



## Gestão da Inovação em Instituição Filantrópica de Saúde

**Resumo:** A gestão da inovação em instituições filantrópicas de saúde representa um desafio estratégico diante das restrições orçamentárias, da crescente complexidade assistencial e da necessidade de garantir sustentabilidade no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Embora a literatura reconheça a importância da inovação para a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços, ainda são limitadas as evidências empíricas sobre como hospitais filantrópicos estruturam, governam e operacionalizam seus processos inovativos. Nesse contexto, o problema de pesquisa que orienta este estudo consiste em compreender de que maneira as práticas de gestão da inovação, quando institucionalizadas em uma organização filantrópica de saúde, contribuem para a criação de valor, o fortalecimento da cultura organizacional e a melhoria do desempenho assistencial. O objetivo central é analisar o modelo de gestão da inovação implementado na Fundação Hospitalar São Francisco de Assis (FHSFA), identificando seus mecanismos de governança, articulação em redes colaborativas e impactos organizacionais. Como pergunta de pesquisa, indaga-se: como a combinação entre inovação aberta, governança participativa e cultura organizacional orientada à aprendizagem influencia a sustentabilidade e a eficiência institucional? Parte-se da hipótese de que a integração estruturada entre redes externas de conhecimento e práticas internas de gestão favorece maior capacidade absorviva, otimização de processos e geração de soluções inovadoras. O estudo adota delineamento qualitativo, exploratório e descritivo, com estratégia de estudo de caso único. As fontes de dados incluem documentos institucionais, relatórios de gestão, editais internos de inovação, registros do Programa Inova São Francisco (2018–2025) e materiais do Setor de Inovação criado em 2021. A amostra documental compreendeu relatórios estratégicos, normativas internas e registros de projetos submetidos em fluxo contínuo. As principais variáveis analíticas foram: (i) estrutura de governança da inovação; (ii) mecanismos de inovação aberta e parcerias; (iii) iniciativas de capacitação interna; (iv) resultados organizacionais associados à eficiência e qualidade. Utilizou-se análise documental sistemática e categorização temática, combinada à aplicação do modelo de funil de inovação para examinar etapas de geração, seleção e implementação de projetos. Os resultados evidenciam que a FHSFA consolidou um ambiente organizacional favorável à inovação, sustentado por três pilares: governança estruturada, redes colaborativas e cultura participativa. Desde 2018, observou-se institucionalização progressiva das práticas inovativas, com criação de comitês específicos e editais de fluxo contínuo. A formalização do Setor de Inovação ampliou a articulação com universidades, startups e centros de pesquisa, fortalecendo práticas de inovação aberta. A análise qualitativa identificou melhoria na integração intersetorial, maior engajamento das equipes e incorporação de soluções tecnológicas voltadas à otimização de processos assistenciais. As evidências apontam que a estruturação do funil de inovação contribuiu para maior racionalização na seleção de projetos e alinhamento estratégico às diretrizes institucionais. Conclui-se que a gestão estruturada da inovação, quando alinhada à missão filantrópica e apoiada por mecanismos de governança participativa,

constitui vetor relevante de sustentabilidade organizacional. Teoricamente, o estudo contribui ao demonstrar a aplicabilidade combinada dos modelos de inovação aberta e capacidade absorptiva em contexto hospitalar filantrópico. Do ponto de vista prático, oferece subsídios para gestores que buscam institucionalizar processos inovativos em ambientes de restrição orçamentária. Como limitações, destaca-se a natureza qualitativa e o foco em um único caso, o que restringe generalizações. Pesquisas futuras podem ampliar a análise para estudos comparativos e incorporar métricas quantitativas de desempenho assistencial e econômico.

**Palavras-chave:** inovação em saúde; gestão hospitalar; instituições filantrópicas; cultura organizacional; sustentabilidade.

