

# Inovação Sustentável em uma Organização de Saúde

Cristiane Froehlich<sup>1</sup>  
Claudia Cristina Bitencourt<sup>2</sup>  
Cristine Hermann Nodari<sup>3</sup>  
Paola Schmitt Figueiró<sup>4</sup>

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2018.44.417-447>

Recebido em: 25/1/2017

Aceito em: 8/6/2017

## Resumo

Este artigo tem como objetivo verificar se as inovações institucionalizadas em uma organização de saúde podem ser consideradas inovações sustentáveis. Para atender a esse objetivo foi realizado um estudo de caso qualitativo com característica descritiva cujo objeto de análise foi um hospital privado de grande porte, localizado na cidade de Porto Alegre – RS. Os dados foram coletados por meio de nove entrevistas semiestruturadas com as lideranças indicadas pela Instituição e foram analisados mediante análise de conteúdo qualitativa. Os principais resultados mostram que a organização de saúde estudada desenvolve práticas de inovação que apresentam contribuições para sustentabilidade, como: aquisição de equipamentos, inovação no modelo de gestão, inovação na estrutura organizacional e a introdução da Escola Superior de Saúde. Essas práticas, entretanto, não ocorreram de forma sistematizada de acordo com os pilares da sustentabilidade e, sim, a partir de uma concepção estratégica com benefícios econômicos e sociais significativos alinhados com o modelo de gestão.

**Palavras-chave:** Inovação. Sustentabilidade. Hospital. Organização de saúde.

<sup>1</sup> Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Professora da Universidade Feevale. cristianefroehlich@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. claudiacb@unisinos.br

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Professora da Universidade Feevale. cristinenodari@feevale.br

<sup>4</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora da Universidade Feevale. paolafigueiro@feevale.br

## SUSTAINABLE INNOVATION IN A HEALTH ORGANIZATION

### Abstract

---

This article aims to verify if the innovations institutionalized in a health organization can be considered as sustainable innovations. To meet this objective, a qualitative case study was carried out, with descriptive characteristics, the object of which was a large private hospital, located in the city of Porto Alegre-RS. Data were collected through nine semi-structured interviews with the leaders indicated by the Institution and data were analyzed through qualitative content analysis. The main results show that the health organization studied develops innovation practices that contribute to sustainability, such as: acquisition of equipment, innovation in the management model, innovation in the organizational structure and the introduction of the School of Health. Occurred in a systematized manner according to the sustainability pillars and, rather, from a strategic conception with significant economic and social benefits aligned with the management model.

**Keywords:** Innovation. Sustainability. Hospital. Health organization.

Diferentes autores destacam a inovação como um meio fundamental para alavancar e contribuir para questão da sustentabilidade empresarial (ALMEIDA, 2007; BARBIERI et al., 2010; HART; MILSTEIN, 2004; HAUTAMÄKI, 2010; HELLSTRÖM, 2007; OPPEN; BRUGMAN, 2011; PORTER; KRAMER, 2006; NIDUMOLU; PRAHALAD; RANSGASWAMI, 2009; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A inovação torna-se necessária para a sustentabilidade empresarial, pois pode renovar os produtos e os serviços que a organização oferece ao mercado, e ainda alterar a forma como esses são fabricados ou executados, proporcionando benefícios econômicos, ambientais e sociais (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Ressalta-se que as expressões inovação orientada para sustentabilidade e inovação sustentável são tratadas como sinônimos. Esse tipo de inovação contempla os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade que devem estar inseridos no modelo de gestão organizacional, aplicando-se a produtos, processos, serviços, tecnologias, estrutura e ao modelo de negócio da organização (CHARTER; CLARK, 2007).

Arundel e Kemp (2009) questionam se as empresas que inovam levando em conta os aspectos ambientais devem ser consideradas empresas ecoinovadoras? Ou, as empresas que inovam considerando os pilares ambientais e sociais podem ser tidas como empresas inovadoras sustentáveis? Desse modo, a abrangência do conceito gera dúvidas na sua operacionalização e na identificação, ou seja, se uma determinada empresa é ou não uma organização inovadora sustentável.

Dessa forma, a inovação sustentável “não se refere apenas à introdução de novidades de qualquer tipo, mas que atendam as múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas e que geram resultados positivos para a organização, para a sociedade e para o meio ambiente” (BARBIERI, 2007, p. 105). Barbieri et al. (2010) ressaltam que inovar seguindo as três dimensões da sustentabilidade ainda não é a regra, até porque a inclusão

dos pilares ambiental e social requer novos instrumentos e modelos de gestão, que só recentemente começaram a ser desenvolvidos, mas não estão completamente consolidados.

Para contribuir e ampliar os estudos sobre esse tema, este artigo apresenta como questão norteadora: As inovações institucionalizadas em uma organização de saúde podem ser consideradas inovações sustentáveis? Ressalta-se que por institucionalizada entende-se o reconhecimento da organização de saúde na criação de algo novo ou significativamente melhorado (ORGANIZAÇÃO..., 2005). A eficiência de organizações de saúde é tema permanente de debates (TOLEDO; DEMAJOROVIC, 2006), nos quais o ambiente hospitalar merece destaque pela geração de impactos decorrentes de sua atividade ininterrupta de prestação de serviços (DORION et al., 2012).

Para esse fim, buscou-se uma organização que fosse representativa, seguindo os seguintes critérios de seleção: a) pertencer ao setor de saúde; b) ser reconhecida no mercado devido à inovação; c) a sustentabilidade deveria ser uma estratégia da organização. Com base nesses critérios foi selecionado um hospital privado de grande porte, situado na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Desse modo, o objetivo deste artigo busca identificar se as inovações institucionalizadas em uma organização de saúde podem ser consideradas inovações sustentáveis. Para atender a esse propósito esta pesquisa, de abordagem qualitativa, classifica-se como descritiva, a partir de um estudo de caso (YIN, 2005). Os dados foram coletados por meio de nove entrevistas semiestruturadas com pessoas indicadas pela própria empresa que ocupam cargos de liderança. Os dados foram avaliados com base na análise de conteúdo.

Este estudo torna-se relevante, pois em relação à noção de inovação sustentável, a ideia central apresenta uma demarcação conceitual que está em construção e uma abordagem considerada complexa (ANDERSEN, 2008; BARBIERI et al., 2010; HANSEN; GROSSE-DUNKER; REICHWALD, 2009; SZEKELY, 2012). Reid e Miedzinski (2008) reforçam que ainda não há

uma base sólida desta abordagem que permita a tomada de decisão assertiva, pois faltam informações técnicas e detalhadas sobre processos, produtos e serviços sustentáveis.

Desse modo, identifica-se uma oportunidade para novos estudos sobre essa temática que estabeleçam uma relação entre aspectos teóricos e de gestão. Além disso, tanto teórica quanto empiricamente são necessários mais estudos voltados para a inovação sustentável em organizações de saúde, pois a maior parte busca analisar a sustentabilidade e seus impactos em indústrias.

Diante do exposto, a principal contribuição do presente estudo dá-se pela apresentação de exemplos de inovações que se classificam em ecoeficiente (enfoque ambiental) e socioefetiva (enfoque social) na organização estudada. Também foi possível mostrar que as inovações sustentáveis distinguem-se das convencionais quando os três pilares da sustentabilidade estão inseridos no modelo de gestão organizacional, na concepção e desenvolvimento das inovações. É necessário mensurar essas inovações e apresentar os resultados e benefícios econômicos, ambientais e sociais.

