



Proposta de Medição da Capacidade de Inovação na Gestão Hospitalar: Uma Revisão Sistemática da Literatura

Leone Coelho Bagagi¹, Vera Lúcia Peixoto Santos Mendes²

Resumo: Este estudo teve como objetivo identificar o estado da arte dos constructos associados aos modelos de capacidade de inovação e propor um delineamento de medição aplicável à gestão hospitalar. Para tanto, realizou-se uma revisão sistemática da literatura referente ao período de 2014 a 2019, com base em protocolos previamente definidos para busca, refinamento e análise das referências. A revisão foi conduzida em duas etapas: uma qualitativo-descritiva e outra qualitativo-analítica. Na primeira etapa, identificaram-se lacunas relacionadas à ampliação das pesquisas sobre diferentes modelos de gestão hospitalar, especialmente no que tange à fundamentação teórica baseada na *Resource-Based View* (RBV) e à adoção de abordagens metodológicas mistas (quantitativas e qualitativas). Na etapa seguinte, foram levantados os constructos latentes e delineados os construtos que compõem uma proposta de medição da capacidade de inovação, bem como as hipóteses associadas à sua aplicação na gestão hospitalar.

Palavras-Chave: Capacidade de Inovação; Gestão Hospitalar; Revisão Sistemática da Literatura.

Proposal for Measuring Innovation Capacity in Hospital Management: A Systematic Literature Review

Abstract: This study aimed to identify the state of the art of constructs associated with innovation capacity models and to propose a measurement design applicable to hospital management. To this end, a systematic literature review was conducted covering the period from 2014 to 2019, based on previously defined protocols for searching, refining, and analyzing references. The review was conducted in two stages: a qualitative-descriptive stage and a qualitative-analytical stage. In the first stage, gaps related to the expansion of research on

¹ Doutor e Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Possui graduação em Direito pela Universidade do Estado da Bahia e graduação em Administração pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina. Atualmente é professor adjunto da Faculdade de Petrolina (FACAPE), administrador da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) e pesquisador do Observa Políticas / Rede InovarH - Bahia. leone.bagagi@prof.facape.br;

² Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Brasil. Professora Visitante da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Brasil. verapeixoto09@gmail.com.

different hospital management models were identified, especially regarding the theoretical foundation based on the Resource-Based View (RBV) and the adoption of mixed methodological approaches (quantitative and qualitative). In the following stage, the latent constructs were identified and the constructs that comprise a proposal for measuring innovation capacity were outlined, as well as the hypotheses associated with its application in hospital management.

Keywords: Innovation Capacity; Hospital Management; Systematic Literature Review.

Introdução

A gestão hospitalar no contexto brasileiro constitui um dos maiores desafios para os governos e diversos setores que compõem o sistema de saúde, em razão de sua elevada complexidade e da dinâmica imposta pelas constantes transformações tecnológicas e epidemiológicas que caracterizam a prestação de serviços de saúde. Nesse cenário, impõe-se uma questão central: de que forma os gestores hospitalares podem atuar estrategicamente para responder a esses desafios e, simultaneamente, alcançar melhor desempenho diante da crescente demanda por serviços de saúde?

Diversos estudos evidenciam que os gestores hospitalares tendem a atribuir aos fatores externos às organizações a principal justificativa e orientação de suas decisões diante dos desafios recorrentes do setor. Entre esses fatores destacam-se a ampliação dos recursos financeiros, o aumento do quadro de profissionais de saúde e os investimentos em infraestrutura e em novas tecnologias. No entanto, tais iniciativas esbarram em limitações estruturais impostas pela própria configuração do sistema de saúde brasileiro, especialmente pela ampliação da oferta de serviços prevista no marco constitucional e pelas recorrentes crises fiscais e econômicas que resultam no subfinanciamento das políticas e serviços de saúde (Ferreira *et al.*, 2014; Almeida, 2017; Moraes *et al.*, 2018; Nascimento Kinczeski; Ocampo Moré, 2020).

Estudos que abordam os aspectos e capacidades internas da gestão hospitalar como diferencial estratégico para o enfrentamento dos desafios do setor de saúde ainda se mostram fragmentados em termos teóricos e apresentam análises parciais. A literatura concentra-se, principalmente, na gestão eficiente dos recursos (Tonelotto *et al.*, 2019; Santos *et al.*, 2020); nos modelos de gestão, especialmente aqueles relacionados à eficiência administrativa e à transferência de atividades para as Organizações Sociais de Saúde e Parcerias Público-Privadas

(Castro; Caliman, 2018; Silva; Provin; Ferreira, 2018; Matos; Nunes, 2019; Tonelotto *et al.*, 2019); na avaliação de tecnologias (Nunes *et al.*, 2013; Elias; Leão; Assis, 2015; Usaquen-Perilla *et al.*, 2017; Francisco; Malik, 2019); e nas inovações aplicadas ao ambiente hospitalar (Isidro-Filho; Guimarães; Perin, 2011; Queiroz; Albuquerque; Malik, 2013; Cardoso; Filho; Vieira, 2016).