**Código JEL:** Até 3 códigos

**Área Temática:** 3. Estratégias empresariais, financiamento e governança corporativa

### **Innovation Management in Philanthropic Health Institution**

**Abstract:** Managing innovation in philanthropic healthcare institutions represents a strategic challenge given budgetary constraints, increasing healthcare complexity, and the need to ensure sustainability within the Brazilian Unified Health System (SUS). Although the literature recognizes the importance of innovation for improving the quality and efficiency of services, empirical evidence on how philanthropic hospitals structure, govern, and operationalize their innovation processes is still limited. In this context, the research problem guiding this study is to understand how innovation management practices, when institutionalized in a philanthropic healthcare organization, contribute to value creation, strengthening organizational culture, and improving healthcare performance. The central objective is to analyze the innovation management model implemented at the São Francisco de Assis Hospital Foundation (FHSFA), identifying its governance mechanisms, articulation in collaborative networks, and organizational impacts. The research question is: how does the combination of open innovation, participatory governance, and a learning-oriented organizational culture influence institutional sustainability and efficiency? This study hypothesizes that structured integration between external knowledge networks and internal management practices fosters greater absorptive capacity, process optimization, and the generation of innovative solutions. The study adopts a qualitative, exploratory, and descriptive design, employing a single case study strategy. Data sources include institutional documents, management reports, internal innovation calls for proposals, records from the Inova São Francisco Program (2018–2025), and materials from the Innovation Sector created in 2021. The document sample comprised strategic reports, internal regulations, and records of projects submitted on a rolling basis. The main analytical variables were: (i) innovation governance structure; (ii) open innovation mechanisms and partnerships; (iii) internal capacity-building initiatives; (iv) organizational outcomes associated with efficiency and quality. Systematic document analysis and thematic categorization were used, combined with the application of the innovation funnel model to examine the stages of project generation, selection, and implementation. The results show that FHSFA has consolidated an organizational environment favorable to innovation, supported by three pillars: structured governance, collaborative networks, and a participatory culture. Since 2018, there has been a progressive institutionalization of innovative practices, with the creation of specific committees and continuous call for proposals. The formalization of the Innovation Sector has broadened the articulation with universities, startups, and research centers, strengthening open innovation practices. Qualitative analysis identified improvements in intersectoral integration, greater team engagement, and the incorporation of technological solutions aimed at optimizing care processes. The evidence suggests that the structuring of the innovation funnel contributed to greater rationalization in project selection and strategic alignment with institutional guidelines. It is concluded that structured innovation management, when aligned with the philanthropic mission and supported by participatory governance mechanisms,

constitutes a relevant vector of organizational sustainability. Theoretically, the study contributes by demonstrating the combined applicability of open innovation models and absorptive capacity in a philanthropic hospital context. From a practical standpoint, it offers support for managers seeking to institutionalize innovative processes in budget-constrained environments. Its limitations include its qualitative nature and focus on a single case, which restricts generalizations. Future research could expand the analysis to include comparative studies and incorporate quantitative metrics of healthcare and economic performance.

**Keywords:** health innovation; hospital management; philanthropic institutions; organizational culture; sustainability.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico e competitivo, a gestão estratégica da inovação se apresenta como um elemento essencial para o crescimento das organizações, especialmente no caso de instituições filantrópicas de saúde, que enfrentam desafios adicionais, como restrições orçamentárias e a responsabilidade de atender de forma abrangente a toda a população. Essas organizações tem um papel fundamental na qualidade de vida da população, uma vez que o acesso limitado aos cuidados de saúde, em conjunto com as más condições, a maior exposição a ambientes propensos a doenças e hábitos alimentares pouco saudáveis, contribuem para a redução da esperança de vida e a pobreza das comunidades (ALGELI E JAISWAL, 2016).

Considerando a importância do setor de saúde pública para a qualidade de vida da população brasileira, torna-se imprescindível a gestão eficiente de investimentos que promovam avanços e inovações, especialmente no âmbito tecnológico. Essas iniciativas são fundamentais para otimizar processos, reduzir o tempo de execução das atividades e aprimorar o atendimento aos pacientes, uma vez que, no contexto da saúde, cada segundo é decisivo (LIMA, 2025). A fragmentação dos sistemas de saúde é um dos maiores desafios para alcançar eficiência e inovação.

A falta de integração entre serviços, profissionais, tecnologias e informações compromete a qualidade do cuidado e amplia o desperdício de recursos. É necessário desenvolver uma gestão voltada à integração e ao uso compartilhado da infraestrutura, capaz de alinhar processos e aproveitar melhor os meios disponíveis. Modelos de gestão inovadores, baseados na integração, na comunicação efetiva e na aplicação estratégica de tecnologias digitais, fortalecem a agilidade dos serviços, promovem sustentabilidade e colocam o paciente no centro das decisões (KIM et al., 2013).

A integração entre gestão de pessoas e cultura organizacional é essencial para estimular a inovação em hospitais sem fins lucrativos. Práticas de recursos humanos focadas no desenvolvimento de competências, na valorização dos profissionais e na colaboração interna fortalecem o ambiente institucional, favorecendo o surgimento de ideias criativas e a implementação de processos e tecnologias inovadoras. Uma cultura organizacional alinhada à gestão atua como mecanismo central para transformar a operação e o cuidado em saúde, ampliando o desempenho inovador e a eficácia institucional (ACOSTA et al. 2020). Com base nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo demonstrar como as práticas de gestão da inovação foram aplicadas na Fundação Hospitalar São Francisco de Assis (FHSFA) — uma entidade filantrópica de direito privado que atua exclusivamente no atendimento aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) —, destacando os fatores que potencializam a criação de valor, o fortalecimento do ambiente interno de trabalho e a entrega de um serviço de saúde de qualidade.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Modelos de Inovação: aberta e fechada

