

## FATORES PARA INOVAÇÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE: EVIDÊNCIAS EM AMBIENTE DE SAÚDE

MARISOL SILVEIRA DE OLIVEIRA

CRISTIANE FROEHLICH  
UNIVERSIDADE FEEVALE

CRISTINE HERMANN NODARI

### Introdução

A inovação orientada para a sustentabilidade (IOS) tem chamado a atenção de organizações e pesquisadores nas últimas décadas, pois aborda a inovação sob a ótica da sustentabilidade, sendo desenvolvida a partir de aspectos ambientalmente e socialmente aceitos. Isso envolve fazer mudanças intencionais na filosofia e nos valores da organização, bem como em seus produtos, processos e/ou práticas para servir ao propósito específico de criar e realizar valor social e ambiental, além do retorno econômico (ADAMS et al., 2016).

### Problema de Pesquisa e Objetivo

A associação da inovação aos preceitos de sustentabilidade que a inovação orientada para a sustentabilidade (IOS) propõem, representa um caminho possível para que as organizações de saúde se desenvolvam alinhadas a uma agenda sustentável e com potencial de geração de benefícios tanto para a organização, como para os atores e ambientes aos quais estão inseridos. Diante disso, o objetivo da pesquisa é verificar quais os fatores relacionados à inovação orientada para sustentabilidade estão presentes no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

### Fundamentação Teórica

As publicações científicas sobre os fatores relacionados à IOS em organizações, em revisão realizada na base de dados Scopus®, remontam a 2016 e demonstram o interesse recente e crescente das pesquisas acadêmicas sobre esse tema. A abordagem que relaciona a inovação e sustentabilidade nas organizações de serviço é um tema que requer aprofundamento e mais pesquisas, conforme constatado por Calabrese et al. (2018), em uma revisão da literatura que abrangeu publicações entre 2004 e 2015.

### Metodologia

Foi realizada uma pesquisa que aborda o problema de forma qualitativa, de maneira descritiva, a partir da estratégia do estudo de caso (YIN, 2015), a partir de três fontes de coleta de dados, a entrevista semiestruturada, a pesquisa documental e a observação participante, cujos dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, segundo as bases teóricas de Bardin (2016).

### Análise dos Resultados

É possível identificar empiricamente o desenvolvimento da IOS na organização estudada, porém observou-se que os fatores apresentam situações e estágios de desenvolvimento distintos. No HCPA, a maioria dos fatores elencados na literatura, requerem desenvolvimento por parte da organização para que possam potencializar a presença da IOS.

### Conclusão

Em relação aos fatores da IOS identificados, há algo a ser destacado, a possibilidade de observar o seu desenvolvimento por meio de práticas, listadas a partir dos exemplos trazidos ao longo da seção de análise. No entanto, as práticas não retratam um estágio de articulação institucional da IOS na organização pesquisada, demonstrando a sua adoção em estágios mais estratégicos, através de um pensamento integrado, conforme Adams et al. (2016), e orientado por um modelo de negócio sustentável (CALABRESE et al., 2018; KNEIPP, 2016; BOCKEN; RANA; SHORT; 2015).

### Referências Bibliográficas

ADAMS, R.; JEANRENAUD, S.; BESSANT, J.; DENYER, D.; OVERY, P. Sustainability-oriented innovation: a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, v. 18, p. 180-205, 2016. BAG, S., GUPTA, S. Antecedents of Sustainable Innovation in Supplier Networks: A South African Experience. *Global Journal of Flexible Systems Management*, v.18, n.3, p. 231--250, 2017. BOCKEN, N, M, P.; RANA, P.; SHORT, S, W. Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*. v. 32, n. 1, p. 67-81, 2015.

### Palavras Chave

Sustentabilidade., Inovação Orientada para a Sustentabilidade., Organização de Saúde.

# FATORES PARA INOVAÇÃO ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE: EVIDÊNCIAS EM AMBIENTE DE SAÚDE

## INTRODUÇÃO

A inovação orientada para a sustentabilidade (IOS) tem chamado a atenção de organizações e pesquisadores nas últimas décadas, pois aborda a inovação sob a ótica da sustentabilidade, sendo desenvolvida a partir de aspectos ambientalmente e socialmente aceitos. Isso envolve fazer mudanças intencionais na filosofia e nos valores da organização, bem como em seus produtos, processos e/ou práticas para servir ao propósito específico de criar e realizar valor social e ambiental, além do retorno econômico (ADAMS et al., 2016).

Os estudos que abordam a inovação orientada para sustentabilidade em serviços são recentes e com enfoques mais teóricos, em comparação aos estudos sobre manufatura (MARTIN-RIOS; HOFMANN; MACKENZIE, 2021; CALABRESE et al., 2018). As pesquisas no campo do turismo e hospitalidade têm demonstrado um esforço importante para ampliar a discussão (BRESSAN; PEDRINI, 2019; HORNG et al., 2018; WARREN; BECKEN; COGHLAN, 2018; VOLPI; PAULINO, 2018).

No segmento de serviços da área da saúde, um relevante papel e aspecto estratégico se destaca, em razão da forte relação com a pesquisa e desenvolvimento (P&D), em especial, nas últimas décadas, com a emergência de novas plataformas tecnológicas relacionadas à biotecnologia, a nanotecnologia e as tecnologias de informação e comunicação (COSTA, 2016). Tanto em relação às interações entre a pesquisa científica e as inovações no setor, como entre a construção de um sistema de inovação efetivo no setor saúde e na economia (COSTA, 2016; PÁDUA FILHO et al., 2015; BARBOSA; GADELHA, 2012; ALBUQUERQUE; SOUZA; BAESSA, 2004).

Além disso, os serviços de saúde têm relevante impacto social e econômico no mercado de trabalho brasileiro. Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em 2019, os serviços de saúde e serviços sociais representavam cerca de 2,5 milhões de empregos no país, é a atividade econômica que mais emprega no país, com cerca de 56,70% de todos os vínculos formais de emprego (BRASIL, 2021c). Além disso, no Brasil, cerca de 70% da população tem acesso à atendimento de saúde exclusivamente através do Sistema Único de Saúde (SUS).

Sob o aspecto ambiental, os serviços de saúde são responsáveis por 0,76% de todo o resíduo sólido urbano coletado no país, o que representou 552.948 toneladas no ano de 2019, segundo Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil 2020 (ABRELPE, 2020). Os resíduos de serviços de saúde são parte importante do total de resíduos sólidos urbanos, não necessariamente pela quantidade absoluta gerada, mas pelo potencial de risco que representam à saúde e ao meio ambiente (BRASIL, 2006), pois além do resíduo comum, geram resíduos biológicos, químicos, radioativos, perfurocortantes e escarificantes, cujo tratamento requer medidas adicionais por parte das organizações.

