



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### **GESTÃO UNIVERSITÁRIA E INOVAÇÃO: UM ESTUDO IMPÍRICO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO**

*Lucinéa Bueno dos Reis Takahashi - SENAI - São José*

*Magda Camargo Lange Ramos - UFSC*

*Paulo Roberto May - SENAI - São José e UNISUL*

*Maciel Besen - SENAI - São José*

*Estela Boiani - SENAI - Palhoça*

*Janici de Souza - SENAI - São José*

#### **RESUMO**

Devido ao cenário competitivo global contemporâneo, a gestão universitária e a inovação é um tema que merece ser pesquisado em maior abrangência. Nesse sentido a pesquisa teve como objetivo contribuir para o entendimento da gestão universitária e da inovação no contexto hospitalar por meio da identificação das inovações realizadas em um hospital universitário. Sendo a inovação norteadas pela habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades, nas instituições hospitalares esta age como meio de melhorar a qualidade e segurança dos serviços oferecidos para a população. Para que o objetivo proposto fosse atingido, optou-se pela abordagem qualitativa de natureza exploratória. Foram realizadas observações não participantes, e entrevistas com os gestores do hospital procurando identificar as suas percepções quanto às inovações realizadas. Os resultados demonstraram que mesmo em um ambiente hospitalar universitário são realizadas várias inovações visualizando o bem estar do público interno e externo.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Inovação. Administração Hospitalar.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

## 1 INTRODUÇÃO

Organizações intensivas em conhecimento, como o caso das organizações hospitalares, são alicerçadas em conhecimentos especializados de seus colaboradores e em tecnologias empregadas, geralmente, em movimento contínuo de inovação, com o objetivo de superar os padrões assistenciais vigentes (VARGAS, 2006).

Djellal e Gallouj (2007) afirmam que as organizações hospitalares diferenciam-se pela alta complexidade e vivenciam mudanças significativas na gestão, refletindo o grau de exigência dos clientes, conduzindo a uma transição nos processos de gestão, criando-se um novo modo de produção empresarial com atenção voltada para a qualidade dos serviços prestados.

Sendo assim, as organizações possuem um ambiente de mudanças constantes, e isso faz com que elas obtenham novas vantagens competitivas sustentáveis. A inovação representa o processo de renovação principal em qualquer organização, haja vista que as mudanças que as organizações oferecem ao mundo, por meio de seus produtos, e as formas com que elas criam e fornecem essas ofertas, diz respeito a sua sobrevivência e perspectiva de crescimento (BESSANT et al., 2005). Assim, constantes demandas e mudanças do ambiente exigem uma constante adaptação das organizações por meio da inovação, que segundo a OECD (2005) pode ser realizada em relação a produtos (bens e serviços), a processos, em métodos marketing e em métodos organizacionais, caracterizando assim os tipos de inovação do ponto de vista de resultado.

Considerando o exposto, verifica-se que vários são os fatores que influenciam no desempenho de uma organização hospitalar, dentre esses fatores podemos destacar: a necessidade de qualificação e integração da equipe, a celeridade das inovações tecnológicas e da produção de conhecimento e a diversidade de processos provenientes das práticas assistenciais. Nessas situações, para se conseguir os resultados almejados, essa organização necessita de processos flexíveis, atuações coordenadas dos profissionais e afinadas com as estratégias da organização.

Assim, dado o contexto descrito, este artigo apresenta um estudo de caso realizado em um hospital universitário. Por meio do estudo, os autores procuram contribuir para o entendimento da gestão universitária e da inovação no contexto hospitalar por meio da identificação das inovações realizadas em um hospital universitário

## 2 FUNDAMENTACÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são discutidos os pressupostos teóricos acerca do tema pesquisado, complementando, assim, a abordagem principal deste trabalho.

### 2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

As universidades através dos tempos são consideradas espaços privilegiados de geração e produção de conhecimento inovadores, desconhecido pela grande maioria da sociedade. Focadas na sua função de prestação de serviços à um determinado público intelectual, estas instituições convivem nos dias atuais com uma nova realidade, que é a democratização e disseminação do conhecimento para as demais camadas da sociedade, por intermédio de sua sustentação nesta nova perspectiva no desempenho de seu papel perante a sociedade.

De acordo com Mezomo (1997, p.75) “um sistema educacional medíocre em sua política, em sua estrutura e em seus resultados afeta toda a nação e compromete fundamentalmente a qualidade de vida do próprio cidadão”.

Nesse cenário, existe a preocupação por parte de profissionais oriundos da área da educação em estudar e questionar os modelos de gestão das Instituições de Ensino Superior, as IES.

Segundo Trindade (1999, p.31) “o pós-guerra favoreceu a massificação do ensino superior, fazendo com que as universidades perdessem seu caráter elitista tradicional, transformando-a em organizações burocráticas e complexas”.

Nesse cenário, as Universidades vivenciam situações complexas envolvendo, por um lado, exigências cada vez maiores por parte da Sociedade e, por outro, uma política de Ensino Superior alicerçada em visões imediatistas, quantitativas e utilitaristas, que a está sufocando, restringindo o financiamento das suas atividades por parte do Governo. Frente a esses desafios, a Universidade parece não estar preparada para assumir esta nova realidade exigindo transformações profundas, considerando os limites apresentados pelas simples reformas.

