

GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UM HOSPITAL PÚBLICO

Edineiwes Lima da Rocha



GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UM HOSPITAL PÚBLICO

Relatório técnico apresentado pelo mestrando **Edineiwes Lima da Rocha** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente **Prof. Dra. Adriana Martins de Oliveira**, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

04

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

06

Objetivos da proposta de intervenção

07

Diagnóstico e análise

08

Proposta de intervenção

11

Passo a passo - Implementando
inovações

12

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

13

Referências

14

Protocolo de recebimento

15

RESUMO

Este relatório técnico busca apresentar uma síntese dos resultados obtidos através da dissertação “RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UM HOSPITAL PÚBLICO DO RIO GRANDE DO NORTE”.

A inovação é um processo dinâmico e contínuo de criação, adoção e implementação de novas ideias, produtos, serviços ou práticas que proporcionam valor e promovem mudanças positivas em uma determinada área. Entretanto, a resistência à inovação é um fenômeno comum em diversas organizações e setores, sendo um obstáculo significativo para a implementação de novas ideias e tecnologias.

No contexto da administração pública, a inovação desempenha um papel fundamental na modernização dos processos, melhoria dos serviços e aumento da eficiência.

A relevância da pesquisa sobre a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público em Rio Grande do Norte é ampla e abrangente, visto que pode influenciar diversos aspectos da gestão hospitalar e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços de saúde oferecidos à população.

O objetivo principal foi identificar os principais fatores que contribuem para a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público no Rio Grande do Norte.

As recomendações aqui contidas são aplicáveis ao setor administrativo do hospital analisado, com base nos achados da pesquisa. Este relatório, além de resumir os achados da dissertação, oferece recomendações práticas para a superação dos problemas citados a fim de promover uma cultura de inovação no hospital.