Nesse sentido, a associação da inovação aos preceitos de sustentabilidade que a inovação orientada para a sustentabilidade (IOS) propõem, representa um caminho possível para que as organizações de saúde se desenvolvam alinhadas a uma agenda sustentável e com potencial de geração de benefícios tanto para a organização, como para os atores e ambientes aos quais estão inseridos. Diante disso, o objetivo da pesquisa é verificar quais os fatores relacionados à inovação orientada para sustentabilidade estão presentes no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

Para esse fim, foi realizada uma pesquisa que aborda o problema de forma qualitativa, de maneira descritiva, a partir da estratégia do estudo de caso (YIN, 2015), a partir de três fontes de coleta de dados, a entrevista semiestruturada, a pesquisa documental e a observação

participante, cujos dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, segundo as bases teóricas de Bardin (2016).

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A sustentabilidade foi incorporada ao debate organizacional, buscando questionar qual a contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. Para Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), os desafios da sustentabilidade oferecem um potencial significativo para inovações e possibilidades de geração de vantagem competitiva, sob os argumentos de que: (a) novos regulamentos socioambientais aumentam a pressão pela capacidade de inovação, e, (b) há novas oportunidades de negócios advindas, principalmente, da redução de custos por meio do aumento da eficiência, redução dos riscos, confiabilidade do planejamento, legitimidade, atração de novos segmentos de clientes e desenvolvimento de novos produtos e negócios.

Essa visão altera um conceito restritivo, que parte das empresas ainda adotam em relação a sustentabilidade, como sendo mais um dispêndio, para a associá-la ao sucesso de iniciativas sustentáveis em grandes organizações, demonstrando que a sustentabilidade trata de uma nova fronteira para a inovação (ADAMS et al., 2016; NIDOMOLU; PRAHALAD; RANGASWANI, 2009). O papel da sustentabilidade em relação à inovação tem despertado o interesse da comunidade empresarial para a ideia de transformar os desafios em oportunidades de negócios e novos mercados (DELMAS; PEKOVIK, 2018, BOCKEN et al., 2015, BOCKEN et al., 2014, BOONS et al., 2013).

Melane-Lavado e Álvarez-Herranz (2018) reforçam a ideia de que a inovação pode ser impulsionada pela sustentabilidade. A associação da inovação e da sustentabilidade ao desempenho empresarial tem sido discutida em diversos estudos (MAIER et al., 2020; GARLET et al., 2017; SANTOS; SILVA, 2016; LOPEZ-VALEIRAS; GOMEZ-CONDE; NARANJO-GIL, 2015; GUNDAY et al., 2011; WAGNER, 2010), tornando-se primordial para a sobrevivência das empresas (PROVASNEK et al., 2017). Ainda que a inovação, sob o viés da sustentabilidade, alinhando processos de inovação aos desafios do desenvolvimento sustentável, tenha recebido atenção crescente durante os últimos anos, no campo da Administração, Pinsky e Kruglianskas (2017) afirmam haver uma produção incipiente sobre inovação para a sustentabilidade, o que reforça a demanda por pesquisas.

A literatura acadêmica sobre inovação orientada para a sustentabilidade é recente, remonta das últimas duas décadas. Autores apontam para a necessidade de pesquisas que investiguem como as organizações podem inovar de modo a contribuir com a sustentabilidade (MARTIN-RIOS; HOFMANN; MACKENZIE, 2021; TREPTOW et al., 2019; MELANE-LAVADO; ÁLVAREZ-HERRANZ, 2018; DELMAS; PEKOVIK, 2018; BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013; SEEBODE; JEANRENAUD; BESSANT, 2012; ANDERSEN, 2008; HELLSTRÖM, 2007; HALL; CLARK, 2003).

Para esse intento, os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade devem estar inseridos no modelo de gestão organizacional, aplicando-se a produtos, processos, serviços, tecnologias, estrutura e ao modelo de negócio da organização, com o propósito de criar valor, garantir a longevidade e incorporar as preocupações dos *stakeholders* (SZEKELY; STREBEL, 2012; BOS-BROUWERS, 2010; CHARTER; CLARK, 2007).

O modelo de inovação orientada para a sustentabilidade de Adams et al. (2016), começou como uma resposta a estímulos regulatórios traduzido através da mudança incremental no nível da empresa e vem desencadeando uma mudança radical crescente no nível dos sistemas de grande escala. A alteração na estrutura requer uma mudança radical na filosofia, valores e comportamentos das organizações e isso se reflete na atividade de inovação da empresa (ADAMS et al., 2016).

Adams et al. (2016) estabelecem uma classificação baseada no contexto que aborda a necessidade de extrapolar os limites intra-empresa para avaliar a IOS. Nesse sentido,

estabeleceram três contextos (reativo, incorporação e mudança de sistema). A partir da integração dos contextos com as dimensões da inovação orientada para a sustentabilidade, elaboraram um *framework* exposto na Figura 1.

**Figura 1 - Modelo conceitual de inovação orientada para a sustentabilidade**



Fonte: Adams et al. (2016)

No contexto de gestão da IOS é importante compreender quais fatores contribuem para a sua adoção e desenvolvimento no ambiente organizacional. Petrini e Eisele (2018) reforçam a importância de investigar quais os elementos organizacionais internos à organização se manifestam em cada tipo de organização inovadora sustentável. Além dos fatores internos, é relevante avaliar quais aspectos externos à organização exercem influência sobre esse processo, bem como identificar as relações que são estabelecidas por esses dois tipos de fatores ao longo do desenvolvimento da IOS nas organizações.

As publicações científicas sobre os fatores relacionados à IOS em organizações, em revisão realizada na base de dados Scopus®, remontam a 2016 e demonstram o interesse recente e crescente das pesquisas acadêmicas sobre esse tema. A partir dessas publicações pesquisadas foi possível elencar fatores que estão listados no Quadro 1. Os fatores foram segregados em internos, originários de ações e características advindas do ambiente organizacional e em externos, resultantes de elementos para além dos limites de organização. A diversidade de fatores e abordagens sobre a inovação orientada para a sustentabilidade demonstra a complexidade que cerca a adoção dessa perspectiva pelas organizações.

A abordagem que relaciona a inovação e sustentabilidade nas organizações de serviço é um tema que requer aprofundamento e mais pesquisas, conforme constatado por Calabrese et al. (2018), em uma revisão da literatura que abrangeu publicações entre 2004 e 2015. A inovação em serviço, quando associada aos três pilares da sustentabilidade, enfatiza a dimensão da inovação vinculada a sistemas de inovação, demonstrando a importância de se desenvolver e orquestrar parcerias e redes de criação de valor através de serviços sustentáveis (KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013), o que pode ser uma das razões que a torna um contexto mais desafiador de ser analisado em comparação com as indústrias. Ademais, demonstra que o desenvolvimento da inovação orientada para a sustentabilidade em

serviço está fortemente atrelado à dimensão organizacional da inovação, permeando processos, produtos e o modelo de negócio.