Além desta introdução, o presente artigo apresenta o referencial teórico que aborda a perspectiva da inovação orientada para a sustentabilidade que serviu de base para a coleta e análise dos dados. Na sequência têm-se os procedimentos metodológicos adotados, a análise dos resultados e as considerações finais.

## **Referencial Teórico**

### ***Inovação Orientada para Sustentabilidade***

O conceito clássico de inovação concebido por Schumpeter (1934) trata a inovação como um processo caracterizado pela descontinuidade daquilo que está estabelecido, denominado de destruição criativa, concebido mediante a introdução de um novo bem ou nova qualidade de um bem, de

um novo método de produção, da abertura de um novo mercado, da conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou, ainda, da criação de uma nova forma de organização. Produzir as mesmas coisas ou coisas diferentes significa utilizar-se de novas combinações, e quando as novas combinações se originam das antigas por ajustes contínuos de pequenas etapas, pode ocorrer crescimento. O desenvolvimento, todavia, só é caracterizado quando novas combinações aparecem descontinuamente.

Drucker (2008) ressalta que a inovação é o meio pelo qual se explora a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É preciso buscar de modo deliberado as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. Hall e Vredenburg (2003), no entanto, ressaltam que as abordagens sobre inovação são insuficientes para atender às demandas de desenvolvimento sustentável. Os autores destacam que algumas empresas preferem desenvolver apenas inovações incrementais, pois já possuem competências para isso. Para atender a essa nova demanda a empresa precisa modificar suas técnicas de inovação para desenvolver inovações sustentáveis de modo contínuo. Soma-se a isso o fato de que a inovação é comumente associada ao enfoque econômico, sendo tratada apenas como forma de obtenção de lucros pelas empresas, por meio de vantagens competitivas decorrentes da produção de novos produtos, serviços ou processos que agregam valor para o cliente (DAROIT; NASCIMENTO, 2004).

No *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, Brundtland (1987) destacou uma preocupação central na formulação de estratégias ambientais de longo prazo por meio do uso racional dos recursos naturais em prol do desenvolvimento humano, com a erradicação da pobreza, melhoria da qualidade de vida das populações mais pobres e uma distribuição mais equânime da riqueza mundial, constituindo um dos caminhos para atingimento destes objetivos mediante a utilização de inovações. Brundtland (1991), ao abordar a preocupação com o meio

ambiente para o desenvolvimento sustentável do planeta, reconhece a importância da inovação no desenvolvimento de novos produtos e processos, com vistas à utilização mais racional dos recursos naturais.

Porter e Van der Linde (1995) afirmam que há necessidade de uma regulamentação para proteger o meio ambiente com uma aceitação generalizada, quebrando o paradigma do conflito ecologia *versus* economia, em que o foco da inovação deve estar nos resultados e não na tecnologia. Assim, inovar para atender às normas pode trazer compensações ao se usar melhores insumos, criando-se produtos melhores ou melhorando a sua rentabilidade. Neste contexto, Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) destacam que a sustentabilidade deveria ser a referência para toda inovação. Um dos papéis da inovação é o aumento da sustentabilidade (BOONS et al., 2013). Ou seja, somente as organizações que tiverem a sustentabilidade como objetivo alcançarão vantagem competitiva, posto que a sustentabilidade forçará as empresas a mudarem sua maneira de pensar sobre produtos, tecnologias, processos e modelos de negócios (ALOISE; NODARI; DORION, 2016).

A chamada “produção sustentável” evoluiu à medida que as organizações foram assimilando o conceito de sustentabilidade em seus processos de manufatura. Rennings (2000) afirma que diferentes autores, tais como, Gmelin e Seuring (2014) Pujari (2006) e Petala et al. (2010) consideram que o conceito de sustentabilidade tem dificuldades de definições operacionais, uma vez que estaria relacionado a direções amplamente difusas e de difícil consenso, equivalente às ideias de liberdade e justiça.

Segundo Gmelin e Seuring (2014), entretanto, a definição de sustentabilidade ou de interpretação de desenvolvimento sustentável mais difundida é a do tripé da sustentabilidade ou *triple-bottom-line*, criado por Elkington (1997), no qual são ponderados os aspectos econômicos, ambientais e sociais. O conceito de inovação orientada para a sustentabilidade ou inovação sustentável enfatiza a inserção dos pilares econômico, ambiental e social

da sustentabilidade nas estratégias organizacionais visando a um senso de responsabilidade para com as gerações atuais e futuras (BARBIERI et al., 2010; CHARTER; CLARK, 2007; YOON; TELLO, 2009).

Neste contexto, a inovação social é uma abordagem que vem sendo difundida em pesquisas acadêmicas (CAJAIBA-SANTANA, 2014; CHALMERS, 2012; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; CRISES, 2004). De acordo com Cloutier (2003), a inovação social é uma nova resposta a uma situação social insatisfatória, com ênfase no bem-estar das pessoas e da comunidade. Trata-se de uma ação e uma mudança duradoura que visa ao desenvolvimento de indivíduos, territórios ou negócios. Dito de outra forma, pode ser entendida como “o desenvolvimento e a implementação de novas ideias que aspiram a criação de oportunidades que aumentem o bem-estar social e econômico para os membros da sociedade desprotegidos” (GEORGE; MACGAHAN; PRABHU, 2012, p. 663).

No escopo deste artigo, a inovação é tratada a partir do viés da sustentabilidade, ou seja, de maneira mais abrangente, não apenas envolvendo a dimensão social. Nesse sentido, Rycroft e Kash (2000) destacam que a inovação orientada para a sustentabilidade vai além da inovação convencional, pois deve contemplar os pilares econômico, ambiental e social em suas práticas. Geralmente é radical ou transformacional por natureza, e desse modo, nem toda inovação pode ser considerada uma inovação sustentável. Hall e Vredenburg (2003) complementam que a inovação convencional é geralmente impulsionada pelo mercado, já a inovação sustentável necessita contemplar as restrições adicionais de pressões ambientais e sociais considerando a geração atual e as gerações futuras por meio do controle de metas, como redução do uso de recursos naturais, controle da poluição e dos custos na emissão de resíduos. Arundel e Kemp (2009) reforçam que a instituição da inovação orientada para a sustentabilidade não é simples, é preciso encarar esse novo desafio e romper paradigmas.

Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) complementam a ideia e argumentam que esse tipo de inovação orientada para a sustentabilidade permite abranger tanto as questões de sustentabilidade como também conquistar novos segmentos de clientes e mercados, consistindo na inovação percebida por agregar valor positivo para empresa e os seus *stakeholders*.<sup>5</sup> Yoon e Tello (2009) reforçam que a inovação sustentável trata do desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e tecnologias que contribuam para o desenvolvimento e o bem-estar das necessidades humanas, respeitando os recursos naturais e a capacidade regenerativa. Para tanto, a inovação sustentável deve estar inserida no modelo de negócio que implica o desenvolvimento de proposições de valor para gerar benefícios para múltiplos *stakeholders* ao mesmo tempo (BALDASSARRE et al., 2017).

Hautamäki (2010) ainda ressalta que a inovação sustentável significa equilibrar as influências de longo prazo do processo de inovação e o resultado inovador real com as necessidades e os impactos sobre as pessoas, a sociedade, a economia e o meio ambiente. A inovação sustentável, desse modo, refere-se à criação de algo novo que melhora o desempenho nos três pilares – econômico, ambiental e social da sustentabilidade (SZEKELY, 2012).

Pode-se considerar que a inovação sustentável é aquela em que a renovação ou melhoria de produtos, serviços, processos tecnológicos ou organizacionais não só proporciona um desempenho econômico melhor, mas também um desempenho ambiental e social tanto no curto como no longo prazo (BOS-BROUWERS, 2010).

