

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**BEATRIZ LEITE GUSTMANN DE CASTRO
MÁRCIA PALUDO OTELAKOSKI**

**A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA CRIAÇÃO DE AMBIENTES
DE INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE SAÚDE**

**PATO BRANCO
2014**

BEATRIZ LEITE GUSTMANN DE CASTRO

MÁRCIA PALUDO OTELAKOSKI

**A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA CRIAÇÃO DE AMBIENTES
DE INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso, realizado como requisito parcial para obtenção de Título de Bacharel em Administração, do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Pato Branco.

Professora Orientadora: Audrey Merlin L. de Aguiar.

Professora Co-orientadora: Giovanna Pezarico.

PATO BRANCO

2014



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Pato Branco

Coordenação de Administração
Curso Superior de Administração



TERMO DE APROVAÇÃO

BEATRIZ LEITE GUSTMANN DE CASTRO
MÁRCIA PALUDO OTELAKOSKI

A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE SAÚDE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração, do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus – Pato Branco, aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Prof.^a MSc. Audrey Merlin Leonardi De Aguiar
Orientadora

Prof.^a Dr.^a Giovanna Pezarico
Co-orientadora

Prof.^o Dr.^o Gilson Ditzel Santos
Membro da Banca Examinadora

Pato Branco, 02 de dezembro de 2014.

Dedicamos este trabalho a todos que de uma forma ou de outra nos auxiliaram e estiveram presentes nesta caminhada, sem os quais a realização deste não seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, pelo dom da vida e pela oportunidade de realizarmos esse trabalho em conjunto com pessoas maravilhosas que com certeza terão um lugar especial em nossa memória e em nosso coração.

Agradecemos aos nossos pais e irmãos, pela compreensão, carinho e companheirismo, sempre nos solidificando para a concretização dos nossos sonhos.

Agradecemos às professoras Audrey Merlin Leonardi de Aguiar e Giovanna Pezarico, pela paciência, dedicação e principalmente pelo conhecimento compartilhado, sendo exemplos de profissionalismo.

Agradecemos aos professores Gilson Ditzel e Liliane Canopf, pelas considerações e contribuições na realização deste trabalho.

Agradecemos ao laboratório, objeto de pesquisa, pela abertura e disposição com que nos receberam, proporcionando o contato direto com a realidade organizacional vivenciada e assim, colaborando primorosamente para este estudo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hélice Tripla.....	20
Figura 2 - Comunicação integrada.....	37

LISTA DE SIGLAS

BA	Ambiente Capacitante
GC	Gestão do Conhecimento
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
PUC / SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

RESUMO

CASTRO, Beatriz L. G. de. **OTELAKOSKI**, Márcia P. **A Comunicação no Contexto da Criação de Ambientes de Inovação no Segmento de Saúde**. 2014, 81p. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Pato Branco - como requisito de avaliação parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Este estudo procurou descrever como o processo de comunicação organizacional se estabelece para a promoção de ambientes de inovação em serviços de saúde. Para tanto, apresenta como objetivos específicos: a análise das dinâmicas de comunicação, bem como identificar os elementos da comunicação existentes na organização em estudo e verificar se as dinâmicas e os elementos da comunicação se articulam à cultura interna da organização para a criação de ambientes de inovação. Com vistas a cumprir estes objetivos, a pesquisa se deu através de uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo, pela qual foi possível descrever e compreender aspectos subjetivos referentes a fatos e situações ocorridas no cotidiano da organização. Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada, aplicada ao fundador da organização, a uma gestora e a uma colaboradora. Após a transcrição, os dados foram analisados como forma de análise de conteúdo, tendo como categorias: as dinâmicas da comunicação no ambiente organizacional e os elementos da comunicação presentes no ambiente organizacional. O estudo se pautou em conceitos metodológicos sobre inovação e comunicação, bem como a criação de ambientes favoráveis a inovação. Os resultados da pesquisa apontam à importância da comunicação no processo de criação de ambientes de inovação, visto que é à base do relacionamento interpessoal e fator determinante da qualidade do serviço prestado pela organização.

Palavras-chave: Comunicação. Inovação. Saúde.

ABSTRACT

CASTRO, Beatriz L. C. OTELAKOSKI, Marcia P. Communication in the Context of Creating Environments for Innovation in Health Segment. 2014, 81p. Completion of course work submitted to the Course Directors of Federal Technological University of Paraná - Campus Pato Branco - as a condition of partial evaluation to obtain the title of Bachelor of Administration.

This study sought to describe how the process of organizational communication is established for the promotion of innovation in healthcare environments. It presents specific objectives: the analysis of the dynamics of communication and to identify the elements of communication existing in the organization under study and verify that the dynamics and communication elements are linked to the internal culture of the organization to create environments innovation. In order to meet these objectives, the research was through a qualitative approach with descriptive character, by which it was possible to describe and understand subjective aspects related to facts and situations occurring in everyday life of the organization. To collect data the technique of semi-structured interviews, applied to the organization's founder, a manager and a collaborator was used. Following transcription, the data were analyzed as a form of content analysis, categories: the dynamics of communication in organizational environment and communication elements present in the organizational environment. The study was based on methodological concepts of innovation and communication, as well as creating favorable environments innovation. The survey results point to the importance of communication in the creation of the innovation process environments, since it is the basis of interpersonal relationship and determinant of quality of service provided by the organization.

Keywords: Communication. Innovation. Health.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2. CONCEITO DE INOVAÇÃO	15
2.1 TIPOS DE INOVAÇÃO	17
2.2 INOVAÇÃO E SUAS RELAÇÕES	18
2.3 INOVAÇÃO E VANTAGENS COMPETITIVAS	22
2.3.2 A Inovação como um Processo Baseado no Conhecimento	26
2.3.3 Criação de Ambientes de Inovação	28
2.4 COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO ORGANIZACIONAL	31
2.4.1 Contextualização da comunicação no ambiente de negócios	34
2.4.2 Aspectos conceituais básicos	36
2.4.3 Comunicação organizacional integrada	39
2.4.4 Meios e tecnologias de comunicação nas organizações	41
2.4.5 Relações entre comunicação e inovação	43
3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS	45
3.1 DEFINIÇÃO DA AMOSTRAGEM	46
3.2 COLETA DOS DADOS	47
3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
4.1. DINÂMICAS DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	51
4.2. ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO PRESENTES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	63
4.3. RELAÇÃO ENTRE A CULTURA INTERNA DA ORGANIZAÇÃO E AS DINÂMICAS E ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO EXISTENTES	68
5 REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES	76
APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	77

APÊNCICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO.....	79
APÊNDICE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE EMPRESAS.	81

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e com a intensificação das tecnologias, as organizações precisam estar constantemente atentas às tendências e às demandas dos mercados de modo à alavancar suas vantagens competitivas e obter resultados mais significativos tanto em lucratividade como capitalização de sua imagem. Contudo, para que tais processos se viabilizem, as empresas fomentam mecanismos para a geração de ideias que propiciem a apropriação de outros conhecimentos desencadeando a inovação em processos, produtos, marketing e pessoas. Assim, o conhecimento e as pessoas assumem papéis preponderantes no processo de aprendizagem e desenvolvimento organizacional com vista à criação de ambientes inovativos. Diante deste cenário, vê-se a importância do aprofundamento em torno da realização e análise das práticas de gestão, no que diz respeito à liderança, comunicação e cultura como elementos articuladores do processo.

A atual conjuntura contempla também uma problemática em diálogo com as expectativas e necessidades do mercado consumidor, mas também em relação às perspectivas dos públicos internos das organizações, principalmente no que tange ao desenvolvimento de competências e habilidades diversas. Nesta cadeia tecnológica e cada vez mais exigente, a inovação ganha destaque como elemento fundamental para o mercado contemporâneo. Inovar é mais do que simplesmente criar um produto ou serviço novo ou mais elaborado, mas sim, fazer com que este seja aceito pelo público e pela sociedade, fazendo realmente a diferença para os consumidores.

No campo da Administração, a gestão inovadora tem sido importante aliada nas transformações organizacionais, no sentido de orientar e instrumentalizar para práticas arrojadas de produção, estruturas e comunicação. Assim, Administração e inovação estão diretamente ligadas não apenas no âmbito tecnológico, mas na busca por indicadores efetivos de produtividade, alterando demandas sociais, promovendo modalidades de trabalho e o diálogo de saberes.

A partir desta perspectiva, emerge para as organizações o desafio de contemplar a gestão de pessoas no contexto inovativo como argumento consistente de sensibilização. Logo, gerir pessoas de modo a construir ambientes favoráveis à

inovação demanda de um perfil de liderança que contemple condutas de influência e articulação entre as diferentes habilidades, competências e potencialidades individuais existentes na organização.

Neste sentido, a mediação entre os interesses organizacionais e individuais depende de ferramentas efetivas de comunicação que despertem o interesse e a cooperação entre indivíduo e a empresa. A comunicação se efetiva como uma ferramenta de intercâmbio de informações e experiências vitais ao estímulo à inovação, a partir do qual as pessoas interagem e constroem suas percepções. Neste caso, a comunicação configura-se também como importante elemento de mediação que se articula a partir da diversidade, de modo a subsidiar as organizações na apropriação dos conhecimentos agregando em qualidade e satisfação, promovendo a autonomia dos seus colaboradores, sensibilizando-os para os espaços de participação nas organizações.

Neste enfoque, o segmento de serviços, tem crescido significativamente nas últimas décadas estando atrelado às novas práticas de administração e à perspectiva de gestão da inovação em seus processos. Assim, no transcurso de sua trajetória intensificou-se os serviços na área de saúde, principalmente em reflexo da inserção de tecnologia qualificada, da maior proximidade dos seus clientes ao processo de avaliação e em virtude das novas dinâmicas assumidas por este mercado.

Assim, tem-se o reposicionamento de mercado no qual é possível destacar as inovações tecnológicas pela crescente expansão econômica, com um público mais exigente, sendo que o setor é o principal agente responsável pela promoção da saúde, da qualidade de vida e longevidade das pessoas.

Sob esta dinâmica, este projeto de pesquisa possui como problemática a seguinte questão norteadora: **como o processo de comunicação organizacional se estabelece para a promoção de ambientes de inovação em serviços de saúde?**

Diante do exposto, a Inovação em serviços de saúde, é primordial. A seqüência de pesquisas e estudos com o intuito da melhoria na prestação de serviços e tecnologia, haja vista que a demanda por novas tecnologias é constante correlacionando ao desejo fundamental da sociedade, ou seja, ela está na interseção entre o sistema de inovação e bem-estar.

1.1 JUSTIFICATIVA

A inovação conquista um espaço de estudo relevante na área da saúde, visando também à qualidade de vida e bem-estar dos indivíduos. Desta forma estreita-se a relação entre saúde e inovação, considerando o crescente desenvolvimento nacional, exigindo melhor qualidade em serviços desta natureza.

De acordo com o Ministério da Saúde, em 2003, foi criado e instituído o Conselho de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde, que tem como competência implantar a Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde, definir diretrizes e promover a avaliação de novos produtos e processos. No ano de 2005, criou-se a Coordenação Geral de Avaliação de Tecnologias em Saúde, que emitiu cerca de 60 notas técnicas sobre tecnologias no setor.

O Brasil tem investido parcelas significativas no setor de pesquisa com o intuito de desenvolver-se de forma sustentada, estimulando à produção de novos conhecimentos mais específicos às necessidades do segmento, tanto em âmbito público quanto privado.

O reconhecimento do potencial da saúde na concepção da inovação perpassa campos de conhecimentos diversos. Isso se deve ao fato de que a saúde configura um complexo de atividades produtivas de bens e serviços, que relaciona elementos cruciais da sociedade moderna baseados no conhecimento e na inovação, fatores primordiais de competitividade global.

A complexidade da área da saúde dinamiza a formação de uma gama de tecnologias e inovações contribuindo para a compatibilização da estrutura da oferta e demanda na saúde. Assim, é importante salientar que os serviços relacionados com a inovação e tecnologia são também importantes para a sustentabilidade de um sistema de saúde universal.

A inovação especificamente na saúde tem contribuição fundamental na formação acadêmica, possibilitando novos olhares e apontamentos acerca da temática sobre inovação, implicando em atuações profissionais diferenciadas, bem como do aprofundamento acerca do problema proposto.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever como o processo de comunicação organizacional se estabelece para a promoção de ambientes de inovação em serviços de saúde.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as dinâmicas de comunicação presentes na organização em estudo;
- Identificar os elementos da comunicação existentes na organização em estudo;
- Verificar se as dinâmicas e os elementos da comunicação se articulam à cultura interna da organização para a criação de ambientes de inovação.

2. CONCEITO DE INOVAÇÃO

A crescente competitividade em constante expansão evidencia a necessidade de aperfeiçoar e ampliar os produtos e serviços para a permanência no mercado. Contudo, neste contexto a Inovação faz a diferença para a constância e êxito nos negócios.

O termo Inovação tem sido pauta de vários debates de ordem social, política e econômica. Entretanto, sua definição é polissêmica, de acordo com as elaborações específicas das áreas de conhecimento. Para Tidd, Bessant, Pavitt (2008, p.23) “a Inovação não consiste somente na abertura de novos mercados, pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros”.

Outra definição indispensável de referência está presente no Manual de Oslo, documento publicado pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), que tem o objetivo de orientar e padronizar, conceitos, metodologias de pesquisa e desenvolvimento direcionados a inovação nas indústrias. O documento ressalta que,

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2006, p.55).

O conceito descrito pelo Manual de Oslo auxilia na elucidação de frequentes dúvidas sobre o tema, e permeia um acesso que vai ao encontro das perspectivas do mercado referentes à inovação. Essa explanação visa conduzir e orientar para a inovação elaborada no mercado atual, nesta óptica Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), ampliam o entendimento no quesito da Inovação.

A inovação esta associada à introdução, com êxito, de um produto (ou serviço) no mercado ou de um processo, método ou sistema de organização. Essa implementação pode ser de algo que até então não existia ou que contém alguma característica nova e diferente do padrão em vigor (FINEP, 2011). Assim, para ser considerada inovação, é preciso sua implementação e obtenção de vantagens em relação aos demais

competidores do mercado (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011, p.25).

Inovação em sentido mais genérico pode ser definida como algo novo para a organização. A palavra inovar, do latim, significa tornar novo, renovar enquanto inovação traduz-se pelo ato de inovar. A inovação estimula a exploração de novas ideias, várias empresas já perceberam a relevância da inovação, mas para realmente ter respaldo diante da dimensão que a inovação exige da empresa, é preciso criar uma estrutura que a sustente, gerenciando permanente esta mudança, com embasamento na pesquisa e desenvolvimento.

Sob tais concepções a discussão sobre o tema no Brasil ganha corpo em meados dos anos de 1990 com investimentos direcionados às políticas de inovação, refletindo em maior incentivo a grupos de pesquisa. Deste modo, o Brasil inicia seu processo de convergência ao movimento global, rumo à construção de políticas e instrumentos de fomento à inovação e ao desenvolvimento.

Neste sentido, Andrade (2005, p.146) argumenta que o período foi marcado pela associação do tema inovação com a conjuntura econômica, como competitividade e pressões da demanda e investimento. Segundo ele, “é necessário levar em consideração as variações socioculturais nos estudos sobre a implantação da inovação nos contextos locais e nacionais”, os ambientes para implementação da inovação segundo o autor devem ser contextualizados e analisados antes da incorporação da inovação, vários fatores como costumes, investigação, informações e outros detalhes que necessitam de intensos estudos para viabilização efetiva da inovação.

Contudo, a Inovação tem o propósito de melhorias nos produtos e serviços, repensando as práticas, decisões, e discursos realizados pelas organizações que estão em concordância com a filosofia da Inovação. As empresas dispõem de vastos benefícios com as políticas de inovação se inserindo com bases sólidas para o mercado competitivo num processo de demandas mutantes, instáveis e diferenciadas, aliados ao conhecimento e o contínuo desenvolvimento das organizações.