**Quadro 1 – Fatores internos e externos para inovação orientada para sustentabilidade**

		<b>Descrição</b>	<b>Referências</b>
<b>FATORES INTERNOS</b>	Intenção comportamental	A relação entre a intenção e o uso final. A intenção do fundador de método específico (prática ou tecnologia) para desenvolver um modelo de negócio sustentável.	Bag (2018) McCosh et al. (1998) Wagner (2010) Peralta et al. (2019) Bressam e Pedrini (2019) Varadarajan (2015) Aka (2019) Bag e Gupta (2017)
	Cultura Organizacional	Composta por tradições e valores que são comunicados dentro da organização e influenciam a maneira como ela se comporta no ambiente de negócios. Valores positivos resultam em inovações e avanços, sendo um forte determinante da estratégia de inovação da organização.	
	Habilidades de Liderança	Líderes que conduzam o projeto de sustentabilidade em toda a empresa e sejam responsáveis por quaisquer desvios no progresso.	
	Eficácia da equipe de desenvolvimento	Equipe interna de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos [ou serviços] concentrada em desenvolvimentos criativos.	
	Motivação pelo prazer/realização	Prazer percebido pelo empreendedor em usar um método ou tecnologia para facilitar o desenvolvimento de um novo empreendimento sustentável.	
	Hábito	Extensão em que um indivíduo acredita que o comportamento é automático, sendo as experiências anteriores um indicador para o hábito, pois formam crenças e influenciam o comportamento.	
	Agilidade	Agilidade na tomada de decisão e resposta (adaptação e improvisação).	
	Financiamento	Necessidade de recursos financeiros para iniciar ou desenvolver algo.	
	Segurança	A forma como a empresa enfrenta o grau de incerteza.	
	Motivação por um estilo de vida sustentável do empreendedor	A origem do negócio é oriunda da motivação pessoal do seu fundador por uma vida mais sustentável.	
	Tamanho da empresa	Quanto maior a empresa mais propensa a adoção.	
	Papel do gestor	Adoção de processos síncronos que se adequam às suas formas de fazer as coisas (por exemplo, compromisso gerencial, colaborações externas, flexibilidade organizacional, proximidade com os atores e tempo limitado)	
	Flexibilidade	Lidar com mudanças nas combinações de produto e volumes, sistemas flexíveis de aquisição, habilidades da força de trabalho flexível.	
	Práticas de Compras Verdes	Considera parâmetros ambientais, sociais e econômicos na decisão de aquisição.	
Motivação dos funcionários	Conduz a melhoria contínua das práticas de trabalho e eficiência pessoal.		
<b>FATORES EXTERNOS</b>	Expectativa de Performance	Grau de crença sobre como o uso do sistema ajudará em ganhos de desempenho.	Peralta et al. (2019) Varadarajan (2015) Bag e Gupta (2017) DiMaggio e Powell (1983)
	Expectativa de Esforço	Grau de facilidade ao uso de sistema, captura o sentimento e a experiência dos empreendedores sobre a complexidade de inovação do modelo de negócios sustentável.	
	Influência Social	O grau em que o empreendedor percebe que partes interessadas significativas do negócio acreditam que ele deve adotar práticas sustentáveis.	
	Condições Facilitadoras	Grau em que o indivíduo acredita que existe uma infraestrutura organizacional e técnica para apoiar o uso do sistema.	
	Custo/Preço	O custo ou ônus econômico ao longo das etapas de desenvolvimento do novo modelo de negócios sustentável.	

Nível de globalização da empresa	Quanto mais globalizada, sujeita a um rol maior de pressões institucionais decorrentes da atuação em diferentes países
Pressões Normativas	A empresa adota uma determinada forma de proceder por ser tida como certa e verdadeira.
Pressões Coercitivas	A empresa atende às exigências legais e regulatórias, que a obriga adotar determinada prática por imposição legal.
Pressões Miméticas	A empresa adota uma prática, mesmo que não consciente, de algo que se entende como um bom exemplo.
Relação comprador-fornecedor	Organizações investem em fornecedores estratégicos para o desenvolvimento de novos produtos ou componentes, por exemplo, através de contratos anuais que visam a redução de custos, dando assim maior oportunidade e confiança aos fornecedores para maiores resultados inovadores.
Satisfação comprador-fornecedor	Uma boa relação comprador-fornecedor gera consequente satisfação de ambos e fortalecimento da relação e investimento na mesma.
Reputação	Empresas que gozam de uma reputação favorável em uma série de áreas como: para inovação, qualidade do produto, confiança do cliente e práticas organizacionais progressivas na busca pela sustentabilidade.

Fonte: elaborado pelas autoras

Para isso, Calabrese, Forte e Ghiron (2018) propõem um guarda-chuva denominado “Inovação em serviços orientada para sustentabilidade” (*sustainability-oriented service innovation - SOSI*) como um conceito multidimensional que captura os diferentes elementos de novas soluções em serviços que abordam questões ambientais, sociais e econômicas, procurando reunir e compartilhar sob a mesma denominação e conceito orientador, algo que possa estimular a pesquisa sobre o tema.

Em relação aos serviços de saúde, há uma expectativa de que atuem de modo a melhorar a experiência do paciente, melhorar a saúde da população e manter ou reduzir os custos. No entanto, a maioria das organizações nesse segmento não estão preparadas para atingir esses três objetivos (FREDRIKSSON, 2018). Assim, observa-se uma vertente que relaciona a ideia de que quanto mais (tecnologia, interação, intervenção), melhor saúde (COSTA, 2016). Tal percepção se relaciona com uma prática consumista, que permeou os sistemas de saúde, documentada pela disseminação de inovações sem efetividade comprovada, levando ao aumento do custo dos sistemas e à observação de efeitos iatrogênicos (LORENZETTI et al., 2012). As mudanças demográficas e as características dos processos de saúde e doença, têm suscitado preocupação em relação à sustentabilidade dos sistemas universais de saúde em todo o mundo. Por isso, autores reconhecem que avanços gerados no sistema de inovação em saúde têm implicações para o conjunto da economia e da sociedade (PROKSCH et al., 2019; GADELHA et al., 2012; CASSIOLATO; LASTRES; 2005, 2007; ALBUQUERQUE; SOUZA; BAESSA, 2004).

Os estudos que buscam analisar organizações que estejam passos à frente das demais nessa caminhada nos serviços de saúde, podem dar pistas de como é possível fomentar o setor nessa direção. Para as empresas contribuírem substancialmente com essa questão, os gestores devem entender melhor como conduzir inovações em direção à sustentabilidade (LUQMANI; LEACH; JESSON, 2017). Contudo, é possível verificar que o estudo da inovação orientada para a sustentabilidade em organizações voltadas para serviços reserva inúmeras possibilidades de estudos, enfoques e análises com uma gama de possibilidades de agendas de pesquisas futuras.

## MÉTODO

A pesquisa classifica-se em estudo de caso, descritivo e qualitativo. De acordo com Yin (2015), casos únicos podem ter características relevantes que justifiquem sua escolha. O caso pode, por exemplo: a) atender a todas as condições para teste de uma teoria; b) ser um caso único ou extremo; c) ser um caso representativo ou típico, que agregue circunstâncias e condições comuns a outras empresas; d) ser um caso revelador que possibilite a análise de um fenômeno inacessível em outras investigações; e) ser um caso passível de estudo no tempo, com análise de transformação, antes e depois.