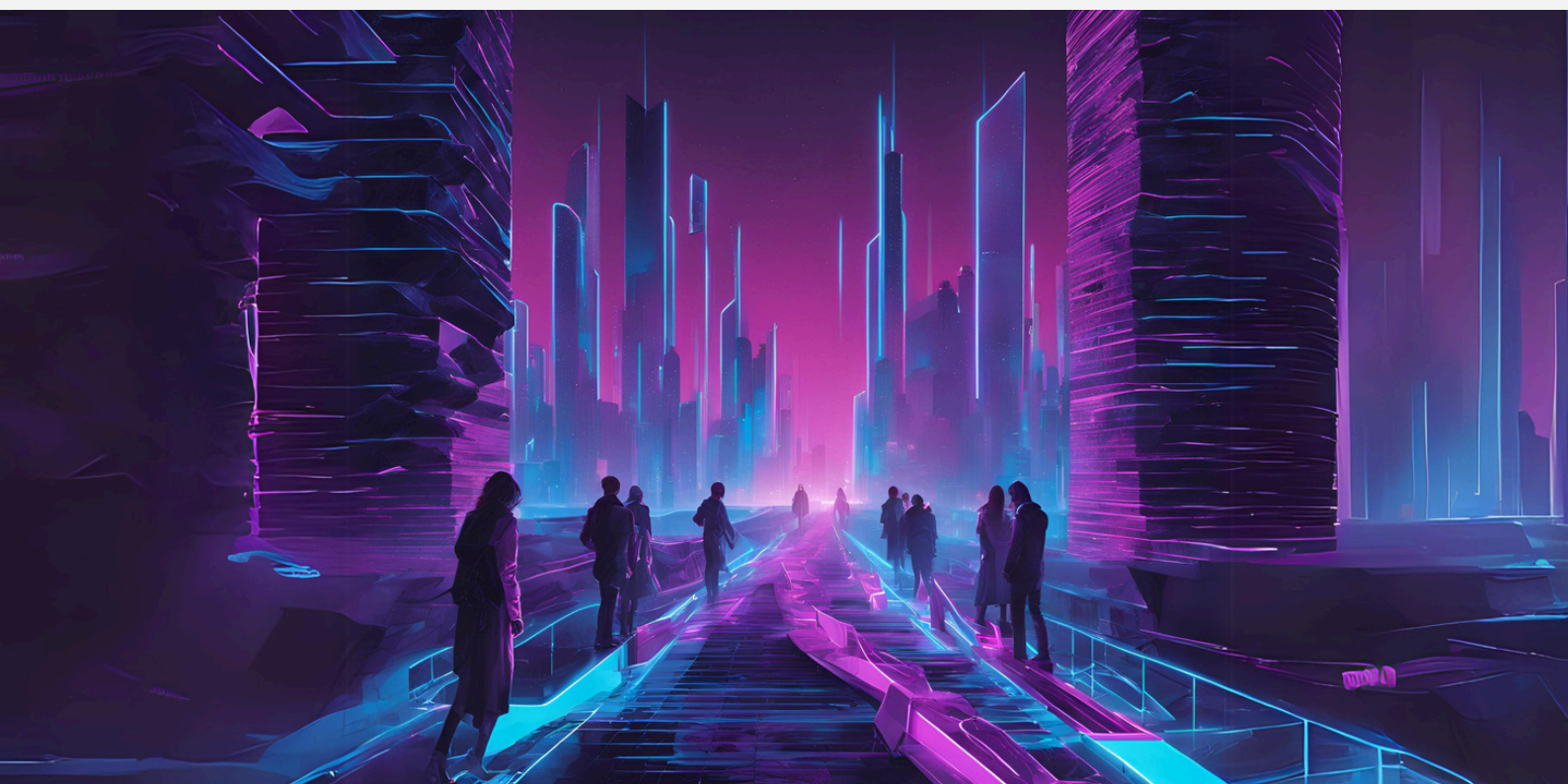


O servidor não se sentirá motivado a alterar todo o seu processo de trabalho se não estiverem claros e explícitos os benefícios que essas mudanças trarão.

CONTEXTO

Para ilustrar a necessidade de uma gestão mais eficaz e inovadora na saúde pública neste ente, serão utilizados alguns dados recentes sobre o financiamento em saúde no estado do Rio Grande do Norte (RN). Em 2022, o RN arrecadou 103,30% da previsão atualizada de receitas. Em 2023, a arrecadação foi de 101,83% da previsão atualizada. As despesas empenhadas com saúde até o 3º quadrimestre de 2023 representaram 94,11% da dotação atualizada, totalizando aproximadamente 1,86 bilhões de reais. Destacam-se as despesas com assistência hospitalar e ambulatorial, que somaram aproximadamente 523,7 milhões de reais (SESAP, 2024).

A pesquisa tem o potencial de informar e orientar as políticas e práticas de gestão hospitalar na cidade, contribuindo para a melhoria do sistema de saúde local e, conseqüentemente, para o bem-estar da população.



PÚBLICO-ALVO

Este Guia tem como público alvo aqueles que têm poder decisivo na implementação de novas técnicas, sistemas ou processos que alterem a rotina de trabalho de funcionários do setor administrativo do hospital, lê-se a equipe de direção, assim como servidores que são coordenadores ou chefes de setores administrativos, podendo também ser uma ferramenta utilizada como base para a aplicação em outros setores ou órgãos públicos que tenham realidade semelhante ao que foi utilizado na pesquisa.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