2.1 TIPOS DE INOVAÇÃO

Como verificado, a inovação resulta de um processo contínuo de criação ou renovação de algo já existente, que busca satisfazer as necessidades e desejos mais reivindicados, do mercado consumidor ou das demandas organizacionais. Essa criação pode se dar por maneiras distintas, muitas vezes desejadas e bem planejadas, para atingir a efetividade esperada. Tidd, Bessant e Pavitt, enfatizam que a inovação pode se apresentar em quatro tipos:

- 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 – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005, p.30).

Na inovação do produto, a organização que disponibiliza seus produtos ou serviços no mercado, apresenta novas e melhores opções ao consumo, podendo essa inovação ser relacionada à matéria-prima ou a outros materiais e tecnologias incorporadas ao produtos/serviços. Segundo o Manual de Oslo (2004), a inovação tecnológica de produto pode assumir duas formas abrangentes: produtos tecnologicamente novos e produtos tecnologicamente aprimorados. Um produto tecnologicamente novo apresenta modernos aspectos tecnológicos, através do uso de novas tecnologias ou adaptação de uma ou mais tecnologias atuais, cujos produtos podem ser utilizados para outras e novas finalidades. Enquanto um produto tecnologicamente aprimorado é um produto já existente que passa por um aperfeiçoamento, adquirindo outras funcionalidades.

A inovação do processo inclui as alterações melhoradas nos processos e métodos de logística e produção dos bens e serviços colocados no mercado, como salientado no Manual de Oslo (2005, p.56), “tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou ainda, uma combinação dessas mudanças com aplicação de novos conhecimentos”.

Para a inovação de posição, a organização pode se utilizar de mudanças na maneira de expor o produto/serviço aos consumidores, ou seja, inovar na forma de

introduzir o produto no mercado, isso pode se dar através de estratégias de marketing, como a divulgação, meio pelo qual a empresa apresenta seu produto e que certamente será associado à decisão de compra.

Já na inovação de paradigma a organização pode apresentar modelos organizacionais, em seus ambientes (interno e externo), inovando nas práticas de negócios e nas práticas de trabalho.

Ainda com relação ao impacto da inovação, pode-se classificar em inovação incremental e radical. A inovação incremental refere-se a mudanças sutis e melhorias no produto, não modificando a maneira de consumo. Enquanto a inovação radical modifica totalmente a forma de consumo do produto, como salientado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 31 - 32), “há diferentes graus de novidade desde melhorias incrementais pouco significativas até mudanças realmente radicais que transformam a forma como vemos ou usamos os artefatos”.

A seguir, a inovação será apresentada relacionada aos três pilares que representam o desenvolvimento de uma nação, constituídos pelas empresas, pelo governo e pelas instituições de ensino.

2.2 INOVAÇÃO E SUAS RELAÇÕES

O processo inovativo deve integrar empresas, governo e instituições de ensino, numa relação de complementaridade para o desenvolvimento. Neste sentido vincula-se à inserção de tecnologias aliadas à ciência para propiciar qualidade de vida à população.

No entanto, o processo tecnológico global repercute para uma consistente divisão entre países produtores e consumidores das tecnologias existentes. Contudo, a realidade brasileira aponta para a necessidade de inúmeras mudanças com vistas ao crescimento sustentado, a começar por incentivos em investimento na tecnologia utilizada na produção de bens e serviços, inserção de novos produtos e serviços, ampliação significativa da escolaridade e da qualificação profissional da população. Entre esses atributos, se deve destacar a importância da Ciência,

Tecnologia e Inovação, elementos primordiais para o desenvolvimento e reconhecimento mundial.

Assim, a capacidade brasileira em promover o avanço do conhecimento tecnológico e científico, precisa desenvolver estratégias para ampliar seu contingente de pessoal qualificado, estimulando os devidos esforços da ciência e tecnologia para as respostas aos anseios pretendidos. Entretanto, a base científica brasileira ainda é periférica de modo a responder aos indicadores internacionais de produção tecnológica.

Baseado nos estudos extensos de Tidd, Bessant e Pavitt (2001), salienta-se que:

Os dois ingredientes básicos para o bom desempenho da atividade inovadoras são os recursos técnicos (pessoas, infraestrutura, conhecimento e capital), e a competência da organização em gerenciá-los. Este cenário mostra a necessidade das empresas desenvolverem uma nova competência: a habilidade de gerenciar o processo de inovação (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2001, p. 54).

A partir desta análise é necessário difundir o conhecimento e transformá-lo em fonte efetiva de desenvolvimento, tendo na intervenção da inovação o avanço do conhecimento socializado, e materializado em bens e serviços. Mas não pode ser atribuído como elemento residual, ou supostamente intrínseco ao impulso da capacitação nas áreas de ciência e tecnologia. Na conjuntura frisada é notável que a inovação seja elemento precípua para consolidar a funcionalidade Ciência, Tecnologia e Inovação.

Conforme consta no Livro Branco (2002, p. 26) a “Inovação é um fenômeno complexo, multidimensional, que pressupõe a presença e articulação de agentes e instituições de natureza diversa, com lógicas e procedimentos distintos”. Outra contribuição que o Livro Branco (2002, p. 27) traz relaciona-se as melhorias realizadas através da inovação “além de fenômeno econômico, a inovação integra processos sociais, ligado à história, à cultura, à educação, às organizações institucionais e políticas, e à base econômica da sociedade”. As organizações como agentes de inovação, demandam conhecimentos, habilidades, envolvendo pesquisa para concepção de novas tecnologias, a importação ou absorção de ferramentas eficazes, bem como, pessoal qualificado e comprometido com inovação, além da disponibilidade de infraestrutura científica e tecnológica.

No cenário atual dos estudos sobre inovação, tecnologia e ciência, além das empresas que são agentes atuantes em prol da criação de ambientes inovadores, alia-se às instituições de ensino que nos últimos tempos vêm demonstrando interesse na contribuição do conhecimento. A conjunção empresa-universidades pode ser uma parceria que resulta em produções qualificadas.

A inovação assim como a comunicação precisa de envolvimento e comprometimento de seus agentes que fazem parte do processo, assim o modelo Hélice Tríplice criado através de pesquisa realizada por Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorf (2001), o princípio do estudo desenvolvimento se fundamenta no sentido de que o conhecimento produzido, no interior das organizações, por exemplo, podem influir para organizações do conhecimento, tais como universidades, indústrias e órgãos governamentais.

Segundo, Sbragia et al (2005, p.20), a “Hélice Tríplice é um modelo espiral de inovação que leva em consideração as múltiplas relações recíprocas em diferentes estágios do processo de geração e disseminação do conhecimento”, e que “cada hélice é uma esfera institucional independente, mas trabalha em cooperação e interdependência com as demais esferas, por meio de fluxos de conhecimento entre elas”. Como é observado abaixo na Figura 1.

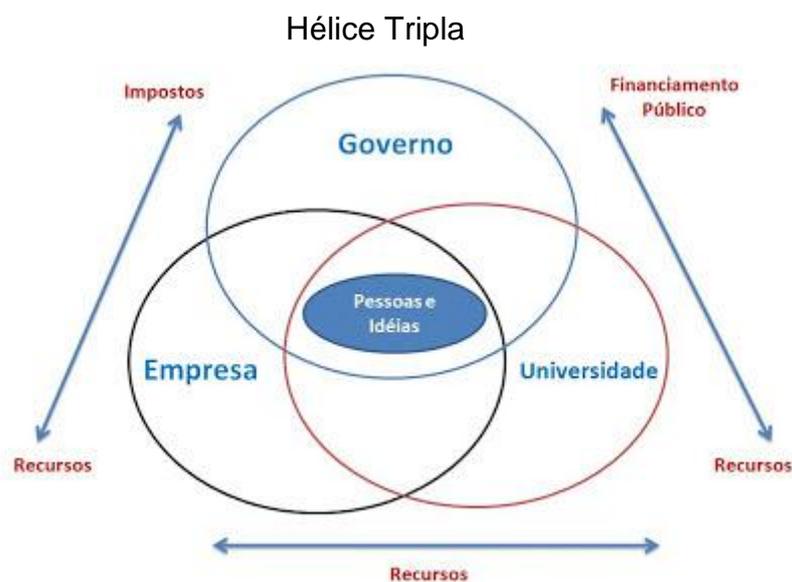


Figura 1. Hélice Tripla.
Fonte: Sbragia et al, 2006, p. 328.

O modelo hélice tríplice realça os vínculos entre as entidades públicas e privadas, universidades, empresas e governo que tem objetivos em comuns com

ações inovadoras nas várias áreas de atuação dos atores envolvidos no sistema. A universidade produz ensino que coincidentemente, estimula os discentes e docentes a iniciação científica, desta forma, o processo incita ambos os agentes a criar atitudes inovadoras em relação ao mercado de trabalho e na comunidade local, que induzem as constantes mudanças propiciando benefícios concisos disseminando o conhecimento e despertando para novas práticas de pesquisa, extensão e ensino.

No entanto, Paula et al (2013) apud Sbragia et al (2005) faz algumas ressalvas sobre o modelo hélice tríplice em relação à contribuição para a inovação,

O modelo hélice tríplice de inovação é uma evolução do triângulo de Sábato, onde cada um dos ingredientes passa a desempenhar funções antes exclusivas dos outros dois e as empresas operam como agentes de desenvolvimento local/regional ao se encontrarem no centro dessa interação, determinando a velocidade e a direção do processo de inovação (PAULA et al, 2013, p. 04 apud SBRAGIA et al, 2005).

Logo, a geração do conhecimento demanda de investimentos, dependem da presença, funcionamento e vinculação de uma rede complexa de instituições e indivíduos de características diversas com ofício específico, capazes de se comprometer aos gradativos riscos inerentes a este processo. Ressalta-se a importância de consolidar a estrutura Ciência, Tecnologia e Inovação no país permitindo melhor envolvimento e integração dos órgãos competentes visando à melhoria neste setor para a comunidade de modo geral.

O governo desempenha papel fundamental neste arcabouço do desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, pois financia a pesquisa, mantém a infraestrutura de ensino, pesquisa e prestação de serviços tecnológicos, estimulando e subsidiando o processo de inovação.

As transformações vivenciadas ao longo da revolução tecnológica, e que ainda estão acontecendo traz consigo um impulso para que o Brasil ofereça instrumentos de geração de conhecimento e inovação, gerando soluções para problemas existentes em âmbito social e econômico.

A revolução tecnológica vem acontecendo, desde a descoberta do fogo e da roda, instrumentos considerados tecnológicos. Desde então o mundo contemplou inúmeras revoluções proporcionando um estilo de vida melhor a cada ano, assim as empresas tem o desafio de acompanhar essa revolução tecnológica que requisitam

novos modelos de negócios, utilizando todo o arsenal tecnológico, se mantendo no mercado competitivo atual.

O compartilhamento de esforços com o intuito de desenvolver a pesquisa e a inovação, aliado ao debate constante, sobretudo, com argumentos sólidos, e experiências positivas na área da ciência, tecnologia e inovação, formam um sistema de rica diversidade para enfrentar os desafios existentes.

2.3 INOVAÇÃO E VANTAGENS COMPETITIVAS

Com a oferta maior de produtos e serviços a sua disposição, os clientes buscam qualidade, preço, durabilidade e uma série de características que são componentes diferenciais de consumo. Esse fato faz com que as organizações busquem novas formas de satisfazer os consumidores, atendendo suas necessidades com qualidade a fim de alcançar a sobrevivência dos negócios e a competitividade no mercado.

A inovação se transforma em vantagem competitiva nas organizações, tornando-se um aspecto fundamental para que as organizações consigam se diferenciar e crescer no atual mercado. Neste enredo, inúmeras organizações investem em Pesquisa e Desenvolvimento para aprimorar seus processos e qualificar seus colaboradores com o intuito de atingir objetivos traçados e de manter-se competitiva.

A inovação deve ser constante, em produtos/serviços ou até mesmo agregando valor a um produto ou serviço já existente, torna-se incumbência vital nesse processo, como esclarecem Tidd, Bessant e Pavitt:

As pesquisas sugerem que há uma forte correlação entre o desempenho mercadológico e a inserção de novos produtos. Produtos novos permitem capturar e reter novas fatias de mercado, além de aumentar a lucratividade em tais mercados (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005, p. 25).

As transformações constantes conduzem a repensar as formas de inovação de maneira que se obtenham benefícios, haja vista que a vida útil dos

produtos/serviços é permanentemente menor. Os autores acima referidos esclarecem algumas relações existentes inovação e competitividade:

Formula que conceitualmente não é difícil estabelecer a relação entre a inovação e a competitividade, e por consequência, o desempenho das empresas. A forma como a inovação afeta a posição competitiva de uma empresa varia de acordo com a profundidade da inovação, permitindo à empresa inovadora desde a simples criação de uma nova relação custo-benefício para seu produto até o estabelecimento de um novo padrão de competição que modifique o modelo vigente antes da inovação (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2001, p.173).

As inovações são importantes porque permitem que as empresas conheçam novos mercados, aumentem seus lucros, adquiram conhecimento e possam agregar valor à sua marca. Dietrich e Rodrigues et al., (2006, p. 02) salienta, que “os benefícios da inovação não se limitam apenas às empresas; a inovação proporciona um aumento considerável no nível de emprego e renda de regiões e países, abrindo assim, as portas para o mundo globalizado”, ou seja, a inovação contribui para mudanças expressivas nos ambientes que estão estabelecidas, e vai além das instituições empresariais, buscando resultados concretos.

2.3.1 Inovação Organizacional

O processo inovativo está atrelado à construção de ambientes favoráveis e alinhados à cultura organizacional constituída, que consiste em um sistema de valores compartilhados pelos seus colaboradores, em todos os níveis hierárquicos, diferenciando uma organização das demais. Em outras palavras, é um conjunto de características que a empresa valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos e metas estabelecidas.

Na percepção de Fleury (1996) a cultura organizacional engloba várias concepções para questão em estudo,

Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso,

como resulta e instrumentaliza as relações de dominação (FLEURY, 1996, p. 26).

Existem convergências sobre as definições de cultura organizacional no sentido de criar ambientes receptivos que propiciem integração, valores que levem ao aprendizado e ao desenvolvimento organizacional, otimizando os resultados almejados pela organização. Fleury (1996) em sua definição contextualiza a cultura organizacional através de alguns conceitos que podem ser elencados como os saberes, as crenças introduzidas na organização, às leis, a moral e os costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade. Por outro lado, o processo de inovação ocorre a partir dos pressupostos da cultura organizacional, como explica Arruda (2006),

Organizações são mais do que indivíduos e grupos compreendem ainda as estruturas e processos característicos de cada organização. A diversidade de processos comportamentais existentes em uma organização e a sua interação acaba por estabelecer padrões de comportamento mais ou menos aceitáveis, que podem ser reforçados ou reprimidos, respectivamente, pela organização (ARRUDA, 2006, p.56).

Conforme destacado anteriormente, a interação e a socialização são processos básicos de adaptação à organização, que permitem a sensibilização para o comprometimento com os valores da empresa, dentre eles, a capacidade inovativa, desta forma auxiliam para o favorecimento de ambientes inovadores. Grande parte dos investimentos tem como foco o próprio colaborador com a permanente responsabilidade de recrutar, capacitar, dar ferramentas, valorizar e mobilizar o colaborador para novas formas de pensamentos de ações diante do trabalho e na sua vida pessoal. Esse processo favorece o andamento dos trabalhos na empresa e a inovação surge através da interação, do risco em se correr para melhorar ou criar algo novo que realmente transforme as partes envolvidas e traga algo benéfico para a organização e colaboradores.

A persistência na busca constante de ambientes organizacionais inovadores tem como eixo a pesquisa e o desenvolvimento, que oportunize meios para redes sólidas de inovação. O desenvolvimento de cultura de relacionamentos dentro da empresa dimensionando o envolvimento de todos os níveis da organização, ao mesmo tempo, contemplando a comunicação, assim como a troca de experiências de conflitos sugerindo mudanças configuram intervenções significativas de longa

escala que avaliam as metodologias utilizadas, para lapidar a busca pela inovação contínua no ambiente organizacional.

Cavagnoli (2009), especialista em administração pela PUC / SP, salienta que:

Inovações organizacionais podem visar à melhora do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho, ganhando acessos a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos (CAVAGNOLI, 2009, S/P).