Um estudo que investigue os aspectos e as capacidades internas da gestão hospitalar como diferencial estratégico para o enfrentamento dos desafios do setor de saúde mostra-se relevante por diversas razões. Em primeiro lugar, propõe-se a identificar alternativas estratégicas que vão além dos tradicionais fatores externos — frequentemente utilizados como soluções imediatas, mas, na maioria das vezes, insuficientes para responder à complexidade dos problemas enfrentados pelo sistema de saúde. Em segundo lugar, evidencia-se que os aspectos internos da gestão podem revelar e potencializar soluções inovadoras, mais eficazes do ponto de vista estratégico, para lidar com esses desafios. Assim, a construção de conhecimento acerca do desenvolvimento de capacidades de inovação na gestão hospitalar representa uma contribuição teórica significativa, ao possibilitar a mensuração dessas capacidades, a identificação de organizações com melhor desempenho e o aprofundamento de estudos voltados à compreensão dos fatores que favorecem o seu desenvolvimento.

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo identificar o estado da arte dos constructos relacionados aos modelos de capacidade de inovação e propor um delineamento de medição aplicável à gestão hospitalar. Busca-se, com isso, contribuir para o avanço teórico e empírico acerca das capacidades internas de inovação nas organizações hospitalares, oferecendo subsídios que possam apoiar gestores e formuladores de políticas públicas na adoção de estratégias mais eficazes para o aprimoramento do desempenho e da sustentabilidade dos serviços de saúde.

Conceito da Capacidade de Inovação

Compreender os elementos conceituais que constituem a capacidade de inovação implica identificar os componentes que formam o núcleo teórico do conceito e compreender suas inter-relações no contexto organizacional. Esses elementos servem de base para a análise e construção de modelos teóricos capazes de mensurar a capacidade de inovação em

organizações prestadoras de serviços de saúde, especialmente no ambiente hospitalar (Samson; Gloet, 2014; Saunila, 2017; Rauter *et al.*, 2019).

A literatura revela avanços significativos, ainda que fragmentados, na tentativa de consolidar um conceito abrangente de capacidade de inovação. Entre as definições mais influentes, destaca-se a de Saunila e Ukko (2012, p. 358), que a compreendem como o potencial organizacional capaz de impulsionar processos voltados à geração de inovações em produtos, serviços e processos, resultando em melhor desempenho organizacional (Narcizo; Canen; Tammela, 2017).

Embora existam diferentes abordagens conceituais, observa-se que há convergência em torno de três dimensões centrais (fatores, processos e resultados), que sintetizam o entendimento predominante na literatura (Lawson; Samson, 2001; Saunila; Ukko, 2012; Narcizo *et al.*, 2017). O primeiro elemento, fatores, refere-se ao conjunto de recursos e práticas de gestão que expressam o potencial de inovação da organização e configuram um ativo estratégico. O segundo elemento, processos, diz respeito às rotinas, sistemas e mecanismos que mobilizam esse potencial e o convertem em ações inovadoras. Por fim, o terceiro elemento, resultados, abrange as inovações efetivamente geradas, sejam elas em produtos, serviços ou processos, que demonstram a capacidade da organização de responder às mudanças ambientais e sustentar desempenho superior (O’Cass; Sok, 2014; Rajapathirana; Hui, 2018).

Assim, os três elementos (fatores, processos e resultados) formam a estrutura conceitual essencial para a compreensão e mensuração da capacidade de inovação organizacional, especialmente em contextos hospitalares, onde a eficiência e a adaptação contínua constituem condições determinantes para o desempenho e a sustentabilidade institucional.

Metodologia

O presente estudo adotou uma revisão sistemática da literatura como método de investigação, com o propósito de identificar os constructos relacionados aos modelos teóricos que tratam dos fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação em organizações. Essa escolha metodológica permite uma análise abrangente e estruturada das evidências disponíveis, de modo a sintetizar o conhecimento existente e identificar lacunas teóricas relevantes para a mensuração da capacidade de inovação no contexto organizacional. A revisão foi conduzida em duas etapas complementares: uma de caráter quantitativo-descritivo, voltada

à representação do estado da arte e à identificação de tendências, e outra de natureza qualitativo-analítica, dedicada à análise aprofundada dos modelos teóricos e constructos identificados.

A condução da revisão sistemática seguiu protocolos previamente definidos para garantir rigor, reprodutibilidade e transparência nos procedimentos de busca, seleção e análise das referências (Collins; Fauser, 2005; Fisch; Block, 2018; Mendes-Da-Silva, 2019). O protocolo incluiu as seguintes etapas: (i) definição das bases de dados científicas; (ii) delimitação das palavras-chave; (iii) determinação do recorte temporal; (iv) aplicação de critérios de inclusão e exclusão; (v) leitura e triagem de títulos e resumos; (vi) análise em profundidade dos textos selecionados; e (vii) fichamento e sistematização dos resultados.

Foram selecionadas bases de dados amplamente reconhecidas nas áreas de Administração e Inovação, a saber: Elsevier (Science Direct), Emerald Insight, IEEE Xplore, ProQuest (Applied Social Sciences), Scopus, Web of Science e Spell. Complementarmente, realizou-se varredura exploratória em Google Scholar e ResearchGate, a fim de identificar estudos adicionais potencialmente relevantes.

A estratégia de busca foi orientada por termos previamente validados na literatura sobre inovação organizacional (Smith *et al.*, 2008; Block *et al.*, 2017; Aguinis *et al.*, 2018). Foram utilizados os descritores: “*Innovation Capability*”, “*Innovate and Capability*” e “*Innovate and Factors Model*”, além das versões em português “*Capacidade de Inovar*” e “*Capacidade de Inovação*”. O recorte temporal delimitou publicações compreendidas entre 2014 e 2019, assegurando foco nas contribuições mais recentes.