Faz-se necessário então, promover mudanças em sua realidade estrutural, indo além de uma análise conjuntural das suas condições atuais reagindo às pressões externas e a aversão à mudança.

Cabe ressaltar que uma política pública de Educação Superior não pode deixar de atender as características acadêmicas, como a austeridade científica, a liberdade de pensamento e de expressão e a condição de provedora da cultura local, estadual e nacional, a todos os cidadãos. Aumenta assim, o compromisso da Universidade, que decorre de um esforço de criação e sustentação por parte da Sociedade, de repartir com segmentos, cada vez mais amplos, as suas conquistas e descobertas no campo do Ensino e os resultados da produção do saber que gera no campo da investigação e ligação com a Sociedade, cooperando para a diminuição das desigualdades, da exclusão, através da participação dos cidadãos.

Desse modo, Santos (2011b, p. 55), questiona: como a Universidade deve proceder para enfrentar as crises advindas da mudança paradigmática em sua obra intitulada “A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade”, Santos (2011b, p. 55) sugere uma reforma universitária radical, um projeto político de globalização contra-hegemônico e que contemple um projeto de País alternativo, uma “reforma criativa, democrática e emancipatória da Universidade pública”.

Santos (2011b) explica: a necessidade de a Universidade definir sua própria crise, ou seja, a condição de autoanálise crítica, diagnosticando as fragilidades e as absurdos internos e



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

externos. A partir disso, aparecerá a definição de suas finalidades, recuperando o seu sentido público e a sua função social.

Conforme o autor citado,

A resistência tem de envolver a promoção de alternativas de pesquisa, de formação, de extensão e de organização que apontem para a democratização do bem público universitário, ou seja, para o contributo específico da Universidade na definição e solução coletivas dos problemas sociais, nacionais e globais. (SANTOS, 2011b, p.62).

Existe portanto, a necessidade de definir claramente o que é Universidade deve-se, por exemplo, às disfunções burocráticas, com a acumulação indiscriminada das funções a ela atribuídas e a forma como foram adicionadas, sem articulações lógicas, levando à pulverização de sentidos e cedendo espaço para que se constituíssem outras formas de organização da Educação Superior.

A reconquista da legitimidade é a questão central da reforma proposta por Santos (2011b) que engloba o acesso à Universidade, ao Ensino, à Extensão, à Pesquisa, e à promoção de diálogos entre o saber científico e humanístico que são produzidos na Universidade e saberes leigos, populares, oriundos das mais diferentes culturas que fazem parte da Sociedade, assumindo a sua condição educativa e o seu compromisso com a sociedade.

Lanzilotti (1997 apud FINGER *et al*, 1997, p.26-29) destaca à Etzione que em 1989 conceituou as organizações como “unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos”. Quando fala da universidade como “organização especializada”, caracterizada “pela ênfase na busca de seus objetivos, pelo número significativo de especialistas (docentes) em relação aos não especialistas e pela relação de autoridade que impera entre eles” sugere soluções alternativas de gestão dizendo que a complexidade das organizações educacionais suscita questionamentos referentes à área de gestão, o que, certamente, inclui a busca de soluções alternativas para que essas organizações procurem se adequar a um mercado em constante mutação.

O referido autor explica também, os dois centros de poder que existem nas universidades, como os poderes “acadêmico”, que consiste “no conhecimento exercido pelos especialistas e o “burocrático” relativo às “leis, regulamentos e normas relativas ao ensino e à gerência econômica”, a cargo dos administradores.

Desta maneira a gestão das IES deve considerar tanto suas forças, muitas vezes antagônicas, do poder interno com sua missão, aparentemente simples, mas na realidade muito complexa ao considerar-se as diversidades de aspirações das partes interessadas nas esferas interna e externa da organização.

## 2.2 CONCEITUALIZAÇÃO DE INOVAÇÃO



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

A importância da inovação é, cada vez mais, reconhecida tanto no meio acadêmico como no meio empresarial e seu estudo ganhou muita notoriedade a partir da década de 1980, pois, as organizações perceberam que a sua capacidade de inovar afeta fortemente o futuro do negócio (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Elas necessitam inovar em resposta às demandas e estilos de vida dos clientes, e a fim de aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia e pelos mercados em mudanças (BAREGHEH et al., 2009). Constantes demandas e mudanças do ambiente exigem uma constante adaptação das organizações por meio da inovação.

A inovação é um tema vastamente estudado, porém, ainda, sem uma definição única, precisa e indiscutível do que vem a ser “inovação”. Esta pode ocorrer em relação a serviços, produto, processo tecnológico ou à estrutura administrativa.

Schumpeter (1988) conceitua inovação como a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de fornecimento e a adoção de novas formas da organização. Em seu estudo descreve o processo de ‘destruição criativa’, em que algo novo vai substituindo o antigo, e ao produzir algo novo, possibilita a implementação de novos mercados perante novas expectativas de consumo. Com isso, ocorre uma constante busca pela inovação com base na lucratividade (SCHUMPETER, 1988).