Depreender o conceito de inovação organizacional e praticá-lo demanda tempo, dedicação e investimento, além disso, requer um estudo aprofundado na articulação e administração no interior das empresas, exige novas competências e posicionamento dos colaboradores, como de toda a organização. As organizações precisam articular os ambientes corporativos para a criação de ambientes da inovação assegurando um plano de ação consistente que vise um processo contínuo adaptando a realidade econômica vigente e a capacidade competitiva.

Outra contribuição sobre inovação organizacional realizada por Arruda (2006),

É proposto inovações organizacionais, como a adoção de uma nova tecnologia, o lançamento de um novo produto, uma nova forma de se analisar um processo ou de fazê-lo diferentemente, ou ainda uma nova forma de gestão, podem alterar a cultura organizacional (ARRUDA, 2006, p. 59).

Em práticas de negócios o lançamento de novo produto, ou até mesmo, a reconstrução compreende novos métodos para a organização em relação às rotinas e procedimentos para condução do trabalho.

2.3.2 A Inovação como um Processo Baseado no Conhecimento

Ante o exposto, verifica-se que os diversos saberes, sejam eles tácitos (que não podem ser formulados a outras pessoas, pois é próprio de cada ser humano) ou explícitos (que podem ser decodificados, utilizados e acessados por várias pessoas), contribuem para a construção de ativos intangíveis nas organizações, constituintes de seu patrimônio intelectual. Tais ativos são resultados da interação das partes interessadas (internas ou externas) da organização mediados por elementos tais como: estratégia/estrutura, gestão da informação/sistemas de informação, comportamental/social e cognitivo/epistêmico (CHOO, 2010).

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6).

Neste sentido, o continuum de dados, informações e conhecimentos são de grande valor e contribuem para que pessoas e empresas evoluam e possam gerir seus negócios de forma eficiente, gerando resultado organizacional satisfatório, como salientado por Alvarenga:

Dado, informação e conhecimento devem ser vistos e analisados sob a perspectiva de um continuum de valores e fundamentalmente marcados pela contribuição humana crescente – processamento, gestão, ação, resultado, aprendizagem e retro-alimentação (ALVARENGA NETO, 2005, p.34).

O processamento de dados é responsável pela guarda e manutenção das informações, que uma vez inseridas no sistema, deverão estar disponíveis rapidamente e de forma segura, aos diversos setores de uma organização. Enquanto a gestão da informação tem a função de fazer com que essas informações sejam utilizadas da melhor maneira, de forma a melhorar o processo de tomada de decisões e contribuir para o melhor gerenciamento de uma empresa.

De acordo com Choo (2002) apud Alvarenga Neto (2005, p.36), “o objetivo geral da gestão do conhecimento é a concepção da estratégia organizacional, sua

estrutura, processos e sistemas para que a organização possa usar o que ela sabe para criar valor para seus clientes e a sociedade”. Sendo assim, as organizações fazem uso da gestão da informação visando um processo organizacional de qualidade, aproveitando de maneira eficaz as oportunidades, e possibilitando a visualização das dificuldades e desafios do mercado, e numa visão ampla, é possível desenvolver novas estratégias e inovações em produtos, serviços e processos.

Frente a isso, o conhecimento é visto como um dos principais agentes organizacionais responsáveis pela economia empresarial, como destaca Tigre (2006, p. 241) “o conhecimento constitui um fator de produção ainda mais importante para o processo produtivo moderno do que a terra, o trabalho e o capital”, considerando que os bens e serviços produzidos por uma empresa são frutos do conhecimento, por isso, este é tão importante no processo de inovação.

A etapa da criação do conhecimento é o momento em que as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação com o propósito de gerar novo conhecimento por meio da aprendizagem organizacional. O novo conhecimento gerado permite que a organização desenvolva novas habilidades e capacidades, crie novos produtos e serviços, aperfeiçoe os antigos, e melhore seus processos organizacionais (ALVARENGA NETO, 2005, p. 104).

Assim, o conhecimento torna-se sinônimo de competitividade nas organizações atuais, e tão importante quanto possuir o conhecimento é a capacidade de aprender e renovar. De acordo com Alvarenga Neto (2008), existem dois tipos de organizações, as organizações inteligentes, que são as empresas que tem habilidade de aprender, adquirir e transferir conhecimento, modificando o comportamento organizacional para favorecer a criação de novas ideias e novo conhecimento, e as organizações que aprendem, onde as pessoas são estimuladas a gerar novos pensamentos e ideias em conjunto, aumentando a capacidade de melhorar os resultados e conseguir o que desejam.

Ainda segundo Tigre (2006), o aprendizado envolve três tipos de capacitação, a capacitação tecnológica, que se refere às habilidades e conhecimentos técnicos e experiência implícita, e a capacitação produtiva e organizacional, que são as capacidades de uso dos recursos, as rotinas organizacionais e a maneira de gerir o trabalho.

A aprendizagem constitui um processo cumulativo, pois a absorção de informações mais avançadas requer um processo de capacitação prévia. O estoque de conhecimentos gera inovações locais e incrementais em uma direção própria (TIGRE, 2006, p. 105).

Portanto, a inovação necessita de um processo gradual e amplo de conhecimento, sendo necessário também um ambiente organizacional favorável a esse processo. Incentivar e propiciar condições favoráveis à criação de inovações, bem como o compartilhamento de informações e a sua utilização, são aspectos acobertados pela gestão do conhecimento Choo (2010). Sendo assim, o ambiente de inovação deve ser um espaço onde o conhecimento será criado ou modificado a partir da interação de um grupo de pessoas, originando novas ideias e novos processos. A seguir, a criação desses ambientes será explanada de forma a favorecer o processo de inovação.

2.3.3 Criação de Ambientes de Inovação

Em decorrência das transformações tecnológicas e sociais contemporâneas, o capital intelectual assume o processo de valorização das pessoas como principal patrimônio de uma organização, pois estas não apenas incumbidas de realizar determinadas tarefas foram demandadas no sentido de propor soluções de problemas trabalhando lado a lado com a inovação.

Diante disso, as empresas podem proporcionar aos colaboradores ambientes favoráveis para a criação de inovações. Afinal a empresa é o espaço onde as interações e trocas de experiências acontecem, e o conhecimento pode ser criado e compartilhado entre as pessoas. Para uma melhor compreensão, o conceito de “Ba” ou contexto capacitante, pode ser utilizado para uma análise a respeito da criação do conhecimento.

Nonaka e Konno (1998) iniciaram a discussão que levou ao conceito de ba, perguntando: “É possível gerenciar o conhecimento assim como é feito com outros recursos?”. A fim de abordar esta questão, que introduziu o conceito de ba, aproximadamente traduzido na palavra em Inglês “space” (espaço). Eles afirmaram que o conceito de ba foi proposto pelo filósofo japonês

Kitaro Nishida (1990) e desenvolvido por Shimizu (1995). Este “espaço para novos relacionamentos” podem ser físicos (por exemplo, escritórios, locais de trabalho), virtual (por exemplo, e-mail, teleconferência), mental (por exemplo, partilha de experiências, ideias, ideais), ou qualquer combinação deles (CHOO e ALVARENGA NETO, 2010, p.04).

Assim, entende-se por “Ba”, o espaço utilizado para a interação e criação do conhecimento, visto que, para que haja conhecimento, é preciso um lugar, um ponto de encontro de informações. Para facilitar esta interação, existem quatro agentes importantes envolvidos no processo, o aspecto comportamental, cognitivo, sistemas de informação e estratégia.

1. Social/ comportamental: relações sociais e interações baseadas em normas e valores como confiança, cuidadosa, empatia, investigação atenta e tolerância.
2. Cognitivo/ epistêmico: a necessidade de ambas: diversidade epistêmica e conhecimento comum ou práticas epistêmicas partilhadas e compromissos.
3. Sistemas de informação/ gestão: a utilização de sistemas de informação e gestão de processos de informação para apoiar as atividades de conhecimento.
4. Estratégia / estrutura: a necessidade de organização e sua gestão para fornecer orientação e estrutura (CHOO e ALVARENGA NETO, 2010, p.08).

Como bem lembram os autores, a primeira condição sob o ponto de vista social e/ou comportamental visa à interação baseada no relacionamento interpessoal, na confiança e no anseio de conhecer algo novo, favorecendo um ambiente de troca de conhecimento e experiências.

O aspecto cognitivo e/ou epistêmico, aborda o conceito de duas formas de conhecimento, o cognitivo, através de estudos, análises, raciocínio e percepção, e o conhecimento comum, referente às crenças e cultura de cada indivíduo, podendo ser compartilhado com os demais, assim, havendo uma associação desses dois tipos de conhecimento, ligando as crenças e a formação das pessoas que convivem no mesmo ambiente.

O sistema de informação/gestão está relacionado ao uso das tecnologias e sistemas de informação, que são ferramentas importantes na difusão e distribuição do conhecimento para a organização, abrangendo desde a captura, armazenamento, gerenciamento e distribuição eficiente das informações, portanto ferramentas importantes para a gestão do conhecimento.

E por fim, as condições aspecto/estrutura, que representam as condições de ambiente e organização que a empresa fornece aos colaboradores para o desenvolvimento do trabalho e para a geração de conhecimento.

Sobre esta perspectiva, a gestão do conhecimento está fortemente ligada ao gerenciamento das pessoas, a estrutura da organização e as tecnologias utilizadas para a gestão, como afirmam Choo e Alvarenga Neto (2010, p.16) “entre os fatores centrais do GC, em especial os fatores críticos são: o fator humano (cultura, pessoas e liderança), aspectos organizacionais (estruturas e processos), tecnologia da informação, bem como uma estratégia de gestão de processos”.

Como orientam os autores citados em relação à gestão do conhecimento, estes fatores devem ser unidos e organizados de forma a contribuir para a criação de um ambiente favorável para a inovação.

A motivação, a satisfação no trabalho, o estímulo à criatividade, a redução de conflitos entre gerências, a liderança, comunicação interna, gestão de projetos de inovação, empreendedores internos, sistemas de recompensas e clima inovador são alguns temas relacionados com modelos de gestão que interferem em processos de inovação (ARRUDA, 2006, p.61).

Desta forma, alguns aspectos como a cultura organizacional, a influência da liderança e da comunicação, estão diretamente conectadas à construção de conhecimento em uma organização. A cultura da organização e a liderança estão fortemente relacionadas, pois o líder tem a capacidade de influenciar e modificar a cultura da empresa à medida que estabelece novas regras, direciona a determinado foco, bem como a maneira como se relaciona com as pessoas e como lida com as situações cotidianas. Segundo Arruda (2006 p. 58) apud Freitas (1991, p. 11) “os elementos culturais fornecem uma forma de interpretação onde os comportamentos são aderidos pelos membros de uma organização”. Eles servem para disseminar a cultura aos novos integrantes, cabendo ao líder possibilitar que os colaboradores tomem iniciativas de criação, baseados nas diretrizes propostas.

A liderança tem o papel fundamental de favorecer um ambiente propício para a criação do conhecimento. De nada adianta a empresa se utilizar de tecnologias e automações, buscando favorecer o processo inovativo através do aumento da produtividade, diminuição dos esforços de trabalho e aumento da qualidade da

produção, se não houver um líder que instigue e direcione seus colaboradores para o desenvolvimento de competências para este fim.

No que se refere à atuação dos gestores com relação a inovações foram registrados que a alta direção lidera o estímulo e de modo geral os gestores orientam as equipes, apontam o rumo, delegam, educam via exemplo, estimulam a geração de ideias, na medida em que outros fatores de inovação estão presentes, como trabalho em equipe, autonomia, liberdade para criar, mas os entrevistados lembram a característica centralizadora da organização que agora passa por um processo de mudança (ARRUDA, 2006, p.103).

Para que a liderança seja uma aliada na criação de inovações é necessário que os líderes sejam estratégicos e organizem o ambiente de forma a influenciar seus colaboradores para uma mudança voltada à inovação, através de suas competências e habilidades.

No entanto, para que a liderança se efetive é preciso existir comunicação, visto que a cultura organizacional é determinada e difundida de alguma forma, como expressa Arruda (2006, p. 90), "(...) através de um processo de interação social, onde as atividades são baseadas na troca de mensagens, orais ou não, e na interpretação e no significado que cada membro dá a mensagem recebida".

A seguir discute-se a comunicação organizacional sob uma abordagem específica com relação ao processo de comunicação e inovação, item fundamental no que diz respeito à criação de ambientes inovadores, pois é através dela que as organizações, líderes e colaboradores interagem, trocam informações e conhecimentos.

2.4 COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO ORGANIZACIONAL

Comunicar-se é fator vital na sociedade. Através desta ferramenta é que se transfere e compreende significados, que possibilitam a interação e o compartilhamento de experiências e interesses comuns entre indivíduos. Para Kunsch (2003, p. 161) "comunicar é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informação". De acordo com a concepção da autora seria interessante que a

comunicação ocorresse em forma de diálogo ou transmissão de pensamento, mas, sobretudo que ao ser transmitida a mensagem fosse compreendida da mesma forma tanto emissor quanto receptor.

Por sua vez, Robbins destaca a relevância da comunicação inserida na organização:

Nenhum grupo pode existir sem comunicação, ou seja, sem a transferência de significados entre seus membros. Apenas através da transferência de significados de uma pessoa para outra é que as informações e as ideias podem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida. Em um grupo em que um indivíduo fala apenas alemão e os demais não sabem o idioma, ele não conseguirá ser bem compreendido. Portanto, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado (ROBBINS, 2005, p. 232).

No panorama atual, prioriza-se a comunicação, principalmente por que se constitui elemento essencial para efetivação de negócios nas empresas e uma ferramenta importante para o adequado funcionamento e êxito na empresa. Por outro lado, se a comunicação for ausente ou não conseguir transferir e interpretá-la pode ocasionar prejuízos imensuráveis à organização.

Como ressalva Terciotti e Macarenco,

A comunicação organizacional é uma área relativamente nova, surgida em meados do século XX, e multidisciplinar na qual podem atuar profissionais das áreas de comunicação social (relações públicas e propaganda e publicidade) jornalismo, administração de empresa e letras (TERCIOTTI e MACARENCO, 2010, p.36).

Deste modo, entende-se a comunicação organizacional como uma categoria de comunicação que ocorre no contexto de uma organização. A acirrada concorrência levou as empresas à busca de ferramentas eficazes ao seu melhor desempenho, culminando com o crescimento intenso da tecnologia da informação e comunicação que proporcionou benefícios e traçou novos posicionamentos estratégicos organizacionais.

Ribeiro e Lima (2005) acentuam a relevância da comunicação organizacional na otimização dos relacionamentos entre as empresas e seus públicos, como exemplo, contribuindo para aspectos essenciais do marketing. Partindo dessa conjuntura, Limeira argumenta que a comunicação serve para,

Fixar o produto na mente do consumidor; criar uma imagem única consistente, compreensível e crível sobre o produto; construir uma imagem de marca diferenciada e sustentável na mente do consumidor; oferecer informações e incentivos para o consumidor adquirir o produto ou serviço da empresa; e gerar atitude favorável dos diversos segmentos de público para as iniciativas da empresa (LIMEIRA 2003 *apud* RIBEIRO, 2005, p.4).

A comunicação tem funções importantes que geram ações benéficas às empresas e consumidores, em prol deste cenário também têm contribuições imprescindíveis. A inovação que agrega tecnologia possibilita informação em tempo real, rápida e com alcance em qualquer lugar que faça uso da tecnologia.

Em relação à inovação na comunicação Carvalho, Reis e Cavalcante, comentam que:

Também um processo eficaz de comunicação externa é fundamental para que, de fato, ocorra a inovação. De que adianta a empresa criar um novo produto/serviço, se os clientes não souberem disso? Muitos casos de introdução de novos produtos ou serviços foram malsucedidos em razão da fragilidade no processo de comunicação externa (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011, p. 92).

A partir desta análise, verifica-se que a comunicação se disseminada corretamente favorece a empresa, integrando o processo como instrumento eficaz e eficiente, atendendo as reais necessidades da organização. Além disso, contribui para o clima organizacional apropriado.