Os critérios de inclusão contemplaram artigos revisados por pares, independentemente da nacionalidade, que abordassem organizações inovadoras e apresentassem, ao menos, dois fatores determinantes ou resultantes da capacidade de inovação. Por outro lado, foram excluídas as referências que não tinham como objeto de análise a organização ou que não tratavam de aspectos relacionados à gestão, estratégias e práticas organizacionais voltadas à inovação.

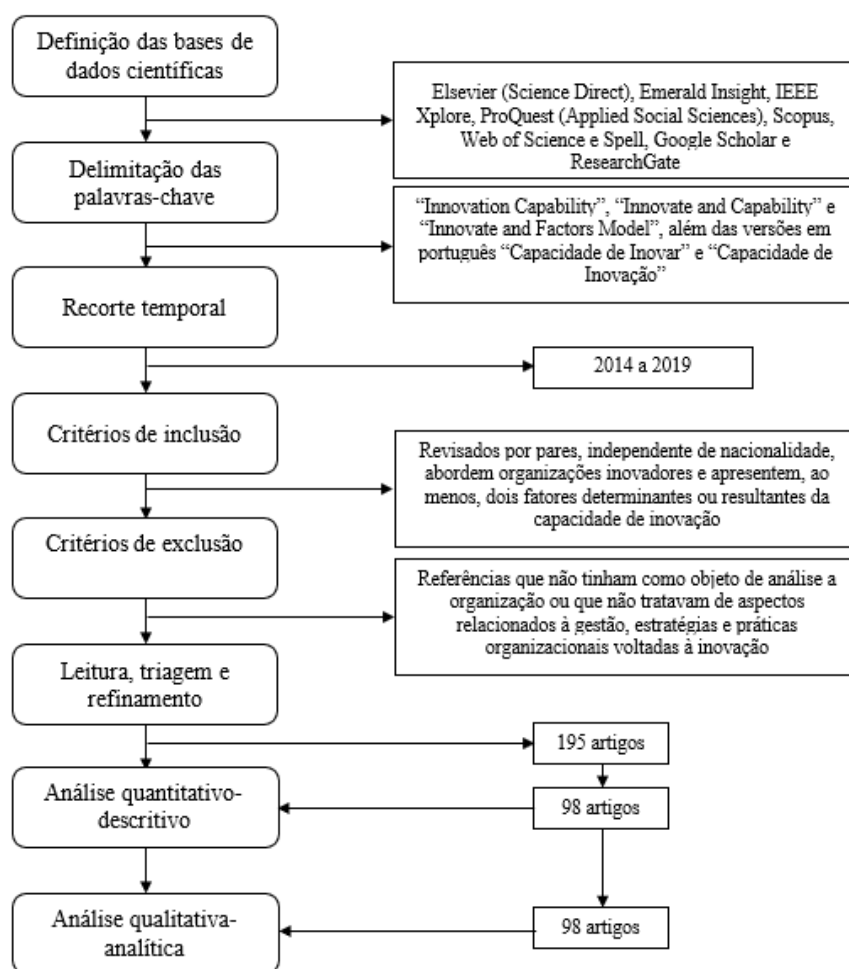
A busca inicial resultou em 195 artigos, os quais foram organizados e gerenciados no software Mendeley, classificados por tipo de fator e por pertinência temática (Collins; Fauser, 2005; Yuan; Hunt, 2009; Aguinis *et al.*, 2018). A leitura dos títulos e resumos permitiu o refinamento da amostra e a exclusão de duplicatas e estudos que não atendiam aos critérios de seleção. Após essa etapa, permaneceram 98 artigos alinhados ao escopo da pesquisa, dos quais oito apresentaram modelos teóricos robustos contendo mais de dois constructos relacionados à

mensuração da capacidade de inovação (Smith *et al.*, 2008; Fisch; Block, 2018; Mendes-Da-Silva, 2019).

Na etapa quantitativo-descritiva, os artigos foram categorizados conforme ano de publicação, periódico, abordagem metodológica e contexto organizacional, com o intuito de caracterizar o panorama das pesquisas sobre capacidade de inovação. Em seguida, a fase qualitativo-analítica concentrou-se na identificação dos constructos teóricos e das relações entre os fatores determinantes e resultantes descritos nos modelos revisados. Essa análise possibilitou o delineamento de categorias conceituais e o agrupamento de variáveis, subsidiando a construção de uma proposta de medição aplicável à gestão hospitalar.

A ilustração a seguir descreve a metodologia, procedimentos, critérios da revisão da literatura e a seleção das referências, objeto deste estudo.

Ilustração 1 – Fluxograma da metodologia de revisão e seleção das referências



Fonte: Dados do estudo, 2025.

Limitações Metodológicas

Reconhece-se que a revisão apresenta limitações decorrentes da restrição temporal e da seleção de bases de dados, o que pode ter levado à exclusão de alguns estudos relevantes. Ainda assim, a adoção de protocolos rigorosos e a combinação de etapas descritiva e analítica contribuíram para minimizar vieses e fortalecer a consistência dos achados. Recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o horizonte temporal e incorporem análises bibliométricas complementares para aprofundar a compreensão sobre a evolução dos constructos da capacidade de inovação.

Em resumo, o percurso metodológico descrito possibilitou a identificação, sistematização e análise das principais contribuições teóricas acerca da capacidade de inovação, servindo de base para a proposição de um modelo de mensuração aplicável à gestão hospitalar. Essa estrutura metodológica reforça o rigor da revisão e assegura coerência entre os objetivos da pesquisa e os resultados alcançados.

