

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**A INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL EM SERVIÇOS DE SAÚDE: ESTUDO DE CASO NO  
HOSPITAL MÃE DE DEUS**

**THE SUSTAINABLE INNOVATION IN HEALTH SERVICES: CASE STUDY IN  
HOSPITAL MÃE DE DEUS**

Cristiane Froehlich e Claudia Cristina Bitencourt

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar o desenvolvimento da inovação sustentável em uma organização de serviços em saúde. Para atender aos objetivos, foi realizado um estudo de caso qualitativo no Hospital Mãe de Deus, com características exploratória e descritiva. Os dados foram coletados através de 9 entrevistas semiestruturadas com as pessoas indicadas pela própria empresa e por meio de documentos disponibilizados. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa com apoio do *software* NVivo. Os principais resultados mostram que a organização em saúde estudada não segue um modelo de inovação com etapas para o desenvolvimento da inovação sustentável. A lógica de desenvolvimento de produtos sustentáveis na indústria é diferente da lógica de serviços em saúde. Contudo, foram identificadas práticas organizacionais de natureza estratégica e operacional. As práticas organizacionais identificadas foram: aquisição de equipamentos, inovação no modelo de gestão, inovação na estrutura organizacional e a introdução da Escola Superior de Saúde Mãe de Deus/Unisinos.

**Palavras-chave:** Inovação Sustentável, Serviço, Hospital.

**ABSTRACT**

This paper aims to analyze the development of sustainable service innovation in a health services. To meet the objectives, a qualitative case study was conducted in Mãe de Deus Hospital. Data were collected based on semi-structured interviews with 9 individuals appointed by the company itself and based on available documents. Data were analyzed using qualitative content analysis supported by NVivo software. The main results show that the studied health organization does not follow an innovation model with steps for the development of sustainable innovation. The logic of developing sustainable products in the industry is different from the logic of health services. However, organizational practices of strategic and operational nature were identified. The organizational practices were identified: equipment acquisition, innovation management model, organizational structure and innovation in the introduction of the School of Health Mãe de Deus/Unisinos.

**Keywords:** Sustainable Innovation, Service, Hospital.

## 1 Introdução

Apesar da abordagem da inovação sustentável ser recente, a ideia central que mobiliza este conceito já vem sendo trabalhada em outras temáticas ligadas à sustentabilidade. Essa denominação começou a ser empregada timidamente nas pesquisas acadêmicas no início dos anos 2000. Pode-se afirmar que a inovação sustentável origina-se da abordagem da ecoinovação introduzida em 1996, pelos autores Claude Fussler e Peter James, que apresentaram o conceito de ecoinovação a partir da perspectiva da sustentabilidade. O conceito de ecoinovação teve sua origem vinculada principalmente com as preocupações em relação à redução dos impactos ambientais.

O conceito de ecoinovação trata da minimização do impacto ambiental com a maximização do valor econômico, para isso aborda o ciclo de vida do produto desde a busca de matérias-primas para os produtos até a reutilização dos resíduos e a reciclagem após o uso. O conceito apresenta foco, portanto, nos pilares econômico e ambiental.

Visando ampliar o conceito de ecoinovação, considerando o *triple bottom line*, ou seja, os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade, o conceito de inovação sustentável ganha espaço. Trata-se de uma inovação em que os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade estão integrados ao sistema de geração de ideias da empresa, com a pesquisa e desenvolvimento e comercialização, aplicando-se a produtos, processos, serviços, tecnologias, estrutura e ao modelo de negócio da organização (CHARTER; CLARK, 2007).

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).

Apesar de sua relevância, ainda é incipiente a bibliografia sobre inovação sustentável (HELLSTRÖM, 2007). Contudo, as pesquisas sobre essa abordagem tem se expandido para ampliar a compreensão sobre como novas tecnologias e práticas podem tornar a sociedade mais sustentável e contribuir para uma visão sistêmica, e não focada somente no impacto ambiental (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2012).

Tanto teoricamente como empiricamente carecem estudos voltados para a inovação sustentável em serviço devido à complexidade e à dificuldade em inovar. Segundo Daroit e Nascimento (2004), esta relação entre a inovação e a sustentabilidade pode contribuir para formação de uma nova opção estratégica que questiona o padrão de inovação das organizações.

Desse modo, há uma oportunidade para pesquisadores investigarem formas de aprofundar, estimular e demarcar o conceito de inovação sustentável. Para contribuir e ampliar os estudos sobre esse tema, este artigo tem como objetivo analisar o desenvolvimento da inovação sustentável em uma organização de serviços em saúde.

Para atender aos objetivos descritos, foi realizado um estudo de caso qualitativo no Hospital Mãe de Deus, com características exploratória e descritiva. A empresa foi escolhida com base no reconhecimento de ser inovadora no seu campo de atuação.

Os dados foram coletados através de 9 entrevistas semiestruturadas com as pessoas indicadas pela própria empresa que ocupam cargos de liderança e por meio de documentos disponibilizados. Os dados foram analisados com base na análise de conteúdo qualitativa contando com o apoio do *software* NVivo versão 10.

A seguir apresenta-se a fundamentação teórica que contempla conceitos de inovação sustentável, classificações e críticas sobre a inovação sustentável. Na sequência detalham-se os procedimentos metodológicos e a análise dos resultados, e por fim, as considerações finais do estudo.

## 2 Noção de Inovação Sustentável

Os conceitos de inovação sustentável enfatizam a integração dos pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade, juntamente com um senso de responsabilidade para com as gerações atuais e futuras (YOON; TELLO, 2009). Barbieri et al. (2010) destacam que a inovação sustentável traz benefícios econômicos, ambientais e sociais comparados com a ecoinovação que deu origem a essa abordagem, pois não se limita apenas a questão econômica e ambiental. O quadro 1 apresenta os conceitos de inovação sustentável.

