as informações com as quais temos que trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 343-344).

As barreiras elencadas por Robbins *et al.* (2010), são aspectos a serem repensados na organização e que necessitam de avaliações constantes para não comprometerem os resultados esperados. Logo, os gestores devem acompanhar o processo de comunicação da empresa e estar aptos a interferir promovendo os ajustes necessários. Em virtude disso, os gestores necessitam voltar-se ao processo de comunicação, considerando-o como elemento estratégico da empresa. Na concepção de Kunsch (2009, p. 89), “(...) existem várias maneiras para identificar e tentar compreender como se processa a comunicação nas organizações a partir de uma filosofia da cultura organizacional, da cultura autoritária, da cultura corporativa e da adoção de políticas organizacionais”, que constituem uma gama de instrumentos a favor da comunicação eficiente e eficaz, constituindo um recurso diferencial para a competitividade. No entanto, com a fala de Kunsch pode-se compreender que é enfatizado a comunicação não como forma isolada, mas como um conjunto de ações que requer planejamento e direção estratégica alinhados com os objetivos da organização.

A partir de tais concepções, a comunicação torna-se elemento imprescindível na transformação da atual conjuntura de mercado, conforme salienta Nonaka e Takeuchi (1997, p. 225): “a inovação contínua é olhar para fora e para o futuro, prevendo algumas mudanças no mercado, na tecnologia, na concorrência ou no produto”. Isso quer dizer, que a inovação contínua leva vantagens competitivas e determina a permanência e o desenvolvimento organizacional na contemporaneidade.

Seguindo o pensamento de Cajazeira e Cardoso (2009) para que as organizações obtenham sucesso na criação de produtos e processos inovadores, é importante que haja uma aliança colaborativa entre e, principalmente, o público interno da organização, mas também com fornecedores, centros de pesquisa e entidades públicas. Visualizam-se então três aspectos comunicativos para realização de inovações: a comunicação praticada com as pessoas que integram a



organização, a comunicação com os parceiros e a comunicação com os consumidores, esses três públicos precisam ser sensibilizados à criatividade, motivados a desenvolver e influenciados ao consumo das inovações.

É importante salientar também, a importância da comunicação no processo de difundir as inovações a todos os membros do processo. Para que isso ocorra de maneira eficiente é fundamental que os quatro fatores, inovação, comunicação, canais e tempo, estejam integrados, visto que, a falha de um deles pode comprometer todo processo:

O processo de comunicação é central para que inovações se propaguem. Vale ressaltar que os quatro fatores - inovação, comunicação, canais, tempo - precisam estar alinhados para produzirem resultados, desde inovações incrementais em uma linha de produtos e serviços, até inovações que modifiquem o modelo de negócio da empresa (CAJAZEIRA e CARDOSO, 2009, p.5).

Ante o exposto, tem-se na comunicação papel fundamental para o desenvolvimento de inovações, visto que, é por esse instrumento que ocorrem as trocas de experiências e a geração de conhecimento nas organizações, contribuindo para que o clima e a cultura organizacional sejam favoráveis aos ambientes inovadores, alcançando metas e projeções, estimulando os colaboradores a participarem ativamente do processo das mudanças da organização.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Frente aos objetivos traçados para o presente estudo, que visam compreender como o processo de comunicação organizacional pode contribuir para a promoção de ambientes de inovação em serviços de saúde, a pesquisa será desenvolvida sob a abordagem qualitativa. Tal abordagem demonstra-se adequada por permitir a compreensão de percepções e aspectos subjetivos referentes à fatos e situações ocorridas no cotidiano das organizações.

Considerando que a pesquisa em questão será desenvolvida através de entrevistas semi-estruturadas, bem como, com o auxílio da análise de documentos sob enfoque predominantemente qualitativo, esta se caracteriza também como pesquisa descritiva, pois busca descrever a realidade de determinada empresa ou dos acontecimentos vivenciados.



No entanto, para que se possa descrever dado fenômeno, faz-se necessário um meio de investigação, o qual nesse trabalho será a pesquisa de campo. Através da pesquisa de campo, os investigadores têm a oportunidade de analisar os fatos *in loco*, tendo contato direto com o ambiente e com as pessoas que nela trabalham.

Ante ao exposto, e pelas singularidades da organização a ser investigada, o estudo será desenvolvido a partir de uma única organização, cujos resultados poderão servir como base para outras pesquisas e situações do setor de saúde, caracterizando-se como um estudo de caso.

