

GERAR SOLUÇÕES ALINHADAS À ESTRATÉGIA POR MEIO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: O PROGRAMA DE INOVAÇÃO Z

Aluna: Luana Karine Schmidt
Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Débora Azevedo

RESUMO

Este artigo apresenta uma pesquisa realizada em um hospital de grande porte abordando o desenvolvimento e implantação de um canal de inovação, chamado Programa de Inovação Z. O programa tem o intuito de envolver os funcionários em projetos, processos e melhorias internas, estimulando o compartilhamento de conhecimento e a geração de inovações. A partir deste contexto, este estudo descreve o programa e como ele está contribuindo para a geração de inovações e de conhecimentos na organização estudada. Foi realizada uma pesquisa-ação envolvendo, aproximadamente, 150 funcionários e a coleta de dados ocorreu no período de Outubro de 2014 a Maio de 2016. Os resultados apresentados pelo programa são evidenciados por meio de indicadores que demonstram a evolução na adesão do programa pelos funcionários, o impacto de cada uma das inovações geradas, e as suas dimensões, sendo, em sua maioria, inovações de produtos e processos.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Gestão do Conhecimento. Indicadores.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento organizacional, desde o início da década de 90, passou a ser percebido pelas empresas como um fator crítico de sucesso, influenciando o desempenho e o lucro de uma organização (DAVENPORT, 2005). E em uma economia baseada em conhecimento, em que a criatividade está em alta, as pessoas são o ativo mais importante que uma empresa possui. No entanto, o desafio da gestão está atrelado a como iniciar a construção de organizações em que tal comportamento inovador possa prosperar, tendo em vista que cada vez mais a inovação tem a ver com trabalho de equipes e com a combinação de diferentes disciplinas e perspectivas (TID; BESSANT; PAVITT, 2008).

Nesse sentido, mais importante que o conhecimento existente em uma organização, é a capacidade que ela tem de aplicá-lo de forma efetiva e, a partir disso, criar um novo conhecimento para a geração de inovações de modo contínuo e de forma que auxilie na tomada de decisões (NONAKA et al., 2001; OLIVEIRA, 2001). E para que esse conhecimento se torne visível, deve-se olhar para as práticas de trabalho como fontes importantes de produção e reprodução de conhecimento (GHERARDI, 2008). Tendo em vista isso, a Gestão do Conhecimento (GC) passa a ser prioridade em muitas organizações devido à urgência e à necessidade de diferenciação no mercado através do conhecimento, sendo essa a fonte clara de competitividade duradoura (SILVA et al., 2009; STRAUHS et al., 2012). E muitos estudos têm colocado temas como a GC e a Gestão da Inovação (GI) lado a lado, assumindo que a GC possui um papel importante na busca por inovações (PAVONI, 2009).

Porém, para que isso ocorra, é necessário identificar onde estão alocados esses conhecimentos, sendo esse um dos grandes desafios nas organizações: encontrar as áreas onde estão alocados, mapeá-los e sistematizá-los, de forma a aplicá-los nos diversos processos da gestão organizacional e estimular a geração de inovações nos diversos campos existentes. E as organizações que pretendem incorporar a inovação em sua rotina devem preocupar-se em implementar práticas de gestão que focalizem a atividade inovativa em todas as suas dimensões (GIBSON; SKARZYNSKY, 2008).

Na área da saúde, por exemplo, a identificação e a classificação das inovações tornam-se difíceis de serem realizadas devido a sua simultaneidade e intangibilidade (BESSANT, TIDD, 2009), pois a intangibilidade necessita de um processo de identificação e de controle sobre a qualidade dos serviços prestados, além dos aspectos tangíveis. E o apelo emotivo-afetivo influencia muito nas atividades exercidas, colocando a percepção dos clientes relacionada em grande parte ao contato humano, e fazendo com que a avaliação ocorra de forma subjetiva e focada no atendimento, na empatia e no compromisso dos prestadores de serviço (D'INNOCENZO; ADAMI; CUNHA, 2006).

O Hospital Z, organização foco deste estudo, atua no ramo da saúde, sendo um hospital geral privado de grande porte. Nele, a mensuração e a identificação da inovação, além de serem um desafio, estão fortemente influenciadas pelas relações de colaboração na equipe, que conta com mais de 2.570 funcionários, e com outros atores, tais como: organizações públicas, outros hospitais, universidades, consultorias, clientes etc. Isso reforça a complexidade do ambiente hospitalar, em que além de remeter a um assunto delicado como o da saúde, está na busca constante não só pela satisfação dos clientes/pacientes, como, também, de seus familiares e de toda a comunidade (GALLOUJ; SAVONA, 2009; DJELLAL; GALLOUJ, 2005).

Para fazer face a esses desafios, foi desenvolvido o Programa de Inovação Z (PIZ), canal de inovação que possui o propósito de envolver e estimular a participação dos funcionários em projetos, processos e melhorias internas, bem como identificar oportunidades que alavanquem os resultados institucionais em todas as suas perspectivas. O PIZ iniciou em 2014, após ser desafiado tanto pelo cenário externo, quanto pelo cenário interno, na busca de ganhos de produtividade, engajamento e clima organizacional, bem como na busca constante por inovações. Portanto, trata-se de um programa que visa mapear, identificar e acompanhar o quanto a organização vem conseguindo trabalhar a sua cultura de inovação, e a partir disso, estimular ainda mais o envolvimento, o engajamento e a criatividade de seus funcionários, sejam eles de cargos operacionais, táticos ou estratégicos, em prol de soluções e melhorias institucionais.

A partir disso, o presente estudo tem como objetivo descrever e analisar o PIZ, discutindo a relação existente entre a gestão da inovação e a gestão do conhecimento atrelada a ele. Optou-se por realizar este estudo, enfatizando ambos os temas, justamente por estarem cada vez mais atrelados e influenciáveis aos sucessos das práticas organizacionais do mercado atual. Para evidenciar a conexão de ambos os temas em prol da geração de resultados significativos e de melhores práticas organizacionais, em que o próprio público interno tenha espaço e seja o protagonista desses alcances, utilizou-se a evidência e a realidade do PIZ.

Como metodologia, foi realizada uma pesquisa-ação, em que os dados foram coletados por meio de documentos gerados, relato de participantes, gravações e diário de campo no período de Outubro de 2014 a Maio de 2016. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. E, além da introdução, este artigo apresenta outras cinco partes: referencial teórico, descrevendo os principais embasamentos utilizados na pesquisa; metodologia, que descreve as ferramentas utilizadas na coleta de dados; apresentação de resultados, em que o PIZ é descrito; discussão e análise dos

resultados, em que se explora e compara os dados coletados com a teoria estudada; e, considerações finais, seguidas das referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, inicialmente discute-se a gestão do conhecimento, seguida do tema inovação e sua gestão.

2.1 Gestão do Conhecimento

O conhecimento organizacional, desde o início da década de 90, passou a ser percebido pelas empresas como um fator crítico de sucesso, influenciando o desempenho e o lucro de uma organização (DAVENPORT, 2005). Por isso, a imagem de uma organização orientada pelo princípio da otimização tem sido gradualmente substituída pela imagem de uma organização que procede por tentativa e erro, e que consegue extrair o máximo de valor do conhecimento que possui. E a GC passou a ser prioridade devido à urgência e à necessidade de diferenciação no mercado através do conhecimento, sendo essa a fonte clara de competitividade duradoura (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; SILVA et al., 2009; STRAUHS et al., 2012).