Quadro 1 - Conceitos de inovação sustentável

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
Rycroft e Kash (2000)	A inovação sustentável é além da inovação convencional, pois deve integrar os pilares econômico, ambiental e social. Geralmente é radical ou transformacional por natureza. Desse modo, nem toda inovação pode ser considerada como uma inovação sustentável.	Inovação radical e transformacional; integração dos três pilares da sustentabilidade.
Wheeler e Elkington (2001)	Inovação sustentável se refere às atividades de inovação que contribuam para o <i>triple bottom line</i> da sustentabilidade gerando benefícios econômico, ambiental e social.	Benefícios econômico, ambiental e social.
Charter e Clark (2007)	Inovação sustentável é um processo no qual os pilares econômico, ambiental e social estão integrados nas estratégias empresariais, desde a geração de ideias através do P&D até a comercialização do produto final. Aplicam-se aos produtos, serviços, novas tecnologias, estrutura e novos negócios.	Processo; integração dos três pilares da sustentabilidade.
Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009)	A 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.	Contempla os três pilares da sustentabilidade; geração de valor; novos clientes e mercados.
Yoon e Tello (2009)	Inovação sustentável é definida como o 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.	Bem-estar das pessoas e capacidade regenerativa dos recursos.
Bos-Brouwers (2010)	Inovação sustentável é uma inovação em que a renovação ou melhoria de produtos, serviços, processos tecnológicos ou organizacionais não só proporciona um desempenho econômico (sustentar o crescimento econômico) melhor, mas também um desempenho ambiental (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), tanto no curto e longo prazo.	Benefícios econômico, ambiental e social.
Hautamäki (2010)	Inovação sustentável significa a inovação que equilibra as influências de longo prazo do processo de inovação e o resultado inovador real com as necessidades e os impactos sobre as pessoas, as sociedades, a economia e o meio ambiente.	Equilíbrio dos impactos das inovações no longo prazo.
Szekely (2012)	Inovação sustentável se refere à criação de algo novo que melhora o desempenho nos três pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade.	Melhoria do desempenho dos pilares da sustentabilidade.

Fonte: Froehlich (2014).

Esse artigo corrobora com o conceito proposto por Bos-Brouwers (2010). Em outras palavras, a inovação sustentável é entendida como uma inovação que gera renovação ou melhoria de produtos em curto e longo prazo, que melhora o desempenho econômico, ambiental e social. Sendo assim, a integração dos três pilares nas estratégias e nas ações das organizações distingue as inovações sustentáveis das inovações convencionais e amplia essa abordagem.

Vale ressaltar Jorna (2006), que aponta que a inovação sustentável é um trabalho coletivo, pois a forma de pensar, racionalizar, organizar e sistematizar a lógica coletiva sustentável é que faz toda a diferença. A inovação sustentável é possível quando se tem o foco

no empréstimo e reuso dos recursos por um número maior de pessoas e transparência no diálogo com as partes interessadas para que a inovação perdure sob os pontos de vista econômico, ambiental e social.

Em relação à noção de inovação sustentável, a ideia central apresenta uma demarcação conceitual considerada fraca e uma abordagem considerada complexa, que apresenta teorias insuficientes para a sua operacionalização (ANDERSEN, 2008; HANSEN; GROSSE-DUNKER; REICHWALD, 2009; BARBIERI et al., 2010; SZEKELY, 2012). Reid e Miedzinski (2008) reforçam que não há ainda uma base sólida desta abordagem que permite 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 pragmáticos.

## 2.1 Classificações da Inovação Sustentável

Em relação à inovação sustentável, foram identificadas na bibliografia poucas classificações que destacam as dimensões e os elementos que devem ser considerados para a compreensão e a aplicação desse conceito. As classificações identificadas foram desenvolvidas pelos autores Schaltegger e Burritt (2010), Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) e Szekely (2012), destacadas a seguir.

Para Schaltegger e Burritt (2010), as inovações sustentáveis classificam-se em inovações ecoeficientes, inovações sócio-efetivas, inovações integrativas e inovações transformadoras.

- **Inovação ecoeficiente** visa à eficácia ecológica e tem como objetivo alcançar os melhores resultados ambientais através do investimento em tecnologias que reduzam os impactos ambientais.

- **Inovação sócio-efetiva** 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 *stakeholders*.

- **Inovação transformadora** busca a transformação social para sustentabilidade e visa transformar a sociedade rumo à sustentabilidade.

A classificação de inovação sustentável proposta por esses autores destaca que esta pode ser aplicada com foco somente no meio ambiente (inovação ecoeficiente) ou com foco somente no social (inovação sócio-efetiva). Desse modo, para se caracterizar como uma inovação sustentável não necessitaria contemplar os três pilares da sustentabilidade de modo interdependente. A inovação que visa integrar os três pilares da sustentabilidade classifica-se como integrativa. As três categorias iniciais, inovação ecoeficiente, sócio-efetiva 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.

Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) criaram o modelo do cubo da inovação sustentável, que trata de um *framework* para a inovação, destacando os efeitos da sustentabilidade em diferentes áreas da organização. O modelo apresenta alguns elementos que os autores consideram importantes para inovação sustentável destacados no quadro 2.

Quadro 2 - Elementos da inovação sustentável

Elemento	Descrição
Integração dos critérios de sustentabilidade	Refere-se à necessidade de considerar os impactos econômicos, ambientais e sociais no desenvolvimento de inovações para o mercado. Sugere-se equilibrar as três dimensões, prestando maior atenção aos pilares ambiental e social.

