



ARTICULAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO, COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO - UM ESTUDO EM HOSPITAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE¹

INNOVATION, COMPETENCES AND PERFORMANCE - A STUDY IN HOSPITALS OF THE METROPOLITAN REGION OF BELO HORIZONTE

📍 Leandro Pinheiro Cintra

Doutor (2013) e pós-doutor (2018) em Administração pela UFMG, na linha de pesquisa em Gestão de Pessoas. Graduado (2001) e Mestre (2004) em Engenharia Elétrica na UFMG.
Contato: lpcintra@gmail.com

📍 Allan Claudius Queiroz Barbosa

Professor Titular da UFMG. Pós-Doutorado pelo ISEG/Universidade de Lisboa (2005/2006) e Estudos de Especialização em Competências pelo International Labour Organization (ILO), Italia (1999/2000). Doutor em Administração (USP, 1995), Mestre em Administração (UFMG, 1989) e Graduado em Economia (PUC/MG, 1985). Coordenador do Observatório de Recursos Humanos em Saúde da FACE/UFMG.
Contato: allan@ufmg.br

¹ O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Brasil (Processo 168420/2017-1).



RESUMO

As reflexões e os resultados da pesquisa no setor de saúde são importantes para se superar os desafios de forma sustentável. Os processos de avaliação de incorporação de novas tecnologias e a gestão de recursos humanos são desafios na gestão de saúde em diversos países. Esses construtos e seus respectivos processos de gestão estão diretamente relacionados com a eficiência e a qualidade em um sistema de saúde, incluindo os hospitais, que possuem um papel importante no próprio sistema. O objetivo da pesquisa foi investigar a articulação entre inovação e competência e suas contribuições com o desempenho e a oferta de saúde de hospitais da Região Metropolitana de Belo Horizonte - RMBH. Os hospitais selecionados para a pesquisa são vinculados ao GEPRHAS – Grupo de Estudo de Políticas de Recursos Humanos na Área de Saúde, cujos integrantes são os principais hospitais da RMBH. O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa do tipo quantitativa, com geração de dados primários por questionários aplicados aos hospitais do GEPRHAS. Foi necessário levantar elementos da estrutura organizacional, do modelo de gestão de recursos humanos e os mecanismos que viabilizam o processo de inovação na organização. Conclui-se que as práticas de gestão de recursos humanos nos hospitais estudados estão formalizadas e consolidadas, mas as práticas de inovação ainda não se encontram institucionalizadas, porém, há a percepção que impactam o desempenho do hospital na oferta de saúde.

Palavras-chave: Inovação; Competência; Desempenho Organizacional; Gestão hospitalar; Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The thinking and results of research in the health sector are important in overcoming challenges in a sustainable way. The processes of evaluation of the incorporation of new technologies and the management of human resources are challenges in health management in several countries. These constructs and their respective management processes are directly related to efficiency and quality in a health system, including hospitals, which play an important role in the system itself. The objective of the research was to investigate the articulation between innovation and competence and its contributions to the performance and health supply of hospitals in the Metropolitan Region of Belo Horizonte - RMBH. The hospitals selected for the research are



linked to the GEPRHAS - Study Group in Human Resources Policy in the Health Area, whose members are the main hospitals of the RMBH. The work is characterized as a quantitative type of research, with the generation of primary data by questionnaires applied to the GEPRHAS hospitals. It was necessary to elucidate elements of the organizational structure, the human resources management model and the mechanisms that enable the innovation process in the organization. It is concluded that the practices of human resources management in the hospitals studied are formalized and consolidated, but the practices of innovation are not yet institutionalized, however, there is a perception that impact the performance of the hospital in the health supply.

Keywords: Innovation; Competence; Organizational Performance; Hospital Management; Human Resources Management.



1 INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas, diante do acirramento da concorrência em todos os mercados, inclusive o da saúde, e das exigências de cada contexto organizacional por melhores resultados, várias organizações passaram a orientar-se por modelos de gestão com foco em resultados. No contexto hospitalar, os melhores resultados passam por melhoria da oferta da saúde com qualidade e excelência, de uma gestão de custos adequada, dentre outros aspectos, alguns deles entrando no contexto de gestão de pessoas, como a concorrência no mercado de trabalho por profissionais da saúde, enquanto há grandes dificuldades de atração e retenção desses profissionais (CARMO, 2016). O saber e a prática dos profissionais de saúde no hospital são os principais determinantes do cumprimento de sua missão de preservar a vida e/ou melhorar sua qualidade, revestindo de forma idiossincrática o trabalho em saúde de complexidade e responsabilidade. Ao abordar aspectos relacionados ao desempenho humano, o tema “competências” ganhou vigor na literatura contemporânea, estimulando a reflexão sobre os fatores fundamentais à melhoria dos resultados para as organizações e para os indivíduos. Os desafios impostos à gestão das organizações têm sido alvo de estudos e debates nas comunidades acadêmica e empresarial (RIBEIRO et al, 2017; FAZEL-ZARANDI & FOX, 2012; DE LEENHEER et al, 2010; SCHUSTER & WEIB, 2010; BOTERF, 2003; FLEURY & FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001).

A necessidade de estabelecer patamares mais elevados de desempenho e de competitividade estimula a reflexão acerca dos fatores que afetam a performance do indivíduo na esfera do trabalho. Neste contexto, a inovação merece destaque, visto que é fator decisivo para a busca da vantagem competitiva sustentável. O cenário atual de mudanças aceleradas nos ambientes produtivos e sociais em que as organizações estão inseridas reforça a necessidade de uma gestão mais estruturada da inovação em seu ambiente, a fim de se buscar melhores resultados. As atividades com foco em inovação passam a ser, então, fundamentais para a manutenção do desenvolvimento de organizações e da sociedade, seja no desenvolvimento econômico dentro do sistema capitalista, seja na transformação dos hábitos e/ou padrões de vidas dos indivíduos e dos grupos. No contexto brasileiro, o fenômeno da inovação tem conquistado espaço no setor produtivo, em instituições de pesquisa e governamentais, visto que empresas e nações se desenvolvem ao produzir, absorver e utilizar conhecimentos científicos e inovações.



