



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

EDINEIWES LIMA DA ROCHA

**RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UM HOSPITAL
PÚBLICO DO RIO GRANDE DO NORTE**

**MOSSORÓ-RN
2024**

EDINEIWES LIMA DA ROCHA

**RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UM HOSPITAL
PÚBLICO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado
Profissional em Administração Pública da
Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

Orientadora: Prof. Dra. Adriana Martins de
Oliveira

MOSSORÓ-RN
2024

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

R672r Rocha, Edineiws Lima da .
RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO NO SETOR ADMINISTRATIVO
DE UM HOSPITAL PÚBLICO DO RIO GRANDE DO NORTE /
Edineiws Lima da Rocha. - 2024.
84 f. : il.

Orientadora: Adriana Martins de Oliveira.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em
Mestrado Profissional em Administração Pública,
2024.

1. inovação. 2. resistência. 3. saúde pública.
4. gestão hospitalar. 5. estratégias. I.
Oliveira, Adriana Martins de , orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

EDINEIWES LIMA DA ROCHA

RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UM HOSPITAL
PÚBLICO DO RIO GRANDE DO NORTE

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Administração
Pública da Universidade Federal Rural do
Semi-Árido como requisito para obtenção
do Título de Mestre em Administração
Pública.

Defendida em: 25 de setembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Profa. Dra. Adriana Martins de Oliveira (UERN)

Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa (UFCG)

Profa. Dra. Ana Maria Magalhães Correia (UFPB)

DEDICATÓRIA

À Deus, a força e a energia que encontrei em mim para superar todos os desafios até aqui.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, que tornou este passo possível e sempre me apoiou à sua maneira.

À Professora Jonhkat, que me fez entender o que é pesquisa e me mostrou que eu poderia ser um pesquisador, mesmo quando eu achava que não tinha aptidão.

Ao Professor Erivando, que me orientou durante a graduação com toda a paciência e cuidado possíveis, me mostrando muito além do que eu imaginava sobre a academia.

À meus colegas de turma, em especial Ligianne, minha parceira nos trabalhos e pesquisas das disciplinas.

À Professora Andréia, que me deu o caminho da pesquisa neste programa.

À Professora Adriana, que me orientou e ensinou tanto, mesmo com o tempo limitado, assim como as membros da banca, professoras Ana Maria e Maria de Fátima que extraíram o melhor que eu poderia oferecer com suas orientações.

À Appa, meu filho de quatro patas, que me fez companhia durante as exaustivas horas de pesquisa e escrita.

À meus colegas de trabalho que me auxiliaram na pesquisa.

À Pinho, que me inspira todos os dias a crescer e nunca me deixou acreditar que não sou capaz de realizar o que quer que eu me proponha a fazer.

RESUMO

Este estudo investigou a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público do Rio Grande do Norte. Diante da relevância crescente da inovação na prestação de serviços de saúde, a resistência a mudanças pode representar um obstáculo para o aprimoramento dos processos e para a melhoria da qualidade do atendimento. O objetivo geral é analisar os principais fatores que contribuem para a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público no Rio Grande do Norte. Já os objetivos específicos são: identificar os principais fatores que contribuem para a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público no Rio Grande do Norte; avaliar como as especificidades da organização hospitalar no setor público do Rio Grande do Norte afetam o processo de gestão da inovação; identificar as principais causas de resistência à mudança por parte dos servidores do hospital público; e, propor estratégias para minimizar a resistência à inovação no setor administrativo e incentivar uma cultura de abertura a mudanças, tendo como base os resultados obtidos nas entrevistas. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três gestores hospitalares e seis servidores do setor administrativo para coleta de dados qualitativos, que foram analisados com o software Atlas TI, para viabilizar as técnicas de análise de conteúdo de Bardin. Os dados foram categorizados em quatro grupos: inovações recentes no setor administrativo; fatores para resistência à inovação; impacto da resistência; sugestão para superar a resistência. Os resultados mostraram resistência significativa à inovação. A falta de familiaridade com novas tecnologias foi um fator importante. Preocupações com a carga de trabalho adicional também foram relatadas. A resistência estava associada a uma percepção negativa das mudanças propostas. A comunicação ineficaz e a falta de envolvimento dos servidores nas decisões contribuíram para a resistência. A falta de planejamento adequado e suporte durante a implementação também foram fatores críticos. O estudo concluiu que um planejamento cuidadoso e uma comunicação eficaz são essenciais para mitigar a resistência à inovação. A inclusão dos servidores nas decisões e o treinamento adequado ajudam a promover uma cultura de inovação. A implementação gradual e o suporte contínuo são recomendados para facilitar a adaptação às novas práticas. Essas recomendações visam melhorar a eficiência administrativa e a qualidade do atendimento no hospital.

Palavras-chave: inovação; resistência; saúde pública; gestão hospitalar; estratégias.

ABSTRACT

This study investigated resistance to innovation in the administrative sector of a public hospital in Rio Grande do Norte. Given the increasing relevance of innovation in healthcare services, resistance to change may represent an obstacle to process improvement and enhancing service quality. The general objective is to analyze the main factors contributing to resistance to innovation in the administrative sector of a public hospital in Rio Grande do Norte. The specific objectives are: to identify the key factors contributing to resistance to innovation in the administrative sector of a public hospital in Rio Grande do Norte; to evaluate how the specificities of the public hospital organization in Rio Grande do Norte affect the innovation management process; to identify the main causes of resistance to change among public hospital employees; and to propose strategies to minimize resistance to innovation in the administrative sector and encourage a culture of openness to change, based on the results obtained from the interviews. Semi-structured interviews were conducted with three hospital managers and six administrative staff members to collect qualitative data, which were analyzed using Atlas TI software to facilitate Bardin's content analysis techniques. The data were categorized into four groups: recent innovations in the administrative sector, factors contributing to resistance to innovation, impact of resistance, and suggestions for overcoming resistance. The results showed significant resistance to innovation. A lack of familiarity with new technologies was an important factor. Concerns about additional workload were also reported. Resistance was associated with a negative perception of the proposed changes. Ineffective communication and lack of employee involvement in decision-making contributed to the resistance. Inadequate planning and support during implementation were also critical factors. The study concluded that careful planning and effective communication are essential for mitigating resistance to innovation. Including employees in decision-making and providing proper training helps promote a culture of innovation. Gradual implementation and continuous support are recommended to facilitate adaptation to new practices. These recommendations aim to improve administrative efficiency and the quality of hospital services.

Keywords: innovation; resistance; public health; hospital management; strategies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO	10
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	10
1.1.4 Estrutura do Trabalho	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 INOVAÇÃO	14
2.2 INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	15
2.3 RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO	17
2.4 TEORIAS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA	18
2.5 GESTÃO DO SETOR HOSPITALAR	19
2.6 ESTUDOS EMPÍRICOS ANTERIORES	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 TIPO DA PESQUISA	24
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO	24
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS	25
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	27
4 ANÁLISE SITUACIONAL: RESULTADOS E DISCUSSÕES	28
4.1 INOVAÇÕES RECENTES NO SETOR ADMINISTRATIVO	29
4.2 FATORES PARA RESISTÊNCIA	35
4.3 IMPACTO DA RESISTÊNCIA	40
4.4 SUGESTÕES PARA RESOLVER O PROBLEMA DA RESISTÊNCIA	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	55
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	56
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	61
APÊNDICE B - CARTA DE ANUÊNCIA	62
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	63
APÊNDICE D – PRODUTO TÉCNICO	65

1 INTRODUÇÃO

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. Nos termos de Dias (2023), no âmbito organizacional, a inovação pode se manifestar de várias formas, como novos modelos de negócios, tecnologias disruptivas, métodos de trabalho mais eficientes ou estratégias de marketing inovadoras. A capacidade de inovar não apenas impulsiona o progresso e a evolução, mas também permite que as organizações se adaptem às mudanças do ambiente externo, enfrentem desafios e explorem novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Desta forma, a compreensão dos fundamentos da inovação e seus determinantes é um fator relevante para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer empreendimento (Reichert; Camboim; Zawislak, 2015).

A resistência à inovação é frequentemente uma barreira significativa em diversos contextos, incluindo o setor educacional, sendo influenciada por fatores como disputas sobre objetivos, falta de planejamento, características dos sistemas escolares e das inovações que dificultam sua adoção. Além disso, aspectos como atitudes pessoais, recursos e estruturas organizacionais também contribuem para essa resistência, principalmente quando há uma falta de consideração com os usuários finais das inovações, que são os responsáveis por adotar, adaptar ou rejeitar as mudanças propostas (Nisbet & Collins, 1978). A Teoria da Difusão da Inovação, de Everett Rogers (2003) fornece uma base teórica robusta para entender como as inovações são adotadas e difundidas nas organizações, destacando a importância de características como a vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentabilidade e observabilidade da inovação.

No contexto da administração pública, a inovação desempenha um papel fundamental na modernização dos processos, melhoria dos serviços e aumento da eficiência. A Teoria da Inércia Organizacional, desenvolvido por Hannan e Freeman (1984) também é relevante para este estudo, pois aborda a resistência a mudanças organizacionais, destacando como as estruturas e rotinas estabelecidas podem dificultar a adoção de novas práticas. Na gestão pública, a inovação pode se manifestar através da digitalização dos serviços, implementação de políticas públicas inovadoras e desenvolvimento de novas formas de interação com os cidadãos, promovendo transparência, eficiência e participação cidadã.

Neste estudo, as teorias da Difusão da Inovação e da Inércia Organizacional serão utilizadas de forma complementar para entender os fatores que influenciam a adoção ou

rejeição de novas ideias dentro das organizações. Enquanto a Teoria da Difusão da Inovação ajuda a identificar como as inovações se espalham e quais características favorecem sua adoção, a Teoria da Inércia Organizacional destaca as barreiras internas que levam à resistência às mudanças. Juntas, essas abordagens permitem uma análise abrangente dos desafios enfrentados na implementação de inovações, abordando tanto os fatores que facilitam quanto os que dificultam a transformação organizacional.

O setor da saúde enfrenta constantes desafios, especialmente no que diz respeito à implementação de inovações que possam aprimorar os serviços prestados à população. Nesse contexto, a gestão eficiente e a adoção de práticas inovadoras são fundamentais para garantir a qualidade do atendimento e a eficácia dos processos administrativos. Fonseca *et al.* (2022) enfatizam que é comum observar uma resistência considerável à mudança no âmbito do setor administrativo dos hospitais públicos, o que muitas vezes dificulta a introdução de novas tecnologias, processos e métodos de trabalho.

O ambiente de pesquisa deste estudo é um hospital localizado em Mossoró, Rio Grande do Norte. Esta unidade hospitalar impacta consideravelmente no atendimento de saúde da população local e de municípios vizinhos, enfrentando uma série de desafios administrativos e estruturais comuns a instituições públicas de saúde em regiões menos desenvolvidas. Entre os principais desafios estão a escassez de recursos, sobrecarga de trabalho dos servidores, e a falta de investimentos contínuos em tecnologia e infraestrutura. Tais fatores contribuem para uma maior resistência à inovação, tornando difícil a implementação de novos processos e tecnologias que poderiam melhorar a eficiência dos serviços prestados e a qualidade do atendimento aos pacientes.

Nesta linha, o estudo buscou preencher essa lacuna, por pretender trazer elementos fundamentais na literatura aos gestores e profissionais da saúde interessados em promover mudanças e melhorias nos serviços do setor administrativo de um hospital público, por meio de uma investigação panorâmica sobre os fatores que influenciam a resistência à inovação e das estratégias que são empregadas para superá-la. Outrossim, a aplicação de teorias consagradas, como a Teoria da Difusão da Inovação e a Teoria da Inércia Organizacional, tem o potencial de viabilizar uma base teórica sólida para a análise e discussão dos resultados, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de gestão hospitalar.

Para tal, ressalta-se a presente pergunta problema: quais os principais fatores que contribuem para a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público no Rio Grande do Norte?

1.1 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO

Diante disso, subsistem os seguintes objetivos de pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os principais fatores que contribuem para a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público no Rio Grande do Norte.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais fatores que contribuem para a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público no Rio Grande do Norte;
- Avaliar como as especificidades da organização hospitalar no setor público do Rio Grande do Norte afetam o processo de gestão da inovação;
- Identificar as principais causas de resistência à mudança por parte dos servidores do hospital público a partir da frequência de menções durante as entrevistas;
- Propor estratégias para minimizar a resistência à inovação no setor administrativo e incentivar uma cultura de abertura a mudanças, tendo como base os resultados obtidos nas entrevistas.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A relevância desta 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, consequentemente, a qualidade dos serviços de saúde oferecidos à população (Mossoró, 2024).

Em primeiro lugar, Giacomini Filho, Goulart e Caprino (2007) destacam que é importante considerar o impacto direto que a implementação de inovações pode ter na eficiência e na qualidade dos serviços. Com isso, ter noção sobre os obstáculos à inovação no ambiente da saúde, especialmente no contexto administrativo, é fundamental para identificar os pontos de melhoria. Natário, Rosa e Marques (2022) analisam os fatores que contribuem para a resistência à mudança, e, partindo desta premissa, a pesquisa contribui para que os gestores hospitalares implementem mudanças com sucesso, otimizando processos, reduzindo custos e melhorando a experiência do paciente.

Na revisão da literatura existente, foi possível identificar lacunas no conhecimento sobre a resistência à inovação, que partam da realidade prática das organizações de saúde vinculadas ao Poder Público. Gomes e Araújo (2005) discorrem que a contribuição teórica é um passo de suma importância para o desenvolvimento de um corpo sólido de conhecimento que possa orientar futuras pesquisas e práticas de gestão.

Do ponto de vista prático e social, esta pesquisa tem o potencial de gerar impactos significativos na gestão hospitalar e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços de saúde oferecidos à população. Tendo em vista que o processo de identificação das principais causas de resistência à inovação e propor estratégias para superá-las, a presente pesquisa pode ajudar os gestores hospitalares a promover uma cultura de inovação e melhoria contínua, o que pode resultar em benefícios tangíveis para os colaboradores, os gestores hospitalares e, principalmente, para os pacientes, que terão acesso a serviços de saúde mais eficientes e qualificados (Lima, 2020).

É importante destacar que esta pesquisa preenche uma lacuna na literatura existente sobre a resistência à inovação no contexto específico do setor administrativo de hospitais públicos. Até o momento, foi constatada uma escassez de estudos específicos sobre esse tema, conforme pesquisa em bancos de produções acadêmicas como Google Acadêmico, SciELO e Portal de periódicos da Capes, principalmente nesse contexto regional, como observado por Andrade (2022), o que justifica a importância e relevância deste estudo. Além disso, segue-se um aumento nas pesquisas na área de inovação no serviço hospitalar, conforme destacado por Silva *et al.* (2017), porém, sem considerar os setores administrativos desses hospitais.

Para ilustrar a necessidade de uma gestão mais eficaz e inovadora na saúde pública nesta organização, 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).

Com as despesas com saúde representando uma parcela significativa dos recursos do estado, órgãos como o Laboratório de Inovação Tecnológica em Saúde vêm realizando um trabalho de implementação de inovações nos hospitais do estado, mostrando maior preocupação com o tema e colocando investimentos nessa área. A percepção dos servidores sobre as recentes implementações feitas pelo Laboratório de Inovação Tecnológica em Saúde

nos hospitais do Rio Grande do Norte adiciona maior relevância ao presente estudo (Silva, 2024).

Ainda no ano de 2023, o estado do RN aplicou 12,63% das receitas em ações e serviços públicos de saúde, ultrapassando o mínimo constitucional de 12%. Contudo, sendo um estado que protagoniza uma série de problemas de ordem socioeconômica, o que potencializa a demanda pelo serviço de saúde pública, se faz necessário refletir de forma estratégica novos meios para otimizar a logística gerencial (SESAP, 2024).

Finalmente, no contexto local deste estado, onde as demandas por serviços de saúde são crescentes de acordo com dados divulgados no Portal da Transparência do Rio Grande do Norte, e os recursos são limitados, a gestão eficaz da inovação torna-se indispensável. Esta pesquisa tem o potencial de informar e orientar as políticas e práticas de gestão hospitalar no estado, contribuindo para a melhoria do sistema de saúde local, melhor fluxo de trabalhos e, conseqüentemente, melhorando o bem-estar da população.

1.1.4 Estrutura do Trabalho

A primeira seção é a introdução, na qual foram apresentados o contexto do estudo, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. Além disso, justifica-se a relevância do estudo, destacando sua importância para a administração pública e o setor de saúde. Na segunda seção, o foco é o referencial teórico. Aqui, foram explorados conceitos-chave como inovação, especialmente no âmbito da administração pública, a resistência à inovação e as teorias sobre resistência à mudança. Também foram discutidos aspectos da gestão hospitalar e estudos empíricos anteriores que fundamentam a pesquisa.