No trabalho em questão, a opção pelo estudo de caso único está associada ao fato da temática da IOS ainda não ter sido plenamente analisada em serviços hospitalares de saúde, por isso, buscou-se um caso que pudesse revelar a fase dessa temática no contexto hospitalar, buscando uma organização com representação no segmento e com disponibilidade de acesso.

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) apresenta essa representação e também, como um hospital universitário, mostra-se aberto como organização à pesquisa acadêmico-científica, inclusive, com a aprovação deste trabalho no seu próprio Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e após, ratificado pelo CEP da Universidade Feevale.

A unidade de análise é composta pelas áreas de gestão estratégica da instituição, de acompanhamento da gestão estratégica, representadas pelas áreas de Auditoria Interna e Gestão de Riscos e Integridade Corporativa e, para finalizar, a área de promoção de inovação na instituição, o Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia (NITT). A escolha das unidades de análise pautou-se no fato dessas áreas terem papel fundamental no processo de gestão do hospital e, a partir das quais, as questões organizacionais de inovação e sustentabilidade são gerenciadas e deliberadas para as demais áreas.

A escolha do HCPA também pauta-se no fato de: (a) apresentar a inovação e a sustentabilidade como elementos do planejamento estratégico organizacional (BRASIL, 2021a), (b) ser hospital acreditado pela *Joint Commission International* (JCI) (o primeiro hospital universitário da América Latina a ser certificado) (BRASIL, 2021c), que é a principal certificação de serviços de saúde no mundo, e considerada um catalisador de inovação no contexto das organizações de saúde (IACUZZI et al., 2020), (c) ser hospital universitário de referência do Ministério da Educação para a rede de hospitais universitários vinculados ao órgão, sendo inclusive parâmetro para a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), que tem a finalidade de qualificar a estrutura e os processos desses hospitais (BRASIL, 2021b) e, por fim, (d) apresentar forte relação com organizações internacionais de pesquisa e ensino na área da saúde, que somados a qualidade e segurança, fortalecem o desenvolvimento da inovação (BRASIL, 2021a).

Todos os elementos apresentados em relação ao HCPA, de acordo com as características apontadas por Yin (2015) para um estudo de caso único, habilitam-no como um caso representativo ou típico de uma organização hospitalar, que agrega circunstâncias e condições comuns a outros hospitais pelo fato de reunir dimensões da assistência, ensino e pesquisa em saúde em uma única organização e, além disso, fazer parte, de forma destacada, da rede que compõe o SUS.

Os dados foram coletados por meio de doze entrevistas semiestruturadas, documentos internos e observação participante. A escolha dos entrevistados foi realizada a partir de uma pesquisa prévia sobre a estrutura organizacional do hospital e pautada no entendimento de que são os sujeitos que conscientemente, *a priori*, atuam na formulação e acompanhamento da estratégia organizacional e da sua transposição para a gestão estratégica do hospital. Nesse sentido, a IOS é uma dimensão do comportamento da empresa embutida nas cognições coletivas de seus gestores, em decorrência das pressões institucionais exercidas sobre a empresa (VARADARAJAN, 2015), o que justifica a escolha dos gestores, tendo em vista o potencial

desses para apreender como e de que forma a IOS é incorporada no cotidiano organizacional e como eles percebem e participam da sua aplicação.

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir do referencial teórico. A coleta ocorreu no período de abril a junho de 2021. As entrevistas foram gravadas e transcritas. A análise qualitativa dos dados, resultante dos documentos, transcrições e observações, foi feita a partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Para a análise dos dados, foram criadas categorias de organização dos dados coletados, denominadas de: sustentabilidade no contexto hospitalar; fatores internos da IOS identificados; fatores externos da IOS identificados.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

A inovação é um tema frequentemente presente na área da saúde, em grande parte pelo seu papel no desenvolvimento da medicina e demais conhecimentos a serviço da prevenção, promoção e assistência à saúde. No contexto hospitalar, a inovação se manifesta de diferentes formas, como relatam a seguir alguns dos entrevistados.

Para o Entrevistado 12, diante da dificuldade de acompanhar todas as inovações que surgem, é preciso dar valor às estruturas organizacionais que estão à disposição e as pessoas que atuam na organização, para captar e analisar as ideias que podem ser úteis. Ele menciona a criação do NITT, como uma estrutura interna que busca identificar, dentro da instituição, pessoas e processos inovadores, bem como estar atento e captar o que está acontecendo em termos de inovação fora da instituição, visando, inclusive, o estabelecimento de parcerias.

Como acrescenta o Entrevistado 10, a inovação no HCPA não nasceu com o NITT, o hospital sempre foi um hospital inovador, entretanto, em especial quando trata-se da inovação a partir de uma relação com outras instituições, sejam elas públicas ou privadas, o HCPA, até a criação do NITT, não apresentava um projeto estruturado que visa promover a relação e estreitamento para geração de inovações em parceria com outras organizações.

Durante as entrevistas, foi possível ouvir relatos de que o HCPA está se credenciando para ser uma incubadora de inovação tecnológica e ressalta-se a importância estratégica de que essas parcerias abranjam *startups*, universidades, além de outras entidades, como reforçam os Entrevistados 10 e 12. Para o Entrevistado 11, o HCPA deve cada vez mais perseguir esse objetivo, dizendo que “[...] a inovação não é correr atrás, se atualizar, inovação é correr na frente, buscar”, algo que traduz de forma simples a necessidade de estabelecer e reforçar essas relações de maneira proativa.

A ideia de que a busca por inovação é algo constante é defendido pelo Entrevistado 1 que destaca que, no contexto hospitalar, a inovação: “[...] não é sempre no mesmo nível de dinamicidade, mas eu entendo que a gente está sempre buscando uma oportunidade de fazer uma mudança, uma melhoria”.

Em relação a inovação no caso estudado, há algumas questões que podem atrapalhar o desenvolvimento da inovação, e o Entrevistado 6 faz um alerta em relação ao fato do hospital ser considerado referência no segmento em que atua e isso anestesia a consciência da comunidade interna do HCPA pela busca por desenvolvimento, melhoria e outras tantas formas pelas quais a inovação pode contribuir.

Sob um outro enfoque, o Entrevistado 10 chama a atenção o fato da referência atribuída ao hospital de não ser algo associado ao aspecto da inovação: “*Isso é uma carência enorme, nós temos no hospital, o hospital hoje é cobiadíssimo pelo setor privado, porque nós somos um hospital ímpar, a gente tem assistência, nós temos ensino e nós temos pesquisa de excelência, mas nós não temos inovação de excelência*”. Ou seja, em relação à inovação, segundo o entrevistado ainda há um caminho longo a percorrer para se tornar referência em inovação.