Integração dos <i>stakeholders</i>	A empresa deve fomentar a participação dos <i>stakeholders</i> nos processos de criação de inovações, pois os envolvidos no processo podem avaliar os possíveis impactos sobre a sociedade ou o meio ambiente antes mesmo que as novidades sejam lançadas no mercado, e essa integração pode favorecer o compartilhamento de conhecimentos e inspirar inovações.
Incorporação de ferramentas e processos	Permite a implantação da inovação sustentável e desenvolvem novos mecanismos de acesso ao conhecimento, a especialização, a aquisição de novos recursos e as capacidades para responder às novas exigências de conhecimento.
Investigação do ciclo dos produtos	Verifica-se a origem da matéria-prima, as consequências ambientais e sociais de produção e consumo e o destino dos produtos no final de sua vida útil.
Incremento do sistema de produto e serviço	A empresa deve pensar no desenvolvimento de inovações que deslocam o foco empresarial de vender apenas produtos físicos, de modo que os consumidores comprem a utilidade ou serviço oferecido pelo produto. As empresas podem agregar uma maior quantidade de serviços ao longo do ciclo de vida dos produtos, produzir de forma customizada, evitar desperdícios de recursos, e construir relações de longo prazo com os clientes.
Marketing direcionado à inovação sustentável	Refere-se ao desafio de criar e projetar novas necessidades sustentáveis e mudar o estilo de vida atual.
Sensibilização no contexto da sustentabilidade	Significa integrar a sustentabilidade nos processos organizacionais e nos comportamentos por meio das lideranças para formação de uma cultura favorável à mudança. Ou seja, sensibilizar os tomadores de decisão envolvidos nos processos de inovação para as questões da sustentabilidade para que eles possam identificar oportunidades demandadas por <i>stakeholders</i> e assim diminuir os riscos das inovações.

Fonte: Adaptado de Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009).

Dessa forma, esses elementos devem ser considerados no planejamento e na execução de inovações em produtos para atender os princípios da inovação sustentável. 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.

- **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. Porém, conforme Szekely (2012, p. 2) “na prática, mudanças em produtos, serviços e processos internos têm sido largamente dependente da trajetória e inclinado para as considerações ambientais e econômicas, com muito menos ênfase nos aspectos sociais”.

- **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).

Com base nas tipologias desenvolvidas, é possível se pensar em níveis de inovação sustentável, destacadas a seguir.

Quadro 31 - Níveis de inovação sustentável

Níveis	Descrição
1	Tecnológico curativo: trata-se de soluções <i>end-of-pipe</i> , se refere aos investimentos em tecnologias para reparação de danos ambientais, como por exemplo, métodos de eliminação de resíduos e tecnologias de reciclagem.

2	Tecnológico preventivo: evitam os danos ambientais através de investimentos em tecnologias limpas nos processos produtivos, busca substituir insumos nocivos ao meio ambiente e ao trabalhador, atua conforme conceito da logística reversa.
3	Produto e Serviço: criação e desenvolvimento de produtos e serviços com acompanhamento dos impactos econômicos, ambientais e sociais durante todo ciclo de vida do produto e do serviço.
4	Inovações organizacionais: revisão da estrutura organizacional e introdução de sistemas e métodos de gerenciamento dos aspectos sociais e ambientais, como por exemplo, gestão ambiental, normas ISO, auditorias, gestão da cadeia de valor, balanço social.
5	Integrado: capaz de executar os níveis anteriores e contempla a participação dos <i>stakeholders</i> e contribui para os problemas relacionados à sustentabilidade no contexto local.
6	Sistêmico: capaz de executar os níveis anteriores, e ainda contribuir para o desenvolvimento sustentável, ou seja, gerar soluções para os problemas relacionados à sustentabilidade no contexto global.

Fonte: Froehlich (2014).

O quadro 3 visa mostrar níveis de inovação sustentável nas organizações. As que apenas corrigem problemas devido exigências legais podem ser classificadas no nível 1 de inovação sustentável. As organizações que além de corrigir atuam na prevenção, classificam-se no nível 2 e assim sucessivamente. Finalmente, as organizações que possuem ações globais de inovação sustentável atuam no nível 6. Dessa forma, existe um efeito cumulativo implícito no nível de desenvolvimento da inovação sustentável.

## 2.2 Críticas à Abordagem da Inovação Sustentável

A abordagem da inovação sustentável está em sua fase inicial de desenvolvimento, não há ainda um escopo amplo de publicações, sendo que a maioria das publicações trata sobre a ecoinovação, mas já é possível identificar algumas críticas na revisão bibliográfica.

Rennings (1998) disse que os estudos sobre ecoinovação estão voltados para os segmentos de indústrias, isto se deve ao foco econômico e ambiental. Desse modo, no que se refere ao segmento de serviços, necessita-se desenvolver estudos para verificar como a inovação sustentável é desenvolvida.

Para operacionalização do conceito, foi identificado o modelo do cubo da inovação sustentável de Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), que não apresenta as etapas de como desenvolver a inovação sustentável, mas mostra os elementos que devem ser considerados nestas etapas.

Em relação às classificações, evidencia-se a preocupação com as questões ambientais, a maioria das classificações identificadas visa o pilar ambiental. Mas nas entrelinhas, verifica-se que os benefícios ambientais impactam no pilar social, porém não é tão explorado esse último nas abordagens apresentadas pelos autores. Entretanto, evidencia-se nas classificações a preocupação com a inovação sustentável sistêmica e não apenas em produtos, processos e serviços, porém não é mostrado como promover a inovação sustentável sistêmica na organização. Corroborando com essa ideia, Barbieri et al. (2010) dizem que

as inovações devem gerar resultados econômicos, ambientais e sociais positivos, o que não é fácil de fazer, dadas as incertezas que as inovações trazem, principalmente quando são radicais ou com elevado grau de novidade em relação ao estado da arte. Os efeitos econômicos são relativamente fáceis de prever, pois há instrumentos desenvolvidos para isso. Os efeitos sociais e ambientais são mais difíceis de serem avaliados previamente, pois envolvem mais variáveis, incertezas e interações. (BARBIERI et al., 2010, p. 150).