A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos, detalhando o tipo de pesquisa realizada, os participantes envolvidos, as técnicas de coleta de dados (como entrevistas semiestruturadas e questionários) e os métodos de análise dos dados, com destaque para o uso do software Atlas TI na análise qualitativa. A quarta seção trata da análise situacional: resultados e discussões, nos quais foram analisados os dados coletados. São discutidos temas como as inovações recentes no setor administrativo do hospital, os fatores que contribuem para a resistência à inovação, os impactos dessa resistência e as sugestões propostas para superá-la.

Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, foram feitas reflexões sobre os resultados obtidos, destacando as contribuições do estudo para o campo e propondo direções para pesquisas futuras. O presente estudo buscou aprofundar-se nas pessoas que

fazem o serviço público, o que exige grande imersão e base teórica aprofundada, possibilitando uma análise concreta, conforme é apresentado nos tópicos seguintes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi organizado em seis seções distintas, cada uma delas abordando um aspecto específico relacionado ao tema em questão. A primeira seção discute os conceitos e implicações da inovação, destacando sua relevância para o ambiente organizacional. Em seguida, foi tratada a aplicação da inovação no contexto da administração pública, considerando suas particularidades e desafios. Outra seção trabalha a resistência à inovação, investigando os fatores que podem influenciar essa resistência e as teorias que fundamentam esse fenômeno. Ademais, foram revisadas as teorias de resistência à mudança, fornecendo uma base conceitual para entender as barreiras à adoção de novas práticas. A gestão no setor hospitalar também foi abordada, considerando os aspectos específicos da administração de hospitais públicos e os desafios associados. Por fim, foi realizada uma revisão da literatura existente, explorando estudos empíricos anteriores.

2.1 INOVAÇÃO

A inovação, em sua definição clássica, remonta aos estudos de Joseph Schumpeter, um dos pioneiros no conceito de inovação no campo econômico. Schumpeter (1942) introduziu a ideia de "destruição criativa", na qual as inovações rompem com os padrões estabelecidos, criando novos mercados e eliminando aqueles que não se adaptam às mudanças. A inovação, segundo ele, é o motor do desenvolvimento econômico, transformando indústrias e impulsionando o progresso.

Ao longo do tempo, o conceito de inovação foi expandido para além da economia, abrangendo outras áreas, como a saúde e a educação. Drucker (1985), outro autor relevante nesse campo, também contribuiu para a compreensão da inovação no ambiente organizacional, destacando que ela não é apenas uma questão tecnológica, mas também um processo estratégico que envolve a capacidade de uma organização de explorar novas oportunidades e enfrentar as mudanças de forma proativa. O Manual de Oslo, outra importante fonte sobre o tema, define inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, de um processo, de um novo método de marketing, ou de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Hoje, a inovação é compreendida como um processo multifacetado que envolve não apenas a aplicação de novas tecnologias, mas também a reorganização de processos

existentes, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e a criação de soluções para problemas complexos. Isso reflete a evolução histórica do conceito, que inicialmente se concentrava em avanços tecnológicos e econômicos, mas agora inclui dimensões sociais, culturais e organizacionais (Tidd; Bessant, 2020).

A inovação, em seu sentido mais amplo, refere-se à introdução de novas ideias, métodos, processos, produtos ou serviços que resultam em melhorias significativas em relação *ao status quo*. Trata-se de um processo dinâmico e multifacetado que impulsiona o progresso e a transformação em diversos contextos, desde a ciência e tecnologia até os negócios, saúde, educação e além (Dias, 2023).

No cerne da inovação está a capacidade de pensar de forma criativa e encontrar soluções originais para problemas existentes ou necessidades emergentes. O que demanda a aplicação de novas tecnologias, a reorganização de processos existentes, a adoção de práticas mais eficientes ou até mesmo a criação de novos mercados e modelos de negócios (Kayama; Grande, 2022).

A inovação atua de forma protagonista no avanço da sociedade, impulsionando o crescimento econômico, a competitividade global e a melhoria da qualidade de vida. É justamente este estímulo a descoberta e a experimentação, a inovação alimenta as aptidões, abrindo novas oportunidades e desafiando os limites do conhecimento e da capacidade humana (Queiroz, 2023).

Dias (2023) elucida que no contexto organizacional, a inovação é frequentemente associada à busca por vantagens competitivas, aumento da eficiência operacional, satisfação do cliente e adaptação às mudanças no ambiente externo. Instituições que abraçam a cultura da inovação estão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios do mercado e capitalizar as oportunidades emergentes.

A teoria de difusão da inovação, desenvolvida por Everett Rogers em 1962, dispõe uma estrutura para entender como as inovações são adotadas e difundidas em uma organização, dividindo esse processo em cinco etapas: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação. Deste modo, a teoria identifica diferentes perfis de adotantes, como inovadores, primeiros adeptos, maioria inicial, maioria tardia e retardatários, cada um dos quais desempenha um papel distinto na disseminação de novas ideias e tecnologias dentro de uma organização ou comunidade, o que contribui para entender o universo observado.

2.2 INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A inovação na administração pública representa uma estratégia proativa para melhorar a entrega de serviços governamentais, promover a eficiência operacional e atender às necessidades dos cidadãos de forma mais eficaz. Tal conceito transcende simplesmente a adoção de novas tecnologias ou práticas gerenciais, o que contempla uma mudança cultural-institucional que valoriza a criatividade, a colaboração e a busca contínua por melhorias (Natário; Rosa; Marques, 2022).

No contexto da administração pública, a inovação pode se manifestar de várias maneiras, inclusive, com o desenvolvimento de políticas públicas inovadoras, a implementação de soluções tecnológicas para simplificar processos burocráticos, a criação de parcerias público-privadas para fornecer serviços de alta qualidade e o fortalecimento da transparência e participação cidadã (Queiroz, 2023).

Dias (2023) explica que o referido fenômeno quando associado a administração pública, não apenas melhora a eficiência e a eficácia dos serviços governamentais, mas também promove a confiança e a legitimidade das instituições governamentais aos olhos dos cidadãos.

Todavia, a implementação bem-sucedida da inovação na administração pública enfrenta desafios únicos, incluindo restrições orçamentárias, resistência à mudança, burocracia e cultura organizacional arraigada. Tal problemática requer liderança visionária, investimento em capacitação e desenvolvimento de habilidades, assim como, uma leitura colaborativa que envolva todas as partes interessadas (Natário; Rosa; Marques, 2022).

De acordo com Dias (2023), a inovação na administração pública é um ponto de partida importante para promover o progresso e aprimorar a qualidade de vida dos cidadãos. É a implementação de uma cultura de inovação e adoção práticas modernas de gestão, que fomenta os governos a se posicionar de forma mais eficaz para enfrentar os desafios do século XXI e construir um futuro mais sustentável e inclusivo.

2.3 RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO

No contexto do poder público, a cultura organizacional frequentemente reflete a burocracia e a rigidez das estruturas hierárquicas, o que pode contribuir para a resistência à mudança. A resistência à mudança é uma reação natural de indivíduos e grupos quando confrontados com alterações em suas rotinas, processos ou estruturas organizacionais. A referida relutância é atribuída a diversos fatores, incluindo a aversão ao desconhecido, o medo

da perda de poder ou status e a falta de compreensão ou apoio por parte dos colaboradores (Natário; Rosa; Marques, 2022).

Definida como a relutância ou oposição à implementação de novas ideias, processos ou tecnologias, a resistência à inovação pode manifestar-se por vários motivos, como falta de uma motivação apropriada e conhecimento sobre inovação e dos efeitos da mesma (Nisbet; Collins, 1978). Ela se manifesta de formas como a falta de entusiasmo e comprometimento até a obstrução ativa (Rogers, 2003). Segundo Hannan e Freeman (1984), a inércia estrutural dentro das organizações pode ser um grande obstáculo à mudança, onde a complexidade e a rigidez dos sistemas estabelecidos tornam a adaptação a novas circunstâncias mais difícil. Deste modo, as normas e valores existentes dentro de uma organização reforçam comportamentos que favorecem a estabilidade em detrimento da inovação.

Os fatores pessoais que contribuem para a resistência à inovação se materializam na forma do medo do desconhecido, ansiedade sobre novas responsabilidades e a percepção de que a mudança pode resultar em uma carga de trabalho adicional ou redução de status (Kotter, 1996). Outrossim, fatores organizacionais, como uma comunicação ineficaz sobre os benefícios das mudanças propostas, a falta de treinamento adequado e a ausência de uma visão clara e compartilhada da inovação, podem exacerbar essa resistência (Burnes, 2004).

O impacto da resistência à inovação nas organizações é significativo. Tal atributo impacta negativamente no processo de implementação de novas iniciativas, à diminuição da moral dos funcionários e à perda de competitividade. No setor público, especialmente em áreas críticas como a saúde, a resistência à inovação pode resultar em processos administrativos ineficientes, desperdício de recursos e, em última instância, em um atendimento inadequado à população (Loonam, 2018).

Dito isto, o fenômeno deve ser explorado para que a resistência à inovação seja mitigada adequadamente, levando em consideração as especificidades de cada ambiente. Por esta razão, é de suma importância garantir que as mudanças necessárias sejam efetivamente implementadas e que os benefícios esperados sejam alcançados.

Fazendo uma análise específica sobre o tema da resistência à inovação no setor administrativo de hospitais públicos, é relevante considerar tanto os aspectos individuais quanto os organizacionais que contribuem para esse fenômeno. Apenas ao compreender plenamente esses fatores é possível desenvolver estratégias eficazes para superá-los e promover uma cultura de inovação que possa melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

2.4 TEORIAS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Para abordar a resistência à inovação no setor hospitalar se faz necessário fundamentar o estudo em teorias reconhecidas que tratam dos fatores que contribuem para a resistência à mudança. A seguir, são apresentadas algumas das principais teorias que propiciam uma base científica para a análise desse fenômeno.

A teoria da resistência à mudança, proposta por Coch e French em 1948, é uma das leituras clássicas no estudo da resistência organizacional, e explica esse cenário explanando que resistência à mudança é uma reação emocional dos colaboradores que se sentem ameaçados pelas alterações em suas rotinas e estruturas. Coch e French (1948) enfatizam a importância de envolver os funcionários no processo de mudança, proporcionando-lhes informações claras, oportunidades de participação e apoio emocional para minimizar a resistência.

Segundo Warrick (2023), a resistência à mudança é um fator crítico que pode determinar o sucesso ou o fracasso das iniciativas de transformação organizacional. O autor reforça que o tema é estudado há mais de meio século e frequentemente visto como uma resposta natural às mudanças dinâmicas e imprevisíveis que as organizações enfrentam atualmente. A literatura sobre resistência destaca a importância de compreender suas causas e manifestações, que podem variar de reações visíveis a resistências mais sutis e compreender essa resistência não apenas é essencial para a eficácia das mudanças, mas também pode influenciar a sobrevivência e o crescimento das organizações em um ambiente em constante evolução (Warrick, 2023).

Apesar de não se colocar como uma teoria de resistência à mudança, a teoria de Rogers (2003) se insere neste tópico ao realizar o trabalho de identificar cinco categorias de adotantes (inovadores, primeiros adotantes, maioria inicial, maioria tardia e retardatários) e cinco características da inovação que influenciam sua adoção (vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentabilidade e observabilidade), destacando a relevância de comunicar de forma objetiva os benefícios da inovação e adaptar as estratégias de implementação às diferentes categorias de adotantes. Ao realizar esse trabalho, Rogers mostra como a resistência afeta a difusão da inovação e demonstra os fatores que auxiliam, o que contribui para o entendimento desse processo.

Ademais, a Escala de Resistência à Mudança (RTC), desenvolvida por Oreg (2003), é uma ferramenta de mensuração que identifica e avalia a resistência individual à mudança. A RTC escala divide a resistência em quatro dimensões principais: rotina (preferência por

rotinas e estruturas), resposta emocional (nível de estresse e desconforto causado pela mudança), foco na implicação (preocupação com as implicações pessoais da mudança) e resiliência cognitiva (capacidade de adaptar-se cognitivamente às mudanças).

A teoria da inércia organizacional, introduzida por Hannan e Freeman (1984), argumenta que as organizações tendem a resistir à mudança devido à complexidade e ao enraizamento de suas estruturas. Segundo esta teoria, a inércia organizacional é influenciada por fatores como a idade da organização, seu tamanho, complexidade estrutural e o grau de formalização dos processos. A teoria sugere que a mudança organizacional é frequentemente lenta e incremental, devido à dificuldade de alterar sistemas profundamente enraizados.

Fazendo uma breve contextualização entre as teorias citadas e cenário do presente estudo, nota-se que a aplicação destes pensamentos pode ser implementada para entender as causas e dinâmicas da resistência à inovação. Por exemplo, a teoria de difusão da inovação de Rogers auxilia a identificação das características da inovação que são mais relevantes para os diferentes grupos de funcionários. Assim como, a ERM de Oreg pode ser empregada para medir os níveis de resistência individual entre os colaboradores do hospital. Avançando, a teoria da inércia organizacional traz direcionamentos de como as estruturas e processos estabelecidos do hospital contribuem para a resistência à mudança.

2.5 GESTÃO DO SETOR HOSPITALAR

A gestão pública, como campo de estudo, engloba os princípios, técnicas e práticas utilizadas na administração de organizações governamentais e serviços públicos. Historicamente, a gestão pública passou por diversas transformações, refletindo mudanças nas demandas da sociedade e nas teorias administrativas predominantes. Desde os primórdios da administração pública, o Princípio da Eficiência tem sido uma pedra angular, enfatizando a utilização eficaz dos recursos públicos para alcançar os objetivos estabelecidos (Bresser-Pereira, 1996).

A cultura organizacional refere-se aos valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização. Dentre os diferentes tipos de cultura organizacional, destacam-se a cultura do poder, onde as decisões são centralizadas e baseadas em hierarquia; a cultura de papéis, que enfatiza a divisão de responsabilidades e funções; a cultura de tarefas, focada na eficiência e na realização de atividades específicas; e a cultura de pessoas, que valoriza o desenvolvimento pessoal e o trabalho em equipe (Fonseca *et al.*, 2019).

Ainda sobre a ótica de Fonseca *et al.* (2019) os quatro tipos de cultura organizacional - cultura do poder, cultura de papéis, cultura de tarefas e cultura de pessoas - representam diferentes abordagens e valores dentro de uma organização. Na cultura do poder, a hierarquia e o controle são enfatizados, enquanto na cultura de papéis, as funções e responsabilidades específicas são valorizadas. Por outro lado, na cultura de tarefas, o foco está na eficiência e na realização de atividades específicas, enquanto na cultura de pessoas, as relações interpessoais e o desenvolvimento pessoal são priorizados. Cada tipo de cultura tem suas próprias características distintas e influencia a maneira como as pessoas interagem e trabalham dentro da organização.

No contexto do poder público, a cultura organizacional frequentemente reflete a burocracia e a rigidez das estruturas hierárquicas, o que pode contribuir para a resistência à mudança. A resistência à mudança é uma reação natural de indivíduos e grupos quando confrontados com alterações em suas rotinas, processos ou estruturas organizacionais. A referida resistência pode ser atribuída a diversos fatores, incluindo a aversão ao desconhecido, o medo da perda de poder ou status e a falta de compreensão ou apoio por parte dos colaboradores (Natário; Rosa; Marques, 2022).

As organizações hospitalares no setor público desempenham um papel fundamental na prestação de serviços de saúde à população, oferecendo cuidados médicos, diagnósticos e tratamentos para uma variedade de condições médicas. No Brasil, o sistema de saúde é composto por uma combinação de instituições públicas e privadas, sendo os hospitais públicos responsáveis por atender uma grande parcela da população que depende exclusivamente do sistema público de saúde. Lima (2020) comenta que organizações enfrentam uma série de desafios, incluindo o atendimento a uma demanda crescente por serviços de saúde, a escassez de recursos financeiros e a necessidade de cumprir regulamentações governamentais rigorosas.

Segundo Andrade e Pinto (2022) a natureza do serviço de saúde no Brasil é caracterizada por uma diversidade de necessidades e demandas, refletindo a complexidade da sociedade brasileira. Os hospitais públicos frequentemente lidam com pacientes de diferentes faixas etárias, origens socioeconômicas e condições de saúde, o que requer uma abordagem multidisciplinar, eficaz e abrangente. Prestes (2019) explica que instituições hospitalares públicas são frequentemente responsáveis por oferecer serviços de saúde de alta complexidade, como cirurgias, tratamentos intensivos e atendimento de emergência, o que exige uma infraestrutura robusta e profissionais altamente qualificados.

Em um contexto de constante evolução e demandas crescentes, a inovação torna-se de suma importância para melhorar a eficiência, a qualidade e a acessibilidade dos serviços de saúde. A inovação no setor de saúde pode assumir várias formas, desde a adoção de novas tecnologias médicas e procedimentos cirúrgicos até a implementação de sistemas de informação e telemedicina.