Contudo, é possível neutralizar essa questão e, uma das formas importantes para isso, é observar exemplos de como outros hospitais e universidades, especialmente de fora do Brasil,

que utilizam o seu potencial para inovação para geração de resultados para a organização, como reforça o Entrevistado 12.

Essas informações obtidas durante a coleta de dados da pesquisa, demonstra que inovação é um tema que transita no HCPA há muito tempo e que ganhou um reforço recente com a criação do NITT, que busca articular, internamente, as estruturas organizacionais e as pessoas e, externamente, buscar parcerias para o seu desenvolvimento como um incubadora tecnológica. Ainda que isso não seja visível por uma parcela da comunidade interna do HCPA é um importante passo para incorporar o tema a uma agenda integrada e sistemática de desenvolvimento da inovação. Para isso, há um importante destaque para o ensino e para a pesquisa, como os dois negócios do hospital com maior chance de impulsionar o futuro da inovação na instituição.

Como ponto de alerta, destaca-se a condição de referência do hospital no segmento em que atua e o quanto isso pode gerar uma falsa ideia de que não há melhorias a serem feitas. O antídoto para isso, segundo os dados coletados, pode ser a expansão do olhar do HCPA para modelos e parâmetros internacionais, a partir de hospitais e também universidades de países onde esse aspecto vem gerando significativo valor para as organizações.

Ao tratar da dimensão econômica da sustentabilidade, o fato de ser uma empresa pública, redobra a preocupação com relação ao uso do recurso, como menciona o Entrevistado 1: “[...] nós lidamos com o dinheiro público, esse dinheiro tem que ser o mais bem aplicado e controlado” e, em seguida, complementa “[...] isso eu vejo que é uma diretriz”. A responsabilidade pelo recurso público é algo fundamental e presença recorrente na fala dos entrevistados, ao contrário de uma empresa privada no qual esse discurso está voltado não só para os custos, mas também para o lucro, para uma empresa pública, como o HCPA, a fala aborda um viés de uso racional a ser revertido em prol de maiores resultados para a sociedade. Como coloca o Entrevistado 1, o hospital está focado muito na devolução para a sociedade: “Como o hospital é uma empresa pública, o nosso dever é sempre esse retorno para o maior número de pessoas. E, aí, assim, se a gente consegue contemplar pacientes, clientes e outras pessoas da sociedade que a gente possa ajudar”.

E, mais recentemente, foi intensificada a seguinte questão, como coloca o Entrevistado 8: “[...] nunca se falou tanto em que os próprios órgãos públicos têm que criar as suas fontes de sustentabilidade”. Isso não reforça a necessidade de uma gestão cada vez mais atenta à aplicação dos recursos, como convoca o hospital a buscar inovação na captação de novas formas de investimentos.

No que diz respeito a aspectos ambientais, percebe-se que a questão da destinação dos resíduos é uma preocupação extra no contexto hospitalar. Segundo o Entrevistado 1, há uma série de protocolos e pops orientando a comunidade interna sobre o correto descarte e destinação de cada resíduo, para evitar qualquer tipo de ação no meio ambiente.

Há uma visão de que a gestão ambiental do hospital está sob a responsabilidade de uma determinada área. Alguns dos depoimentos fazem menção ao papel de profissionais que atuam mais diretamente em questões ambientais, hoje composta por um engenheiro ambiental e um técnico de meio ambiente.

O Entrevistado 2 fez menção às novas edificações, que foram construídas buscando tecnologias sustentáveis, com reaproveitamento da água da chuva, eficiência energética e o uso de fontes de energia renováveis, questões importantes relacionadas ao impacto do processo produtivo das organizações em relação ao meio ambiente. Mencionou também o investimento ao longo dos anos para substituição de maquinários nas áreas de higienização, lavanderia e esterilização em busca de equipamentos mais eficientes, seja no consumo de energia e/ou de água. Os sistemas de elevadores inteligentes, visando a economia e uso racional de energia.

O Entrevistado 3 destacou a sustentabilidade no HCPA a partir dos processos de aquisição, como o realizado pelo Serviço de Nutrição, que adquire produtos de agricultores

familiares para o preparo das refeições servidas pelo hospital a pacientes e funcionários. Como relata o Entrevistado 3 “dentro da sustentabilidade social, a gente buscou, então, o Serviço de Nutrição para trazer essa questão da incorporação, existia uma lei, que é muito antiga, mas não era dada muita importância”. A lei mencionada e que fomenta a aquisição de produtos da agricultura familiar, foi resgatada pelo hospital para adoção de uma prática sustentável, cujo volume de aquisições resultante dessa ação vem crescendo substancialmente anos após anos, como é possível observar no Relatório de Gestão 2020.

Observa-se também nessa prática um produto ambientalmente sustentável, pelo incentivo à aquisição de produtos orgânicos, uma vez que o HCPA é uma empresa de dimensões expressivas, com uma comunidade interna de aproximadamente 10 mil pessoas (BRASIL, 2021b), com um funcionamento de 7 dias por semana e 24 horas por dia, o que por si só se constitui um mercado muito atrativo para o desenvolvimento desse setor da agricultura.

Diante do exposto até aqui, é possível verificar que a questão econômica está muito presente na fala e nos diferentes exemplos de práticas trazidos pelos entrevistados e voltados para o compromisso com essa dimensão. Exemplos esses que evidenciam diferentes níveis de impacto sobre a questão econômica do hospital. Sobre o aspecto ambiental, há uma percepção pelo depoimento dos entrevistados transcritos anteriormente, que vinculam a coordenação e desenvolvimento dessa questão a uma responsável e não algo que permeia a gestão e co-responsabiliza todas as áreas. E, sobre o social, há um consenso de que esse faz parte do papel do HCPA na saúde e sua participação e relevância no desenvolvimento de políticas públicas.

Contudo, a sustentabilidade impulsiona a inovação nas organizações, estabelecendo determinadas condições para que ela ocorra e inserindo-a na gestão em razão de aspectos externos relativos à sustentabilidade, como a pressão de agentes legais e sociais - após a análise dos dados, observou-se que a sustentabilidade exerce uma influência positiva na promoção da inovação (GODIN; GAGLIO, 2019; MELANE-LAVADO E ÁLVAREZ-HERRANZ, 2018), desafiando-a a inovar em aspectos que atendam a questão da sustentabilidade. Entretanto, a questão que versa sobre a inovação inserida na gestão a partir de preceitos sustentáveis, com pressões legais e sociais, ainda representa um aspecto a ser desenvolvido no contexto do HCPA. Ainda que o aspecto econômico esteja de forma mais presente no processo de gestão, a questão social e ambiental ainda tem um caminho a percorrer, o que em certa medida indica um estágio mais inicial de adoção da IOS na instituição pesquisada.

A partir dos instrumentos de coleta de dados buscou-se verificar quais desses fatores se manifestam na organização pesquisada e corroboram para o desenvolvimento da IOS no HCPA. Na revisão de literatura, foi possível identificar fatores internos à organização e fatores externos.

