



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **As Capacidades Dinâmicas e seu papel na Inovação Organizacional**

**THAISE CAROLINE MILBRATZ**

FURB

[tcmilbratz@yahoo.com.br](mailto:tcmilbratz@yahoo.com.br)

**GIANCARLO GOMES**

FURB

[giancarlo@pzo.com.br](mailto:giancarlo@pzo.com.br)

**IARA REGINA DOS SANTOS PARISOTTO**

FURB

[iaraparisotto@furb.br](mailto:iaraparisotto@furb.br)



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## AS CAPACIDADES DINÂMICAS E SEU PAPEL NA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

### Resumo

Estudos apontam que a capacidade de uma organização sobreviver em ambientes dinâmicos encontra-se na habilidade de identificar oportunidades, colocá-las em prática e incentivar a combinação, proteção e reconfiguração de seus ativos (Teece, 2007; Augier & Teece, 2009). A sincronia entre esses elementos possibilita a organização inovar e capturar valor. Este estudo tem como objetivo investigar como as organizações podem realizar transformações organizacionais e no modelo de negócios afim de criar novas oportunidades comerciais e manter um desempenho financeiro superior sustentável a longo prazo. Para tanto, desenvolveu-se um Estudo de Caso em um hospital filantrópico. Ficaram evidentes no material coletado as seguintes capacidades dinâmicas: 1) delineamento de soluções para os clientes e o Modelo de negócios; 2) Construção de lealdade e comprometimento; 3) descentralização e quase desconstrução; 4) governança e; 5) co-especialização. Os resultados demonstram que as mudanças nos processos de trabalho, após a intervenção dos conselheiros, deram-se na essência do trabalho de assistência e na integração das atividades. Ademais, novos métodos de distribuição de responsabilidades e poder de decisão estão sendo adotados, e novas formas de relações externas desenvolvidas e aplicadas, o que segundo o Manual de Oslo (2005), também caracteriza uma inovação organizacional ou no modelo de negócios.

**Palavras-chave:** capacidades dinâmicas; inovação organizacional; recursos; modelo de negócios.

### Abstract

Studies show that the ability of an organization to survive in dynamic environments is the competence to identify opportunities, put them into practice and encourage the combination, protection and reconfiguration of its assets (Teece, 2007; Augier & Teece, 2009). The synchrony between these elements enables the organization to innovate and capture value. This study aims to investigate how organizations can carry out organizational changes and business model in order to create new business opportunities and maintain a long-term sustainable financial superior performance. To this end, we developed a case study in a charity hospital. There were evident in the material collected the following dynamic capabilities: 1) design of solutions for customers and the business model; 2) construction of loyalty and commitment; 3) decentralization and almost deconstruction; 4) governance and; 5) co-specialization. The results show that changes in work processes, after the intervention of volunteers, gave up the essence of care work and the integration of activities. In addition, new responsibilities distribution methods and decision-making are being adopted, and new forms of developed and applied external relations, which according to the Oslo Manual (2005), also features an organizational innovation or business model innovation.

**Keywords:** dynamic capabilities; organizational innovation; resources; business model.



## 1 Introdução

As pesquisas em gerenciamento estratégico buscam diferentes formas de abordagens para as empresas compreenderem e sobreviverem ao dinamismo do mercado. A abordagem do modelo das Forças Competitivas de Porter (1980) e a da Gestão de Conflitos (Ghemawat, 1986; Shapiro, 1989; Brandenburger & Nalebuff, 1995) tendem a ver as mudanças estratégicas como processos relativamente fáceis, pois não se suportam em questões internas como habilidades, conhecimentos e padrões de dependência, e não buscam descobrir, criar e comercializar novas formas de valor (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Em paralelo, a abordagem baseada em Recursos e nas Capacidades Dinâmicas baseia-se numa visão interna e considera as mudanças estratégicas difíceis e custosas para a organização. Conforme essas abordagens, as capacidades não podem ser adquiridas, precisam ser desenvolvidas. Portanto, as decisões estratégicas devem ser tomadas com base nas competências e capacidades organizacionais disponíveis (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Segundo esses autores, o que uma empresa é capaz de fazer depende dos recursos que pode reunir, e não das oportunidades identificadas.

A abordagem das Capacidades Dinâmicas investiga questões além das pesquisadas pelas demais, buscando compreender a integração de ideias acerca da coordenação e complementaridades. Augier & Teece (2009) entendem que essas ideias são relevantes em contextos onde as externalidades das redes e a especificidade dos ativos deve ser considerada.

De fato, o paradigma das Capacidades Dinâmicas avalia o ambiente em que a organização está inserida, ou seja, organizações, instituições e indivíduos que impactam na organização, e em seus clientes e fornecedores. É um modelo que reconhece a inovação e busca identificar as capacidades de gerenciamento necessárias para que a organização se adeque ao ambiente em que está inserida (Teece, Pisano & Shuen, 1997). No início do Século XX autores como Schumpeter (1934) já identificavam a inovação como requisito essencial para a sobrevivência das organizações no mercado.

Mulgan et al. (2007) definem a inovação como uma novidade que funciona, agregando valor nas esferas econômica e social. Ela pode ser nova para a empresa, nova para o mercado, ou nova para o mundo. Não necessariamente precisa ser algo original, mas nova para determinado contexto onde está sendo adotada, assimilada ou explorada (Phills Jr., Deiglmeier & Miller, 2008).

“A inovação é um meio de mudar a organização, quer seja como resposta às mudanças no seu ambiente interno ou externo, ou como uma ação preventiva tomada para influenciar o seu ambiente” (Rasia et al., 2014, p. 111).

Este estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como as empresas realizam inovações organizacionais e quais as mudanças identificadas em seus resultados? Para tanto, tem como objetivo investigar como as organizações podem realizar transformações organizacionais e no modelo de negócios afim de criar novas oportunidades comerciais e manter um desempenho financeiro superior sustentável a longo prazo.

Conforme Osterwalder & Pigneur (2010) a inovação em modelos de negócios não é uma estratégia atual. A contemporaneidade está na proporção e na velocidade com que estas inovações estão transformando o mundo dos negócios. Os autores sugerem que inovação em modelos de negócios trata de substituir modelos ultrapassados criando valor para a empresa, clientes ou para toda a sociedade.

Os hospitais são considerados organizações sociais de alta complexidade. Desde a idade média, hospitais são instituições com múltiplas funções sociais. As últimas décadas testemunharam uma série de avanços do conhecimento e da tecnologia em saúde cujo impacto ainda está por ser melhor compreendido (Machado & Kuchenbecker, 2007). Neste contexto



os hospitais têm sido confrontados com múltiplas e simultâneas demandas que – somadas a necessidade de constante atualização tecnológica – impõem substantivos desafios de organização e gestão.

