

Tipologia de inovação: um estudo empírico em um hospital universitário¹

Lucinéa Bueno dos Reis Takahashi

Professora (Área administrativa) – SENAIsc – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina. Mestrado em Administração e Turismo – Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI.

Email: lucineabr@yahoo.com.br

Cláudio Reis Gonçalo

Professor – UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí. Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Email: claudio.goncalo@univali.br

Pierry Teza

Professor – SENAIsc – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina Especialista em Engenharia de Produção - Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI.

Email: pierryteza@gmail.com

João Artur de Souza

Professor UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Email: jartur@egc.ufsc.br

Aline França de Abreu

Professora UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina Doutorado em Information Technology - Faculty of Engineering - University of Waterloo.

Email: afdeabreu@gmail.com

RESUMO: A pesquisa teve como objetivo contribuir para o entendimento da inovação no contexto hospitalar por meio da identificação dos tipos de inovações realizadas em um hospital universitário. Sendo a inovação provocada pela habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades, nas instituições hospitalares está age como meio de melhorar a qualidade e segurança dos serviços oferecidos para a população. Para alcançar o objetivo proposto, optou-se pela abordagem qualitativa de natureza exploratória. Foram realizadas observações não participantes, pesquisa a dados secundários e entrevistas com os gestores do hospital procurando identificar suas percepções quanto às inovações realizadas. O estudo iniciou-se através de pesquisa bibliográfica com base na literatura nacional e internacional referente ao tema inovação, tipos de inovação e inovação em serviços. Após o levantamento bibliográfico foram realizadas as entrevistas com os gestores do hospital, por meio de um roteiro semiestruturado. O resultado da pesquisa mostrou uma forte relação entre inovações em serviços e inovações em processo, sugerindo que inovações em serviço, necessitam de inovações em processos para serem implementadas.

PALAVRAS CHAVE: Serviços. Inovação. Tipologia. Saúde.

Type of innovation: an empirical study in a university hospital

ABSTRACT: The research aimed to contribute to the understanding of innovation in the hospital context by identifying the types of innovations made in a university hospital. Innovation being driven by the ability to make connections, visualize opportunities, in hospitals it acts as a means of improving the quality and safety of services offered to the population. To achieve our objective, it was opted for a qualitative exploratory approach. Non-participant observations and secondary data research were carried out as well as interviews with managers of the hospital trying to identify their perceptions about the innovations made. To achieve our objective, we opted for an exploratory qualitative approach. The study was initiated through bibliographical research based on national and international literature related to the theme of innovation, types of innovation and service innovation. After the literature review were carried out interviews with the managers of the hospital through a semistructured script. The survey results showed a strong relationship between service innovation and process innovations, suggesting that innovations in service, innovation processes need to be implemented.

KEY WORDS: Services. Innovation. Typology. Health

¹ Submetido em 01 de Maio de 2012. Aceito em 10 de Julho de 2012. O artigo foi avaliado segundo o processo de duplo anonimato além de ser avaliado pelo editor. Editores responsáveis: Márcio Augusto Gonçalves e Lucas Maia dos Santos. Reprodução parcial ou total e trabalhos derivativos permitidos com a citação apropriada da fonte.

1 INTRODUÇÃO

A inovação reflete uma tendência firme de empreender e apoiar novas ideias, experiências e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (LUMPKIN; DESS, 1996). Entretanto, para que ocorra a inovação, esta não depende de inspiração ou dom, mas requer esforços organizados e sistemáticos, sendo que estes esforços geralmente ocorrem através dos empreendedores, gestores ou executivos, haja vista, que estes são indivíduos que criam algo novo, algo diferente, mudam e transformam valores, estão sempre em busca de mudanças e as visualizam como oportunidades (DRUCKER, 1987).

Conforme Torres (2003), nos últimos anos a inovação e a mudança tornaram-se fatores fundamentais para a sobrevivência das organizações, e com isso inúmeros modelos gerenciais foram desenvolvidos como uma forma de encarar as turbulências do ambiente e a necessidade de inovar constantemente. Neste sentido, Nonaka e Von Krogh (2009) afirmam que a inovação pode ser entendida como o fenômeno social que gera mudanças qualitativas em produtos e processos, obtidas por intermédio da criação de novos conhecimentos e percebidas como novos valores por uma rede social, e ocorrem a partir de uma dinâmica semelhante aos processos de criação do conhecimento. Ou seja, conhecimento é a base para a inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para que as organizações sobrevivam em um ambiente de aceleradas mudanças é necessário que tenham uma cultura e estrutura que permitam a inovação, pois ela é de fundamental importância e é a força propulsora das organizações. Conhecimento sendo a base da inovação está relacionado aos colaboradores, principalmente em organizações intensivas em conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Organizações intensivas em conhecimento, como o caso das organizações hospitalares são alicerçadas em conhecimentos especializados de seus colaboradores, e as tecnologias empregadas nos hospitais geralmente estão em movimento contínuo de inovação, com o objetivo de superar os padrões assistenciais vigentes (VARGAS, 2006).