A GC é uma ferramenta que busca desenvolver, utilizar, avaliar, manter e descartar um recurso intangível (o conhecimento), cuja propriedade deixa de ser de alguns poucos privilegiados na organização, como os gestores em geral, para se tornar uma ferramenta de gestão organizacional compartilhada com todos os profissionais, em todos os níveis, seja operacional, tático ou estratégico (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; TERRA, 2005; STRAUHS et al., 2012). Essa ferramenta promove a criação de vantagem competitiva, vinculada à capacidade das organizações de se reinventarem continuamente e de desenvolverem suas competências essenciais, produtos e serviços inovadores. (COSTA et al, 2009).

Um dos processos centrais da GC é a criação do conhecimento, entendida como a habilidade de uma organização criar e disseminar, bem como incorporar conhecimento em seus produtos, sistemas e serviços (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). E, segundo Stewart (1998), o conhecimento organizacional é criado pelas pessoas existentes na organização, as quais possuem condições cognitivas e intelectuais diferentes, mas oferecem condições de ampliação e atualização deste conhecimento no ambiente em que atuam. Drucker (1993, p.33) enfatiza e fortalece a importância das pessoas na geração do conhecimento organizacional ao dizer que “ [...]as organizações precisam cuidar dos seus membros

tanto ou mais do que cuidam de seus produtos e serviços. Elas precisam atrair as pessoas, retê-las, reconhecê-las e premiá-las, motivá-las, servi-las e satisfazê-las”. Pois, pessoas criam e geram processos, desenvolvem produtos, utilizam sua criatividade, propõem inovações, desenvolvem novas competências, assim gerando mais conhecimentos.

Na discussão de GC um aspecto a ser enfatizado é a própria concepção de conhecimento. Por um lado, conhecimento diferencia-se de dados e informações, ao ser produzido apenas na interação humana e sendo vinculado à ação (PROBST et al., 2002). Por outro lado, abordagens atuais distanciam-se de concepções puramente cognitivistas. Ou seja, o conhecimento não é o que reside na cabeça de uma pessoa. O conhecimento vai além disso, ele é praticado diariamente, tanto na vida cotidiana quanto nas organizações, por pessoas e grupos que, através de palavras, ações, situações e artefatos materiais, negociam significados e, a partir disso, criam o conhecimento (GHERARDI; NICOLINI, 2001). Em outras palavras, o conhecimento é algo que as pessoas fazem e constroem em conjunto (GERGEN, 1991).

Senge (1990) defende que as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar, em todos os níveis da organização, o empenho e a capacidade de aprender das pessoas. Nesse sentido, mais importante que o conhecimento existente em uma organização, é a capacidade que a organização tem de aplicá-lo de forma efetiva e, a partir disso, criar um novo conhecimento para a geração de inovações de modo contínuo e de forma que auxilie na tomada de decisões (NONAKA et al., 2001; OLIVEIRA, 2001). E para que esse conhecimento se torne visível, deve-se olhar para as práticas de trabalho como locais e fontes importantes de produção e reprodução de conhecimento (GHERARDI, 2008).

Conforme Gherardi (2008), vivemos em uma época que considera o conhecimento como um fator produtivo. E, partindo desse propósito da utilização do conhecimento, Terra et al. (2012), defendem que a GC é uma mola indutora da produtividade e da criatividade dos trabalhadores do conhecimento. Essa relação entre GC e inovação tem sido explorada por vários estudos, em geral assumindo que a GC possui um papel importante na busca por inovações (PAVONI, 2009).

Segundo o modelo proposto por Terra (2001), a GC pode ocorrer em 3 níveis diferentes dentro da empresa: nível estratégico, nível organizacional e infraestrutura. Assim, pode-se afirmar que existem diferentes formas da organização praticá-la, e possivelmente, diferentes maneiras de obter resultados por meio dela, pois as práticas em cada nível serão voltadas para diferentes dimensões: visão estratégica, sistema de informação, cultura organizacional, entre outras. E a efetividade de projetos de

gestão do conhecimento está associada aos fatores estratégicos, os quais envolvem e mobilizam pessoas, recursos e a empresa como um todo.

No entanto, para que a GC ocorra, é necessário identificar os conhecimentos já existentes na organização, sendo esse um dos grandes desafios: encontrar as áreas onde estão alocados os conhecimentos, mapeá-los e sistematizá-los, de forma a aplicá-los nos diversos processos da gestão organizacional e estimular a geração de inovações nos diversos campos existentes (PRAHALAD, 2008). E a geração e o compartilhamento do conhecimento não dependem apenas das pessoas, mas, também, contam com o apoio e a existência de estruturas de tecnologia de informação (TI) e sistemas de informação (SI) (SHER; LEE, 2004).

Tanto Davenport e Prusak (1998) quanto Terra (2005), definem oito fatores como influenciadores para a implantação da GC, como apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Fatores Influenciadores para Implantação da GC

Alta Administração	Ações e decisões administrativas que dão suporte ao desenvolvimento e à gestão do conhecimento.
Cultura Organizacional	Cultura que influencia positiva ou negativamente no processo de gestão do conhecimento.
Novas Estruturas Organizacionais	Equipes multidisciplinares e com alto grau de autonomia que apoiam a criatividade e a geração de novos conhecimentos;
Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas	Práticas e políticas que influenciam de forma positiva ou negativa na motivação em compartilhar o conhecimento.
Tecnologia e Sistemas de Informações	Tecnologias e sistemas que aumentam a velocidade na geração e disseminação do conhecimento, por meio de políticas internas de acesso à informação que influem positiva ou negativamente na geração de conhecimento.
Mensuração de Resultados	Auxílio na percepção dos resultados de investimentos em projetos de gestão do conhecimento.
Aprendizado com o Ambiente	Influência de variáveis externas nas práticas de gestão do conhecimento, ou seja, elementos do ambiente externo que interferem na formação de conhecimento organizacional.
Orientação para Processos	Ações voltadas à organização interna processual que possam influenciar a GC.

Fonte: Elaborado pelo Autor, baseado em Davenport e Prusak (1998) e Terra (2005).

Assim, a prática de GC permite com que a organização possa, além de fazer a gestão e gerar mais conhecimentos, identificar e potencializá-lo para o desenvolvimento de inovações. Pensando nisso, na subseção seguinte, são apresentados os principais desafios de se fazer a gestão da inovação e as suas particularidades.

2.2 O Desafio da Gestão da Inovação

Para Thomas e Bignetti (2009), a inovação é fator essencial para a competitividade e a sobrevivência das empresas no mercado, sendo vista como uma aliada para a sustentabilidade das

organizações no contexto atual. E as empresas que sobrevivem ou crescem são aquelas que investem, de forma constante, na introdução de novidades ao longo do tempo (CRIBB, 2007), pois a capacidade de inovar de cada uma delas é vista como um dos fatores mais relevantes no desempenho dos negócios (BARBIERI, 2003).