Resultados

Estado da Arte Sobre a Capacidade de Inovação

A revisão sistemática da literatura permitiu identificar o estado da arte das pesquisas sobre capacidade de inovação, com base em 98 artigos publicados entre 2014 e 2019. Os estudos foram analisados quanto ao setor econômico, modelo de gestão, área de atuação, abordagem metodológica e fundamentação teórica, permitindo reconhecer tendências, lacunas e oportunidades de avanço no campo.

Classificação por setor da economia

Tabela 1 – Distribuição das publicações por setor econômico

Sector da economia	Frequência (%)
Primário (agronegócio)	3,1
Secundário (indústrias)	32,6
Terciário (serviços)	20,4
Serviços de saúde	5,1
Não informado	38,8

Fonte: dados da revisão sistemática.

Os resultados evidenciam predominância de estudos nos setores industrial e de serviços, que juntos representam mais de 50% das pesquisas. O setor de saúde aparece de forma marginal (5,1%), o que revela uma lacuna significativa, sobretudo considerando o papel estratégico da inovação em ambientes hospitalares (Smith *et al.*, 2008; Mendes-Da-Silva, 2019).

Modelo de gestão e área organizacional

Tabela 2 – Classificação por modelo de gestão

Modelo de gestão	Frequência (%)
Privado	76,5
Público (Administração Direta)	3,1
Parceria Público-Privada (PPP)	1,0
Terceiro Setor	0,0
Não aplicável (revisão/ensaio)	19,4

Fonte: dados da revisão sistemática.

A predominância do setor privado (76,5%) reflete o foco da literatura em contextos empresariais de mercado competitivo. Pesquisas envolvendo modelos públicos, mistos e do terceiro setor são escassas, evidenciando lacunas de investigação em organizações hospitalares públicas e híbridas (Castro; Caliman, 2018; Silva; Provin; Ferreira, 2018).

Tabela 3 – Áreas de gestão estudadas

Área de gestão	Frequência (%)
Estratégica	3
Financeira	3
Logística	2
Marketing	6
Organizacional	1
Pessoas	9
Tecnologia	16
Práticas de gestão para inovação	55

Fonte: dados da revisão sistemática.

As práticas de gestão para inovação e gestão da tecnologia concentram 71% das referências, destacando o foco da literatura em abordagens voltadas à eficiência tecnológica e gerencial (Saunila, 2017; Francisco; Malik, 2019).

Estratégias e abordagens metodológicas

Tabela 4 – Estratégias metodológicas utilizadas

Abordagem	Estratégia predominante	%
Quantitativa	Levantamento (Survey)	66,3
Qualitativa	Estudo de caso, revisão teórica	33,7
Mista	Não identificada	0

Fonte: dados da revisão sistemática.

A análise indica forte predominância da abordagem quantitativa, com uso recorrente de modelagem de equações estruturais (SEM), enquanto métodos qualitativos e mistos ainda são pouco explorados (Fisch; Block, 2018; Mendes-Da-Silva, 2019).

Tabela 5 – Procedimentos de análise identificados

Procedimento de análise	%
Modelagem de Equações Estruturais (SEM)	34,7
Análise Fatorial Exploratória	8,2
Regressão	7,1
Fuzzy Logic	4,1
Análise de Conteúdo	13,3
Outros / não informados	20,4

Fonte: dados da revisão sistemática.

A ênfase quantitativa mostra uma busca por modelos de mensuração de desempenho, porém evidencia ausência de estudos qualitativos aprofundados que investiguem processos organizacionais e dinâmicas internas da inovação (Saunila, 2017).

Fundamentos teóricos e finalidade dos estudos

Tabela 6 – Fundamentação teórica predominante

Referencial teórico	%
<i>Resource-Based View</i> (RBV)	17,3
Teoria Comportamental	1,1
Teoria Institucional	0
Sem indicação teórica	81,6

Fonte: dados da revisão sistemática.

A RBV aparece como principal referência teórica, embora a maioria dos estudos não explicita qualquer base conceitual, revelando fragilidade epistemológica no campo (Lawson; Samson, 2001; Saunila; Ukko, 2012).

Análise Qualitativa dos Constructos Latentes

A etapa qualitativa identificou oito modelos teóricos relevantes à mensuração da capacidade de inovação. Entre eles, destacam-se os de Valladares (2012), Saunila e Ukko (2014), Kearney et al. (2014), Samson e Gloet (2014), Slater et al. (2014), Tang et al. (2015) e Iddris (2016).

Quadro 1 – Artigos selecionados para estudo de revisão dos fatores determinantes e resultantes

AUTORES	TÍTULO	REVISTA	LINK DE ACESSO
Iddris (2016)	Measurement of innovation capability in supply chain: an exploratory study.	International Journal of Innovation Science	https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2016-0015
Kearney, Harrington e Kelliher (2014)	Exploiting managerial capability for innovation in a micro-firm context: New and emerging perspectives within the Irish hotel industry	European Journal of Training and Development	https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2013-0122
Samson e Gloet (2014)	Innovation capability in Australian manufacturing organisations: an exploratory study	International Journal of Production Research	https://doi.org/10.1080/00207543.2013.869368
Saunila (2017)	Innovation capability in achieving higher performance: perspectives of 168 management and employees.	Technology Analysis & Strategic Management	https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1259469
Saunila e Ukko (2014)	A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. Tradução: Haldma (org.)	Baltic Journal of Management	https://doi.org/10.1108/17465261211272139
Slater, Mohr e Sengupta (2014)	Radical Product Innovation Capability: Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions	Journal of Product Innovation Management	https://doi.org/10.1111/jpim.12113

Tang, Wang e Tang (2015)	Developing service innovation capability in the hotel industry	Service Business	https://doi.org/10.1007/s11628-013-0220-z
Valladares (2012)	Capacidade de inovação: análise estrutural e o efeito moderador da organicidade da estrutura organizacional e da gestão de projetos	Tese de Doutorado	https://hdl.handle.net/10438/10243

Fonte: elaborado pelos autores (2025), com base na revisão sistemática da literatura.