Nesse sentido, Hall e Vrendenburg (2003) enfatizam a importância do diálogo entre os *stakeholders* como uma oportunidade para facilitar a inovação, e destacam as ameaças de não levar em conta as opiniões e as percepções dos atores importantes quando se introduz uma

inovação no mercado. No entanto, tem havido poucas pesquisas sobre a relevância do diálogo com os *stakeholders* para a inovação sustentável.

Outro aspecto levantado por Barbieri et al. (2010) é 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 consolidados. Os autores enfatizam a importância do papel relevante das instituições de ensino e pesquisa, dos órgãos governamentais, das instituições de normalização, das organizações da sociedade civil, ou seja, do sistema nacional de inovação nessa questão.

Tanto teoricamente como empiricamente carecem pesquisas voltadas para a inovação sustentável devido à complexidade e a dificuldade em inovar e ao mesmo tempo preservar os recursos naturais e não prejudicar a sociedade. Desse modo, há uma oportunidade para pesquisadores investigarem formas de demarcar o conceito de inovação sustentável.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Para alcançar o objetivo geral dessa pesquisa, analisar o desenvolvimento da inovação sustentável em uma organização de serviços em saúde, realizou-se um estudo de caso qualitativo com características exploratória e descritiva no Hospital Mãe de Deus situado em Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

A pesquisa qualitativa analisa situações concretas nas suas particularidades temporal e local, partindo das expressões das pessoas e das suas atividades em seus contextos. Para desenvolver a pesquisa qualitativa, foi adotado o estudo de caso, que conforme Yin (2005) representa uma maneira de investigar um tópico empírico que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Justifica-se a escolha do método por ser o indicado para análise profunda de uma unidade de estudo, quando o pesquisador visa ao exame detalhado de ambientes, de sujeitos ou de uma situação particular (YIN, 2005). Portanto, tendo em vista a complexidade do estudo proposto e a necessidade de se compreender o contexto para análise do desenvolvimento da inovação sustentável em produto, o estudo de caso, mostra-se a estratégia de pesquisa mais apropriada para o trabalho em questão.

Os critérios utilizados para escolha da empresa foram: a) ser reconhecida no mercado devido a sua capacidade de inovação; b) a sustentabilidade deveria ser uma estratégia da organização; c) ter desenvolvido serviços conforme os conceitos da inovação sustentável.

Os critérios e que justificam o estudo de caso no Hospital Mãe de Deus são detalhados a seguir, e, ao mesmo tempo, introduzem algumas características da organização em questão, tais como: a) o desenvolvimento tecnológico é contemplado na missão, a sustentabilidade econômica e social está presente na visão e nos valores, e a gestão inovadora trata-se de um princípio; b) o HMD é reconhecido pelo modelo de gestão inovador e desde 1999 é apontado como um dos hospitais de preferência no RS pelo Instituto Qualidata; c) no que se refere ao pilar social, recebeu vários prêmios Top Ser Humano da ABRH-RS, como 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 a sustentabilidade nos balanços sociais.

Para coleta de dados foram realizadas 9 entrevistas semiestruturadas em profundidade, pessoalmente, com os sujeitos da pesquisa indicados, no período de setembro a dezembro de 2013, em salas de reuniões da empresa. O quadro 4 apresenta a caracterização dos entrevistados, a data de realização e o tempo de duração de cada entrevista. Todas as entrevistas foram gravadas em um gravador portátil com o devido consentimento dos entrevistados e, depois, transcritas para poder-se proceder à sua análise. Essa ação foi importante para que os dados

pu dessem ser retomados para tirar possíveis dúvidas e eliminar equívocos de entendimento. Dessa forma, procurou-se garantir a integridade e a fidedignidade da análise dos dados obtidos.

Quadro 4 - Sujeitos entrevistados do Hospital Mãe de Deus

Cargo/Função	Tempo de Empresa	Grau de Instrução	Data da Entrevista	Duração
Gerente de Projetos de Inovação	1 ano e meio	Mestrado em Design Estratégico. Especialização em Marketing. Graduação em Publicidade e Propaganda.	24/10/2013	58 minutos
Consultor Técnico Administrativo	10 anos	Mestrado em Engenharia de Produção. Especialização em Gestão de Projetos. Graduação em Administração.	05/11/2013	1 hora e 32 minutos
Coordenador de Segurança das Instalações	4 anos	Mestrado em Engenharia Biomédica. Graduação em Engenharia Elétrica.	05/11/2013	47 minutos
Coordenador de Manutenção	3 anos	Graduação em Engenharia Elétrica.	05/11/2013	30 minutos
Diretor de Gestão de Pessoas	5 anos	Mestrado em Engenharia de Produção. Especialização em Finanças. Graduação em Engenharia de Produção.	14/11/2013	02 horas e 19 minutos
Gerente Técnica de Enfermagem	20 anos	Mestrado em Gestão Empresarial. Graduação em Enfermagem.	03/12/2013	1 hora e 8 minutos
Superintendente do Sistema de Saúde Mãe de Deus	15 anos	Especialização em Administração Hospitalar. Graduação em Ciências Contábeis.	12/12/2013	1 hora e 44 minutos
Diretor de Práticas Médicas	10 anos	Doutorado e Mestrado em Medicina. Graduação em Medicina.	12/12/2013	59 minutos
Assessora Técnica da Superintendência de Relações Institucionais	7 anos	Mestrado em Desenvolvimento Sustentável. Especialização em Gestão da Saúde. Graduação em Filosofia.	16/12/2013	50 minutos

Fonte: Froehlich (2014).