O desempenho dos serviços de saúde constitui um tema atual para a sociedade em geral, pois os bens e serviços produzidos por essas organizações bem como a qualidade, quantidade e eficiência deles são questões sociais, haja vista que influenciam o bem-estar social e o desenvolvimento econômico (SILVA, 2011). 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 (DJELLAL; GALLOUJ, 2007).

Dado o contexto apresentado, o objetivo da pesquisa aqui relatada foi contribuir para o entendimento da inovação no contexto hospitalar por meio da identificação de inovações realizadas em um hospital universitário, ou seja, uma organização com intenso vínculo entre ensino, pesquisa e extensão. Para isso foram realizadas entrevistas com diretores do hospital, procurando identificar a percepção desses gestores quanto às inovações realizadas. As inovações identificadas foram classificadas segundo a literatura, obtendo-se um panorama geral da tipologia de inovação presente na organização pesquisada.

A importância da pesquisa se fundamenta no fato de que hospitais são organizações complexas, porém com grandes possibilidades para estudar a inovação, principalmente as inovações em serviços (DJELLAL; GALLOUJ, 2007). Complementarmente a Organização Mundial da Saúde afirma que a melhoria na saúde e bem-estar dos indivíduos é a finalidade primordial do desenvolvimento econômico e social de um país. E, uma das maneiras para contribuir com este processo é criar um ambiente adequado que favoreça a inovação na área da saúde, motivo pelo qual é crescente a relevância

do tema inovação em instituições hospitalares. Neste sentido, pesquisas referentes à inovação no ambiente hospitalar devem ser vistas como uma necessidade, haja vista que os serviços de saúde apresentam um desempenho de relativo destaque, se comparados com os demais segmentos do setor de serviços e possuem capacidade para desenvolver diversos tipos de inovação (SILVA, 2011).

O artigo continua com o referencial teórico focado na literatura referente à inovação e tipos de inovação. Em seguida são explicitados os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa. Posteriormente os dados coletados são apresentados e analisados. Finalmente são apresentadas as considerações finais bem como pontos para futuras pesquisas em relação à inovação no ambiente hospitalar.

2 INOVAÇÃO

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). Ou seja, constantes demandas e mudanças do ambiente exigem uma constante adaptação das organizações por meio da inovação.

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, ocorrendo com isso, uma constante busca pela inovação com base na lucratividade (SCHUMPETER, 1988).

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 e a definem como um melhoramento nos negócios pelo benefício de um novo componente, ou pela combinação de componentes antigos em um sentido schumpeteriano. Dessa forma, verifica-se que 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 a sua sobrevivência e perspectiva de crescimento (BESSANT et al., 2005).

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.

3 TIPOS DE INOVAÇÃO

O presente item busca apresentar a tipologia de inovação utilizada na pesquisa aqui relatada. Para isso, utilizaram-se como ponto de partida os conceitos de inovação e baseou-se no resultado do processo de inovação para a definição da tipologia. A partir dos conceitos e demais explicações dos trabalhos utilizados, elaborou-se a Figura 1, procurando evidenciar as convergências entre as tipologias.

O Manual de Oslo, que é uma importante fonte de referência para estudos em inovação afirma que uma inovação é 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. (OECD, 2005, p. 55)

De forma semelhante, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) definem quatro tipos de inovação, quais são: a inovação de produto, processo, posição e paradigma. Já Sundbo e Gallouj (1998) através dos estudos realizados na Europa sobre inovação em serviços caracterizaram as inovações em produto, processo, organizacionais ou gerenciais e inovações de mercado.