Tendo em vista que organizações buscam a inovação para gerar diversos benefícios, há modelos distintos para avaliação do grau inovativo de uma empresa. Neste artigo, optou-se pelo Business Model Canvas, o Modelo de Negócios criado por Osterwalder & Pigneur (2010), ferramenta utilizada para avaliar o modelo de negócios e conseqüentemente o grau de inovação organizacional.

Dada a relativa escassez de estudos empíricos neste campo, é legítima a condução de estudos sobre o tema no contexto hospitalar. Ademais, as relações entre arranjos organizacionais, práticas de gestão e desempenho são problemas universais, e novas ideias podem ser replicadas se forem cuidadosamente avaliadas e compreendidas. Este artigo traz a compreensão de inovações criadas para uma melhor assistência à saúde, uma prioridade pública e universal.

Para atingir tal objetivo, este artigo está organizado em cinco seções. A segunda seção apresenta o referencial teórico, no qual é apresentado o conceito e elementos das Capacidades Dinâmicas e discute-se a inovação organizacional e as características do modelo de negócios. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados. Na quarta seção são apresentados os resultados e as análises dos dados coletados, buscando-se compreender o modelo de negócios que vem guiando a organização e os resultados obtidos. Por fim, as considerações finais são delineadas, e são sugeridas as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD)**

As capacidades dinâmicas são aquelas capacidades difíceis de serem imitadas, necessárias para que a organização se adapte as necessidades dos clientes e às oportunidades tecnológicas, e influencie no ecossistema em que atua, desenvolvendo e ofertando novos produtos e serviços e implementando novos modelos de negócios (Teece, 2007).

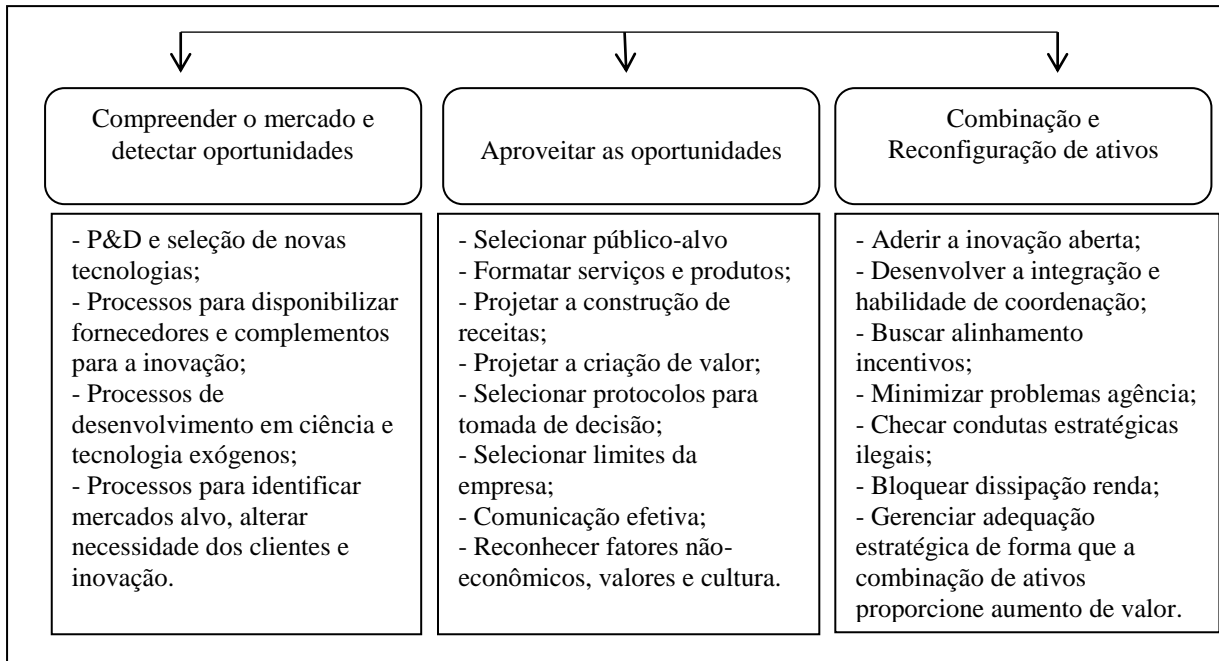
Em um ambiente de rápida transformação, o sucesso das empresas não depende exclusivamente da otimização dos processos ou da produção em escala, mas da identificação e/ou desenvolvimento de oportunidades, da combinação interna e externa afim de inovar, da transferência de tecnologia intra e interorganizacional, e da inovação no modelo de negócios (Teece, 2007).

A sincronia entre essas capacidades possibilita à organização inovar e capturar valor, com o objetivo de manter um desempenho financeiro superior a longo prazo. Contudo, inovar não basta para se destacar no mercado. Por isso, as Capacidades Dinâmicas representam um meio para a organização posicionar-se num ambiente por ela modelado (Teece, 2007).

O termo “dinâmico” refere-se à capacidade de renovar as competências de modo a alcançar a congruência com o ambiente de negócio em mudança; certas respostas inovadoras são necessárias quando o tempo de resposta é crítico, a taxa de mudança tecnológica é rápida, e a natureza da concorrência e do mercado são difíceis de determinar. O termo “capacidades” enfatiza o papel-chave da administração estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar as competências internas e externas organizacionais, recursos, e competências funcionais para corresponder às exigências de um ambiente em mudanças (Teece, Pisano & Shuen, 1997, p.515).



Teece (2007) desagrega as Capacidades Dinâmica em três diferentes elementos: (1) identificar oportunidades e ameaças; (2) usufruir das oportunidades; e (3) manter-se competitivo incentivando a combinação, proteção e reconfiguração dos ativos. Na Figura 1, apresenta-se uma síntese da proposta da TCD.



**Figura 1. Fundamentos das Capacidades Dinâmicas**

Fonte: Adaptado de Teece (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic management journal, 28(13), 1319-1350.

A identificação das oportunidades e ameaças abre para a organização um rol de novas oportunidades comerciais. Trata-se de uma atividade de aprendizagem e criatividade que envolve a compreensão das demandas latentes e da evolução do mercado (Teece, 2007). A busca deve ocorrer em todo o ambiente que envolve a organização, incluindo potenciais colaboradores como: clientes, fornecedores e complementadores. Teece (2007) afirma que o impacto da exploração é maior quando se expande para além dos limites organizacionais.