Os fatores externos relacionados a IOS no HCPA auxiliam a compreender como o hospital se relaciona com as questões para além da organização. Os dados coletados versam sobre esses aspectos fornecendo subsídio para essa compreensão. Após a apresentação dos resultados encontrados na organização em relação aos fatores observou-se diferentes estágios em relação aos fatores, expresso no Quadro 2:

**Quadro 2 - Categorização dos fatores relacionados a IOS**

<b>Categorias de Fatores</b>	<b>Fatores Internos</b>	<b>Fatores Externos</b>
Presentes na organização e relacionados ao desenvolvimento da IOS	Habilidades de liderança Tamanho da empresa Flexibilidade Agilidade	Pressões normativas Pressões coercitivas Pressões miméticas Reputação
Presentes na organização e que requerem desenvolvimento associado a IOS	Papel do gestor Intenção comportamental Eficácia da equipe de desenvolvimento Cultura organizacional	Influência social Condições facilitadoras Relação comprador-fornecedor Satisfação comprador-fornecedor

	Hábito Prática de compras verdes Motivação dos funcionários Motivação pelo prazer/realização	Nível de globalização da empresa
Não identificados na organização	Motivação por um estilo de vida sustentável	Expectativa de performance Expectativa de esforço
Considerados barreiras	Segurança Financiamento	Custo/Preço

Fonte: Elaborado pelas autoras.

É possível identificar empiricamente a sua relação com o desenvolvimento da IOS na organização estudada, porém observou-se que os fatores apresentam situações e estágios de desenvolvimento distintos. No HCPA, a maioria dos fatores elencados na literatura, requerem desenvolvimento por parte da organização para que possam potencializar a presença da IOS. O que, de certa forma, demonstra que a abordagem do HCPA em relação a IOS, encontra-se em uma fase de otimização operacional, como coloca o modelo conceitual da IOS de Adams et al. (2016), pois ainda se concentra em fazer melhor as mesmas coisas, com a presença de melhorias incrementais em maior frequência do que o desenvolvimento de ideias que radicalmente mudem, por exemplo, serviços, processos, estruturas e modelo de negócio (SZEKELY; STREBEL, 2012; BOS-BROUWERS, 2010).

Com relação a forma como a IOS é desenvolvida na instituição, identificou-se uma série de práticas que retratam e traduzem a sua aplicação, conforme listado no Quadro 3:

**Quadro 3 - Resumo das práticas identificadas**

<b>Práticas</b>	<b>Como são desenvolvidas</b>
Confirmação de acesso ao hospital e presença em consulta	Mediante leitura eletrônica do cartão SUS nas catracas e relógios de acesso.
Área de Acolhimento ao Paciente e Acompanhante	Criação de área destinada aos pacientes para preparo e realização de refeições, assim como de espera,
Centro de Monitoramento de Imagens	Compartilhamento de experiências com resultados positivos para sociedade, neste caso em relação ao tema da segurança pública.
Parceria HCPA e UFRGS (ZENIT)	Parcerias com outras instituições, a partir do desenvolvimento de soluções inovadoras resultantes da conciliação de conhecimentos e resultante da integração entre eles.
Descentralização da recepção	Revisão de processos com vistas a adequação de mudanças que ofereçam melhorias para a organização e seus clientes.
Campanhas permanentes (tampinhas, óleo de cozinha, pilhas e outros)	Ações de sustentabilidade ambiental incorporadas pelo HCPA e impulsionadas por ele a partir da mobilização da comunidade interna.
Captação de doadores e investidores por meio de novas formas de contrapartidas	Novas práticas de criação de valor na relação com outras organizações, com vistas a ampliação das práticas sustentáveis.
Editais para Aquisição de Alimento através da Agricultura Familiar	Adoção de práticas que estimulem o desenvolvimento regional, a partir da relação com fornecedores sustentáveis.
Projeto Boomerang	Articulação de novas práticas que visem a otimização de recursos para a ampliação e desenvolvimento de uma articulação sustentável de diferentes processos, inclusive buscando formas sustentáveis desde a sua viabilização.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Conforme Calabrese et al. (2018), a IOS em serviços apoia a organização para uma transição para a sustentabilidade que, por sua vez, estimula a inovação em serviços, o que é

observado através dos dados coletados e as práticas relatadas, nas quais a sustentabilidade tem sido um elemento que traz movimentos de inovação voltados para esse objetivo.

Essa articulação está associada, na literatura, à etapa mais desenvolvida da IOS, na qual a sua presença está vinculada a processos estruturados e a sua adoção aos estágios mais estratégicos na organização, através de um pensamento integrado, conforme Adams et al. (2016). Os elementos trazidos até aqui, demonstram a dificuldade para migrar para essa etapa, no qual os processos estão interligados e, mais do que isso, estão orientados por um modelo de negócio sustentável (KNEIPP, 2016).

Contudo, a teoria traz que adoção da inovação orientada para a sustentabilidade em serviços está vinculada à contribuição do cliente e da necessidade de incluí-lo nesse processo, bem como na necessidade de materializar nos serviços os elementos dessa adoção, observa-se que, no caso estudado, essa não é a experiência empírica encontrada no desenvolvimento da IOS em serviços conduzida pelo usuário (TRISCHLER et al., 2020). Como é possível observar no Quadro 3, no qual as práticas listadas não iniciam da difusão da inovação a partir da perspectiva do usuário. Elas partem da própria origem da prestação de serviços na área da saúde, no qual prevalece uma visão prescritiva em detrimento a uma visão colaborativa com o cliente.

O cliente, nesse contexto, denominado paciente (denominação que dá a ideia do comportamento passivo esperado dele), busca o serviço de saúde, neste caso o hospital, com a expectativa de ser atendido pelo profissional de saúde. E essa perspectiva, o fato de o modelo de atenção à saúde centrado no provedor, restando ao usuário um papel passivo (GORMAN, 2015), estende-se ao processo de desenvolvimento de inovação orientada para a sustentabilidade do serviço de saúde, com base no que foi apresentado no trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo da pesquisa foi verificar quais os fatores relacionados à inovação orientada para sustentabilidade estão presentes no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). Na etapa de identificação dos fatores da IOS presentes na organização, observou-se diferentes estágios em relação a esses fatores, conforme as seguintes categorias: (a) fatores presentes na organização e relacionados ao desenvolvimento da IOS (habilidades de liderança, o tamanho da empresa, flexibilidade, agilidade, pressões normativas, pressões coercitivas, pressões miméticas e reputação e influência social); (b) fatores presentes na organização e que requerem desenvolvimento associado a IOS (papel do gestor, intenção comportamental, eficácia da equipe de desenvolvimento, cultura organizacional, hábito, prática de compras verdes, motivação dos funcionários e motivação pelo prazer/realização, influência social, condições facilitadoras, relação e satisfação comprador-fornecedor e nível de globalização da empresa); (c) fatores não identificados na organização (motivação por um estilo de vida sustentável, expectativa de performance e de esforço e nível de globalização da empresas) e; (d) fatores considerados barreiras para o desenvolvimento da IOS (segurança, financiamento e custo/preço).