Desta forma, no dia 11 de junho de 2014, realizou-se a pesquisa de campo buscando as respostas para este estudo. Contando com a presença de da equipe formada pelas acadêmicas responsáveis por três projetos distintos relacionados à criação de ambientes de inovação no segmento de saúde e pela professora orientadora e co-orientadora destes.

A equipe foi recebida pela gestora da organização, a qual orientou a aplicação da pesquisa e se colocou a disposição para a realização desta. A coleta de dados se deu através de uma entrevista semi-estruturada, a qual foi aplicada ao Diretor Administrativo, fundador da organização, à Gestora, responsável pela Gestão da Qualidade e pela Gestão de Pessoas, e à Colaboradora, responsável pelo atendimento e recepção. Inicialmente foi apresentado ao entrevistado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sendo consentido e devidamente assinado, deu-se sequencia à entrevista, que foi também autorizada para gravação em áudio.

Desta forma, visando o melhor aproveitamento do tempo e a maior agilidade na coleta dos dados, as pesquisadoras e as orientadoras se dividiram em dois grupos, um com três e outro com duas acadêmicas, sendo que inicialmente cada grupo realizou uma entrevista, sendo uma com o Diretor Administrativo e com a Colaboradora, respectivamente. Na terceira entrevista, com a Gestora, houve a participação de todas as acadêmicas e de uma das professoras orientadoras.

Posteriormente as falas foram transcritas e analisadas, mostrando que o instrumento de pesquisa foi eficiente, possibilitando o máximo de aproveitamento das informações e favorecendo o conhecimento da realidade vivenciada na organização.



4 ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente é válido ressaltar que a análise presentes neste artigo podem ser consideradas preliminares, tendo em vista sua fase de atual desenvolvimento. As mesmas tem por base os objetivos e a metodologia que norteiam este estudo, bem como as categorias de análise propostas: dinâmicas da comunicação no ambiente organizacional e, elementos da comunicação presentes no ambiente organizacional. Assim são apresentadas algumas considerações e resultados obtidos através da coleta de dados aplicada aos gestores e colaboradora da organização em análise.

4.1 DINÂMICAS DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Tendo em vista os principais referenciais teóricos elencados anteriormente, é possível considerar que a comunicação é um processo fundamental tanto no âmbito empresarial quanto social. Afinal, trata-se de um dos principais elementos de interação e relacionamento em qualquer ambiente. Logo, a comunicação exerce papel primordial com vistas à difusão de informações e ideias, envolvendo seu público interno quanto externo. A comunicação organizacional integrada, neste sentido, é observada na organização em estudo: a comunicação administrativa utilizada entre os colaboradores e gestores; a comunicação mercadológica, aplicada na divulgação do serviço prestado pela empresa; e a comunicação institucional, implicando na credibilidade considerada pelo público externo com relação à organização.

Pode-se dizer que a comunicação nas suas diversas formas e meios, é utilizada buscando integrar a todos o processo, de modo sistêmico por estratégias que os sujeitos integrantes da organização. É interessante ressaltar também, a divisão hierárquica visualizada na organização em estudo. Neste sentido, os níveis estratégicos, táticos e operacionais, podem ser percebidos com clareza, implicando também em distintas formas de comunicação diferenciadas.

Além disso, é possível apontar que as intenções acerca da criação de ambientes inovadores terminam por orientar processos utilizados na prestação deste serviço em particular, desde a forma como os clientes são recepcionados, o processo de coleta, análise de materiais, bem como, no que diz respeito ao



relacionamento com o cliente. Além da valorização do colaborador e das suas ideias, que são os principais intermediadores entre o cliente e a empresa, vivenciando diariamente o cotidiano da organização, bem como as particularidades pertinentes ao setor. É o que se pode interpretar pela fala de um dos gestores entrevistados,

o processo de inovação é o seguinte é você ouvir o teu colaborador interno, é você ouvir o teu cliente, é você perceber o mercado que você tem na mão (Entrevistado 3, 2014).

Contudo, apesar da grande abertura e facilidade de comunicação entre os colaboradores e gestores, ainda existe uma resistência com relação a sugestões e ideias pelos colaboradores, é o que afirma uma das entrevistas. No entanto outro sujeito de pesquisa, acredita que é mais válida uma ideia boa e concreta, do que muitas ideias que acabam fugindo do foco e não agregando no processo.