Uma vez identificadas as oportunidades, a organização se depara com obstáculos que ultrapassam questões de quando, onde e quanto investir. A empresa deve selecionar ou criar um modelo de negócios que defina sua estratégia e prioridades de investimentos. “De fato, há evidências consideráveis de que o sucesso do negócio depende da inovação organizacional” (Teece, 2007, p.1327).

Entretanto, o entendimento do modelo organizacional é normalmente limitado, o que acarreta em erros quanto ao modelo e a estrutura organizacional necessárias para suportar a inovação, tanto no setor público quanto no privado. Com isso, uma capacidade dinâmica fundamenta-se em torno da capacidade da gerência substituir características (disfuncionais) de regras existentes e dos processos de alocação de recursos. Cabe também a gerência coordenar a integração interna e externa afim de capturar os benefícios da co-especialização (Teece, 2007).

Uma correta identificação e alocação dos recursos leva ao crescimento e aumento da lucratividade da empresa. De acordo com Teece (2007, p.1335) “A chave para um crescimento rentável sustentável é a capacidade de recombinar e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais enquanto a empresa cresce, e conforme os mercados e as



tecnologias mudam, como certamente ocorrerá”. Um crescimento rentável levará ao aumento de recursos e ativos organizacionais (Teece, 2007).

Conforme Teece, Pisano & Shuen (1997) a essência das competências e capacidades dinâmicas de uma organização reside nos processos organizacionais, que são moldados pelos seus ativos e padrões evolucionários. Momentos de crise, perdas e experiências podem motivar uma evolução mais acelerada da organização (Eisenhardt & Martin, 2000).

Eisenhardt & Martin (2000) acrescentam que as capacidades dinâmicas consistem nas alianças, no desenvolvimento de novos produtos e na tomada de decisões estratégicas. Segundo os autores, seu valor para a vantagem competitiva está em sua capacidade de alterar a base de recursos de uma organização. Sugerem que a chave para buscar uma vantagem competitiva de longo prazo encontra-se na utilização de capacidades dinâmicas de maneira precoce, inteligente e inesperada em relação a concorrência, para criar configurações de recursos que proporcione uma vantagem.

Para uma organização sobreviver é preciso mais do que ter uma boa execução de suas rotinas. É necessário compreender onde alocar recursos de acordo com as oportunidades reconhecidas, e manter-se em contínuo processo de reconfiguração e evolução. As batalhas por clientes e talentos são contínuas. O sucesso depende do gerenciamento das capacidades dinâmicas. Se uma empresa detém recursos e competências, mas falta-lhe as capacidades dinâmicas, a mesma pode obter retornos positivos, mas por um curto período de tempo. Ademais, o desempenho de uma organização em determinado momento está relacionado com seu histórico e com os ativos tangíveis a sua disposição (Augier & Teece, 2009).

Augier & Teece (2009) defendem que o desenvolvimento de habilidades para tomada de decisão e de processos organizacionais para identificar e aproveitar as oportunidades é uma função essencial da gerência. De acordo com o paradigma das Capacidades Dinâmicas é da gerência o papel de selecionar ou desenvolver rotinas, direcionar os investimentos, e coordenar ativos não comercializáveis a fim de obter maior eficiência e retornos das inovações. Nas organizações modernas a gerência não necessita ser desempenhada por um único indivíduo. Ela pode ser desenvolvida de forma cooperativa.

Resumidamente, a organização moderna é uma entidade complexa, e compreendê-la e realizar melhorias em seu desempenho, assim como definir processos estratégicos envolve a criação de sistemas organizacionais internos (Augier & Teece, 2009). Uma coordenação perspicaz proporciona um ajuste estratégico não apenas internamente, mas em relação aos ativos dos parceiros de alianças. A abordagem das Capacidades Dinâmicas representa um guia para compreender organizações complexas e seu gerenciamento (Augier & Teece, 2009).

## **2.2 Inovação no Modelo de Negócios**

Um modelo de negócios é uma ferramenta conceitual contendo um conjunto de objetos, conceitos, e suas relações com o objetivo de expressar a lógica de negócios de uma empresa específica. Portanto, deve-se considerar quais conceitos e relacionamentos permitem uma descrição e representação simplificada de qual valor é fornecido aos clientes, como isso é feito e com quais consequências financeiras (Osterwalder; Pigneur & Tucci, 2005).

O modelo de negócios define como a organização cria e entrega valor para seus clientes, considerando uma estrutura de retornos e custos necessários para atingir esse objetivo. “Empresas que buscam rentabilidade em ambientes competitivos farão o possível para atender as diversas necessidades do consumidor, por meio da constante invenção e disponibilização de novas propostas de valor ao consumidor” (Teece, 2010, p.176).



De acordo com Teece (2007), o design de um modelo de negócios é uma arte, e as chances de sucesso aumentam se a empresa analisa as múltiplas alternativas, tem um conhecimento profundo das necessidades de seus usuários, analisa sua cadeia como um todo afim de identificar como entregar o que seus clientes necessitam com eficiência em custos e de forma oportuna, e adota uma perspectiva de terceirização das decisões. Selecionar, ajustar ou realizar melhorias em um modelo de negócios pode ser considerada uma forma de inovação. Ademais, esse processo é relevante na execução de outras formas de inovação, como a inovação tecnológica (Teece, 2010).

Conforme o Manual de Oslo (2005), as inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho. "Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas" (Manual de Oslo, 2005, p.61).

Já as inovações na organização do local de trabalho envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho existente no interior das atividades da empresa (e unidades organizacionais) e entre essas atividades (Manual de Oslo, 2005).

Novos métodos organizacionais nas relações externas de uma empresa compreendem a implementação de novos meios para organizar as relações com outras firmas ou instituições públicas, tais como o estabelecimento de novos tipos de colaborações com organizações de pesquisa ou consumidores, novos métodos de integração com fornecedores e o uso de outsourcing ou a introdução da subcontratação das atividades de negócios na produção, no provisionamento, na distribuição, no recrutamento e em serviços auxiliares (Manual de Oslo, 2005).

A inovação organizacional também é reconhecida pela literatura como inovação no modelo de negócio. Conforme Osterwalder & Pigneur (2010) a inovação em modelos de negócios não é algo novo. A diferença está na proporção e na velocidade com que estas inovações estão transformando o mundo dos negócios.

Osterwalder & Pigneur (2010) explicam que a inovação nos modelos de negócios trata da substituição dos modelos ultrapassados criando valor, seja para as empresas, clientes ou para toda a sociedade. Também acreditam que um Modelo de Negócios, para ser melhor descrito e compreendido, precisa ser dividido em nove categorias, que mostram a lógica de como a organização pretende gerar valor, conforme Figura 2.