Ante o exposto, para as contribuições se evidenciarem no ambiente organizacional, a avaliação precisa ser periódica, com a finalidade de auferir melhores resultados através da comunicação organizacional, como apresenta Bueno (1995, p. 9) a comunicação é parte imprescindível da empresa “hoje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte às costas para o trabalho de comunicação”.

As empresas estão se conscientizando da influência da comunicação no atual cenário econômico, político, social, partindo desta informação, o aprimoramento do processo comunicativo é postulado a todos que se interessam pela capacitação pessoal e profissional. Nesta perspectiva, empresas que voltam-se para a área de comunicação enfrentam menos conflitos internos, pois possuem conhecimento de gerenciamento da informação.

2.4.1 Contextualização da comunicação no ambiente de negócios

A informação e a comunicação vêm conquistando espaço contribuindo na prática da gestão empresarial, possibilitando às empresas a elaboração de suas estratégias de negócios. Assim, a comunicação vai além de emitir mensagem, pois, com a diversificação do mercado vem assumindo papel de ferramenta estratégica, apto a impulsionar o crescimento e desenvolvimento da parte financeira de uma empresa, adquirindo mais atribuições, não somente de disseminar informações, mas agregar-se aos valores da empresa, beneficiando o alcance dos propósitos organizacionais.

Assim, os meios de comunicação utilizados são diversos e contribuem para a tomada de decisão na empresa, bem como para formalizar negócios com maior rapidez e credibilidade. Pensando no crescimento, as organizações têm inserido a tecnologia da informação para rápida velocidade e qualidade da informação. Todavia, Terciotti e Macarenco consideram que:

Seu papel é o de suporte a gestão do conhecimento, desenvolvendo e implantando tecnologias e sistemas de informação que sirvam de apoio tanto à comunicação empresarial como à troca de experiências. A TI também facilita e incentiva as pessoas a se unir, a participar de grupos e de redes informais para a aquisição ou troca de conhecimento, além de favorecer o compartilhamento dos problemas, das ideias e soluções encontradas em seu dia a dia profissional (TERCIOTTI e MACARENCO, 2010, p. 16 - 17).

A tecnologia da informação é um instrumento muito utilizado pelas empresas, enriquecendo toda a parte organizacional, auxiliando nas atividades de forma rápida e precisa, repassando informações com maior confiabilidade eliminando barreiras de comunicação existentes nas empresas. A tecnologia da informação também exige dos profissionais constante aprimoramento, e profundos conhecimentos a cerca desta ferramenta para viabilizar um excelente desempenho, meta primordial de qualquer organização. Outras contribuições da tecnologia da informação são frisadas por Macarenco (2006):

Ao se utilizarem de recursos como videoconferência, informações na intranet e no website, as organizações tentam reproduzir a comunicação

espontânea, envolver os colaboradores e ampliar a troca de informações, fortalecendo as equipes de trabalho (MACARENCO, 2006, p. 17).

A partir dos relatos dos autores é possível perceber que a tecnologia da informação pode otimizar a troca de experiências de colaboradores, o compartilhamento do conhecimento mútuo, facilitar a troca de informações internas e externas. Há de se considerar, da mesma forma, que no ambiente corporativo a utilização da tecnologia de informação vem se intensificando cada vez mais e os resultados tem se caracterizado como ações de inovação. Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), ao exporem suas ideias sobre a tecnologia da informação nesta ótica afirmam:

Definir informações importantes a serem comunicadas no processo de inovação, o uso de TICs (...) massifica a informação, definir os meios para divulgar as informações algumas devem ser enviadas por e-mail; outras, fixadas em mural de avisos, não se pode esquecer de que a comunicação só ocorre quando houver uma realimentação de receptor confirmando o entendimento da mensagem; estabelecer períodos de atualização nem todos os colaboradores trabalham na frente a um computador. (...) avaliar se os meios foram adequados após o processo de comunicação estabelecido é o momento de refletir sobre ele. Essa avaliação permite escolher os mais adequados nas próximas iniciativas de comunicação (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011, p. 93-94).

Em convergência, Terciotti e Macarengo (2010) elencam alguns recursos que facilitam e agilizam a comunicação na organização de modo a proporcionar crescimento organizacional e individual:

E-mails, msn versão corporativa; *secondlife* ambiente virtual usado em treinamento; videoconferência usados para reuniões a distância; *e-learning* formação de recursos humanos da empresa; Skype software de comunicação de voz, vídeo e texto via internet em tempo real que permite aos usuários se comunicarem entre si pelo computador; blogs estabelece e fortalece o relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros. (...). *Twitter* rede social e microblog que permite distribuir mensagens de textos a usuários cadastrados. É uma ferramenta de relações públicas e uma fonte de informações sobre as expectativas ou reclamações dos clientes, permitindo que as empresas reajam rapidamente para evitar problemas de imagem (TERCIOTTI E MACARENCO, 2010, p. 18-19).

Logo, ao analisar a referida citação, percebe-se que são vários os métodos que podem ser utilizados para comunicar-se com eficácia, porém, a empresa precisa estabelecer juntamente com seus colaboradores as políticas de comunicação que priorizem a compressão da mensagem transmitida, a interação entre os indivíduos

envolvidos nesse sistema, considerando a inovação como resultante também do processo de comunicação, oportunizando a tomada de decisão eficaz. Kwasnicka (1995) reforça a contribuição da comunicação ao afirmar que:

A comunicação interage na hierarquia da empresa, sendo o fator que pode construir ou destruir a imagem, os relacionamentos e os objetivos. Qualquer pessoa ou grupo que tenham a intenção de iniciar um negócio próprio, precisa ter o conhecimento para administrar, ou então, contratar alguém para fazê-lo, visto que os problemas decorrentes do negócio devem ser previstos para alcançar a finalidade principal (KWASNICKA, 1995, p. 17).

Conforme enfatizado a comunicação contribui para o processo de consolidação da empresa. Contudo, é importante que tenha uma administração sólida, com visão sistêmica dos aspectos que compõem a organização.

2.4.2 Aspectos conceituais básicos

Como dito anteriormente, o conhecimento possibilita adequados fluxos de comunicação, que auxiliam na resolução de problemas e na disseminação da informação. No entanto, Nonaka e Takeuchi (1997), contribuem com estudos sobre conhecimento que esta diretamente ligada com a comunicação,

Criar novos conhecimentos também não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização. Os membros da equipe de desenvolvimento de novos produtos da Canon, por exemplo, realizam reuniões em um hotel local durante um fim de semana inteiro para discutir uma questão ou problema crítico (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 10).

A abordagem da criação de novos conhecimentos é extremamente relevante para o aperfeiçoamento da comunicação, pois é a partir da interação, do debate e do diálogo que se pode entender o processo da comunicação e também criar ambientes inovadores. Assim, os aspectos conceituais básicos da comunicação podem induzir à inovação. Neste sentido, segundo Robbins (2010), a comunicação

tem quatro funções básicas dentro de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação, conforme descreve a seguir:

A comunicação dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sua satisfação. A comunicação, portanto, possibilita a expressão emocional de sentimentos e a satisfação de necessidades sociais. A função final da comunicação é facilitar a tomada de decisão. Ela proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para a tomada de decisão ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 326).

Todavia, essas funções básicas da comunicação são propostas para se ter conhecimentos da abrangência da mesma, mas nesse contexto muitas outras atribuições podem ser apontadas para a melhoria constante desse canal de informação. Nessa conjuntura, Dimbleby e Burton (1990, p. 35), argumentam que “(...) comunicação não é algo apenas sobre a fala, mas sobre o falar e o ouvir. Não é como uma fotografia, mas sim algo como fotografar e, ao mesmo tempo, ver o fotógrafo, participando do ato”. Deste modo, a comunicação flui em sentido vertical e horizontal, sendo que a dimensão vertical é subdivida em ascendente e descendente, conforme explica Robbins, Judge e Sobral (2010),

A comunicação a qual flui dos níveis mais altos para os mais baixos, é chamada descendente. É usada pelos gestores e líderes que se comunicam com os funcionários para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho. Mas a comunicação descendente não precisa ser oral (...), pode ser através de correspondência ou via email. Já a comunicação ascendente é a que dirige aos escalões mais altos da organização. É utilizada para fornecer feedback aos gestores, informá-los sobre os progressos em relação às metas e relatar os problemas que estão ocorrendo (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 328-329).

A partir deste enfoque, as disposições das direções da comunicação permitem identificar falhas existentes ou até mesmo aperfeiçoar sua utilização. Segundo Robbins (2010), a comunicação descendente ocorre quando os administradores devem explicar as razões pelas quais uma decisão foi tomada. Neste sentido, o comprometimento com o trabalho é mais significativo para os colaboradores quando cientes das razões das mudanças na empresa. Outro fator de influência é contemplar o processo cultural da organização, ou seja, os colaboradores sentem-se realmente parte da empresa quando gestores dirigem-se a

eles para buscar uma opinião sobre determinado assunto. Os problemas decorrentes são relativos à comunicação descendente que requer uma resolução ou outras posturas diante de tais acontecimentos.

Já a comunicação ascendente que abrange gestores e líderes tem por finalidade compreender como os colaboradores percebem a organização e seu espaço de trabalho, suas informações podem contribuir para a melhoria da organização como propósito de tornar um ambiente favorável, propiciando uma gestão que vise à qualidade de vida dos envolvidos.

As modalidades de comunicação expostas podem apresentar dificuldades ou distorções por alguns aspectos que impedem uma comunicação clara e precisa. Neste sentido, Robbins (2010) enfatiza, que as barreiras da comunicação eficaz geram perdas para a empresa se não tratadas de forma imediata:

A filtragem se refere à manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de maneira mais favorável. (...) Percepção seletiva o assunto surge mais uma vez porque o receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com bases nas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. Sobrecarga de informação, as pessoas têm uma capacidade finita de processar informações. Quando as informações com as quais temos que trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 343-344).

As barreiras elencadas por Robbins *et al.* (2010), são aspectos a serem repensados na organização e que necessitam de avaliações constantes para não comprometerem os resultados esperados. Logo, os gestores devem acompanhar o processo de comunicação da empresa e estar aptos a interferir promovendo os ajustes necessários.

Em virtude disso, os gestores necessitam voltar-se ao processo de comunicação, considerando-o como elemento estratégico da empresa. Na concepção de Kunsch (2009, p. 89), "(...) existem várias maneiras para identificar e tentar compreender como se processa a comunicação nas organizações a partir de uma filosofia da cultura organizacional, da cultura autoritária, da cultura corporativa e da adoção de políticas organizacionais", que constituem uma gama de instrumentos a favor da comunicação eficiente e eficaz, constituindo um recurso diferencial para a competitividade. No entanto, com a fala de Kunsch pode-se compreender que é enfatizado a comunicação não como forma isolada, mas como um conjunto de

ações que requer planejamento e direção estratégica alinhados com os objetivos da organização.

A partir de tais concepções, a comunicação torna-se elemento imprescindível na transformação da atual conjuntura de mercado, conforme salienta Nonaka e Takeuchi (1997, p. 225): “a inovação contínua é olhar para fora e para o futuro, prevendo algumas mudanças no mercado, na tecnologia, na concorrência ou no produto”. Isso quer dizer, que a inovação contínua leva as vantagens competitivas e determina a permanência e o desenvolvimento organizacional na contemporaneidade.

2.4.3 Comunicação organizacional integrada

A comunicação organizacional é a forma pela qual as organizações se comunicam e interagem com o ambiente que as cercam, ou seja, tanto com o público interno, como colaboradores e acionistas, tanto com o público externo, consumidores e sociedade. A comunicação organizacional integrada compreende a junção de todas essas formas de comunicação utilizadas pela empresa.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2002, p.150).

Sendo assim, como também exemplificado na figura 1, a comunicação integrada abrange todo processo comunicativo da empresa através da ligação de quatro formas: administrativa, interna, mercadológica e institucional.



Figura 2. Comunicação integrada.
 Fonte: Kunsch, 2002, p.151.

Segundo o pensamento de Kunsch (2002, p. 152) “a comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional”. Esta modalidade de comunicação é utilizada para viabilizar o processo de comunicação com o público interno da empresa, tornando-o mais eficiente na busca pela concretização das metas da empresa. Sendo assim, está fortemente ligada ao setor de recursos humanos, ao cumprimento das normas e procedimentos legais.

Diferentemente da comunicação administrativa, na qual a administração interna é planejada e articula todos os setores da empresa, visando melhorar as relações entre a empresa e seus colaboradores. Conseqüentemente, o desempenho das atividades do público interno, torna o ambiente de trabalho mais amigável e equilibrado, além disso, utiliza ferramentas do endomarketing (Kunsch, 2002).

A comunicação mercadológica, por sua vez, engloba toda forma de comunicação utilizada pelas organizações para divulgar seus produtos e serviços aos consumidores, ou seja, é toda comunicação efetuada com fins mercadológicos para atingir um público alvo (Kunsch, 1992). A autora ainda lembra que essa

disseminação pode ser desenvolvida por diversos meios, dependendo do tipo de mercado que se deseja alcançar.

Com relação à comunicação institucional, Kunsch (1992, p.88) explica que esta “possibilita a uma organização ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública”, logo, o conceito de institucional está ligado a como a empresa é visualizada pelo público externo, a confiabilidade e credibilidade repassada através da imagem e atuações da organização.

Esta forma de comunicação é extremamente importante, principalmente no quesito competitividade, pois atualmente, em meio a tanta concorrência, os produtos oferecidos podem ser de ótima qualidade, mas se a empresa não for bem vista pela sociedade, certamente os resultados organizacionais não serão satisfatórios.

Portanto, para que haja efetividade no processo de comunicação organizacional as quatro modalidades apresentadas precisam ser geridas e planejadas de modo integrado. Posteriormente, serão apresentados os meios e as tecnologias utilizadas na comunicação organizacional atual.

2.4.4 Meios e tecnologias de comunicação nas organizações

Os meios de comunicação são essenciais para a gestão de uma organização, através destes que as empresas interagem com o público externo e interno, os diversos setores trocam informações entre si e os gestores tomam decisões precisas. A comunicação é o principal elo de relacionamento e ligação entre as pessoas, onde estas expressam suas emoções e são motivadas a atingir um objetivo.

Segundo o pressuposto em discussão, a comunicação oral surge de modo expressivo, sendo que, quando duas ou mais pessoas interagem e trocam informações presencialmente, é possível aproveitar melhor as ideias, somando opiniões e possibilitando melhores resultados. Segundo Robbins (2011, p. 329) “as vantagens da comunicação oral são a rapidez e o feedback. Podemos emitir uma mensagem verbal e receber uma resposta em um prazo curto”, assim a comunicação oral pode ser eficiente considerando que se o receptor quiser

questionar ou complementar a informação, isso será feito no mesmo momento. No entanto, existem algumas desvantagens com relação à comunicação oral, principalmente quando a mensagem é direcionada a muitas pessoas, onde o risco de distorções e interpretações errôneas são maiores, considerando que cada pessoa recebe a informação e a repassa da maneira como entendeu, aumentando as chances da mensagem chegar alterada ao último receptor, Robbins (2011).

Outra forma de comunicação é a comunicação escrita, que engloba todo material impresso como memorandos, panfletos, cartas, e-mails, jornais, avisos em murais entre outros, Robbins (2011). Essa ferramenta é muito utilizada para comunicações mais formais e que necessitam ser repassadas a várias pessoas, pois a transmissão de mensagens por esse meio pode ser comprovada e armazenada.

Há também, a comunicação não verbal, na qual o emissor transmite uma mensagem por gestos e movimento corporal, que pode ser ou não associada à comunicação oral. Um gesto pode dizer muito durante uma conversa, a posição dos braços, o olhar, o sorriso, o jeito de se sentar e todas as movimentações desempenhadas pelo corpo e pela face, podem transmitir uma mensagem. Segundo Robbins (2001, p. 236) “a linguagem corporal soma-se a comunicação verbal, geralmente complicando-a. Uma posição ou movimento do corpo por si só não tem um significado preciso ou universal, mas, quando somado à uma linguagem falada, completa a mensagem”, sendo assim é preciso estar atento aos movimentos feitos durante uma conversa, para que não haja má interpretação.