O conceito de inovação fechada baseia-se na ideia de que o processo inovativo ocorre inteiramente dentro dos limites da organização. Nesse modelo, as etapas de pesquisa, desenvolvimento

e comercialização são internas, o que tende a limitar o fluxo de conhecimento e aumentar custos e riscos (Chesbrough, 2003). Com a globalização e o avanço tecnológico, emergiu o paradigma da inovação aberta, proposto por Henry Chesbrough. Segundo o autor, a inovação aberta implica o uso de fluxos de conhecimento de fora para dentro e de dentro para fora da organização, estimulando parcerias, compartilhamento de informações e cocriar valor (CHESBROUGH; BOGERS, 2014).

Essa abordagem amplia a capacidade de aprendizagem e favorece a transformação de ideias em soluções aplicáveis, especialmente em setores que exigem integração entre ciência, tecnologia e práticas sociais, como o da saúde. Tidd e Bessant (2015) destacam que as organizações que adotam modelos abertos de inovação tornam-se mais adaptáveis, pois desenvolvem redes de colaboração e processos flexíveis que favorecem a integração de diferentes atores.

Já os modelos fechados, embora mais controlados, tendem a inibir o potencial criativo e o intercâmbio de saberes externos. No contexto hospitalar e filantrópico, a aplicação desses modelos ocorre de maneira híbrida. Instituições que mantêm sua produção científica protegida, mas participam de redes colaborativas e editais de fomento, exemplificam uma forma de inovação semiaberta. Silva e Tacconi (2023) analisam a cadeia de valor da inovação em saúde e mostram que a geração de valor depende da combinação de fatores internos e externos, como infraestrutura, cultura organizacional e parcerias institucionais. Além disso, a capacidade de absorver e aplicar novos conhecimentos — chamada de capacidade absorptiva — é determinante para o sucesso da inovação aberta (Cohen; Levinthal, 1990). Sem essa competência, as instituições podem ter acesso a informações externas, mas falhar na sua incorporação efetiva.

## **2.2. Redes Colaborativas e Ecossistemas de Inovação**

As redes colaborativas configuram-se como arranjos que conectam instituições de ensino, hospitais, empresas e órgãos governamentais, promovendo a troca de saberes e o desenvolvimento de soluções conjuntas. Essas redes ampliam a disseminação de boas práticas, reduzem custos e fortalecem o aprendizado organizacional.

De acordo com Lacerda, Machado e Brito (2022), a inovação em serviços públicos de saúde ocorre com mais eficiência quando há integração entre equipes e instituições, o que possibilita a criação de redes de aprendizagem e compartilhamento de experiências. O estudo sobre a Estratégia Saúde da Família mostra que a articulação entre gestores e profissionais foi essencial para o surgimento de práticas inovadoras em diferentes municípios. Cunha, Lázaro e Pereira (2014), em obra publicada pela Fiocruz, reforçam que o conhecimento e a comunicação são eixos centrais para a inovação nos serviços de saúde, sendo as redes colaborativas fundamentais para o fortalecimento institucional.

Já o estudo de Lowen et al. (2023) identifica que fatores como a confiança entre equipes, a autonomia profissional e a liderança participativa são determinantes para o funcionamento efetivo das redes de inovação na atenção a saúde. Essas evidências reforçam que, em ambientes hospitalares filantrópicos, a constituição de redes colaborativas é estratégica para superar limitações estruturais e financeiras, além de ampliar a inserção das instituições em ecossistemas de inovação mais amplos.

## **2.3. Hubs, Incubadoras e Aceleradoras**

Os hubs de inovação são ambientes que integram universidades, startups e empresas em torno de desafios comuns. Funcionam como pontos de encontro para trocas de conhecimento e criação de soluções inovadoras. No setor da saúde, os hubs permitem que hospitais e centros de pesquisa desenvolvam projetos em parceria com empreendedores e pesquisadores.

Silva e Tacconi (2023) ressaltam que incubadoras e aceleradoras cumprem papéis complementares: as incubadoras dão suporte inicial à estruturação de ideias e protótipos, enquanto as aceleradoras ajudam na consolidação e escalonamento das soluções. Esses ambientes contribuem para que instituições filantrópicas possam participar de projetos colaborativos, testando tecnologias assistenciais, processos administrativos e práticas de gestão inovadora.

Segundo Oliveira, Biolchini e Mello (2021), a interação entre academia e gestão pública é essencial para transformar conhecimento científico em inovação efetiva, reduzindo o hiato entre pesquisa e prática assistencial.