O estudo de Nascimento (2022) apontou que o processo de gestão da inovação apresenta desafios específicos no contexto hospitalar público. Também foi pontuada a necessidade de equilibrar a introdução de novas práticas com as restrições orçamentárias e a resistência à mudança por parte dos profissionais de saúde como um aspecto a ser considerado por parte da gestão.

Portanto, compreender a natureza específica da organização hospitalar no setor público, juntamente com os desafios associados à inovação passa necessariamente pela literatura, para que sejam apontados diversos desafios enfrentados pelas organizações hospitalares no setor público, levando em consideração aspectos como a burocracia excessiva, a resistência cultural à mudança, a escassez de recursos financeiros e humanos, e a complexidade dos processos administrativos. Outrossim, há desafios específicos relacionados à implementação de novas tecnologias e práticas inovadoras, como a falta de infraestrutura adequada, a necessidade de treinamento contínuo dos funcionários e a integração de sistemas de informação (Andrade; Pinto, 2022).

2.6 ESTUDOS EMPÍRICOS ANTERIORES

A resistência à mudança no setor público de saúde tem sido objeto de diversos estudos ao longo dos anos, Gomes e Araújo (2005) conduziram uma investigação sobre a resistência à mudança em hospitais públicos no Brasil, destacando a importância de compreender as motivações e preocupações dos servidores para implementar mudanças eficazes. No bojo deste estudo foi identificado que a resistência estava frequentemente ligada a uma falta de compreensão sobre os benefícios das mudanças propostas e a preocupações sobre a estabilidade no emprego.

Em um estudo realizado por Natário, Rosa e Marques (2019), foi analisado como fatores organizacionais e pessoais impactam diretamente na resistência à inovação no setor público de saúde em Portugal. A pesquisa evidenciou que a cultura organizacional rígida e a falta de incentivos financeiros eram barreiras significativas à adoção de novas tecnologias e

práticas inovadoras. Somando-se a estes argumentos, a resistência era exacerbada por uma comunicação ineficaz entre gestores e funcionários.

Em 2021, um estudo conduzido por Legemann nos Estados Unidos teve como objeto a resistência à inovação tecnológica em hospitais públicos. O estudo revelou que a idade dos servidores era um fator a se considerar no processo de resistência, com profissionais mais experientes, e com mais idade, demonstrando maior relutância em adotar novas tecnologias. Nesta linha, pesquisa sugeriu que a familiaridade com tecnologias digitais e o treinamento adequado deveriam ser implementados para superar essa resistência.

Mais recentemente, Nascimento (2022) realizou uma pesquisa no Brasil que destacou a questão da produtividade no setor público de saúde como uma das principais causas de resistência à mudança. O estudo apontou que os servidores frequentemente enfrentam uma carga de trabalho intensa e demandas crescentes, o que pode levar à resistência à adoção de novas práticas ou tecnologias. A falta de incentivos ou reconhecimento também foi identificada como um fator desmotivador.

Lima (2023) analisou a resistência à mudança em um contexto específico de um hospital público em Manaus, no qual ressaltou que a falta de comunicação e envolvimento dos servidores no processo de mudança era uma barreira significativa. O autor recomendou que os gestores adotassem uma abordagem estratégica que incluísse o envolvimento ativo dos servidores, oferta de treinamento e apoio para aquisição de novas habilidades, além de uma comunicação clara e transparente sobre os objetivos e benefícios das mudanças propostas.

O estudo de Costa *et al.* (2020), por exemplo, resalta como a falta de recursos e a desigualdade na distribuição de leitos durante a pandemia de Covid-19 dificultaram a implementação de inovações no setor de saúde. Essa realidade ilustra um dos principais pontos de resistência que o seu estudo busca explorar: a falta de recursos e infraestrutura adequados, fatores que também podem estar presentes no hospital público do Rio Grande do Norte. A resistência à inovação pode estar ligada à insegurança dos servidores quanto ao suporte necessário para implementar novas tecnologias ou processos.

Além disso, a pesquisa de Campos e Canabrava (2020) sobre a atenção hospitalar durante a pandemia revela como a rigidez das estruturas organizacionais e a ausência de incentivos impactam negativamente a inovação em hospitais públicos. No seu estudo, que busca identificar os principais fatores que contribuem para a resistência à inovação, esses autores fornecem um exemplo claro de como a falta de incentivos e a cultura organizacional inflexível podem ser barreiras significativas para o sucesso de mudanças no setor administrativo de hospitais públicos.

Cardoso e Oliveira (2020) também oferecem uma perspectiva relevante ao discutir a adoção de tecnologias voltadas à redução de riscos em hospitais durante desastres. No seu caso, a resistência à mudança pode estar associada a uma baixa familiaridade com novas ferramentas e a uma falta de treinamento adequado, temas que o seu estudo aborda ao propor estratégias para minimizar essa resistência e incentivar uma cultura de abertura à inovação.

A pesquisa de Carvalho *et al.* (2024) sobre o clima organizacional em hospitais públicos destaca outro aspecto crucial para o seu trabalho: o impacto das relações interpessoais e da comunicação ineficaz entre gestores e servidores na resistência à mudança. Esse elemento é central na sua investigação, que propõe a análise de como a cultura organizacional e as especificidades do setor público afetam o processo de gestão da inovação. Como o estudo sugere, a promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e comunicativo pode ser uma estratégia essencial para minimizar a resistência e incentivar mudanças no hospital público em questão.

Por fim, Giovanella *et al.* (2021), ao analisarem a Estratégia Saúde da Família, revelam que a resistência à inovação também está presente nos níveis mais básicos do sistema de saúde, sendo exacerbada por uma falta de integração entre diferentes sistemas e políticas públicas. Essa visão complementa o seu estudo ao enfatizar que a resistência não se limita ao setor administrativo, mas pode estar enraizada em toda a organização hospitalar.

Dessa forma, os estudos correlatos enriquecem o seu trabalho, fornecendo uma base sólida para entender os diferentes fatores que influenciam a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público. Ao investigar o caso específico do hospital no Rio Grande do Norte, o seu estudo não só contribui para o campo acadêmico, mas também propõe estratégias práticas para gestores enfrentarem esse desafio e promoverem uma cultura mais inovadora e eficiente no setor público de saúde.

A resistência à inovação no setor público de saúde, tema central do seu estudo, reflete um problema amplamente discutido em pesquisas anteriores, que evidenciam como fatores organizacionais, culturais e pessoais podem afetar a implementação de mudanças. No contexto do seu trabalho, que investiga especificamente o setor administrativo de um hospital público no Rio Grande do Norte, esses desafios tornam-se ainda mais complexos, pois a estrutura burocrática e a cultura organizacional rígida tipicamente associadas a instituições públicas podem intensificar a resistência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção detalha a abordagem metodológica adotada no presente estudo, enfatizando a caracterização da pesquisa, as técnicas utilizadas para coleta e análise de dados, bem como os participantes da pesquisa. Tais elementos foram fundamentais para alcançar tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos propostos.

3.1 TIPO DA PESQUISA

A pesquisa em questão foi de natureza descritiva, buscando identificar os principais fatores que contribuem para a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público no Rio Grande do Norte e propor estratégias para superar essa resistência, promovendo mudanças e melhorias na gestão hospitalar. Quanto à abordagem do problema, adotou-se uma abordagem qualitativa para uma compreensão abrangente do fenômeno estudado.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes desta pesquisa foram gestores e servidores do setor administrativo de um hospital público no Rio Grande do Norte. A seleção dos participantes foi realizada de maneira criteriosa, de modo a obter uma amostra diversificada tanto em setores, quanto em estrutura de poder. Foram incluídos na pesquisa 3 gestores hospitalares, especificamente aqueles que ocupam cargos de diretoria ou coordenação, como Diretor Administrativo, Coordenador de Recursos Humanos e Coordenador de Tecnologia da Informação. Tais gestores foram escolhidos por sua responsabilidade direta na tomada de decisões e implementação de inovações no ambiente hospitalar.

Além dos gestores, foram feitas revistas com 6 servidores do setor administrativo. A seleção destes servidores teve como critérios a diferença de idade e tempo de serviço. Assim, a amostra foi composta por servidores com menos de 5 anos de serviço, entre 5 e 15 anos de serviço, e mais de 15 anos de serviço, além de considerar diferentes faixas etárias, de modo a capturar a amplitude de experiências e atitudes em relação à inovação.

Os critérios de inclusão para os participantes foram: gestores que ocupem cargos de liderança direta no setor administrativo do hospital e servidores administrativos que estejam em serviço ativo no hospital por pelo menos 1 ano. Foi garantida a diversidade de idade e

tempo de serviço entre os servidores administrativos. Por outro lado, os critérios de exclusão foram: gestores e servidores que estejam de licença ou afastados do trabalho durante o período da pesquisa, bem como novos contratados com menos de 1 ano de serviço no hospital.

A metodologia detalhada e a definição clara dos participantes foram essenciais para garantir a validade e a confiabilidade dos dados coletados. Com esses critérios, espera-se obter uma visão abrangente e detalhada sobre as percepções e experiências em relação à inovação no ambiente hospitalar.

Por fim, conforme o parágrafo único do artigo 1º da Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) no Brasil, as pesquisas de caráter consultivo, que garantem o anonimato dos participantes e a confidencialidade das respostas, como foi o caso deste estudo, não necessitam de análise ética pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e pelo Conselho Nacional de Comissão de Ética em Pesquisa (CONEP).

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados nesta pesquisa foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, guiadas por um roteiro de entrevista composto por um total de 12 questões, distribuídas em quatro blocos temáticos. Cada bloco abordou aspectos específicos relacionados à resistência à inovação no ambiente hospitalar, incluindo percepção dos desafios, fatores pessoais e organizacionais de resistência, impacto da resistência na prática diária e sugestões para superação desses desafios.

O roteiro de entrevista foi elaborado com base na Teoria da Inércia Organizacional de Hannan e Freeman (1984), no estudo *Barriers and Resistance to Innovation* de Nisbet e Collins (1978), utilizando como instrumento, também, a Teoria de Difusão da Inovação, de Rogers (2003), que proporcionou um entendimento aprofundado sobre como as inovações foram recebidas e disseminadas na organização. As questões foram abertas, viabilizando que os participantes expressem suas opiniões e experiências de maneira livre e detalhada.

Para garantir a ética e a privacidade dos participantes, todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme modelo apresentado no Apêndice C, que detalha os objetivos da pesquisa, o procedimento de gravação das entrevistas, o armazenamento dos dados e a garantia de confidencialidade. Ademais, foi obtida a carta de anuência da instituição hospitalar, conforme modelo apresentado no Apêndice B.

As entrevistas, que tem a sua estrutura representada pelo Quadro 2, foram realizadas de forma presencial e foram gravadas, com o consentimento prévio dos participantes, para posterior transcrição e análise. Todas as gravações foram armazenadas de maneira segura, em um dispositivo criptografado, e utilizadas exclusivamente para fins desta pesquisa. Após a transcrição, os dados foram analisados qualitativamente utilizando o software Atlas.ti, na versão *Free Trial for web*, para a sistematização do conteúdo.

Quadro 1. Estrutura das questões de pesquisa

Blocos/Questões	Objetivo
Bloco 1 (Questões 1 a 3)	Investiga como fatores específicos contribuem para a resistência à inovação, incluindo a percepção dos participantes e os desafios enfrentados (Rogers, 2003).
Bloco 2 (Questões 4 a 6)	Analisa como as características e a estrutura da organização hospitalar influenciam a gestão da inovação, considerando os benefícios e as despesas associadas à participação na pesquisa (Andrade, 2022).
Bloco 3 (Questões 7 a 9)	Examina as causas principais da resistência à mudança, considerando aspectos de sigilo, privacidade e possíveis danos decorrentes da participação na pesquisa (Rogers, 2003).
Bloco 4 (Questões 10 a 12)	Incluir perguntas focadas na identificação e proposição de estratégias para superar a resistência à inovação e promover uma cultura positiva de mudança (Giacomini Filho, Goulart e Caprino, 2007).

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

No primeiro bloco, os participantes responderam a três questões que visam investigar sua definição de inovação, exemplos de iniciativas inovadoras no setor administrativo do hospital e a receptividade dos colegas de trabalho à inovação. No segundo bloco, os participantes responderam a três questões que exploram os principais fatores que contribuem para a resistência à inovação, incluindo a influência da idade dos servidores e outros aspectos relevantes. Já no terceiro bloco, os participantes respondem a três questões que buscam compreender como a resistência à inovação afeta o desempenho e a eficiência do setor administrativo do hospital, bem como identificar os principais desafios enfrentados durante tentativas de implementação de mudanças. Por fim, no quarto bloco, os participantes responderam a três questões que visou obter sugestões de estratégias para superar a resistência

à inovação, incluindo ações que a gestão pode adotar para promover uma cultura de inovação e mudança positiva no ambiente de trabalho.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados coletados foi realizado por meio de análise de conteúdo temática, uma técnica qualitativa que permite identificar, categorizar e interpretar temas e padrões emergentes nas transcrições das entrevistas. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo temática é uma metodologia composta pela organização sistemática dos dados em categorias, facilitando a interpretação e compreensão do fenômeno estudado.

As entrevistas foram transcritas integralmente e analisadas com o auxílio do software Atlas.ti, que oferece ferramentas avançadas para codificação e análise qualitativa, gerando figuras ao final que ajudam na representação gráfica dos resultados. O processo de análise envolveu várias etapas, incluindo a leitura atenta das transcrições, a identificação de unidades de significado e a categorização dessas unidades em temas relevantes, sendo estes: inovações recentes no setor administrativo; fatores para resistência à inovação; impacto da resistência; sugestões para superar a resistência. Tais temáticas foram agrupadas de acordo com as percepções, opiniões e experiências dos participantes em relação à resistência à inovação no ambiente hospitalar. A integração dos dados qualitativos permitiu uma compreensão embasada dos fatores que influenciam a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público no Rio Grande do Norte. Devido à limitação na edição de gráficos no Atlas.ti, os mesmos foram gerados e refeitos com os mesmos dados pelo Microsoft Excel para possibilitar melhor visualização.

4 ANÁLISE SITUACIONAL: RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, foram analisados e discutidos os principais resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com servidores do setor administrativo, com o objetivo de entender os desafios enfrentados na implementação de inovações e os fatores que contribuem para a resistência às mudanças. A análise foi realizada por meio do método de análise de conteúdo por frequência, seguindo a abordagem de Bardin (2011), que permitiu a categorização das respostas em quatro grandes temas, como demonstra o Quadro 2:

Quadro 2. Grupos de categorizações

Inovações recentes no setor administrativo;
Fatores para resistência à inovação;
Impactos da resistência;
Sugestões para superar a resistência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O processo de codificação e categorização dos dados viabilizou identificar tendências e padrões de comportamento entre os entrevistados, revelando como as inovações são percebidas no ambiente de trabalho e as principais barreiras que limitam sua aceitação. Os resultados evidenciam uma diversidade de percepções e experiências relacionadas às mudanças introduzidas, com ênfase nas inovações tecnológicas e organizacionais que têm transformado a rotina dos servidores públicos.

As categorias determinadas no estudo viabilizam a pesquisa alcançar seus objetivos, trazendo percepções do que os servidores entendem por inovação, assim como a resistência e como ela impacta o seu trabalho, trazendo, por fim, sugestões individuais para a maior aceitação das inovações, maximizando as melhorias que as mesmas se propõem a trazer. Para atender esses objetivos, foi necessário um criterioso trabalho na análise de conteúdo que exigiu uma distinção entre três níveis de impacto das inovações no ambiente de trabalho, assim como representa o Quadro 3:

Quadro 3. Níveis de impacto

Mudança;
Melhorias;
Introdução de algo novo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ademais, foram analisadas as diferentes formas de resistência, tanto individuais quanto organizacionais, e seus impactos sobre a equipe e o serviço público. Por fim, as sugestões oferecidas pelos entrevistados para superar a resistência à inovação foram categorizadas, destacando a importância do incentivo entre colegas e da formação de uma cultura organizacional mais aberta à mudança.

A inclusão de gráficos e quadros gerados a partir da análise dos dados tem como objetivo facilitar a compreensão visual das informações coletadas. Esses elementos permitem observar com clareza a frequência com que determinados temas foram mencionados pelos entrevistados e a relevância de cada um no contexto da resistência à inovação. Por exemplo, os gráficos podem mostrar quais fatores de resistência (como falta de familiaridade com novas tecnologias ou preocupações com a carga de trabalho) foram mais citados, permitindo uma visão embasada das preocupações centrais. Quanto aos mapas de frequência, quanto maior a área ocupada no mapa, mais frequentes foram as menções ao código.

Os quadros podem resumir as principais sugestões oferecidas pelos entrevistados para superar a resistência à inovação, categorizando as respostas de maneira organizada. Com essa abordagem visual, é possível identificar tendências e padrões nos dados qualitativos, oferecendo uma visão mais clara sobre como a resistência à inovação se manifesta no ambiente hospitalar e quais soluções podem ser mais eficazes.