Frente a essas formas de comunicação e atendendo as necessidades de uma comunicação cada vez mais rápida e eficiente entre as pessoas que compõem uma organização, encontram-se as tecnologias que compõem a comunicação eletrônica. Como apresentado por Robbins (2011, p. 230) “as comunicações eletrônicas incluem e-mail, mensagens de texto, software de networking, blogs e videoconferências” e são os meios de comunicação mais utilizados pelas empresas atualmente.

A comunicação eletrônica chegou para melhorar o processo de comunicação, tanto de uso pessoal quanto organizacional, pois são meios seguros, eficientes e rápidos de trocas de mensagens e de divulgação de produtos e serviços, além das vantagens do baixo custo, armazenamento e a facilidade de acesso às informações.

Todas essas tecnologias, se utilizadas de forma correta, contribuem para melhorar e agilizar o processo de comunicação, resultando em tomadas de decisões mais precisas e eficazes. Frente a esse cenário, o uso de meios e tecnologias de comunicação também facilitam a geração de conhecimento e inovações, no próximo tópico essa relação será melhor apresentada e discutida.

2.4.5 Relações entre comunicação e inovação

De acordo com o descrito inicialmente no referencial teórico e baseado na concepção de Moreira e Queiroz (2007), o processo de inovação é considerado toda mudança e/ou a criação de um produto, serviço ou processo, implicando na diminuição de custos, aumentando os nichos de mercado, melhorando a rentabilidade e produtividade entre outras vantagens competitivas. No entanto, nenhuma mudança é implantada sem que todos os setores envolvidos, interajam e estejam sensibilizados para inovar. Para que isso ocorra, a comunicação entre os membros da organização deve ser precisa e qualificada.

Por outro lado, seguindo o pensamento de Cajazeira e Cardoso (2009) para que as organizações obtenham sucesso na criação de produtos e processos inovadores, é importante que haja uma aliança colaborativa entre e, principalmente, o público interno da organização, mas também com fornecedores, centros de pesquisa e entidades públicas. Visualizam-se então três aspectos comunicativos para realização de inovações: a comunicação praticada com as pessoas que integram a organização, a comunicação com os parceiros e a comunicação com os consumidores, esses três públicos precisam ser sensibilizados à criatividade, motivados a desenvolver e influenciados ao consumo das inovações.

É importante salientar também, a importância da comunicação no processo de difundir as inovações a todos os membros do processo. Para que isso ocorra de maneira eficiente é fundamental que os quatro fatores, inovação, comunicação, canais e tempo, estejam integrados, visto que, a falha de um deles pode comprometer todo processo:

O processo de comunicação é central para que inovações se propaguem. Vale ressaltar que os quatro fatores - inovação, comunicação, canais, tempo - precisam estar alinhados para produzirem resultados, desde inovações incrementais em uma linha de produtos e serviços, até inovações que modifiquem o modelo de negócio da empresa (CAJAZEIRA e CARDOSO, 2009, p.5).

Inovar é um processo de mudança, transformação e expansão que causa reflexos em todo ambiente organizacional. Para tanto, o processo de comunicação se assemelha, de certa forma, com o processo de inovação, pois ambos trabalham alinhados para atingir os objetivos de uma empresa:

Assim, o processo de inovação nasce na geração de idéias (pesquisa), passando pela implementação (desenvolvimento) e alcançando resultados esperados (de acordo com as demandas da organização e dos stakeholders) do mesmo modo que o processo de comunicação clássico ocorre quando o emissor (ou codificador) estimula o receptor (ou decodificador) a assimilar uma determinada mensagem (ou sinal), através de um canal (ou meio). A guisa de precisão, na função de co-produção das mensagens, emissores e receptores ocupam posições dinâmicas e intercambiáveis (CAJAZEIRA e CARDOSO 2009, p.2).

Ante o exposto, tem-se na comunicação papel fundamental para o desenvolvimento de inovações, visto que, é por esse instrumento que ocorrem as trocas de experiências e a geração de conhecimento nas organizações, contribuindo para que o clima e a cultura organizacional sejam favoráveis aos ambientes inovadores, alcançando metas e projeções, estimulando os colaboradores a participarem ativamente do processo das mudanças da organização.

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Frente aos objetivos traçados para o presente estudo, que visam compreender como o processo de comunicação organizacional pode contribuir para a promoção de ambientes de inovação em serviços de saúde, a pesquisa será desenvolvida sob a abordagem qualitativa. Tal abordagem demonstra-se adequada por permitir a compreensão de percepções e aspectos subjetivos referentes a fatos e situações ocorridas no cotidiano das organizações, como salienta Minayo:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis (MINAYO et al., 2000, p. 21-22).

Considerando que a pesquisa em questão será desenvolvida através de entrevistas semi-estruturadas, sob enfoque predominantemente qualitativo, esta se caracteriza também como pesquisa descritiva, pois busca descrever a realidade de determinada empresa ou dos acontecimentos vivenciados. No que se refere à pesquisa descritiva, Trivinos discorre breve síntese:

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. São exemplos de pesquisa descritiva: estudo de caso, análise documental (TRIVINOS, 1987, p. 112).

No entanto, para que se possa descrever dado fenômeno, faz-se necessário um meio de investigação, o qual nesse trabalho será a pesquisa de campo. Através da pesquisa de campo, os investigadores têm a oportunidade de analisar os fatos *in loco*, tendo contato direto com o ambiente e com as pessoas que nela trabalham. Assim é possível observar os fatos e coletar os dados que posteriormente serão analisados e interpretados, visando compreender as questões detalhadas nos objetivos deste estudo. Desta forma, Severino (2010) caracteriza a pesquisa de campo:

Na pesquisa de campo, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. Abrange desde os levantamentos (*surveys*), que são mais descritivos, até estudos mais analíticos (SEVERINO, 2010, p. 123).

Ante ao exposto, e pelas singularidades da organização a ser investigada, o estudo foi desenvolvido a partir de uma única organização, cujos resultados poderão servir como base para outras pesquisas e situações do setor de saúde, caracterizando-se como um estudo de caso. Tal característica é pontuada por Severino (2010, p. 121) como a “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerando representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

3.1 DEFINIÇÃO DA AMOSTRAGEM

Para que seja possível alcançar os objetivos desta pesquisa, faz-se necessária a seleção de uma parcela da população para o estudo. Desta forma, contemplando o setor de saúde, o universo deste restringe-se aos hospitais, centros médicos, clínicas, laboratórios e demais estabelecimentos que prestam serviços relacionados à saúde humana. Segundo Richardson (2010, p.157) o universo de uma pesquisa “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características”, ou seja, quando se fala em saúde, todas as organizações que possuem a característica comum de desenvolverem atividades ligadas à área, fazem parte do universo de pesquisa.

Neste sentido, torna-se essencial o recorte em termos amostrais para a presente pesquisa, como salienta Richardson (2010, p. 158) ao definir amostra como “qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população”. Neste contexto, como amostra do universo e unidade de pesquisa, foi selecionada uma organização que presta serviços no ramo de Análises Clínicas, situada no município de Pato Branco – PR. A amostra foi escolhida devido à visibilidade e a publicidade dos processos utilizados pela empresa e também pela acessibilidade.

Considerou-se ainda, para a definição da amostra, indícios de processos inovativos, ainda que embrionários, diagnosticados através da publicidade e meios de comunicação utilizados pela empresa, que apresentam a tecnologia e os equipamentos de referência utilizados, bem como o foco aplicado na qualidade do serviço prestado, que podem indicar ambiente propício ao estudo. Sendo assim, o estudo a ser desenvolvido na organização selecionada visa identificar como esse processo acontece e perceber como a comunicação pode contribuir para as inovações na organização.

3.2 COLETA DOS DADOS

Para que a pesquisa se concretizasse foram utilizadas algumas técnicas que permitiam identificar os fatores que contribuem para a criação de ambientes de inovação vinculados às práticas de comunicação. Assim, a técnica de coleta e análise dos dados utilizada foi à entrevista semi-estruturada.

A opção pela entrevista semi-estruturada se deu diante da perspectiva de análise em profundidade das percepções de gestores e colaboradores sobre a criação do ambiente de inovação. Para tanto, optou-se por esta tipologia de entrevista por considerar um nível equilibrado de rigidez e flexibilidade entre os sujeitos de pesquisa e os pesquisadores. Para tanto foram realizadas uma sequência de perguntas abertas adaptadas da obra de Arruda (2006), que foram apresentadas aos gestores e colaboradores da organização, sendo devidamente gravadas em áudio e posteriormente transcritas e categorizadas. Evidencia-se, no entanto, que a realização do estudo foi pautado pelos critérios de condução ética da pesquisa, motivo pelo qual a realização da entrevista foi condicionada ao aceite dos participantes efetivado por meio de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em anexo.

Assim, o intuito da pesquisa foi analisar as relações entre comunicação e ambientes de inovação no contexto de saúde.

3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante dos objetivos e considerando que os dados foram levantados a partir de entrevistas, a análise dos dados desta pesquisa se dará através da análise de conteúdo, que segundo Bardin é definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p.42).

A análise de conteúdo busca interpretar os fatos relatados, estabelecendo ligações entre as várias informações adquiridas na coleta de dados e verificando as convergências das percepções obtidas. Além das considerações já arroladas e que podem contribuir para uma melhor compreensão do que é análise de conteúdo, outras devem ser acrescentadas e explicitadas para um entendimento mais efetivo do assunto.

Na análise de conteúdo deve-se ponderar a complexidade de sua manifestação, que envolve: a interação entre interlocutor e locutor; o contexto social de sua produção; as influências manipuladora, ideológica e idealizada presentes em muitas mensagens; os impactos que provocam os efeitos que orientam diferentes comportamentos e ações; as condições históricas e mutáveis que influenciam crenças, conceitos e representações sociais elaborados e transmitidos via mensagens, discursos e enunciados (FRANCO, 2008, p.17).

Logo, os procedimentos metodológicos previstos permitem apresentar como categorias de análises:

a) dinâmicas da comunicação no ambiente organizacional, apresentando as formas de interação e como acontece o compartilhamento de informações na organização em estudo, considerando os três públicos contemplados (público interno, clientes e parceiros), três aspectos primordiais para a criação de ambientes de inovação.

b) elementos da comunicação presentes no ambiente organizacional, abrangendo os veículos, canais, ferramentas e técnicas de comunicação presentes

no dia-a-dia da organização em questão, que contribuem para a promoção de ambientes de inovação.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tomando como base os objetivos e a metodologia que norteiam o estudo, apresentam-se as considerações e resultados obtidos através dos procedimentos de coleta de dados. Desta forma, no dia 11 de junho de 2014, realizou-se a pesquisa de campo junto à organização investigada, onde foram entrevistados dois gestores e o colaborador responsável pelo setor de atendimento. Na oportunidade contou-se com a presença das pesquisadoras responsáveis por três projetos distintos relacionados à criação de ambientes de inovação no segmento de saúde e pelas professoras orientadoras.

A equipe foi recebida pela gestora da organização que encaminhou os procedimentos de forma a estabelecer uma dinâmica que favorecesse o acesso das pesquisadoras aos sujeitos de pesquisa. Conforme estabelecido nos procedimentos metodológicos, a coleta de dados se deu através de entrevista semi-estruturada, realizada junto ao Entrevistado A, fundador da organização. Por sua vez, o Entrevistado B, que responde atualmente pelo processo de Gestão da Qualidade e pela Gestão de Pessoas, e o Entrevistado C, que coordena a equipe de atendimento e recepção aos clientes. Ressalta-se que no início das entrevistas os participantes foram informados dos objetivos do estudo, bem como, assegurados sobre a confidencialidade das informações e sigilo das identidades, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que foram devidamente de modo a permitir que as pesquisadoras acompanhassem as diversas entrevistas que ocorreram concomitantemente, as pesquisadoras e as orientadoras se dividiram em dois grupos. Após a realização das entrevistas, o grupo de pesquisadoras foi convidado a realizar uma visita acompanhada pela diretora de qualidade, compreendendo os diversos setores da organização.

Observou-se um ambiente dinâmico em que a gestora do processo de Gestão da Qualidade é reconhecida como mediadora pelos demais colaboradores, evidenciando elementos formais e informais da comunicação. Assim, percebe-se que a comunicação no espaço organizacional possui características de flexibilidade, em virtude da disposição do ambiente e dos processos realizados.

O layout aberto facilita o processo de comunicação, propiciando atendimento efetivo ao público. A empresa possui documentos que evidenciam todo o processo de comunicação formal, dando suporte aos métodos estabelecidos, sendo disponibilizados a todo o colaborador independente de sua posição hierárquica, reforçando valores culturais a serem assimilados.

Com relação às entrevistas, as falas gravadas em áudio foram posteriormente transcritas e analisadas, permitindo a discussão das categorias de análises propostas.

4.1. DINÂMICAS DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A referida categoria de análise tem como perspectiva a verificação das dinâmicas inerentes à comunicação no ambiente organizacional no enfoque das contribuições possíveis para a criação de ambientes inovadores. A partir dos diversos conceitos e teorias elencados anteriormente no referencial teórico, é possível considerar que a comunicação é um processo fundamental tanto no âmbito social quanto empresarial, tendo em vista integrar os processos de interação e relacionamento nos ambientes, sendo importante elemento atrelado às ações de inovação.

A inovação em serviços tem sido analisada por diversos segmentos, especialmente pela mobilização e exigências constantes dos clientes e da competitividade no mercado. Assim, considerando as peculiaridades do processo inovativo em serviços, são percebidas demandas específicas atreladas aos colaboradores prestadores do serviço e as práticas de gestão que os estimule. Tidd e Bessant (2009) discorrem sobre o apoio das ferramentas e tecnologias que são facilitadores para melhores práticas na inovação em serviços,

Apesar da sua intangibilidade, muitos serviços são baseado em conhecimento e/ ou são altamente dependentes de tecnologia da informação. Os avanços nos computadores e nos aplicativos para armazenagem e compartilhamento de informações aumentaram as capacidades para a concepção de novos tipos de serviços, bem como para a gestão de desenvolvimento e oferta de processos (TIDD e BESSANT, 2009, p. 195).

No que tange a inovação em serviços, é preciso considerar também as peculiaridades que envolvem o relacionamento com o cliente e a satisfação deste. De encontro a tal perspectiva, verifica-se na percepção do Entrevistado B, ao tratar sobre os serviços prestados pela organização em estudo:

Quando fala do produto, do exame em si, a gente consegue sabe claramente as tendências do mercado, se saiu um equipamento novo, de você tá buscando aquela melhoria, que você sabe que ela existe, que ela é real, agora, eu acho que o serviço, a prestação de serviço você tem que tá sempre ligado no que o teu cliente espera, por exemplo, o que que o meu cliente espera hoje aqui, que eu tenha *Wi-fi* disponível, que eu tenha uma *fan page*, que eu tenha disponibilidade de um laudo pela internet, que eu tenha facilidade de acesso, né, então tudo isso, ele tá buscando, e o que mais, daí a gente se pergunta o que mais (ENTREVISTADO B, 2014).

Ainda, diante da situação atual da empresa e das observações realizadas, é possível perceber que a organização possui uma trajetória consolidada no ramo de serviços em saúde e resultados satisfatórios no que tange às ações voltadas à qualidade, uma vez que mantém vínculo com médicos disponibilizando suporte técnico necessário, sendo reconhecidos pelas suas competências, em diversas regiões do estado do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e também no Mato Grosso do Sul.

Em convergência às percepções dos gestores, Tidd e Bessant (2009), salientam a relevância da inovação em serviços e as implicações nas mudanças de marketing por meio de campanhas publicitárias, assim como verifica-se na organização investigada.

Frequentemente, inovações em serviços, que fazem diferença significativa nas formas como os clientes utilizam e percebem o serviço prestado, exigirão grandes investimentos em tecnologia e inovação de processo pelos prestadores de serviços, mas também exigem investimentos em perícia e métodos de trabalho a fim de mudar o modelo de negócio, bem como grandes mudanças de marketing (TIDD e BESSANT, 2009, p. 174).