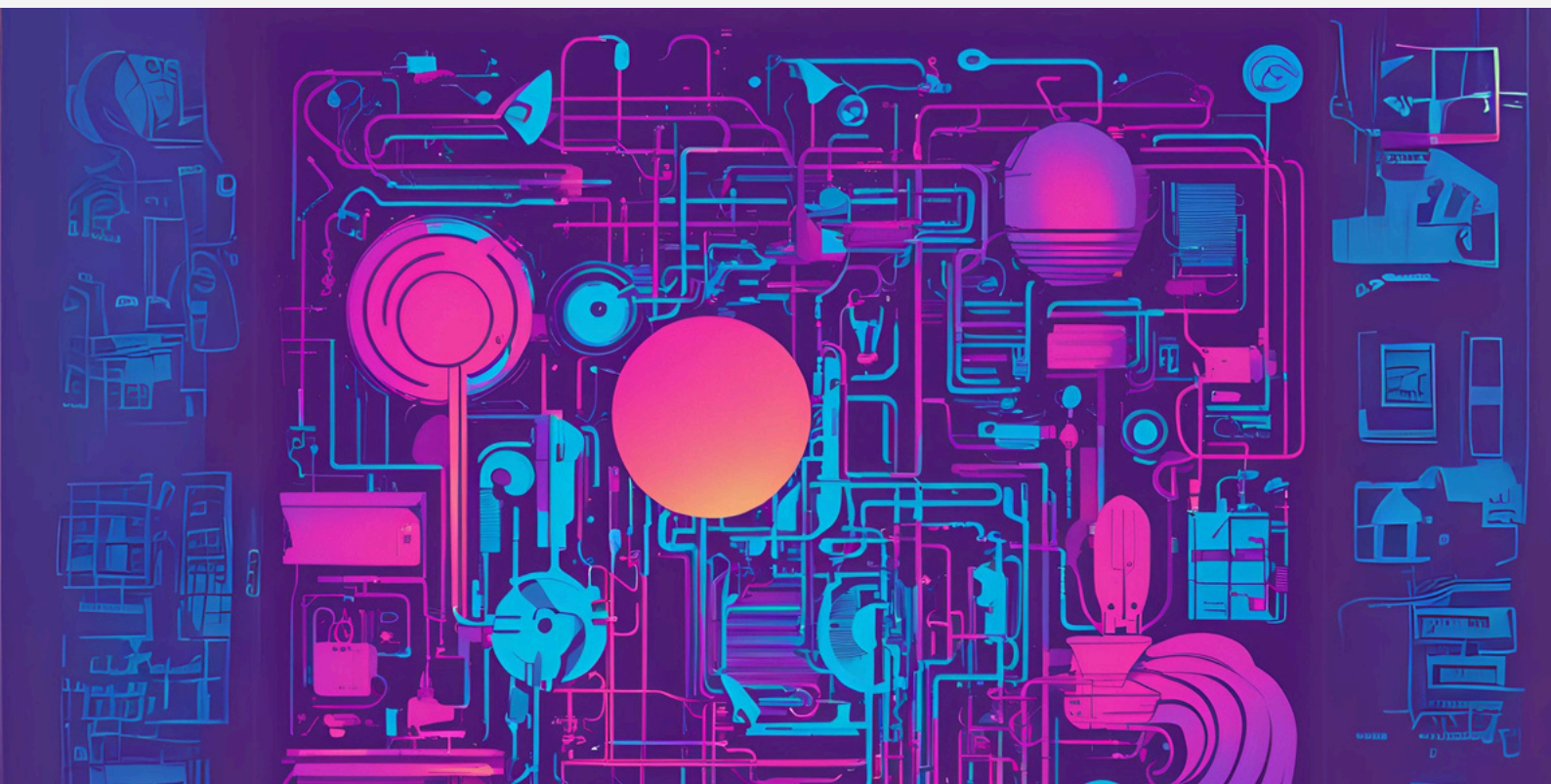
Em um cenário onde órgãos públicos possuem décadas de fundação, com um quadro de servidores contendo diversos funcionários com idade avançada e próximas do fim de suas carreiras, a inovação pode ser mal recebida.

Não é novidade que o serviço público costuma ser atrasado na modernização de processos. Por não haver um claro objetivo de gerar lucro, como acontece na iniciativa privada, a eficácia de ferramentas ultrapassadas e consolidação de modelos de trabalho prévios são utilizadas como subterfúgio para justificar a não necessidade de mudanças.

A pandemia da COVID-19 forçou a informatização de diversos processos, o que gerou um transtorno em órgãos onde servidores mantinham uma cultura de trabalho por décadas sem alterações.

Diante de uma situação onde a modernização se deu de forma compulsória, os resultados se mostraram positivos, mesmo sem apoio das equipes. Ainda assim, a implementação de inovação segue sendo um grande desafio para gestores públicos.

Dado esse contexto, surge a necessidade de entender a fundo os motivos que causam tal resistência à inovação no setor público, mesmo com a promessa de melhorias. Um hospital público no Rio Grande do Norte foi objeto do estudo que gerou este guia, utilizando funcionários de variados perfis de idade, tempo de serviço no órgão e cargos dentro do setor administrativo.



OBJETIVOS DA PROPOSTA

O **Guia de Implementação de Inovações** fornecer uma visão geral da percepção dos funcionários do setor administrativo acerca da inovação e propor um passo a passo, elaborado a partir de entrevistas com funcionários de diferentes perfis, para auxiliar gestores na promoção de uma recepção positiva por parte dos colaboradores em relação às mudanças nos processos de trabalho. O guia busca, assim, aumentar a motivação e a eficácia no novo contexto de trabalho, podendo ser utilizado em realidades semelhantes.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Direção administrativa

“Eu acho que é [a resistência à inovação gera um] desgaste... É desgastante para toda a equipe. Eu acho que é o que mais afeta na questão do administrativo.”