No campo da Saúde, o progresso da ciência, a inclusão tecnológica, a longevidade e o aparecimento de novos agravos estarão continuamente definindo novos desafios a serem enfrentados e vencidos. Quando se pensa no Brasil, destaca-se um ambiente que absorve esses desafios e outros mais na abrangência do Sistema Único de Saúde (SUS), em que atingir seus quatro princípios fixados constitucionalmente é um desafio permanente a ser alcançado (BARBOSA, 2017; RODRIGUES, 2016; CARMO, 2016; FLEURY, 2011; SILVA et al., 2009; LAFORGIA & COUTOLENC, 2009). Internacionalmente, há estudos com discussões sobre a gestão de recursos humanos na área de saúde, destacando a relevância do debate não apenas no contexto nacional, mas de diversos países (BACH & GIVAN, 2010; TOWNSEND & WILKINSON, 2010; GRIMSHAW et al., 2010; KHATRI et al., 2006; GUPTA & DAL-POZ, 2009).

O problema escolhido para esta pesquisa prende-se justamente à investigação da articulação da inovação e da gestão de competências (recursos humanos), com seu respectivo impacto no desempenho em organizações de saúde. O objetivo foi investigar a articulação entre inovação e competência e suas contribuições com o desempenho e a oferta de saúde de hospitais da Região Metropolitana de Belo Horizonte - RMBH. Especificamente, foi examinado como hospitais gerenciam inovação e competências, verificando o impacto no desempenho do hospital, incluindo a perspectiva de oferta de saúde. Os hospitais selecionados para a pesquisa são vinculados ao GEPRHAS – Grupo de Estudo de Políticas de Recursos Humanos na Área de Saúde, cujos integrantes são os principais hospitais da RMBH. O grupo de estudo possui como missão “desenvolver e compartilhar ferramentas de gestão com confiabilidade e segurança por meio de pesquisas e estudos que possibilitem a atuação estratégica do setor de recursos humanos nas instituições de saúde”, com o propósito de “aprimorar as práticas e políticas de Recursos Humanos nas Instituições de Saúde” (Gepphas, 2020).

As reflexões e os resultados da pesquisa no setor de saúde são importantes para se superar os desafios sobre eficiência e qualidade na área da saúde, de forma sustentável. Os processos de avaliação de incorporação de novas tecnologias (inovação) e a gestão de recursos humanos (competências) são desafios na gestão de saúde em diversos países. Esses construtos e seus respectivos processos de gestão estão diretamente relacionados com a eficiência e a qualidade em um sistema de saúde, incluindo os hospitais, que possuem um papel importante no próprio sistema. Essa discussão precisa ser desenvolvida com colaboração, compartilhamento de resultados de pesquisa e melhores práticas, para contribuir com a melhoria dos sistemas nacionais de saúde. Nesse sentido, a parceria com o GEPRHAS possibilitou não



apenas o levantamento de informações para a investigação, mas a devolutiva para as instituições participantes do grupo para o compartilhamento dos resultados da pesquisa e das melhores práticas identificadas.

2 OS DIFERENTES CONSTRUTOS

2.1 OS DIFERENTES CONSTRUCTOS TEÓRICOS DA INOVAÇÃO

Estudar modelos idiossincráticos de estratégia empresarial pressupõe levar em consideração a inovação e o desenvolvimento de competências nas firmas. Com efeito, para Schumpeter (1994), a firma seria um conjunto de competências dinâmicas. A empresa ideal generalizada pelos clássicos não faria mais sentido nesse contexto, sendo aplicada então a empresa idiossincrática. O monopólio competitivo seria uma realidade, questionando-se a existência de um ponto de equilíbrio no capitalismo. O gerente se torna mais importante do que o mercado, pois ele coordenaria os recursos na firma para criar novos mercados e criar vantagens competitivas sustentáveis de forma única e não racional.

A função gerencial seria então a capacidade de tomada de decisão nas incertezas para gerar diferencial competitivo, sendo que a decisão em situações de incerteza não é simplesmente técnica. Schumpeter explica que a inovação, através do empreendedor que cria a firma, define o mercado. A firma é variável independente, sendo que o gerente (empreendedor) trabalha com incertezas, criando inovações, mudando a equação da função de produção (capital-trabalho). Seu ato gerencial é então idiossincrático. Pode-se dizer então, baseando-se nos pensamentos de Schumpeter, que a ideia de inovação está sempre ligada a mudanças, a novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existente.

A inovação, por sua vez, teria aplicações e sentidos distintos, sendo confundido por exemplo, com invenção. Invenção está associada com descobertas, enquanto inovação é um termo mais amplo, pois pode ocorrer no desenvolvimento de produtos, processos ou em gestão. Na maior parte dos casos são incrementais e contínuas; raramente são drásticas, radicais, derivadas de novas invenções. Freeman (1987) categorizou inovação da seguinte forma: incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e revolução tecnológica. A inovação incremental ocorre continuamente em qualquer indústria ou atividade de serviço, podendo surgir de diversas esferas da organização e não apenas ser resultado de pesquisa e desenvolvimento. Inovações radicais são eventos descontínuos, sendo que geralmente são



resultados de pesquisa e desenvolvimento no contexto empresarial e/ou de universidades e laboratórios. As mudanças do sistema tecnológico afetam setores da economia e geram entrada em novos mercados, sendo baseadas na combinação de inovação radical e incremental, junto com inovações organizacionais.