Quadro 2: **4 P's da Inovação**

Inovação de produto	Mudanças nas coisas (produtos/ serviços) que uma empresa oferece.
Inovação de processo	Mudanças na forma em que os produtos/ serviços são criados e entregues.
Inovação de posição	Mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.
Inovação de paradigma	Mudança voltada aos modelos mentais que orientam o que a empresa faz.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

De modo geral, identifica-se que a inovação pode assumir quatro formas em uma organização, como apontado no Quadro 2. No entanto, em alguns casos, é difícil classificar uma inovação devido à existência de uma linha divisória muito tênue entre essas formas. No contexto de serviços, em comparação com o de manufatura, dois aspectos merecem destaque por sua influência sobre a inovação: a intangibilidade e a simultaneidade. Nas indústrias de manufatura, os bens tendem a ser tangíveis e podem ser passíveis de uma avaliação objetiva sobre o seu desempenho, enquanto que no setor de serviços não ocorre dessa forma. A intangibilidade necessita de um processo de identificação e de controle sobre a qualidade dos serviços prestados, além dos aspectos tangíveis, como as instalações, os equipamentos etc. Neste caso, a avaliação ocorre de forma subjetiva e é realizada pelos clientes referentes ao atendimento, a empatia e o compromisso, por exemplo. Isso faz com que as inovações de processo (como) e as inovações de produto (o que), se tornem difíceis de serem mensuradas (BESSANT; TIDD, 2009; BOHRER; VARGAS, 2009).

Uma segunda forma de classificação da inovação diz respeito ao grau de novidade envolvido. Há diferentes graus de novidade que variam desde melhorias incrementais menores (alguma melhoria ou implementação realizada em cima de algum produto ou processo já existente), até mudanças realmente radicais (algo totalmente novo), as quais transformam a forma como vemos ou usamos determinadas coisas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

O desafio da gestão está atrelado a como iniciar a construção de organizações em que um comportamento inovador possa prosperar. E cada vez mais a inovação tem a ver com trabalho de equipes e com a combinação criativa de diferentes disciplinas e perspectivas (TID; BESSANT; PAVITT, 2008). Em uma economia baseada em conhecimento, na qual a criatividade está em alta, as pessoas são o ativo mais importante de uma empresa. Steve Jobs afirmou em 1998, durante uma

entrevista à revista Fortune, que “inovação não tem a ver com quantos dólares você gasta em P&D. [...] Não tem a ver com dinheiro. Tem a ver com as pessoas que você tem, como você está guiado e o quanto você entende isso” (TIDD; BESSANT, 2005, p. 102).

Há dois fatores essenciais para o desenvolvimento da inovação dentro de uma organização: ela deve ser entendida como um processo, para que não ocorra de forma descontínua e possa se estabelecer fixa na cultura; e deve ser gerenciada para que ocorra de forma efetiva. Neste caso, o foco reside na rotina utilizada pela organização, em que a sua eficácia depende das lições e das experiências que possui (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Além disso, é importante desenvolver a inovação de forma contínua, em que todos os elos da cadeia de valor estejam relacionados entre si (PELLEGRIN, 2008), e, a partir disso, unir rotinas integradas, fazendo com que as diversas áreas da empresa trabalhem juntas visando um único objetivo, gerindo assim a inovação e criando uma habilidade competitiva empresarial (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), uma organização ‘inovadora’ significa mais que uma estrutura; trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite que a inovação prospere. Estudo de organizações inovadoras têm sido extensivos, e muitos acabam sendo criticados por adotar uma visão estreita ou dar ênfase a um único aspecto: ‘trabalho em equipe’ ou ‘estruturas livres’. Todavia, os mesmos autores afirmam que é possível extrair destes estudos um conjunto de componentes que aparecem ligados ao sucesso da inovação no ambiente organizacional, os quais estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Componentes da Organização Inovadora

Componente	Características-Chave
Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	Senso de Propósito claramente compartilhado e articulado. Comprometimento da alta gestão.
Estrutura adequada	Projeto de organização que permite criatividade, aprendizagem e interação.
Indivíduos-Chave	Promotores, defensores, gatekeepers e outras funções que energizam ou facilitam a inovação.
Trabalho de Equipe Eficaz	Uso adequado de equipes (nível local, interfuncional e interorganizacional) para solução de problemas. Exige investimento em seleção e formação de equipe.
Desenvolvimento Individual Contínuo e Amplo	Compromisso de longo prazo com ensino e treinamento para assegurar altos níveis de competências e habilidades para aprender eficazmente.
Comunicação Extensiva	Dentro e entre a organização, e fora dela. Internamente, em três dimensões – ascendente, descendente e lateralmente.
Inovação de Alto Envolvimento	Participação de toda a organização em atividades de melhoria contínua.
Foco Externo	Orientação do cliente externo e interno. Extensivo trabalho em rede.
Ambiente Criativo	Abordagem positiva e idéias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes.
Organizações que Aprendem	Altos níveis de envolvimento dentro e fora da empresa em experimentação pró-ativa, encontrando e resolvendo problemas; comunicação e compartilhamento de experiências e captura e disseminação de conhecimento.

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 487)

As organizações que pretendem incorporar a inovação em sua rotina devem preocupar-se em implementar práticas de gestão que focalizem a atividade inovativa em todas as suas dimensões (GIBSON; SKARZYNSKY, 2008), pois a inovação não está mais simplesmente limitada aos laboratórios de P&D, mas, sim, cada vez mais, está se tornando uma tarefa corporativa ampla, envolvendo produção, marketing, administração, compras e muitas outras funções. Por isso, o êxito na inovação depende da capacidade de mobilizar e utilizar o conhecimento sobre todos os componentes envolvidos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Além disso, não importa quão bem-desenvolvidos sejam os sistemas de definição e de desenvolvimento de produtos e processos inovadores, pois eles só terão sucesso se o contexto organizacional for favorável. E alcançar isso não é fácil; envolve a criação de estruturas e processos organizacionais que permitam que essa mudança aconteça continuamente. Outro elemento importante é a presença de figuras facilitadoras ou de indivíduos-chaves que exercem o papel essencial de contornar os problemas das incertezas e das complexidades que envolvem a inovação, e tem como propósito defender a causa e oferecer energia e entusiasmo para levar a inovação através do sistema organizacional (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A alta gestão, além de liderar por meio da criação de espaços e suportes dentro da organização, também deve se envolver diretamente na criação e no desenvolvimento dessas inovações. Ou seja, um dos mais importantes papéis que os líderes desempenham dentro das organizações é o de criar a atmosfera para a inovação (ISAKSEN; TIDD, 2006). E em ambientes hospitalares, por se tratar de um ambiente complexo, além da importância da liderança, a inovação está fortemente influenciada pelas relações de colaboração entre a equipe interna e outros atores, como organizações públicas, hospitais, universidades, consultorias, clientes etc. (BOHRER; VARGAS, 2009).