(Trecho extraído de entrevista com a Direção Administrativa, 2024)

Gestão de Tecnologia da Informação

“No serviço privado, tudo que chega de novo, o cara tenta aprender, porque ele tenta mostrar para a empresa com a qual ele trabalha, para a companhia que ele trabalha, que ele é útil, que ele é proativo. Coisa que o serviço público hoje deixa a desejar...”

(Trecho extraído de entrevista com a Chefia de TI, 2024)

FATORES PARA A RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO POR PARTE DOS FUNCIONÁRIOS

J - Cultura org...

G - Conforto

I - Falta de habili...

C - Receio...

B - De...

H - Maior tempo d...

E - Idade avança...

A - Posiç...

F - Equip...

D - Falta...

K - Recei...

- A - Posição de poder | 2 menções
- B - Desmotivação com o trabalho | 3 menções
- C - Receio de aumento de carga de trabalho | 5 menções
- D - Falta de capacitação | 2 menções
- E - Idade avançada | 7 menções
- F - Equipamentos defasados ou em falta | 2 menções
- G - Condição de saúde | 8 menções
- H - Maior tempo de serviço e proximidade de fim de carreira | 8 menções
- I - Falta de habilidade ou conhecimento | 8 menções
- J - Cultura organizacional | 13 menções
- K - Receio de ser substituído pela inovação | 2 menções

Gestão de Recursos Humanos

“[Com a resistência à inovação] a gente fica com muitos processos de trabalho parados. Sem dar andamento. Tem processos que poderiam já estar alavancados...”

[Para reverter isso] a gente sempre mostra o lado positivo da nova ferramenta, da inovação... Deixando o que ficou para trás.

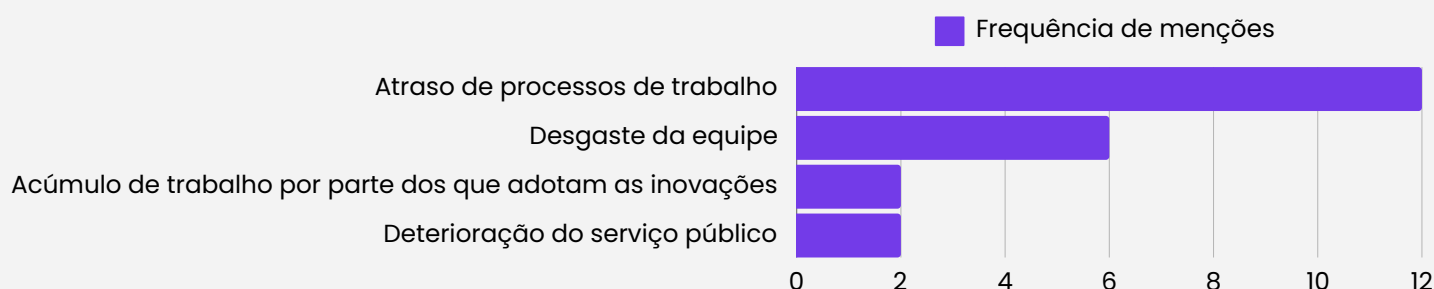
Vamos divulgando as melhorias do processo de trabalho que vão acontecer com a adesão a essa nova ferramenta de gestão.”

(Trecho extraído de entrevista com a Gestão de RH, 2024)

➤ Em geral os entrevistados acreditam que o tempo de serviço é determinante para a resistência à inovação, com funcionários em final de carreira se recusando a mudar a forma de trabalhar, mesmo que isso traga maior fluidez e eficácia.

➤ Entre as soluções mais citadas pelos entrevistados para resolver essa resistência, pode-se destacar o oferecimento de capacitações, reconhecimento dos funcionários que se adaptam às novas realidades e, principalmente, a comunicação e clareza acerca dos efeitos positivos trazidos pela inovação.