Figura 1 – Tipos de inovações

OCDE (2005)	Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Sundbo e Gallouj (1998)
Inovação de produto está envolvida com mudanças significativas em produtos e serviços.	A inovação de produto ocorre quando há alguma mudança nos produtos ou serviços que a empresa oferece.	Inovação de produto (bens e serviços) são inovações relacionadas com o fornecimento de um produto novo.
Inovações de processo obtêm-se mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.	Inovação em processo refere-se a mudanças na forma em que os produtos ou serviços são criados e entregues.	Já as inovações de processos estão relacionadas com as alterações executadas em procedimentos prescritos para a realização de um serviço ou até mesmo nos procedimentos ao atendimento a cliente.
As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, seja através de mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da organização.	A inovação de paradigma ocorre quando há mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.	As inovações organizacionais estão relacionadas com novas técnicas de planejamento e gerenciamento de processos.
As inovações de marketing , envolvem a implementação de novos métodos de marketing, onde pode ser incluso as mudanças na embalagem do produto ou do design, nos preços ou até mesmo através de promoção.	Na inovação de posição , ocorrem mudanças no contexto em que produtos ou serviços são introduzidos.	As inovações de mercado estão relacionadas com a descoberta de novos mercados, com as alterações/mudanças de comportamento organizacional.

Fonte: Autores (2012)

Nas **inovações em produto** as organizações podem obter vantagem competitiva por meio de um produto inovador, considerando-se produto como um bem ou um serviço (OECD, 2005). Nesse sentido, a inovação em produto ocorre quando a organização inova o que faz (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), ou seja, o que oferece ao mercado. Identifica-se a inovação do produto quando, ao final do processo, ele é novo ou modificado pela organização e/ou para o mercado (OECD, 2005). Exemplos de inovações em produto são um novo seguro, ou até mesmo uma nova especialidade médica (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

Já nas **inovações em processo** a organização possui uma vantagem de custo em relação aos seus concorrentes (OECD, 2005). Nesse caso a organização inova no modo como se faz (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). As inovações de processo podem ter por objetivos produzir, entregar produtos novos ou aprimorados que não possam ser produzidos com os métodos convencionais de produção e/ou aumentar a produção ou eficiência na entrega (OECD, 2005).

A utilização do conceito relativo às **inovações organizacionais** permite análises extensivas das inovações relacionadas a aspectos internos organizacionais e, em particular, da importância da implementação de mudanças administrativas para tirar proveito de outros tipos de inovações (OECD, 2005). Estas inovações estão relacionadas com novas técnicas de planejamento e gerenciamento de processos dentro de uma organização (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

Nas **inovações de marketing** pode ser incluso as mudanças na embalagem do produto ou no design, nos preços ou até mesmo na forma de promovê-lo (OECD, 2005). Assim, nesse caso, tem-se o reposicionamento de um produto ou processo já estabelecidos em um contexto de uso específico (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). As inovações de marketing têm como meta desenvolver novos meios de promover seus produtos e a identificação de novos mercados ou segmentos de mercado (OECD, 2005). Estas inovações são orientadas pela demanda e para atender às necessidades dos consumidores, objetivando incrementar as vendas e aumentar a participação no mercado (OECD, 2005).

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

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

Após, foi realizada uma pesquisa exploratória através de entrevistas semiestruturadas com cinco gestores. Assim, a pesquisa é caracterizada exploratória, pois buscou entender mais referente ao assunto e a realidade 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 às dimensões analisadas no contexto das inovações em ambiente hospitalar. Esta pesquisa foi realizada em três etapas distintas: planejamento da pesquisa, coleta dos dados e análise dos dados.

No planejamento da pesquisa, pode-se verificar através da literatura pesquisada que os avanços científicos foram fracos em relação aos processos de inovação inerentes ao desenvolvimento de novos serviços (ADAMS, BESSANT; PHELPS, 2006) e também existem poucas publicações relacionadas a gestão da inovação em serviços (GALLOUJ; WEINTEIN, 1997; GALLOUJ, 1998; SUNDBO; GALLOUJ, 1998; SEBASTINI; PAIOLA, 2010; GALLOUJ, SAVONA, 2009).