A seguir, esses subtópicos serão discutidos em detalhes, à luz das evidências extraídas dos gráficos e quadros, o que permitirá uma análise mais profunda e fundamentada sobre cada aspecto identificado.

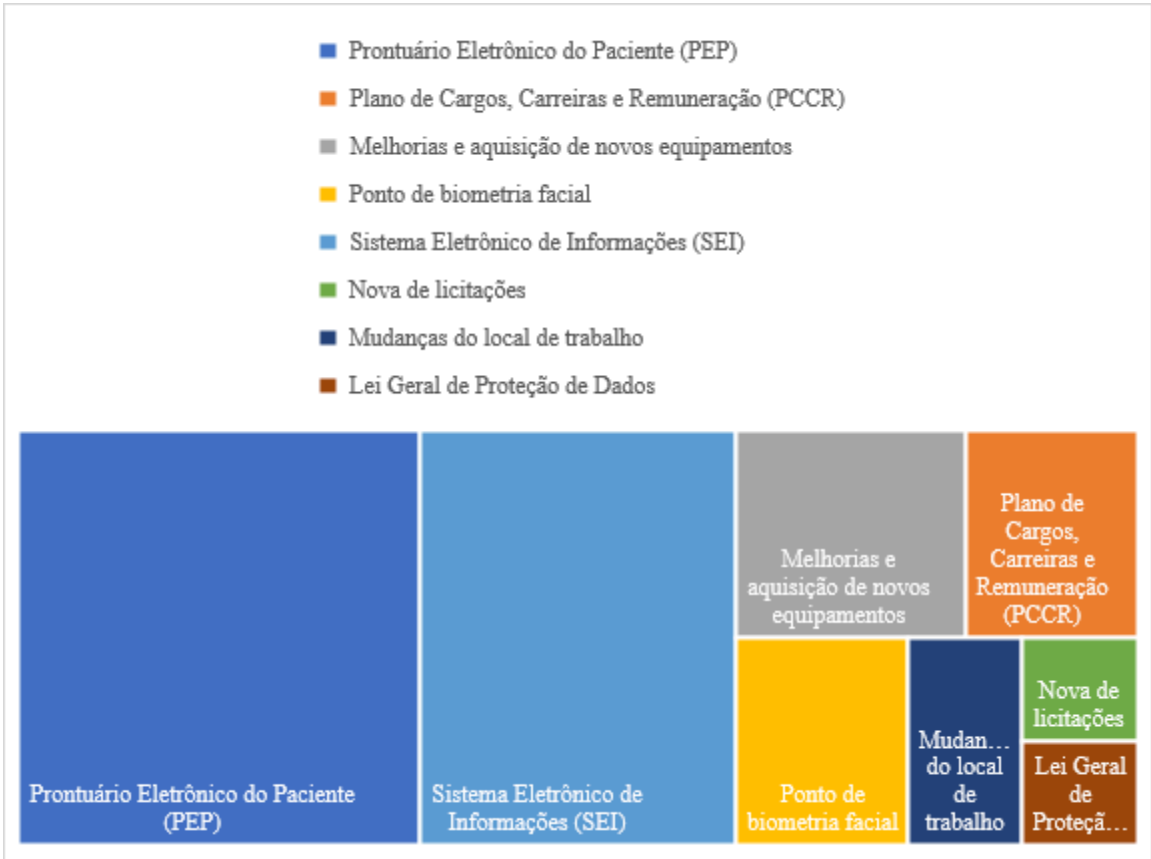
4.1 INOVAÇÕES RECENTES NO SETOR ADMINISTRATIVO

O setor administrativo do hospital público do Rio Grande do Norte tem enfrentado um processo de modernização, refletindo um esforço contínuo para otimizar suas operações e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Entre as inovações mais relevantes introduzidas recentemente, destacam-se o Prontuário Eletrônico do Paciente (PEP) e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Essas tecnologias têm impacto na transformação dos processos administrativos e na gestão das informações no hospital.

O Gráfico 1 mostra que o Prontuário Eletrônico do Paciente (PEP) e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) são as inovações mais citadas pelos entrevistados, com 14 e 11 menções, respectivamente, destacando sua importância no contexto administrativo do hospital. Outras inovações, como melhorias e aquisição de novos equipamentos (4 menções) e

o ponto de biometria facial (3 menções), também são relevantes, mas com menor frequência. O Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) e mudanças no local de trabalho foram mencionados menos frequentemente (3 e 2 vezes, respectivamente), enquanto a nova licitação e a Lei Geral de Proteção de Dados foram citadas apenas uma vez, indicando menor impacto ou relevância atual.

Gráfico 1. Resultados da categoria “inovação recentes no setor administrativo”



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti (2024)

O Prontuário Eletrônico do Paciente (PEP) representa uma das mudanças mais substanciais no ambiente hospitalar. Essa ferramenta foi implementada com o objetivo de centralizar todas as informações dos pacientes em um formato digital, substituindo os antigos prontuários físicos. A integração do PEP visa não apenas a redução do uso de papel, mas também a facilitação do acesso às informações clínicas e administrativas dos pacientes. A análise das entrevistas revela que, embora o PEP tenha sido amplamente aceito por seus benefícios, como a agilidade no acesso aos dados e a melhoria na comunicação entre os profissionais de saúde, a transição não foi isenta de desafios.

Muitos entrevistados relataram dificuldades na adaptação ao novo sistema, principalmente devido à necessidade de familiarização com a nova interface e a mudança nos procedimentos diários. Além disso, a integração do PEP com outros sistemas hospitalares e a adequação às rotinas estabelecidas inicialmente apresentaram obstáculos.

O treinamento inadequado ou insuficiente para a equipe também foi um ponto crítico, demonstrando a importância de uma estratégia de capacitação robusta durante a implementação de inovações.

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), por sua vez, foi introduzido para digitalizar e gerenciar os processos administrativos do hospital, promovendo a tramitação eletrônica de documentos e a comunicação interna mais eficiente. O SEI foi concebido para substituir o fluxo de trabalho baseado em papel, facilitando a gestão e a transparência dos processos administrativos.

De acordo com as respostas dos entrevistados, o SEI se mostrou como um destaque nas iniciativas inovadora trazidas para a realidade recente do setor administrativo. Foi apontado que sistema trouxe benefícios notáveis, como a redução do uso de papel e o aumento da agilidade nos processos administrativos. A capacidade de acessar e acompanhar processos em tempo real foi amplamente valorizada pelos funcionários. Contudo, também foram observadas preocupações relacionadas à segurança e à privacidade das informações no ambiente digital, o que gerou resistência inicial por parte de alguns servidores. A adaptação ao SEI exigiu um esforço considerável, e as dificuldades encontradas durante o processo de transição ressaltam a necessidade de uma abordagem cuidadosa e um suporte contínuo durante a fase de implementação.

No processo de classificação, essas inovações de acordo com as definições de mudança, melhoria e algo novo, observa-se que tanto o PEP quanto o SEI representam mudanças na forma de operar o setor administrativo, substituindo ferramentas e processos antigos por novas tecnologias. As mudanças foram realizadas com o intuito de melhorar a eficiência e a eficácia, mas não alteraram fundamentalmente as funções realizadas. A introdução desses sistemas também pode ser vista como uma melhoria dos processos existentes, refletindo um avanço na gestão das informações e na redução do uso de recursos físicos. No entanto, as inovações também introduzem uma nova realidade, criando um novo padrão de operação que vai além da simples substituição de processos anteriores.

Enquanto o PEP e o SEI têm mostrado um potencial para transformar positivamente o setor administrativo do hospital, a resistência à mudança e as dificuldades de adaptação persistem como desafios relevantes. A aceitação dessas inovações é fundamental para o

sucesso das implementações, e a compreensão dos obstáculos enfrentados pelos servidores é basilar para desenvolver estratégias eficazes que promovam uma transição mais suave e uma adoção mais ampla das novas tecnologias. As experiências relatadas pelos participantes evidenciam a necessidade de um suporte contínuo e um planejamento detalhado para a implementação de inovações, a fim de maximizar seus benefícios e minimizar os impactos negativos.

A modernização do setor administrativo no hospital público do Rio Grande do Norte tem sido notável, refletindo um esforço contínuo para otimizar operações e melhorar a qualidade dos serviços. Entre as principais inovações, o Prontuário Eletrônico do Paciente (PEP) e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) se destacam por seu impacto.

O PEP, ao centralizar informações dos pacientes em formato digital, oferece vantagens substanciais, como a redução do uso de papel e a facilitação do acesso às informações (Andrade, 2022). Esta tecnologia não apenas melhora a comunicação entre profissionais de saúde, mas também aumenta a agilidade no acesso aos dados clínicos e administrativos. No entanto, a implementação do PEP enfrentou desafios, incluindo resistência à mudança e dificuldades de adaptação, como observado nas entrevistas.

O SEI, por sua vez, contribui para a gestão documental e processual, oferecendo maior eficiência e transparência nos processos administrativos (Andrade; Pinto, 2022). A análise dos dados revela que, embora ambas as inovações sejam amplamente aceitas por seus benefícios, a transição para essas tecnologias não foi isenta de dificuldades. A resistência à mudança e a necessidade de adaptação contínua são desafios importantes a serem enfrentados para garantir o sucesso das implementações (Carvalho, 2024).

Outras inovações, como melhorias em equipamentos e novos sistemas de biometria facial, também têm sido relevantes, embora com menor frequência em comparação com o PEP e o SEI (Campos; Canabrava, 2020). O Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) e a Lei Geral de Proteção de Dados, apesar de sua importância, foram mencionados com menor frequência, indicando uma menor relevância atual (Cardoso; Oliveira, 2020).

O impacto positivo do PEP e do SEI no setor administrativo é notório, mas a resistência à mudança e a adaptação contínua são desafios que precisam ser superados para maximizar os benefícios dessas inovações (Giovannella, 2021).

As inovações tecnológicas são fundamentais para a modernização da administração hospitalar, promovendo maior eficiência nos processos e melhoria da qualidade do atendimento. O impacto dessas tecnologias vai além de novos dispositivos médicos, abrangendo a otimização de processos administrativos e clínicos. Entre as inovações mais

relevantes estão o Prontuário Eletrônico do Paciente (PEP), os sistemas de gestão hospitalar e a telemedicina, que têm transformado a maneira como os serviços de saúde são organizados e entregues.

O Prontuário Eletrônico do Paciente é uma das inovações mais impactantes no ambiente hospitalar, permitindo a centralização das informações clínicas dos pacientes de maneira segura e acessível. Conforme destacado por Silva e Pereira (2021), a utilização do PEP tem contribuído significativamente para a redução de erros médicos, uma vez que todas as informações do paciente estão disponíveis de forma clara e organizada. A facilidade de acesso ao histórico médico, exames e tratamentos prévios também promove uma tomada de decisão mais rápida e eficaz por parte dos profissionais de saúde.

Ademais, o PEP melhora a comunicação entre diferentes áreas do hospital e outras instituições de saúde, o que é essencial para garantir a continuidade dos cuidados ao paciente. Ao integrar os dados em um único sistema, os profissionais podem acompanhar o progresso do tratamento e ajustar as intervenções conforme necessário, conforme apontam estudos recentes (Silva; Pereira, 2021). Dessa forma, a eficiência do atendimento hospitalar é aumentada, reduzindo o tempo de internação e os custos associados.

Um avanço tecnológico que tem transformado a administração hospitalar é a telemedicina. De acordo com Borges (2022), essa tecnologia tem permitido que pacientes em regiões remotas tenham acesso a consultas médicas especializadas sem a necessidade de deslocamento. Isso tem sido especialmente útil em áreas rurais, onde a falta de infraestrutura de saúde adequada pode ser um obstáculo significativo ao atendimento médico.

A telemedicina também reduz a superlotação em hospitais e unidades de saúde, permitindo que casos de baixa complexidade sejam atendidos de forma remota, liberando espaço e recursos para pacientes com condições mais graves. Neste sentido, a tecnologia permite o monitoramento contínuo de pacientes com doenças crônicas, promovendo uma gestão mais eficaz de suas condições de saúde, conforme sugerido por Borges (2022). Assim, essa inovação tem proporcionado uma maneira mais acessível e eficaz de atender à crescente demanda por serviços de saúde.

Os sistemas de gestão hospitalar, como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), têm sido essenciais para integrar e otimizar os processos administrativos nos hospitais. Costa e Almeida (2021) destacam que esses sistemas permitem uma gestão mais eficiente dos recursos, desde a alocação de pessoal até o controle de estoques e o planejamento financeiro. Com a automação desses processos, é possível reduzir o tempo gasto em tarefas burocráticas, permitindo que os gestores foquem em áreas críticas da operação hospitalar.

Esses sistemas também promovem a transparência e a responsabilidade, facilitando o controle de qualidade e o cumprimento de normas regulatórias. A possibilidade de gerar relatórios detalhados sobre o desempenho hospitalar, como o tempo de internação e a taxa de ocupação dos leitos, permite aos gestores identificar áreas que necessitam de melhorias e implementar estratégias mais eficazes. Segundo Costa e Almeida (2021), a utilização dessas ferramentas resulta em uma administração hospitalar mais ágil e orientada por dados, gerando resultados mais positivos tanto para os pacientes quanto para a instituição.

Apesar dos benefícios inegáveis, a adoção de inovações tecnológicas na administração hospitalar enfrenta alguns desafios. Andrade (2022) argumenta que a resistência à mudança é um dos maiores obstáculos para a implementação dessas tecnologias. Muitos profissionais de saúde, especialmente os que estão há mais tempo na profissão, podem ter dificuldade em se adaptar a novos sistemas e processos digitais. Ademais, a falta de capacitação adequada pode comprometer a eficiência e a efetividade das ferramentas tecnológicas.

Se faz necessário mencionar o custo elevado de implementação e manutenção dessas inovações. Segundo Andrade (2022), muitas instituições de saúde, especialmente as de pequeno e médio porte, enfrentam dificuldades financeiras para adquirir e atualizar sistemas de gestão e dispositivos tecnológicos. Embora os benefícios de longo prazo superem os custos iniciais, o investimento inicial pode ser proibitivo para hospitais que operam com orçamentos limitados.

Em contrapartida, com o planejamento adequado e a capacitação dos profissionais, esses desafios podem ser superados. É essencial que as instituições invistam em treinamentos e promovam uma cultura de inovação entre seus colaboradores, garantindo que todos os envolvidos estejam preparados para utilizar as novas tecnologias de forma eficaz (Andrade, 2022).

Os benefícios a longo prazo das inovações tecnológicas na administração hospitalar são vastos. Além de melhorar a eficiência operacional, essas tecnologias contribuem diretamente para a qualidade do atendimento ao paciente. A utilização de dados e análises avançadas permite que os gestores hospitalares ajustem suas estratégias com base em evidências, tornando o ambiente de saúde mais seguro e eficiente. Conforme argumentam Costa e Almeida (2021), a automatização dos processos hospitalares reduz os custos operacionais, propiciando uma maior qualidade de vida para os pacientes, ao melhorar o atendimento e reduzir os erros médicos.

Outro benefício é a possibilidade de personalização do atendimento, com base nas necessidades específicas de cada paciente. A análise de grandes volumes de dados médicos

possibilita a criação de planos de tratamento individualizados, que podem ser ajustados de acordo com as respostas clínicas do paciente (Costa; Almeida, 2021). Essa abordagem personalizada não só melhora os resultados clínicos, mas também aumenta a satisfação dos pacientes com o atendimento recebido.

As inovações tecnológicas influenciam na modernização da administração hospitalar. O Prontuário Eletrônico do Paciente, os sistemas de gestão hospitalar e a telemedicina são exemplos de como a tecnologia pode transformar a maneira como os hospitais operam, aumentando a eficiência e melhorando a qualidade dos cuidados com os pacientes. Embora existam desafios na implementação dessas inovações, como resistência à mudança e altos custos, os benefícios a longo prazo são claros. A adoção de tecnologias hospitalares não só otimiza os processos administrativos, mas também garante um atendimento mais seguro e eficaz, resultando em uma melhoria significativa nos serviços de saúde (Borges, 2022).

4.2 FATORES PARA RESISTÊNCIA

A resistência à inovação é um fenômeno multifacetado que pode ser influenciado por uma série de fatores individuais e organizacionais. No contexto do hospital público do Rio Grande do Norte, diversos elementos contribuíram para a resistência às inovações recentes, como o Prontuário Eletrônico do Paciente (PEP) e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). A análise dos dados coletados revela que os principais fatores de resistência se agrupam em quatro categorias: comodidade, cultura organizacional, desmotivação com o trabalho e posição de poder.