De maneira geral, a inovação pode ser entendida sob os pontos de vista da estratégia, de padrões, do processo de gestão da inovação e dos seus tipos. No ponto de vista da estratégia, a inovação está ligada à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, ao posicionamento competitivo, aos conceitos de competências nucleares, à aprendizagem organizacional e à capacidade de inovação. A inovação surge então como um elemento fundamental da ação e diferenciação das organizações, dando suporte à estratégia do negócio. O outro ponto de vista de padrões diferencia inovação relacionando o grau de impacto na organização, nos produtos, nos mercados ou na economia em geral, com os termos apresentados anteriormente, diferenciando inovações incrementais de inovações radicais e de outras. De acordo do ponto de vista de processo, chama-se atenção para a forma como as organizações inovam, envolvendo a identificação de necessidade dos consumidores, formulação de estratégias de referência para inovação, desenvolvimento de soluções etc. A gestão da inovação se apresenta como um processo gerenciável.

Verifica-se então a existência de conceitos distintos do termo inovação, principalmente nos contextos socioeconômicos que surgiram e foram aplicados nos diferentes países de origem. Todavia, há uma coerência nas definições, comparando uma com as outras. Destaca-se a definição usada por Tidd e Bessant (2015) para a inovação: toda a mudança benéfica para a organização, sendo condição fundamental para que as empresas possam realinhar seu nível de competitividade frente a seu ambiente para seu sucesso sustentável. A vantagem competitiva pode se dar por meio da inovação para se promover a sustentabilidade do negócio. Porém, o desafio mesmo nem seria a inovação do produto ou do processo em si, mas a gestão da inovação nas organizações e a inovação da própria gestão. A gestão da inovação, todavia se apresenta complexa principalmente por envolver processos de gestão distintos, como a gestão do conhecimento, enquanto processo de transferência de conhecimentos organizacionais (LOPES et al., 2016).

2.2 COMPETÊNCIA ENQUANTO RECURSO

Num contexto caracterizado por constantes mudanças e inovações, por um mercado de extrema competitividade emerge a necessidade de países e organizações se repensarem e se



reestruturarem em seus processos educacionais e de formação, em seus processos produtivos e em suas relações de trabalho, a fim de manter sua inserção e competitividade mundial. A reflexão quanto aos fatores que asseguram a competitividade, na atualidade, evidenciam um movimento que passa a considerar as competências como um diferencial competitivo. A perspectiva da Visão Baseada em Recursos - Resource-Based View - RBV (BARNEY & CLARK, 2007) surge em resposta ao paradigma até então predominante de que o foco para o entendimento da vantagem competitiva estava no entendimento de processos de fora da empresa. Essa perspectiva analisa a importância da identificação, desenvolvimento, aproveitamento e ampliação das competências organizacionais como forma de manter e ampliar a vantagem competitiva empresarial. A RBV foi a base utilizada para se chegar aos conceitos relacionados a competências. Ruas (2005) apresenta as competências subdivididas em duas dimensões: estratégica e intermediária. Na dimensão estratégica, as competências organizacionais se encontram estreitamente correlacionadas com a visão, missão e intenção estratégica. Já na dimensão intermediária, as competências são observadas nos macroprocessos executados e vinculadas a áreas e funções, sendo inclusive que o uso destas dimensões auxilia no desdobramento progressivo das competências estratégicas para as competências funcionais. Nesse contexto, é importante fazer um resgate histórico e contextual das abordagens conceituais sobre competências, para melhor entendimento do termo de forma fundamentada.

Boyatzis (1982) destaca que as competências dependem diretamente do ambiente organizacional, com suas políticas, procedimentos e condições estabelecidas, fazendo com que algumas ações específicas sejam exigidas ou esperadas em determinado cargo. Sendo assim, uma performance efetiva de um cargo deve atender os resultados através dessas ações. Define então competência como sendo as características implícitas de um indivíduo diretamente relacionadas com a performance efetiva ou superior em um determinado cargo, com as exigências de competências variando em tipo e nível, conforme função/trabalho.

Zarifian (2003) concebe competência como sendo a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade de um indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais. Em seu processo de conceber e explicitar seu conceito, Zarifian permeia o campo do trabalho e o sujeito trabalhador. O autor instiga a uma definição positiva e ativa da competência, tentando clarear os aspectos complexos, subjetivos e muitas vezes não percebidos e negligenciados. A abordagem de competências essenciais de Prahalad (1995) considera que o portfólio de capacidades de uma organização é sua maior vantagem competitiva e que, portanto, a identidade corporativa deveria ser desenvolvida com base nestas. Esta perspectiva



parte do pressuposto de que toda equipe de gerência deve entender e participar do processo de gestão das competências essenciais. Em resumo, para Prahalad a vantagem competitiva resulta de competências organizacionais construídas com base em um processo de aprendizado coletivo da organização e, como tal, não podem ser copiadas e tornam-se o fundamento para o desenvolvimento de novos negócios.

Sobre a forma de articulação entre as estratégias empresariais e as competências individuais, a competência pode ser atribuída a diversos atores. Mas há um processo contínuo de troca de competências entre as pessoas e a organização. As competências organizacionais decorrem de sua origem e de seu processo de desenvolvimento e se concretizam na vantagem competitiva resultante de seu patrimônio de conhecimentos. As pessoas colocam em prática as competências organizacionais, adequando-as ao contexto. Ou seja, as pessoas validam ou modificam as competências organizacionais. São responsáveis pela contínua transformação da organização. Para tal, precisam de aprendizado com foco no resultado esperado, permitindo, assim, que as organizações mantenham sua vantagem competitiva. Portanto as competências individuais devem estar orientadas para o que é essencial para organização, ou seja, atuarem conforme as estratégias empresariais (CINTRA, 2013).