## 2.4. Gestão da Inovação no Setor da Saúde

A gestão da inovação em saúde exige integração entre governança institucional, cultura organizacional e estratégias de cooperação. Em hospitais, especialmente os filantrópicos, a gestão inovadora precisa equilibrar as demandas assistenciais, o cumprimento das normas do SUS e a busca por eficiência e sustentabilidade. König et al. (2023) demonstram, em estudo de caso, que a gestão da inovação pode gerar resultados concretos quando há clareza sobre propriedade intelectual, parcerias e políticas de incentivo à pesquisa aplicada.

O estudo evidencia a importância de políticas institucionais que apoiem a geração e proteção de conhecimento. Além disso, Lowen et al. (2023) destacam que a orientação para a inovação depende da postura dos gestores e da capacidade das equipes em incorporar práticas criativas no cotidiano. Essa abordagem se alinha ao que propõem Tidd e Bessant (2015), ao afirmarem que a inovação organizacional é sustentada por uma cultura interna de aprendizagem e pela gestão estratégica do conhecimento.

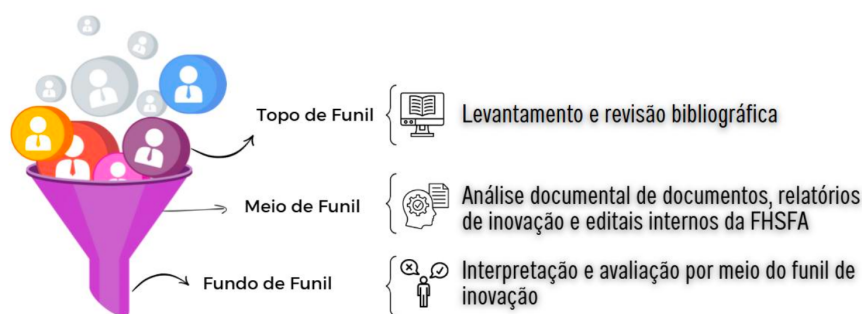
Dessa forma, a gestão da inovação no setor da saúde deve ser compreendida como um processo sistêmico, que envolve articulação entre modelos abertos e fechados, atuação em redes colaborativas e fortalecimento da governança institucional — pilares fundamentais para o desenvolvimento sustentável das instituições filantrópicas e hospitalares no Brasil.

## 3. METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, fundamentada em pesquisa bibliográfica e análise documental, com o objetivo de examinar as práticas de gestão da inovação aplicáveis à realidade da FHSFA. Para tanto, foram analisados documentos institucionais, relatórios de inovação, editais internos e literatura científica nacional e internacional referentes à gestão da inovação e à sustentabilidade hospitalar.

Ademais, foi conduzida uma análise baseada na metodologia de funil de inovação (Figura 01), com o propósito de avaliar os resultados das iniciativas implementadas, bem como seus impactos e níveis de eficiência (COHEN, 1992). A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento em bases como Scielo, CAPES Periódicos e Google Scholar, utilizando descritores como inovação em saúde, gestão hospitalar, inovação organizacional e hospitais filantrópicos.

A análise dos dados seguiu uma abordagem interpretativa, buscando identificar os principais fatores que favorecem a criação de valor e a consolidação de um ambiente interno inovador na FHSFA, com ênfase na integração entre cultura organizacional, governança e cooperação institucional.



**Figura 01 – Metodologia aplicada segundo o modelo de funil de inovação**

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Programa Inova São Francisco, iniciado em 2018, constituiu o marco inaugural para a consolidação da cultura de inovação na FHSFA, ao fomentar o desenvolvimento de projetos e pesquisas orientados à melhoria contínua da qualidade do cuidado e da gestão em saúde. Nesse período inicial, a instituição estruturou sua atuação em inovação a partir da identificação das principais dores e desafios dos setores internos, compartilhando essas demandas com a sociedade. Tal estratégia teve como objetivo atrair startups e empresas interessadas em cocriar soluções e desenvolver processos capazes de qualificar a assistência e a gestão, caracterizando uma abordagem de inovação aberta.