O Gráfico 2 ilustra os principais fatores que contribuem para a resistência à inovação no setor administrativo do hospital. A cultura organizacional é o fator mais frequentemente citado, com 13 menções, indicando que as normas e valores compartilhados no ambiente de trabalho têm impacto na resistência. Os fatores relacionados à comodidade, maior tempo de serviço e proximidade de fim de carreira, e falta de habilidade/conhecimento são também predominantes, cada um com 8 menções, sugerindo que o conforto com o status quo, o tempo de serviço e a falta de formação adequada influenciam fortemente a resistência. A idade é mencionada em 7 ocasiões, apontando que a resistência pode estar relacionada à faixa etária dos colaboradores. Outras questões, como o receio de aumento de carga de trabalho (5 menções) e a desmotivação com o trabalho (3 menções), também são notáveis, mas com menor frequência. Os fatores relacionados a posição de poder, falta de capacitação,

equipamento desfasado, e o receio de ser substituído pela inovação, cada um com 2 menções, têm um impacto menor, mas ainda relevante na resistência observada.

Gráfico 2. Resultados da categoria “fatores para resistência”



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti (2024)

Comodidade é um fator predominante entre os servidores que relataram resistência individual à inovação. Muitos funcionários expressaram uma preferência pelo status quo, enfatizando a dificuldade em alterar rotinas estabelecidas e a resistência a aprender novas ferramentas e processos. A comodidade, nesse contexto, refere-se à facilidade de continuar com métodos familiares e ao desconforto gerado pela necessidade de adaptação a novos

sistemas. Esse tipo de resistência é frequentemente associado à sensação de insegurança e ao medo de que a inovação possa prejudicar o desempenho ou aumentar a carga de trabalho.

Cultura organizacional emerge como um fator crítico na resistência coletiva à inovação. A análise revelou que a forma como a inovação é recebida e implementada pode estar profundamente enraizada na cultura organizacional do hospital. Em muitas situações, a resistência é exacerbada por uma cultura que valoriza a tradição e resiste a mudanças, mesmo quando essas mudanças são benéficas. A falta de uma cultura de inovação e a ausência de incentivos para adotar novas práticas podem criar um ambiente onde as mudanças são vistas com desconfiança e ceticismo. Isso é particularmente evidente em um ambiente onde as práticas e procedimentos tradicionais têm sido estabelecidos ao longo de muitos anos, tornando a introdução de inovações uma tarefa difícil.

Desmotivação com o trabalho é outro fator expressivo identificado na resistência à inovação. Muitos servidores apontaram que a falta de reconhecimento, a insatisfação com o trabalho e a ausência de oportunidades de crescimento podem levar à rejeição de novas iniciativas. A desmotivação não apenas afeta a disposição dos funcionários em aceitar mudanças, mas também contribui para um ambiente de trabalho negativo onde as inovações são percebidas como mais um fator de estresse em um cenário já desafiador. A falta de satisfação com o trabalho e a percepção de que as inovações não trazem benefícios pessoais ou profissionais podem gerar resistência.

Posição de poder é um fator que revela a influência das hierarquias e dos cargos dentro da organização. A resistência à inovação também varia com base na posição de poder dos indivíduos envolvidos. Cargos mais altos podem apresentar resistência diferente comparado aos funcionários em posições mais baixas. Isso ocorre porque aqueles em posições de liderança têm mais controle sobre a implementação e podem resistir a mudanças que ameaçam suas práticas estabelecidas ou seu status. Por outro lado, funcionários em níveis mais baixos podem sentir-se desmotivados a adotar novas práticas se perceberem que essas mudanças não serão apoiadas adequadamente pelos líderes ou se sentirem que suas opiniões não são consideradas.

Esses fatores interagem de maneiras complexas, influenciando a forma como as inovações são recebidas e implementadas no hospital. A resistência à inovação não pode ser atribuída a um único fator, mas deve ser entendida como o resultado de uma combinação de fatores individuais e organizacionais. Compreender esses fatores é de suma importância para desenvolver estratégias eficazes que possam mitigar a resistência e facilitar a adoção bem-sucedida de novas tecnologias e processos no ambiente hospitalar. A abordagem para

superar essa resistência deve levar em conta as diferentes dimensões envolvidas e buscar soluções que abordem tanto as preocupações individuais quanto as questões culturais e estruturais da organização.

A resistência à inovação é um fenômeno multifacetado, influenciado por diversos fatores individuais e organizacionais. No hospital público do Rio Grande do Norte, a resistência à adoção de tecnologias como o PEP e o SEI pode ser atribuída a quatro categorias principais: comodidade, cultura organizacional, desmotivação e posição de poder.

A cultura organizacional é o fator mais frequentemente citado, refletindo a influência das normas e valores compartilhados no ambiente de trabalho sobre a resistência à mudança (Coch; French Jr., 1948). A resistência é frequentemente associada ao conforto com o status quo e à falta de habilidades ou conhecimento necessários para utilizar novas tecnologias (Dias, 2023). A idade também desempenha um papel, sugerindo que a resistência pode estar relacionada à faixa etária dos colaboradores (Costa, 2020).

A resistência também pode ser atribuída ao receio de aumento de carga de trabalho e à desmotivação com o trabalho, embora esses fatores sejam menos frequentes (Gomes; Araújo, 2005). A posição de poder, a falta de capacitação e o receio de substituição pela inovação, apesar de mencionados com menor frequência, também contribuem para a resistência (Hannan; Freeman, 1984).

Entender esses fatores é muito relevante para desenvolver estratégias que possam mitigar a resistência. A resistência não é causada por um único fator, mas resulta da interação de múltiplos elementos individuais e organizacionais.

A resistência cultural à inovação é um dos principais desafios enfrentados na adoção de novas tecnologias em diversas áreas, especialmente na administração hospitalar. Trata-se de um fenômeno que ocorre quando indivíduos ou grupos dentro de uma organização relutam em aceitar ou implementar mudanças tecnológicas. Esse comportamento muitas vezes está ligado a fatores como o medo do desconhecido, a falta de compreensão das novas ferramentas, a preocupação com a substituição de mão de obra e a resistência à quebra de rotinas já estabelecidas.

De acordo com Andrade (2022), a resistência cultural surge principalmente entre os profissionais que estão há muito tempo no setor de saúde, sendo que muitos preferem continuar utilizando métodos tradicionais, aos quais já estão habituados. Esses profissionais podem ver as inovações como uma ameaça à sua autonomia ou à sua expertise, uma vez que novas ferramentas frequentemente exigem a aquisição de novos conhecimentos e habilidades.

Essa percepção negativa pode atrasar a implementação de tecnologias que são essenciais para a modernização e otimização dos processos hospitalares.

A cultura organizacional impacta no grau de aceitação ou resistência às inovações tecnológicas. Organizações que promovem uma cultura de aprendizado contínuo, adaptação e inovação tendem a enfrentar menos resistência por parte de seus colaboradores. Segundo Costa e Almeida (2021), quando a cultura organizacional valoriza o treinamento e o desenvolvimento profissional, os funcionários se sentem mais seguros e capacitados para adotar novas tecnologias, pois sabem que receberão suporte adequado durante o processo de transição.

Por outro lado, em instituições onde a cultura organizacional é mais rígida e conservadora, a introdução de novas ferramentas e sistemas tecnológicos tende a ser vista com desconfiança. Funcionários podem temer que a tecnologia venha a substituir sua função ou torná-los obsoletos, levando a um clima de insegurança e resistência. Como resultado, a inovação se torna lenta, e o potencial das novas tecnologias para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços hospitalares não é totalmente aproveitado.

Para superar a resistência cultural à inovação, é necessário adotar uma abordagem estratégica, que envolva tanto a gestão quanto os colaboradores da instituição. Andrade (2022) destaca a importância de um processo de mudança gradual, onde a transição para novas tecnologias seja feita de maneira planejada e com etapas bem definidas. Essa abordagem permite que os colaboradores se adaptem ao novo ambiente de trabalho sem sentir que estão sendo pressionados a abandonar imediatamente seus métodos tradicionais.

A capacitação dos profissionais também é um fator essencial. Investir em treinamentos que esclareçam as vantagens e o funcionamento das novas tecnologias ajuda a reduzir o medo do desconhecido e a aumentar a confiança dos profissionais no uso das ferramentas digitais. Deste modo, a comunicação clara e transparente entre gestores e colaboradores pode dissipar mal-entendidos e esclarecer que a inovação tecnológica visa complementar o trabalho humano, não o substituir (Costa; Almeida, 2021).

Outra estratégia relevante é a criação de um ambiente colaborativo, onde os profissionais de saúde possam participar do processo de inovação. Quando os colaboradores são incluídos no desenvolvimento e na implementação de novas tecnologias, eles se sentem valorizados e parte integrante das mudanças, o que reduz a resistência e aumenta a aceitação. Como sugerem Borges (2022), envolver os funcionários na fase de testes de novos sistemas, por exemplo, permite que eles deem feedback e sintam que suas opiniões são levadas em consideração.

A liderança é um aspecto central na superação da resistência cultural à inovação. Líderes que promovem uma visão clara sobre os benefícios da tecnologia e que são capazes de inspirar confiança em suas equipes conseguem reduzir significativamente a resistência. Segundo estudos realizados por Costa e Almeida (2021), líderes que se posicionam como agentes de mudança, promovendo o diálogo aberto e incentivando a troca de ideias, conseguem conduzir seus times com mais eficiência durante períodos de transição tecnológica.

Outrossim, a liderança deve ser exemplo no uso das novas tecnologias, demonstrando seu comprometimento com o processo de inovação. Quando gestores e líderes adotam as ferramentas digitais no dia a dia e promovem uma cultura de adaptação às novas tecnologias, os colaboradores tendem a seguir esse exemplo. Dessa forma, a liderança se torna um elemento catalisador para a mudança, contribuindo diretamente para a aceitação das inovações por toda a equipe (Costa; Almeida, 2021).

A resistência cultural à inovação é um obstáculo significativo na modernização da administração hospitalar, mas pode ser superada com estratégias adequadas de gestão e liderança. Investir na capacitação dos profissionais, promover uma cultura organizacional aberta à mudança e envolver os colaboradores no processo de implementação tecnológica são passos essenciais para garantir o sucesso das inovações. Assim, apesar das dificuldades iniciais, é possível criar um ambiente propício para a adoção de tecnologias que otimizem os processos hospitalares e melhorem a qualidade dos serviços prestados (Andrade, 2022).

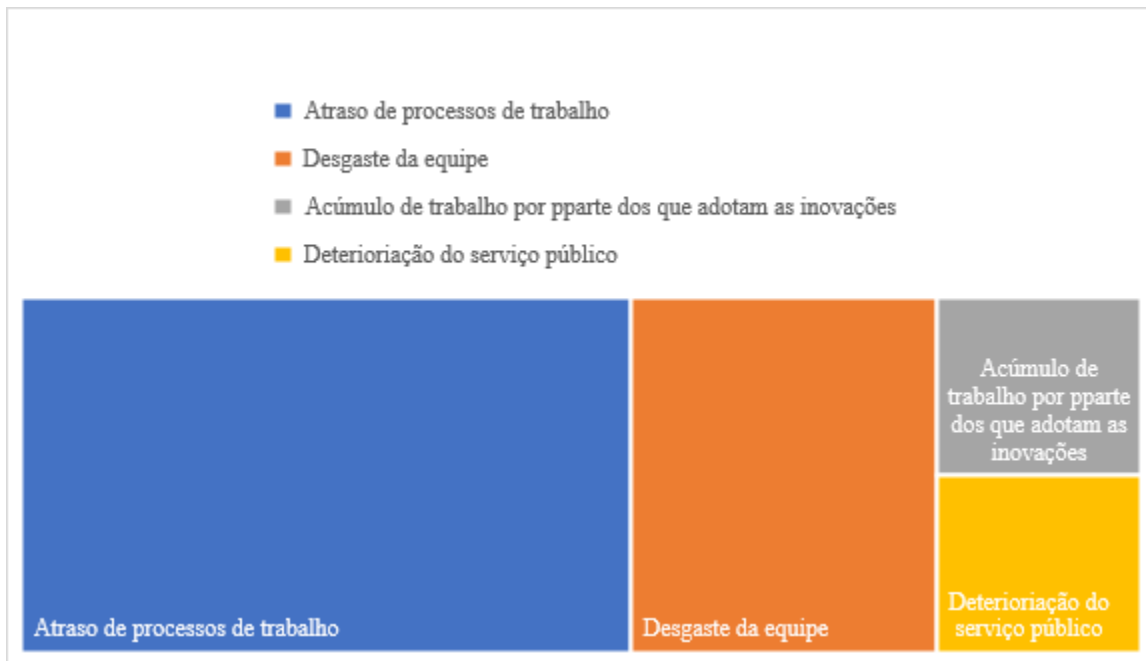
4.3 IMPACTO DA RESISTÊNCIA

A resistência à inovação no setor administrativo do hospital público do Rio Grande do Norte não só influencia a adoção de novas tecnologias e práticas, mas também tem repercussões sobre o funcionamento e a qualidade dos serviços prestados. A análise dos dados coletados revelou dois impactos principais da resistência: o desgaste da equipe e a deterioração do serviço público.

O Gráfico 3 detalha os impactos da resistência à inovação no setor administrativo do hospital. O atraso de processos de trabalho é o impacto mais prevalente, com 12 menções, sugerindo que a resistência resulta em atrasos nas operações diárias. O desgaste da equipe, com 6 menções, indica que a resistência leva a tensões e conflitos entre os funcionários, que acabam por afetar o clima organizacional. Já o acúmulo de trabalho por parte dos que adotam as inovações e a deterioração do serviço público, cada um com 2 menções, revelam que há um

aumento na carga de trabalho para aqueles que aceitam as mudanças e que a resistência pode contribuir para uma percepção negativa do serviço público como um todo.

Gráfico 3. Resultados da categoria “impacto da resistência”



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti (2024)

Desgaste da equipe é um efeito direto da resistência à inovação que se manifesta através de conflitos e tensões entre os membros da equipe. Quando inovações são implementadas e não são bem recebidas por todos os integrantes da equipe, surgem embates e desentendimentos sobre a eficácia e a necessidade dessas mudanças. Esse desgaste ocorre porque os funcionários que estão abertos às inovações frequentemente se deparam com resistência de colegas que preferem manter as práticas tradicionais. Essas divergências podem gerar um ambiente de trabalho adverso, onde a colaboração é prejudicada e a moral da equipe é comprometida. O desgaste da equipe pode levar a um aumento na rotatividade de pessoal, ao desgaste emocional dos funcionários e a um clima organizacional negativo, dificultando a implementação bem-sucedida de novas práticas e tecnologias.

Deterioração do serviço público é um impacto mais amplo e de longo alcance da resistência à inovação. Quando o hospital não consegue adotar inovações tecnológicas e administrativas que poderiam melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços, o resultado é uma oferta defasada de serviços ao público. A resistência à inovação impede que o hospital se atualize e melhore seus processos, resultando em uma deterioração da qualidade dos serviços

prestados e na insatisfação dos pacientes. A falta de atualização tecnológica e administrativa pode levar a uma percepção negativa do hospital pela comunidade, afetando a confiança e a satisfação dos pacientes e comprometendo a reputação da instituição.

Esses impactos não são isolados e frequentemente se inter-relacionam. O desgaste da equipe pode contribuir para a deterioração do serviço público, já que um ambiente de trabalho negativo e desmotivado reflete na qualidade do atendimento prestado. Além disso, a deterioração do serviço público pode, por sua vez, aumentar a resistência à inovação, criando um ciclo vicioso onde a resistência leva a uma maior deterioração e a deterioração reforça a resistência.

Portanto, a resistência à inovação tem implicações profundas e variadas que vão além do simples atraso na adoção de novas práticas. Para mitigar esses impactos, é essencial adotar estratégias que não apenas promovam a aceitação das inovações, mas também abordem as causas subjacentes da resistência. Isso pode incluir ações como melhorar a comunicação sobre os benefícios das inovações, oferecer treinamento adequado para os funcionários e envolver a equipe no processo de mudança para aumentar a aceitação e reduzir os conflitos internos. A superação da resistência é importante para garantir que o hospital possa se adaptar às novas demandas e continuar a fornecer serviços de alta qualidade à comunidade.

A resistência à inovação no setor administrativo do hospital público do Rio Grande do Norte tem impactos sobre o funcionamento e a qualidade dos serviços prestados. O atraso nos processos de trabalho é o impacto mais prevalente, evidenciando que a resistência pode resultar em atrasos operacionais substanciais (Cardoso; Oliveira, 2020). O desgaste da equipe e os conflitos entre funcionários são impactos notáveis, afetando negativamente o clima organizacional e a colaboração entre os membros da equipe (Carvalho, 2024).

Além disso, o acúmulo de trabalho para aqueles que aceitam as mudanças e a deterioração do serviço público são consequências adicionais da resistência, embora menos frequentes (Kayama; Grande, 2022). Esses impactos sublinham a necessidade de estratégias para mitigar a resistência e promover a aceitação das inovações.

Para reduzir esses impactos, é essencial melhorar a comunicação sobre os benefícios das inovações, oferecer treinamento adequado e envolver a equipe no processo de mudança (Fernandes *et al.*, 2018). A superação da resistência é fundamental para garantir que o hospital se adapte às novas demandas e continue a fornecer serviços de alta qualidade (Flick, 2009).