O QUE A RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO CAUSA COMO IMPACTO NEGATIVO NO SERVIÇO



SUGESTÕES CITADAS PARA SUPERAR A RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO

A - Capacitação

D - Comunicação e clareza dos efeitos positivos da inovação

B - Incentivo dos colegas

F - Reconhecimento do funcionário

I - Flexibilidade e compensação de carga horária durante as capacitações

J - Progressão de carreira maior ou mais rápida para funcionários que adotem melhor inovações

G - Clareza das obrigações do funcionário

E - Melhoria e aquisição de equipamentos

C - Remanejamento de funcionários

H - Abertura para sugestões de funcionários

A - Capacitação | 19 menções

B - Incentivo dos colegas | 6 menções

C - Remanejamento de funcionários | 1 menção

D - Comunicação e clareza dos efeitos positivos da inovação | 19 menções

E - Melhoria e aquisição de equipamentos | 2 menções

F - Reconhecimento do funcionário | 3 menções

G - Clareza das obrigações do funcionário | 2 menções

H - Abertura para sugestões de funcionários | 1

I - Flexibilidade e compensação de carga horária durante as capacitações | 3 menções

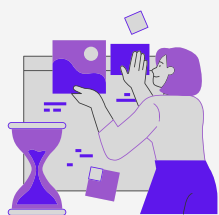
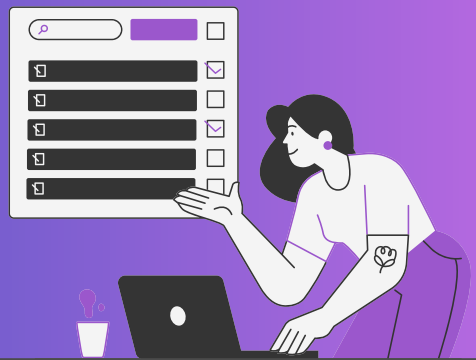
J - Progressão de carreira maior ou mais rápida para funcionários que adotem melhor inovações | 3 menções

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A presente proposta de intervenção apresenta recomendações baseadas nos principais impactos negativos observados nas entrevistas com os funcionários.

Impactos causados pela resistência	Principais achados	Recomendações baseadas nas entrevistas
Atraso de processos de trabalho	Em geral, os entrevistados relatam que os trabalhos ficam estagnados devido à recusa de determinados funcionários de mudar o processo de seu trabalho ou optam por fazê-lo pelo método antigo que seria mais lento.	Estabelecimento de metas de trabalhos que possam oferecer um objetivo a alcançar e evitar atrasos nos processos.
Deterioração do serviço público	Foi citada a deterioração do serviço público como um todo, mencionando como ele é visto de forma negativa e ultrapassada pelo público, além da realidade que os próprios funcionários públicos se veem forçados a conviver em seu trabalho em carreiras que podem ultrapassar 35 anos.	Impulsionar a comunicação externa, mostrando capacitações, chegadas de novos equipamentos, sistemas e demais inovações. Divulgar essas melhorias por meio de redes próprias e releases para a imprensa, trazendo uma visão positiva para o hospital.
Desgaste da equipe	A diferença entre funcionários que adotam melhor a inovação e os que rejeitam causa desgaste entre a equipe e prejudicam a convivência.	Sugere-se reforçar o papel da equipe, evitando antagonismos e distribuindo as funções de acordo com a aptidão de cada um com as ferramentas disponíveis, considerando o remanejamento em último caso.
Acúmulo de trabalho por parte dos que adotam as inovações	Foi relatado que para suprir a resistência de parte dos funcionários, aqueles que adotam as novas ferramentas acabam acumulando mais serviços para evitar que os efeitos negativos cheguem a prejudicar o público externo.	Sugere-se que haja mais capacitações contínuas, esclarecimento dos efeitos positivos que serão recebidos quando a inovação for adotada por todos como uma equipe. Os funcionários que são mais receptivos com a inovação (e que acabam acumulando um volume maior de trabalho) devem ser reconhecidos de forma que eles sintam-se recompensados, mesmo que não de forma financeira.

PASSO A PASSO – IMPLEMENTANDO INOVAÇÕES



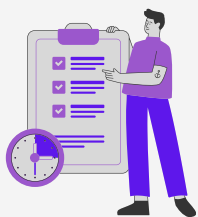
REUNIÃO COM CHEFES DE SETOR

Exposição da chegada da inovação para os chefes dos setores administrativos.