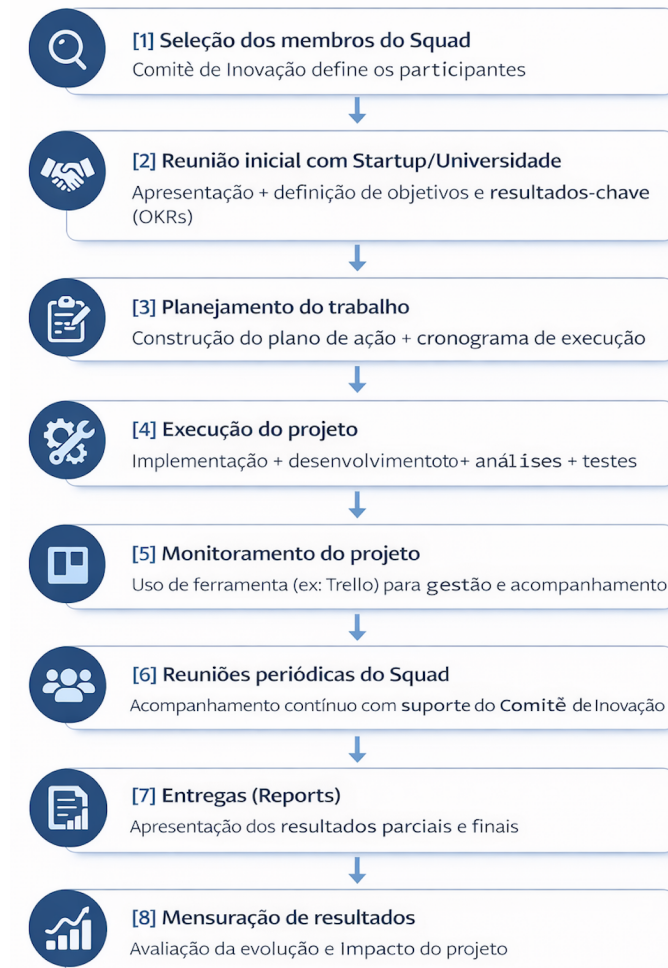
Como etapa estruturante, foi instituído o Núcleo de Inovação, composto por colaboradores da própria FHSFA — incluindo superintendentes e alguns gerentes e coordenadores — além de consultoria externa, com reuniões semanais para discussão, priorização e acompanhamento das iniciativas. Assim, o Programa Inova São Francisco passou a ganhar visibilidade no cenário mineiro e nacional, fortalecendo sua atuação por meio do estabelecimento de parcerias estratégicas com startups, com a Universidade, exemplo da PUC Minas, e da realização de eventos institucionais, como o Innovation Day.

Compreendendo a necessidade de fomentar o intraempreendedorismo, a FHSFA passou a incentivar a identificação de oportunidades de inovação e desenvolvimento dentro da própria instituição, valorizando colaboradores com interesse em empreendedorismo, criatividade e inovação. Com o apoio institucional, esses profissionais foram estimulados a propor e desenvolver novos produtos, serviços e processos, fortalecendo a cultura inovadora organizacional.

A partir de 2021, houve a reestruturação do modelo de gestão da inovação, com a criação formal do setor de Inovação e a substituição do Núcleo de Inovação pelo Comitê de Inovação. Esse comitê passou a ser composto por superintendentes, membros efetivos (incluindo alguns gerentes e o consultor externo) e membros consultivos, abrangendo todos os gerentes da FHSFA. Essa reorganização teve como objetivo otimizar a distribuição de responsabilidades, prevendo o acionamento dos membros consultivos conforme a necessidade de pautas específicas.

Paralelamente, foi instituído o Núcleo Interno de Inovação, com uma proposta mais ampla e inclusiva, permitindo a participação de diferentes níveis da organização. Além de gerentes e superintendentes, coordenadores passaram a integrar esse núcleo, com a formação de squads de trabalho e a possibilidade de envolvimento de supervisores e profissionais da operação, ampliando o engajamento institucional e a capilaridade das ações de inovação.

A Figura 02 apresenta o modelo de trabalho que foi adotado pelos squads de inovação da FHSFA, estruturado em etapas sequenciais que orientam desde a formação da equipe até a avaliação dos resultados.



**Figura 02 – Modelo de Trabalho dos Squads de Inovação**

Entre os principais resultados alcançados, destacam-se o investimento contínuo em ações de divulgação interna e externa, por meio de reuniões, eventos e pílulas de conhecimento, contribuindo para o fortalecimento da cultura de inovação na instituição. Observou-se também a estruturação dos planos de trabalho dos squads, promovendo maior organização e direcionamento das iniciativas desenvolvidas.

No âmbito das parcerias estratégicas, houve a aproximação com instituições relevantes, como Biotechtown e Universidade Federal de Minas Geras, além da consolidação de interações com startups e universidades, evidenciada pela elaboração de um panorama sistematizado dessas conexões. Destaca-se ainda o envio de demandas institucionais para alunos do curso de Engenharia de Software da PUC Minas, ampliando as possibilidades de desenvolvimento de soluções inovadoras.

Ressalta-se o lançamento do Programa de Liderança para a Inovação, cuja primeira edição foi realizada em 2021. Trata-se de uma iniciativa voltada à formação e ao engajamento de lideranças, reforçando o papel estratégico da inovação no contexto organizacional. Corroborando essa perspectiva, Lang et al. (2022) destacam que iniciativas institucionais estruturadas, associadas ao fortalecimento da liderança e ao estabelecimento de parcerias estratégicas, são elementos fundamentais para a promoção da inovação, contribuindo para a consolidação de uma cultura inovadora. Os autores também evidenciam que a liderança desempenha papel central nesse processo, ao sustentar esforços, gerenciar riscos e impactar positivamente o moral das equipes.