Após a contextualização da inovação orientada para a sustentabilidade e da apresentação das definições, a seguir são abordadas as suas classificações.

---

<sup>5</sup> Para Freeman et al. (2010) os *stakeholders* são quaisquer grupos que podem afetar ou serem afetados pela realização dos objetivos de uma organização. Conforme os autores, o que gera valor para os negócios são as interações entre estes diversos grupos de *stakeholders* (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidades, investidores, reguladores, órgão públicos, imprensa, ou seja, todos os envolvidos) nas atividades que compõem uma empresa.

## ***Classificação da Inovação Orientada para a Sustentabilidade***

Diferentes classificações foram encontradas na literatura (RENNINGS, 2000; BERNAUER et al., 2007; HORBACH, 2008) que destacam as dimensões que devem ser consideradas para a compreensão, aplicação e direcionamento do conceito de inovação sustentável.

As classificações assumidas nesta pesquisa, entretanto, foram desenvolvidas pelos autores Schaltegger e Burrit (2010) e Szekely (2012), pois ampliam o escopo de análise, permitindo observar as premissas nas suas diversas modalidades (produto, processo, organizacional, marketing social e institucional) de encontro a perspectiva do *triple-bottom-line*. Para Schaltegger e Burrit (2010), as inovações sustentáveis classificam-se em: inovações ecoeficientes; inovações socioefetivas; inovações integrativas e inovações transformadoras. O Quadro 1 busca elucidar esta classificação.

Quadro 1 – Classificação de inovações sustentáveis

<b>Classificação</b>	<b>Definição</b>
Inovação ecoeficiente	Visa à eficácia ecológica e tem como objetivo alcançar os melhores resultados ambientais por meio do investimento em tecnologias que reduzam os impactos ambientais.
Inovação socioefetiva	Visa à efetividade social e tem como objetivo reduzir o impacto social negativo e aumentar o impacto positivo sobre as demandas sociais, culturais, igualdade de direitos, justiça e equidade.
Inovação integrativa	Objetiva à melhoria dos resultados econômicos, ambientais e sociais envolvendo os <i>stakeholders</i> .
Inovação transformadora	Busca a transformação social para a sustentabilidade e visa a transformar a sociedade rumo à sustentabilidade.

Fonte: Adaptado de SCHALTEGGER; BURRIT (2010).

A classificação de inovação sustentável proposta por Schaltegger e Burrit (2010) destaca que esta pode ser aplicada com foco somente no meio ambiente (inovação ecoeficiente) ou com foco somente no social (inovação

socioefetiva). Desse modo, para se caracterizar como uma inovação sustentável não necessitaria contemplar os três pilares da sustentabilidade de modo interdependente. A inovação que visa a integrar os três pilares da sustentabilidade classifica-se como integrativa. As três categorias iniciais, inovação ecoeficiente, socioefetiva e integrativa podem ser aplicadas no contexto empresarial, já a categoria inovação transformadora é complexa e ainda distante de obter resultado e atingir seu objetivo.

Outra classificação identificada foi proposta por Szekely (2012), que classifica a inovação sustentável em: inovação incremental em produtos e serviços e inovação radical nos processos e cadeias de valor. A inovação incremental em produtos e serviços engloba uma visão holística de desenvolvimento do produto e serviço, integrando considerações ambientais, sociais e econômicas, um exemplo, é a ecoeficiência. Conforme Szekely (2012, p. 2), porém, “na prática, mudanças em produtos, serviços e processos internos têm sido largamente dependentes da trajetória e inclinadas para as considerações ambientais e econômicas, com muito menos ênfase nos aspectos sociais”.

A inovação radical nos processos e na cadeia de valor exige uma visão sistêmica dos impactos dos produtos e serviços, processos e operações, incluindo questões sociais, como as condições de trabalho, a saúde humana e a equidade de gênero; questões ambientais, tais como o abastecimento de matérias-primas e processos de fabricação; e questões econômicas, como a competitividade e a participação no mercado (SZEKELY, 2012).

Nesse contexto, conforme Oppen e Brugman (2011), para que uma empresa tenha vantagem competitiva ao aderir às inovações sustentáveis o desafio não está tanto em “fazer a coisa melhor”, mas sim em “fazer as coisas de forma diferente”. Para tanto é preciso “aperfeiçoar a relação sinérgica entre a sustentabilidade e a inovação no núcleo da organização para impulsionar o desenvolvimento de novos negócios (produtos, serviços, sistemas e comportamentos), criando valor econômico, ambiental e social em longo prazo” (p. 2).

Para Bos-Brouwers (2010), a inovação sustentável pode ser considerada como o conceito que contribui para a promoção da sustentabilidade empresarial, pois neste conceito as empresas integram as questões econômica, ambiental e social em suas operações de negócios a fim de criar valor, garantir a longevidade e incorporar as preocupações dos *stakeholders* mediante o lançamento de produtos e serviços, além de melhorias nos processos, na estrutura e no modelo de gestão.

Convém ressaltar, no entanto, que a criação de valor para um negócio nas premissas da sustentabilidade enfrenta diferentes barreiras a serem superadas, tanto para uma perspectiva de contexto interno da organização quanto a continuidade da adoção de pressupostos antigos que impedem a execução de mudanças sistêmicas, tanto para o ambiente externo, como a ausência de políticas públicas associadas à indiferença dos consumidores, quanto a mudança de atitudes e hábitos que podem prejudicar seu desenvolvimento.

Ginsburg e Bloom (2004) corroboram, destacando que o comprometimento das empresas em relação à inovação sustentável é influenciado por diversos motivos, considerando-se que algumas empresas respondem reativamente para cumprir com os regulamentos ambientais, outras respondem de forma colaborativa visando a amenizar as críticas, principalmente de ativistas sociais. Algumas empresas, ainda, identificaram o aumento da demanda de consumidores que buscam produtos “verdes” e investem em tecnologias voltadas para essa demanda.

No contexto da saúde, todas as atividades de serviços, em menor ou maior escala, geram impactos ambientais e sociais, como consumo de energia e de água, geração de resíduos sólidos e efluentes líquidos, poluição do ar, além de alterações nos ecossistemas e ambientais naturais. Muitos desses impactos podem ser evitados ou restringidos se houver medidas para a racionalização dos recursos naturais e maior eficiência energética em hospitais. Nesses locais, o consumo de recursos naturais e a geração de resíduos são intensos. Um dos fatores que contribui para esse fato é o amplo período de funcionamento de 24 horas por dia, 7 dias por semana (DEMAJOROVIC,

2013). Bittencourt (2006) reforça a questão da operação hospitalar destacando a relevância de ações como aquisição de equipamentos e materiais que visem a práticas sustentáveis de economia, reutilização e possibilidade de reciclagem. Diante disso, a inovação torna-se um meio essencial para amenizar esses impactos e alavancar a sustentabilidade.

Deste modo, torna-se preponderante a identificação de práticas organizacionais que possam fornecer um direcionamento às inovações sustentáveis. Esse estudo busca estabelecer uma aproximação dos conceitos de inovação sustentável com as inovações institucionalizadas em uma organização de saúde com o intuito de verificar se essas inovações são sustentáveis, ou seja, se as inovações contemplam em suas concepções os três pilares da sustentabilidade (econômico, ambiental, social).

Após a apresentação do referencial teórico da pesquisa, na sequência são abordados os procedimentos metodológicos do estudo.