Em relação aos fatores da IOS identificados, há algo a ser destacado, a possibilidade de observar o seu desenvolvimento por meio de práticas, listadas a partir dos exemplos trazidos ao longo da seção anterior. No entanto, as práticas não retratam um estágio de articulação institucional da IOS na organização pesquisada, demonstrando a sua adoção em estágios mais estratégicos, através de um pensamento integrado, conforme Adams et al. (2016), e orientado por um modelo de negócio sustentável (CALABRESE et al., 2018; KNEIPP, 2016; BOCKEN; RANA; SHORT; 2015).

Em relação às contribuições da pesquisa estão a identificação dos fatores relacionados a IOS em uma organização hospitalar e como eles mobilizam-se e encontram-se nesse contexto a partir de um método que pode ser aplicado em outras organizações do mesmo segmento, indicando uma possibilidade para estudos comparativos futuros e avançando no

desenvolvimento acadêmico-científico do tema, conforme preconizam Treptow et al., (2019) e Melane-Lavado; Álvarez-Herranz (2018).

Entre as contribuições empíricas, está a identificação do estágio de desenvolvimento da IOS na organização pesquisada e a sugestão de um direcionamento, que envolve a adoção de um modelo de negócio sustentável, pelo qual a organização pode percorrer para atingir estágios mais desenvolvidos da IOS e tornar-se uma organização sustentável. A ausência de uma clara associação da IOS à criação de valor pela organização dificulta o desenvolvimento de forma sistemática e estruturada e esta constatação pode auxiliar a organização a compreender as questões que faltam ser trabalhadas por ela para avançar nesse sentido.

As limitações do estudo estão associadas ao fato de centrar-se em um caso, cuja capacidade de generalização não é possível ser realizada. Trata-se de uma pesquisa exclusivamente qualitativa, realizada apenas com gestores estratégicos e pessoas diretamente ligadas ao acompanhamento dessa gestão, sem a participação de outros públicos.

Em relação a estudos futuros, além do mencionado anteriormente, é possível dar continuidade ao tema com estudos baseados em métodos quantitativos que possam complementar a análise qualitativa, assim como estudos que identifiquem como a organização pode fazer a transição da aplicação da IOS de práticas e processos segmentados para uma articulação por meio de um modelo de negócios sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ABRELPE. Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais. **Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil 2020**. São Paulo: ABRELPE, 2020. Disponível em: <<https://abrelpe.org.br/panorama/>>. Acesso em: 6 jun. 2021.
- ADAMS, R.; JEANRENAUD, S.; BESSANT, J.; DENYER, D.; OVERY, P. Sustainability-oriented innovation: a systematic review. **International Journal of Management Reviews**, v. 18, p. 180-205, 2016.
- ALBUQUERQUE, E. M.; SOUZA, S. G. A.; BAESSA, A. R. Pesquisa e inovação em saúde: uma discussão a partir da literatura sobre economia da tecnologia. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 9, n. 2, p. 277-294, 2004.
- AKA, K. G. Actor-network theory to understand, track and succeed in a sustainable innovation development. **Journal of Cleaner Production**, v. 225, p. 524-540, 2019.
- ANDERSEN, M. M. Eco-innovation – towards a taxonomy and a theory. **25<sup>th</sup> Celebration Conference 2008 on entrepreneurship and innovation-organization, institutions, systems and regions**. Copenhagen, Denmark, 2008.
- BAG, S. Sustainable innovation in supplier networks: An empirical study with South African steel and engineering sector. **International Journal of Business Innovation and Research**, v.16, n. 3, p. 342--371, 2018.
- BAG, S., GUPTA, S. Antecedents of Sustainable Innovation in Supplier Networks: A South African Experience. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v.18, n.3, p. 231--250, 2017.
- BARBOSA, P. R.; GADELHA, C. A. G. O papel dos hospitais na dinâmica de inovação em saúde. **Revista de Saúde Pública**, v. 46 (Supl), p. 68-75, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S.W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p.42-56, 2014.
- BOCKEN, N, M, P.; RANA, P.; SHORT, S, W. Value mapping for sustainable business thinking. **Journal of Industrial and Production Engineering**. v. 32, n. 1, p. 67-81, 2015.

BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 9-19, 2013.

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

BRASIL. Ministério da Educação. Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). **Relatório Integrado de Gestão 2020**. Disponível em: <[https://docs.google.com/presentation/d/e/2PACX-1vQZ0SWhCgxgusZbd5nshShMiqFd1zatHXuoJ3CeZOsHZnvA7tsA1Q72nbin5TsgdJpcaWP NzXISrBXq/pub?start=false&loop=false&delayms=3000&slide=id.gae87c11b4c\\_0\\_33](https://docs.google.com/presentation/d/e/2PACX-1vQZ0SWhCgxgusZbd5nshShMiqFd1zatHXuoJ3CeZOsHZnvA7tsA1Q72nbin5TsgdJpcaWP NzXISrBXq/pub?start=false&loop=false&delayms=3000&slide=id.gae87c11b4c_0_33)>. Acesso em: 14 jun. 2021a.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). **Institucional / Apresentação / Características**. Disponível em: <https://www.hcpa.edu.br/institucional/institucional-apresentacao/institucional-apresentacao-caracteristicas>. Acesso em: 14 de junho de 2021b.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Manual de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2006. Disponível em: <<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/servicosdesaude/publicacoes/publicacoes/manual-gerenciamento-dos-residuos-de-servicos-de-saude.pdf/view>>. Acesso em: 06 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Relação Anual de Informações Sociais - RAIS: ano-base 2019**. 2020. Disponível em: <[http://pdet.mte.gov.br/images/RAIS/2019/2-Sum%C3%A1rio\\_Executivo\\_RAIS\\_2019.pdf](http://pdet.mte.gov.br/images/RAIS/2019/2-Sum%C3%A1rio_Executivo_RAIS_2019.pdf)>, acesso em 06 de junho de 2021c.

BRESSAN, A., PEDRINI, M. Exploring Sustainable Oriented Innovation within Micro and Small Tourism Firms. **Tourism Planning and Development**, v. 17, n. 5. p. 497-514, 2019.

CALABRESE, A. et al. Sustainability-oriented service innovation: An emerging research field. **Journal of Cleaner Production**, v. 193, p. 533–548, 2018.

CALABRESE, A.; FORTE, G.; GHIRON, N. L. Fostering sustainability-oriented service innovation (SOSI) through business model renewal: The SOSI tool. **Journal of Cleaner Production**, v. 201, p. 783–791, 2018b.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Inovação e sistemas de inovação: relevância para a área de saúde. **RECIIS - Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, v. 1, n. 1, p. 153-162, jan./jun. 2007.

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.

COSTA, L. S. Innovation in healthcare services: notes on the limits of field research. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 32, n. Supl 2, 2016.