A segunda edição do Programa de Liderança para a Inovação, realizado em 2022, apresentou uma proposta ainda mais inovadora, buscando envolver todos da Instituição em um processo concreto e bem direcionado, garantindo a construção de uma cultura de inovação. Nessa edição, foi lançado o Programa Inova MAIS, com o intuito de que a Fundação possa MAIS (Melhorar, Aprimorar, Inovar, Sempre).

Ao abordar o tema de Inovação na FHSFA, é importante evidenciar a Política Institucional de Pesquisa e Inovação como instrumento estratégico para organização das atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, em consonância com seu reconhecimento como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação de Minas Gerais (ICTMG), o que reforça seu papel no ecossistema de ciência, tecnologia e inovação. Nesse sentido, evidências internacionais indicam que a implementação de políticas institucionais estruturadas, associadas à atuação estratégica da liderança, desempenha papel determinante na promoção de ambientes organizacionais inovadores e no fortalecimento da cultura de inovação em serviços de saúde (THAPA et al., 2026).

Ainda no contexto da Política Institucional de Pesquisa e Inovação da FHSFA, destaca-se a implementação do Núcleo Interno de Inovação e o Comitê Conecta São Chico como instâncias fundamentais para a operacionalização e o fortalecimento do ecossistema institucional de inovação. O Núcleo de Inovação e Pesquisa configura-se como um espaço integrador, voltado à participação ativa de colaboradores, corpo clínico e parceiros externos no desenvolvimento de projetos estratégicos, atuando como ambiente de geração de ideias e de estímulo à produção científica e à inovação aplicada.

Por sua vez, o Comitê de Inovação denominado Conecta São Chico tem como finalidade assessorar de forma permanente as ações institucionais relacionadas à pesquisa e à política de inovação, estabelecendo estratégias, projetos e metodologias que promovam resultados, ampliem o conhecimento e fortaleçam a cultura inovadora na Fundação. Nesse contexto, estudos indicam que os colaboradores constituem uma fonte essencial para a geração, disseminação e implementação de inovações em organizações de saúde, sendo sua participação ativa um fator determinante para o sucesso das iniciativas inovadoras, especialmente quando há percepção de inclusão nos processos institucionais (BIRKINSHAW et al., 2020).

Atualmente, contabilizam-se 14 projetos de inovação em andamento ou já implementados, intermediados pelo Comitê Conecta São Chico. Dentre esses, destaca-se que 6 foram idealizados por colaboradores internos da FHSFA, evidenciando o engajamento institucional nas práticas inovadoras. Os demais projetos envolvem iniciativas provenientes de empresas, startups e universidades, demonstrando a diversidade de parcerias e a abrangência das ações desenvolvidas. A fim de impulsionar o recebimento de propostas para projetos de inovação, a Fundação divulga periodicamente em seus canais de comunicação o Edital de Inovação de Fluxo Contínuo, permitindo a submissão de propostas tanto por colaboradores internos da FHSFA, incluindo funcionários, corpo clínico, residentes e estagiários, quanto por parceiros externos, visando à seleção de projetos que resultem em soluções aplicáveis e impactos positivos para a instituição. Esta integração entre diferentes atores é característica fundamental de ecossistemas de inovação em saúde, que permitem transformar hospitais em plataformas de cocriação (THAYER et al., 2022).

Outra iniciativa voltada ao fortalecimento da cultura de inovação no âmbito da FHSFA é a produção e divulgação da Revista Innovus, disponível para o público interno e externo dentro do site institucional. A revista trimestral apresenta experiências, projetos e práticas inovadoras desenvolvidas na instituição, a revista contribui para a valorização da produção científica, além de estimular o engajamento de colaboradores e troca de conhecimentos. Nesse sentido, atua como instrumento estratégico de comunicação e consolidação das ações de inovação, ampliando a visibilidade das iniciativas e promovendo a integração entre inovação, pesquisa, ensino e prática assistencial.