Nota-se a diversidade de comportamentos e perfis pode ser um dos fatores influenciados na criação e ambientes de inovação, uma vez que cada pode possuir expectativas diferenciadas acerca do trabalho. Neste sentido, é possível visualizar o importante papel do gestor neste processo, pois além de responsável pela qualidade é responsável também pela gestão de pessoas.

Neste sentido, buscando uma melhor ambientação com a organização e com os demais colaboradores, cada novo membro da organização é introduzido no ambiente de forma a proporcionar uma maior interação e receptividade. Além do processo de ambientação, todo ano os colaboradores passam por um processo de avaliação da satisfação em trabalhar na organização que permite à organização buscar elementos para implementação de melhorias no clima organizacional.

3.2 ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO PRESENTES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para que a comunicação realmente se efetive, são necessários meios e formas por onde as informações e dados serão transmitidos entre as pessoas na organização, tanto interna quanto externamente. Esses elementos são os canais que conduzem a informação organizacional. Diante disso, baseando-se nos dados coletados, observa-se que a empresa possui canais formais e informais com relação ao diálogo e troca de informações entre colaboradores e gestores. Percebe-se



também a grande importância aplicada ao colaborador, enfatizada no discurso dos sujeitos de pesquisa integrantes do nível estratégico da organização. Em suas percepções, são essas pessoas que farão com que o negócio se concretize e que o objetivo da organização seja alcançado. Para tanto, a comunicação, o engajamento e relacionamento interno são aspectos fundamentais. As entrevistas mostram que existem momentos formais para a troca de ideias, de experiências e de informações, mas situações informais também são muito vivenciadas no dia-a-dia organizacional.

Ressalte-se que um dos entrevistados, discorreu amplamente sobre a utilização das ferramentas virtuais para a interação entre os setores. Além das interações online, existe na empresa em estudo, uma ferramenta que promove a interação do novo colaborador, uma maneira fácil e prática de instrução e de aprendizagem. A tecnologia também está presente na comunicação com o público externo da organização, inovando e facilitando cada vez mais o processo.

Considerando a realidade do setor no qual a empresa está inserida, bem como as observações das ferramentas utilizadas, como o site, as redes sociais, a identidade visual, o ambiente interno, a receptividade, entre outras variáveis que comunicam, pode-se dizer que a empresa preza pela sua visibilidade, pela satisfação do cliente através de processos inovadores de qualidade e garantia em termos de precisão de resultados, bem como, de atendimento, visando maior facilidade, comodidade e confiabilidade ao cliente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa visa buscar argumentos que auxiliem na compreensão da contribuição da comunicação na criação de ambientes de inovação no segmento da saúde. Ressalta-se que essas são considerações preliminares, mas é necessário constante aprimoramento sobre a temática. Neste sentido, reforça-se a perspectiva de que a comunicação é uma ferramenta primordial nesse processo, pois é o principal elo entre gestores e colaboradores contribuindo para a interação, troca de experiências e de estímulo às condições que propiciem ambientes de inovação.

Neste contexto, o estudo é pertinente, considerando as perspectivas do que a temática pode oferecer para fomentar o processo de inovação nas organizações. Acredita-se que o estudo desperta novos horizontes para os seus pesquisadores,



bem como pesquisas futuras, associando-se os fundamentos da área de Administração ao contexto dos ambientes inovativos nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Rivadávia Correa Drummond de Neto. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo**. Tese de Doutorado em Ciência da Informação. Belo Horizonte, 2005. p. 400.

ANDRADE, Thales de. **Inovação e Ciências Sociais: Em Busca de Novos Referenciais**. Revista brasileira de ciências sociais, volume 20, número 58, junho/2005, p. 145-156.

ARRUDA, Mônica Ferraz de. **Cultura Organizacional E Inovação: Estudo de Caso em Um Hospital Privado Com Características de Inovação no Município de São Paulo**. 2006. 120 p. Dissertação. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BUENO, Wilson. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

BURTON, Graeme. DIMBLEBY, Richard. **Mais Do Que Palavras: Uma introdução à teoria da comunicação**. São Paulo: Summus, 1990.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel R.; CARDOSO, Claudio. **Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências**. São Paulo, 2009. Disponível em http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Cajazeira.pdf. Acessado em 04 de agosto de 2013, as 15:16hrs.