Neste debate sobre competências, não há uma única teoria articulada e concreta sobre o tema, nem mesmo um consenso a respeito de seu conceito. Algumas abordagens privilegiam o sujeito como foco principal e inicial de análise, outras veem a organização como cerne de análise. Apesar das diferentes abordagens conceituais apresentadas, existe uma coerência de pensamento entre eles, incluindo uma complementaridade nos estudos. Essa relação faz com que se acredite que realmente possa se construir uma linha coesa de conceitos para se nortear o estudo de competências, trabalhando com a intersecção dos conceitos apresentados. Deve-se ter cuidado de não se criar um choque contra os estudos pós-tayloristas fundamentados até então, para que se possa também tornar menos complexa sua aplicação nos ambientes organizacionais da economia do saber.

2.3 A RESULTANTE: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Estudos para determinar o desempenho de organizações e seus respectivos impactos têm chegado a alguns resultados conflitantes, conforme pode ser resgatado em uma revisão de alguns trabalhos na literatura de gestão estratégica. Muitas dessas inconsistências são em função de pobre conceituação, operacionalização e medição do construto, dentre outros fatores, como diversidade no escopo de análise, ou na diversidade na natureza e número de fatores



empregados (CARNEIRO, 2007). Existem numerosas definições de desempenho organizacional (resultado), porém, falta consenso sobre qual definição é melhor.

Em um resgate histórico conceitual feito por Santos (2008), desempenho era tratado inicialmente como superação das metas. Em meados dos anos 1970, surgiram outras duas correntes: o desempenho da organização em função da eficiência de suas estruturas e processos; o desempenho em função da capacidade da empresa de obter recursos do ambiente e se adaptar a ele. Na década de 1980, surgiu a visão de que um bom desempenho está associado à satisfação dos interesses dos diferentes grupos que se relacionam com a organização (stakeholders). Na abordagem da superação de metas, o bom desempenho está associado à definição e à superação dos objetivos organizacionais, gerando uma relatividade no desempenho, pois dependendo dos objetivos traçados, que inclusive poderiam ser além ou aquém das possibilidades, a organização seria considerada de bom desempenho ou não. Para evitar essa questão, as metas devem ser claras, mensuráveis, pré-definidas e consensadas entre membros da organização e, se possível, com opinião de especialistas. O fato de não haver metas padronizadas para todas as organizações dificulta a comparação de organizações e a identificação dos diferentes aspectos de desempenho empresarial.

Segundo Galvão (2002), um bom sistema de medição de resultados deve englobar os seguintes princípios: medidas financeiras e não-financeiras (critérios de desempenho); medidas com foco no cliente (ou público-alvo); medidas de dimensão sistêmica (output, input, throughput e outcome). O equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras precisa ser almejado pela administração. Historicamente, muitas organizações concentram a atenção gerencial nas medidas financeiras. As medidas devem refletir equilíbrio através dos diversos componentes dos sistemas organizacionais de forma sistêmica. Segundo Sink (1985) as medidas devem captar as expectativas e necessidades dos clientes e dos demais stakeholders que iniciam a cadeia de valor. Também há de se medir os insumos, os processos, os resultados e a satisfação do cliente consoante à expectativa inicialmente medida. Um mesmo conjunto de medidas não pode ser utilizado para verificar e comparar desempenho e produtividade em todos os níveis da organização. Na área de saúde, a avaliação da qualidade do cuidado hospitalar e da oferta de saúde possui seus desafios e tem sido estudada para se buscar meios de medição e melhoria do desempenho dos hospitais (MACHADO et al., 2013).

3 METODOLOGIA



O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa do tipo quantitativa, com geração de dados primários por questionários aplicados a hospitais da Região Metropolitana de Belo Horizonte - RMBH, por meio da parceria com o grupo de estudo GEPRHAS. A amostra foi intencional, porém, buscando abranger instituições de representatividade na região que participam do grupo de estudo, que possui hospitais públicos, privados e de terceiro setor (fundações e hospitais filantrópicos), com resultados operacionais e as inovações que demonstram destaque e visibilidade na região, dentre eles: Associação Evangélica Beneficente de MG, Hospital da Baleia, Fundação Hospitalar São Francisco de Assis, Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, Hospital Belo Horizonte, Hospital Felício Rocho, Hospital Risoleta Tolentino Neves, Hospital Santa Rita, Hospital Semper, Hospital Socor S.A., Hospital Vila da Serra, Instituto Mario Penna, Lifecenter Sistema de Saúde S/A, Unimed Belo Horizonte, dentre outros.

Cada pesquisa reúne variáveis específicas em relação à escolha, à elaboração e à organização do processo de trabalho. Por isso, a metodologia deve ser escolhida em função dos objetivos da investigação, dos resultados esperados e do tipo de análise que se pretende efetuar. Nesta perspectiva, a escolha foi pela utilização da pesquisa quantitativa, que vem se estabelecendo na Ciência Social Aplicada com enorme variedade de métodos específicos disponíveis. Quanto a seu caráter, esta pesquisa é classificada como descritiva. Gil (2006) destaca que, além de descrever as características de uma população ou fenômeno, a pesquisa descritiva estabelece relações entre as variáveis. Este fato justifica a escolha da pesquisa descritiva, já que este estudo busca descrever o desempenho de hospitais, relacionando com suas práticas de gestão de competências e de gestão da inovação.