3 METODOLOGIA

Este estudo utilizou-se do método de pesquisa-ação. Esse método tem como característica a ativa participação *in loco* do pesquisador (BARBIER, 2007), e propõe um processo integrador entre pesquisa, reflexão e ação, de modo a propiciar tempos e espaços adequados para a integração do pesquisador-problema-situação seja aprofundado (FRANCO, 2005).

Segundo Bryman (1989), a pesquisa-ação é um método em que o pesquisador é um participante na implantação de um sistema, por exemplo, avaliando também a técnica de implementação. Ele se torna parte do sistema, com o propósito de resolver o problema apresentado. E, quando aplicado, esse

método contribui para processos democráticos, efetivos e contínuos de aprendizagem e de mudança organizacional, decorrente da participação ativa dos pesquisadores e dos colaboradores na condução do processo de investigação (THIOLLENT, 2009).

Conforme Thiollent (2009), por meio da pesquisa-ação é possível estudar dinamicamente os problemas, negociações, conflitos e tomadas de decisões que ocorrem entre os envolvidos durante o processo de transformação de uma situação. Barbier (2007) argumenta que nesse método há uma ação de transformação sobre a realidade, possuindo um duplo objetivo: transformar a realidade e produzir conhecimentos relativos a essas transformações. Por isso, na pesquisa-ação não se trabalha sobre os outros, mas sim com os outros.

Tendo em vista essas características e pressupostos, este estudo utilizou-se da pesquisa-ação para a criação, implementação e acompanhamento de um programa de inovação em uma organização hospitalar, realizando as seguintes atividades:

1. Participação do planejamento, divulgação e implementação do programa;
2. Observação, intervenção e organização de ações de disseminação da cultura e do programa;
3. Revisão de fluxos e de metodologias de captação de novas ideias;
4. Interação e feedback direto com os participantes;
5. Avaliação periódica e acompanhamento diário da identificação e adesão ao programa por meio dos funcionários.

Por meio dessas atividades foram coletados dados na forma de documentos gerados, relato de participantes, gravações e diário de campo. Para a organização e o tratamento dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que, conforme Bardin (2009), implica numa leitura detalhada, seguida da discussão e da formulação de categorias pertinentes aos objetivos da pesquisa. Esta técnica pode ser melhor compreendida como um campo de pesquisa do que como uma simples prática, possibilitando a identificação de diferentes abordagens/concepções (NOGUEIRA, 2001). Segundo Minayo (2000), também pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análise de comunicação, que visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens, visando, assim, menos a interpretação do texto do que a compreensão do seu processo produtivo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Essa seção, inicialmente, apresenta a organização estudada, seguida do Programa de Inovação Z (PIZ), foco deste estudo, destacando sua história e funcionalidade. Na sequência é descrita a sua estrutura e a gestão do conhecimento envolvida. E, por fim, são apresentados os resultados alcançados por ele e a geração das inovações na prática.

4.1 Apresentação da organização estudada

A organização foco deste estudo, identificada como Hospital Z, é um hospital prestador de serviços que atua há mais de 37 anos no mercado da saúde como hospital geral privado de grande porte. O Hospital Z é a principal unidade do sistema de saúde ao qual pertence, composto por mais seis hospitais localizados na região metropolitana de Porto Alegre e litoral do Rio Grande do Sul.

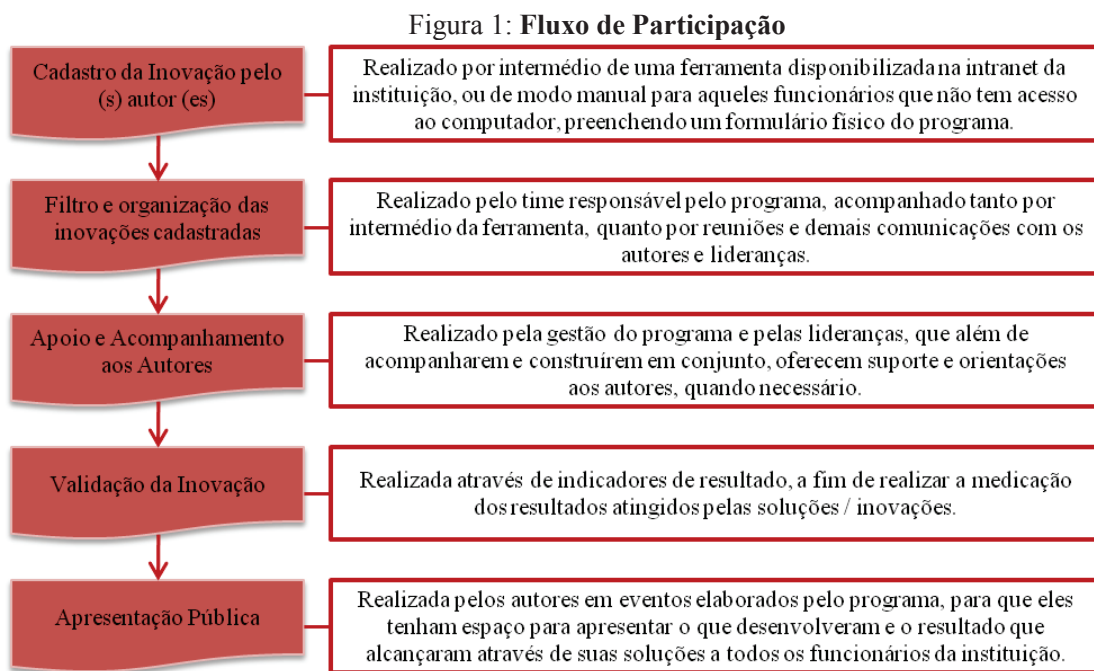
A estrutura conta com cerca de 380 leitos e 2.570 funcionários. Tem como missão norteadora, garantir soluções completas em saúde, com foco em pacientes e familiares com excelência médica, equipes comprometidas em ambientes saudáveis, com sustentabilidade econômica e social. Sua cultura traz na concepção a participação efetiva do grupo de funcionários na construção da sua história, buscando ao longo do tempo criar ambientes e fóruns que permitam à organização alcançar seus objetivos, superar crises e se reinventar.

4.2 O Programa de Inovação Z (PIZ)

O PIZ é um canal de inovação, cujo propósito é envolver e estimular a participação dos funcionários da organização em projetos, processos e melhorias internas, bem como identificar oportunidades que alavanquem os resultados institucionais em todas as suas perspectivas. Sua origem se deu a partir da evolução de canais de comunicação já existentes na organização, em que se promovia a interação e a abertura de espaços para que os funcionários pudessem expor suas idéias por meio de pautas previamente elaboradas. No entanto, percebeu-se a necessidade de criação de um programa formal que tivesse como foco a construção do “como” implementar essas idéias e não apenas “o que” poderia ser implementado. A partir disso, desde 2014, o PIZ passou a ser apresentado como um dos principais canais de participações efetivas dos funcionários, ganhando espaço gradativamente e atingindo seu pico de participações no início de 2016.