Esses modelos abordam dimensões como liderança transformadora, gestão de pessoas, tecnologia, estrutura organizacional, capital social e processos de aprendizagem, compondo diferentes perspectivas sobre a geração de inovação. A análise comparativa mostrou convergência em torno de três elementos conceituais centrais:

(1) fatores determinantes, (2) processos de inovação e (3) resultados inovadores (Saunila, 2017; Rajapathirana; Hui, 2018), conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese dos fatores determinantes e resultantes dos modelos teóricos analisados

Dimensão / Categoria	Fatores Determinantes (Capacidades / Atributos / Recursos)	Resultados (Indicadores de Desempenho em Inovação)	Referências Principais
Liderança e Estratégia	Liderança transformadora e participativa; Visão compartilhada; Pensamento estratégico; Estratégia de inovação e lançamento de novos produtos	Capacidade de mobilizar recursos e promover inovação sustentada	Valladares (2012); Saunila e Ukko (2014); Kearney et al. (2014)
Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional	Cultura de confiança e colaboração; Clima organizacional positivo; Recompensas e reconhecimento; Aprendizado organizacional	Comportamento inovador e bem-estar no trabalho	Samson e Gloet (2014); Akman e Yilmaz (2008); Tang et al. (2015)
Gestão do Conhecimento e Relacionamento com o Cliente	Compartilhamento de conhecimento; Conhecimento do cliente e do mercado; Vínculos de rede e stakeholders	Agilidade e desempenho operacional; Inovação de processo e serviço	Saunila e Ukko (2012); Valladares et al. (2014); Iddris (2016)
Gestão Estratégica da Tecnologia	Desenvolvimento de know-how; Processos e recursos tecnológicos; Colaboração e solução de problemas	Inovação incremental e radical; Desempenho financeiro	Valladares (2012); Samson e Gloet (2014); Rajapathirana e Hui (2018)
Estrutura Organizacional e Processos	Estrutura orgânica e flexível; Gestão de projetos; Processos de inovação integrados	Sustentação da inovação e aprendizado contínuo	Slater et al. (2014); Tang et al. (2015); Saunila (2017)

Fonte: elaborado pelos autores (2025), com base na revisão sistemática da literatura.

O modelo de Valladares (2012) foi identificado como o mais abrangente e compatível com o contexto hospitalar, por integrar fatores gerenciais, estruturais e tecnológicos em uma perspectiva sistêmica. Essa integração serviu de base para o modelo de mensuração proposto neste estudo.

Proposta de Modelo de Medição da Capacidade de Inovação em Hospitais

O modelo teórico proposto considera a capacidade de inovação como resultado da interação entre múltiplos fatores — humanos, tecnológicos e estruturais — que exercem efeitos diretos, indiretos e moderadores sobre o desempenho organizacional. O modelo foi adaptado a partir de Valladares (2012), incluindo constructos específicos do setor de saúde.

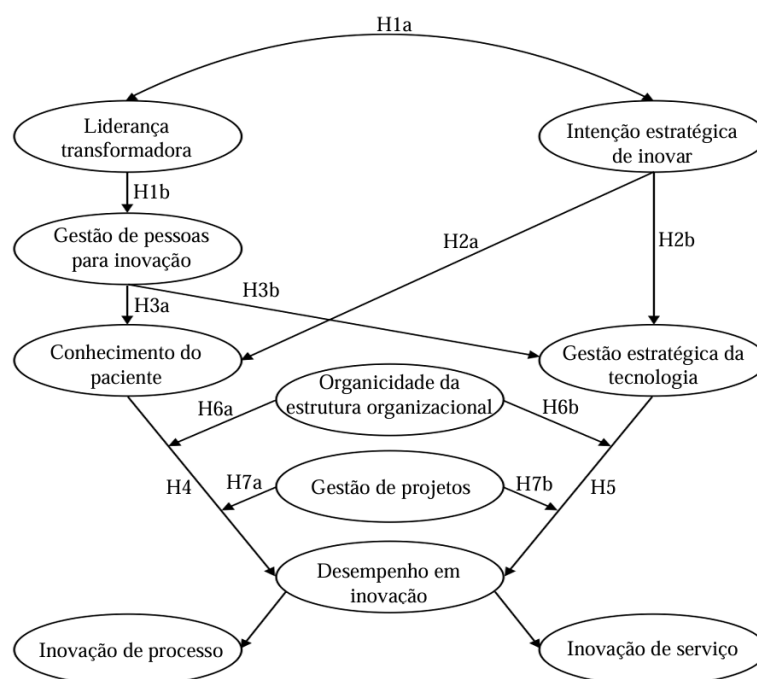
Tabela 7 – Constructos e classificação por tipo de efeito

Tipo de constructo	Fatores propostos
Determinantes (efeitos indiretos)	Liderança transformadora; Gestão de pessoas para inovação; Intenção estratégica de inovar
Determinantes (efeitos diretos)	Gestão estratégica da tecnologia; Conhecimento do paciente e familiares
Moderadores	Organicidade da estrutura organizacional; Gestão de projetos
Resultantes	Inovação de processo; Inovação de serviço

Fonte: elaborado pelos autores (2025), adaptado de Valladares (2012).