## **Procedimentos Metodológicos**

Para alcançar o objetivo proposto, de verificar se as inovações institucionalizadas em uma organização de saúde podem ser consideradas inovações sustentáveis, realizou-se um estudo de caso qualitativo, com característica descritiva. A opção por esse tipo de pesquisa teve como principal justificativa a ideia de mergulhar na compreensão das práticas da organização (YIN, 2005) para entender a relação das inovações com a sustentabilidade, ou seja, se de fato acontece e suas implicações.

Para tanto, buscou-se uma organização que fosse representativa, seguindo os seguintes critérios de seleção: a) pertencer ao setor de serviços em saúde, pois a maior parte dos estudos aborda o tema em questão em indústrias. Os serviços prestados pela organização em saúde, no entanto, em menor ou maior escala, geram impactos ambientais e sociais, como consumo de energia e de água, geração de resíduos sólidos e efluentes líquidos,

poluição do ar, além de alterações nos ecossistemas e ambientais naturais. Desse modo, torna-se relevante conhecer as práticas de inovação sustentável no contexto escolhido; b) ser reconhecida no mercado devido à inovação (este critério foi avaliado por meio das premiações); c) a sustentabilidade ser uma estratégia da organização. Este critério foi identificado por meio das informações declaradas na missão, visão e valores organizacionais.

Com base nesses critérios foi selecionado um hospital privado, uma organização de grande porte cuja matriz situa-se na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Optou-se pelo estudo nesta instituição devido à facilidade de acesso aos dados, ou seja, disponibilidade da instituição em colaborar com a pesquisa e pelo fato de atender aos critérios apontados anteriormente que justificam a escolha do caso. As informações para o atendimento dos critérios foram obtidas no site institucional: a) o desenvolvimento tecnológico é contemplado na missão, a sustentabilidade econômica e social está presente na visão e nos valores; b) o hospital é reconhecido pelo modelo de gestão inovador, e desde 1999 é apontado como um dos hospitais de preferência no Rio Grande do Sul; c) no que se refere ao pilar social, recebeu prêmios da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul, por exemplo, pelo modelo de incubadora educacional, pela atuação nos centros de atendimento psicossocial para álcool e outras drogas; d) há publicações relacionadas à inovação e à sustentabilidade nos balanços sociais da organização.

A partir da etapa inicial que envolveu a pesquisa de dados secundários com o intuito de verificar se o caso atendia aos critérios adotados, posteriormente a coleta envolveu o acesso a dados primários. Para tanto foram realizadas entrevistas em profundidade a partir de um roteiro semiestruturado elaborado com base no referencial teórico (BOS-BROUWERS, 2000; RYCROFT; KASH, 2000; HALL; VREDENBURG, 2003; CHARTER; CLARK, 2007; YOON; TELLO, 2009; BARBIERI et al., 2010; SCHALTEGGER; BURRIT, 2010; SZEKELY, 2012). O roteiro contemplou as seguintes questões: Como a instituição define inovação sustentável? Por que investe neste tipo de inovação? As inovações institucionalizadas po-

dem ser consideradas sustentáveis? Como os pilares da sustentabilidade estão inseridos nas inovações? Listar as principais inovações sustentáveis da organização. Quais os principais benefícios e as barreiras para gerenciar e pôr em prática a inovação sustentável?

Foram realizadas pessoalmente nove entrevistas com gestores de diferentes níveis e áreas, todos indicados pela direção da instituição. O número de entrevistados mostrou-se suficiente para a coleta de dados tendo em vista o critério de saturação. Todas as entrevistas foram gravadas com o devido consentimento dos entrevistados e, depois, transcritas na íntegra para proceder-se a sua análise.

Para preservar a identidade dos entrevistados foram denominados Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), e assim sucessivamente, de forma aleatória. O Quadro 2 resume o perfil dos entrevistados, bem como a duração de cada entrevista.

Quadro 2 – Sujeitos entrevistados

Cargo/Função	Tempo Empresa	Grau de Instrução	Duração
Gerente de Projetos de Inovação	2 anos e meio	Mestrado em Design Estratégico. Especialização em Marketing. Graduação em Publicidade e Propaganda.	58 minutos
Consultor Técnico Administrativo	11 anos	Mestrado em Engenharia de Produção. Especialização em Gestão de Projetos. Graduação em Administração.	1 hora e 32 minutos
Coordenador de Segurança das Instalações	5 anos	Mestrado em Engenharia Biomédica. Graduação em Engenharia Elétrica.	47 minutos
Coordenador de Manutenção	4 anos	Graduação em Engenharia Elétrica.	30 minutos
Diretor de Gestão de Pessoas	6 anos	Mestrado em Engenharia de Produção. Especialização em Finanças. Graduação em Engenharia de Produção.	2 horas e 19 minutos
Gerente Técnica de Enfermagem	21 anos	Mestrado em Gestão Empresarial. Graduação em Enfermagem.	1 hora e 8 minutos
Superintendente do Hospital	16 anos	Especialização em Administração Hospitalar. Graduação em Ciências Contábeis.	1 hora e 44 minutos
Diretor de Práticas Médicas	11 anos	Doutorado e Mestrado em Medicina. Graduação em Medicina.	59 minutos
Assessora Técnica da Superintendência de Relações Institucionais	8 anos	Mestrado em Desenvolvimento Sustentável. Especialização em Gestão da Saúde. Graduação em Filosofia.	50 minutos

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2017.

Os dados foram estudados por meio da análise de conteúdo que, conforme Flick (2004) e Bardin (2010), é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual. “Um de seus aspectos essenciais é o emprego de categorias, obtidas com frequência, de modelos teóricos” (FLICK, 2004, p. 201). Deste modo, foram criadas, com base no referencial teórico, as seguintes categorias: (1) contexto da inovação, que apresenta a descrição da sistematização da inovação e os desafios enfrentados pela organização; (2) a inovação e a orientação para sustentabilidade, descreve as inovações identificadas e as suas relações com os princípios da sustentabilidade.

Tais categorias emergiram com base nas recomendações de Bardin (2010), isolando elementos para em seguida agrupá-los, observando as seguintes características: (a) mutuamente exclusivas; (b) homogeneidade; (c) pertinência; (d) objetividade e fidelidade; (e) produtividade. Deste modo, a análise de conteúdo é utilizada no intuito de tornar objetivo o conteúdo das entrevistas realizadas e dos documentos obtidos.

A análise contemplou três etapas: (a) pré-análise; (b) exploração do material e (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação (BARDIN, 2010). Primeiramente foram analisados os dados obtidos por meio das entrevistas, buscando-se investigar a sistemática da inovação e a orientação para sustentabilidade, e em seguida, foram analisados os documentos para complementar a análise já realizada. Os dados coletados foram codificados e a análise permitiu aos autores o alcance do objetivo proposto.

## **Apresentação e Análise dos Resultados**

### ***Contexto da Inovação***

O hospital é uma instituição filantrópica, fundada em 1979. Possui aproximadamente 5.600 funcionários. Tem como missão “garantir soluções completas e integradas em saúde, com desenvolvimento científico, tecnológico e humano” (SITE INSTITUCIONAL, 2016).<sup>6</sup> Em relação à missão, o Entrevistado 2 ressalta que

---

<sup>6</sup> Site do hospital no qual foi realizado o estudo.