DELMAS, M. A.; PEKOVIC, S. Corporate Sustainable Innovation and Employee Behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 150, n. 4, p. 1071-1088, 2018.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

FREDRIKSSON, J. J. **How can health care organizations create value? Business model explorations**. Stockholm: Karolinska Institute, 2018.

GADELHA, C. A. G.; MALDONADO, J. M. S.; BARBOSA, P. R.; COSTA, L. S. **A dinâmica do sistema produtivo da saúde: inovação e complexo econômico-industrial**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2012.

GARLET, V. et al. Inovação sustentável e seus reflexos na dimensão social: um estudo de caso. **Saber humano**, v. 7, n. 11, p. 225-244, 2017

GODIN, B.; GAGLIO, G. How does innovation sustain 'sustainable innovation'? *In*: BOONS, F.; MCMEEKIN, A. (editores). **Handbook of Sustainable Innovation**. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing, cap. 2, p. 27-37, 2019.

GORMAN D. On the barriers to significant innovation in and reform of healthcare. **Journal of Internal Medicine**, v.45, p. 597-599, 2015.

GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal Production Economics**, v. 133, p. 662-676, 2011.

GUPTA, V. P. "Frugal Innovation' The new masters of management : From 'Jugaad' To Frugal Innovation,". 2011.

HALL, J.; CLARK, W. W. Special Issue: Environmental innovation. **Journal of Cleaner Production**, v. 11, n. 4, p. 343-346, 2003.

HANSEN, E; GROSSE-DUNKER, F.; REICHWALD, R. Sustainability innovation cube: a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 4, p. 683-713, 2009.

HELLSTRÖM, T. Dimensions of environmentally sustainable Innovation: The structure of eco-innovation concepts. **Sustainable Development**, v. 15, n. 3, p. 148-159, 2007.

HORNG, J. S.; LIU, C. H. S.; CHOU, S. F.; TSAI, C. Y., HU, D. C. Developing a sustainable service innovation framework for the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 1, p. 455-474, 2018.

KNEIPP, J. M. **Gestão Estratégica da Inovação Sustentável e sua Relação com o Modelo de Negócios e o Desempenho Empresarial**. 188f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria – UFSM-RS, Santa Maria, 2016.

KINDSTRÖM, D.; KOWALKOWSKI, C.; SANDBERG, E. Enabling service innovation: a dynamic capabilities approach. **Journal Business Research**, v. 66, p. 1063-1073, 2013.

IACUZZI, S.; FEDELE, P.; GARLATTI, A. Using accreditation to leverage innovation in healthcare: Evidence from an oncological centre. **International Journal of Public Administration**, p. 1-9, 2020.

LOPEZ-VALEIRAS, E.; GOMEZ-CONDE, J.; NARANJO-GIL, D. Sustainable Innovation, Management Accounting and Control Systems, and International Performance. **Sustainability**, v. 7, n. 3, p. 3.479-3.492, 2015.

LORENZETTI, J.; TRINDADE, L. L.; PIRES, D. E. P.; RAMOS, F. R. S. Tecnologia, inovação tecnológica e saúde: uma reflexão necessária. **Reflexão**, v. 21, n. 2, 2012.

LUQMANI, A.; LEACH, M.; JESSON, D. Factors behind sustainable business innovation: the case of a global carpet manufacturing company. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 24, p. 94-105, 2017.

MAIER. D.; MAIER, A.; ASCHILEAN, I.; ANASTASIU, L.; GAVRIS, O. The Relationship between Innovation and Sustainability: A Bibliometric Review of the Literature. **Sustainability**, v. 12, art. n. 4083, 2020.

MARTIN-RIOS, M.; HOFMANN, A.; MACKENZIE, N. Sustainability-Oriented Innovations in Food Waste Management Technology. **Sustainability**, v.13, n.1, 2021.

MCCOSH, A.; SMART, A.; BARRAR, P.; LLOYD, A. Proven methods for innovation management: an executive wish list. **Creativity and Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 175-192, 1998.

MELANE-LAVADO, A.; ÁLVAREZ-HERRANZ, I. Different ways to access knowledge for sustainability-oriented innovation.The effect of foreign direct investment. **Sustainability**, v.10, n.11, 2018.

PÁDUA FILHO, W. C.; FERREIRA, V. L.; RODRIGUES, B. B.; OLIVEIRA, M. R.; PIMENTEL, C. C. S. B.; FRANÇA, G. D. Inovação: uma ferramenta estratégica para a gestão de serviços do setor saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 12, n. 4, p. 80-91, 2015.

PERALTA, A.; CARRILLO-HERMOSILLA, J.; CRECENTE, F. Sustainable business model innovation and acceptance of its practices among Spanish entrepreneurs. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.26, n. 5, p. 1119--1134, 2019.

PETRINI, M. C.; EISELE, F. V. P. Uma proposta de modelo para as organizações em busca de inovação sustentável. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, p. 1-12, 2018.

PINSKY, V.; KRUGLIANSKAS, I. Inovação tecnológica para a sustentabilidade: aprendizados de sucessos e fracassos. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p.107-126, 2017.

PROKSCH, D.; BUSCH-CASLER, j.; HABERSTROH, M. M.; PINKWART, A. National health innovation systems: clustering the OECD countries by innovative output in healthcare using a multi indicator approach. **Research Policy**, v. 48, p. 169-179, 2019.

PROVASNEK, A. K.; SCHMID, E.; GEISLER, B.; STEINER, G. Sustainable corporate entrepreneurship: performance and strategies toward innovation. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, p. 521-535, 2017.

SANTOS, A. C. J.; SILVA, G. Organizações Inovadoras Sustentáveis: Insights em Prol de Maior Competitividade. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 3, n. 3, p.13-26, 2016.

SEEBODE, D.; JEANRENAUD, S.; BESSANT, J. Managing innovation for sustainability. **R&D Management**, v. 42, n. 3, p. 195–206, 2012.

SZEKELY, F.; STREBEL, H. Strategic innovation for sustainability. IMD - International Institute for Management Development: 2012. Disponível em <<http://www.imd.org>>. Acesso em setembro de 2020.

TREPTOW, I. C. et al. Práticas de inovação sustentável em empresas incubadas da cidade de Santa Maria, RS. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**. v. 9, n. 1, p. 69, 2019.

TRISCHLER, J.; JOHNSON, M.; KRISTENSSON, P. A service ecosystem perspective on the diffusion of sustainability-oriented user innovations. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 552–560, 2020.

VARADARAJAN, R. Innovating for sustainability: a framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 1, p. 14–36, 2015.

VOLPI, Y. D.; PAULINO, S. R. The sustainability of services: Considerations on the materiality of accommodation services from the concept of life cycle thinking. **Journal of Cleaner Production**, v. 192, p. 327–334, 2018.

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

WAGNER, S.M. Supplier traits for better customer firm innovation performance. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 7, p. 1139–1149, 2010.

WARREN, C.; BECKEN, S.; COGHLAN, A. Sustainability-oriented Service Innovation: fourteen-year longitudinal case study of a tourist accommodation provider. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 26, n. 10, p. 1784–1803, 2018.