Dosi (1988) refere-se à inovação como a busca, descobrimento, experimento, desenvolvimento, imitação, e adoção de novos processos de produção e novas configurações organizacionais. Sundbo e Gallouj (1998) afirmam que a inovação deve ocorrer de alguma maneira, pois deve ser um fenômeno de determinada grandeza para ser considerada como inovação. Estes definem a inovação como um melhoramento nos negócios pelo benefício de um novo componente, ou pela combinação de componentes antigos em um sentido schumpeteriano.

Covin e Miles (1999) definem que a inovação é um componente fundamental para o empreendedorismo, e a definem como sendo um instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Segundo Tálamo (2002), a inovação compreende a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala, e para Drucker (2002) a inovação é vista como algo exclusivo dos empreendedores, o meio pelo qual eles empreendem, mudam, transformam e visualizam oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.

Hamawaki (2003) afirma que a inovação em estratégias é a adoção de novas ideias ou de um procedimento novo pela organização, e inovar constitui em aceitar novas ideias e consequentemente utilizar-se de novas formas de realizar as coisas. Já no Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação é definida como um processo contínuo e está associada a algo novo, seja inovação através de um produto ou serviço. Quando ocorre a inovação esta implica em alguma modificação, mas nem toda a modificação será inovação, pois ela nem sempre é percebida pelos agentes. Machado (2007) afirma que a inovação pode ser determinada quando ocorre algo novo para a organização.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é de difícil gerenciamento devido a sua complexidade e incertezas, segundo Bessant e Tidd (2009), a inovação é norteadada através da



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

habilidade de fazer algo, de visualizar oportunidades e de ter benefícios através das mesmas. Para Sevegnani (2009), a inovação está relacionada ao uso de um novo conhecimento tecnológico, ou de mercado, gerando com isso um novo produto ou serviço para os clientes. Sendo que um produto ou serviço pode ser uma vantagem no mercado quando este é novo ou inexistente.

Malgueiro (2011) em seu trabalho realizado cujo objetivo era fazer a relação entre inovação, ambiente organizacional e o desempenho na percepção dos gerentes das empresas instaladas em incubadoras, afirma que a inovação é essencial para o desempenho das empresas. Sua pesquisa concluiu através dos dados obtidos, que existe correlação entre a percepção do ambiente e desempenho, bem como, entre inovação e desempenho, mas não foi localizada correlação entre a influência do ambiente na relação entre inovação e desempenho.

Diante o exposto, nota-se que há vários conceitos sobre inovação, embora desenvolvidos e expandidos a outras áreas do conhecimento, sendo vários os caminhos para a inovação. Contudo, percebe-se que nos últimos anos as organizações estão buscando a inovação como quem procura o sucesso, mas é fundamental que a inovação esteja sempre presente nas estratégias da empresa. No quadro 01 é apresentada a evolução deste conceito.

Embasado no que foi exposto, nota-se que, nas últimas décadas, a inovação não se apresenta limitada à tecnologia, sendo que o seu alcance atinge o comportamento das pessoas. Assim, novos métodos, processos, produtos e serviços inimagináveis pelos consumidores são disponibilizados ao mercado pelas organizações como resultado imediato do processo de inovação.

Para que as organizações possam ser competitivas, é necessário que estas passem por constantes mudanças, às quais podem ocorrer através de alterações nos processos, serviços, produtos ou readequações organizacionais, que aumentam sua produtividade ou seu desempenho comercial. Quando uma organização inova, esta, geralmente procura buscar vantagens competitivas relacionadas ao mercado.

Segundo Bessant e Tidd (2009), inovar está sendo cada vez mais necessário em ambientes competitivos, e estas podem surgir de várias maneiras, desde inovação em produto, serviços, inovação administrativa e, inclusive, inovação em negócios. Sendo assim, a inovação não está relacionada apenas a aberturas de novos mercados, e sim a implementação de novas formas para servir àqueles já inseridos e estabelecidos no mercado.

Para Ferraresi *et al.* (2010), inovar é agir de forma diferenciada dos concorrentes fazendo com que os clientes visualizem maior valor através de oferta de produtos, serviços ou por meio da gestão empresarial. Através das definições acima citadas, percebe-se que Schumpeter (1988), Tálamo (2002) e Sevegnani (2009) possuem a mesma linha de pensamento quando relacionado à inovação, pois estes afirmam que a inovação ocorre quando há a introdução de novos produtos ou serviços para os clientes, sendo que só irá ocorrer a inovação se algo for inventado em larga escala. Em contra partida, Sundbo e Gallouj (1998) não concordam que a inovação ocorre somente quando existe a introdução de novos produtos ou serviços. Estes afirmam que a inovação pode ser vista como um melhoramento nos negócios, ou seja, não há a necessidade de ser algo totalmente novo, o fato de melhorar o produto ou serviço oferecido ao cliente já pode ser considerada uma inovação.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Apesar de vários autores considerarem que a inovação ocorre somente quando algo novo é disponibilizado ao mercado, a pesquisadora através dos estudos realizados e das entrevistas com os gestores do hospital, entende que a inovação pode ser definida como o melhoramento de um serviço ou produto, não há a necessidade que este produto ou serviço seja inédito. O fato de melhorar o produto ou serviço disponibilizado aos clientes, pode ser considerado como inovação desde que isso gere lucro para a organização e seja aceito pelos seus colaboradores e pela sociedade em geral.