CARVALHO, Hélio Gomes de. REIS, Dálcio Roberto dos. CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CAVAGNOLI, Irani. **Inovação Organizacional**. Disponível em: <http://gestaoeinovacao.com/?p=1300>. Acessado em 25 de julho de 2013, às 17: 34 hrs.

CHOO, ChunWei. NETO, Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga. **Além do ba: gestão de contextos favoráveis em organizações do conhecimento**. 2010.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1998.

DIETRICH, Gilmar J. MIETH, Ângela C. S. RODRIGUES, Marcos Rogério. SCHUSTER, Camila H. SILVA, Beatriz Aparecida da. **Inovação como Fonte para Vantagem Competitiva nas Organizações**. 2006.



DIMBLEBY, Richard; BURTON, Graeme. Mais do que palavras: uma introdução à teoria da comunicação. São Paulo: Summus, 1990.

ETKOWITZ, Henry. **The Triple Helix: University-Industry-Government**. Taylor & Francis e-Library, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FICHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCO, Maria L.P.B. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Brasília: Liber, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamento e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003. p. 161.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: conceitos e praticas**. São Paulo: Saraiva, 2006. XVI, 139 p.

LIVRO BRANCO: Ciência, Tecnologia e Inovação/Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2002.

MACARENCO, Isabel. **Gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos**. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. Tese de Doutorado – Fundação Getúlio Vargas, 2004.

MANUAL DE OSLO – **Proposta de Diretrizes e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. 2. ed. OCDE/1997, traduzido para o português em 2004 pela Finep.



MANUAL DE OSLO - OCDE - **Organização Para Cooperação e Desenvolvimento Econômico**: *diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Paris, 2005.

MATSUZAWA, Carla Moeko. **Inovação em Saúde**: Estudo de Casos, 2008. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MINAYO, Maria C. de S. DESLANDES, Suely F. NETO, Otávio C. GOMES, Romeu. **Pesquisa Social**: Teoria, Método e Criatividade. 17. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

Ministério da Ciência e Tecnologia/ Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, **Livro Azul da 4ª Conferência Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, 2010.101p.

Ministério da Saúde: **Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde**. Brasília, 2010, p.16.

MOREIRA, Daniel A. QUEIROZ, Ana Carolina S. **Inovação Organizacional e Tecnológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

NETO, Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga. **Gestão Do Conhecimento Em Organizações: Proposta De Mapeamento Conceitual Integrativo**. 2005. 400 p.

NETO, Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga. **Gestão Do Conhecimento Em Organizações: Proposta De Mapeamento Conceitual Integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

NONAKA, Sachiko. TAKEUCHI, Nobuko. **Criação de conhecimentos na empresa**: Como as empresas Japonesas geram dinâmicas da Inovação. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OCDE (2006). **Manual de Oslo** – diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação, OCDE – tradução FINEP, Brasília.

RIBEIRO, S. V. P.; LIMA, A. P. C. **Comunicação organizacional e o papel das relações públicas no fomento de ações socialmente responsáveis**. In: Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 4, 2005. Porto Alegre. Anais. São Paulo: Intercom, 2005. Disponível em:< <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2005/sandro.pdf> > Acesso em: 12 maio 2006.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

ROBBINS, Stephen p.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. 14. ed. São Paulo: Person Prentice Hall. 2011. 633 p.



ROBBINS, Stephen, P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTAELLA, Lucia. **Percepção: Fenomenologia, Ecologia, Semiótica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

STANKOWITZ. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba. Ayamará Educação. 2012.

STRAUHS, Faimara do Rocio. Pietrovski, Eliane Fernandes. Santos, Gilson Dietzel. Carvalho, Hélio Gomes de. Pimenta, Rosângela Borges. Penteado, Rosângela. Tese. Programa de Pós Graduação Em Ciência Da Informação Da Universidade Federal De Minas Gerais. Minas Gerais. 2005.

TERCIOTTI, Sandra Helena. MACARENCO, Isabel. **Comunicação empresarial na prática**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TIDD, J. **Innovation management in context: environment, organization and performance**. International Journal of Management Reviews, v. 3, n. 3, p. 169-183, 2001.

TIDD, Joe; BESSANT, Jonh; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, Jonh; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: A economia da tecnologia no Brasil**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação e organização: O uso da comunicação sinérgica para obtenção de eficácia em organizações utilitárias**. 1983. Tese (Livre Docência em Ciência da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo, 1983.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