Para preservar a identidade dos entrevistados, foram criados códigos - Entrevistado 1 (E1), Entrevistado (E2) e assim sucessivamente.

A pesquisa baseou-se em dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através das entrevistas semiestruturadas realizadas pessoalmente na empresa. Os dados secundários foram obtidos por meio de documentos disponibilizados como: a) no balanço social do triênio de 2010 a 2012; b) no portal da *internet* do HMD; c) na Revista Entre Nós.

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa, 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). Sendo assim, a análise de conteúdo é utilizada no intuito de tornar objetivo o conteúdo das entrevistas realizadas e dos documentos obtidos.

Para facilitar a análise dos dados, foram criadas, com base no referencial teórico, as seguintes categorias: (1) contextualização da inovação sustentável; (2) elementos da inovação sustentável. A categorização é apontada por Selltitz, Jahoda e Cook (1965) como uma técnica eficaz para a organização e a redução dos dados, por meio do agrupamento das informações e de um número limitado de categorias.

A categoria 1 apresenta a contextualização da prática de inovação sustentável no caso estudado, destacando sua origem e exemplos de inovação sustentável.

A categoria 2 analisa os elementos da inovação sustentável sugeridos por Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), que foram adaptados e reagrupados na etapa de coleta de dados, ou seja, no período das entrevistas. O quadro 5 apresenta na primeira coluna os

elementos sugeridos pelos autores, a segunda coluna mostra a adaptação realizada pelas autoras e a terceira coluna destaca os motivos da adaptação.

Quadro 5 - Elementos da inovação sustentável

Elemento proposto por Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009)	Adaptação da autora	Motivo
Integração dos critérios de sustentabilidade	Pilares da sustentabilidade	O elemento foi reescrito, pois ao falar dos pilares da sustentabilidade, entende-se que a inovação sustentável deve contemplar os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade.
Integração dos <i>stakeholders</i>	Parcerias	Este elemento foi adaptado para “parcerias”, pois se identificou nas entrevistas a necessidade da formação de parcerias para desenvolver a inovação sustentável. Além disso, a pesquisa delimita-se em investigar o ambiente interno da organização, desse modo, não abrange todos os <i>stakeholders</i> da organização.
Incorporação de ferramentas e processos	Ferramentas e processos	O elemento foi reescrito.
Investigação do ciclo dos produtos	Ciclo dos produtos e serviços	O elemento proposto pelos autores tem foco apenas em produto. Foi incluído “serviços” ao elemento.
Incremento do sistema de produto e serviço	Eliminado	Não é possível analisar este elemento, pois a pesquisa não contempla pesquisa com os clientes.
Marketing direcionado à inovação sustentável	Eliminado	Não é possível analisar este elemento, pois a pesquisa não contempla análise do comportamento do consumidor, ou seja, formas de mudar o estilo de vida atual.
Sensibilização no contexto da sustentabilidade	Sensibilização para sustentabilidade/ cultura para inovação sustentável	Este elemento foi adaptado para verificar questões relacionadas a sensibilização para sustentabilidade e também a cultura para inovação sustentável.

Fonte: Froehlich (2014).

Dando continuidade ao subcapítulo sobre a análise dos dados, vale ressaltar que a análise de conteúdo qualitativa contempla três etapas (BARDIN, 2010): (a) pré-análise; (b) exploração do material e; (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação. Essas etapas foram seguidas neste estudo e para facilitar a análise dos dados foi utilizado o *software* NVivo versão 10 para obter maior rigor científico e qualidade da pesquisa.

Para conferir validade ao estudo, além dos procedimentos apresentados, destacam-se o apoio do *software* NVivo versão 10, na análise de conteúdo, objetivando a triangulação dos dados qualitativos levantados.

#### 4 Apresentação do Hospital Mãe de Deus

O Hospital Mãe de Deus (HMD) foi fundado em 01 de junho de 1979, e no ano de 2000 foi inaugurado o Sistema de Saúde Mãe de Deus (SSMD). Em 2013, o SSMD era constituído por 26 unidades entre hospitais, unidades de pronto atendimento, centros de atenção psicossocial para álcool e drogas e unidades de pronto atendimento para saúde mental. No triênio de 2010 a 2012, o número de funcionários aumentou 46%, passando de 3.848 funcionários em janeiro de 2010 para 5.634 funcionários em dezembro de 2012, distribuídos em todos os serviços do SSMD (BALANÇO SOCIAL, 2012).

O HMD é uma instituição filantrópica, o resultado financeiro de suas operações é reinvestido na sustentabilidade e na gestão do Sistema de Saúde Mãe de Deus (SSMD). Ao final de 2009, o Hospital Mãe de Deus reafirmou com a sociedade brasileira seu compromisso de entidade filantrópica, de dedicar 60% de sua capacidade de atendimento em saúde a

pacientes da rede pública de sua região de atuação, devido mudança na legislação da filantropia em saúde. Em 2012, o SSMD atingiu a marca de 72% de atendimentos pelo SUS (BALANÇO SOCIAL, 2012).

O HMD tem como missão “garantir soluções completas e integradas em saúde, com desenvolvimento científico, tecnológico e humano”. O entrevistado 2 resalta que

*“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 tecnológicas.” (E2).*

A visão do HMD trata sobre “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:

- Hospital Mãe de Deus: crescimento e fortalecimento da imagem;
- Cliente: solução completa e integrada;
- Segurança assistencial: divulgação de resultados;
- Ação social: transformação de realidades;
- Médico: compromisso com o modelo assistencial;
- Funcionários: valorização e atitude;
- Gestão: inovadora, centrada no cliente e com resultados;
- Sustentabilidade econômica: perenidade institucional;
- Ensino e pesquisa: conhecimento e inovação;
- Acolhida, compaixão, justiça e ética: atributos institucionais.