O PIZ constitui-se como um programa de participação voluntária para estímulo e reconhecimento de inovações. Atualmente, é disponibilizado para todos os funcionários do sistema do qual o Hospital Z faz parte, abrangendo um público-alvo de aproximadamente 6.500 funcionários, dando abertura e possibilitando que a organização conte com a colaboração, com o conhecimento e com o envolvimento de múltiplos atores por meio de soluções e inovações em prol do alcance de melhores resultados. O foco do programa é a geração de soluções inovadoras, podendo ser apresentadas: soluções que já foram implementadas (para reconhecimento), soluções que estão em implementação e novas soluções que ainda não passaram da fase de ideia, para suporte e incentivo à implementação.

Todos os funcionários podem participar, sejam eles de cargos operacionais, táticos ou estratégicos. Além disso, a participação pode ser de um único funcionário, como também de equipes multidisciplinares ou grupos de funcionários de áreas distintas, ocorrendo por meio de um processo estruturado, representado na Figura 1.



Fonte: Elaborado pelo Autor, com base nos dados da pesquisa.

Além disso, vale ressaltar que o programa tem como base o incentivo ao processo colaborativo, e não ao processo competitivo, tendo em vista que o mais importante, além do resultado, é favorecer a construção coletiva e o compartilhamento de conhecimentos de diferentes frentes. Pois, além dessa integração, por meio do programa, os participantes acabam tendo a oportunidade de desenvolver uma visão sistêmica do negócio, promovendo ainda mais a colaboração com o propósito institucional.

4.3 A Estrutura do PIZ

O programa tem como pressuposto a quebra de hierarquia, dando liberdade e autonomia para cada funcionário identificar e propor soluções à organização, oportunizando espaço importante para que possam expor seus conhecimentos e a percepção de suas práticas e realidades. No programa, cada funcionário que apresenta uma solução ou ideia é chamado de ‘autor’, designação também adotada neste estudo. Além dos autores, as lideranças também têm papel fundamental, estimulando e contribuindo com o desenvolvimento, com o apoio e com a implementação das ideias de seus funcionários, constituindo-se como patrocinadoras das soluções apresentadas.

O programa além de incentivar o processo pró-ativo de participação do funcionário, também conta com a estrutura e a gestão de uma equipe multidisciplinar, chamada Time de Apoio à Inovação (TAI), que, periodicamente, se reúne para realizar discussões a respeito das ideias que estão sendo desenvolvidas e para mapear e medir as soluções que já foram implementadas. Hoje, o TAI envolve em sua estrutura fixa, em torno de 9 componentes de diferentes setores, agregando a cada nova solução, mais componentes-chave, relacionados ao setor de origem da solução e do(s) autor(es), com suas respectivas lideranças. A Figura 2 representa a organização desse time.

Figura 2: Estrutura Time de Apoio à Inovação



Fonte: Elaborado pelo Autor, com base nos dados da pesquisa.

Nessa estrutura, cada uma das partes assume um papel fundamental para que o apoio aos autores seja realizado de forma adequada, sendo estes:

- Superintendência Executiva: tem como papel mobilizar as lideranças, disseminando a cultura de inovação e compartilhamento de conhecimento, bem como a importância do processo participativo dos funcionários na geração de melhorias e resultados projetados no planejamento institucional;

- Recursos Humanos (RH): tem como papel assessorar, comunicar, incentivar e promover meios de reconhecimentos, de forma a gerar um senso de pertencimento e identificação das pessoas com os propósitos institucionais, além de analisar os impactos e monitor a continuidade de cada solução cadastrada;
- Controladoria e Serviço de Epidemiologia (SEGER): tem como papel monitorar e avaliar os resultados das soluções, independentemente se estiverem impactado em redução de custos ou não. Ambos os setores são responsáveis por realizar a validação da compilação dos resultados apresentados pelos autores, tanto em relação às economias e despesas, quanto em relação aos riscos assistenciais, quando vinculados;
- Marketing: tem como papel acompanhar e divulgar as mais variadas notícias e resultados apresentados pelos autores, bem como organizar os eventos do programa, identificar e desenvolver campanhas internas em parceria com o RH;
- Gestor da área: tem como papel apoiar seus funcionários, bem como assessorar por meio de seu conhecimento e networking, quando necessário, e estimular a continuidade das participações;
- Autores: cabe a eles serem protagonistas do processo de compartilhamento de conhecimento e de inovação, participando efetivamente da construção dos seus resultados, e tendo papel fundamental no desenvolvimento de novas estratégias e direcionamentos da organização.

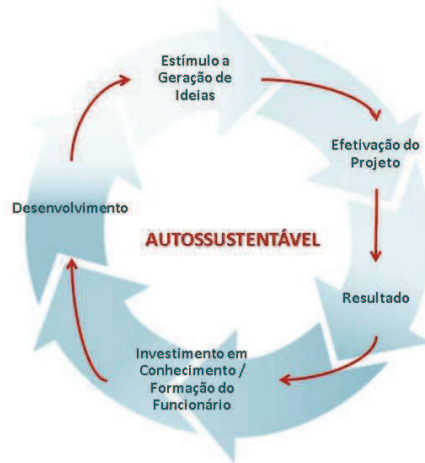
4.4 Fontes de Reconhecimento e Motivadores do Programa (PAREI AQUI)

O programa por si só, tende a gerar uma motivação aos funcionários a partir da possibilidade de envolvimento em projetos estratégicos da organização. No entanto, para que ocorram mais participações de forma voluntária, e para que haja um conhecimento maior dos participantes por parte de todos os funcionários, são realizadas constantemente campanhas internas do programa.

Além dessas campanhas, os autores são convidados a participar de eventos criados pelo TAI para a apresentação de resultados. Esses resultados são apresentados a todos os funcionários da organização, e o propósito dessa atividade é o compartilhamento do conhecimento envolvido na geração e na implementação da sua solução. Dessa forma, o programa também contribui com a construção de uma maior visibilidade e de um empoderamento da operação, de forma espontânea e, muitas vezes, divertida, inclusive no processo de apresentação, visto que não há um modelo padrão para as apresentações e o autor é estimulado a usar de sua criatividade. Assim, os funcionários acabam entrando em um ciclo contínuo de criação e de expansão de seu próprio conhecimento.

Após as apresentações, os autores recebem um certificado de participação do programa, com a assinatura da Presidente e do Superintendente do Hospital Z, bem como um vale-presente vinculado ao retorno da solução apresentada. A Figura 3 ilustra o embasamento para a definição da recompensa.

Figura 3: **Fonte de Recompensa**



Fonte: Elaborado pelo Autor, com base nos dados da pesquisa.

A forma de reconhecimento e de recompensa está diretamente relacionada ao impacto gerado pela solução apresentada, e podem assumir diversas formas, tais como:

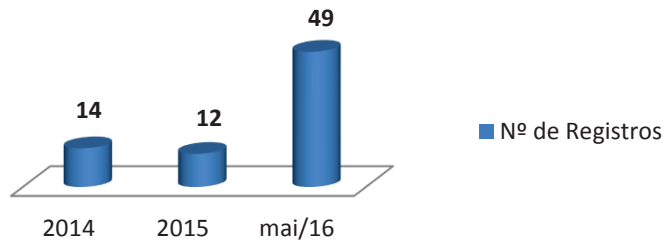
- Apresentação pública (eventos criados para a apresentação dos resultados);
- Divulgação da imagem profissional do autor (por meio de publicações na revista interna e nos veículos de comunicação internos);
- Reconhecimento na avaliação de desempenho;
- Convite para participação de fóruns e eventos, tanto institucionais, quanto externos ao hospital;
- Oportunidade de promoções internas (âmbito de carreira);
- Envolvimento em projetos estratégicos da empresa.