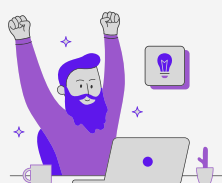
COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOS CHEFES

Demonstrações e esclarecimentos do funcionamento e primeiro treinamento com as chefias.



ELABORAR CALENDÁRIO DE METAS

De forma didática estabelecer os passos a seguir, o objetivo final e um cronograma de implementação detalhado.



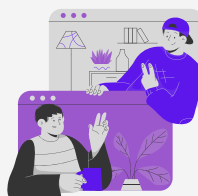
COMUNICAR EFEITOS POSITIVOS

Mostrar de forma prática quais serão os efeitos positivos da adoção da inovação para o serviço e para toda a equipe.



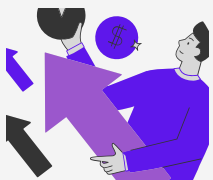
ACOMPANHAR A APRENDIZAGEM

Observar como os funcionários estão lidando com a inovação e tomar feedbacks como forma de resolver possíveis problemas.



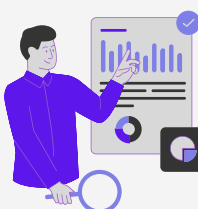
INICIAR CAPACITAÇÃO GERAL

Iniciar de forma remota e/ou assíncrona, o primeiro contato dos funcionários com a inovação por meio de vídeo-aulas e textos online.



IMPLEMENTAÇÃO DEFINITIVA

Início do novo processo, método ou operação sistema.



CAPACITAÇÃO PRESENCIAL

Aulas e oficinas presenciais práticas, ensinando com o uso de situações hipotéticas para aprendizado.



CONTROLAR RESULTADOS

Acompanhar a adoção e os resultados, adaptando possíveis mudanças no cronograma e com uma pessoa disponível nas duas primeiras semanas para auxílio em possíveis dúvidas.



RECONHECIMENTO E DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

Mostrar resultados positivos e buscar reconhecer aqueles que melhor se adaptaram à nova realidade.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Edineiwes Lima da Rocha

Mestrando no Programa de Pós-graduação Pública da Universidade Federal Rural do Semi-árido (PROFIAP/UFERSA). Bacharel em Ciências Contábeis pela UFERSA. Servidor público na Secretaria da Saúde Pública do Rio Grande do Norte (SESAP RN).

Adriana Martins de Oliveira

Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Docente da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) departamento de Ciências Contábeis.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. R.; PINTO, I. C. de M. Parceria público-privada na gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde da Bahia, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 38, n. 2. Disponível em: 10.1590/0102-311X00018621, 2022. Acesso em: 01 set. 2024.

DIAS, R. D. **Impactos da mudança de gestão em funcionários de diferentes setores de um hospital de Santa Casa gaúcho**. 18p. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão Pública). Santana do Livramento: Universidade Federal do Pampa, 2023.

FERNANDES, A. M.; BRUCHÊZ, A.; D'ÁVILA, A. A. F.; CASTILHOS, N. C.; OLEA, P. M. **Metodologia de Pesquisa de Dissertações Sobre Inovação: Análise Bibliométrica**. *Desafio Online*, v. 6, n. 1, p. 141-159, 2018.

GIACOMINI FILHO, G.; GOULART, E. E.; CAPRINO, M. P.. Difusão de inovações: apreciação crítica dos estudos de Rogers. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, n. 33, p. 41-45, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4955/495550189005.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2024.

LIMA, H. O. de A. O uso da tecnologia da informação na melhoria do atendimento de um hospital público de Manaus. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v.5, n.12, p. 118-136. Disponível em: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/melhoria-do-atendimento. Acesso em: 21 mai. 2024.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Município de Mossoró/RN Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Escritório de processos em Universidades e uso de ferramentas digitais”, derivado da dissertação de mestrado **“RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UM HOSPITAL PÚBLICO DO RIO GRANDE DO NORTE”**, de autoria de **Edineiwes Lima da Rocha**. Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e seu propósito é realizar recomendações de melhoria a um escritório de processos.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “secpos@ufersa.edu.br”.

Mossoró/RN, de Setembro de 2024.

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Edineiwes Lima da Rocha
Orientadora: Professora Doutora Adriana Martins de Oliveira
Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) Setembro de 2024