O desempenho em inovação é considerado o resultado final, derivado das interações entre esses constructos. A relação entre eles é sintetizada no modelo teórico ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura conceitual do modelo teórico de mensuração da capacidade de inovação



Fonte: propostas de constructos adaptados com inspiração em Valladares (2012).

Hipóteses Relacionais

Com base na revisão e na adaptação dos constructos ao contexto hospitalar, foram delineadas as seguintes hipóteses relacionais:

Liderança transformadora

A liderança orientada à mudança influencia positivamente o comportamento organizacional e o desempenho em inovação (Valladares, 2012; Rathinam, 2017; Kim *et al.*, 2018).

H1a: A liderança transformadora e a intenção estratégica de inovar estão positivamente relacionadas (Valladares, 2012; Kearney *et al.*, 2014).

H1b: A liderança transformadora exerce efeito positivo sobre a gestão de pessoas voltada à inovação (Saunila, 2017; López *et al.*, 2018).

Intenção estratégica de inovar

O alinhamento estratégico voltado à inovação amplia o conhecimento organizacional e a gestão de tecnologias (Haryani; Gupta, 2017; Le; Lei, 2019).

H2a: A intenção estratégica de inovar exerce efeito positivo sobre o conhecimento do paciente (Gadelha; Temporão, 2018; Ferreira *et al.*, 2019).

H2b: A intenção estratégica de inovar exerce efeito positivo sobre a gestão estratégica da tecnologia (Barbosa; Gadelha, 2012; Machado; Tello-Gamarra, 2017).

Gestão de pessoas para inovação

Ambientes que estimulam criatividade e autonomia fortalecem o potencial inovador (Samson; Gloet, 2014; Akinwale *et al.*, 2018).

H3a: A gestão de pessoas para inovação exerce efeito positivo sobre o conhecimento do paciente (Saunila *et al.*, 2014; Liao *et al.*, 2017).

H3b: A gestão de pessoas para inovação exerce efeito positivo sobre a gestão estratégica da tecnologia (Kim *et al.*, 2018; Valladares, 2012).

Conhecimento do paciente

O conhecimento das necessidades dos pacientes orienta o desenvolvimento de soluções inovadoras (Taghizadeh *et al.*, 2018; Zhang; Zhu, 2018).

H4: O conhecimento do paciente exerce efeito positivo sobre o desempenho em inovação de processos e serviços hospitalares (Valladares, 2012).

Gestão estratégica da tecnologia

A gestão estratégica da tecnologia amplia o desempenho e a produtividade organizacional (Chen *et al.*, 2019; Wang; Zhang, 2018).

H5: A gestão estratégica da tecnologia exerce efeito positivo sobre o desempenho em inovação de processo e serviço (Valladares, 2012; Su *et al.*, 2018).

Organicidade da estrutura organizacional

Estruturas mais flexíveis e colaborativas estimulam a inovação (Liu *et al.*, 2018; Pauget; Wald, 2018).

H6a: A organicidade da estrutura organizacional modera a relação entre o conhecimento do paciente e o desempenho em inovação (Saunila *et al.*, 2014).

H6b: A organicidade da estrutura organizacional modera a relação entre a gestão estratégica da tecnologia e o desempenho em inovação (Thakur *et al.*, 2012; Valladares, 2012).

Gestão de projetos

A gestão de projetos promove integração de recursos e aprendizagem organizacional (Kearney *et al.*, 2014; Bermejo *et al.*, 2016).

H7a: A gestão de projetos modera a relação entre o conhecimento do paciente e o desempenho em inovação (López *et al.*, 2016; Sanjeewani, 2019).

H7b: A gestão de projetos modera a relação entre a gestão estratégica da tecnologia e o desempenho em inovação (Samson *et al.*, 2017; Salunke *et al.*, 2019).

Conclusão

A presente revisão sistemática permitiu identificar e sintetizar os principais constructos teóricos relacionados à capacidade de inovação, revelando avanços importantes, mas também evidentes lacunas na literatura, especialmente no que se refere à aplicação desse conceito ao contexto hospitalar. A análise mostrou que a produção científica permanece concentrada em setores industriais e privados, com baixo número de estudos voltados à gestão pública e aos serviços de saúde, o que reforça a necessidade de ampliar o debate sobre inovação em ambientes hospitalares.

O modelo teórico proposto neste estudo constitui uma contribuição relevante ao integrar fatores humanos, tecnológicos e estruturais que, em interação, explicam o desempenho inovador das organizações hospitalares. Ao adaptar modelos consolidados da literatura — como o de Valladares (2012) — para o contexto da saúde, este trabalho avança na compreensão da capacidade de inovação como uma competência dinâmica e mensurável, capaz de orientar

decisões gerenciais e políticas públicas voltadas à eficiência organizacional e à melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

Do ponto de vista teórico, o artigo contribui ao oferecer uma estrutura conceitual que sistematiza dimensões dispersas na literatura, permitindo a operacionalização do construto “capacidade de inovação” em futuras pesquisas empíricas. No plano prático, o modelo serve como referência para gestores hospitalares que buscam alinhar estratégias de inovação à qualidade assistencial, ao desempenho institucional e ao fortalecimento do valor social gerado pelos serviços de saúde.