Para análise dos dados, utilizou-se da estatística descritiva, identificando o perfil do respondente (indivíduo e organização) e destacar as práticas de gestão de competências e inovação existentes, com sua respectiva contribuição com o desempenho organizacional dos hospitais estudados, incluindo a perspectiva de oferta da saúde.

Sobre o problema central da pesquisa, foi necessário levantar elementos da estrutura organizacional, do modelo de gestão de recursos humanos e os mecanismos que viabilizam o processo de inovação na organização. Buscou-se identificar as políticas de recursos humanos existentes, destacando a utilização do modelo de gestão por competência; e os principais projetos e as práticas, identificando a gestão de sua implantação dos mesmos como ferramenta de gestão da inovação na organização.

As principais dimensões pesquisadas e suas respectivas categorias de análise estão apresentadas no Quadro 1.



Quadro 1 – Dimensões pesquisadas e categorias de análise

Dimensão pesquisada	Categorias de análise
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas e práticas de gestão de recursos humanos • Modelo de gestão por competências
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Principais projetos e práticas de inovações • Ferramentas de gestão de inovação

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Participaram da resposta do questionário 23 hospitais (92%) dos 25 que possuem representação no GEPRHAS. O perfil dos respondentes é apresentado na Tabela 1 e o perfil das organizações é apresentado na Tabela 2. A maioria dos respondentes foram os próprios representantes no grupo. Um perfil típico foi uma profissional do sexo feminino, formada em psicologia, com especialização ou MBA, tendo 7,4 anos de atuação na organização atual, com cargo gerencial, com tempo de função de 2,8 anos e sem experiência com inovação.

Tabela 1 - Perfil dos Respondentes

	Média	Desvio Padrão
Faixa etária (anos)	39,4	6,6
Sexo - Feminino	91,3%	
Formação - Especialização ou MBA	87,0%	
Área de formação - Humanas	87,0%	
Psicologia	52,2%	
Administração	26,1%	
Tempo na organização atual (anos)	7,4	5,8



Cargo Gerencial	60,9%	
Coordenação	35%	
Gerência	26%	
Tempo na função atual (anos)	2,8	1,5
Experiência com Inovação	43%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 - Perfil das Organizações

	Média	Desvio Padrão
Tempo de existência (anos)	54,2	28,5
Filantrópica	21,7%	
Privada	47,8%	
Quantidade de colaboradores	1301	778
Grande empresa	60,9%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram levantadas informações gerais sobre inovação nas organizações estudadas, apresentadas na Tabela 3, destacando a existência de inovações nas organizações estudadas, principalmente em processos ou em tecnologias (73,9% cada), com índices relativamente baixos em produtos e serviços – 47,8% e em inovações gerenciais/organizacionais – 56,5%, entretanto, sem políticas e procedimentos formalizados para a gestão da inovação e também sem práticas consolidadas nesse assunto. Foi utilizada uma conversão da escala Likert, onde Concordo Totalmente equivale a 5, Concordo Parcialmente a 4, Não Concordo Nem Discordo a 3, Discordo Parcialmente a 2 e Discordo Totalmente a 1, para se gerar uma média e um desvio



padrão apresentado nas tabelas desse estudo. Foi destacado o percentual de pessoas que não souberam responder, que tiveram zero em sua resposta.

Sobre o envolvimento dos colaboradores com a inovação, conforme apresentado na Tabela 4, há também práticas não consolidadas, com destaque pela não existência de profissionais especializados no assunto, o que dificulta a pauta e a condução da inovação de forma concomitante com a operação de um hospital, que é intensa. Ao mesmo tempo, não há investimentos em inovação em seus orçamentos, nem em participação de programas governamentais de incentivos à inovação. Destaca-se aqui a Fundação São Francisco Xavier, cuja prática de inovação se mostrou como a mais desenvolvida:

A FSFX instituiu 2018 como o Ano da Inovação. Diante disso, criou, em abril, uma Superintendência de Estratégia e Inovação, responsável por estruturar e gerir o Habitat de Inovação da FSFX. Por meio deste processo ela irá alavancar a pesquisa e inovação em saúde e educação no âmbito institucional e contribuir com o fomento do ecossistema de inovação regional e estadual, gerir a atuação da FSFX como Venture Client, incubar e acelerar startups, estruturar um Competence Center e gerir a relação com Fundos de Investimentos voltados para inovação.

Tabela 3 - Informações gerais sobre inovação na organização

	Média	Desvio Padrão	Não soube responder
Há inovação na organização que VOCÊ atua	4,3	0,7	0,0%
Há um modelo gerencial adotado para promover a inovação na organização	3,6	1,1	0,0%
Há uma estratégia explícita voltada para a inovação na instituição	3,3	1,3	0,0%
Há compartilhamento sobre como a organização se desenvolverá por meio da inovação	3,3	1,1	0,0%
A organização possui métricas que avaliam a inovação	2,5	1,5	8,7%