A resistência à inovação nas instituições hospitalares pode gerar impactos diretos no desempenho organizacional e na qualidade dos serviços prestados. Em um setor que depende cada vez mais de tecnologias avançadas para melhorar a eficiência e proporcionar cuidados de

saúde de alta qualidade, a relutância em adotar essas inovações acaba criando gargalos operacionais e comprometendo o atendimento ao paciente.

Uma das principais consequências da resistência à inovação é a estagnação dos processos. Quando os colaboradores não estão dispostos a utilizar novas ferramentas ou resistem à implementação de sistemas mais modernos, os processos hospitalares permanecem dependentes de métodos manuais e menos eficazes. Segundo Martins (2020), a não adoção de sistemas informatizados pode resultar em falhas na comunicação entre os setores da instituição, atrasos no atendimento e maior propensão a erros humanos, como erros de medicação e diagnósticos incorretos.

A resistência à tecnologia impacta diretamente a eficiência operacional dos hospitais. Em muitos casos, a introdução de novas tecnologias visa automatizar processos que antes eram feitos manualmente, como a gestão de estoques de medicamentos, o registro de prontuários eletrônicos e o monitoramento em tempo real dos sinais vitais dos pacientes. Quando esses avanços não são aceitos pelos profissionais, as tarefas continuam sendo realizadas de maneira mais lenta e sujeitas a falhas, resultando em desperdício de tempo e recursos.

De acordo com Costa e Almeida (2021), um dos principais impactos da resistência tecnológica é o aumento do tempo de espera no atendimento, especialmente em setores como emergências e centros cirúrgicos. A utilização de sistemas de agendamento e triagem automatizados poderia otimizar o fluxo de pacientes, mas quando os profissionais resistem à adoção desses sistemas, o tempo de resposta aos pacientes e a alocação de recursos são prejudicados, impactando negativamente o desempenho geral da instituição.

A qualidade do atendimento também é diretamente afetada pela resistência à inovação. Em um ambiente hospitalar, onde o tempo e a precisão são fatores críticos, a não utilização de ferramentas tecnológicas pode comprometer o cuidado ao paciente. Por exemplo, sistemas de prontuários eletrônicos centralizados permitem que médicos e enfermeiros acessem rapidamente o histórico do paciente, facilitando decisões mais informadas e assertivas. Todavia, a relutância de alguns profissionais em utilizar esses sistemas pode resultar em desinformação, tratamentos inadequados ou atrasos em procedimentos urgentes.

Santos (2020) destaca que a resistência tecnológica compromete a implementação de novos protocolos baseados em evidências, que são fundamentais para garantir um atendimento de qualidade. A falta de adesão a essas inovações impede que as instituições atualizem suas práticas de acordo com as últimas pesquisas médicas e diretrizes internacionais, o que, por sua vez, compromete a segurança e a satisfação dos pacientes.

Um efeito direto da resistência à inovação é o atraso na modernização da infraestrutura hospitalar. Organizações que resistem a investir em novas tecnologias e a incentivar seus profissionais a adotá-las acabam ficando defasadas em relação a outras instituições que já incorporaram inovações tecnológicas em suas operações. Segundo Martins (2020), a falta de modernização tecnológica não só afeta o desempenho interno, mas também prejudica a imagem da instituição no mercado, resultando em perda de competitividade.

Hospitais que não acompanham as tendências tecnológicas correm o risco de serem vistos como obsoletos pelos pacientes e pelo público em geral, o que pode resultar na perda de clientes e de contratos com empresas seguradoras. Deste modo, a ausência de tecnologias modernas também impacta o recrutamento e a retenção de talentos, já que muitos profissionais da saúde buscam trabalhar em instituições que investem em inovação e em práticas avançadas de cuidado ao paciente (Costa; Almeida, 2021).

A resistência à inovação também gera desperdício de recursos e custos de oportunidade. Quando uma instituição investe em novas tecnologias, como softwares de gestão hospitalar ou equipamentos de monitoramento avançados, mas não consegue implementá-los adequadamente devido à resistência dos colaboradores, o investimento se torna ineficaz. Nesta mesma linha, há o custo de oportunidade envolvido, pois o hospital perde a chance de melhorar seus processos, reduzir custos operacionais e aumentar a qualidade do atendimento ao não utilizar plenamente as tecnologias disponíveis.

Martins (2020) ressalta que, em muitos casos, os custos associados à não implementação de inovações são maiores do que o custo inicial da tecnologia. A resistência, portanto, não só bloqueia o potencial de melhoria como também resulta em gastos adicionais para a instituição, como a necessidade de treinamentos repetidos, manutenção de sistemas antigos e correções de erros operacionais.

O impacto da resistência à inovação no desempenho e na qualidade dos serviços hospitalares é substancial. A relutância em adotar novas tecnologias resulta em processos ineficientes, baixa qualidade no atendimento, perda de competitividade e desperdício de recursos. Para superar esses desafios, é fundamental que as instituições de saúde invistam em tecnologia, criando uma cultura organizacional que valorize a inovação e promova a aceitação das mudanças. A adoção de uma liderança proativa e a implementação de estratégias eficazes de treinamento e integração tecnológica são passos essenciais para garantir que as inovações cumpram seu papel de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços de saúde (Martins, 2020).

4.4 SUGESTÕES PARA RESOLVER O PROBLEMA DA RESISTÊNCIA

Para superar a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público, é fundamental adotar estratégias que abordem tanto as causas identificadas quanto as formas de promover uma cultura de abertura às mudanças. A pesquisa revelou que a influência dos colegas influencia na aceitação de inovações. Promover um ambiente onde os servidores possam testemunhar as inovações sendo adotadas com sucesso por seus colegas pode ser uma estratégia eficaz. Programas de mentoria e grupos de apoio, onde os funcionários mais receptivos à mudança possam compartilhar suas experiências positivas, podem ajudar a mitigar a resistência. Incentivar a troca de experiências e criar plataformas para que os funcionários compartilhem resultados positivos das inovações pode aumentar a aceitação das novas práticas.

O Gráfico 4 apresenta as sugestões para superar a resistência à inovação no setor administrativo do hospital. A comunicação e clareza dos efeitos positivos da inovação e a capacitação, ambas com 19 menções, são vistas como as principais estratégias para reduzir a resistência, indicando que a transparência sobre os benefícios da inovação e a preparação adequada dos funcionários são essenciais. Incentivo dos colegas, com 6 menções, sugere que o apoio e o exemplo positivo dos colegas podem influenciar a aceitação das inovações. Progressão de carreira maior ou mais rápida e reconhecimento do funcionário, cada um com 3 menções, destacam a importância de recompensar os funcionários que abraçam as mudanças. Abertura para sugestões de funcionários e remanejamento de funcionários, com 1 menção cada, apontam para a necessidade de envolver os funcionários no processo de inovação e a flexibilidade nas funções. Clareza das obrigações do funcionário, com 2 menções, e melhoria e aquisição de equipamentos, com 2 menções, também são consideradas, embora com menos destaque, sugerindo que uma definição clara das funções e o investimento em equipamentos podem ajudar a mitigar a resistência.

Gráfico 4. Resultados da categoria “sugestões para resolver o problema da resistência”



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti (2024)

Além disso, é importante garantir que todos os funcionários recebam treinamento adequado sobre as novas tecnologias e processos. O treinamento deve ser contínuo e adaptado às necessidades dos diferentes grupos dentro do hospital. Oferecer workshops, cursos e sessões de esclarecimento sobre as inovações e seus benefícios pode ajudar a reduzir a ansiedade e a resistência, além de garantir que os funcionários se sintam mais seguros e preparados para utilizar as novas ferramentas e processos.

A comunicação clara e transparente sobre as razões para a implementação de novas inovações e seus benefícios é essencial para conquistar o apoio dos funcionários. Envolver a equipe no processo de tomada de decisão, quando possível, e esclarecer como as mudanças impactarão positivamente o ambiente de trabalho e o atendimento ao paciente pode reduzir a resistência. Realizar reuniões periódicas para discutir as inovações e ouvir as preocupações dos funcionários pode criar um senso de pertencimento e engajamento com o processo de mudança.

Reconhecer e recompensar os funcionários que se destacam na adoção e promoção das inovações pode incentivar outros a seguir o exemplo. Programas de reconhecimento, como prêmios, elogios e incentivos, podem ajudar a reforçar comportamentos positivos e criar uma cultura que valoriza a inovação. O reconhecimento não precisa ser apenas financeiro; elogios públicos e oportunidades de desenvolvimento profissional também são formas eficazes de motivar a equipe.

Garantir que os funcionários tenham acesso aos recursos necessários para a implementação das inovações. O que inclui fornecer suporte técnico, materiais de referência e acesso a ajuda especializada quando necessário. Sem o suporte adequado, mesmo as inovações mais bem-intencionadas podem falhar devido à falta de recursos e assistência.

Finalmente, é importante monitorar continuamente o impacto das inovações e a resposta dos funcionários. Realizar avaliações regulares e ajustar as estratégias conforme necessário pode ajudar a identificar e resolver problemas antes que se tornem obstáculos maiores. Feedback contínuo dos funcionários elucidar aspectos sobre o que está funcionando bem e o que precisa ser ajustado. Essas sugestões visam criar um ambiente onde a inovação seja vista como uma oportunidade de crescimento e melhoria, em vez de uma ameaça. A implementação eficaz dessas estratégias pode ajudar a reduzir a resistência, promover uma cultura de abertura a mudanças e, conseqüentemente, melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelo hospital.

Para superar a resistência à inovação no setor administrativo do hospital público, é fundamental adotar estratégias que abordem as causas identificadas e promovam uma cultura

de abertura às mudanças. A pesquisa revelou que a comunicação clara sobre os efeitos positivos das inovações e a capacitação são estratégias fundamentais para reduzir a resistência (Giocavanella, 2021). Incentivar a aceitação das inovações através do apoio dos colegas e a criação de grupos de apoio também pode ser eficaz (Andrade, 2022).

Além disso, o reconhecimento dos funcionários e a oferta de progressão na carreira para aqueles que abraçam as mudanças são importantes para motivar e recompensar a aceitação (Bresser-Pereira, 1996). A abertura para sugestões dos funcionários e o remanejamento de funções também podem contribuir para uma maior aceitação das inovações (Campos; Canabrava, 2020).

Monitorar continuamente o impacto das inovações e o feedback dos funcionários é essencial para ajustar as estratégias conforme necessário e garantir uma transição suave e eficaz. A implementação eficaz dessas estratégias pode ajudar a criar um ambiente mais receptivo à inovação, promovendo uma cultura positiva e adaptável às necessidades e desafios futuros (Gomes; Araújo, 2005).

A análise situacional realizada neste estudo revelou aspectos fundamentais sobre a dinâmica da inovação no setor administrativo de um hospital público, destacando tanto os desafios quanto as oportunidades para promover mudanças eficazes. As inovações recentes, como o PEP e o SEI, têm demonstrado um impacto na gestão administrativa, embora sua implementação tenha sido acompanhada por diversos fatores de resistência. Esta resistência, identificada como derivada de comodidade, cultura organizacional, desmotivação e posição de poder, tem apresentado desafios substanciais para a adoção plena dessas inovações.

Os impactos dessa resistência são evidentes na deterioração do serviço público e no desgaste da equipe, refletindo em conflitos e em uma percepção negativa das mudanças pelos usuários e colaboradores. Estes fatores sublinham a importância de adotar uma abordagem estratégica para superar a resistência. As sugestões para resolver o problema da resistência indicam que o incentivo dos colegas, a comunicação transparente, o treinamento adequado e o reconhecimento dos funcionários são fundamentais para criar um ambiente mais receptivo à inovação.

A conclusão é que a eficácia das inovações no setor administrativo depende não apenas da implementação das tecnologias, mas também de uma gestão cuidadosa das mudanças culturais e comportamentais. Promover um ambiente de trabalho que valorize e apoie a inovação pode transformar a resistência em um motor para melhorias contínuas. A adoção de estratégias que abordem diretamente as preocupações dos funcionários e incentivem uma cultura positiva em relação às mudanças é relevante para garantir que as

inovações alcancem seus objetivos e proporcionem benefícios tangíveis para a organização e seus stakeholders. Com uma abordagem bem estruturada, é possível não apenas superar a resistência, mas também fomentar um ambiente de trabalho mais dinâmico e adaptável às necessidades e desafios futuros.

A capacitação e a comunicação atuam na redução da resistência à inovação em ambientes hospitalares. Essas práticas são fundamentais para garantir que os profissionais de saúde aceitem novas tecnologias e processos, adotando uma forma eficaz e produtiva. O sucesso na implementação de inovações tecnológicas está fortemente ligado à maneira como as instituições abordam a formação de seus colaboradores e gerenciam a comunicação ao longo do processo de mudança.

A capacitação é um dos pilares para superar a resistência à inovação. Quando os profissionais de saúde são adequadamente treinados nas novas tecnologias e sistemas, a resistência tende a diminuir, e a aceitação da mudança se torna mais natural. Programas de capacitação bem estruturados garantem que todos os colaboradores compreendam o funcionamento das novas ferramentas e os benefícios que elas trazem para o seu trabalho diário.

De acordo com Lima e Silva (2022), a capacitação eficaz deve ir além de meros treinamentos técnicos. Deve incluir aspectos práticos e cenários reais que os profissionais enfrentarão no seu cotidiano. Isso ajuda a criar um ambiente de confiança e competência, reduzindo a ansiedade e a resistência associadas ao uso de novas tecnologias. Outrossim, a capacitação contínua é essencial para manter os profissionais atualizados sobre novas atualizações e funcionalidades, garantindo que o conhecimento se mantenha relevante e útil.

A comunicação clara e transparente é fundamental para a redução da resistência à inovação. Uma comunicação eficaz pode ajudar a mitigar medos e incertezas, alinhando os objetivos da inovação com as expectativas e preocupações dos profissionais de saúde. A comunicação deve ser estratégica e englobar diferentes aspectos, como o propósito da mudança, os benefícios esperados e as etapas de implementação.

Segundo Costa e Almeida (2021), a comunicação deve ser multifacetada e incluir diferentes canais, como reuniões, boletins informativos e workshops. Isso permite que os colaboradores recebam informações de diversas formas e em momentos oportunos, aumentando a compreensão e o engajamento. Além disso, a comunicação deve ser bidirecional, proporcionando aos colaboradores a oportunidade de expressar suas preocupações e dar feedback sobre o processo de mudança. Esse feedback pode ser valioso para ajustar as estratégias de implementação e abordar possíveis pontos de resistência.

Para que a capacitação e a comunicação sejam efetivas, é necessário desenvolver uma cultura organizacional que valorize a inovação. Essa cultura deve ser construída através da liderança e do exemplo. Líderes que demonstram um compromisso com a inovação e a capacitação dos seus times ajudam a criar um ambiente onde a inovação é vista como uma oportunidade de crescimento, e não como uma ameaça.

De acordo com Martins (2020), líderes devem promover um ambiente de apoio, onde as novas ideias são bem-vindas e a aprendizagem contínua é incentivada. Isso pode incluir o reconhecimento e a recompensa dos colaboradores que adotam e promovem a inovação, bem como a oferta de recursos adequados para a capacitação. Criar uma cultura que valorize a inovação ajuda a integrar mudanças de forma mais harmoniosa e a reduzir a resistência natural a novos processos e tecnologias.

Além da capacitação e da comunicação, o monitoramento e a avaliação contínua do processo de implementação são vitais para garantir que as inovações sejam aceitas e utilizadas efetivamente. O monitoramento permite identificar e abordar problemas rapidamente, enquanto a avaliação fornece informações sobre a eficácia das estratégias de capacitação e comunicação.

Costa e Almeida (2021) ressaltam a importância de usar métricas e feedback para avaliar o impacto da capacitação e da comunicação. Isso pode incluir a análise de indicadores de desempenho, como a taxa de adoção das novas tecnologias e a satisfação dos profissionais com o treinamento recebido. Com base nessa avaliação, ajustes podem ser feitos para melhorar o processo de implementação e garantir que a resistência seja minimizada.

O papel da capacitação e da comunicação na redução da resistência à inovação em ambientes hospitalares é fundamental. Programas de capacitação bem estruturados e uma comunicação clara e transparente ajudam a preparar os profissionais de saúde para a adoção de novas tecnologias e processos, promovendo uma aceitação mais rápida e eficaz. Além disso, o desenvolvimento de uma cultura de inovação e o monitoramento contínuo do processo de implementação são essenciais para garantir que as mudanças sejam integradas de forma bem-sucedida e que a resistência seja minimizada. Investir nesses aspectos facilita a adoção de inovações, contribuindo para a melhoria geral dos serviços de saúde (Lima; Silva, 2022).