O HMD 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 através da Organização Nacional de Acreditação (ONA). Em 2012, obteve a certificação americana JCI (*Joint Commission International*). Com isso, o HMD tornou-se o único do Sul do país e um dos cinco brasileiros acreditado tanto pela JCI quanto pela ONA nível 3.

#### 4.1 Análise dos resultados

Inicia-se esta seção com a contextualização da inovação sustentável no Hospital Mãe de Deus, apresentando os exemplos identificados. Em seguida, contempla a análise dos elementos da inovação sustentável denominados de: pilares da sustentabilidade, parcerias, ferramentas e processos, ciclo dos produtos e serviços, e sensibilização para sustentabilidade/cultura para inovação sustentável.

Pode-se afirmar que a inovação sustentável não é uma prática percebida pela maioria dos entrevistados no HMD, os entrevistados 1, 2, 5 e 7 disseram que o HMD não utiliza o termo no dia a dia. Porém, os entrevistados 3 e 6 afirmaram que a inovação sustentável tem sido discutida no último ano no HMD. O entrevistado 3 apresentou o exemplo da aquisição das autoclaves, importadas da Suécia em 2012. Todas as autoclaves 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 HMD gastam 30 litros em uma hora. Outro exemplo foi à 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.” (E3).*

Os exemplos citados se referem às tecnologias adquiridas para obter ganhos econômicos e ambientais, verificou-se que não há um processo ou etapas para o desenvolvimento da inovação sustentável, mas sim práticas pontuais. O HMD faz pesquisas ou o mercado oferece esse tipo de tecnologia que pode trazer ganhos econômicos, ambientais e sociais e analisa-se a viabilidade do investimento para aquisição.

A aquisição de equipamentos voltados para os princípios da sustentabilidade ocorre devido às preocupações do HMD com a questão da sustentabilidade apresentadas na visão do HMD “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”; e nos valores “sustentabilidade econômica para perenidade institucional” e “ação social para transformação de realidades”. Além disso, a sustentabilidade está inserida no planejamento estratégico da instituição. Porém, as ações de pesquisas e investimentos em tecnologias desse tipo, ou seja, com benefícios aos pilares econômico, ambiental e social não são de conhecimento de todos, ou seja, é um movimento recente ainda não disseminado no HMD, concentrado em apenas algumas áreas.

No segmento de saúde hospitalar, os pilares econômico e social recebem maior ênfase, esse último principalmente, devido às características do negócio. Desse modo os dois pilares constam na visão, nos valores organizacionais e no planejamento estratégico do HMD. Ainda, vale destacar que o pilar ambiental não recebe uma maior ênfase como no segmento de indústrias, por isso, o mesmo não está presente na visão e valores. Entretanto, não significa que não seja relevante e que não esteja presente, pois há um rígido controle dos resíduos hospitalares para atendimento da política nacional de gestão de resíduos no HMD, e as tecnologias adquiridas conforme o conceito de inovação sustentável geralmente beneficiam aspectos ambientais.

Os entrevistados do HMD apresentaram dois exemplos de inovações que poderiam ser denominadas de inovações sustentáveis. Apesar dessas práticas não terem sido desenvolvidas considerando o conceito da inovação sustentável, apresentam contribuições para a sustentabilidade empresarial.

*“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 poderiam ser utilizadas como exemplos.” (E7; E8).*

A inovação na estrutura organizacional ocorreu no final dos anos 90, tratou da organização das equipes médicas em institutos de cardiologia, do câncer, do esporte, e etc. ao invés de apenas organizar por especialidades, modelo tradicional. O corpo clínico foi organizado em institutos e as chefias são responsáveis pela implementação 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 do HMD, pois nenhum hospital privado tinha essa organização na época.” (E1).*

A inovação na estrutura organizacional trouxe benefícios econômicos como: a otimização dos serviços assistenciais e administrativos do HMD que prestam serviços para os institutos, ou seja, atendem as demandas dos institutos como prestadores de serviços e com isso melhora a gestão dos custos; a gestão, atração e a fidelização de médicos reconhecidos no

mercado que são responsáveis pela atração de clientes; a gestão de resultados por institutos, ou seja, por unidades de negócios; a ampliação e a melhoria da qualidade dos serviços; e a perenidade do HMD. Em relação aos benefícios sociais destaca-se, a remuneração conforme resultados dos institutos; a oportunidade de emprego; a melhoria da segurança e da qualidade do atendimento ao paciente, ou seja, a oferta da especialidade sistêmica melhorando a saúde e a qualidade de vida dos pacientes.

A inovação no modelo de gestão está relacionada à manutenção da filantropia, para isso foi introduzido o modelo de gestão em rede, que contribuiu para a expansão e o crescimento do SSMD no Rio Grande do Sul. Com isso, atende a missão da mantenedora, do HMD e as regras da filantropia. Sobre o modelo de gestão inovador, o entrevistado 5 disse que o reconhecimento do modelo de gestão é devido

*“a forma de gestão da rede, ou seja, do SSMD, que não é comum no segmento hospitalar, mas sim, no varejo e na indústria, que tem relação matriz e filial. No segmento hospitalar, é comum ter hospitais isolados, ou seja, uma unidade de negócio.” (E5).*

A inovação no modelo de gestão de negócios apresenta benefícios econômicos como a manutenção da filantropia e a capacidade do HMD de se manter autossustentável economicamente para gerar recursos financeiros para administração da rede pública que geralmente apresenta déficits econômicos. Entre os benefícios sociais, se destacam as oportunidades de emprego, o acesso à saúde pública e a promoção da melhoria da qualidade de vida. Vale destacar que alguns hospitais estavam ou seriam fechados pela falta de recursos públicos, antes do HMD incorporar à sua rede.