*(...) soluções completas e integradas em saúde trata dos serviços oferecidos desde a entrada do paciente, por exemplo, na emergência, até o final da estadia. Sendo assim, o paciente quando entra no hospital encontra todos os serviços necessários para o atendimento, não há necessidade de transferi-lo para outro hospital. Para isso, é preciso ter uma estrutura assistencial desenvolvida e tecnologias de ponta.*

A visão do hospital contempla a busca por ser reconhecido pela sociedade e pelos médicos como hospital de referência em soluções completas de saúde e de alta complexidade, com sustentabilidade econômica e social. Seus princípios e valores são: a) Hospital: crescimento e fortalecimento da imagem; b) Cliente: solução completa e integrada; c) Segurança assistencial: divulgação de resultados; d) Ação social: transformação de realidades; e) Médico: compromisso com o modelo assistencial; f) Funcionários: valorização e atitude; g) Gestão: inovadora, centrada no cliente e com resultados; h) Sustentabilidade econômica: perenidade institucional; i) Ensino e pesquisa: conhecimento e inovação; j) Acolhida, compaixão, justiça e ética: atributos institucionais (SITE INSTITUCIONAL, 2016).

O hospital foi a primeira instituição do Rio Grande do Sul a receber o certificado de acreditação em nível de excelência em 2002 e, em 2010 foi recertificada em nível III, conferido pelo Ministério da Saúde por meio da Organização Nacional de Acreditação (ONA). Em 2012 obteve a certificação americana *Joint Commission International* (JCI).

Pode-se verificar a partir dos dados apresentados que a inovação é contemplada na missão quando aborda o desenvolvimento tecnológico. Também, nos princípios e valores, em que consta a gestão inovadora centrada no cliente, o ensino e a pesquisa que trata de conhecimento e inovação. Para o Entrevistado 3, “*o Hospital tem uma tradição de inovação na estrutura, no modelo de gestão, em tecnologias, processos e serviços*”.

Para desenvolver a gestão de inovação de modo estruturado, o hospital constituiu, em 2012, uma área denominada escritório de projetos. Essa nova área visa, de acordo com o Entrevistado 1: “*apoiar as áreas assistenciais e as*

*áreas administrativas para o desenvolvimento de projetos estratégicos e prioritários, como projetos de inovação em gestão, estrutura, tecnologias, processos e serviços por meio de metodologias” (E1). O Entrevistado 7, por sua vez, destacou que: “a ideia foi desenvolver uma metodologia de projetos e todos eles devem passar pela análise do escritório de projetos, da mesma forma estabelecer uma metodologia para favorecer a inovação”.*

Percebe-se que sistematizar a inovação é importante para a organização e os motivos para atuar com processos de gestão da inovação, de acordo com E1, são *“para otimizar e sistematizar os esforços e os movimentos de inovação, ter um método para gerenciamento, controle e mensuração dos resultados nas áreas assistenciais e administrativas”.*

Os desafios atuais do hospital em relação à inovação requerem desenvolver uma cultura para a inovação, bem como difundir sua prática. Para o Entrevistado 3, *“o desafio é estender a cultura da inovação para todas as áreas, além do investimento em tecnologias e processos associados à área assistencial, que é o centro do negócio” (E3).* Vale ressaltar que a instituição possui um Comitê de Ciência e Tecnologia que avalia as necessidades e as consequências que uma nova tecnologia irá causar nos processos, e reúne as pessoas necessárias para o desenvolvimento de novos projetos.

## ***Inovação e da Orientação para Sustentabilidade***

Os líderes foram questionados se as inovações desenvolvidas são orientadas para a sustentabilidade. Os Entrevistados 4, 6, 8 e 9 afirmaram que a inovação sustentável tem sido discutida nos últimos anos, devido à inserção da sustentabilidade na visão e valores organizacionais, no início dos anos 2000. A partir da análise do Balanço Social e das informações do portal da *Internet* da organização, verificou-se que os pilares econômico e social estão presentes na missão, visão e valores da organização. As ações referentes ao pilar ambiental são voltadas para o descarte de resíduos para atender à lei de resíduos de serviços da saúde.

Estas ações visam a cumprir a Lei Federal 12.305/2010 (BRASIL, 2010) que dispõe sobre um conjunto de princípios, objetivos, instrumentos, diretrizes, metas e ações adotadas pelos Estados, Distrito Federal, municípios ou particulares para a gestão integrada no gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos de saúde. Dessa forma, um acertado gerenciamento por parte das organizações, da origem dos resíduos até o descarte final, permite reduzir riscos para saúde e meio ambiente, assegurando a sustentabilidade.

O Entrevistado 1 destacou que a instituição ainda não segue um modelo de inovação com etapas de desenvolvimento de inovações orientadas para a sustentabilidade. Em suas palavras, *“ainda não inserimos e não medimos as contribuições das inovações considerando as três dimensões da sustentabilidade de modo integrado, mas destacamos que as inovações apresentam contribuições para a sustentabilidade”* (E1).

Perguntou-se, então, para os entrevistados, se poderiam citar exemplos de inovações orientadas para a sustentabilidade a fim de identificar se havia entendimento em relação aos conceitos e práticas. Nesse sentido, E3 apresentou o exemplo da aquisição das autoclaves, importadas da Suécia em 2012. Todas as autoclaves<sup>7</sup> foram substituídas por novas, mesmo com o custo maior de investimento. Esse novo equipamento esteriliza o instrumental,

*[...] uma autoclave normal gasta 360 litros de água para fazer um ciclo de esterilização durante uma hora. As autoclaves importadas pelo hospital gastam 30 litros em uma hora. Outro exemplo foi a atualização dos equipamentos de ressonância magnética, os modelos anteriores consumiam 100 amperes de energia elétrica, os novos consomem menos de 50% da energia. Esses exemplos apresentam principalmente ganhos econômicos e ambientais, e sociais indiretamente, caracterizando-se como inovações sustentáveis. Além desses exemplos, têm-se vários outros em nível de equipamentos tecnológicos com eficiência sustentável* (Entrevistado 3).

<sup>7</sup> A autoclave é um aparelho utilizado em laboratórios de pesquisas e hospitais para a esterilização de materiais. O processo de autoclavagem consiste em manter o material contaminado em contato com um vapor de água em temperatura elevada, por um período de tempo suficiente para matar todos os micro-organismos (SILVA, 2009).

Os exemplos destacados pelo Entrevistado 3 referem-se às tecnologias adquiridas para obter ganhos econômicos e ambientais. De maneira complementar, o Entrevistado 2 destacou que *“o hospital possui um Comitê de Ciência e Tecnologia que avalia as necessidades e os impactos que a nova tecnologia irá causar nos processos”*. Desse modo, o investimento em tecnologias está inserido na estratégia da instituição, pois é um fator de competitividade no setor. O Entrevistado 3 afirma que *“a maioria das tecnologias adquiridas são importadas da Alemanha, Finlândia, Holanda e Estados Unidos, aproximadamente 99%”*. Verifica-se, assim, que a aquisição de tecnologias é um pré-requisito que movimenta as inovações no hospital e, de modo geral, na área da saúde como um todo. Ao adquirir novas tecnologias há necessidade de inovar nos processos, *“[...] geralmente é preciso mudar vários processos, inovando, isso é constante na instituição, são inovações”* (E5).

Pode-se inferir que a aquisição de equipamentos voltados para os princípios da sustentabilidade ocorre devido às preocupações do hospital com a questão da sustentabilidade apresentadas na sua visão e nos valores *“sustentabilidade econômica para perenidade institucional”*. Ou seja, a premissa na prospecção da inovação em seus processos faz com que as inserções de novos produtos façam parte da preocupação dos gestores com aspectos que integrem a sustentabilidade as suas práticas e, conseqüentemente, à cultura organizacional, levando em consideração uma perspectiva de longo prazo exigida por este tipo de mudança.