<b>Infraestrutura</b>	<b>Oferta</b>	<b>Clientes</b>	<b>Finanças</b>
-Atividades-chave -Recursos-chave -Rede de parceiros	-Proposta de valor	-Segmentos de clientes; -Canais; -Relacionamento com o cliente;	-Estrutura de custos; -Fluxos de receita;

**Figura 2. Estrutura do Modelo de Negócios**

Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers: John Wiley & Sons.

Dessa forma, o objetivo de Osterwalder & Pigneur (2010) foi proporcionar a qualquer empresa a possibilidade de descrever e manipular seu modelo de negócio para criar novas estratégias, desafiar suas concepções e criar valor de maneira eficiente e eficaz.

Teece (2010) explica que para se desenvolver novos modelos de negócios é necessário criatividade, sensibilidade e informações sobre clientes, concorrentes e fornecedores. Desta forma, a inovação pode originar-se de diferentes fontes. As incertezas e decepções despontam



com o novo modelo que está sendo construído, mas as chances de sucesso aumentam quando a gerencia aprende e responde rapidamente aos obstáculos que vão surgindo. Um modelo de negócios pode ser de difícil imitação pela concorrência quando envolve processos complexos, estruturas ou arranjos diferenciados.

Em seu estudo, Teece (2010) aponta exemplos de grandes empresas como a Netflix, Flickr, Adobe, Skype, Dell e MySpace que realizaram inovações em seus modelos de negócios e revolucionaram o mercado na forma como entregam valor aos seus consumidores.

Pereira, Costa & Souza (2004) explicam que a mudança organizacional é um processo multinível e interativo, tendo seus resultados moldados por interesses e compromissos, tanto individuais como a nível de grupo dentro da organização. Por conta disso, as mudanças precisam ser gerenciadas.

Formas organizacionais são importantes para qualquer tipo de inovação e envolvem mais do que um novo serviço ou modelo: criam mudanças nas relações de poder, e na forma como as pessoas pensam e veem. Invariavelmente, alterações dos sistemas vão muito além dos limites de uma única organização (Murray; Caulier-Grice & Mulgan, 2010).

Teece (2010) salienta que a criação de novas formas organizacionais, novos métodos, e novos modelos organizacionais são de extrema relevância para a sociedade, e para a organização. Contudo, esse formato de inovação é menos reconhecido pela população.

### 3 Metodologia

Quanto aos procedimentos a pesquisa é caracterizada como um Estudo de Caso descritivo de abordagem qualitativa, pois o enfoque deste trabalho foi compreender o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e o processo de inovação organizacional. O método qualitativo é o mais indicado para aferir variáveis que não são facilmente mensuráveis. “A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano” (Creswell, 2010, p.26).

O processo de escolha dos sujeitos na pesquisa qualitativa difere da amostragem na pesquisa quantitativa, pois seu objetivo é distinto e focado na compreensão do fenômeno (Maykut & Morehouse, 1996). Neste estudo, os sujeitos foram colaboradores de uma organização hospitalar das áreas de enfermagem, assistência social, ouvidoria, administração e um representante do conselho administrativo. A seleção dos sujeitos deu-se de forma intencional, por conveniência, totalizando cinco entrevistados. O número apropriado de sujeitos em um estudo qualitativo é o que responde adequadamente à pergunta de pesquisa (Marshall, 1996).

Para a coleta de dados utilizou-se de múltiplos métodos, para permitir a triangulação das informações, como o uso de observação não participante, de entrevistas, e pesquisa documental (Yin, 2015).

Assim, o material desta pesquisa é proveniente de dados primários e secundários e da observação da pesquisadora. Os dados primários foram obtidos durante uma reunião na instituição, onde a pesquisadora teve a oportunidade de participar como ouvinte. Tratava-se da primeira reunião do novo conselho de administração, e contou com a presença de representantes de diferentes esferas da sociedade, assim como os conselheiros, diretoria e o administrador do Hospital.

A segunda etapa de coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevista semiestruturada (Martins & Theophilo, 2007). O protocolo da entrevista semiestruturada aplicado continha um total de 19 questões, baseado no Modelo Canvas de Osterwalder &





Pigneur (2010) de modelo de negócios, com o objetivo de identificar a inovação organizacional. Cinco entrevistas semiestruturadas foram realizadas. Ademais, foram coletadas informações disponíveis no site institucional e em sua página do Facebook, assim como em reportagens de jornais regionais.

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2010), pois o interesse maior dessa análise é obter o máximo de informação com o máximo de pertinência. A análise de conteúdo seguiu as três etapas propostas por Bardin (2010). Na pré-análise foi realizada a preparação do material – transcrição das entrevistas – e sua leitura flutuante, que permitiu maior contato com o material e o conhecimento de seu conteúdo e conceitos, assim como a inclusão das observações apontadas pela pesquisadora e dos textos provenientes das mídias sociais. A segunda etapa, exploração do material, consistiu na busca de palavras repetidas com maior frequência pelos entrevistados, e posteriormente a identificação de unidades de registro. E a terceira etapa que se deu pelo tratamento dos resultados e interpretações, utilizando-se para isso da seleção dos resultados, inferências e interpretações.

## **4 Análise dos resultados**

### **4.1 Apresentação do caso**

O objeto deste estudo é o Hospital Beatriz Ramos, um Hospital Geral de médio porte que atende à comunidade de Indaial e região, no estado de Santa Catarina. Seu público abrange aproximadamente uma população de 150 mil pessoas. O hospital mantém convênio com o Sistema Único de Saúde – SUS - atendendo a pacientes de classes menos favorecidas e, também, prestando serviços a pacientes particulares e de planos de saúde. Trata-se de um Hospital filantrópico, sem fins lucrativos, e de caráter beneficente.

A Associação Beneficente Hospital Beatriz Ramos, é resultado do ideal da população, que queria ver seus doentes numa casa de saúde. Por meio da solidariedade e do empenho da comunidade local em campanhas para arrecadação de recursos, o hospital foi fundado em 13 de junho de 1943, e inaugurado em 30 de setembro de 1951. O nome “Beatriz Ramos” foi atribuído ao hospital em homenagem à esposa do interventor Nereu Ramos, que na ocasião doou a planta assinada pelo engenheiro Udo Deeke. Henrique Wanke Senior, empresário de metalúrgica da cidade, doou para a campanha o terreno onde até hoje se edifica o hospital.

A escolha deste objeto de estudo se deu pela importância do Hospital Beatriz Ramos para o bem-estar da comunidade onde está inserido. O Hospital ser único na cidade, sua proximidade com a principal via de acesso as demais cidades da região, e a diversificação e especialização de seu corpo clínico são alguns dos elementos que demonstram sua relevância. Sua história também é notável, pois apesar das dificuldades, atende pacientes há 64 anos.

