

CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE SERVIÇOS DE SAÚDE: PERCEPÇÕES A PARTIR DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Jucelene Westphal Fergutz¹
Lourdes Graciel Josefino Zancanaro²
Audrey Merlyn Leonardi de Aguiar³
Giovanna Pezarico⁴

Área de conhecimento: Administração.

Eixo Temático: Administração de Pessoas, comportamento, Gestão do Conhecimento.

RESUMO

O estudo analisou como os elementos da cultura organizacional podem influenciar na criação de ambientes propícios à inovação em serviços de saúde num laboratório clínico da cidade de Pato Branco, PR. Em termos metodológicos, foi utilizada a abordagem qualitativa de caráter descritivo. Para tanto, utilizou-se como técnicas de coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas para os gestores e colaboradores da organização. Foram elencadas duas categorias de análises: os elementos da cultura organizacional que influenciam na criação de ambientes de inovação e a criação de ambientes de inovação numa cultura singular. O referencial teórico abordou conceitos de inovação e cultura organizacional, bem como, condições propícias à criação de ambientes de inovação. Os principais autores que subsidiaram a pesquisa foram: Alvarenga (2005), Nascimento e Labiak (2011), Manual de Oslo (2004) Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Choo, Alvarenga (2010), Robbins, Judge e Sobral (2010), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Tigre (2006), Wagner e Hokenbeck (2009). As sínteses foram construídas a partir da análise dos excertos dos sujeitos de pesquisa, que externalizaram aspectos da cultura da organização, principalmente sobre aspectos de precisão nos controles dos processos e das formas de consolidação da cultura na empresa.

Palavras-chave: Ambientes de Inovação. Serviços de saúde. Cultura organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário econômico e das transformações ocorridas no âmbito das organizações, estas estão sendo afetadas significativamente em relação às suas

¹ Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – *Campus* Pato Branco. jucelenefergutz@hotmail.com

² Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – *Campus* Pato Branco. lourdesgraciel@hotmail.com

³ Mestre em Ciências Sociais Aplicadas. Docente do Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – *Câmpus* Pato Branco. Pesquisadora do Centro de Pesquisa e Apoio ao Desenvolvimento Regional – CEPAD. leonardi@utfpr.edu.br

⁴ Doutora em Tecnologia. Docente do Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – *Câmpus* Pato Branco. Pesquisadora do Centro de Pesquisa e Apoio ao Desenvolvimento Regional – CEPAD. gpezarico@utfpr.edu.br



posições no mercado competitivo nas últimas décadas. O dinamismo e o alto grau de concorrência do mercado têm se tornado um desafio cada vez mais complexo para os gestores, que necessitam influenciar seus colaboradores à mudanças de posturas que promovam ambientes propícios à inovação.

Neste cenário, as inquietações das organizações, especialmente, das prestadoras de serviços de saúde tem sido pautadas pelo crescimento significativo do setor nas últimas décadas decorrente da inserção de tecnologia qualificada e de uma nova dinâmica de mercado. Assim as organizações de serviços em saúde precisam destacar-se a partir de processos inovadores de métodos, sistemas, produtos e serviços, a fim de criar alternativas que garantam a assistência à saúde e qualidade de vida dos indivíduos.

Para superar tais desafios, o gestor precisa criar estratégias, diversificar os negócios, promover melhorias internas, firmar parcerias e alianças que façam frente à concorrência e, principalmente, investir em inovação, pois, no atual cenário, esta se impõe como elemento chave para conquistar espaço no mercado (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008).

Além disso, é preciso considerar que as organizações são constituídas por uma grande diversidade cultural. Cada indivíduo tem um modo de atuar sobre o mundo e isto repercute no trabalho. Esta atuação, apesar de ser individual, tende a desenvolver características coletivas, induzindo a cultura organizacional dentro das empresas. De acordo com Tidd et. al. (2008), a cultura é um processo de acúmulos de conhecimentos, o que possibilita ao homem adaptar-se ao meio. Dessa forma, cada organização estabelece sua cultura o que provoca mudanças comportamentais, mudanças nas estratégias, nas estruturas e nos procedimentos.

Assim, o presente trabalho desenvolveu-se a partir da seguinte problemática: como os diferentes elementos da cultura organizacional podem influenciar na criação de ambientes propícios à inovação em serviços de saúde, a partir da análise em em um laboratório clínico da cidade de Pato Branco, PR.