Com base nestes levantamentos, conclui-se que não é de hoje que a inovação é vista como um elemento de competição entre as empresas, e o ato de inovar das organizações pode ser considerado como uma característica competitiva, pois a inovação permite que a organização possa se diferenciar no mercado. Conforme Silva (2011), de modo geral a inovação está diretamente relacionado à introdução de algo novo que demonstra ganho. Independentemente das razões que orientam uma organização para o processo de inovação, sejam essas de ordem tecnológica ou econômica, a inovação é a mola propulsora que permite o crescimento ou até mesmo a sua sobrevivência em um ambiente de intensa competição. Portanto, torna-se necessário que as organizações estejam preparadas e dispostas a inovarem continuamente.

Apesar de sua importância não só para as organizações, mas também para a sociedade como um todo, inovação não é uma tarefa trivial, haja vista que ela é de difícil gerenciamento devido a sua complexidade e incertezas (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008). Um dos primeiros passos para a gestão da inovação é a capacidade de identificá-la, e para isso pode-se fazer uso de uma das tipologias disponíveis na literatura, tema do próximo item.

### **2.2.1 INOVAÇÃO EM AMBIENTE HOSPITALAR**

A inovação representa o processo de renovação principal em qualquer organização, pois as mudanças que as organizações oferecem ao mundo, por meio de seus produtos e as formas com que elas criam e fornecem essas mudanças, diz respeito à sua sobrevivência e perspectiva de crescimento (BESSANT et al., 2005).

A literatura aborda os serviços hospitalares a partir de diferentes formas e em diferentes contextos. Djellal et al (2004) expõem quatro enfoques recorrentes nos trabalhos dedicados ao estudo da introdução de inovações.

- um primeiro grupo associa o hospital à ideia de função de produção, em que a organização hospitalar seria o *locus* da combinação ótima dos fatores de produção na gestão da assistência médica;
- um segundo grupo está relacionado a inovações biomédicas e biofarmacológicas (novas substâncias químicas ou farmacêuticas);
- um terceiro grupo associaria o hospital à noção de sistema de informação que, a seu turno, poderia ser subdividido em dois conjuntos: a informação gerencial e a informação médica, e



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

- um quarto grupo no qual estes autores consideram o hospital como um provedor de serviços complexos e centro do sistema de saúde.

À medida que aumenta a competitividade dos mercados a inovação passou a ser uma premissa à sobrevivência das mesmas, sendo um assunto que vem crescendo em importância na maioria das organizações. Seguindo esta tendência, conforme Salge e Vera (2009), os hospitais têm dedicado cada vez mais atenção e recursos para inovação.

Conforme Anatole-Touzet e Souffir (1996), os hospitais são análogos a verdadeiros sistemas de inovação. Estes constituem-se em um setor que interliga diversos elementos, podendo requerer um menor ou maior grau de tecnologia, conhecimento e relacionamento com o paciente.

Abaixo, são relatados os quatro tipos de inovação que ocorrem em ambientes hospitalares (ANATOLE-TOUZET; SOUFFIR, 1996).

- Inovações tecnológicas: esta inovação está relacionada à adoção de todo tipo de tecnologia. Exemplo, adoção de equipamentos, materiais, sistemas de informação, biotecnologias, etc;
- Inovações de serviço: está relacionado às mudanças que ocorrem na maneira que os serviços são prestados aos pacientes. Exemplo a ser citado é a criação de serviços de apoio aos familiares de doenças crônicas como Câncer e AIDS;
- Inovação Organizacional: relaciona-se, de forma geral, à estrutura organizacional, como exemplo temos a implementação de controle de qualidade, organização do trabalho, desenvolvimento de protocolos de tratamento, etc;
- Inovação social e cultural: relacionadas à cultura e a sociologia do trabalho em hospitais, como exemplo o desenvolvimento de programas de treinamento baseados na solução de problemas, melhorias nas condições de trabalho, etc.

Através das pesquisas realizadas sobre inovações em ambientes hospitalares, verifica-se que há uma forte predominância por publicações sobre inovações médicas. As inovações médicas são consideradas inovações técnicas, tangíveis ou intangíveis, relacionadas aos cuidados médicos. Conforme Djellal e Gallouj (2007), as inovações médicas podem ser divididas em inovação biomédica e biofarmacológicas, inovação médica tangível e inovação médica intangível.

Referente à inovação biomédica e biofarmacológicas, são inovações relacionadas a novas substâncias químicas ou farmacêuticas; as inovações médicas tangíveis são consideradas a aquisição de novos maquinários ou equipamentos nas atividades de exame ou tratamento de saúde; e as inovações médicas intangíveis estão relacionadas à implantação de novas estratégias de diagnóstico ou terapia, ou, até mesmo, a novos métodos de utilização dos protocolos de tratamento.

Pode ser verificado através do Quadro 1, que a análise das saídas dos serviços hospitalares pode ser realizada conforme quatro variantes: componentes de serviço; competências mobilizadas; o meio de serviço, o qual corresponde às funções ou operações e tecnologias associadas; e as características finais ou de serviço ou funções.