Assim, o foco do reconhecimento e da recompensa não é financeiro, mas o desenvolvimento e a oportunidade dos autores crescerem internamente na organização.

4.5 A Geração de Inovação na Prática

Por assumir uma proporção estratégica para a organização como um todo, o PIZ também evidencia seus resultados por intermédio de indicadores, os quais são apresentados nesta sub-seção. Tendo em vista o período de coleta de dados, os resultados relacionados ao mapeamento dos conhecimentos e das inovações geradas são apresentados na Figura 4.

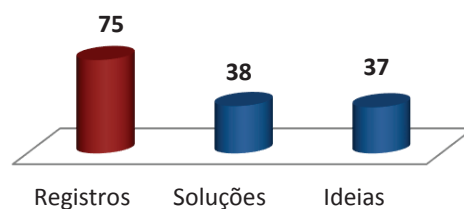
Figura 4 – Número de registros na plataforma



Fonte: Elaborado pelo Autor, com base nos dados da pesquisa.

A Figura 4 apresenta o número de registros realizados na plataforma do programa ao longo do período de coleta. Conforme já mencionado, o programa teve seu início em 2014, porém, devido a questões culturais e alterações na estrutura organizacional, entre 2014/2015 houve um número reduzido de registros na ferramenta, e, como parte do processo de aprimoramento, foram realizadas modificações na metodologia do programa. Nos primeiros cinco meses de 2016, a evolução no número de ideias e soluções desenvolvidas evidencia a maior adesão ao programa e, conseqüentemente, ao processo de gestão do conhecimento e de inovação proposto, além do desenvolvimento da cultura de inovação na organização. Deste total de registros 75 registros, 38 foram soluções apresentadas e 37 foram ideias, conforme ilustra a Figura 5. Esses dados evidenciam o processo de amadurecimento do programa e de intensificação na construção e proposição de soluções, pois, além da fase de ideação, há planejamento de execução e de alcance de resultados realizados pelos próprios autores (número de soluções implementadas maior do que o de ideias), em uma evolução da tarefa de “o que” fazer para “o como” fazer e solucionar as questões organizacionais.

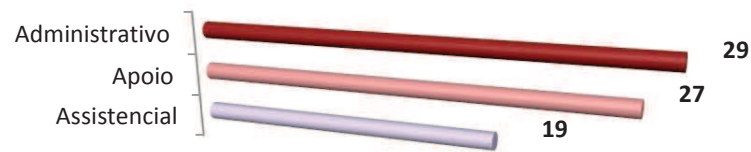
Figura 5 – Comparativo quantidade de soluções e ideias



Fonte: Elaborado pelo Autor, com base nos dados da pesquisa.

Já em relação à disseminação do programa na organização, a Figura 6 evidencia o número de registros por área de atuação. Isso demonstra que funcionários de todos os setores têm colaborado com o programa, o que fortalece o impacto no engajamento e no senso de pertencimento de todos os funcionários.

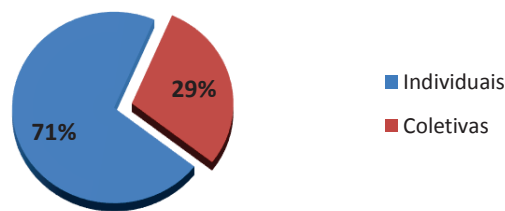
Figura 6 – Áreas de atuação dos autores



Fonte: Elaborado pelo Autor, com base nos dados da pesquisa.

A Figura 7 evidencia que 30% das ideias e soluções que foram desenvolvidas e implementadas de forma coletiva (há mais de 1 autor no desenvolvimento e/ou na implementação), o que gera uma ambiência de compartilhamento e de construção de mais conhecimento. Partindo da premissa de que um dos objetivos do programa é funcionar como um processo colaborativo e não competitivo, a fim de aproximar pessoas, conhecimentos e ideias, as participações coletivas são fundamentais e devem ser cada vez mais enfatizadas.

Figura 7 – Origem das Ideias e Soluções



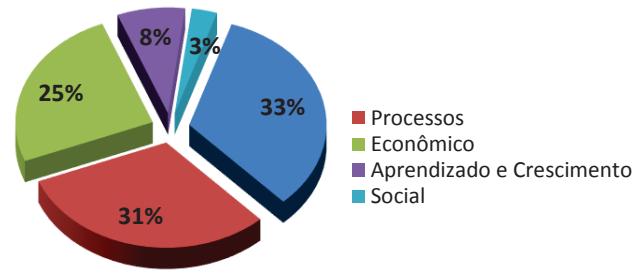
Fonte: Elaborado pelo Autor, com base nos dados da pesquisa.

A quantidade de autores que já participaram do programa totaliza 99 funcionários diferentes, sendo que destes, alguns funcionários participaram e se envolveram em mais de 1 ideia ou solução, o que totaliza 117 participações.

Os registros no PIZ, até o momento, representam ideias e soluções relacionadas a diversos processos, serviços e produtos da organização, que vão desde o conforto do paciente, à redução de risco assistencial, do desenvolvimento de competências específicas e melhoria na comunicação interna, à melhoria de utilização de recursos e redução de custos. Esses registros, para efeito de análise e avaliação do programa foram relacionados às perspectivas do BSC da organização, conforme Figura 8, e às dimensões das inovações, conforme Figura 9. E, por fim, sob a ótica econômico-financeira, o PIZ possui como previsão de resultado a partir das ações implementadas, o valor de R\$1.342.000,00, gerado por redução de custo, no ano de 2016.

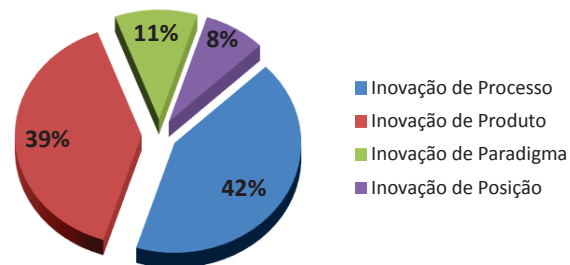
Na próxima subseção, analisam-se os dados até aqui apresentados.

Figura 8 – Relação com as Perspectivas do BSC



Fonte: Elaborado pelo Autor, com base nos dados da pesquisa.

Figura 9 – Dimensões das Inovações



Fonte: Elaborado pelo Autor, com base nos dados da pesquisa.

Uma das dificuldades enfrentadas durante a realização do programa foi uma questão de infraestrutura da organização, pois o auditório, local em que os eventos eram realizados, ficou interdito e passou por reformas, diminuindo a possibilidade dos demais funcionários prestigiarem os autores devido à limitação de espaço do local utilizado. A disseminação do programa continuou sendo realizada por intermédio dos meios de comunicações internos, porém, a frequência das participações acabou sendo impactada, pois os eventos de apresentação, que proporcionam a geração de mais conhecimento e de visibilidade entre os autores e o público interno, aconteceram em menor frequência e contou com um menor público.