A implementação bem-sucedida de inovações tecnológicas em ambientes hospitalares não ocorre de forma espontânea. Exige um planejamento detalhado e um suporte continuado para garantir que as mudanças sejam eficazes e sustentáveis. Sem um planejamento cuidadoso e uma assistência contínua, mesmo as melhores tecnologias podem falhar em melhorar os

processos e serviços hospitalares, resultando em resistência e insatisfação entre os profissionais de saúde.

O planejamento detalhado é um componente essencial para a introdução de inovações tecnológicas em ambientes hospitalares. Um plano bem elaborado define claramente os objetivos, recursos necessários, cronogramas e responsabilidades, proporcionando uma visão clara do caminho a seguir. Segundo Oliveira e Souza (2023), um planejamento detalhado ajuda a antecipar e mitigar possíveis desafios antes que eles se tornem problemas significativos, permitindo que a equipe se prepare adequadamente para a implementação.

Outrossim, o planejamento deve incluir uma análise de impacto detalhada, que avalia como a inovação afetará os processos existentes, a carga de trabalho dos profissionais e a experiência dos pacientes. Um estudo de Lima e Costa (2021) sugere que a realização de uma análise de impacto antecipada permite ajustes proativos e a identificação de áreas que necessitam de suporte adicional, minimizando a interrupção dos serviços e garantindo uma integração mais suave das novas tecnologias.

O suporte continuado é de suma importância para a manutenção do sucesso após a implementação inicial da inovação. Mesmo com um planejamento detalhado, os desafios e as dúvidas podem surgir durante e após a fase de implementação. É essencial que os hospitais estabeleçam mecanismos de suporte para lidar com esses problemas de forma eficaz.

De acordo com Santos e Almeida (2022), o suporte continuado pode incluir treinamentos adicionais, assistência técnica e uma linha direta para resolver problemas que possam surgir. Neste sentido, a criação de uma equipe de suporte dedicada pode ser benéfica para fornecer ajuda personalizada e responder rapidamente a questões específicas dos usuários. Esse suporte contínuo ajuda a resolver problemas rapidamente, reforçando a confiança dos profissionais na nova tecnologia, aumentando a probabilidade de aceitação e uso efetivo.

Para garantir que o suporte continuado seja eficaz, é importante adotar algumas estratégias-chave. Primeiro, a comunicação regular com os usuários é fundamental. Isso pode ser feito através de atualizações periódicas, reuniões de feedback e revisões de desempenho. A comunicação aberta permite que os profissionais de saúde compartilhem suas experiências e preocupações, proporcionando ajustes e melhorias (Costa; Santos, 2021).

Ademais, a implementação de uma abordagem de suporte proativo pode prevenir problemas antes que eles se tornem críticos. Isso inclui a realização de auditorias regulares e a coleta de dados sobre o desempenho da nova tecnologia para identificar áreas de melhoria antes que os problemas afetem significativamente o trabalho diário (Oliveira; Souza, 2023).

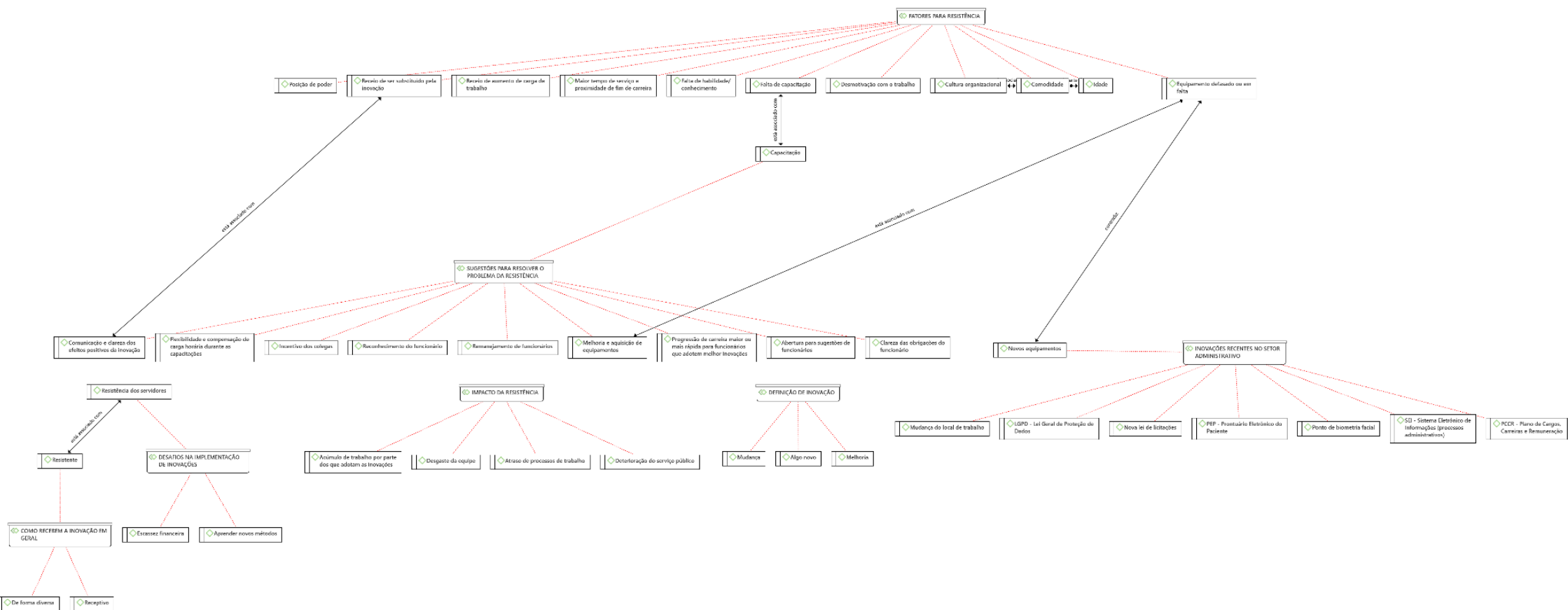
Um planejamento detalhado e um suporte continuado bem geridos trazem diversos benefícios. Eles garantem que a inovação seja implementada de forma eficiente, minimizando interrupções e maximizando os benefícios da nova tecnologia. Além disso, ajudam a aumentar a aceitação entre os profissionais de saúde, pois estes se sentem mais preparados e apoiados durante todo o processo.

De acordo com Lima e Costa (2021), a combinação de um planejamento sólido com suporte contínuo otimiza a eficácia da inovação, contribuindo para a satisfação dos profissionais e a qualidade geral dos serviços prestados. Um ambiente bem planejado e suportado é menos propenso a resistências e mais propenso a adotar mudanças de forma positiva e construtiva.

A necessidade de um planejamento detalhado e de suporte continuado na implementação de inovações tecnológicas em ambientes hospitalares não pode ser subestimada. Um planejamento cuidadoso ajuda a preparar o caminho para a introdução eficaz de novas tecnologias, enquanto o suporte contínuo garante que os desafios sejam gerenciados de forma eficaz e que a inovação seja sustentada a longo prazo. Adotar essas práticas é essencial para maximizar os benefícios das inovações e garantir uma integração bem-sucedida, promovendo um ambiente hospitalar mais eficiente e adaptado às necessidades dos profissionais e pacientes (Oliveira; Souza, 2023).

Por fim, as entrevistas geraram um aprofundamento acerca da percepção dos servidores que possibilitou uma análise mais complexa em diversas dimensões sobre a inovação em seu trabalho, conforme é possível visualizar na rede gerada pelo software ATLAS.ti.

Figura 1: Grupos de códigos e Códigos em Rede



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti (2024)

Com essa visualização e as análises expostas no corpo do trabalho, é possível destacar a riqueza das percepções dos servidores, que convivem diariamente com as práticas do serviço público. Essa perspectiva evidencia a necessidade de uma atenção ampliada para a aceitação da inovação, promovendo um ambiente mais eficiente e acolhedor tanto para os trabalhadores quanto para o público atendido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público no Rio Grande do Norte, um tema de crescente relevância dada a importância das inovações para a melhoria dos serviços de saúde. Através de uma abordagem metodológica de análise qualitativa, foi possível identificar e compreender os principais fatores que contribuem para essa resistência e explorar estratégias para superá-la.

Inicialmente, foram analisadas as inovações recentes no setor administrativo, como o Processo Eletrônico de Patentes (PEP) e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Estas inovações, apesar de suas contribuições para a eficiência e transparência, enfrentaram desafios consideráveis na sua adoção. A resistência observada pode ser atribuída a diversos fatores, incluindo a comodidade dos funcionários, a cultura organizacional estabelecida, a desmotivação com o trabalho e a posição de poder dos gestores. Esses elementos criaram barreiras para a implementação bem-sucedida das inovações, refletindo na deterioração dos serviços e no desgaste das equipes.

Acerca da pergunta problema, sendo a mesma “quais os principais fatores que contribuem para a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público no Rio Grande do Norte?”, a análise dos códigos destacou que a resistência individual e coletiva, representadas pelos códigos “cultura organizacional” e “comodidade”, bem como a desmotivação e as questões de poder, são barreiras complexas que afetam a aceitação das mudanças. Outros fatores substancialmente relevantes incluem a idade, que também se relaciona com o tempo de serviço dos funcionários no órgão, onde foi observado que quanto maior o tempo de atuação e maior a idade, maior a resistência às inovações.

A resistência à inovação não é apenas um desafio técnico, mas também cultural e emocional, exigindo uma abordagem multifacetada para sua superação. A compreensão desses fatores permitiu uma análise aprofundada dos impactos da resistência, que incluem o embate entre funcionários e a deterioração geral do serviço público.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora os resultados tenham oferecido insights valiosos, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiro, a pesquisa foi conduzida em um único hospital público no Rio Grande do Norte, o que limita a generalização dos achados para

outros contextos organizacionais e setoriais. A amostra de gestores e servidores também foi relativamente pequena, o que pode ter restringido a diversidade das percepções coletadas.

Além disso, a análise qualitativa, embora rica em detalhes, depende da subjetividade das respostas dos participantes e da interpretação do pesquisador, o que pode introduzir vieses. O uso de entrevistas semiestruturadas, embora adequado para o aprofundamento de determinados tópicos, pode não ter captado a totalidade das nuances da resistência à inovação em diferentes níveis hierárquicos ou departamentos. Outra limitação foi o tempo disponível para a coleta de dados, que restringiu o acompanhamento longitudinal das inovações e seus impactos ao longo do tempo.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

As sugestões para resolver o problema da resistência indicam que a promoção de uma cultura de inovação é essencial. Estratégias como o incentivo dos colegas, a comunicação eficaz sobre os benefícios das inovações e a implementação de treinamentos apropriados foram identificadas como ações-chave para superar a resistência. Estas estratégias devem ser acompanhadas por um reconhecimento contínuo dos funcionários, criando um ambiente de trabalho onde as mudanças sejam vistas como oportunidades e não como ameaças.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, K. M. I. F. **Sistema de informação em saúde: importância e desafios no uso de novas tecnologias no Hospital Regional Lindolfo Gomes Vidal**. 2022. Monografia (Graduação) - Curso de Administração à Distância) - Secretaria de Educação à Distância, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.
- 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,
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 47, n. 120, p. 7-40, 1996.
- CAMPOS, F. C. C. de; CANABRAVA, C. M. O Brasil na UTI: atenção hospitalar em tempos de pandemia. **Saúde em Debate** [online], v. 44, n. spe4, p. 146-160, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042020E409>. Acesso em: 23 ago. 2024.
- CARDOSO, R. B. da Silva.; OLIVEIRA, A. B. de. Hospitais seguros em desastres: demandas e tecnologias voltadas à redução de riscos. **Saúde em Debate** [online], v. 44, n. spe2, p. 84-97, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042020E206>. Acesso em: 05 set. 2024
- CARVALHO, E. M. P. de. Desafios relacionados ao clima organizacional da equipe de enfermagem de um hospital público - percepção dos enfermeiros. **Ciência & Saúde Coletiva** [online], v. 29, n. 08, e05042024, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232024298.05042024>. Acesso em: 05 set. 2024
- COCH, L.; FRENCH Jr., J. R. P. Overcoming resistance to change. **Human Relations**, v. 1, n. 4, p. 512-532, 1948.
- COSTA, D. C. A. R. Oferta pública e privada de leitos e acesso aos cuidados à saúde na pandemia de Covid-19 no Brasil. **Saúde em Debate** [online], v. 44, n. spe4, p. 232-247, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042020E415>. Acesso em: 23 ago. 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.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FONSECA, P. G.; SOUZA, D. M. O. R.; SANTOS, E. M.; MIRANDA, M. A. S. Fatores críticos de sucesso na implementação de sistemas de informação a partir da percepção de usuários: Uma experiência no setor público. **Holos**, v. 35, n. 3, p. 1-19, 2019.

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.

GIOVANELLA, L. Cobertura da Estratégia Saúde da Família no Brasil: o que nos mostram as Pesquisas Nacionais de Saúde 2013 e 2019. **Ciência & Saúde Coletiva** [online], v. 26, suppl 1, p. 2543-2556, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232021266.1.43952020>. ISSN 1678-4561. Acesso em: 05 set. 2024.

GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. **Seminários em administração**, v. 8, p. 1-11, 2005.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural Inertia and Organizational Change. **American Sociological Review**, v. 49, n. 2, p. 149-164, 1984.

KAYAMA, K. S.; GRANDE, M. M. Estágios organizacionais da logística: estudo de caso em hospital público de média complexidade / Organizational stages of logistics: a case study in a public hospital of medium complexity. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 962–976, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n1-062. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/42320>. Acesso em: 20 mai. 2024.

KRÜGER, T. R.; SOBIERANSKI, C. B.; MORAES, B. V. de. **EBSERH** no HU da UFSC: da resistência à gestão pela empresa. **Revista Katálysis**, v. 23, n. 1, p. 152–164, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-02592020v23n1p152>. Acesso em: 21 mai. 2024.

LEGEMANN, T. D. **Adoção do Sistema Eletrônico de Informações em Universidades: uma Análise a Partir da Teoria da Estruturação**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal do Rio Grande, 2019.

LIMA JÚNIOR, O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 49, n. 2, p. 5-32, 1998.

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](https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/melhoria-do-atendimento). Acesso em: 21 mai. 2024.

LOONAM, J. Critical success factors for the implementation of enterprise systems: A literature review. **Strategic Change**, v. 27, n. 3, p. 185-194, 2018.

LOONAM, J. Organizational culture and resistance to change: An exploration in public sector settings. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 1, p. 38-56, 2018.

MOSSORÓ. **Portal da Transparência (Saúde)**, 2014. Disponível em: <https://transparencia.mossoro.rn.gov.br/transparencia/saude>. Acesso em: 11 abr. 2024.

NASCIMENTO, B. C. S. Dificuldades enfrentadas pelo administrador hospitalar. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 7, n. 10, p. 128-140. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administrador-hospitalar, 2022.

NATÁRIO, M. M. S.; SANTOS ROSA, M. C.; MARQUES, S. R. Barreiras à inovação na Administração Pública Local: o caso da NUTS III BSE. **Finisterra**, v. 57 n. 121, p. 45–63. Disponível em: 10.18055/Finis25732, 2022. Acesso em: 21 mai. 2024.

NATÁRIO, M.; ROSA, J.; MARQUES, T. Fatores que contribuem para a resistência à mudança. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 13, n. 3, p. 45-62, 2022.

NISBET, R. I.; COLLINS, J. M. Barriers and Resistance to Innovation. **Australian Journal of Teacher Education**, v. 3, n. 1, 1978. Disponível em: <https://doi.org/10.14221/ajte.1978v3n1.1>. Acesso em: 26 set. 2024.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Oslo: OECD Publishing, 2005.

OREG, S. Resistance to change: Developing an individual differences measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 4, p. 680-693, 2003.

PRESTES, A. **Manual do gestor hospitalar**. Brasília: Federação Brasileira de Hospitais, 2019.

QUEIROZ, C. M. S. de. **Sistemas de Controle e Gestão: a implementação do SIPAC no Governo do Estado do Rio Grande do Norte**. Orientador: Victor Branco de Holanda. 2023. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

REICHERT, F.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 161-194, 2015.

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

SESAP. **Relatório Anual de Gestão (RAG 2023)**, 2024. Disponível em: <http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/sesap/DOC/DOC000000000330503.PDF>. Acesso em: 21 maio 2024.

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. 1. ed. **Lisboa**: Edições 70, 1942.

SILVA, B. C. **PEP+RN apresenta bons resultados no Hospital Regional Tarcísio Maia, o segundo maior do estado**. Laboratório de Inovação Tecnológica em Saúde, 19 de mar. 2024. Disponível em: <https://lais.huol.ufrn.br/pep-rn-apresenta-bons-resultados-no-hospital-regional-tarcisio-maia-o-segundo-maior-do-estado/>. Acesso em: 19 jun. 2024.