Para a coleta de dados foram realizadas as entrevistas semiestruturadas, além da pesquisa bibliográfica e documental. Conforme Mattos (2005), na entrevista semiestruturada o pesquisador possui uma lista de perguntas ou tópicos para serem preenchidas ou respondidas, estas perguntas ou tópicos servem como orientação, possuindo relativa flexibilidade. Ainda de acordo com Mattos (2005), não há necessidade que os questionamentos sejam realizados através da ordem prevista no guia, pois há possibilidades no decorrer da entrevista que novas perguntas sejam realizadas. Foram realizadas cinco entrevistas, totalizando cinco horas e dez minutos. Estas foram realizadas nas dependências do hospital e foram gravadas com a autorização dos entrevistados e, após, transcritas. Foram entrevistados os seguintes diretores: geral; administrativo; de apoio assistencial; de medicina; e de enfermagem. Os entrevistados são identificados com a letra "E", seguida de um número, que vai de 1 até 5, como E1, E2, E3, assim por diante. Procedeu-se a identificação dessa forma para garantir o sigilo referente à identidade dos entrevistados. Ressalta-se ainda que o número atribuído aos entrevistados não possui relação com a ordem em que as entrevistas foram realizadas, também não há relação com a ordem de apresentação dos mesmos conforme relatado acima.

Após a coleta das informações julgadas necessárias, partiu-se para a etapa de análise dos dados, realizada de forma qualitativa com as informações advindas das entrevistas realizadas. Na análise qualitativa, os dados são tratados e analisados em sua totalidade com base no conteúdo e sem o uso de qualquer ferramenta estatística, ou seja, foi realizada a análise de conteúdo. O resultado da pesquisa é apresentado no próximo item.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

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. Na Figura 2 é apresentado o resultado da entrevista com todos os diretores.

Após o detalhamento das inovações encontradas no ambiente hospitalar, foi realizado a classificação das mesmas. Os autores Jonash e Sommerlatte (2001) afirmam que a inovação tecnológica ou inovação de processos refere-se à maneira como os produtos são fabricados, distribuídos ou como os serviços são efetuados.

Após definições referentes aos tipos de inovações, pode-se verificar através das análises das entrevistas, que as inovações relatadas pelos entrevistados, podem ser classificadas como inovação de serviços e/ou inovação de processos. Isso pode ser confirmado através da definição de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) em que estes definem que a inovação de produtos ocorre quando há alguma mudança nos produtos ou serviços que a empresa oferece, ou seja, quando a empresa inova o que se faz. E, a inovação em processo, é referente a mudanças na forma em que os produtos ou serviços são criados e entregues, é inovar o modo como se faz.

Na Figura 3 foram classificadas o transplante de córnea, transplante de fígado, transplante renopancreático, cirurgia bariátrica, informatização dos serviços e atendimento como inovações em serviços e processos. Para que o transplante de córnea fosse realizado, houve a necessidade de reestruturar os serviços e qualificar as pessoas para que pudessem executar os procedimentos. Já para que ocorresse o transplante de fígado, o qual é considerado como procedimento de alta complexidade, foi necessária uma reestruturação no hospital, houve a necessidade de implantar um processo contínuo de compartilhamento dos conhecimentos e experiências, pois as "organizações de saúde, reconhecidas como organizações intensivas em conhecimento, requerem que o conhecimento seja administrado como um recurso estratégico" (GONÇALO; BORGES, 2010, p. 224). Ainda segundo o relato do entrevistado E1, atualmente em Santa Catarina existe apenas dois hospitais que realizam o transplante de fígado. Sendo que um hospital está localizado na cidade de Blumenau e o outro hospital na grande Florianópolis, porém o hospital de Blumenau não é público.

Figura 2 – Inovações identificadas

INOVAÇÕES IDENTIFICADAS
<p>Transplante de córnea Entrevistado E1: O transplante de córnea passou a ser realizado a partir de 2010 no Hospital Universitário, 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.</p>
<p>Transplante de fígado 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.</p>
<p>Transplante reno-pancreático Entrevistado E1: O hospital também conta com uma estrutura adequada para realizar o transplante de reno-pancreático. 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".</p>
<p>Cirurgia para cura de epilepsia Entrevistado E1: Outra inovação destacada pelo entrevistado E1 foi a cirurgia 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.</p>
INOVAÇÕES IDENTIFICADAS
<p>Cirurgia Bariátrica Entrevistado E1: Também temos a cirurgia bariátrica (cirurgia para emagrecer).</p>
<p>Equipamentos 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 tecnológica". 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, está sendo reformada uma área para a implantação da ressonância magnética. Entrevistado E4: 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. Entrevistado E5: Este entrevistado afirma que na área hospitalar existe um crescimento tecnológico impressionante. Como exemplo é citado os aparelhos de radiologia, o tomógrafo.</p>
<p>Protocolos assistenciais 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 e alguns na área de internação.</p>
<p>Inovação no atendimento Entrevistado E4: 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.</p>
<p>Informatização em alguns serviços 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.</p>
<p>Sistema AGHU – Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários Entrevistado E5: O AGHU é um aplicativo de gestão, o qual possui indicadores que as pessoas têm que preencher. Vai estar tudo interligado com todos os hospitais universitários. E tem o controle do MEC para verificar o que cada hospital está produzindo.</p>

Fonte: Autores (2012)

Após o detalhamento das inovações encontradas no ambiente hospitalar, foi realizado a classificação das mesmas. Os autores Jonash e Sommerlatte (2001) afirmam que a inovação tecnológica ou inovação de processos refere-se à maneira como os produtos são fabricados, distribuídos ou como os serviços são efetuados. A Figura 3 mostra a classificação das inovações encontradas através dos relatos dos diretores.