Além da aquisição de tecnologias, foi citada a ampliação do hospital no município. A ampliação envolve a construção de um novo edifício e, segundo E8, essa obra está de acordo com os princípios da inovação sustentável: *“[...] está sendo construído um novo edifício para melhor aproveitamento dos recursos naturais, o projeto incluiu reaproveitamento de água, luz solar, medidor do vento e da temperatura”*.

Os entrevistados relataram outros três exemplos de inovações que apresentam contribuições para os pilares da sustentabilidade: inovação na estrutura organizacional, inovação no modelo de gestão e a oferta da escola

superior de saúde. Nesse sentido, o Entrevistado 7 destacou que *“as inovações realizadas na estrutura organizacional e no modelo de gestão, apesar de não serem concebidas e desenvolvidas como inovação sustentável, apresentam ganhos econômicos e sociais e podem ser utilizadas como exemplos”*.

A inovação na estrutura organizacional ocorreu no final dos anos 90 e tratou da organização das equipes médicas em institutos de cardiologia, do câncer, do esporte, ao invés de apenas organizar por especialidades, ou seja, conforme um modelo tradicional. O corpo clínico foi organizado em institutos e as chefias são responsáveis pela instituição de protocolos e diretrizes assistenciais alinhados às melhores práticas. A inovação na estrutura organizacional relaciona-se com a questão da atração e retenção dos médicos e com a otimização dos recursos da estrutura interna. Para o Entrevistado 1, *“a organização dos institutos de fato foi uma inovação na estrutura organizacional, pois nenhum hospital privado tinha essa organização na época”*.

A inovação no modelo de gestão vai ao encontro da manutenção da filantropia. Para isso, foi introduzido o modelo de gestão em rede, que contribuiu para a expansão e o crescimento do Sistema de Saúde no Rio Grande do Sul. Com isso, atende à missão da mantenedora e às regras da filantropia. Sobre o modelo de gestão inovador, o Entrevistado 5 observa que o reconhecimento do modelo de gestão é devido *“à forma de gestão da rede, que não é comum no segmento hospitalar, mas sim, no varejo e na indústria, que têm relação matriz e filial. No segmento hospitalar, é comum ter hospitais isolados, ou seja, uma unidade de negócio”*.

Outro exemplo de inovação citada é a Escola Superior de Saúde, resultado de uma parceria estabelecida com uma universidade situada na região do Vale do Rio dos Sinos (RS) para suprir as necessidades de formação e qualificação de pessoas. O Quadro 3 resume os exemplos de inovações identificados pelos entrevistados e os respectivos direcionamentos para a sustentabilidade.

### Quadro 3 – Exemplos de inovações

Exemplo de inovações	Contribuição para sustentabilidade empresarial
Tecnologias	<i>Econômico:</i> economia em contas de água e energia elétrica. <i>Ambiental:</i> redução do consumo de água e de energia elétrica. <i>Social:</i> não identificado.
Novo edifício	<i>Econômico:</i> economia em médio e longo prazo em contas. <i>Ambiental:</i> redução do consumo dos recursos naturais. <i>Social:</i> não identificado.
Inovação na estrutura organizacional	<i>Econômico:</i> otimização dos serviços assistenciais e administrativos que prestam serviços para os institutos, ou seja, atendem às demandas dos institutos como prestadores de serviços e com isso melhora a gestão dos custos; gestão, atração e fidelização de médicos reconhecidos no mercado que são responsáveis pela atração de clientes; gestão de resultados por institutos, ou seja, por unidades de negócios; ampliação e melhoria da qualidade dos serviços; e perenidade da instituição. <i>Ambiental:</i> não identificado. <i>Social:</i> a remuneração conforme resultados dos institutos; oportunidade de emprego; melhoria da segurança e qualidade de atendimento ao paciente, ou seja, oferta da especialidade sistêmica melhorando a saúde e a qualidade de vida dos pacientes.
Inovação no modelo de gestão	<i>Econômico:</i> a manutenção da filantropia e a capacidade do hospital de se manter autossustentável economicamente para gerar recursos financeiros para administração da rede pública que geralmente apresenta déficits econômicos. <i>Ambiental:</i> não identificado. <i>Social:</i> a oportunidade de emprego, o acesso à saúde pública e a promoção da melhoria da qualidade de vida.
Escola Superior de Saúde	<i>Econômico:</i> rentabilidade e autossustentação. <i>Ambiental:</i> não identificado. <i>Social:</i> bolsas de estudo para os funcionários; oportunidade para captação e seleção de pessoas que possam se tornar funcionários do hospital; acesso à educação; acesso a conhecimentos de práticas internas ao público externo.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2017.

Após a apresentação da descrição do contexto das inovações promovidas pela organização em saúde que apresentam contribuições para sustentabilidade, o próximo item promove uma reflexão dos resultados.

## Discussão dos Resultados

Com base nas referências adotadas nesta pesquisa, a inovação para ser considerada sustentável deve contemplar necessariamente os três pilares da sustentabilidade – *triple-bottom-line* (econômico, ambiental e social). Conforme destacado no referencial teórico, para Schaltegger e Burrit (2010) as inovações sustentáveis classificam-se em: inovações ecoeficientes; inovações socioefetivas; inovações integrativas e inovações transformadoras. Primeiramente, em relação às inovações ecoeficientes, de acordo com o conceito apresentado pela *World Business Council For Sustainable Development* (WBCSD), a ecoeficiência está alicerçada na criação de mais valor com menos impacto, e um dos processos para obtenção da ecoeficiência é a gestão do ciclo de vida que reflete os fatores de sustentabilidade do *triple-bottom-line* sendo constituído pela avaliação do ciclo de vida, na dimensão ambiental; a avaliação do ciclo de vida social, na dimensão social e o custeio do ciclo de vida, na dimensão econômica.

Os exemplos de inovações como as aquisições de novas tecnologias e a construção de um novo edifício podem ser classificados como inovações ecoeficientes, pois visam a obter melhores resultados com a redução dos impactos ambientais. De acordo com a WBCSD (WORLD..., 2000), essas aquisições representam exemplos que visam a incrementar o valor do produto ou serviço oferecendo maiores benefícios por intermédio de melhorias na funcionalidade e flexibilidade dos produtos e ao atenderem às necessidades funcionais dos clientes.

O exemplo de inovação em educação empresarial classifica-se como inovação socioefetiva, pois visa a aumentar o impacto positivo sobre as demandas sociais, culturais, justiça e equidade. Cabe ressaltar que neste processo de inovações ecoeficientes, a análise do ciclo de vida social é a dimensão menos desenvolvida e que tem recebido menos contribuições de pesquisa (GMELIN; SEURING, 2014).

As inovações no modelo de gestão e na estrutura organizacional têm maior ênfase no desempenho econômico, cujo objetivo é analisar os fluxos monetários relacionados ao ciclo de vida de determinada mudança, e escolher, entre as alternativas disponíveis, a que seja mais eficaz em termos de custo (GMELIN; SEURING, 2014). Ou seja, traduzem-se em ações voltadas para oportunidades de negócio que permitem que as empresas se tornem mais ambientalmente responsáveis e mais rentáveis (WORLD..., 2000), contudo, apresentam contribuições sociais relevantes, conforme o Quadro 3.

Ressalta-se que na presente pesquisa não foi possível identificar as inovações classificadas como: a) integrativa, que visa à melhoria dos resultados econômicos, ambientais e sociais contemplando os *stakeholders* e, b) transformadora, que busca transformar a sociedade rumo à sustentabilidade (SCHALTEGGER; BURRIT, 2010).