Deste modo, a organização busca fomentar estudos e pesquisas em inovação que atentem aos anseios de seus clientes, para manter sua qualidade e imagem perante o público interno e externo, por meio de práticas e tecnologias apropriadas. Para tanto, a empresa possui ferramentas eficazes de acompanhamento ao

atendimento, processos de produção e pesquisas de satisfação. Denota-se também a preocupação em investimentos em equipamentos de referência no mercado, que garantam a precisão do serviço prestado, além de políticas de formação continuada a toda equipe. Os procedimentos acerca das diretrizes de qualidade estão dispostos nos locais de trabalho dos colaboradores, permitindo a permanente consulta e orientação por meio de manuais de procedimentos.

Outro ponto a ser considerado refere-se às estratégias de marketing que a empresa usa para disseminar suas políticas de qualidade, inovação e apreço pela precisão. Atualmente uma organização terceirizada foi contratada para realizar a composição dos materiais de divulgação. Tal dinâmica é exposta pela Entrevistada B, que discorre sobre o rigoroso controle de qualidade:

(...) então hoje o que que a gente faz aqui como disse antes os indicadores é um deles, a gente tem os indicadores de recepção, de produção né, então a gente utiliza esses indicadores, por exemplo, a gente faz pesquisa de satisfação, faz ah entrega de laudo retificado, laudo errado o nosso índice é muito baixo, (...) o nosso processo que a gente conseguiu melhorar o paciente entra ele é registrado, já sai etiquetas com códigos de barra né com o nome do paciente tudo certinho com os exames, indicando os tubos que a gente tem que colhe, depois disso passa pro setor de triagem o setor vai conferir novamente de acordo com a requisição médica o que que tem de exames ali se a recepcionista acertou tudo ou errou, aconteceu algum problema ali faltou alguma coisa ela já inclui pra não ter que ta chamando o paciente de volta, (...) o equipamento passa faz toda a questão de controle, de limpeza, programas de manutenções, nisso é tudo eu que controlo a garantia da qualidade é feito (ENTREVISTADO B, 2014).

Na garantia da efetivação de processos que intencionam qualidade diferenciada, a comunicação exerce papel primordial de troca de informações e ideias, tanto com o seu público interno quanto externo. A comunicação organizacional integrada é observada na organização em estudo: há comunicação administrativa utilizada entre os colaboradores e gestores, bem como comunicação mercadológica, aplicada na divulgação do serviço prestado pela empresa. Do mesmo modo, evidencia-se ações voltadas à comunicação institucional, com vistas à reforçar seus valores culturais, como se observa no site da empresa:

A organização é comprometida com a qualidade. Os bioquímicos têm especialização e atuação nos principais organismos nacionais e internacionais. Sistema de coleta a domicílio e a empresa proporcionando aos clientes mais conforto e tranquilidade quando não há possibilidade de deslocamento. É o somatório dessas vantagens que faz do (...) um completo e diferenciado laboratório onde o cliente além de excelente

atendimento ainda conta com total segurança nos resultados (SITE DA EMPRESA, 2014).

Nesse sentido, para reforçar o entendimento sobre a comunicação nas organizações, Kunsch (2003, p.149) afirma que a comunicação organizacional “é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional nas organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”.

Na organização em estudo, no que tange à comunicação administrativa, que ocorre na interação entre membros da organização, o Entrevistado C indica elementos facilitadores:

A gente tem um livre acesso até a Doutora X e até o Doutor Y. fala olha tá acontecendo tal coisa pra gente sentar e conversar entende não é (rsrs) aquele chefe que a gente não tem conversa não tem abertura não podemos nem tentar falar com eles (ENTREVISTADO C, 2014).

Da mesma forma o Entrevistado B, reforça tal perspectiva, ao afirmar:

Assim, eu acho que tanto eu quanto o Doutor Y, pilares na verdade né a gente ta sempre reunião, ta sempre conversando todo o dia né, todo dia a gente ta debatendo, o que a gente pode fazer pra melhorar né, a gente esta sempre em sintonia a gente esta sempre em busca do melhor (ENTREVISTADO B, 2014).

A análise do excerto reforça a percepção de que a comunicação na organização utiliza-se de canais abertos, com o intuito de promover o apoio mútuo na realização das ações quotidianas. No mesmo sentido, a comunicação mercadológica, utilizada para sensibilizar o público externo acerca das potencialidades da empresa, esta se mostra relevante e tem justificado o investimento, como se percebe nas falas dos entrevistados:

(...) tem um o pessoal que cuida da nossa publicidade também, inovação até no... no site, na, nos vídeos que é postado nas televisões né, ...eu acho que tudo isso são inovações, não só pro aqui pra gente pro meio que você trabalha, né, mas, também pro povo, pessoal que tá de fora vendo, eu acho que é bem inovador, assim agora tá acho que já até passando, né, um novo vídeo que foi feito do Biocenter e tal, que a gente participou junto da gravação, então foi bem legal sabe, que foi, porque antes era um vídeo mais..mais simples que tinha, então resolveram inovar (ENTREVISTADA C, 2014).

O conceito de marca, acho que a gente consegue vende aquilo que a gente pensa, então você me pede né, eu sempre quando eu vo entra numa campanha publicitária, primeiro eu tento busca uma pessoa capacitada pra me ajuda, eu tenho certeza que as minhas campanhas são bem mais caras que de, que que a médias das pessoas em Pato Branco né, por que a gente tem uma agência que, e a gente tenta passa a verdade né (ENTREVISTADO A, 2014).

Aliada à comunicação utilizada para a divulgação e promoção do serviço prestado pelo laboratório, os dados também indicam as parcerias entre organizações do mesmo segmento no sentido de estabelecer vínculos para troca de conhecimento e experiências, por meio de visitas, treinamentos e informativos:

[...] alguns sim, outros assim, eles ahm... nos dão uns informativos assim, é... tem até, a gente tá montando agora com o Hermes Pardini, de Belo Horizonte, a gente tá montando educação continuada com eles, então uma vez por mês vem um, um profissional deles dá ahm... treinamentos pra gente né, várias áreas assim, de acordo com as experiências deles, né, então é bem, bem interessante assim, a gente tem essa troca, eles já vieram faze outras vezes também, essas reuniões né, treinamentos na verdade (ENTREVISTADO B, 2014).

Há que se compreender ainda, as relações estabelecidas entre a comunicação e as dinâmicas internas com vistas ao trabalho em equipe, por se tratar de componentes necessários à consolidação de ambientes de inovação. Na organização em estudo, o trabalho em equipe é consolidado pelo acompanhamento contínuo, acesso aos gestores. Segundo a opinião dos gestores, ações de estímulo à interação têm sido consideradas fundamentais, tendo em vista a avaliação de competências, habilidades e deficiências existentes na equipe.

O contexto verificado na organização parte da premissa de que o trabalho deverá contemplar um envolvimento de todos para que o serviço prestado impacte em resultados satisfatórios, reverenciando a comunicação precisa, cooperação, flexibilidade, comprometimento, conforme explicam Tidd e Bessant (2009):

Quando você trabalha em uma equipe, ou é responsável por compor ou orientar uma equipe, enfrenta uma série de desafios e oportunidades. Para ser eficiente, o grupo deve ser capaz de manter o nível de cooperação, comunicação e interações positivas ao longo de um determinado período de tempo. Uma das questões mais significativas é auxiliar os membros da equipe a entender e lidar com as diferenças em vez de considerar os outros com preferências diversas como “estranhos”, “errados” ou “incapazes” (TIDD e BESSANT, 2009, p. 202).

Considerando os fundamentos apresentados pelos autores da temática, torna-se imprescindível que a comunicação seja precisa e auxilie na difusão e consolidação de ambientes inovativos. Logo, a comunicação deve ser constantemente acompanhada evitando ruídos que promovam conflitos, haja vista, que a dimensão contemporânea atual é complexa havendo diversos compartilhamentos de idéias que podem coincidir e conflitar:

As organizações precisam estar cientes da importância de um processo de comunicação interna eficaz, pois, quanto melhor for o processo de comunicação entre os dirigentes e seus colaboradores, menor será a resistência às mudanças. (...) Também um processo eficaz de comunicação externa é fundamental para que, de fato, ocorra a inovação. De que adianta a empresa criar um novo produto/serviço, se os clientes não souberem disso? (CARVALHO e REIS et al, 2011, p. 92).

Ante o exposto, verifica-se a ênfase nos processos comunicativos em duas dimensões: interna e externa. Como se observa, as contribuições dos entrevistados convergem para a construção de estratégias mercadológicas no sentido de que a comunicação institucional envolva tanto a credibilidade, visibilidade e confiabilidade. Neste sentido, o Entrevistado B ressalta a importância e a relevância com a qual o assunto é gerido na organização:

Olha eu acredito assim que, a questão da própria credibilidade de anos né, a gente tem é... a gestão da ISO desde 2.000, e acho que essa preocupação constante com essa parte da qualidade, com a parte de equipamento, a parte técnica em si do laboratório né, ahm... [...] as vez é detalhezinhas que a gente pensa né, ah um lanche pro paciente, as vez tem paciente que não fica bem, ele vem toma um lanche né, ahm... então, a coleta externa, é uma coisa que a gente fez também, ahm... (ENTREVISTADO B, 2014).

[...] a gente tem uma grade de clientes bem grande, que já são clientes há anos do Laboratório, mas os clientes novos, foi como a gente citou antes, eles tem curiosidade de saber o que o Laboratório, tem a oferecer, um bom atendimento, as vezes ééé... um simples bom dia... ou as vezes... O que era pra você? Entende. Um bom dia muda tudo para uma pessoa que não tá bem, um bom atendimento, a gente tem um café aqui de manhã, entende, o pessoal a não tirou um sangue pode ficar a vontade, toma um cafezinho, isso o paciente se sente importante, faz a diferença para ele entende (ENTREVISTADO C, 2014).

Diante dos excertos apresentados, é possível indicar que a comunicação nas suas diversas formas e meios, tem sido utilizadas pela organização de forma sistêmica e integrada, buscando otimizar o relacionamento, a participação e o acesso e difusão de informações.

Neste sentido, os apontamentos apresentados pelos sujeitos de pesquisa em relação à qualidade dos serviços prestados pelo laboratório é também explícito na concepção de Tigre (2006) ao abordar o controle da qualidade total na inovação:

Desde a década de 1980, quando foi identificado como um dos pilares do aumento da competitividade japonesa, o CQT vem se difundindo não apenas como técnica organizacional, mas principalmente como uma “filosofia” de gestão para melhorar a qualidade sempre que possível. Por ser objeto de certificação (através da ISO da série 9000), a qualidade também constitui uma ferramenta de marketing, explicitando aos clientes e parceiros que a empresa adota as melhores práticas disponíveis para assegurar a qualidade de seus processos (TIGRE, 2006, p. 204).

É interessante ressaltar também, a estrutura hierárquica perceptível na organização em estudo. Neste âmbito, pode-se conceber que os níveis estratégico, tático e operacional, são bem definidos na organização. Constatou que o nível estratégico e tático atuam de forma participativa para a tomada de decisões, que podem indicar espaços privilegiados para tal, congregando o alinhamento dos objetivos. No caso da organização em estudo, tais dinâmicas estabelecidas entre estrutura, hierarquia e comunicação também podem ser verificadas:

[...] nós temos muito bem desenhado toda a estruturação da empresa toda a hierarquia, então permanentemente essas pessoas estão interligadas estão discutindo (ENTREVISTADO A, 2014).

[...] assim como eu sou subordinada a ela né então, assim como as meninas da recepção elas tem que passar o que acontece pra mim, eu tenho que passar o que acontece pra ela, já aconteceu casos de chegar ali e falar doutora X tá acontecendo tal coisa, penso em agir assim, o que que você acha? (ENTREVISTADO C, 2014).

[...] a gente tá sempre em comunicação com o, os bioquímicos né, então assim, quando a gente tem dúvida, assim a gente sempre chama, sempre discute com eles as possibilidades né, mas assim, essa questão tá mais a nível mesmo estratégico, a mim, doutor X, Colaboradora W, mais a nível da, da gestão (ENTREVISTADO B, 2014).

A partir das falas descritas anteriormente, entende-se que cada um dos entrevistados tem papel essencial no nível estratégico ao qual estão inseridos,

sendo mediadores e principais elos de comunicação na organização. Os níveis hierárquicos estão bem definidos, sendo delimitados os departamentos e seus respectivos gestores responsáveis pela articulação e apoio aos colaboradores no sentido de sanarem dúvidas e outras questões que julgarem convenientes. O contexto da organização dialoga com os preceitos elaborados por Nonaka e Takeuchi (1997), ao caracterizarem a organização quanto a seus níveis hierárquicos:

A gerência *top-down* é basicamente o modelo hierárquico clássico. (...) As informações são processadas usando a divisão do trabalho, com a alta gerência criando os conceitos básicos para que os níveis inferiores possam implementá-los. Os conceitos da alta gerência tornam-se condições operacionais para os gerentes de nível médio, que decidirão os meios a serem utilizados para realizá-los. As decisões dos gerentes de nível médio, em contrapartida, constituem as condições operacionais para os funcionários de linha de frente, que implementarão as decisões. No nível da linha de frente, a execução torna-se sobretudo uma tarefa de rotina. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 142).

O modelo *top-down* pesquisado por Nonaka e Takeuchi descreve a estrutura hierárquica da organização pesquisada, no qual a gestão e informação demandam da atenção de um líder. No caso investigado, verifica-se que a liderança orienta-se para a influência dos demais membros a partir de estratégias específicas e alinhadas à cultura organizacional.

Tal influência aparenta estar associada aos conceitos de inovação que permeiam a empresa:

[...] o processo de inovação se dá por aí não tem outra maneira, você tem que estar permanentemente se inovando, permanentemente buscando alternativas (ENTREVISTADO A, 2014).

A visão sobre inovação estabelecida pelo entrevistado na fala anterior também é apresentada por Tidd, Bessant e Pavitt (2005, p.23) trazendo que “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”. Sendo assim, o processo de inovação requer pesquisa e visão de mercado, buscando alternativas de satisfazer e surpreender os consumidores com algo nunca oferecido por outra empresa, só assim será considerado inovação.

Na organização em estudo, o colaborador é o principal elo de relacionamento entre o cliente e a empresa, especialmente, no ramo de atuação da organização e pela customização atribuída ao serviço prestado e que é percebido nos conceitos de inovação admitidos, como explicita-se na fala do Entrevistado A (2014), “o processo de inovação é o seguinte é você ouvir o teu colaborador interno, é você ouvir o teu cliente, é você perceber o mercado que você tem na mão”. Nota-se que a valorização da opinião do colaborador é presente na cultura da empresa, repercutindo para os resultados organizacionais favoráveis.

Contudo, mesmo com a facilidade e acesso visualizado no processo de comunicação no ambiente em estudo, nota-se que ainda existe certa resistência dos colaboradores em opinar e sugerir algo. Evidência nem sempre influenciada pelo ambiente, mas muitas vezes pela cultura e comportamento dos colaboradores:

Eu acho que o pessoal é contido, porque as vezes eles falam... háá precisa mudar tal coisa, há tá acontecendo tal coisa, mas eles não chegam a quem, as vezes né acontece de não chegar a quem teria que chegar pra resolver, solucionar o problema [...] as vezes é da pessoa mesmo ser mais tímida da pessoa ser mais reservada e acaba não tendo iniciativa de chegar até a doutora e falar entende, ou que nem as vezes eu fico sabendo mas não da pessoa que, entende, é que é muita gente trabalhando juntas entende, são perfis diferentes, são caracteres diferentes então nem todo mundo vai ser que nem eu né (ENTREVISTADO C, 2014).

[...] claro que você vai pegar alguns que participam mais e outros que participam menos, às vezes os que participam menos traz muito mais informação importante, do que aquele demais que tem o chato que a gente fala, que ele que participar tanto que muita coisa que acaba dando medo (ENTREVISTADO A, 2014).