Figura 3 – Tipos de inovações identificadas

INOVAÇÕES	PRODUTO		PROCESSO
	BENS	SERVIÇOS	
Transplante de Córnea		X	X
Transplante de Fígado		X	X
Transplante reno-pancreático		X	X
Cirurgia para cura da epilepsia		X	X
Cirurgia Bariátrica		X	X
Informatização dos serviços		X	X
Atendimento		X	X
Equipamentos			X
Protocolo Assistencial			X
Sistema AGHU			X
TOTAL		7	10

Fonte: Autores (2012)

Das dez inovações relatadas pelos gestores, sete foram classificadas como inovação em serviços e processos. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) inovação em serviços e processos muitas vezes fundem. Já as inovações em equipamentos, protocolo assistencial e o sistema AGHU, são classificadas como inovação em processos, pois através destas inovações houve mudanças referente a maneira de realizar os procedimentos para que o serviço fosse realizado com eficiência e eficácia. Quando se tratam de organizações manufatureiras as inovações em equipamentos, muitas vezes estão relacionadas a diminuição da mão de obra, pois estes maquinários muitas vezes acabam reduzindo a concentração de operários em determinados processos. Porém, na área hospitalar, 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.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na pesquisa aqui relatada, objetivou-se contribuir para o entendimento da inovação em ambiente hospitalar por meio da identificação das inovações ocorridas em um hospital universitário a partir da percepção dos gestores dessa organização.

Das 10 inovações ocorridas na organização pesquisada, sete delas foram inovações em serviço, cujo foco foi uma mudança a ser percebida pelo cliente, por exemplo, o caso das cirurgias de transplantes. Porém, essas inovações foram acompanhadas de inovações em processos, haja vista que foi necessária uma mudança interna para proporcionar a inovação no serviço. Nesse sentido, o resultado da pesquisa sugere que, no ambiente pesquisado, inovações em serviço necessitam de inovações em processo para que possam ser implementadas.

Recomenda-se que outros estudos sejam desenvolvidos a partir desta pesquisa, principalmente em outras instituições hospitalares ou até mesmo em outras organizações de serviço, com o intuito de identificar a relação entre inovações em serviço e em processo. Também, outras abordagens podem relatar resultados diferenciados e mais compreensivos, produzindo informações mais precisas a respeito dos tipos de inovações, e a forma de classificá-las e estudá-las.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: a review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 21-47, 2006.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.
- BESSANT, J.; LAMMING, R.; NOKE, H.; PHILLIPS, W. Managing innovation beyond the steady state. **Technovation**, v. 25, n. 12, p. 1366-1376, 2005.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- 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, 1987.
- DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Innovation in hospitals: a survey of the literature. **European Journal of Health Economics**, n. 8, p. 181-193, 2007.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- GALLOUJ, F. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 3, p. 123-138, 1998.
- GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.
- GALLOUJ, F.; WEINTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, v. 2, p. 537-556, 1997.
- GONÇALO, C. R.; BORGES, M. L. **Organizações de saúde intensiva em conhecimento: um estudo no contexto de serviços de alta complexidade**. Saúde Soc. São Paulo, v. 19, n. 2, p. 449-461, 2010.
- JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p.135-172, 1996.
- MATTOS, P. L.C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **RAP Rio de Janeiro**, 39(4), p.823-47, Jul./Ago. 2005.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, I. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.
- 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: Jun. 2010.
- 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.
- SEBASTIANI, R.; PAOLA, M. Rethinking service innovation: four pathways to evolution. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 2, n. 1, p. 79-94, 2010.
- 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, J.; GALLOUJ, F. Innovation in services. **SI4S Synthesis Paper**, n 2, 1998.
- TIDD, J.; BESSANT, J. PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre. Bookman, 2008.
- TORRES, J. F. **A participação nas gerências do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração: Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.
- 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.