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Atualmente, a inovação e o conhecimento são considerados fortes aliados para a estratégia competitiva das organizações (BARBIERI, 2003; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; COSTA et al, 2009). A capacidade das empresas gerirem de forma adequada ambos os temas, incorporando conhecimento e desenvolvendo inovações em seus produtos, sistemas e serviços, promovem a criação de vantagens

competitivas no desempenho de seus negócios e no mercado em que atuam. E é a partir desse contexto, que foi desenvolvido o PIZ no Hospital Z.

Em uma economia baseada em conhecimento, em que a criatividade está em alta, as pessoas são o ativo mais importante e o coração criativo que uma empresa possui (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008). Por isso, o PIZ enfatiza e oportuniza o envolvimento de todos os funcionários, independente de seu nível hierárquico ou dos setores em que atuam, e reconhece publicamente os autores, fazendo com que eles sejam os protagonistas e os donos de suas soluções, tanto na implementação quanto na apresentação de seus resultados.

Foi possível identificar que as inovações e os compartilhamentos de conhecimentos que acontecem por intermédio do PIZ não estão relacionados a uma única área ou a um único nicho de funcionários, mas contemplam as mais variadas áreas da organização e, em quase um terço dos casos, mobilizam mais de um funcionário, reforçando a ideia de que o conhecimento é algo que as pessoas fazem e constroem em conjunto (GERGEN, 1991), e de que a inovação está cada vez mais se tornando uma tarefa corporativa ampla, envolvendo mais de uma função ou setor na sua construção. Por isso, o êxito na inovação depende da capacidade de mobilizar e utilizar o conhecimento sobre todos os componentes envolvidos e, da mesma forma, unir rotinas integradas, fazendo com que as diversas áreas da empresa trabalhem juntas visando um único objetivo, que consiste em gerir a inovação e criar uma habilidade competitiva empresarial (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Além disso, o conhecimento é praticado diariamente por pessoas e grupos que, através de palavras, ações, situações e artefatos materiais, negociam significados e, a partir disso, criam o conhecimento (GHERARDI; NICOLINI, 2001). Com o Hospital Z é possível identificar essa capacidade de criação e de aplicação de conhecimentos das mais diversificadas formas, gerando diferentes tipos de inovações, atendendo às variadas perspectivas do planejamento estratégico e influenciando na tomada de decisões da empresa, reforçando o propósito do PIZ. Conforme Nonaka et al. (2001) e Oliveira (2001), mais importante que o conhecimento existente em uma organização, é a capacidade dela em aplicá-lo de forma efetiva e criar novos conhecimentos para a geração de inovações de modo contínuo e de forma que auxilie na tomada de decisões.

Considerando as 38 soluções desenvolvidas até o momento, e pensando nas diversas formas que as inovações podem assumir, por meio dos indicadores, foi possível identificar inovações que se enquadram nas 4 perspectivas de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), sendo as perspectivas de processos e de produtos as que mais apresentaram inovações. Outro ponto identificado como relevante no PIZ é a oportunidade de identificação da origem dos conhecimentos e das inovações por meio do programa,

sendo essa capacidade um dos grandes desafios da gestão de ambos os temas nas organizações de hoje (GIBSON; SKARZYNSKY, 2008).

O PIZ também permite que haja um acompanhamento diário das soluções e ideias e uma relação de troca constante entre os autores, as lideranças e o TAI, tanto por intermédio da ferramenta online quanto por meio de outros canais de comunicações existentes. Isso se alinha ao posicionamento de Sher e Lee (2004), que apontam que a geração e o compartilhamento do conhecimento não dependem apenas das pessoas, mas, também, contam com o apoio e a existência de estruturas de tecnologia de informação e sistemas de informação; e também reforça o posicionamento de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que defendem que a inovação pode sim ser gerenciada a fim de ocorrer de forma contínua e de forma efetiva, podendo ser estabelecida de forma fixa na cultura organizacional.

Porém, não importa quão bem-desenvolvidos sejam os sistemas de definição e de desenvolvimento de produtos e processos inovadores, eles só terão sucesso se o contexto organizacional for favorável. E alcançar isso envolve a criação de estruturas e processos organizacionais que permitam que essa mudança aconteça continuamente (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Além disso, há uma série de componentes que precisam ser avaliados a fim de caracterizar e dar forças para que a organização seja caracterizada como inovadora e tenha um ambiente favorável à disseminação dessa cultura. O Quadro 4 analisa os componentes da organização inovadora (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008) no Hospital Z.

Quadro 4: Componentes da Organização Inovadora no Hospital Z

Componente	Realidade da Instituição Z
Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	Reuniões semanais entre gestores, em que se enfatiza a existência do programa e a importância do estímulo à inovação das equipes, além da presença e da mediação da alta gestão em todos os eventos criados pelo programa.
Estrutura adequada	Espaços abertos de trocas e de orientações por meio do TAI, além da existência da ferramenta online.
Indivíduos-Chave	TAI, gestores de equipes, além de todos os funcionários.
Trabalho de Equipe Eficaz	TAI, todos os gestores e áreas da instituição.
Desenvolvimento Individual Contínuo e Amplo	Apoio da Universidade Corporativa, setor responsável pelo processo de T&D na instituição, investindo na formação e no desenvolvimento dos funcionários constantemente. A recompensa do programa também está vinculada a esse propósito.
Comunicação Extensiva	Visibilidade em todos os canais de comunicação interna, além de estar na pauta das equipes, em projetos intersetoriais e nas políticas internas da instituição. Além disso, o programa também está sendo disseminado a outras instituições por meio de benchmarking e eventos do mesmo ramo de atuação.
Inovação de Alto Envolvimento	Além do autor ser o protagonista, demonstrando um alto envolvimento na geração e implementação da inovação, ele ainda conta com o apoio do TAI e do incentivo de todos os gestores. Há o envolvimento e a participação de diversos setores em praticamente todas as soluções e os impactos, em sua maioria, atingem de 3 a 4 perspectivas do BSC.
Foco Externo	O feedback dos clientes está em grande parte atrelado ao desenvolvimento da inovação, pois ocorrem muitas trocas e avaliações, no entanto, ainda não há um canal direto em que os clientes possam fazer parte ou contribuírem diretamente com a inovação gerada.
Ambiente Criativo	A cada encontro realizado pelo programa, busca-se trazer uma abordagem positiva e criativa para o ambiente, por intermédio dos próprios autores.
Organizações que Aprendem	A todo o momento a instituição está sendo avaliada por auditores internos e, além disso, o próprio programa abre esse espaço para que todos os funcionários possam melhorar algum processo, produto ou serviço, mediante ao seu conhecimento e a sua realidade. O feedback e a troca de conhecimento é diário.

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base nos dados da pesquisa.

Outro elemento importante é a presença de indivíduos-chaves que exercem o papel essencial de contornar os problemas das incertezas e das complexidades que envolvem a inovação, que defendem a causa e que oferecem energia e entusiasmo para levar a inovação através do sistema organizacional (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008). Como visto acima, o Hospital Z, bem como o PIZ, contam com a estrutura e a gestão de uma equipe multidisciplinar, chamada Time de Apoio à Inovação, que possui justamente esse objetivo: assessorar, incentivar, comunicar-se com os autores, monitorar os resultados, promover meios de reconhecimentos, identificar e desenvolver campanhas internas, sustentando e promovendo espaços para a disseminação da cultura inovadora da empresa.