Ante o exposto, nota-se que embora exista diversidade nas organizações é necessário desenvolver constantemente ações que estimulem a participação, a geração de ideias, a interação de forma a mobilizar o capital humano na busca dos objetivos organizacionais. Tal posicionamento também é defendido por Tidd e Bessant (2009) ao ressaltarem as perspectivas para construção de uma organização inovadora,

A chave para a inovação (...) são, logicamente as pessoas. O desafio é simples: como fazer com que elas empreguem sua criatividade e partilhem seu conhecimento para realizar mudanças? É fácil encontrar receitas para organizações inovadoras, que salientam a necessidade de eliminar a burocracia asfixiante, as estruturas inúteis, os obstáculos que bloqueiam a

comunicação e outros fatores que impedem que boas idéias tenham continuidade (TIDD e BESSANT, 2009, p. 480).

Do mesmo modo, a diversidade de comportamentos e perfis pode ser um dos fatores influenciadores na criação de ambientes de inovação, uma vez que cada sujeito tem uma expectativa diferente, gerando resistências, conflitos organizacionais ou limitadores significativos ao processo inovativo. Neste sentido, é possível visualizar o importante papel atribuído ao gestor do processo:

[...] a gente teve que mudar coisas de lugar, pessoas de setor, então isso gera atritos, não tem como dizer que a mudança não vai gerar atritos né, então assim, você tem que ter calma, paciência, ouvi um lado, ouvi o outro, tá, então vamos ver como vai lá, se não der certo, olha, daqui um mês a gente muda, a gente se adapta, a gente vê como é que a gente poderia fazer de diferente, daí reúne as pessoas, ó e aí, como é que tá, né, as vezes não é aquele feedback que você tem que senta numa reunião e vê como que tá, as vezes você tá passando e aí, como é que tá, tá funcionando (ENTREVISTADO B, 2014).

Logo, na organização em estudo, verifica-se ações que intencionam a melhor ambientação entre os colaboradores e os valores presentes na cultura. Como iniciativa, cada novo membro do corpo colaborativo é introduzido no ambiente de forma a contribuir para a interação e receptividade, como comenta o Entrevistado C:

[...] a Doutora Y passa de cada setor, apresentando né, falando, olha, está daqui será nossa nova atendente, ela vai trabalhar aqui com a gente [...] olha qualquer coisa, referente à recepção você fala com a colaboradora Z, referente à produção você fala com o fulano (ENTREVISTADO C, 2014).

A partir do excerto, é possível considerar que essa ambientação é primordial no sentido de apresentar ao novo colaborador as características culturais da cultura. Tal dinâmica favorece a adaptação e socialização na organização:

As pessoas se adaptam a uma organização por meio de dois processos básicos: integração e socialização. É pela socialização que se adquirem as habilidades e atitudes necessárias para se tornar membro de uma organização, e pela integração se alinham objetivos e metas pessoais aos organizacionais (ARRUDA, 2006 apud SENGE, 2002).

Além desse processo de ambientação, anualmente os colaboradores são inquiridos acerca dos fatores de satisfação com o processo de trabalho:

[...] todo ano tem lá um período aonde ele vai medir ela faz uma interação maior com cada colaborador, que ela mede satisfação desse colaborador, e o que que ele pode, aí que são as críticas, que daí ele faz um reunião pessoal um momento mais importante (ENTREVISTADO A, 2014).

Percebe-se que o relacionamento entre os colaboradores no ambiente de trabalho é tratado com seriedade, uma vez que as particularidades do negócio necessitam de um cuidado e um tratamento muito peculiar, pois tratam de aspectos relacionados à saúde e ao bem-estar de pessoas, como discorrem as falas a seguir, com relação à singularidade do serviço prestado.

[...] você tá trabalhando com vidas né, então assim, você não pode erra (ENTREVISTADO B, 2014).

[...] como a gente trabalha com pessoas nessa área de saúde 90% das vezes as pessoas vem aqui porque elas não estão bem elas são obrigadas a virem aqui (ENTREVISTADO C, 2014).

Associada às perspectivas de ambientação, relacionamento empresarial e acesso e difusão de informação, vincula-se as contribuições de Choo e Alvarenga Neto (2010) acerca do ambiente capacitante (BA). Tais autores apresentam quatro dimensões necessárias à criação de ambientes propícios à inovação: o aspecto social e/ou comportamental, cognitivo e/ou epistêmico, sistemas de informação/gestão e estratégia/estrutura.

Na organização em estudo, a comunicação aliada a essas quatro dimensões voltadas à construção de conhecimentos puderam ser observadas, no entanto, verifica-se que há percepções diferenciadas sobre o interesse e participação das pessoas envolvidas no processo, considerando o aspecto social e/ou comportamental o Entrevistado B denota sua percepção:

[...] hoje as pessoas assim o perfil que a gente tem das pessoas é o que a maioria que tá entrando são raras as exceções é pouco comprometimento, eles querem saber dos direitos, horário estabelecido, tudo estabelecido, lei é o certo é lógico questão assim bem estabelecido o que que eu vou fazer, qual a minha função, se caiu fora daí não sabe não eu não posso fazer nada nem pela empresa nem pelo meu colega, sabe meu colega pode tá se quebrando e isso também é difícil de administrar (ENTREVISTADO B, 2014).

Ante o exposto, evidencia-se os desafios organizacionais inerentes ao envolvimento dos colaboradores com os objetivos, implicando na geração de conhecimentos. Neste sentido, há necessidade de estabelecer planejamentos que contemplem ações de estímulos e acompanhamentos permanentes, como apontam Tidd e Bessant (2009),

O desafio e o envolvimento estão relacionados ao grau com que as pessoas estão comprometidas em operações diárias, objetivos de longo prazo e visões. (...) O ambiente possui uma qualidade dinâmica, elétrica e inspiradora. As pessoas encontram sentido e prazer em suas tarefas e, portanto, nelas investem muita energia. Em situação inversa, as pessoas não estão engajadas e sentimentos de alienação e indiferença são constantes. A atitude e o sentimento comuns são de apatia e de perda de interesse no trabalho, e a interação é tediosa e indiferente. Construir e manter um ambiente desafiador requer desenvolvimento sistemático de estruturas organizacionais, estratégias e procedimentos de comunicação, sistemas de recompensa e reconhecimento, políticas de treinamento, sistemas de contabilidade e mensuração e utilização de estratégica. (TIDD e BESSANT, 2009, p. 81).

Neste âmbito a comunicação alia-se nesse processo para a construção de relacionamentos e envolvimento entre os colaboradores e destes com suas lideranças, constituindo-se como fator de articulação para a criação de ambientes de inovação, como ressalta Arruda *apud* Barbieri et al:

A motivação, a satisfação no trabalho, o estímulo à criatividade, a redução de conflitos entre gerências, a liderança, comunicação interna, gestão de projetos de inovação, empreendedores internos, sistemas de recompensas e clima inovador são alguns temas relacionados com modelos de gestão que interferem em processos de inovação (ARRUDA 2006 *apud* BARBIERI et al 2003, pag. 61).

Desta forma, é possível dizer que na organização em estudo, a comunicação age de forma a contribuir para a criação de ambientes de inovação, uma vez que está presente nas práticas de gestão utilizadas pela empresa, tanto em sua dimensão interna quanto externa.

4.2. ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO PRESENTES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Considerado a amplitude inerente ao conceito de comunicação adotado para as perspectivas de análises do presente estudo, é necessário perceber as vias internas e externas pelas quais a mesma se efetiva, de modo complexo e repleto de subjetividades.

Deste modo, parte-se da premissa que analisar a comunicação no contexto organizacional em sua completude não pode produzir resultados específicos. Assim, a presente categoria pôde ater-se a estabelecer elementos contextualizados à algumas práticas organizacionais em diálogo com os ambientes de inovação. Diante disso, baseando-se nos dados coletados, observa-se que a empresa possui espaços de diálogo, bem como, acesso e difusão de informações entre colaboradores e gestores, como se verifica na fala do Entrevistado C:

[...] é bem tranquilo a relação há de você conseguir ter acesso até eles e conversar e expor as suas ideias né, é bem bom, como que nem assim, como tem coisas que eles vão acatar vão falar, não Colaboradora Z isso é ser uma boa ideia a gente pode tá utilizando de tal forma, como tem coisas também que eles tem que seguir o padrão deles né, nem tudo também você pode, pode tá acatando ou né (ENTREVISTADO C, 2014).

Percebe-se também os valores institucionais em relação aos colaboradores, como explicitado pelo Entrevistado A, ao conceber as decorrências para que os objetivos se concretizem:

[...] nos notamos que dentro de uma empresa de serviço é fundamental você ser arrojado, mas o alicerce maior do sucesso esta no cliente interno esta no colaborador (ENTREVISTADO A, 2014).

Para tanto, a comunicação demanda de diversos recursos que sistematizados podem garantir a sua efetividade. Logo, o sistema, seus meios e formas dependerão muito do tipo de informação e da aplicabilidade desta no âmbito organizacional. Neste sentido, Kunsch (2003) discorre sobre esse sistema:

O sistema formal de comunicação de toda organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis (Kunsch, 2003, pag. 82).

Considerando o sistema de comunicação descrito anteriormente, as entrevistas mostram que existem momentos formais para a difusão de ideias, de experiências e de informações. Somam-se situações informais também vivenciadas no dia-a-dia da organização. É o que se observa na fala do Entrevistado C (Colaboradora) com relação às reuniões formais e situações informais:

Não tem uma data fixa, a gente hááa viu que precisa ajustar alguma coisa tá com algum, algum probleminha ali, ta acontecendo algo que a gente né, precisa ajustar a gente faz a reunião com cada setor [...] tem aquela formalidade entre... é de hierarquia né entre colaboradores, supervisores ou líder, mas também você tem a facilidade de chegar até e expor uma situação, expor uma ideia (ENTREVISTADO C, 2014).

[...] mas assim a gente tenta na medida do possível fazer reuniões conversar, parar e analisa então a gente tá sempre em comunicação às vezes não tem aquela reunião formal, mas você chama a pessoa ó como que tá o teu setor, como que que tá, o né tem esse feedback diário, então assim não é uma questão tão formal mas existe (ENTREVISTADO B, 2014).

Por outro lado o Entrevistado A, apresenta uma ideia distinta com relação aos espaços formais de interação, considerando a prevalência de espaços informais entre os colaboradores e gestores, repercutindo para a minimização dos momentos formais:

[...] as reuniões são mais por setores, a reunião ela é uma coisa assim é que é tão dinâmico o negócio a gente tem tanto contato que não tem necessidade de tanta reunião (ENTREVISTADO A, 2014).

Retomando à importância de canais de comunicação, é preciso enfatizar a relação das redes e sistemas que a organização atualmente possui, haja vista, que por intermédio destes favorecem a melhoria do compartilhamento de saberes que podem estimular a inovação. Assim Tidd e Bessant (2009), comentam:

A inovação não é um ato solitário, mas um jogo de múltiplos participantes. (...) Mas cada vez mais se trata de conexões entre empresas, desenvolvendo e fazendo uso de redes cada vez mais amplas. As

empresas inteligentes sempre reconheceram a importância de ligações e conexões, aproximando-se de clientes ou consumidores para melhor compreender suas necessidades, cooperando com fornecedores para que disponibilizem soluções inovadoras, criando vínculos com colaboradores, centros de pesquisa, e até concorrentes, com vistas à construção e operação de sistemas em inovação (TIDD e BESSANT, 2009, p. 105).

Considerando as contribuições acima, verifica-se a existência de espaços informais para a comunicação organizacional, que tem possibilitado tanto aos gestores quanto aos colaboradores, a exposição de novas ideias e práticas organizacionais. Ainda no que se refere aos meios formais de comunicação, Torquato destaca:

[...] entre eles, os formulários, as cartas, os memorandos, os relatórios de desempenho, os folders, folhetos, jornais, e revistas, cartazes, impressos, de um modo geral, e também pela farta pauta de reuniões formais entre chefes e subordinados, ou entre elementos do mesmo nível funcional (TORQUATO, 1985, pág. 87-88).

A organização em estudo, tendo em vista, sua especificidade no contexto da área de saúde e os processos atrelados ao controle de qualidade e operações, apresenta um volume significativo de materiais de comunicação visual e impressa que reforçam diretrizes, valores e processos. Neste sentido, ressalta-se que as observações realizadas durante a visita para a coleta de dados permitiram visualizar informes, murais, indicativos de fluxo, padrões de identificação e etiquetamento de materiais e equipamentos dispostos em locais estratégicos, tanto para colaboradores como para clientes.

Além disso, é necessário evidenciar os espaços destinados às reuniões realizadas na empresa. Nestes termos, verificou-se que alguns assuntos tratados nas reuniões realizadas na empresa possuem registro específico, como explica o Entrevistado C:

Não é uma ata, a gente tem um registro, que toda reunião tem que constar o que que foi tratado, eu não vou saber te passar o nome do documento agora (rsrs), mas a gente tem o nome o documento quem deu, quem fez a reunião né, organizou, os nomes das pessoas que participaram da reunião e sobre o que foi tratado, tudo é documentado e registrado (ENTREVISTADO C, 2014).

Ainda, somam-se aos recursos expressos, as formas eletrônicas de comunicação, muito utilizadas na organização em estudo, uma vez que facilitam e agilizam o processo, favorecendo a execução das atividades e a tomada de decisões. Todos os colaboradores possuem, em suas máquinas, um manual *on-line* de qualidade, utilizado como guia e direcionamento do trabalho desempenhado por cada colaborador, como exposto nas falas dos Entrevistados B e C,

[..] a gente tem muitos funcionários à gente tem as nossas comunicações internas, a gente se comunica através do Spark (ENTREVISTADO B, 2014).

A gente tem dentro do nosso, de cada máquina, do comput.. né, dentro de cada máquina tem uma pasta chamado documentos da qualidade... Ali vai constar tudo o que você precisa saber pra um bom atendimento, consta tudo o que você precisa ter pra... sobre o faturamento, sobre os convênios, sobre tudo o que tem dentro do laboratório, todos os setores tá ali naquela pasta (ENTREVISTADO C, 2014).

Sobre esta comunicação eletrônica, Robbins (2005) discorre que esta vem sendo aprimorada pela tecnologia, com o uso de ferramentas como correio eletrônico (ou e-mail), redes intranet e extranet e a videoconferência.

Na organização em estudo, esse elemento é muito utilizado, substituindo muitas vezes o contato pessoal:

[...] o contato permanente de alguém que tem que ser responsável por isso que eu digo um responsável pelo setor, esse vai se dando permanentemente às vezes elas se falam muito mais pela rede, do que fisicamente (ENTREVISTADO A, 2014).

Além dos aspectos expostos, considera-se que a tecnologia também está presente na comunicação com o público externo da organização, como afirma o Entrevistado C,

[...] hoje a gente tem, é... que nem a questão, isso também foi uma inovação, os exames de internet, ahm... a gente tá fazendo agora aviso de SMS exame liberado, ahm... a, o face, então assim, tem o próprio site né, que tem as informações ali (ENTREVISTADO C, 2014).

Utilizando os conceitos de Andrade (2010), que considera os meios eletrônicos de comunicação uma ferramenta de amplo acesso e facilidade na divulgação dos produtos e serviços oferecidos, como apresenta o trecho a seguir, é

possível dizer que a empresa explora dessa ferramenta tanto no intuito de divulgar e tornar conhecido o seu serviço quanto para favorecer o cliente que busca cada vez mais praticidade, conforto e segurança, fator influenciador principalmente quando se fala em saúde.

O site da organização, por exemplo, representa um instrumento poderoso para tornar conhecida a filosofia, os produtos e serviços ofertados, o histórico da organização, a estrutura organizacional, os principais dirigentes, bem como para divulgar seu engajamento em campanhas sociais, ou seja, para aproximar a organização de todos os seus públicos que se encontram geograficamente distantes. A internet é hoje um excelente veículo de comunicação entre a organização e seu público externo (ANDRADE, 2010, pág. 186).

Além da comunicação verbal e eletrônica, formal e informal evidenciados nas entrevistas, nota-se através de observações, a maneira diferenciada como articula procedimentos clínicos às abordagens humanizadas de seus clientes, principalmente no atendimento ao público infantil. Tais evidências amparam-se pelos espaços destinados à coleta de material para esse público, com ênfase em estímulos visuais, conforto ambiental e interatividade.