Além dos exemplos apontados pelos entrevistados, seguindo a linha de raciocínio dos mesmos, pode-se citar como exemplo a Escola Superior de Saúde Mãe de Deus/Unisinos. O quadro 6 mostra os exemplos e as respectivas contribuições.

Quadro 6 - Exemplos de inovação sustentável e suas respectivas contribuições para sustentabilidade empresarial

Exemplo de inovação sustentável	Contribuição para sustentabilidade empresarial
Tecnologias	<u>Econômico</u> : economia em contas de água e energia elétrica. <u>Ambiental</u> : redução do consumo de água e de energia elétrica. <u>Social</u> : não identificado.
Inovação na estrutura organizacional	<u>Econômico</u> : otimização dos serviços assistenciais e administrativos do HMD que prestam serviços para os institutos, ou seja, atendem as 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 do HMD. <u>Ambiental</u> : não identificado. <u>Social</u> : 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	<u>Econômico</u> : a manutenção da filantropia e a capacidade do HMD de se manter autossustentável economicamente para gerar recursos financeiros para administração da rede pública que geralmente apresenta déficits econômicos. <u>Ambiental</u> : não identificado. <u>Social</u> : a oportunidade de emprego, o acesso à saúde pública e a promoção da melhoria da qualidade de vida.
Escola Superior de Saúde Mãe de Deus/Unisinos	<u>Econômico</u> : rentabilidade e autossustentação. <u>Ambiental</u> : não identificado.

	<p><b>Social:</b> bolsas de estudo para os funcionários; oportunidade para captação e seleção de pessoas que possam se tornar funcionários do HMD; acesso à educação; acesso à conhecimentos de práticas do HMD ao público externo.</p>
--	---

Fonte: Froehlich (2014).

As inovações apresentadas no quadro 6 podem ser exemplos de inovação sustentável organizacional, que se refere à mudança nos instrumentos de gestão e inovações em serviços que requer nova infraestrutura e alterações no sistema que vai além das mudanças de uma determinada tecnologia (RENNINGS, 1998). Os exemplos de inovação sustentável apresentam benefícios para os pilares econômico e social da sustentabilidade. Pode-se dizer que os benefícios sociais são identificados porque estão associados à natureza do negócio.

Bos-Brouwers (2010) define a inovação sustentável como uma inovação que não só proporciona um desempenho econômico melhor, mas também um desempenho ambiental e social, tanto no curto e longo prazo. A partir da análise dos caso empírico, pode-se dizer que não necessariamente a inovação deve contemplar igualmente os três pilares do *triple bottom line* para ser considerada uma inovação sustentável. O que deve ser considerado trata-se da qualidade e a importância das inovações promovidas pela organização para afirmar se ela atua conforme os princípios da inovação sustentável ou não.

Foram identificados na bibliografia de inovação sustentável alguns elementos considerados necessários para promoção da inovação sustentável. Os elementos são: pilares da sustentabilidade, parcerias, ferramentas e processos, ciclo dos produtos e serviços, e sensibilização para sustentabilidade/cultura para inovação sustentável. Esses elementos foram adaptados de Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), conforme explicado na seção referente aos procedimentos metodológicos. A seguir são analisados os elementos da inovação sustentável na Arteccla.

Em relação aos elementos da inovação sustentável, adaptados de Hansen, Grossen-Dunker e Reichwald (2009), verificou-se que o primeiro elemento, **pilares da sustentabilidade**, pode ser considerado presente na aquisição de algumas tecnologias voltadas para os princípios da sustentabilidade e nas inovações apresentadas no quadro 6. Observou-se que os pilares econômico e social estão presentes na missão, visão e valores da organização. Verificou-se que as ações referentes ao pilar ambiental são voltadas para o descarte de resíduos para atender a lei de resíduos de serviços da saúde. Os entrevistados 1, 2, 6 e 8 disseram que na área da saúde a questão ambiental é nova, não se olha a questão ambiental como na indústria, mas que poderia ser mais explorado no negócio.

O elemento **parceria** para inovação sustentável se aplica no desenvolvimento da Escola Superior de Saúde Mãe de Deus com a Unisinos, e na inovação no modelo de gestão que caracteriza-se pela parceria público-privado com o governo para viabilizar o atendimento ao sistema único de saúde.

Quanto às **ferramentas e processos**, não foram identificados para inovação sustentável, contudo pode-se afirmar que as certificações reforçam a necessidade de se considerar os pilares da sustentabilidade nas práticas e inovações. Em relação ao último elemento, **sensibilização para sustentabilidade/cultura para inovação sustentável**, pode-se dizer que há uma sensibilização para sustentabilidade no que se refere aos pilares econômico e social por meio de práticas organizacionais, mas não há uma cultura para inovação sustentável que está em seu estágio inicial de desenvolvimento.

#### 4 Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar o desenvolvimento da inovação sustentável em uma organização de serviços em saúde. A inovação sustentável, para este artigo, é representada como uma inovação que gera renovação ou melhoria dos serviços em curto e longo prazo, que melhora o desempenho econômico, ambiental e social. Sendo assim, a integração dos três

pilares nas estratégias e nas ações das organizações distingue as inovações sustentáveis das inovações convencionais e amplia essa abordagem.

Para a pesquisa empírica, foi desenvolvido um estudo de caso, de natureza qualitativa, no Hospital Mãe de Deus. A pesquisa mostrou que o HMD não segue um modelo de inovação com etapas para o desenvolvimento da inovação sustentável. A lógica de desenvolvimento de produtos sustentáveis na indústria é diferente da lógica de serviços em saúde. Pode-se dizer que no segmento de serviços em saúde, é o ambiente que faz as inovações acontecerem, por meio dos recursos humanos, sem uma sistematização formalizada. Além disso, é mais difícil o cliente perceber o valor no que se refere à inovação sustentável, porque ele não está adquirindo um produto, mas sim usando um serviço.