A estratégia de inovação é expressa de maneira clara	3,1	1,2	0,0%
As inovações estão alinhadas às estratégias corporativas e de negócio	3,7	1,3	4,3%
As inovações são primeiramente testadas em menor escala antes de serem implementadas de forma consolidada	3,3	1,3	4,3%
As inovações geradas na organização são propagadas e transferidas dentro da própria organização	3,7	0,7	0,0%
Há políticas e procedimentos formalizados para gestão da inovação	2,2	1,4	8,7%
São utilizadas ferramentas e técnicas de soluções de problemas para gerar inovação na organização	3,0	1,3	4,3%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 5, são apresentadas as práticas de recursos humanos nas organizações estudadas e suas relações com as práticas de inovação. Há a percepção que a gestão da inovação na organização, mesmo ainda sem práticas consolidadas e não institucionalizadas, impacta o desempenho do hospital na oferta de saúde e que a gestão de recursos humanos também, sendo que estas práticas já se encontram mais formalizadas e consolidadas em sua essência nos hospitais estudados, mesmo que ainda não tão inseridas na inovação. Os índices das respostas sobre as práticas de gestão de recursos humanos foram altos em sua maioria, inclusive, com baixa incidência da opção “Não sei responder”. Naturalmente, o fato da maioria dos respondentes serem da área de recursos humanos faz com que haja maior domínio das respostas. Todos os principais processos de gestão de recursos humanos se encontram com práticas avançadas. Destaca-se a prática de avaliação de desempenho, onde 78,3% dos hospitais possuem como ferramenta de gestão de recursos humanos, além dos treinamentos, que são exigências no contexto da saúde.

Tabela 4 - Envolvimento dos colaboradores com a inovação e Investimentos em inovação



	Média	Desvio Padrão	Não soube responder
Há um ambiente interno que estimula a geração de inovações	3,4	1,0	0,0%
Há um ambiente interno que estimula a implementação de inovações	3,7	0,9	0,0%
A organização distribui responsabilidades e decisão no contexto de inovação	2,8	1,3	8,7%
A organização estimula a autonomia e participação dos colaboradores nas decisões relacionadas à inovação	3,2	1,1	0,0%
Na organização existem profissionais técnicos especializados em inovação	2,0	1,3	4,3%
Há uma equipe dedicada à inovação na organização que VOCÊ atua	2,3	1,6	0,0%
Somente o nível gerencial é envolvido na concepção das inovações na organização	3,1	1,3	0,0%
As lideranças da organização são comprometidas e apoiam a inovação	3,7	1,0	0,0%
A organização recebe incentivos e/ou participa de programas governamentais de apoio à inovação	2,0	1,6	13,0%



A organização estabelece alianças, parcerias, terceirização ou subcontratação de atividades relacionadas à inovação	2,3	1,6	17,4%
As inovações possuem orçamento específico no contexto do orçamento empresarial da organização que VOCÊ atua	2,0	1,3	8,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram também levantadas outras informações, como a frequência do envolvimento da área de recursos humanos com a inovação, onde 43,5% são envolvidos frequentemente ou sempre. Esse ponto é positivo enquanto inserção da área de recursos humanos, mas pode ser melhorado, uma vez que a opção “às vezes” foi a mais incidente, com 39% das respostas. Outra questão foi sobre a frequência em que a organização utiliza incentivos financeiros (subvenção, financiamento, bolsas, investimento externo) para promover inovação, cujo resultado foi zero para frequentemente ou sempre, aparecendo 26,0% em às vezes. Esse ponto seria importante para ter orçamento e, conseqüentemente, mais priorização para o assunto.

Tabela 5 - Recursos Humanos e Inovação

	Média	Desvio Padrão	Não soube responder
A organização possui políticas e/ou diretrizes formalizadas para as práticas de Recursos Humanos	4,5	0,6	0,0%
A área de Recursos Humanos participa das decisões estratégicas da organização	4,4	0,5	0,0%



As políticas e práticas de Recursos Humanos são diferenciais em relação aos concorrentes	3,9	0,6	0,0%
A área de Recursos Humanos participa direta e ativamente do processo de inovação da organização	4,0	0,6	0,0%
A área de Recursos Humanos possui atribuições, papéis ou responsabilidades relacionadas à inovação	3,8	0,8	0,0%
O gestor de Recursos Humanos é responsável e possui processos relativos à inovação	3,6	1,0	0,0%
A área de Recursos Humanos possui processos de planejar, obter, coordenar e/ou avaliar os recursos disponíveis para a inovação	3,0	1,3	0,0%
Os colaboradores recebem treinamentos voltados para inovação	2,3	1,4	0,0%
A organização utiliza tecnologias de informação e comunicação	4,1	0,9	0,0%
A área de Recursos Humanos consegue se comunicar com todos os níveis da organização	4,5	0,6	0,0%
A comunicação entre colaboradores e gestores é eficaz	3,7	0,7	0,0%
A organização utiliza um sistema formal de avaliação de desempenho dos colaboradores	4,0	1,1	0,0%
A organização comunica claramente como a avaliação de desempenho implica na vida profissional dos colaboradores	3,8	1,1	0,0%



Os colaboradores recebem aumentos salariais ou bonificações de acordo com o mérito ou desempenho	2,7	1,5	0,0%
Os colaboradores recebem bonificações por sugestões e ideias implementadas	2,0	1,2	0,0%
A área de Recursos Humanos adota práticas e instrumentos para mensurar e desenvolver os aspectos relacionados à motivação dos colaboradores	4,4	0,5	0,0%
Há treinamentos periódicos para os colaboradores	4,7	0,4	0,0%
Os resultados dos treinamentos são acompanhados	4,3	0,9	0,0%
A participação e aproveitamento dos treinamentos gera ganho salarial	1,2	0,4	0,0%
A gestão da inovação na organização impacta o desempenho do hospital na oferta de saúde	4,1	0,9	4,3%
A gestão da recursos humanos na organização impacta o desempenho do hospital na oferta de saúde	4,6	0,6	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os resultados e resgatando a proposta desse trabalho de avaliar as competências em suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos nos hospitais estudados, incluindo seus respectivos modelos de gestão por competências, o cenário se apresentou com práticas mais formalizadas e consolidadas em sua essência, com os principais processos de gestão de recursos humanos se encontrando com práticas avançadas, com destaque para a avaliação de desempenho como ferramenta de gestão de competências, além dos treinamentos, que são exigências no contexto da saúde.