O Quadro 01 mostra a divisão funcional proposta por Djellal e Gallouj (2005) para





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

análise das saídas dos serviços hospitalares.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Componentes de Servicio	Competências mobilizadas	Meio de serviço, correspondendo a funções ou operações e tecnologias associadas				Características finais ou de serviços ou funções
		M	I	K	R	
<b>Si</b>	<b>C</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>K</b>	<b>R</b>	<b>Y</b>
	Competências com uso de tecnologia ou competências mobilizadas diretamente	Operações de materiais (correspondendo a ciência e tecnologia)	Operações informacionais (correspondendo a ciência e tecnologia)	Operações tecnológicas (correspondendo a ciência e tecnologia)	Operações contratuais ou relacionais (correspondendo a ciência e tecnologia)	Características e Funções de serviço (correspondendo às disciplinas)
S1: Tratamento médico/cuidados de enfermagem						
S2: Hotelaria						
S3: Manutenção						
S4: Recepção						
S5: Transporte						
S6: Gestão administração						
S7: Nutrição						
S8: Creche						
S9: Lavanderia						
S10: Lazer						
S11: Comércio						
S12: Serviço de funeral						
S13: Limpeza, processamento de lixo						
...						
Sn						



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Quadro 01: Divisão funcional para saídas de serviços hospitalares  
Fonte: Djellal e Gallouj (2005).

Referente ao item **componente de serviço (S1)**, este representa os diversos serviços que são realizados dentro de uma instituição hospitalar. Geralmente, em uma instituição hospitalar há três principais grupos de serviços: (I) os serviços médicos; (II) os serviços de hotelaria e nutrição; e (III) os serviços administrativos e gerenciais. Mas, existem outros serviços que não podem ser excluídos na análise dos processos de inovação, pois podem ser citadas as atividades relacionadas à farmácia, restaurantes, creches, atividades recreativas, lavanderia, entre outros.

As **competências com uso de tecnologia ou competências mobilizadas diretamente (C)**, são representadas através das competências das pessoas que compõem a organização, seja da forma individual ou coletiva. Estas competências são derivadas de várias fontes: competências técnicas e científicas; competências relacionais internas e externas; competências combinatórias ou criativas; competências operacionais manuais, entre outras. Djellal e Gallouj (2005) afirmam que as competências são de difícil identificação e classificação, pois o grau de dificuldade pode variar conforme o tipo de serviço que é prestado.

Já referente ao **meio em que os serviços podem ser prestados**, pode-se identificar quatro grupos de operações (Gadrey, 1991; Gallouj, 1998):

- **operações de materiais (M)**, envolvem o processamento de objetos tangíveis, como atividades relacionadas a transporte, transformação, manutenção, entre outros;
- **operações informacionais (I)**, envolve a coleta e o processamento de informações codificadas, como capturar, transportar, arquivar e atualizar as informações;
- **operações metodológicas (K)**, envolve o processamento intelectual de conhecimento, por meio do uso de rotinas e métodos codificados e tecnologias intangíveis;
- **operações relacionais (R)**, está relacionada a interação direta do cliente na prestação de serviço, com maior ou menor grau de interação.

Estes quatro grupos de operações citados acima, podem ser associados com grupos tecnológicos ou científicos e podem estar associados de maneiras distintas para cada um dos componentes de serviço (Si), pois irá depender do tipo de serviço que está relacionado.

**Características finais do serviço**, elas descrevem as utilidades derivadas da implantação, durante os vários tipos de operações que compõem a prestação do serviço, ou seja, é o valor gerado ao cliente.

Estes utilitários ou características do serviço (Y) não devem ser confundidas com os componentes de serviços (Si). Assim, um mesmo componente de serviço (Si) pode mobilizar diferentes características técnicas, diferentes competências e produzir um conjunto de características finais a partir da combinação destes elementos. Ou seja, se o serviço do hospital como um todo é adotada como unidade de análise, então ele pode ser definido como um



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

"pacote" tipo de serviço. Um único componente de serviço (Si) pode ser representado por um vetor de várias características finais.

As inovações em ambiente hospitalares podem ocorrer através da relação da necessidade de adequação do ambiente hospitalar diante as novas leis ou até mesmo princípios visualizados através do ambiente universitário qual possui influência principalmente pelas atividades de pesquisa e formação de profissionais seja no nível de graduação ou pós-graduação e os fornecedores também podem influenciar em inovações hospitalar por meio de seus equipamentos (VARGAS, 2006).

### 3 METODOLOGIA

No primeiro momento da investigação, foi realizada uma entrevista com o Diretor Geral da referida instituição hospitalar, para apresentar o objetivo da presente pesquisa visando obter o consentimento para a realização do estudo, bem como para identificar os demais integrantes da diretoria que necessitariam serem entrevistados.

Em seguida, foram agendados horários para que as entrevistas fossem realizadas. Foram realizadas entrevistas com seis diretores, estas entrevistas foram realizadas no próprio hospital e foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, pois tinha como objetivo identificar como se desenvolvem as inovações no Hospital Universitário, bem como identificar quais as inovações ocorridas no ambiente hospitalar. Cabe ressaltar que as inovações destacadas, neste ambiente hospitalar, é através da visão dos diretores.