Todas essas iniciativas, em conjunto, evidenciam o avanço da FHSFA na estruturação de um ecossistema de inovação sólido e articulado, valorizando a ampliação do acesso ao conhecimento e a participação ativa de diferentes atores na busca por soluções efetivas para os desafios da saúde, sobretudo em instituições filantrópicas. Assim, a Fundação reforça seu compromisso com a inovação estratégica para a melhoria contínua e a resiliência institucional, especialmente no setor filantrópico.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo conclui que as práticas de gestão e inovação implementadas na Fundação Hospitalar São Francisco de Assis (FHSFA) configuram-se como um modelo estruturado e replicável para instituições filantrópicas inseridas no Sistema Único de Saúde (SUS), especialmente aquelas que enfrentam restrições financeiras e elevada demanda assistencial. A evidência analisada demonstra que

a inovação, quando institucionalizada por meio de governança clara, processos definidos e alinhamento estratégico à missão organizacional, deixa de ser episódica e passa a integrar o núcleo da gestão hospitalar.

A análise revelou que a FHSFA apresenta um ambiente institucional propício à inovação, sustentado por práticas de gestão colaborativa, integração entre equipes e incentivo à pesquisa aplicada. Observa-se que o hospital tem buscado fortalecer sua cultura organizacional por meio de programas internos de capacitação e de iniciativas voltadas à inovação em saúde, como o Edital de Inovação em Saúde – Fluxo Contínuo. Essas ações contribuem para a formação de uma mentalidade inovadora e para o alinhamento entre a missão filantrópica da FHSFA e os princípios de eficiência, qualidade e humanização do cuidado.

O modelo de gestão adotado, pautado na cooperação e no compartilhamento de conhecimento, tem favorecido o desenvolvimento de projetos de pesquisa aplicada e o fortalecimento de parcerias com universidades e startups da área da saúde. Os resultados também indicam que a adoção de práticas de inovação aberta, combinadas à governança participativa, amplia a capacidade da FHSFA de identificar oportunidades, otimizar recursos e melhorar processos assistenciais.

A criação de espaços colaborativos, como o Comitê Conecta São Chico e o Núcleo de Inovação, reforça a importância da atuação integrada entre gestão, corpo clínico e equipes técnicas. Assim, a experiência da FHSFA demonstra que a inovação, quando incorporada de forma estruturada e alinhada à missão institucional, atua como vetor de sustentabilidade e diferenciação no contexto hospitalar filantrópico. A articulação entre cultura organizacional orientada à aprendizagem, liderança participativa e cooperação interinstitucional revelou-se elemento central para a consolidação desse modelo. Observou-se que o engajamento das equipes, estimulado por mecanismos formais de participação — como editais internos e comitês multidisciplinares — fortalece o sentimento de pertencimento e amplia a capacidade de geração e implementação de soluções.

A liderança, ao adotar postura facilitadora e não apenas hierárquica, contribui para reduzir barreiras internas à inovação e promover maior integração entre áreas assistenciais e administrativas. Essa convergência entre cultura e governança cria condições favoráveis ao desenvolvimento da capacidade absorptiva institucional, permitindo que conhecimentos oriundos de universidades, startups e redes colaborativas sejam efetivamente incorporados à prática hospitalar.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao demonstrar a aplicabilidade integrada dos modelos de inovação aberta, governança colaborativa e cultura organizacional em contexto hospitalar filantrópico, ampliando o debate sobre sustentabilidade institucional em organizações do terceiro setor. No plano prático, oferece diretrizes para gestores que buscam estruturar ambientes inovadores mesmo sob restrições orçamentárias, destacando a importância de políticas internas claras, incentivos à participação e formação contínua das equipes.

Reconhece-se, contudo, que a análise está circunscrita a um estudo de caso único, o que limita a generalização dos achados. Investigações futuras podem incorporar métricas quantitativas de desempenho assistencial e financeiro, bem como realizar estudos comparativos entre diferentes hospitais filantrópicos, aprofundando a compreensão sobre os fatores críticos de sucesso na gestão da inovação em saúde.