Como limitações, destaca-se o recorte temporal da revisão e a ausência de validação empírica do modelo proposto, aspectos que abrem espaço para novos estudos. Pesquisas futuras poderão aplicar e testar o modelo em diferentes tipos de organizações hospitalares (públicas, privadas e híbridas), explorando relações causais entre os fatores determinantes, moderadores e resultantes. Ademais, recomenda-se a utilização de abordagens metodológicas mistas e análise de redes de inovação para aprofundar a compreensão das interações entre gestão, tecnologia e desempenho organizacional.

Em síntese, este artigo reforça que a capacidade de inovação deve ser compreendida como um ativo estratégico essencial à gestão hospitalar contemporânea. Ao revelar caminhos para sua mensuração e integração à prática gerencial, o estudo convida pesquisadores e gestores a seguirem explorando o papel da inovação como vetor de transformação institucional, eficiência organizacional e aprimoramento contínuo dos serviços de saúde.

Referências

AGUINIS, H.; RAMANI, R. S.; ALABDULJADER, N. What you see is what you get? Enhancing methodological transparency in management research. **Acad Manag Ann**, v. 12, n. 1, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0011>. Acesso em: 25 fev. 2022.

ALMEIDA, C. Parcerias público-privadas (PPP) no setor saúde: processos globais e dinâmicas nacionais. **Cadernos de saúde pública**, v. 33, p. e00197316, 2017. SciELO Public Health. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00197316>. Acesso em: 25 fev. 2022.

BARBOSA, P. R.; GADELHA, C. A. G. O papel dos hospitais na dinâmica de inovação em saúde. **Revista de Saúde Pública**, v. 16, (Supl), 2012. p. 68-75. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-89102012005000014>. Acesso em: 30 out. 2025.

BLOCK, J.; FISCH, C.; PRAAG, M. The Schumpeterian entrepreneur: a review of the empirical evidence on the antecedents, behavior, and consequences on innovative entrepreneurship. **Ind Innov**, v. 24, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1216397>. Acesso em: 23 fev. 2022.

CARDOSO, Regis Silas; SILVA, Antônio Isidro da; VIEIRA, Lear Valadares. The Co Production of Innovation: a Case Study in a Rehabilitation Hospital. **RAM**. Revista de Administração Mackenzie [online], São Paulo, v. 17, n. 4, 2016. p. 109-129. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n4p108-129>. ISSN 1678-6971. Acesso em: 16 jun. 2022.

CASTRO, Sandra Mara; CALIMAN, Douglas Roriz. Transferência do Gerenciamento de Serviços Públicos de Saúde a Organizações Sociais: Estudo de Caso do Hospital Estadual Central. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 7, n. 2, 2018. p. 92-113. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/rgss.v7i2.12798>. Acesso em: 25 fev. 2022.

COLLINS, J. A.; FAUSER, B. C. J. M. Balancing the strengths of systematic and narrative reviews. **Human Reproduction Update**, v. 11, n. 2, 2005. p. 103-104. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/humupd/dmh058>. Acesso em: 25 fev. 2022.

ELIAS, F. T. S.; LEÃO, L. S. C.; ASSIS, E. C. Avaliação de tecnologias em hospitais de ensino: desafios atuais. **Tempus – Actas de Saúde Coletiva**, v. 9, n. 3, p. 147-158, 28 dez. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.18569/tempus.v9i3.1793>. Acesso em: 25 fev. 2022.

FERREIRA, V. da R. S.; NAJBERG, E.; FERREIRA, C. B.; BARBOSA, N. B.; BORGES, C. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5., set./out. 2014. p. 1207-1227. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-76121467>. Acesso em: 30 out. 2025.

FISCH, C.; BLOCK, J. Six tips for your (systematic) literature review in business and management research. **Management Review Quarterly**, v. 68, n. 2, p. 103-06, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0142-x>. Acesso em: 25 fev. 2022.

FRANCISCO, F. DE R.; MALIK, A. M. Aplicação de Avaliação de Tecnologias em Saúde (ATS) na tomada de decisão em hospitais. **J. bras. econ. saúde (Impr.)**, v. 11, n.1, p. 10-17, 2019. Disponível em: [10.21115/JBES.v11.n1.p10-7](https://doi.org/10.21115/JBES.v11.n1.p10-7). Acesso em: 25 fev. 2022.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T.; PERIN, M. Determinantes de Inovações Apoiadas em Tecnologias de Informação e Comunicação Adotadas por Hospitais. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 4, 2011. p. 142-159. Disponível em: https://rnp.primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_elsevier_sciencedirect_doi_10_5773_rai_v8i4_793. Acesso em: 25 fev. 2022.

KEARNEY, A.; HARRINGTON, D.; KELLIHER, F. Exploiting managerial capability for innovation in a micro-firm context: New and emerging perspectives within the Irish hotel industry. **European Journal of Training and Development**, v. 38, n. 1/2, 2014. p. 95-117. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2013-0122>. Acesso em: 25 fev. 2022.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 2001. p. 377-400. Disponível em: <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919601000427>. Acesso em: 10 abr. 2018.

LIAO, S.-H.; CHEN, C.-C.; HU, D.-C.; CHUNG, Y.-C.; LIU, C.-L. Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, n. 5, 2017. p. 590-609. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0261>. Acesso em: 25 fev. 2022.