A pesquisa é caracterizada exploratória, pois buscou entender o tema com profundidade e investigar a realidade peculiar da organização em pesquisa. A pesquisa exploratória permite ao pesquisador um contato com informações tanto do ambiente objetivo quanto do subjetivo (CHILD; SMITH, 1987; BOWDITCH; BUONO, 1992). A pesquisa também pode ser caracterizada como descritiva, haja vista que buscou descrever as declarações às quais confirmam as dimensões analisadas no contexto das inovações em ambiente hospitalar.

#### 3.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este item objetiva apresentar o resultado das entrevistas realizadas relacionando-os com a teoria anteriormente revisada. São apresentados os dados relativos a cada entrevistado, haja vista que eles fornecem pontos de vista diferentes em função de suas posições na estrutura organizacional. No Quadro 02, é apresentado o resultado das entrevistas com os servidores.

#### INOVAÇÕES IDENTIFICADAS

##### **Transplante de córnea**

Entrevistado E1: "O transplante de córnea passou a ser realizado a partir de 2010 no Hospital Universitário,



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

sendo que houve a necessidade de reestruturar todo o serviço de oftalmologia do hospital e foram adquiridos aparelhos específicos para que pudesse ser realizado esse procedimento”.
<b>Transplante de fígado</b> Entrevistado E1: O primeiro transplante de fígado ocorreu em novembro de 2011, o qual foi um sucesso. Para a concretização do transplante, todos os profissionais envolvidos passaram por treinamento, incluindo médicos e enfermeiros. A cirurgia é considerada um marco divisor nos centros cirúrgicos, já que os procedimentos são de alta complexidade e representa a qualificação do hospital.
<b>Transplante reno-pancreático</b> Entrevistado E1: O hospital também conta com uma estrutura adequada para realizar o transplante de reno-pancreático e no final do ano de 2012 deve começar a fazer transplante de rim, qual segundo fala do entrevistado E1, “é outra estrutura que tem que ser montada” sendo que leva de um ano a um ano e meio para arrumar toda a estrutura para após começar os procedimentos. Percebe-se que mesmo sendo um hospital público, a busca por novos procedimentos é constante, e segundo o entrevistado E1 “é preciso inovar, porém com cautela”.
<b>Cirurgia para cura de epilepsia</b> Entrevistado E1: “Outro avanço que temos aqui são as cirurgias para cura de epilepsia. Para os doentes epiléticos que são refratários ao tratamento, aí é realizado a cirurgia para a cura da epilepsia. É um avanço tecnológico cirúrgico”.
<b>Cirurgia Bariátrica</b> Entrevistado E1: Também temos a cirurgia bariátrica (cirurgia para emagrecer).
<b>Mudanças no regime interno</b> Entrevistado E1: Em 2010 houve alteração do Conselho de Diretor, pois antigamente o Conselho de Diretor tinha trinta e cinco membros, e hoje passou para quinze membros. Com esta mudança, pode-se dizer que ficou melhor ocorrendo mudanças positivas na parte financeira.
<b>Telemedicina</b> Entrevistado E2: Nós temos a telemedicina no hospital, este “sistema” proporciona as pessoas o acesso a exames médicos, pois os exames (imagens) podem ser encaminhados para os especialistas para que estes possam passar o laudo. Acho que a área hospitalar houve um grande avanço quando relacionado à questão tecnológica, talvez seja um dos setores que mais se desenvolveu.
<b>Equipamentos</b> Entrevistado E1: Houve também um avanço tecnológico o qual podemos destacar o avanço dos raios-X, ou seja, há uma evolução natural tecnológica. Entrevistado E3: Este entrevistado, também destaca como inovação no ambiente hospitalar, a aquisição de novos equipamentos. Afirma que o hospital possui um “parque tecnológico muito grande, não só no que se refere a equipamentos, mas também a materiais de consumo”, o qual cita como exemplo, os abocates. Estes abocates são os dispositivos para punção venosa, quais possuem toda uma proteção, o qual evita que o trabalhador se machuque, que tenha um acidente perfuro cortante com esses abocates. “Então basicamente as inovações são na área tecnológicas”. O Entrevistado E3: Ainda afirma que as maiores mudanças ocorridas no Hospital Universitário, foram as mudanças na parte de equipamentos, mudanças tecnológicas, pois houve a aquisição de alguns equipamentos relacionados a área da enfermagem. Como exemplo, foi adquirido um carrinho de banho, materiais que ajudam na movimentação e transporte do paciente, camas elétricas para que possa facilitar o