Percebendo a inovação como elemento no contexto das organizações por constituir-se em um dos mais importantes diferenciais competitivos no mundo atual, verifica-se a relevância dos objetivos da proposta de pesquisa. Assim sendo, considerou-se relevante o desenvolvimento de estudos de casos para analisar os aspectos da cultura em instituições prestadoras de serviços em saúde, através de



uma abordagem qualitativa, como método de investigação. Analisando e discutindo assim os pontos fundamentais para a compreensão dos aspectos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam o processo de inovação.

Diante do contexto apresentado, este estudo procurou abordar como objetivo geral de pesquisa: Compreender como os diferentes elementos da cultura organizacional podem influenciar na criação de ambientes propícios à inovação em serviços de saúde em um laboratório clínico da cidade de Pato Branco, PR. Deste modo, ressalta-se que os objetivos específicos da pesquisa são: identificar, a partir das percepções dos líderes, os principais elementos da cultura organizacional que influenciam na criação de ambientes propícios à inovação; verificar, a partir das percepções dos colaboradores, as relações existentes entre as práticas de liderança e a criação de ambientes de inovação; analisar as relações existentes entre a cultura estabelecida e as condições necessárias à criação de ambientes de inovação.

Para tanto, o presente artigo irá abordar como referencial teórico temas como Inovação, Tipos de Inovação, Criação de Ambientes de Inovação, bem como a Cultura Organizacional e os seus Elementos Formadores, tendo em vistas que são temas que alicerçam a pesquisa. Em seguida, são apresentados os pressupostos metodológicos e as abordagens em torno do caminho da pesquisa. Na sequência são apresentadas discussões preliminares dos resultados obtidos a partir das entrevistas semi-estruturadas, bem como as sínteses do mesmo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações que pretendem se inserir na atual economia globalizada, precisam se adequar para que possam atender a algumas exigências colocadas como fundamentais, dentre essas exigências a capacidade de inovar é vital. A inovação é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e utilizá-la de maneira mais ampla possível, segundo Tidd et al. (2008), no contexto atual, há desafios e oportunidades, e a inovação surge como o elemento que pode contribuir decisivamente para a transformação das organizações. O termo vem do latim *innovare*, que significa “fazer algo novo”.



Corroborando com Tidd et al. (2008), o Manual de Oslo (2004), afirma que uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Segundo a FINEP (2011 apud CARVALHO, REIS, CAVALCANTE, 2011), apontam que a inovação está associada a algo que não existia ou com alguma característica diferente, sendo assim provendo vantagem sobre os demais competidores do mercado.

Portanto, quando pensamos em inovação, logo, relacionamos o assunto às tecnologias, porém, inovação pode surgir de várias maneiras, ou seja, de uma simples ideia pode transformar-se em um produto novo ou uma maneira diferente de otimizar o processo produtivo. A forma como a empresa aproveita essas ideias pode ser o diferencial entre as organizações, tornando-a competitiva no mercado, criando um canal aberto de comunicação, e uma cultura propícia a mudanças.

A inovação pode assumir diversas formas, segundo Tidd et al. (2008), elas podem ser consideradas em: Inovação de produtos e serviços, Inovação de processos, Inovação de posições e Inovação de paradigmas. Todas essas inovações englobam mudanças nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, mudanças na forma de criação e entrega desses produtos e serviços e mudanças no contexto e nos modelos em que os produtos e serviços são introduzidos e que orientam o que a empresa faz.

Carvalho et al. (2011), por sua vez classificam os tipos de inovações em cinco são eles: de produtos, de processos, de serviços, de *marketing* e organizacional. Seguindo as diferentes abordagens sobre os tipos de inovação, o Manual de Oslo (2004) denomina quatro categorias: inovação em produto; inovação em processo; inovação em marketing e inovação organizacional.

Diante deste cenário, o ponto de partida para uma organização ser receptiva à inovação, deve ser predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça. Permitir a utilização de técnicas para incentivo à criatividade no trabalho em grupos na empresa é um passo para a criação do ambiente inovador, pois é necessário que a gestão ofereça condições favoráveis ao desenvolvimento da inovação.



Diante da diversidade encontrada nas organizações, os ambientes dinâmicos facilitam a percepção do indivíduo como parte do processo, que pode contribuir e se sentir importante dentro do processo de inovação, tornando-se altamente comprometidas, recebendo em troca de sua contribuição o reconhecimento por parte da gestão. Logo, conhecer um hábitat de inovação pode ampliar as possibilidades de inovar, pois oferecem estímulos ao desenvolvimento empreendedor de uma organização focando em tecnologias e inovações (NASCIMENTO E LABIAK JUNIOR, 2011).