Ademais, a população está ciente da difícil situação financeira que o HBR vem enfrentando e da necessidade de mudanças para garantir que o mesmo não deixe de atender a comunidade. A diretoria, administração, profissionais médicos, funcionários, e voluntários estão buscando manter o hospital em funcionamento, ampliando o número e a qualidade dos atendimentos.

#### **4.1.1 Estrutura organizacional e serviços ofertados**

O HBR é um hospital geral de médio porte que atende a comunidade de Indaial – Santa Catarina - e alguns municípios da região. Todos os meses em média 4 mil pessoas são



atendidas. A cada seis horas aproximadamente, sua equipe atende uma vítima da BR- 470. O hospital conta com cerca de 200 profissionais (Site da Instituição).

Emergência, Centro Cirúrgico, Internação Clínica, Pediátrica e Maternidade (Alojamento Conjunto) são os serviços ofertados pelo Hospital. Dispõe de 21 especialidades médicas associadas a mais de 46 profissionais de diversas áreas que compõe o corpo clínico (Site da Instituição).

O HBR possui a certificação “Hospital amigo da criança” título concedido pela UNICEF. Isso significa que o HBR participa do movimento mundial da OMS e do UNICEF pelo incentivo ao aleitamento materno. O hospital tem uma rotina de atendimento que prioriza o aleitamento materno e o acolhimento humanizado da mulher, do bebê e da família, por meio do Alojamento Conjunto, um tipo de unidade de internação em que o bebê saudável, logo após o nascimento, fica sempre junto com a mãe até a alta da maternidade. A mulher e seu acompanhante são auxiliados e orientados sobre os cuidados consigo e com o bebê pela equipe Médica e de Enfermagem por todo o tempo. A cada mês cerca de 125 crianças vem ao mundo no HBR

Os usuários do Hospital Beatriz Ramos são crianças, adultos e idosos residentes em Indaial e nos municípios vizinhos de Apiúna, Rodeio, Timbó, Ascurra, Benedito Novo, Blumenau, Doutor Pedrinho e Rio dos Cedros dentre outros.

## **4.2 Análise de conteúdo do caso**

A seguir, uma breve descrição das unidades temáticas identificadas nos textos, acompanhadas por algumas citações provenientes das transcrições das entrevistas.

### **4.2.1 Estruturas, procedimentos, formatos e incentivos para usufruir das oportunidades.**

No que tange a construção de receitas, o HBR é uma entidade filantrópica, sem fins lucrativos. Contudo, para que consiga manter suas operações precisa espelhar-se em um modelo de negócios semelhante à outras empresas. Como uma empresa, deve buscar a construção de receitas, ou seja, a maximização da oferta de seus serviços. Essa é uma das questões que norteiam o planejamento estratégico da organização, dentro do aspecto da sustentabilidade financeira ou sobrevivência, o aumento de serviços ofertados, inclusive aqueles que são economicamente inviáveis, mas que viabilizam outros serviços que possam trazer de alguma forma alguma rentabilidade para o hospital e valor para a população.

“Hoje não conseguimos atender o nosso público, não vou dizer na totalidade porque é difícil, mas de forma mais satisfatória daquilo que a instituição pode oferecer. Podemos oferecer mais cirurgias, nós podemos oferecer mais internações clínicas, né. Então, isto tudo ainda precisa ser trabalhado dentro do hospital, para que esta oferta de serviço, ou seja, aquilo que nós oferecemos à população possa ser de certa forma mais completa” (Entrevistado 4).

O HBR vislumbra para os próximos anos a oferta de serviços no modelo “Hospital Dia”, onde os pacientes passarão por procedimentos cirúrgicos de baixa complexidade e serão liberados ao final do dia. Esse tipo de serviço possui uma demanda elevada na região e pode garantir a viabilidade financeira que a instituição deseja alcançar.

Quanto a seleção de clientes-alvo, uma das características da gestão hospitalar é a facilidade em encontrar clientes, pois trata-se de uma demanda que está reprimida. É uma demanda que surge naturalmente, sem qualquer tipo de divulgação. Nos atendimentos aos pacientes do SUS, o HBR aponta a existência de filas para a realização de procedimentos de menor urgência. Devido a esse cenário, a Secretaria Municipal de Saúde – que por lei é



obrigada a garantir o atendimento de saúde gratuito para sua população - necessita deslocar os pacientes para hospitais de outras regiões afim de garantir a oferta de serviço. Porém, aos custos dos procedimentos somam-se os custos com o transporte e ainda o transtorno no cotidiano dos pacientes. Além disso, o HBR deixa de absorver essa demanda que pode auxiliar na manutenção de sua operação, ou seja, a população acaba sendo lesada duas vezes. Um dos exemplos que pode ser citado é a fila para exames de mamografia.

Em relação à seleção do formato dos serviços e mecanismos para captar valor, o hospital pensando em melhorar a condição para os pacientes, reduzir custos municipais e beneficiar a instituição, inaugura em 2016 os serviços de mamografia. Até então, de 120 a 150 mulheres por mês eram encaminhadas para o município vizinho que realizava o procedimento não disponível na cidade, utilizando transporte público. Essas mulheres despendiam tempo para realizar o exame, e um tempo ainda maior na espera de seus resultados. Com o mamógrafo – que já estava em posse do HBR desde 2013 – ofertado pela Secretaria Estadual de Saúde, mas inoperante devido à falta de recursos para sua instalação e manutenção das atividades, as mulheres terão à disposição o serviço diariamente, possibilitando diferentes horários de atendimento e com a garantia dos resultados no prazo máximo de 24 horas. O hospital além de ofertar o serviço para a prefeitura, poderá ofertá-lo para pacientes particulares e dos convênios, o que garantirá uma receita extra para suas operações. Este projeto foi realizado em uma parceria entre o HBR e a Rede de Feminina de Combate do Câncer, que buscaram os recursos necessários para a instalação do equipamento junto à comunidade, e junto à Secretaria Municipal de Saúde que se comprometeu em disponibilizar os recursos para a manutenção do serviço.

Também em 2016, o HBR uniu esforços com a Secretaria Municipal de Saúde para integrar em sua estrutura o ambulatório de especialidades. Esse ambulatório presta serviços gratuitos a população em diferentes áreas médicas, e garante que os pacientes não tenham que se locomover dentro do município afim de garantir o atendimento das suas necessidades. Um exemplo são as emergências de ortopedia, onde o pronto atendimento é realizado pelo hospital, e a continuidade do mesmo ocorre dentro do ambulatório.