trabalho das enfermeiras e enfermeiros e macas hidráulicas que também diminuem muito o desgaste do trabalhador. Entrevistado E4: Também foi destacado pelo entrevistado E4, que o hospital passou por grandes inovações tecnológicas nos últimos anos, pois nos serviços de análises clínicas os equipamentos utilizados são de ponta. Na radiologia está ocorrendo mudanças, esta sendo reformada uma área para a implantação da ressonância magnética. Entrevistado E5: Na parte da farmácia será instalado um equipamento o qual tem como uma das funções a dispensação de medicamentos. O Hospital Universitário da grande Florianópolis será o primeiro hospital no Brasil a receber este equipamento, será o hospital piloto.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Entrevistado E6: Este entrevistado afirma que na área hospitalar existe um crescimento tecnológico impressionante. “Eu vejo os aparelhos de radiologia hoje uma evolução, hoje nós temos tomógrafo”.
<b>Protocolos assistenciais</b> Entrevistado E3: A maioria das áreas hospitalares passa por constantes modificações. Para exemplificar, pode ser citada a questão do estabelecimento de alguns protocolos assistenciais, pois tiveram protocolos assistenciais instituídos na endoscopia, alguns protocolos na área de internação, relacionado principalmente cuidado a pacientes oncomatológicos.
<b>Implantação do Planejamento Estratégico</b> Entrevistado E4: O planejamento estratégico ocorreu na gestão de 2004 a 2008, sendo que até 2004 não havia sido implantado por nenhum dos gestores anteriormente. Sendo assim, pode-se dizer que este foi um marco para os servidores do hospital, pois o planejamento estratégico refletiu em muitas melhorias para o hospital. “Em cima deste planejamento estratégico foi necessário tomar algumas atitudes e decisões no sentido de atender a pacientes, e especialidades de alta complexidade.”
<b>Informatização em alguns serviços</b> Entrevistado E5 Nós temos um aplicativo de gestão do Hospital Universitário, tem-se um sistema informatizado que apesar de ser uma linguagem restrita, que ainda é o Sentura, ele funciona para todo o hospital. Então assim: nós temos informatizado a maioria dos serviços, que quiseram ser informatizado.
<b>Maternidade</b> Entrevistado E5: A maternidade possui um grau de satisfação muito alto das pessoas e implementou a questão do pré-parto, parto, pós-parto imediato antes da legislação de 2005, que foi experiência do HU que efetivamente até fez com que a legislação realmente tivesse entrado em vigor.
<b>Projetos Integrados</b> Entrevistado E5: Nós temos o grupo de trabalho humanizado que busca melhoria realmente na assistência, onde existe um projeto para criar um espaço aos pacientes internado. Será uma área fechada, mas um ambiente de contato direto com a natureza, uma área grande para que os pacientes possam realmente sair do quarto e ter um ambiente agradável, pois hoje eles saem para a rua.
<b>Sala de leitura</b> Entrevistado E7: Temos a sala de leitura em que os pacientes podem ir até o local para ler ou até mesmo acessar a internet. Eu não conheço outro hospital que tenha este serviço disponível aos seus pacientes.
<b>Sistema AGHU – Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários</b> Entrevistado E6: O AGHU é um aplicativo de gestão que irá interligar todos os hospitais universitários. Este sistema irá proporcionar várias facilidades para o gerenciamento hospitalar. Sendo que os hospitais poderão aprimorar seus processos de atendimento, fornecendo aos pacientes inúmeras facilidades como, por exemplo, o prontuário eletrônico e todos os benefícios a ele relacionados. Além disso, com o AGHU o MEC passará a dispor de indicadores padronizados entre todos os integrantes da rede, o que facilitará a implantação de melhorias e a divulgação transparente de dados para o público.
<b>Atendimento</b> Entrevistado E5: Houve mudanças no atendimento, qual conta com a humanização muito forte para o paciente, pois existe o “envolvimento do sentimento de ajuda”. Isso pode ser visto através da maternidade a qual possui o perfil do parto humanizado Entrevistado E3: Este destacou o atendimento como inovação, pois houve uma mudança significativa para que fossem realizados os transplantes. “Nós iniciamos com toda uma política no sentido da alta complexidade e o reconhecimento do hospital como no credenciamento de alguns procedimentos que são ditos de alta complexidade e isso trouxe algumas mudanças relacionadas com o processo de trabalho, no tipo de paciente que estamos atendendo”.