SILVA, I. R.; LEITE, J. L.; TREVIZAN, M. A.; SILVA, T. P.; JOSÉ, S. A. P. Conexões entre pesquisa e assistência: desafios emergentes para a ciência, a inovação e a tecnologia na enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Universidade Federal de Santa Catarina, v. 26, n. 4, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/tce/a/LTjb9xXrNFCYqTGjDDnXqvM/?lang=pt>. Acesso em: 19 jun. 2024.

WARRICK, D. D. Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. **Business Horizons**, v. 66, n. 4, p. 433-441, 2023.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Bloco 1: Percepção sobre a Inovação no Ambiente de Trabalho

1. Como você definiria inovação no contexto do seu trabalho no hospital?
2. Quais são as principais iniciativas ou mudanças inovadoras que foram implementadas recentemente no setor administrativo do hospital?
3. Como você percebe a receptividade dos colegas de trabalho à inovação?

Bloco 2: Fatores Influenciadores da Resistência à Inovação

4. Quais são, na sua opinião, os principais fatores que contribuem para a resistência à inovação no ambiente de trabalho?
5. Você acredita que a idade dos servidores influencia sua disposição para adotar mudanças e inovações? Por quê?
6. Além da idade, quais outros fatores você considera importantes na determinação da resistência à inovação?

Bloco 3: Impacto da Resistência à Inovação na Eficiência do Trabalho

7. Como a resistência à inovação afeta o desempenho e a eficiência do setor administrativo do hospital?
- 8; Você já observou situações em que a resistência à inovação resultou em consequências negativas para o trabalho ou para a prestação de serviços de saúde?
9. Quais são os principais desafios enfrentados ao tentar implementar mudanças ou inovações no ambiente de trabalho?

Bloco 4: Estratégias para Superar a Resistência à Inovação

10. Na sua opinião, quais estratégias podem ser eficazes para superar a resistência à inovação no setor administrativo do hospital?
11. Como a gestão pode apoiar e incentivar os funcionários a adotar novas práticas e tecnologias?
12. Você tem alguma sugestão ou recomendação específica para promover uma cultura de inovação e mudança positiva no ambiente de trabalho?

APÊNDICE B - CARTA DE ANUÊNCIA

[Timbre da Instituição Hospitalar]

[Nome da Instituição Hospitalar]

[Endereço Completo]

[Cidade, Estado, CEP]

[Data]

Ao Pesquisador Responsável

Eu, [Nome Completo do Representante Institucional], na qualidade de Diretora Geral da Instituição [Nome da Instituição Hospitalar], venho por meio desta carta manifestar minha anuência para a realização de entrevistas com os servidores deste hospital, como parte da pesquisa intitulada "RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UM HOSPITAL PÚBLICO DO RIO GRANDE DO NORTE".

Entendemos que esta pesquisa visa investigar a percepção e a resistência à inovação no setor administrativo de hospitais públicos, especificamente no contexto de nossa instituição. Reconhecemos a importância do estudo para o avanço do conhecimento científico na área da saúde e para o desenvolvimento de melhores práticas administrativas.

Autorizamos, portanto, que o pesquisador Edineiwes Lima da Rocha e sua equipe tenham acesso às dependências deste hospital e possam realizar entrevistas com os servidores, conforme necessário para a condução da pesquisa. Comprometemo-nos a colaborar no que for preciso para viabilizar a realização dessas entrevistas dentro dos padrões éticos e acadêmicos exigidos.

Atenciosamente,

[Assinatura do Representante Institucional]

[Nome Completo do Representante Institucional]

[Cargo do Representante]

[Nome da Instituição Hospitalar]

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto de pesquisa: RESISTÊNCIA À INOVAÇÃO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UM HOSPITAL PÚBLICO DO RIO GRANDE DO NORTE

Pesquisador Responsável: EDINEIWES LIMA DA ROCHA

Nome do participante:

Data de nascimento:

Você está sendo convidado (a) para ser participante do Projeto de pesquisa intitulado “Resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público do Rio Grande do Norte” de responsabilidade do pesquisador Edineiwes Lima da Rocha, sob a orientação da Profa. Dra. Adriana Martins de Oliveira.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

1. O trabalho tem por objetivo identificar os principais fatores que contribuem para a resistência à inovação no setor administrativo de um hospital público no Rio Grande do Norte.
2. A participação nesta pesquisa consistirá em uma única entrevista com perguntas relacionadas à realidade do trabalho. Essas entrevistas serão realizadas em sala reservada para isso e terão curta duração de aproximadamente 20 minutos.
3. Durante a execução da pesquisa poderão ocorrer riscos de quebra de sigilo, cabendo ao pesquisador preservar a identidade de todos os entrevistados por meio de ferramentas tecnológicas.
4. Os benefícios com a participação nesta pesquisa serão o entendimento de como os servidores recebem mudanças na sua realidade de trabalho por meio de inovações e a geração de um guia de implementação de inovações de ferramentas de trabalho que irão auxiliar em novas mudanças no futuro.
5. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

6. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação, no entanto, caso haja qualquer despesa decorrente desta participação haverá o seu ressarcimento pelos pesquisadores.

7. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da participação no estudo, os voluntários poderão pleitear indenização, segundo as determinações do Código Civil (Lei nº 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

8. O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.

9. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Edineiwes Lima da Rocha, pesquisador (a) responsável pela pesquisa, telefone: (84) 9 8868-1455, e-mail: edineiwes@hotmail.com.

Eu, _____, CPF nº _____ declaro ter sido informado e concordo em ser participante do Projeto de pesquisa acima descrito.

Mossoró, _____ de _____ de 2024.

Assinatura do participante

Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento

APÊNDICE D – PRODUTO TÉCNICO

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.

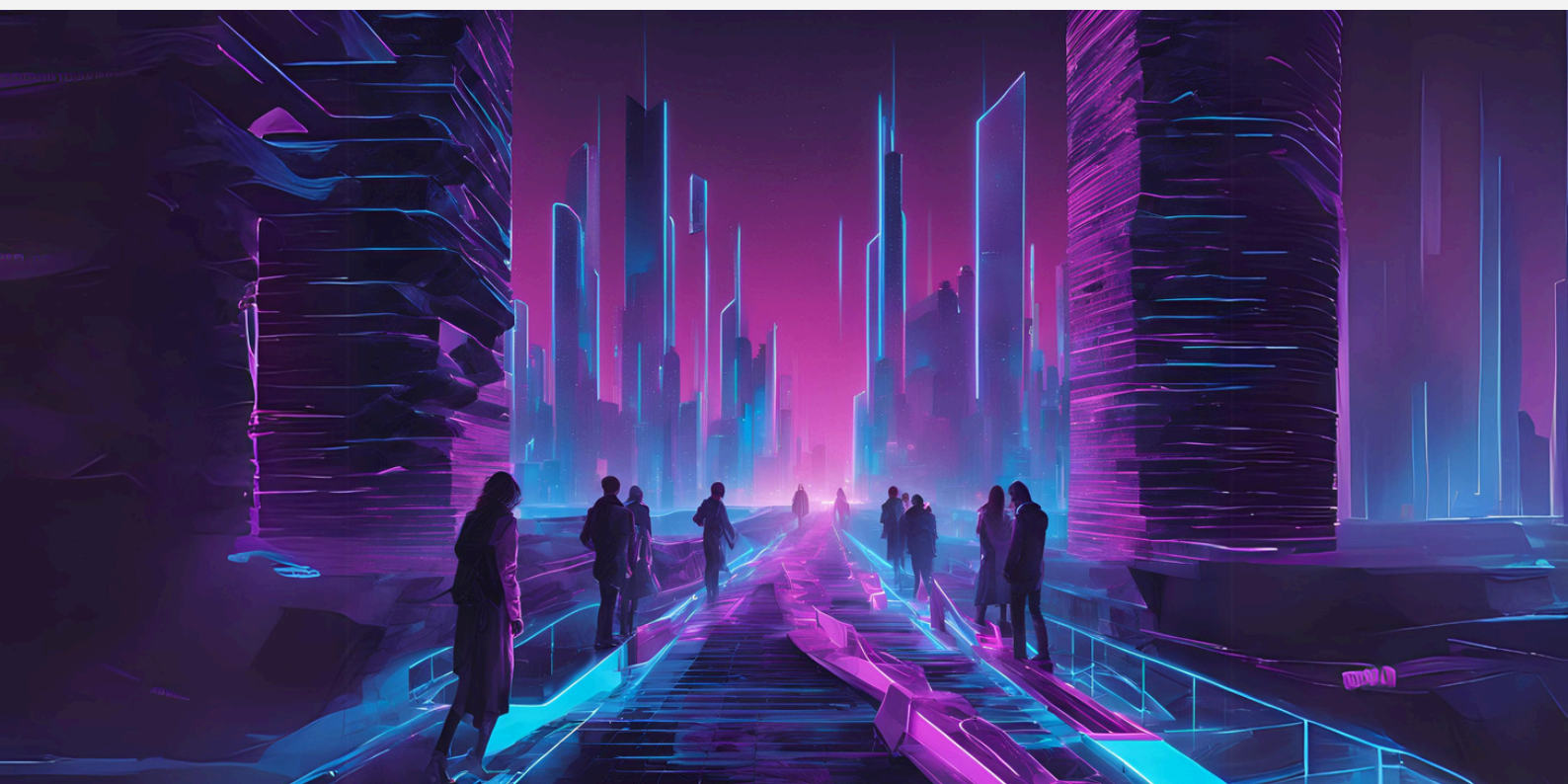


O servidor não se sentirá motivado a alterar todo o seu processo de trabalho se não estiverem claros e explícitos os benefícios que essas mudanças trarão.

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

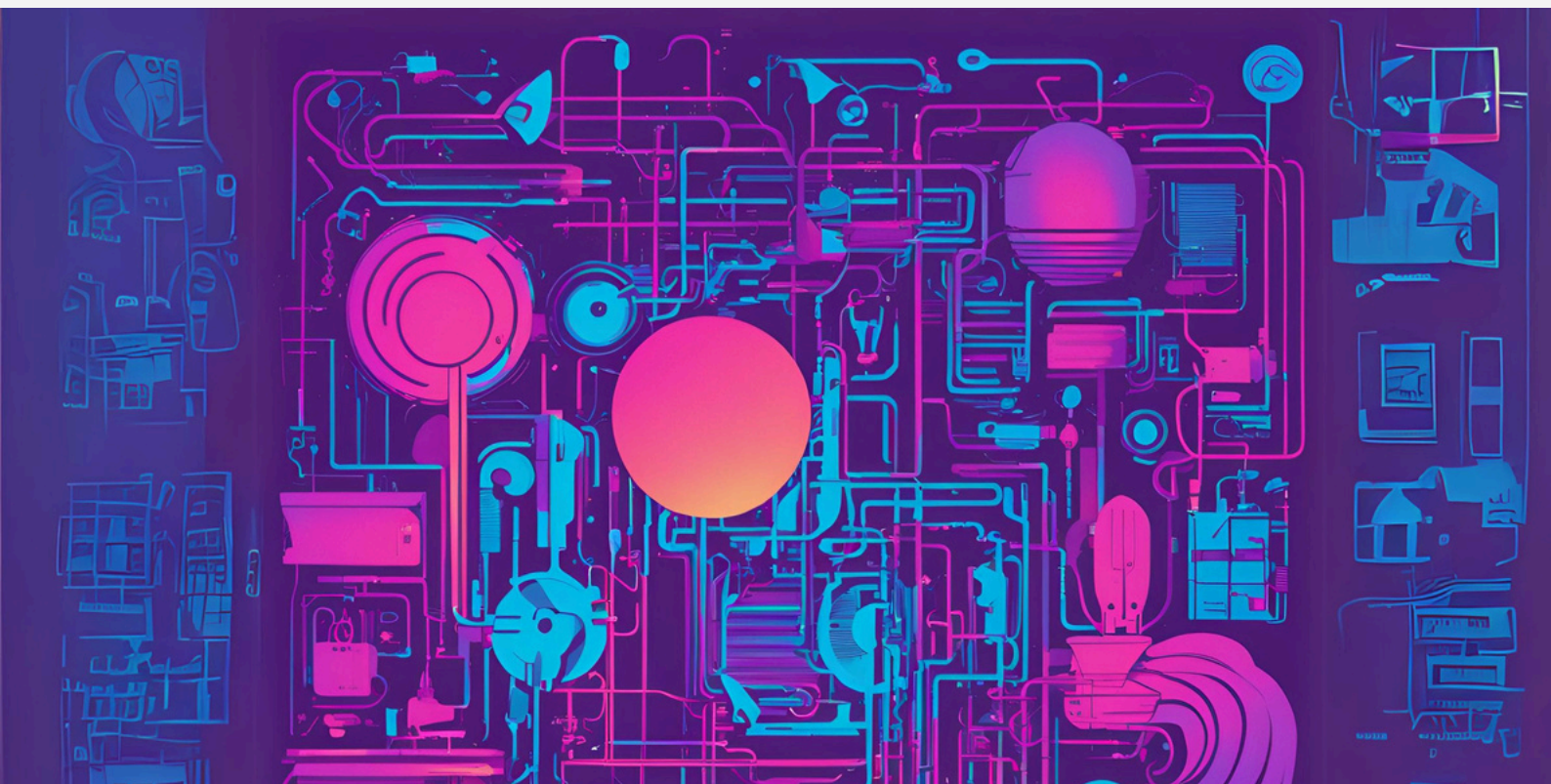
Em um cenário onde órgãos públicos possuem décadas de fundação, com um quadro de servidores contendo diversos funcionários com idade avançada e próximas do fim de suas carreiras, a inovação pode ser mal recebida.

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 - Con comodidade | 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.

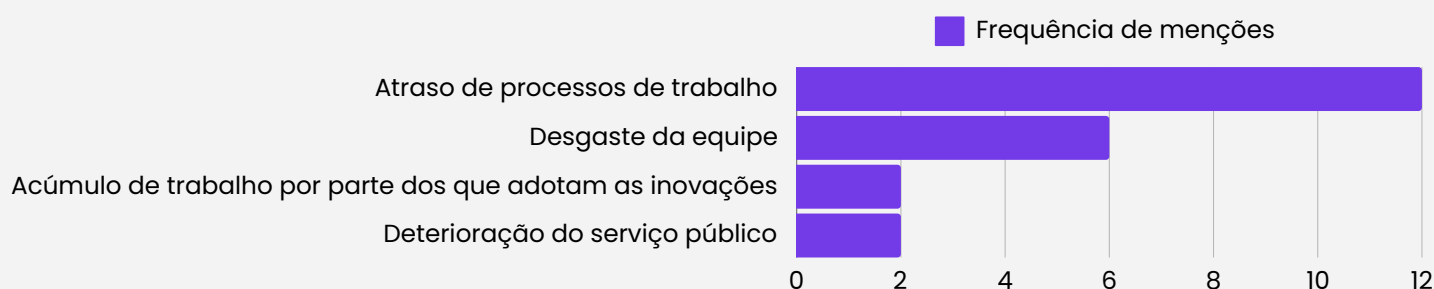
Vamos divulgando as melhorias do processo de trabalho que vão acontecer com a adesão a essa nova ferramenta de gestão.”

(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 menção

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

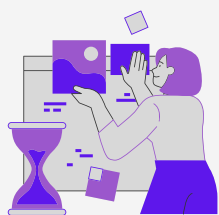
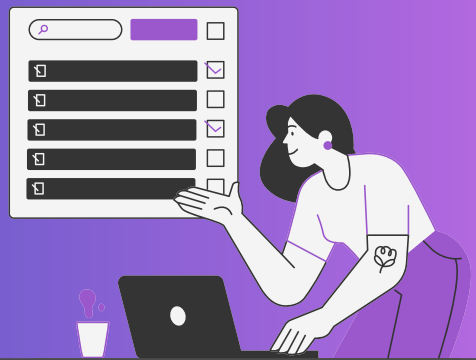
J - Progressão de carreira maior ou mais rápida para funcionários que adotem melhor inovações | 3 menções

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



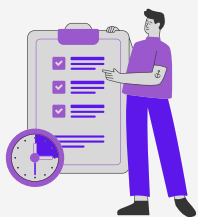
REUNIÃO COM CHEFES DE SETOR

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



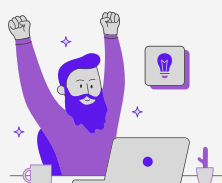
COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOS CHEFES

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.



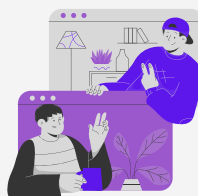
COMUNICAR EFEITOS POSITIVOS

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



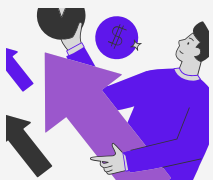
ACOMPANHAR A APRENDIZAGEM

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



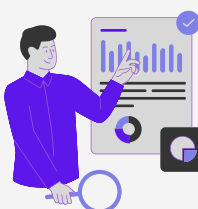
INICIAR CAPACITAÇÃO GERAL

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 “GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UM HOSPITAL PÚBLICO”, 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