MENDES DA SILVA, W. Contribuições e Limitações de Revisões Narrativas e Revisões Sistemáticas na Área de Negócios. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 23, n. 2, mar./abr. 2019. Disponível em: <https://link.gale.com/apps/doc/A583692946/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=ef1010d5>. Acesso em: 25 fev. 2022.

MORAIS, H. M. M. de; ALBUQUERQUE, M. do S. V. de; OLIVEIRA, R. S. de; CAZUZU, A. K. I.; SILVA, N. A. F. da. Organizações Sociais da Saúde: uma expressão fenomênica da privatização da saúde no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 34, n. 1, p. e00194916, 2018.

NARCIZO, R.; CANEN, A.; TAMMELA, I. A Conceptual Framework to Represent the Theoretical Domain of “Innovation Capability” in Organizations. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 13, 2017. p. 147–166.

NUNES, Altacílio Aparecido et al. Avaliação e incorporação de tecnologias em saúde: processo e metodologia adotados por um hospital universitário de alta complexidade assistencial. **Cadernos de Saúde Pública** [online]. v. 29 Suppl. 1, 2013, p. s179-s186. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00001213>. ISSN 1678-4464. Acesso em: 01 jun. 2022.

O’CASS, Aron; SOK, P. The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, University of Tasmania, Australia, v. 32, n. 8, 2014. p. 996-1018. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84911424241&doi=10.1177%2F0266242613480225&partnerID=40&md5=bd41dd84a4ab2220f22702b4a5ebd8a9>. Acesso em: 25 fev. 2022.

QUEIROZ, A.; ALBUQUERQUE, L. de; MALIK, A. Strategic management and innovation: Case studies in the hospital environment/ Gestão estratégica de pessoas e inovação: Estudos de caso no contexto hospitalar/Gestion estratégica y innovación: Estudio de caso en el contexto hospitalario. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 48, n. 4, 658, 2013. Disponível em: https://rnp.primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_gale_infotrasmisc_A367198950. Acesso em: 25 fev. 2022.

RAJAPATHIRANA, R. P. J.; HUI, Y. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. **Journal Of Innovation & Knowledge**, v. 3, n. 1, 2018. p. 44-55. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>. Acesso em: 30 out. 2025.

SANTOS, Thadeu Borges Souza et al. Gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde: problemáticas de estudos em política, planejamento e gestão em saúde. **Ciência & Saúde Coletiva** [online]. v. 25, n. 9, 2020. p. 3597-3609. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020259.33962018>. ISSN 1678-4561. Acesso em: 25 fev. 2022.

SAMSON, D.; GLOET, M. Innovation capability in Australian manufacturing organisations: an exploratory study. **International Journal Of Production Research**, v. 52, n. 21, 2014. p. 6448–6466. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.869368>. Acesso em: 30 out. 2025.

SAUNILA, M. Innovation capability in achieving higher performance: perspectives of 168 management and employees. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 29, n. 8, 2017. p. 903-916. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1259469>. Acesso em: 30 out. 2025.

SAUNILA, M.; UKKO, J. A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. Tradução: Haldma (org.). **Baltic Journal of Management**, Bradford. v. 7, n. 4, 2012. p. 355-375. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17465261211272139>. Acesso em: 25 fev. 2022.

SILVA, C. da; PROVIN, M.; FERREIRA, T. Hospital Pharmacy Service, According to the Management Model of Public Hospitals: a Comparative Analysis Between Direct Public Administration and Social Health Organization/Farmácia Hospitalar e o Modelo de Gestão dos Hospitais Públicos: Uma Análise Comparativa entre Administração Pública Direta e Organização Social de Saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 7, n. 1, 56, 2018. Disponível em: https://link.gale.com/apps/doc/A570559270/AONE?u=capes&sid=bookmark_AONE&xid=0aba785a. Acesso em: 25 fev. 2022.

SLATER, S. F.; MOHR, J. J.; SENGUPTA, S. Radical Product Innovation Capability: Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 3, 2014. p. 552-566. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jpim.12113>. Acesso em: 30 out. 2025.

SMITH, M.; BUSI, M.; BALL, P.; VAN DER MEER, R. Factors Influencing an Organisation's Ability to Manage Innovation: a structured literature review and conceptual model. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 4, 2008. p. 655-676. Disponível em: <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919608002138>. Acesso em: 3 abr. 2022.

TANG, T.-W.; WANG, M. C.-H.; TANG, Y.-Y. Developing service innovation capability in the hotel industry. **Service Business**, v. 9, n. 1, 2015. p. 97-113. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11628-013-0220-z>. Acesso em: 30 out. 2025.

TONELOTTO, Diego Pugliese et al. Hospitais de alta complexidade do Estado de São Paulo: uma análise comparativa dos níveis de eficiência obtidos pelos modelos de gestão de administração direta e de organização social. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, 2019. p. 1-21. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v4i11.7175>. Acesso em: 25 fev. 2022.

VALLADARES, P. S. D. de A. **Capacidade de inovação: análise estrutural e o efeito moderador da organicidade da estrutura organizacional e da gestão de projetos**. 139f. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

VALLADARES, P. S. D. de A.; VASCONCELLOS, M. A. de; SERIO, L. C. D. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, 2014. p. 598-626. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000500598&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 3 abr. 2022.

●

Recebido: 23/10/2025; Aceito 08/11/2025; Publicado em: 30/12/2025.