Quadro 02: Inovações identificadas

Fonte: Autora (2012).



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Percebe-se através das entrevistas realizadas que mesmo sendo um hospital universitário, ocorrem várias inovações e que a inclusão de equipamentos novos e de alta tecnologia não diminui a mão-de-obra, o que acontece geralmente é o contrário, pois há necessidade de contratação de pessoas especializadas. Com isso, nota-se que em uma instituição de saúde existe a necessidade cada vez mais de pessoas qualificadas e especializadas.

#### **4 CONCLUSÃO**

Diante o exposto, pode-se definir que o hospital é considerado uma instituição cuja finalidade é dar auxílio para as pessoas que precisam de ajuda médica, e deve ser analisada como uma unidade econômica que tem como “produto” principal a manutenção ou restabelecimento da saúde do paciente.

Percebe-se também que a medicina tem evoluído constantemente, e isso ocorre devido ao surgimento de novos equipamentos de diagnóstico, novos tratamentos medicamentosos e novas técnicas cirúrgicas. Com isso, os profissionais da área da saúde devem, a cada dia, tornar-se mais especializados para que possam exercer sua profissão com êxito.

Apesar de vários autores considerarem que a inovação ocorre somente quando algo novo é disponibilizado ao mercado, a pesquisa evidenciou que os gestores do hospital entendem que a inovação pode ser definida como o melhoramento de um serviço, produto, processo ou gestão organizacional, não existindo a necessidade de ineditismo dos mesmos. O fato de melhorar o serviço, produto, processo ou gestão organizacional disponibilizado aos clientes pode ser considerado como uma inovação, desde que essa mudança seja aceita pelos seus colaboradores e pela sociedade em geral. Observa-se que o conceito de inovação neste estudo de caso desenvolvido significava a implementação de algo novo para a organização e não para o mercado. Conforme Zaltman, Duncan e Holbek (apud Moreira e Queiroz, 2007) estes afirmam que a implementação de uma nova ideia, mesmo que seja percebida somente como nova para organização que implementou, esta já é considerada uma inovação. Sendo assim, nesta pesquisa foi considerada inovação todo processo, serviço e modelo de gestão, desde que a mesma seja inédita no âmbito da instituição que a adota. Apesar de não ser novo para o mercado há no detalhe de como fazer e utilizar recursos de maneira peculiar uma nova forma de fazer as coisas.

Com base nestes levantamentos, conclui-se que não é de hoje que a inovação é vista como um elemento de competição entre as organizações, e a ação de inovar pode ser considerada como uma característica competitiva, pois possibilita a organização se destacar no mercado. Na área da saúde, inovar faz-se necessário, pois a maneira que os “problemas” de risco emergências são resolvidos pode refletir em salvar vidas, e a entrega de um serviço eficiente torna a instituição cada vez mais considerada, permitindo assim passar do nível de baixa complexidade para média e alta complexidade.

Recomenda-se que outros estudos sejam desenvolvidos a partir desta pesquisa, principalmente em outras instituições hospitalares ou até mesmo outras organizações de



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

serviço. Também, outras abordagens podem relatar resultados diferenciados e mais compreensivos, produzindo informações mais precisas a respeito das inovações.

### 5 REFERÊNCIAS

ANATOLE-TOUZET, V.; SOUFFIR, W. Innovation technologique, organization du travail et gestion des competences. **Gestions Hospitalières**, v. 354. p. 222-225, 1996.

BALDRIGE, A. **Os ciclos de vida das organizações** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BESSANT, J.; TIID, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre. Bookman, 2009.

BRASIL. Decreto-lei nº 3860, de 09 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do CHAUI, apud TRINDADE, Hélio (Org.); AMARAL, et al. **Universidade em Ruínas: na república dos professores**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation - Cadbury Limited in its Sector. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 6, p. 565-593, Nov. 1987.

COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.

DJELLAL, F. et al. **L'hôpital innovateur**: de l'innovation médicale à l'innovation de service. Paris: Masson, 2004.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Mapping innovation dynamics in hospits. **Research Policy**, n. 34, p. 817-835, 2005.

\_\_\_\_\_. Innovation in hospitals: a survey of the literature. **European Journal of Health Economics**, n. 8, p. 181-193, 2007.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (org.) **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A.; FREGA, J. R.; PERREIRA, H. J. **Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado, Inovatividade e Resultados Organizacionais: um Estudo em Empresas Instaladas no Brasil. XXXIV Encontro da Anpad**: Rio de Janeiro. 25 a 29 de setembro de 2010.

HAMAWAKI, M. H. **Estratégia de talentos humanos para a gestão da competência “inovação”**: um estudo de caso na Engeset. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

LANZILOTTI, Vivone de Souza apud FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Gestão de Universidades: novas abordagens / organizador**. Curitiba, Champagnat, 1997.

MACHADO, D. D. P. N. **Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 05-28, 2007.

MALGUEIRO, A. R. **A relação entre inovação, ambiente e desempenho: um estudo nas empresas instaladas em incubadoras tecnológicas de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo: Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2011.

MATOS apud FINGER. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MEZOMO, João Catarin. **Educação e Qualidade Total: a escola volta às aulas. Petrópolis: Vozes, 1997**.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. **Inovação: conceitos fundamentais. Inovação Organizacional e Tecnológica**. Thomson Learning, 2007.

**OECD - ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**. Oslo Manual: Guide-line for collecting and interpreting innovation data, 2005. 3. Ed. European Commission: OECD. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: Mar. 2010.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011b.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

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

SEVEGNANI, J. A.; HOELTGEBAUM, M.; GOMES, G.; GUTERRO, G. V. Análise de processo de inovação e iniciativa empreendedora corporativa em empresas têxteis de Blumenau-SC. **RGO Revista Gestão Organizacional**, vol. 2, n.1, jan/jun 2009.

SILVA, D. O. **Proposta para análise da gestão da inovação em serviços hospitalares**: um estudo no Hospital Mãe de Deus – Porto Alegre, RS. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação e Engenharia de Produção e Sistemas: Universidade o Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

SUNDBO, Jon & GALLOUJ, F. Innovation in services. **SI4S Synthesis Paper**, n 2, 1998.

TÁLAMO, J. R. A inovação tecnológica como ferramenta estratégica. **Revista Pesquisa & Tecnologia FEI**, n. 23, p. 26-33, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre. Bookman, 2008.

TRINDADE, Hélió (Org.); AMARAL, et al. **Universidade em Ruínas**: na república dos professores. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

VARGAS, E. R. **A dinâmica da inovação em serviços**: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.