Também se pode analisar os fatores influenciadores para a implantação da gestão do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; TERRA, 2005) em relação ao Hospital Z. Dos oito componentes avaliados, todos apresentaram evidências que comprovam a estrutura inovadora da organização em estudo.

Considerando-se a estrutura existente e pelo sistema de reconhecimento do PIZ, pode-se dizer que o Hospital Z apresenta meios de atrair, reconhecer, motivar e premiar seus funcionários, alinhando-se ao pensamento de Drucker (1993) sobre a importância das pessoas na geração do conhecimento organizacional. Destacam-se algumas das ações realizadas, como: apresentação pública dos resultados, divulgação da imagem profissional do autor, reconhecimento na avaliação de desempenho, convite para

participação de fóruns e eventos, oportunidade de promoções e carreira, e envolvimento em projetos estratégicos da empresa.

O envolvimento direto da alta administração na criação de uma atmosfera para a inovação. (ISAKSEN; TIDD, 2006) é evidenciada no PIZ, tendo em vista que eles participam de forma direta e indireta no fortalecimento da existência do programa, no estímulo à participação, na disseminação da cultura, e, principalmente, no envolvimento e nas trocas com os funcionários e lideranças diariamente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo central descrever a implementação do PIZ e como o programa está contribuindo para a geração de inovações e para a gestão de conhecimentos no Hospital Z. Para tanto, utilizou-se da metodologia de pesquisa-ação, em que foram analisadas todas as práticas que envolvem o programa, abrangendo os diversos níveis da empresa, tendo como característica a ativa participação in loco do pesquisador. O pesquisador foi participante na implantação do programa, avaliando também a técnica de implementação e se tornando parte dele.

Para a consecução do objetivo, iniciou-se pela descrição da proposta do programa, incluindo sua evolução, estrutura e embasamento, como também buscou-se compreender e identificar as ações já promovidas de preparação, organização e motivação dos funcionários para participarem dele. Identificou-se também que, a fim de garantir a sustentabilidade do programa, foi fundamental uma mudança de posicionamento, em que se fez a migração do “o que” para “o como” resolver e implementar novas ideias, gerando assim soluções. Esta mudança representou uma evolução de conceito, tendo em vista que antes o programa estimulava apenas a captação de ideias, sem colocar sob responsabilidade do autor a implementação. Descreveu-se também a adesão ao programa, apresentando uma evolução considerável no último ano, contando com 99 participantes diferentes, em 117 participações. Por fim, buscou-se discutir e avaliar de que forma ocorrem os processos de gestão da inovação e como se dá a gestão do conhecimento por meio deste programa.

No que se refere a evolução e futuras implementações, para os próximos ciclos, pretende-se disponibilizar o acesso à ferramenta ao público externo, possibilitando que o mesmo possa contribuir com suas ideias sob a ótica de usuários do serviço e se envolver em projetos da organização. Além disso, pensa-se em criar eventos como workshops, palestras e treinamentos institucionais com o foco na inovação, bem como promover espaços em que possam ser discutidas situações-problemas reais, previamente pautadas, com equipes multidisciplinares, formadas por funcionários de todos os níveis

hierárquicos. O investimento na estrutura física também é outro ponto a ser estudado, com o intuito de criar espaços físicos destinados à geração de ideias e soluções.

REFERÊNCIAS

- BARBIER, R. **A Pesquisa-Ação**. Brasília: Liber, 2007.
- BARBIERI, J.C. **Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros**. São Paulo. 2003.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre:Bookman, 2009.
- BOHRER, C.T.; VARGAS, E.R. **Innovation in hospital services from a perspective of technical operations: case studies in university hospitals**. China. 2010.
- BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies**. London:Routledge, 1989. p.170-188
- COSTA, I.; VASCONCELOS, A.C.F.; CANDIDO, G.A. **Diagnóstico de gestão do conhecimento como mecanismo para criação de valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB**. 2009.
- CRIBB, A.Y. **Artigo Mudança cultural coletiva: o pré-requisito da inovação no Brasil**. 2007. Disponível em: <http://www.protec.org.br/artigos.asp?cod=106>.
- DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- DAVENPORT, T.H. **Pense fora do quadrado**. Rio de Janeiro: Campus, 2005
- D'INNOCENZO, M.; ADAMI, N.P.; CUNHA, I.C.K.O. O movimento pela qualidade nos serviços de saúde e enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.59, n. 1, p. 84-88, jan-fev 2006.
- DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Mapping innovation dynamics in hospitals. **Research Policy**, n. 34, p. 817–835, 2005.
- DRUCKER, P.F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FRANCO, M.A.S. Pedagogia da pesquisa-ação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005.
- 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, Abril 2009.
- GERGEN, K.J. **The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life**, New York: Basic Books, 1991.

- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. **The Sociological Foundations of Organizational Learning**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- GHERARDI, S. Situated knowledge and situated action: what do practice-based studies promise? **New approaches in management and organization**. London: SAGE, 2008
- GIBSON, R.; SKARZYNSKY, P. **Inovação: prioridade nº 1**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ISAKSEN, S.G.; TIDD, J. **Meeting the innovation challenge: Leadership for transformation and growth**. Chichester, UK. 2006.
- MINAYO, M.C.S. **O Desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 7.ed. São Paulo. 2010.
- NOGUEIRA, C.A. **Análise do discurso**. 2001. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4355/1/Capitulo_analise%20do%20discurso_final1.pdf>
- NONAKA, I.; KROGH, G.V.; ICHIJO, K. **Facilitando a Criação de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa - como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA JR., M.M. **Competências essenciais e conhecimento na empresa**. Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001
- PAVONI, E. T. **Estilos de gestão do conhecimento e inovação em empresas de média e baixa tecnologia**. Porto Alegre, 2009.
- PELLEGRIN, I. **Inovação: uma estratégia para o desenvolvimento industrial do RS**. Conselho de Inovação Tecnológica – CITEC. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS: Porto Alegre, 2008.
- PRAHALAD, C. K. The changing face of strategy and value creation. In: **HSM Fórum Mundial de Estratégias**. São Paulo, 05 e 06 de Agosto de 2008.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento - os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina - arte, teoria e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHER, J.P.; LEE, C.V. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information & Management**, v. 41, nov. 2004, p 933-945.
- SILVA, R.J.A.; SICSÚ, A.B; CRISÓSTOMO, A.P. **Identificação de processos de conhecimento - estudo multicaso em APL de calçados de Campina Grande**. Paraná. 2009.

STEWART, T.A. **Capital intelectual** - a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, F. et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento** - o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento** - o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, J.C.C. et al. **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2009

THOMAS, E.; BIGNETTI, L.P. **Entre a Inovação Aberta e a Inovação Fechada** - Estudo de Casos na Indústria Química do Vale do Rio dos Sinos. São Paulo: ANPAD, 2009.