Todavia, há um longo percurso para se desenvolver pessoas como diferenciais competitivos à luz da Visão Baseada em Recursos (BARNEY & CLARK, 2007), uma vez que a gestão de recursos humanos ainda possui uma resposta reativa às demandas inerentes às suas



responsabilidades, com um posicionamento menos estratégico (RIUAS, 2005) e mais processual. O múltiplo vínculos de várias categorias de profissionais da saúde dificultam o alinhamento das competências com o ambiente organizacional, no modelo apresentado por Boyatzis (1982), impactando também o sentimento de pertencimento para assumir responsabilidades mais sistêmicas sobre os problemas e eventos que enfrentam em suas situações profissionais, distanciando do modelo de Zarifian (2003) que permeia o campo do trabalho e o sujeito trabalhador.

Por outro lado, iniciativas do GEPRHAS de união das áreas de GRH dos hospitais possuem um potencial de se desenvolver programas conjuntos de desenvolvimento de competências essenciais (PRAHALAD, 1995) e comuns ao ambiente hospitalar, buscando melhorar o portfólio de capacidades em um processo de aprendizado coletivo de desenvolvimento de competências. Nesse sentido, ao invés da busca da vantagem competitiva, o intuito seria a garantia do desenvolvimento da essência das competências necessárias para o profissional de saúde, independente das identidades organizacionais que possui vínculos, o que não impede de programas de desenvolvimento mais locais para tal.

Outra dimensão pesquisada foi a inovação, buscando identificar os principais projetos e práticas de inovações, incluindo ferramentas de gestão de inovação. Nesse quesito, mesmo havendo idiosincrasia entre os hospitais (SCHUMPETER, 1994), sugere-se que a complexidade existente no contexto da gestão de inovação (LOPES et al., 2016) dificulte as práticas sobre esse assunto no contexto hospitalar, que se apresentou sem políticas e procedimentos formalizados para a gestão da inovação e também sem práticas consolidadas nesse assunto, com destaque pela não existência de profissionais especializados no assunto, o que dificulta a pauta e a condução da inovação de forma concomitante com a operação de um hospital, que é intensa, além da inexistência de investimentos em inovação em seus orçamentos, nem participação de programas governamentais de incentivos à inovação. Todavia, mesmo ainda sem a consolidação dessas práticas, há a percepção que a gestão da inovação impacta o desempenho do hospital na oferta da saúde. As exceções a esse contexto são a Unimed Belo Horizonte e a Fundação São Francisco Xavier, que se apresentaram com uma maturidade mais desenvolvida para a gestão da inovação e naturalmente se tornam referências para o mercado de saúde como *benchmarking*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



Esse trabalho foi elaborado durante o pós-doutorado financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, cujo projeto de pesquisa foi investigar a articulação entre inovação e competência e suas contribuições com o desempenho e a oferta de saúde de hospitais da Região Metropolitana de Belo Horizonte - RMBH. Especificamente, foi examinado como hospitais gerenciam inovação e competências, verificando o impacto no desempenho do hospital, incluindo a perspectiva de oferta de saúde. A pesquisa foi quantitativa, com análises de coleta de dados, cuja fonte foi o grupo de estudo GEPRHAS, que possui como integrantes hospitais públicos, privados e de terceiro setor relevantes na RMBH. Inclusive, houve também a participação de hospitais do interior de Minas Gerais, destacando as cidades de Ipatinga e Montes Claros, que possuem representantes no grupo.

Conclui-se que as práticas de gestão de recursos humanos nos hospitais estudados estão formalizadas e consolidadas, mas as práticas de inovação ainda não se encontram institucionalizadas, sem políticas e procedimentos formalizados para a gestão da inovação e também sem práticas consolidadas nesse assunto. Há a percepção que a gestão da inovação na organização, mesmo ainda sem práticas consolidadas e não institucionalizadas, impacta o desempenho do hospital na oferta de saúde e que a gestão de recursos humanos também, sendo que estas práticas já se encontram mais formalizadas e consolidadas em sua essência nos hospitais estudados, mesmo que ainda não tão inseridas na inovação.

Nesse contexto, há duas recomendações para avanço das práticas e conseqüentemente dos resultados inerentes à gestão da inovação nessas organizações: aproximação de fontes externas de financiamento de inovação (editais de governo ou de agentes públicos, alianças estratégicas) para existência de orçamento e ações mais robustas de inovação; inserção de profissional(is) especializado(s) e principalmente dedicado(s) em gestão de inovação nessas organizações, para levantar a pauta e conduzir iniciativas de ideação, seleção e implementação de inovações no ambiente hospitalar, envolvendo as áreas para melhoria de seus processos, identificação e exploração de oportunidades e desenvolvimento dos recursos humanos, pois em uma instituição onde a operação é intensa, a função inovação tende a não ser priorizada e uma estrutura para tratar o tema na organização tende a buscar meios de se buscar espaço.

Uma limitação desse estudo é que a grande maioria dos respondentes foram os profissionais representantes dos hospitais no GEPRHAS, que são da área de recursos humanos na empresa. Isso pode ter apresentado um viés nas respostas sobre as práticas de gestão de recursos humanos, que se apresentaram com notas altas. Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se ampliar a amostra para os dirigentes desses hospitais, para a triangulação dessa



informação, a fim de se coletar insumos de oportunidades de melhoria de atuação da área em seus respectivos contextos. Outra proposta de trabalho futuro seria o aprofundamento em um estudo de caso na proposta da Fundação São Francisco Xavier, que se apresentou com intenções mais estruturadas para a inovação, podendo ser um *benchmark* com boas práticas a serem difundidas nesse meio. Em 2018 foi definido pela fundação como o ano de inovação e em 2019 poderiam ser coletados os impactos dessa iniciativa. Há também a Unimed-BH, que participou da pesquisa, com práticas herdadas da sinergia que os serviços próprios (estrutura em que os hospitais são vinculados) possuem com a operadora (plano de saúde). As práticas da operadora são consolidadas de gestão da inovação, porém, nos serviços próprios ainda não foram difundidas o suficiente para que haja uma percepção de bons resultados.