Ainda em 2015, o HBR em parceria com a Secretaria Municipal de Saúde, passou a oferecer serviços de ultrassom, que até o momento não estavam à disposição no município. Assim como no caso da mamografia, um benefício que se estende ao município, hospital e a toda população. Ademais, já se encontra em processo a aquisição de um digitalizador de imagens, que também será adquirido pelo município e cedido para o hospital realizar os serviços. O digitalizador representa uma redução de custos com folhas para impressão, assim como colabora com a sustentabilidade ambiental.

No que tange a comunicação efetiva com a população, iniciou em 2015 um projeto que busca integrar o HBR – composto por sua estrutura física e colaboradores – à comunidade onde está inserido. O objetivo é fazer com que a população conheça o hospital, sua estrutura, os serviços que oferece, e suas necessidades como instituição filantrópica. Para isso, implantou a ouvidoria, com o objetivo de sanar dúvidas e buscar sugestões, e instalou protocolos de atendimento e de serviços.

“Essa imagem com a comunidade que estava bastante abalada pode ser mudada, para isso que a diretoria de eventos foi criada, para que essa publicidade e os aspectos positivos cheguem até a comunidade. Para a gente conseguir ofertar mais serviços e a comunidade conseguir enxergar um hospital diferente” (Entrevistado 4).

Quanto ao reconhecimento de fatores não econômicos, valores e cultura, em parceria com a comunidade, empresários, e associações do município o Hospital Beatriz Ramos vem desenvolvendo desde 2015 inúmeras atividades afim de garantir o melhor acolhimento da população que procura por seus serviços. Iniciando com a reforma e pintura externa e interna



da instituição, melhorias no acesso e estacionamento, abertura de uma brinquedoteca para as crianças, melhorias na recepção do pronto socorro, aquisição de equipamentos cirúrgicos e aquisição de móveis e equipamentos para os quartos de internação.

“[...] temos ainda o orgulho de dizer que o quarto do Sistema Único de Saúde não tem nada de diferença em relação a um quarto de um convênio, ou de um particular. O quarto do SUS também tem ar-condicionado, também tem leitos novos, que até no ano passado foram viabilizados através de uma parceria com os empresários aqui da região, para colocar os ar-condicionados nos leitos do SUS. Então na essência, o serviço oferecido é o mesmo” (Entrevistado 4).

O corpo clínico está sendo readequado e comissões técnicas estão sendo criadas ou restauradas. Os colaboradores estão passando por treinamentos coletivos e individuais, com a supervisão dos coordenadores de cada setor em conjunto com o responsável pelos Recursos Humanos.

“Cabe muito ao hospital se tornar forte, para que ele possa tanto ser indicado pelos médicos, quanto pelo plano de saúde. Mas na essência o trabalho tem que ser feito em cima do paciente, pois a decisão final é sempre do paciente” (Entrevistado 4).

O comprometimento por parte de médicos e demais colaboradores e a parceria com planos de saúde, pacientes particulares ou mesmo do SUS, no caso das instituições hospitalares, depende da qualidade dos serviços e da estrutura que oferece.

#### **4.2.2 Combinação e reconfiguração**

Em relação a busca pelo alinhamento de incentivos, pelo hospital não ser público, nem privado, depende de uma sociedade mantenedora e das contribuições da comunidade. Seu próprio estatuto esclarece que o HBR é uma entidade mantida pela sociedade e para a sociedade e, portanto, exige um trabalho coletivo.

“O que eu posso dizer é que não tem condições de sobreviver o hospital sem essa ajuda coletiva, que envolve toda a comunidade, as entidades representativas. Hoje um hospital filantrópico ele depende da comunidade e também depende do Estado para continuar executando os seus trabalhos” (Entrevistado 5).

Quanto ao desenvolvimento da integração e habilidades de coordenação, um problema identificado pelo hospital foi que a população desconhecia que o HBR é uma entidade filantrópica, e o funcionamento deste tipo de instituição. Foi esse o fator que fez com que o HBR e sua diretoria buscasse ajuda junto à representantes da comunidade, afim de garantir a divulgação de tudo que está sendo feito, porquê está sendo realizado e como está realizado.

“Então hoje, o maior problema é esclarecer o que é um hospital filantrópico, qual seu objetivo. Mostrar para a sociedade o que diz o estatuto, esclarecer esse fato. Eu vejo que até hoje a comunidade não entende que quem é a mantenedora disso aí é a sociedade e não são os governos” (Entrevistado 5).

Para tanto, em 2015, foi estabelecido um grupo de conselho formado por entidades representativas do município, órgãos municipais, associações de moradores, etc. Esse Conselho foi criado devido as necessidades e dificuldades que o HBR vinha enfrentando. Seu objetivo, além da divulgação, era buscar informações, recursos e maior eficiência operacional para a organização. À medida que se buscavam maiores contrapartidas, trabalhos e tudo mais, percebeu-se a necessidade de aportar novos representantes (Entrevistado 1).

A organização foi dividida, desde então, em diferentes diretorias, como: diretoria de eventos e comunicação, de patrimônio, recursos humanos e financeira. A diretoria de patrimônio ficou responsável por viabilizar tudo aquilo que o hospital necessita estruturalmente; a diretora de recursos humanos trabalhará com os colaboradores; a diretoria de eventos e comunicação executará trabalhos com a população e o marketing do hospital. A cada membro da diretoria foi destinado conselheiros que servirão de suporte para a realização



dos trabalhos. Vale ressaltar, que com a exceção da diretoria técnica e administração da entidade, os demais membros da diretoria e conselheiros são voluntários. A eleição dos membros da diretoria acontece por votação.

“Então o hospital vem identificando suas dificuldades e com isso ele vem buscando a parceria. E a parceria não seria justa se essas entidades que auxiliam, ajudam em busca de recursos, não participassem da gestão do hospital diretamente” (Entrevistado 5).

No que tange a aferição das condutas estratégicas e minimização dos problemas de agência, as pessoas trazidas para auxiliar o hospital estão identificando os pontos críticos operacionais, estruturais e financeiros. Para as necessidades já apontadas, estão avaliando, buscando recursos humanos e materiais necessários para poder concluir os trabalhos. Esses voluntários avaliam o cenário e procuram verificar se tudo está sendo gerido de forma correta.

“Essas pessoas estão sendo buscadas conforme as necessidades do hospital, que são inúmeras. Na hora da execução de uma obra civil, nós necessitamos do acompanhamento de um engenheiro eletricista, algum engenheiro mecânico. E aí a gente vai à busca dessas pessoas, onde eles analisam o projeto como um todo, se está sendo devidamente executado como tal, ou se temos outras formas de executar de acordo com a legislação vigente, mas com o menor custo possível, sempre buscando beneficiar o hospital.” (Entrevistado 5).