Considerando a realidade do setor no qual a empresa está inserida, bem como as observações das ferramentas utilizadas, como o site, as redes sociais, a identidade visual, o ambiente interno, a receptividade, entre outras variáveis que se comunicam, pode-se enfatizar que a empresa preza pela visibilidade positiva de suas ações articuladas às necessidades e expectativas de sua clientela que recaem sobre processos de articulação para a criação de ambiente propício à inovação, que no momento presente pauta-se por ações de melhorias no que tangem a precisão e qualidade aliada ao atendimento humanizado, acessibilidade e confidencialidade.

4.3. RELAÇÕES ENTRE A CULTURA INTERNA DA ORGANIZAÇÃO E AS DINÂMICAS E ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO EXISTENTES

A comunicação, através de seus elementos e dinâmicas salientados na pesquisa, é o principal elo entre o corpo colaborativo e a organização, considerando que sem a comunicação é impossível realizar as atividades e ações inerentes ao setor.

É através das dinâmicas e elementos da comunicação que a empresa interioriza a cultura organizacional e fortalece seus princípios e valores, consolidando sua imagem frente a clientes internos e externos.

A influência da comunicação é evidenciada no laboratório através do papel exercido, consolidando a cultura organizacional e suas mudanças. A integralização da cultura organizacional pelos colaboradores é perceptível, desde o momento que integra o quadro de talentos da organização. A junção da cultura organizacional e comunicação na empresa esta intrínseco no aprendizado e na transmissão dos valores adotados pelo grupo para solucionar dificuldades. Os símbolos, procedimentos e comportamento formalizados são algumas das expressões da cultura que refletem na comunicação tanto verbal, escrita e corporal.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescente investimento em pesquisa e tecnologia tem feito com que muitas organizações voltem o olhar para novos processos e novas formas de gerir seus empreendimentos. A inovação chega trazendo consigo uma maneira diferenciada de satisfazer e surpreender os consumidores. Consequentemente, organizações que não acompanham essa evolução, tornam-se menos competitivas sob risco da perda do mercado.

Observando esse cenário, este estudo pretendeu estabelecer a relação entre a comunicação e a criação de ambientes de inovação, no setor de saúde, especificamente. Para tanto, percebendo-se os esforços e concepções acerca de inovação atrelada à qualidade, selecionou-se para a realização do estudo, um laboratório de análises clínicas, situado no município de Pato Branco, Estado do Paraná. Com intuito de obter percepções dos gestores e colaboradores com relação ao tema deste estudo, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas ao fundador da organização, à gestora da Qualidade e de Gestão Pessoas, bem como, com a colaboradora responsável pela equipe de atendimento.

Tomando como base os dados coletados pela entrevista, é possível dizer que o lócus de pesquisa possui singularidades características de empresas que trabalham nesse setor, uma vez que, o ramo de saúde envolve peculiaridades. Como se trabalha com vidas, a empresa apresenta maneiras diferenciadas de atendimento e de serviços.

Dessa forma, a participação dos colaboradores é essencial nesse processo, uma vez que são os principais elos entre o cliente e o serviço prestado, é por meio dos atendentes que o paciente tem o primeiro contato com a organização. Para tanto, a comunicação torna-se primordial nesse processo afim de garantir ao cliente, confiabilidade e segurança no serviço pelo qual este busca.

Por outro lado, numa visão interna da organização, indica-se que a comunicação está presente em todos os processos e relações. A organização em estudo é madura e possui valores e princípios reconhecidos, tendo grande esforço movido em torno da qualidade do serviço. Para tanto, as decisões partem do fundador da organização em conjunto com a gestora, os quais se mostram acessíveis à novas ideias e opiniões advindas da equipe/clientes/parceiros, mas, em

contrapartida, estes ainda são contidos em apresentar seu ponto de vista, o que pode ser reflexo de seu próprio perfil cultural.

Diante do exposto, a comunicação apresenta aplicações formais e informais, sendo o principal elemento de articulação de informações e interação organizacional, proporcionando o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos entre todos os membros da organização.

Desse modo, a experiência, dados e informações obtidas através da aplicação dessa pesquisa foram de grande valia para agregar conhecimento com relação ao tema, possibilitando a percepção da teoria nas práticas organizacionais disseminadas na organização, sendo que também permitem pesquisas e discussões futuras sobre o assunto, podendo abranger novas categorias de análise e por consequência, resultados sobre novas perspectivas. Cabe ainda ressaltar, a interação e a troca de experiências resultantes do trabalho em conjunto realizado neste estudo.

5 REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Rivadávia Correa Drummond de Neto. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo**. Tese de Doutorado em Ciência da Informação. Belo Horizonte, 2005. p. 400.

ANDRADE, Rui O. B. de. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANDRADE, Thales de. **Inovação e Ciências Sociais: Em Busca de Novos Referenciais**. Revista brasileira de ciências sociais, volume 20, número 58, junho/2005, p. 145-156.

ARRUDA, Monica F. de. **Cultura Organizacional e Inovação: Estudo de caso em um Hospital privado com características de Inovação no município de São Paulo**. São Paulo: 2006.

ARRUDA, Mônica Ferraz de. **Cultura Organizacional E Inovação: Estudo de Caso em Um Hospital Privado Com Características de Inovação no Município de São Paulo**. 2006. 120 p. Dissertação. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BESSANT, John. TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BUENO, Wilson. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

BURTON, Graeme. DIMBLEBY, Richard. **Mais Do Que Palavras: Uma introdução à teoria da comunicação**. São Paulo: Summus, 1990.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel R.; CARDOSO, Claudio. **Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências**. São Paulo, 2009. Disponível em http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Cajazeira.pdf. Acessado em 04 de agosto de 2013, às 15:16hrs.

CARVALHO, Hélio Gomes de. REIS, Dálcio Roberto dos. CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.

CARVALHO, Hélio Gomes de. REIS, Dálcio Roberto dos. CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.

CAVAGNOLI, Irani. **Inovação Organizacional**. Disponível em: <http://gestaoeinovacao.com/?p=1300>. Acessado em 25 de julho de 2013, às 17: 34 hrs.

CHOO, ChunWei. NETO, Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga. **Além do ba: gestão de contextos favoráveis em organizações do conhecimento.** 2010.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1998.

DIETRICH, Gilmar J. MIETH, Ângela C. S. RODRIGUES, Marcos Rogério. SCHUSTER, Camila H. SILVA, Beatriz Aparecida da. **Inovação como Fonte para Vantagem Competitiva nas Organizações.** 2006.

DIMBLEBY, Richard; BURTON, Graeme. Mais do que palavras: uma introdução à teoria da comunicação. São Paulo: Summus, 1990.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORF, L. **The triple helix of university-industry-government relations and the globalization of national systems of inovation.** Science under Pressure Proceedings. The Danish Instiute for Studies in Research and Research Policy: 2001.

ETZKOWITZ, Henry. **The Triple Helix: University-Indystry-Government.** Taylor & Francis e-Library, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FICHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCO, Maria L.P.B. **Análise de Conteúdo.** 3. ed. Brasília: Liber, 2008.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

KUNSCH, Margarida M. K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade.** São Paulo: Edições Loyola, 1992.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamento e processos.** São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003. p. 161.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: conceitos e praticas.** São Paulo: Saraiva, 2006. XVI, 139 p.

LIVRO BRANCO: Ciência, Tecnologia e Inovação/Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2002.

MACARENCO, Isabel. **Gestão, comunicação e pessoas:** comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e Cultura Organizacional:** Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. Tese de Doutorado – Fundação Getúlio Vargas, 2004.

MANUAL DE OSLO - OCDE - **Organização Para Cooperação e Desenvolvimento Econômico:** *diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.* Paris, 2005.

MANUAL DE OSLO – **Proposta de Diretrizes e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.** 2. ed. OCDE/1997, traduzido para o português em 2004 pela Finep.

MATSUZAWA, Carla Moeko. **Inovação em Saúde:** Estudo de Casos, 2008. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MINAYO, Maria C. de S. DESLANDES, Suely F. NETO, Otávio C. GOMES, Romeu. **Pesquisa Social:** Teoria, Método e Criatividade. 17. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

Ministério da Ciência e Tecnologia/ Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, **Livro Azul da 4ª Conferência Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Sustentável.** Brasília, 2010.101p.

Ministério da Saúde: **Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde.** Brasília, 2010, p.16.

MOREIRA, Daniel A. QUEIROZ, Ana Carolina S. **Inovação Organizacional e Tecnológica.** São Paulo: Thomson, 2007.

NETO, Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga. **Gestão Do Conhecimento Em Organizações: Proposta De Mapeamento Conceitual Integrativo.** 2005. 400 p.

NETO, Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga. **Gestão Do Conhecimento Em Organizações: Proposta De Mapeamento Conceitual Integrativo.** São Paulo: Saraiva, 2008.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação. 12 ed. Rio de Janeiro: Elseiver, 1997.

NONAKA, Sachiko. TAKEUCHI, Nobuko. **Criação de conhecimentos na empresa: Como as empresas Japonesas geram dinâmicas da Inovação.** 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OCDE (2006). **Manual de Oslo** – diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação, OCDE – tradução FINEP, Brasília.

PAULA, Roberta M. de; et al. **Aplicação do modelo hélice tripla para incentivar o processo de inovação: A experiência da empresa Prática Produtos S/A.** 2013.

RIBEIRO, S. V. P.; LIMA, A. P. C. **Comunicação organizacional e o papel das relações públicas no fomento de ações socialmente responsáveis.** In: Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 4, 2005. Porto Alegre. Anais. São Paulo: Intercom, 2005. Disponível em: < <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2005/sandro.pdf> > Acesso em: 12 maio 2006.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Person Prentice Hall. 2011. 633 p.

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SANTAELLA, Lucia. **Percepção: Fenomenologia, Ecologia, Semiótica.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SBRAGIA, R.; STAL, E.; CAMPANÁRIO, M.; ANDREASI, T. **Inovação: Como vencer esse desafio Empresarial,** Editora Clio: São Paulo, 2005.

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

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

STANKOWITZ. **Gestão do Conhecimento nas Organizações.** Curitiba. Ayamará Educação. 2012.

STRAUHS, Faimara do Rocio. Pietrovski, Eliane Fernandes. Santos, Gilson Dietzel. Carvalho, Hélio Gomes de. Pimenta, Rosângela Borges. Penteado, Rosângela.

TERCIOTTI, Sandra Helena. MACARENCO, Isabel. **Comunicação empresarial na prática**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

Tese. Programa de Pós Graduação Em Ciência Da Informação Da Universidade Federal De Minas Gerais. Minas Gerais. 2005.

TIDD, J. **Innovation management in context: environment, organization and performance**. International Journal of Management Reviews, v. 3, n. 3, p. 169-183, 2001.

TIDD, Joe; BESSANT, Jonh; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: A economia da tecnologia no Brasil**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TORQUATO, Francisco E. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas**. 6 ed. São Paulo: Summus, 1985.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação e organização: O uso da comunicação sinérgica para obtenção de eficácia em organizações utilitárias**. 1983. Tese (Livre Docência em Ciência da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo, 1983.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE SAÚDE

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Perfil:

Idade:

Formação:

Tempo de trabalho na organização:

Cargo/função e tempo de atuação:

Sobre a organização:

- 1) Descreva a trajetória da organização:
- 2) Baseado em seu conhecimento sobre inovação, você considera que sua empresa busca inovar constantemente? Como isso ocorre?
- 3) Como as ações sobre inovação tiveram seu início?
- 4) Qual o seu papel ou sua participação no processo de inovação na organização?
(Tarefa)
- 5) Em que áreas a laboratório tem investido de modo mais contundente?
(Tecnológico, Administrativo, Comercial)
- 6) Ao longo desta trajetória, há projetos que não deram certo? O que ocorreu? Quais os elementos para esse resultado?
- 7) Como se lida com o erro? E com a incerteza?
- 8) Quais as diretrizes orientadoras para os projetos de inovação em desenvolvimento?
- 9) Qual a sua percepção sobre os resultados alcançados?
- 10) Durante a fase de inovação, com que frequência as pessoas de sua equipe participaram de momentos de interação/discussão sobre o tema? Quais espaços?
- 11) Como foram tratados os conflitos ou resistências (em relação aos processos de inovação)?

- 12) Em relação às sugestões, novas ideias, troca de experiências e informações, de que formas isso acontece?
- 13) Em sua opinião, quais as principais dificuldades que envolvem o processo de interação entre e com as equipes. E entre eles? E com vocês.
- 14) Em termos de abordagem, que estratégias de liderança costumam surtir os melhores efeitos?
- 15) Porque este Laboratório?
- 16) Quais os limites e possibilidades para este Laboratório?

* Adaptada da Tese de Arruda (ARRUDA, 2006).

APÊNCICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco
Curso de Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

As acadêmicas do 4^o ano de Administração da UTFPR câmpus Pato Branco, Jéssica Andrade, Beatriz Leite Gustmann de Castro, Márcia Otelakoski, Lourdes Zancanaro e Jucelene Fergutz estão executando atividades de pesquisa vinculadas a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Os projetos têm como objetivo analisar os Ambientes de Inovação e as suas relações com a Liderança, Comunicação e Cultura.

Sua colaboração na pesquisa será de suma importância para o desenvolvimento da mesma. Por isso, pede-se a sua participação e autorização para a realização de coleta de dados atinentes aos referidos projetos através do fornecimento de informações por meio de: conversas informais, documentos oficiais, e entrevistas. Suas informações serão utilizadas apenas para as finalidades da pesquisa e não serão objeto de avaliação pessoal no sentido de verificação de acerto ou erro.

A participação na pesquisa não envolve risco físico, tampouco constrangimento de qualquer natureza. A identidade dos envolvidos será preservada em todas as fases dos projetos e os mesmos terão pleno direito de censura sobre os conteúdos que fornecerem individualmente.

Se a qualquer momento desejar informações adicionais sobre as pesquisas ou, a qualquer tempo, decidir não participar ou desejar interromper sua participação, pode entrar em contato no horário comercial pelo telefone (46) 3220-2528 ou pelo e-mail gpezarico@utfpr.edu.br ou ainda, leonardi@utfpr.edu.br endereçando a mensagem à Professora Giovanna Pezarico e Audrey Leonardi, orientadoras desta pesquisa.

Prof^ª. Giovanna Pezarico

Audrey Merlin Leonardi de Aguiar

Coordenadora do Projeto/Orientadora

Coordenadora do Projeto/Orientadora

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, na condição de _____ declaro que fui devidamente esclarecido (a) sobre a pesquisa e concordo em participar da mesma autorizando e fornecendo informações através de conversas informais, observação direta, documentos oficiais, questionários e/ou entrevistas.

_____, ____/____/2014.

Assinatura

APÊNDICE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE EMPRESAS.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 Sistema de Bibliotecas

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE EMPRESAS

Empresa: Biocenter

CNPJ: _____ Inscrição Estadual: _____

Endereço completo: Rua Pedro Ramirez de Mello, nº. 278 – Centro, Pato Branco - PR

Representante da Empresa: Evandro Henrique Freire

Telefone: (____) _____ e-mail: _____

Tipo de produção intelectual: TCC¹ () TCCE² () Dissertação () Tese

Título/subtítulo: A Comunicação no Contexto da Criação de Ambientes de Inovação no Segmento de Saúde.

Autoras: Beatriz Leite Gustmann de Castro

Código Matrícula: 1273299

Márcia Paludo Otelakoski

Código Matrícula: 1272390

Curso/Programa de Pós-graduação: Administração

Orientadora: Prof^a. M.Sc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar.

Co-orientadora: Prof^a. Dra. Giovanna Pezarico

Como representante da empresa acima nominada, declaro que as informações e/ou documentos disponibilizados pela empresa para o trabalho citado:

() Podem ser publicados sem restrição.

() Possuem restrição parcial por um período³ de _____ anos, não podendo ser publicadas as seguintes informações e/ou documentos: _____

() Possuem restrição total para publicação por um período³ de _____ anos, pelos seguintes motivos: _____

 Representante da Empresa

 Local e Data

¹ TCC – monografia de Curso de Graduação

² TCCE – monografia de Curso de Especialização.

³ O período de restrição parcial ou total deste Termo deve ser igual ao período definido em termo específico estabelecido entre a UTFPR e a empresa. A íntegra do resumo e os métodos ficarão disponibilizados.