REFERÊNCIAS

- BACH, S.; GIVAN, R. C. Regulating employment conditions in a hospital network: The case of the Private Finance Initiative. *Human Resource Management Journal*, v.20, n.4, p.424-439, 2010.
- BARBOSA, A. C. Q. Vínculos profissionais em hospitais de pequeno porte brasileiros. *RAE. FGV EAESP*, v. 57, n. 2, p. 178-195, mar-abr 2017.
- BARNEY, J. B; CLARK, D. N. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University, 2007.
- BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BOYATZIS, R. *The Competent Manager*. United States: John Wiley & Sons, 1982.
- CARMO, M. *Hospitais de pequeno porte e rede de atenção à saúde: um estudo de sua inserção e avaliação em Minas Gerais no período 2004/2014*. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade Ciências Econômicas, CEPEAD/FACE/UFMG. 2016.
- CARNEIRO, J. M. T. *et al.* Building a Better Measure of Business Performance. *RAC-Eletrônica*, v.1, n.2, p. 114-135, maio/ago. 2007.
- CINTRA, L. P. *Articulação entre inovação, competências e desempenho organizacional: um estudo em organizações de Minas Gerais na área da Saúde*. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade Ciências Econômicas, CEPEAD/FACE/UFMG. 2013.
- DE LEENHEER, P.; CHRISTIAENS, S.; MEERSMAN, R. Business semantics management: A case study for competency-centric HRM. *Computers in Industry*, v.61, n.8, p.760-775, 2010.
- FAZEL-ZARANDI, M.; FOX, M. S. *An Ontology for Skills and Competency Management*. Proceedings of the 7th International Conference on Formal Ontologies in Information Systems, Graz, Austria. 2012.



FLEURY, S. Reforma dos serviços de Saúde no Brasil: Movimentos sociais e sociedade civil. *The Lancet Saúde no Brasil*, maio, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 169 p.

FREEMAN, C. *Technology policy and economic performance*. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

GALVÃO, L. L. *Medidas de desempenho organizacional em organizações públicas brasileiras*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, out. 2002.

GEPRHAS – *Grupo de Estudo de Políticas de Recursos Humanos na Área de Saúde*. Disponível em: geprhas.com.br. Acesso em: 12 de agosto de 2020.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo. Atlas, 2006.

GUPTA, N.; DAL-POZ, M. Assessment of human resources for health using cross-national comparison of facility surveys in six countries. *Human Resources for Health*, v.7, n.22, p.1-9, 2009.

KHATRI, N.; WELLS, J.; MCKUNE, J.; BREWER, M. Strategic human resource management issues in hospitals: a study of a university and a community hospital. *Hospital Topics*, v.84, n.4, p.9-20, 2006.

LAFORGIA, G. M.; COUTTOLENC, B. *Desempenho hospitalar no Brasil: em busca da excelência*. São Paulo: Singular, 2009.

LOPES, A. P. V. B. V.; KISSIMOTO, K. O.; SALERNO, M. S.; DE CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Innovation management: a systematic literature analysis of the innovation management evolution. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, v.13, n.1, p.16-30, 2016.

MACHADO, J. P.; MARTINS, A. C. M.; MARTINS, M. S. Avaliação da qualidade do cuidado hospitalar no Brasil: uma revisão sistemática. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v.29, n.6, p.1063-1082, 2013.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RIBEIRO, J. S. D. A. N.; CALIJORNE, M. A. S.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; DE RAMOS NEVES, J. T. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v.7, n.1, p.4-17, 2017.

RODRIGUES, J. M. *Gestão de recursos humanos e desempenho hospitalar na perspectiva da eficiência: um estudo em hospitais brasileiros de pequeno porte*. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade Ciências Econômicas, CEPEAD/FACE/UFMG. 2016.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das Organizações. In: RUAS *et al.* *Aprendizagem Organizacional e Competências*. São Paulo: Bookman, 2005.



SANTOS, J. B. *Uma Proposta de Conceituação e Representação do Desempenho Empresarial*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, FGV, São Paulo, 2008.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Londres: Routledge, 1994.

SCHUSTER, T. & WEIB, P. *A New Approach to Competence-Based Business Partner Profiles for Collaborative Business Process Management*. In: CAMARINHA-MATOS, L.M., BOUCHER, X., AFSARMANESH, H. (eds.) *PRO-VE 2010. IFIP AICT*, v.336, 2010. p.356–363.

SILVA, N. C.; RODRIGUES, R. B.; ROCHA, T. A. H.; RODRIGUES J. M. *Gestão de recursos humanos em saúde e sua necessária interface ao mundo organizacional: um olhar ampliado*. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, SP. 2009.

SINK, D. S. *Productivity management: planning, measurement and evaluation, control e improvement*. New York, NY: John Wiley and Sons, 1985.

TIDD, J.; BESSANT, J. *Gestão da Inovação*. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TOWNSEND, K.; WILKINSON, A. Managing under pressure: HRM in hospitals. *Human Resource Management Journal*, v.20, n.4, p.332-338, 2010.

ZARIFIAN, P. *O Modelo da Competência*. São Paulo: SENAC Editores, 2003.