Em síntese, conclui-se que o investimento contínuo em práticas de gestão inovadoras e colaborativas constitui estratégia essencial para que instituições filantrópicas consolidem sua relevância social, ampliem sua sustentabilidade e aprimorem a entrega de serviços de saúde de excelência à população, reforçando seu papel estruturante no SUS.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOSTA-PRADO, J. C.; LÓPEZ-MONTOYA, O. H.; SANCHÍS-PEDREGOSA, C.; ZÁRATE-TORRES, R. A. Human Resource Management and Innovative Performance in Non-profit Hospitals: The Mediating Effect of Organizational Culture. *Frontiers in Psychology*, v. 11, p. 1422, 2020. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01422. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01422>. Acesso em: 17 fev. 2026.
- ANGELI, F.; JAISWAL, A. K. Business Model Innovation for Inclusive Health Care Delivery at the Bottom of the Pyramid. *Business & Society*, v. 29, n. 4, p. 486–507, 2016. DOI: 10.1177/1086026616647174. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1086026616647174>. Acesso em: 17 fev. 2026.
- CHESBROUGH, H. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=17433>. Acesso em: 17 fev. 2026.
- CHESBROUGH, H.; BOGERS, M. Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In: *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2014. Disponível em: <https://global.oup.com/academic/product/new-frontiers-in-open-innovation-9780199682461>. Acesso em: 17 fev. 2026.
- CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. Estruturando o funil de desenvolvimento. In: WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. (orgs.). *Revolucionando o desenvolvimento de produtos*. Nova York: The Free Press, 1992. p. 111–132.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393553>. Acesso em: 17 fev. 2026.
- CUNHA, M. L.; LÁZARO, E.; PEREIRA, L. *Conhecimento, Inovação e Comunicação em Serviços de Saúde*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2014. Disponível em: <https://editora.fiocruz.br/conhecimento-inovacao-e-comunicacao-em-servicos-de-saude>. Acesso em: 17 fev. 2026.
- KIM, J. Y.; FARMER, P.; PORTER, M. E. Redefining global health-care delivery. *The Lancet* (Harvard University), v. 382, n. 9897, p. 1060–1069, 21 set. 2013. DOI: 10.1016/S0140-6736(13)61047-8. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(13\)61047-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(13)61047-8). Acesso em: 17 fev. 2026.
- KÖNIG, E. et al. Patentes e Inovação: estudo de caso em um hospital. *Cadernos de Prospecção*, v. 16, n. 1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/48015>. Acesso em: 17 fev. 2026.
- LACERDA, K. L. C.; MACHADO, A. G. C.; BRITO, G. E. G. Inovação em serviços públicos: evidências na Estratégia Saúde da Família. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 18, n. 2, 2022. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/6418>. Acesso em: 17 fev. 2026.
- LIMA, L. A. de O. et al. *Informatização em Saúde: Avanços Tecnológicos e a Modernização nos*

Serviços de Saúde. *Lumen et Virtus*, v. 16, n. 48, p. 5102–5111, 2025. DOI: 10.56238/levv16n48-042. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/5091>. Acesso em: 17 fev. 2026.

LOWEN, I. M. V. et al. Orientação para inovação no setor público de saúde: estudo de fatores percebidos por gestores e profissionais assistenciais da atenção primária à saúde. ENAP, 2023. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7722/1/6127-Texto%20do%20Artigo-31678-1-10-20230807%20\(1\).pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7722/1/6127-Texto%20do%20Artigo-31678-1-10-20230807%20(1).pdf). Acesso em: 17 fev. 2026.

OLIVEIRA, S. R. M.; BIOLCHINI, J. C. A.; MELLO, R. E. S. A ciência e tecnologia em favor da gestão da inovação em saúde pública. *Asklepion Revista da Saúde*, v. 4, n. 1, 2021. Disponível em: <https://asklepionrevista.info/asklepion/article/view/75>. Acesso em: 17 fev. 2026.

SILVA, L. S. B.; TACCONI, M. F. F. S. Gestão em saúde: a cadeia de valor da inovação. *Exacta – EP*, v. 21, n. 1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/24517>. Acesso em: 17 fev. 2026.

TIDD, J.; BESSANT, J. Gestão da Inovação: integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://www.bookman.com.br/produto/gestao-da-inovacao-5-edicao-71001>. Acesso em: 17 fev. 2026.

LANG, B.; RICH, N.; KRONSTADT, J. M.; HARRIS, A. Public health department accreditation and innovation: a brief report of the approaches used to promote innovation. *Journal of Public Health Management and Practice*, v. 28, supl. 4, p. S138–S142, 2022. Disponível em: [https://journals.lww.com/jphmp/fulltext/2022/07001/public\\_health\\_department\\_accreditation\\_and.7.aspx](https://journals.lww.com/jphmp/fulltext/2022/07001/public_health_department_accreditation_and.7.aspx). Acesso em: 18 mar. 2026 .

THAPA, A.; GYAWALI, P.; KALAUNI, D. Leadership strategies to foster innovation in healthcare organizations of the UK: a systematic review. *BMC Health Services Research*, v. 26, p. 222, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-026-14017>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/41549253/>. Acesso em 18 mar. 2026 .

BUSCH-CASLER, J.; HAUBNER, S.; PINKWART, A. Employee involvement in innovation activities in hospitals: how perception matters. *Health Services Management Research*, v. 34, n. 2, p. 70–79, 2021. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32883131/>. Acesso em 18 mar. 2026.

FABIENNE K., LARA A.; ANDRÉ M.; LUCA S.; MANDY S.; MARKUS W.; IRINA NAST (2022): Diagnostic and decision-making abilities of Swiss physiotherapists in a simulated direct access setting, *Physiotherapy Theory and Practice*, DOI: 10.1080/09593985.2022.2077269 Disponível em <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35645163/>. Acesso em 18 mar. 2026