Contudo, no caso do HMD, foram identificadas práticas organizacionais de natureza estratégica e operacional, isso porque a inovação está em desenvolvimento na organização. É importante não descartar as práticas organizacionais, ainda mais no contexto de serviços da saúde, que apresenta maior complexidade e subjetividade. As práticas organizacionais identificadas foram: aquisição de equipamentos, inovação no modelo de gestão, inovação na estrutura organizacional e a introdução da Escola Superior de Saúde Mãe de Deus/Unisinos. Vale ressaltar que apesar dessas práticas não terem seguido um modelo de inovação sistematizado, elas apresentam um caráter de concepção estratégica com benefícios econômicos e sociais significativos. No HMD, as práticas estão relacionadas com os conhecimentos das pessoas, pois o nível de capacitação tende a ser maior em serviços do que na indústria, que necessita de rotinas e processos estabelecidos para conduzir as inovações.

Desse modo, este estudo destaca como contribuição para área de conhecimento, que para o desenvolvimento da inovação sustentável em serviço é preciso institucionalizar os elementos da inovação sustentável, denominados de pilares da sustentabilidade, parcerias, ferramentas e processos, ciclo dos produtos e serviços, sensibilização para sustentabilidade/cultura para inovação sustentável, pois são capazes de ampliar o escopo de atuação da inovação, além do enfoque econômico, para atuação nos pilares ambiental e social, ainda facilitam a criação de rotinas organizacionais.

Finalmente, o estudo apresenta algumas limitações, pode-se dizer que o estudo realizado não pode ser generalizado, pois trata de um estudo de um caso particular com base na percepção dos próprios funcionários do caso investigado. A pesquisa teve como foco a análise do ambiente interno, não contemplando os demais *stakeholders* como cliente e fornecedores, que poderiam contribuir para ampliar os resultados do estudo.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se analisar o desenvolvimento da inovação sustentável em outros segmentos de serviços e também em indústrias para verificar como ocorre esse desenvolvimento. Ainda, o estudo teve como foco a análise do ambiente interno da organização, desse modo, sugere-se a realização de uma pesquisa quantitativa e qualitativa com os *stakeholders* para verificar como percebem o valor dos produtos sustentáveis.

## Referências

- 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, 2008. Disponível em: <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=3150&cf=29>. Acesso em: jan. 2013.
- 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.; VASCONCELOS, I. F. G. de; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. de. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. São Paulo: **RAE – Revista Administração Eletrônica**, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, p. 1-11, 2012.
- BOS-BROUWERS, H. **Sustainable innovation processes within small and medium-size enterprises**. Amsterdam: Vrije Universiteit, 2010.
- 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.
- DAROIT, D.; NASCIMENTO, L. F. Dimensões da inovação sob o paradigma do desenvolvimento sustentável. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**. Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FROEHLICH, Cristiane. O desenvolvimento da capacidade de inovação para alavancar a sustentabilidade empresarial. **Tese de Doutorado em Administração Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos**. São Leopoldo-RS: Unisinos, 2014.
- FUSSLER, C.; JAMES, P. **Driving eco innovation: a breakthrough discipline for innovation and sustainability**. London: Pitman Publishing, 1996.
- HALL, J.; VRENDENBURG, H. The challenges of innovations for sustainable development. **Sloan Management Review**, v. 45, n. 1, p. 61-68, 2003.
- HANSEN, E. G.; 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.
- HAUTAMÄKI, A. **Sustainable innovation**. Helsinki: Prima, 2010.
- HELLSTRÖM, T. Dimensions of environmentally sustainable innovation: the structure of eco-innovation concepts. **Sustainable Development**, n. 15, p. 148-159, 2007.
- HOSPITAL MÃE DE DEUS. 2013. Disponível em: [www.maededeus.com.br](http://www.maededeus.com.br). Acesso em: outubro de 2013.
- HOSPITAL MÃE DE DEUS. **Balço Social 2010 – 2012**. Porto Alegre: HMD, 2012.
- JORNA, R. **Sustainable innovation, the organizational, human and knowledge dimension**. Grã-Bretanha: Greenleaf Publishing, 2006.
- REID, A.; MIEDZINSKI, M. **Eco-innovation, final report for sectoral innovation watch**. Brussels: Technopolis Group, 2008. Disponível em: <[http://www.technopolisgroup.com/resources/downloads/661\\_report\\_final.pdf](http://www.technopolisgroup.com/resources/downloads/661_report_final.pdf)> Acesso em: jul. de 2012.
- RENNINGS, K. **Towards a theory and policy of eco-innovation: neoclassical and (co-) evolutionary perspectives**. Mannheim, Centre for European Economic Research (ZEW), 1998. Disponível em: <ftp://ftp.zew.de/pub/zewdocs/dp/dp2498.pdf>. Acesso em: jul. de 2012.
- RYCROFT, R. W.; KASH, D. E. Self-organizing innovation networks: implications for globalization. **Technovation**, v. 24, n. 3, p. 187-197, 2000.
- SCHALTEGGER, S.; BURRIT, R. L. Sustainability accounting for companies: catchphrase or decision support for business leaders?, **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 375-384, 2010.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.
- SZEKELY, F. Strategic innovation for sustainability: tomorrow's challenges. **IMD – International Institute for Management Development**, June 2012. Disponível em:

<http://www.imd.org/research/challenges/strategic-innovation-sustainability-francisco-szekely-heidi-strebel.cfm>. Acesso em: mar. de 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**, 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WHEELER, D.; ELKINGTON, J. The end of the corporate environmental report? or advent of cybernetic sustainability reporting and communication, **Business Strategy and the Environment**, v. 10, p. 1-14, 2001.

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**, v. 15, n. 2, p. 85-155, 2009.