Choo et al. (2010), sugere que uma empresa pode criar um novo conhecimento, alinhando a sua visão do conhecimento, rotinas criativas, sistemas de incentivo e liderança, combinando o conhecimento explícito com ambientes conectados a tecnologia de redes online, intranets, portais entre outras. Assim, refere-se mais a um processo pelo qual novos conhecimentos se tornam disponíveis e acessíveis a toda a organização, para que a uma nova ideia ou uma nova percepção poderia ser discutida, trabalhada e desenvolvida.

Para tanto, a cultura de uma organização está relacionada à história da empresa, desde a sua concepção. O comportamento e atitudes de seus membros revelam suas características através de suas normas e valores, formas de socialização, processo de comunicação, hábitos e crenças, onde o objetivo é disseminar este comportamento entre seus membros para que tenha uma adaptação ao ambiente e que atenda aos interesses individuais e coletivos. Formalmente instituída ou não, todas as empresas, independentemente do segmento em que atuam e dos bens ou serviços que produzem, possuem uma personalidade própria, podendo ser rígidas ou flexíveis, apoiadoras ou hostis, inovadoras ou conservadoras, de cultura fraca ou forte, possuindo um sistema de valores e características compartilhadas pelos seus membros.

Neste aspecto, cultura organizacional é um conjunto informal de regras, procedimentos e interligações, sendo uma maneira de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre o seu trabalho, que descobrem ou desenvolvem maneiras de lidar com os problemas e sendo este um modelo eficiente, deverá ser ensinado aos novos membros (WAGNER e HOLENBECK, 2009).



Para Robbins et al. (2010), a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da empresa, se refere ainda a um sistema de valores compartilhado de uma organização que a diferencia das demais, fator considerado importante para a gestão. Diante do contexto apresentado, é importante entender que a cultura organizacional é formada pelo conjunto de valores incorporados à empresa durante sua existência. Tais valores são moldados conforme as necessidades e consolidam-se a partir das experiências vivenciadas pela organização na solução de problemas. Outra forma de se identificar a cultura de uma organização é através dos hábitos dos próprios colaboradores e ainda conhecer a cultura da empresa a partir de uma série de elementos a serem observados e que são repassados aos novos colaboradores. Os elementos culturais de uma organização conduzem o comportamento de seus membros. Os valores, crenças e histórias já vividas, são formas de transmitir aos demais qual o pensamento considerado adequado para esta organização, revelando assim, sua identidade organizacional. Os elementos que caracterizam a cultura organizacional são comunicados as demais pessoas de várias maneiras, podendo ser através de cerimônias, rituais, Histórias, mitos, heróis, símbolos e linguagem (WAGNER e HOLENBECK, 2009).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Em razão da proposta da pesquisa, a metodologia adotada foi pautada por uma abordagem qualitativa, por acreditar-se que esse método seja o mais apropriado para a compreensão de como a cultura organizacional se relaciona com a criação de ambientes de inovação. Para Richardson,

a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos (2010, p. 90).

Neste sentido a pesquisa foi realizada numa conceituada organização do ramo que atua em serviços de análises clínicas, tendo sua sede na cidade de Pato Branco, PR. A pesquisa contou ainda como apoio metodológico, do caráter essencialmente descritivo, cujo conteúdo, será composto a partir das percepções dos sujeitos de pesquisa obtidas na organização, por meio de instrumentos de coleta



de dados como entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Busca-se, assim, apresentar os resultados, através de exemplos, descrições, ilustrações de declarações das pessoas, tudo para dar fundamento concreto necessário à pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Em virtude de suas pretensões, o estudo constitui-se pesquisa de campo, como evidencia Minayo:

o trabalho de campo se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo (2000, p. 51).

Em relação aos dados necessários para a realização deste estudo foram levantados através de entrevistas semi-estruturadas com questões sobre as práticas de sensibilização para a criação de ambientes inovadores em diálogo com os pressupostos da cultura organizacional. Tendo em vista os critérios éticos que pautam este estudo, salienta-se que os sujeitos de pesquisa que participarão da mesma serão informados sobre os objetivos e metodologias da pesquisa o aceite será efetivado mediante termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apresentado em anexo. Da mesma maneira, poderão ser utilizados documentos institucionais que forneçam informações necessárias para caracterização das práticas organizacionais, tais como a certificação ISO 9001, o PNCQ - Programa Nacional de Controle de Qualidade, atas, memorando, ofícios, planos de marketing e informações do site oficial.

As entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas aos gestores e aos colaboradores da organização. De acordo com Triviños, podemos entender por entrevista semi-estruturada

aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruta de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (1987, p. 146).

As entrevistas semi-estruturadas permitiram analisar a relação e as práticas de gestão e sua influência da cultura organizacional e no desenvolvimento de um ambiente inovador. A proposta de apresentação e análise dos dados está articulada a temática da pesquisa. Deste modo, a opção metodológica em torno da análise dos resultados mais apropriada é a análise de conteúdo.



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Primeiramente é importante anunciar que os resultados e discussões estão em desenvolvimento e, portanto, são análises preliminares. Assim, percebe-se que a organização estudada se difere das organizações tradicionais, por ser uma organização singular que trata de serviços em saúde em um ambiente que demanda de controle rigoroso e precisão. Do mesmo modo, notou-se uma preocupação significativa com as políticas de controle de qualidade dos procedimentos fundamentadas em valores que orientam para clientes/pacientes que procuram segurança e confiabilidade nos resultados, bem como, atendimento especial desde o seu primeiro contato com a organização até a finalização do serviço. Contudo, o ambiente é complexo, exigindo uma postura ética e sigilosa de todos os colaboradores da empresa.

Diante do cenário apresentado, foi possível constatar que os colaboradores da organização trabalham em espaços que permitem a proximidade entre os mesmos, contribuindo para uma comunicação flexível, reforçado ainda, pelo acesso à informação, seja formal e informal. Verifica-se que os documentos formais existentes na organização dão suporte a tais, sendo estes disponibilizados para todos os colaboradores, independente da posição hierárquica que ocupem, implicando num processo mais efetivo em termos de internalização das posturas desejadas e valores da organização.

Sendo assim, as principais percepções sobre a organização evidenciam que a mesma busca constantemente foco na estratégia de gestão e de inovação. Isso se torna mais perceptível pelos recorrentes comentários dos gestores da organização, que externalizam assim a cultura organizacional sobre aspectos de controle de qualidade e precisão nos resultados, disseminando essa cultura para os demais colaboradores, repercutindo para resultados satisfatórios, de acordo com seus parâmetros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações ora apresentadas expressam as percepções preliminares acerca das sínteses produzidas no decorrer do estudo. Esta dinâmica se dá a partir



de elementos importantes da cultura organizacional, associadas à estrutura de uma organização focada em controle de qualidade e precisão nos resultados de análises clínicas.

Verifica-se portanto, que a organização possui indícios de um ambiente inovativo, sua busca pelo aprendizado e especialização é contínuo. Sendo assim, percebe-se a complementaridade de competências e habilidades entre o Diretor Administrativo com a Gerente de Qualidade e a mesma com os colaboradores, o que ressalta a dinâmica existente no nível estratégico e tático.

A proposta do estudo nesta organização contribuiu para o crescimento profissional das acadêmicas, pois foi possível conhecer a gestão e a realidade interna de uma prestadora de serviço em saúde, sendo um segmento tão importante para a população e desafiador para os gestores da organização pela sua complexidade. Além disso, é importante destacar o amadurecimento acadêmico, profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; CHOO, Chun Wei. **Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations.** *Journal Of Knowledge Management*, Emerald Group v. 14, n. 4, p. 592-610, 2010.

CARVALHO, Hélio Gomes de. REIS, Dálcio Roberto dos. CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação.** 1. ed. Curitiba. Aymarará, 2011.

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.

MINAYO, Maria Cecília de Souza, DESLANDES, Suely Ferreira, NETO, Otávio Cruz, GOMES, Romeu. **Pesquisa social** : teoria, método e criatividade. 17. ed. Petropolis; Vozes, 2000.

NASCIMENTO, Décio Estevão do, LABIAK JUNIOR, Silvestre. **Ambientes e dinâmicas de cooperação para a Inovação.** Curitiba. Ayamarará. 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarrys. **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, SP. Person Prentice Hall. 2010. 633 p.



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

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo. Atlas, 1987.

WAGNER, Jonh A. HOLLENBECK, Jonh R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo. Saraiva, 2009.