Esse formato de trabalho, apesar de novo para a entidade, foi espelhado em outras instituições filantrópicas que se encontram saudáveis operacional e financeiramente. As mudanças nos processos de trabalho, após a intervenção dos conselheiros, deram-se na essência do trabalho de assistência e na integração das atividades. Com o auxílio dos voluntários, a diretoria e os colaboradores estão desenvolvendo uma linha de raciocínio quanto às prioridades de investimentos e uma lógica de funcionamento de suas operações, que antes estava pouco estruturada.

“Só que precisa de alguns esforços, precisa ser muito coesa essas esse cinco pontas, alinhamento da prefeitura, comunidade, médicos, hospital, diretoria, colaborador/diretoria para que isso, para que esse objetivo seja alcançado. Porque planificar o objetivo é fácil, colocar no planejamento estratégico é tudo muito fácil, mas a questão é a execução. E segundo é a insistência, porque é cansativo para todo mundo que está envolvido aqui. Só que essa é a condição” (Entrevistado 4).

As mudanças já começaram, com a comunidade abraçando sua causa o hospital começa a dar sinais de vida nova, parafraseando seu slogan de campanha. O Setembro do Bem, dedicado ao Hospital Beatriz Ramos no mês de aniversário de sua fundação, teve uma grande adesão da comunidade de Indaial e região. O lema da campanha era: Todos juntos com um só objetivo – Vida nova a quem deu vida a muita gente. Os destaques da campanha foram o pedágio realizado no município onde a instituição está instalada; e a participação dos colaboradores, amigos e familiares no desfile cívico de 7 de setembro.

O equilíbrio financeiro operacional está sendo alcançado após o primeiro ano deste novo modelo de negócios. A próxima etapa será focada em reformas, ampliações e aquisições de novos equipamentos. Em 2015 o hospital conseguiu com suas campanhas fundos para reformas e benfeitorias no estacionamento e na pintura, dentre outras. Em 2016, o objetivo é promover melhorias na recepção e no pronto socorro. O Pronto Socorro passa por obras de melhorias estruturais, que irão possibilitar a alteração do fluxo de atendimento e a promoção e adequação das áreas da recepção. O objetivo é priorizar o acolhimento dos pacientes e acima de tudo, oferecer os serviços que o hospital pode oferecer e que a população necessita.

“Sem o HBR, por exemplo no município de Indaial, não tem cirurgias. Não tem atendimento ambulatorial, não tem médicos especialistas. Então, a grande questão envolvida é elevar aquilo que o hospital hoje faz. Sair de médio para ir para alto, sair de procedimentos simples para procedimentos mais complexos. Fazer com que o cidadão não precise mais buscar cidades maiores, outros centros de referência (Entrevistado 3).



Quanto à co-especialização, em seu planejamento a longo prazo, o hospital visa a abertura de sua Unidade Intensiva de Tratamento (UTI). Em 2007, o HBR assinou um acordo com o governo do estado para a implantação de 10 leitos de UTI. Porém, devido a erros de planejamento e orçamentários, o mesmo não foi colocado em funcionamento.

“A UTI é muito mais um aspecto dentro do serviço, do que um nicho. Porque a UTI ela não vai surgir como uma fonte de receita alta, a receita dela é alta, mas o custo de manutenção dela é alto, então não tem uma margem de contribuição alta. É mais uma qualidade de serviço do que propriamente algo a ser explorado” (Entrevistado 4).

A viabilização da abertura da UTI segue alguns requisitos, que o hospital pretende realizar em etapas. São elas: a implantação de um tomógrafo no centro cirúrgico, a construção de um novo centro cirúrgico próximo ao espaço da futura UTI, a criação de uma unidade transfusional e de um laboratório de análises clínicas. Esse projeto terá início em 2017, e contará com recursos estaduais e federais, e com o auxílio de toda a comunidade, por meio de seus representantes, para acompanhar sua operacionalização.

Outro projeto a longo prazo é a criação do plano de sustentabilidade, que busca estruturar o hospital para uma futura oferta de serviços particulares. Segundo a administração, a população vem abandonando os planos de saúde pelos altos custos e partindo para o SUS ou atendimento particular. O hospital quer garantir que pessoas que tenham necessidade de realizar determinados procedimentos não necessitem aguardar pelo SUS e possam pagar por seu tratamento com valores reduzidos, em parceria com a indústria e o comércio. Visando agilizar o atendimento de seus colaboradores, empresas desses setores contribuirão mensalmente com um valor que dará condição para a manutenção do serviço. Para os pacientes caberá arcar com o custo do procedimento, sem nenhum valor adicional para a depreciação dos ativos.

### 4.3 Discussão

As capacidades dinâmicas permitem que as organizações identifiquem e desenvolvam oportunidades, afim de inovar e capturar valor, e com isso, garantam um desempenho financeiro superior a longo prazo. A essência destas capacidades e competências reside nos processos organizacionais (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000). Ficaram evidentes no material coletado as seguintes capacidades dinâmicas da organização pesquisada: 1) delineamento de soluções para os clientes e o modelo de negócios; 2) construção de lealdade e comprometimento; 3) descentralização e quase desconstrução; 4) governança e; 5) co-especialização (Teece, 2007).

Como o HBR é um hospital filantrópico, que é da comunidade e serve à comunidade, precisou adequar seu modelo de negócios de forma que suas receitas sejam provenientes de serviços que agreguem valor ao ambiente em que está inserido (Teece, 2007). Contudo, esse reconhecimento não deve ser apenas das pessoas que utilizam o serviço, mas de todos que direta ou indiretamente colaboram com a manutenção de suas operações. Por meio da pesquisa de campo e observação pode-se constatar que o hospital vem buscando a melhor utilização de sua estrutura para ofertar novos serviços, em maior quantidade e com mais qualidade, coletando recursos por meio de parcerias com a esfera pública, privada e com toda a comunidade.

Para obter o auxílio e parceria que deseja, teve que realizar um trabalho de reconstrução da imagem do hospital perante à comunidade. O relato dos entrevistados junto ao material coletado em mídias sociais mostrou que o HBR desenvolveu diversas campanhas e ações afim de criar um canal aberto com a população, de entender seus anseios e mostrar



suas operações e necessidades. O objetivo maior é construir um ambiente de comprometimento, tanto do hospital para com a comunidade, como da comunidade para com o hospital (Teece, 2007).