O conceito de inovação sustentável refere-se à criação de algo que melhore o desempenho nos três pilares, ou seja, necessita contemplar e mensurar o desempenho econômico, ambiental e social em uma inovação (BARBIERI et al., 2010; CHARTER; CLARK, 2007; SZEKELY, 2012; YOON; TELLO, 2009).

Bos-Brouwers (2010) reforça esse conceito e ressalta que a inovação sustentável é aquela em que a renovação ou melhoria de produtos, serviços, processos tecnológicos ou organizacionais não só proporcionam um desempenho econômico melhor, mas também um desempenho ambiental (a preservação do meio ambiente, redução do impacto ambiental e proteção do meio natural) e social (melhoria da qualidade de vida e da qualidade do emprego).

Desse modo, os exemplos de inovações obtidos a partir do caso estudado não podem ser considerados distintos das inovações convencionais. Rycroft e Kash (2000) ressaltam que a inovação orientada para a sustentabilidade vai além da inovação convencional, ou seja, aquela que apresenta apenas enfoque econômico. Pode-se observar, a partir dos dados, que os

pilares econômico e social recebem maior ênfase na organização estudada, uma vez que ambos estão inseridos nas estratégias da organização. Assim sendo, a organização de saúde atua com ações para o autossustento e para as comunidades, porém poderia ampliar sua atuação a partir da oferta de serviços sustentáveis, bem como ampliar o escopo de atuação em relação ao pilar ambiental. Isso pode ser corroborado pela percepção de um dos entrevistados a respeito da concepção de integração de análise dos desempenhos que levam à sustentabilidade:

*“Ainda não inserimos e não medimos as contribuições das inovações considerando as três dimensões da sustentabilidade de modo integrado, contudo algumas inovações apresentam contribuições para a sustentabilidade”* (E1). Também vale destacar que o pilar ambiental não recebe uma maior ênfase como no segmento de indústria, por isso ele não está presente na visão e valores do hospital. Não significa, contudo, que não seja relevante, pois há um rígido controle dos resíduos hospitalares para atendimento da política nacional de gestão de resíduos. As tecnologias adquiridas pela instituição, conforme o conceito de inovação sustentável, geralmente beneficiam aspectos ambientais.

Por fim, a partir dos dados apresentados, pode-se afirmar que o hospital inova para atender suas estratégias organizacionais representadas em sua missão, visão e valores (DRUCKER, 2008; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A instituição, por meio do escritório de projetos, busca prospectar o ambiente interno e externo para identificar e processar os sinais sobre ameaças e oportunidades; toma decisões com base em uma visão estratégica para melhor se desenvolver e optar pelos sinais que devem ser respondidos e obtém os recursos que possibilitem as respostas aos sinais (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Ressalta-se que os pilares da sustentabilidade estão inseridos nas estratégias organizacionais, porém não estão integrados ainda às práticas de inovação de modo sistematizado. Em outras palavras, ainda não foi consolidada uma rotina organizacional que viabilize a prática da sustentabilidade de modo que ela reflita vantagem competitiva, uma vez que impulsiona

sobremaneira a forma de pensar sobre produtos, tecnologias, processos e modelos de negócios (ALOISE; NODARI; DORION, 2016). Para desenvolver proposições de valor para os *stakeholders* é preciso que a inovação sustentável seja inserida no modelo de negócio (BALDASSARRE et al., 2017).

## Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo verificar se as inovações institucionalizadas em uma organização de saúde podem ser consideradas inovações sustentáveis. A perspectiva de inovação sustentável adotada na presente pesquisa envolve uma inovação que gera renovação ou melhoria dos serviços em curto e longo prazos, ocorrendo a melhoria por meio da integração do desempenho econômico, ambiental e social.

Na pesquisa empírica foi possível identificar inovações, tais como: aquisição de equipamentos, construção de um novo edifício, inovação no modelo de gestão e na estrutura organizacional e o desenvolvimento da Escola Superior de Saúde. Vale ressaltar que no planejamento dessas práticas não foram considerados os três pilares da sustentabilidade na concepção e desenvolvimento das inovações, contudo essas práticas apresentam benefícios econômicos e sociais significativos alinhados ao modelo de gestão adotado pela organização.

A construção de um novo edifício e a aquisição de equipamentos representam benefícios econômicos e ambientais, e as demais inovações apresentam benefícios econômicos e sociais. Segundo os entrevistados, os exemplos contribuem para a sustentabilidade empresarial do hospital, apesar de não terem incorporado os três pilares em uma mesma inovação.

A questão que foi discutida, entretanto, não se trata de a inovação contemplar igualmente os três pilares, e sim, a reflexão a partir desses aspectos, desde a estratégia de concepção do produto, serviço e processos, alinhados a sua capacidade de inovação e estratégia organizacional.

Tem-se que a principal contribuição do estudo se dá pela apresentação de exemplos de inovações em uma organização de saúde. Ainda, o estudo mostra que as inovações sustentáveis distinguem-se das convencionais quando os três pilares da sustentabilidade estão inseridos no modelo de gestão organizacional, na concepção e desenvolvimento das inovações. Torna-se necessário, portanto, mensurar essas inovações e apresentar os resultados e benefícios atrelados à sustentabilidade.

Ressalta-se que o hospital necessita desenvolver o entendimento das definições de inovação e de inovação sustentável, ou seja, como utilizar a inovação para atender aos princípios da sustentabilidade, e dessa forma, obter melhores resultados. A sistematização das práticas organizacionais de inovação, como aquisição de equipamentos, inovação no modelo de gestão, inovação na estrutura organizacional e da Escola Superior de Saúde por meio do alinhamento estratégico pode estimular o desenvolvimento de capacidades para auxiliar o desenvolvimento da inovação sustentável.

Por fim, o estudo apresentou limitações em relação à generalidade dos achados, pois trata do estudo de um caso particular com base na percepção dos próprios líderes indicados do caso investigado. Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se analisar a inovação sustentável em outros segmentos de serviços e mesmo em outras organizações do mesmo setor para verificar como ocorre esse desenvolvimento, servindo como base de comparação. O estudo também teve como foco a análise do ambiente interno da organização; isso posto, sugere-se a realização de uma pesquisa com um número maior de sujeitos para verificar como percebem as inovações realizadas pela instituição e as contribuições para sustentabilidade. Nesse aspecto, estudos de natureza quantitativa também são bastante pertinentes.

## Referências

ALMEIDA, F. *Os desafios da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALOISE, P. G.; NODARI, C. H.; DORION, E. C. H. EcoInovações: um ensaio teórico sobre conceituação, determinantes e achados na literatura. *Interações*, v. 17, n. 2, p. 278-289, 2016.

ANDERSEN, M. M. Eco-innovation: towards a taxonomy and a theory. In: CELEBRATION CONFERENCE ON ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION-ORGANIZATION, INSTITUTIONS, SYSTEMS AND REGIONS, COPENHAGEN, 25., 2008, Copenhagen. *Anais eletrônicos...* Copenhagen, 17-20 jun. 2008. Disponível em: <<http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=3150&cf=29>>. Acesso em: 13 jan. 2017.

ARUNDEL, A.; KEMP, R. *Measuring eco-innovation*. UNU-MERIT Working Paper Series, Maastricht, The Netherlands, 2009. Disponível em: <<http://www.merit.unu.edu/publications/wppdf/2009/wp2009-017.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

BALDASSARRE, B. et al. Bridging sustainable business model innovation and user driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, v. 147, n. 2, p. 175-186, mar. 2017.

BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista Administração Eletrônica – RAE*, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2010.

BERNAUER, T. et al. Explaining Green Innovation: Ten Years after Porter's Win-Win Proposition: How to Study the Effects of Regulation on Corporate Environmental Innovation? *Politische Vierteljahresschrift*, v. 39, p. 323-341, 2007.

BITENCOURT, Fábio. Hospitais sustentáveis: componentes de utopia ou de sobrevivência. *Revista Ambiente Hospitalar*, ano 1, n. 1, dez. 2006. Disponível em: <[http://www.flexeventos.com.br/detalhe\\_01.asp?url=artigos\\_hosp\\_sustentavel.asp](http://www.flexeventos.com.br/detalhe_01.asp?url=artigos_hosp_sustentavel.asp)>. Acesso em: 29 jun. 2008.

BOONS, F. et al. Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, v. 45, n. 1-8, 2013.

BOS-BROUWERS, H. *Sustainable innovation processes within small and medium-size enterprises*. Amsterdam: Vrije Universiteit, 2010.

BRASIL. Lei nº 12.305. *Política Nacional dos Resíduos Sólidos*. 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/12305.htm)>. Acesso em: 8 maio 2017.

BRUNDTLAND, G. H. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. World Commission on Environment and Development. Nova York: United Nations, 1987.

- BRUNDTLAND, G. H. *Nosso futuro comum* – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- CAJAIBA-SANTANA, G. Technological Forecasting & Social Change Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 82, p. 42–51, 2014.
- CHALMERS, D. Social innovation: an exploratory of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. *Local Economy*, v. 28, n. 1, p. 17-34, 2012.
- CHARTER, M.; CLARK, T. *Sustainable innovation: key conclusion from sustainable innovation conferences 2003-2006*. University College for the Creative Arts. Farnham Surrey, UK: The Center for Sustainable Design, 2007.
- CLOUTIER, J. Qu'est ce que l'innovation sociale? *Cahiers du CRISES*, v. ET0314, 2003.
- CRISES. Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. *An introduction to CRISES*. Montréal: Université du Québec au Montréal. Ebape. Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- DAROIT, D.; NASCIMENTO, L. F. Dimensões da inovação sob o paradigma do desenvolvimento sustentável. In: ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, PR: Anpad, 25 a 29 set. 2004.
- DEMAJOROVIC, J. Ecoeficiência em serviços: diminuindo impactos e aprimorando benefícios ambientais. In: JÚNIOR, A. V.; DEMAJOROVIC, J. (Org.). *Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações*. 3. ed. São Paulo: Senac, 2013.
- DORION, E. et al. Hospital environmental and residues management: brazilian experiences. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, v. 14, n. 1, p. 1.250.018-1.250.036, 2012.
- DRUCKER, P. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ELKINGTON, J. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*. Stoney Creek: New Society Publishers, 1997.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FREEMAN, E. et al. *Stakeholder theory: the state of the art*. United Kingdom: Cambridge University Press, 2010.
- GEORGE, G.; MCGAHAN, A. M.; PRABHU, J. Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 4, p. 661-683, 2012.
- GINSBURG, J. M.; BLOOM, P. N. Choosing the right green marketing strategy. *MIT Sloan Management Review*, Boston, v. 46, n. 1, p. 79-84, oct. 2004.

- GMELIN, H.; SEURING, S. Determinants of a sustainable new product development. *Journal of Cleaner Production*, v. 69, p. 1-9, 2014.
- HALL, J.; VRENDENBURG, H. The challenges of innovations for sustainable development. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 45, n. 1, p. 61-68, oct. 2003.
- HANSEN, E. G.; GROSSE-DUNKER, F.; REICHWALD, R. Sustainability innovation cube: a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal of Innovation Management*, Singapore, v. 13, n. 4, p. 683-713, dec. 2009.
- HART, S.; MISLSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio/jul. 2004.
- HAUTAMÄKI, A. *Sustainable innovation*. Helsinki: Prima, 2010.
- HELLSTRÖM, T. Dimensions of environmentally sustainable innovation: the structure of eco-innovation concepts. *Journal of Sustainable Development*, Canada, v. 15, n. 3, p. 148-159, nov. 2007.
- HORBACH, J. Determinants of environmental innovation – new evidence from german panel data sources. *Research Policy*, n. 37, p. 163-173, 2008.
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. *The Open Book of Social Innovation*. Grã Bretanha: Nesta; The Young Foundation, 2010.
- NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, Brighton, MA, v. 87, n. 9, p. 57-64, sep. 2009.
- OPPEN, C. V.; BRUGMAN, L. Organizational capabilities as the key to sustainable innovation. In: ISPIM – CONFERENCE – SUSTAINABILITY IN INNOVATION: INNOVATION MANAGEMENT CHALLENGES, 22., 2011, Hamburg-Germany. *Anais eletrônicos...* Hamburg-Germany: ISPIM Conference, 12-15 June 2011. Disponível em: <[www.ispin.org/members/proceedings/ISPIM2011/commonfiles/files/320710409\\_Paper.pdf](http://www.ispin.org/members/proceedings/ISPIM2011/commonfiles/files/320710409_Paper.pdf)>. Acesso em: 12 Jan. 2017.
- ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (Ocd). *Manual de Oslo*. 2005. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 4 maio 2017.
- PETALA, E. et al. The role of new product development briefs in implementing sustainability: a case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 27, n. 3-4, p. 172-182, 2010.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy e society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Brighton, MA, v. 84, n. 12, p. 1-15, dec. 2006.
- PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and Competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73, 1995.
- PUJARI, D. Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance. *Technovation*, v. 26, n. 1, p. 76-85, 2006.

- REID, A.; MIEDZINSKI, M. *Eco-innovation, final report for sectoral innovation watch*. Brussels: Technopolis Group, 2008.
- RENNINGS, K. Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*, n. 32, p. 319-332, 2000.
- RYCROFT, R. W.; KASH, D. E. Self-organizing innovation networks: implications for globalization. *Technovation*, United Kingdom, v. 24, n. 3, p. 187-197, mar. 2000.
- SCHALTEGGER, S.; BURRIT, R. L. Sustainability accounting for companies: catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business*, New York, v. 45, n. 4, p. 375-384, oct. 2010.
- SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1934.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1965.
- SILVA, R. *Como funciona uma autoclave*. 2009. Disponível em: <<http://www.pontociencia.org.br/experimentos/visualizar/como-funciona-uma-autoclave/343>>. Acesso em: 29 abr. 2017.
- SZEKELY, F. Strategic innovation for sustainability: tomorrow’s challenges. *International Institute for Management Development – IMD*, Lausanne, Switzerland, jun. 2012. Disponível em: <<http://www.imd.org/research/challenges/strategic-innovation-sustainability-francisco-szekely-heidi-strebel.cfm>>. Acesso em: 16 dez. 2016.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TOLEDO, A. F.; DEMAJOROVIC, J. Atividade hospitalar: impactos ambientais e estratégias de ecoeficiência. *INTERFACEHS – Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente*, v. 1, n. 2, artigo 4, dez. 2006.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). *Eco-efficiency: creating more value with less impact*. Geneva, 2000. Disponível em: <[http://www.wbcd.org/web/publications/eco\\_efficiency\\_creating\\_more\\_value.pdf](http://www.wbcd.org/web/publications/eco_efficiency_creating_more_value.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YOON, E.; TELLO, S. Drivers of sustainable innovation: exploratory views and corporate strategies. *Seoul Journal of Business*, Seoul, v. 15, n. 2, p. 85-155, mar. 2009.