Com o objetivo de divulgar suas ações a garantir a integração com diferentes atores, a organização estabeleceu um grupo de conselheiros voluntários, formado por entidades representativas do município, órgãos municipais, associações de moradores, etc. Esse Conselho foi criado devido as necessidades e dificuldades que o HBR vinha enfrentando. Seu objetivo, além da divulgação, era buscar informações, recursos e maior eficiência operacional para a organização. Essa atitude corrobora com o exposto por Pereira, Costa & Souza (2004) que propõem que a mudança organizacional é resultado de interesses e compromissos, tanto individuais como a nível de grupo.

À medida que se buscavam maiores contrapartidas, trabalhos e tudo mais, percebeu-se a necessidade de aportar novos representantes, que auxiliariam na busca por recursos e na gestão do hospital. A este grupo coube, e cabe, a tarefa de checar condutas estratégicas, identificando os pontos críticos operacionais, estruturais e financeiros; buscar recursos humanos e materiais necessários para poder concluir os trabalhos; e verificar se tudo está sendo gerido de forma correta, conforme a capacidade de governança identificada por Teece (2007).

As mudanças nos processos de trabalho, após a intervenção dos conselheiros, deram-se na essência do trabalho de assistência e na integração das atividades. Com o auxílio dos voluntários, a diretoria e os colaboradores estão desenvolvendo uma linha de raciocínio quanto às prioridades de investimentos e uma lógica de funcionamento de suas operações, que antes estava pouco estruturada. Novos métodos de distribuição de responsabilidades e poder de decisão estão sendo adotados, e novas formas de relações externas desenvolvidas e aplicadas, o que segundo o Manual de Oslo (2005), também caracteriza uma inovação organizacional ou no modelo de negócios.

O equilíbrio financeiro operacional está sendo alcançado após o primeiro ano deste novo modelo de negócios. A longo prazo, a organização pretende com a ajuda dos representantes da comunidade, desenvolver-se e reconfigurar-se de forma que a combinação de seus ativos possa proporcionar um aumento de valor nos seus serviços (Teece, 2007). Como exemplo, planeja implantar um tomógrafo no centro cirúrgico, a construção de um novo centro cirúrgico próximo ao espaço da futura UTI, a criação de uma unidade transfusional e de um laboratório de análises clínicas. O objetivo final, além dos serviços intermediários, é se adequar aos requisitos necessários para a abertura da sua Unidade Intensiva de Terapia (UTI).

Segundo Teece (2007), selecionar, ajustar ou realizar melhorias em um modelo de negócios afim de identificar como entregar o que seus clientes necessitam com eficiência em custos e de forma oportuna pode ser considerada uma forma de inovação.

## 5 Conclusões

A situação dos hospitais, em particular do HBR, é semelhante à identificada por Teece (2010) nas empresas de internet, quando trata-se da complexidade em se criar fluxos de receitas. Estes serviços são considerados básicos pela população, que cria expectativas quanto a necessidade do mesmo ser fornecido de forma gratuita. Entretanto, o hospital analisado é uma organização filantrópica, que como qualquer outra empresa, depende de seus fluxos de receitas para manter suas operações. Esse cenário exige da organização uma reformulação



quanto às formas como aborda seus clientes, assim como a maneira de capturar valor pelo fornecimento de novos produtos e serviços.

Para tanto, iniciou em 2015 um processo de readequação de seu modelo de negócios, visando realizar uma gestão integrada de seus recursos com o auxílio de toda a comunidade. Com o auxílio de voluntários está reavaliando e reformulando processos e estratégias, de forma que a combinação e integração de seus ativos proporcione um aumento no valor dos serviços que oferece à população de seu município e região, e garanta a sua sustentabilidade financeira.

Este estudo teve como objetivo investigar como as organizações podem realizar transformações organizacionais e no modelo de negócios afim de criar novas oportunidades comerciais e manter um desempenho financeiro superior sustentável a longo prazo. Buscando responder à pergunta de pesquisa identificou-se que, no caso do HBR, a inovação organizacional é fruto das capacidades dinâmicas que a empresa detém e continua desenvolvendo. Sua sensibilidade ao mercado, capacidade de identificar oportunidades e colocá-las em prática por meio da combinação e reconfiguração de habilidades e ativos, vem possibilitando mudanças em seu modelo de negócios. Essa inovação tem proporcionado para a população facilidade de acesso e velocidade para os tratamentos de saúde.

A contribuição desta pesquisa encontra-se na profundidade com que analisou o modelo de negócios adotado por uma instituição hospitalar, considerando-se que os hospitais são organizações complexas confrontadas com múltiplas e simultâneas demandas que impõem desafios de organização e gestão. Existe uma lacuna nos estudos teóricos e práticos acerca do tópico pesquisado dada a importância dos modelos de negócios, particularmente no contexto da inovação. Os modelos de negócios são mencionados, mas raramente analisados ou mesmo compreendidos (Teece, 2010). Ademais, as relações entre arranjos organizacionais, práticas de gestão e desempenho são problemas universais, e novas ideias podem ser replicadas se forem cuidadosamente avaliadas e compreendidas. Este artigo traz a compreensão de inovações criadas para uma melhor assistência à saúde, uma prioridade pública e universal.

Este estudo apresenta limitações. A primeira limitação é relativa ao contexto da investigação. A análise qualitativa e empírica foi realizada com dados coletados a partir de um único hospital filantrópico. Afim de promover o debate multidisciplinar, mantendo um compromisso com a prática, pesquisas futuras podem coletar dados de outras instituições semelhantes em outras localidades, assim como em outras organizações complexas que prestam serviços e onde a colaboração também é fundamental para sua sobrevivência e sucesso. Ademais, pode-se incluir dados provenientes da visão dos clientes, dos parceiros, entre outros. Outra possibilidade futura seria a análise longitudinal desse cenário, que pode fornecer uma boa compreensão de como as capacidades dinâmicas influenciam o desempenho organizacional a longo prazo.

## 6 Referências

- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.





- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Machado, S. P., & Kuchenbecker, R. (2007). Desafios e perspectivas futuras dos hospitais universitários no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 12(4), 871-877.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522-526.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1996). *Beginning qualitative research: a philosophic and practical approach*: The Falmer Press, London.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation: National endowment for science, technology and the art* London.
- OECD, O. p. C. e. D. E. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. FINEP.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Pereira, M. F., COSTA, A. M., & SOUZA, D. A. d. (2004). *Adaptação Estratégica: influências do Ambiente de Mudanças na formulação de Estratégias Organizacionais*. Paper presented at the Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário–Cobrac, Florianópolis, de.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Rasia, I. B., Olea, P. M., Borges, G. R., & Nodari, C. H. (2014). Tópicos mais Abordados sobre a Inovação em Saúde: Uma Revisão Bibliométrica na Base de Dados Science Direct. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 3(2), 102-113.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Mass.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*: Guilford Publications.