

ARTIGO ORIGINAL

Análise do sistema de gestão da inovação em uma organização hospitalar à luz da ISO 56002

Assessing the Innovation Management System of a Hospital Organization Against ISO 56002 Guidelines

Luís Fernando Goulart¹, Ana Julia Ferrony², Geraldo Luiz F. Silva¹, Jeanne Louise Jesus²

1. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

2. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

RESUMO

Este estudo apresenta uma análise diagnóstica do Sistema de Gestão da Inovação (SGI) de um hospital filantrópico brasileiro, com base nas diretrizes da norma ISO 56002. O objetivo foi avaliar o grau de alinhamento entre as práticas de gestão da inovação desenvolvidas no âmbito do Centro de Inovação e Tecnologia em Saúde (CITS) – estrutura interna dedicada à inovação institucional – e os princípios da referida norma, com foco em subsídios à administração hospitalar. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de caráter exploratório e aplicado, por meio de estudo de caso único, com uso de análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários estruturados. Os resultados evidenciam avanços relevantes na estruturação da governança da inovação, no direcionamento estratégico e na promoção de uma cultura organizacional orientada à inovação. Contudo, foram identificadas lacunas na sistematização do SGI, especialmente quanto à mensuração de

desempenho, ao monitoramento das iniciativas inovadoras e à consolidação de práticas de inovação aberta. O estudo contribui para a administração em saúde ao oferecer um instrumento de diagnóstico organizacional aplicável a hospitais, em particular àqueles de natureza filantrópica, apoiando gestores na tomada de decisão e na estruturação de sistemas formais de gestão da inovação.

Palavras-chave: Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde; Administração Hospitalar; Inovação em Saúde; Governança em Saúde; ISO 56002.

ABSTRACT

This study presents a diagnostic analysis of the Innovation Management System (IMS) of a Brazilian philanthropic hospital, based on the guidelines of ISO 56002. The aim was to assess the degree of alignment between innovation management practices developed within the Center for Innovation and Health Technology (CITS) – an internal structure dedicated to institutional innovation – and the principles of the standard, focusing on hospital management support. The research adopted a qualitative, exploratory, and applied approach through a single case study, using document analysis, semi-structured interviews, and structured questionnaires. The results indicate relevant progress in the structuring of innovation governance, strategic direction, and the promotion of an innovation-oriented organizational culture. However, gaps were identified in the systematization of the IMS, particularly regarding performance measurement, monitoring of innovation initiatives, and the consolidation of open innovation practices. The study contributes to healthcare management by offering an organizational diagnostic tool applicable to hospitals, especially philanthropic institutions, supporting managers in decision-making and in the structuring of formal innovation management systems.

Keywords: Health Sciences, Technology, and Innovation Management; Hospital Administration; Health Innovation; Governance in Health; ISO 56002.

INTRODUÇÃO

A inovação tem assumido papel estratégico nas organizações hospitalares em função da crescente complexidade assistencial, da incorporação contínua de tecnologias e das pressões por eficiência, qualidade e sustentabilidade, especialmente em sistemas de saúde nos quais os hospitais desempenham papel central na dinâmica de inovação e difusão tecnológica.^{1,2} Diferentemente de abordagens pontuais ou baseadas exclusivamente na

adoção de tecnologias, a inovação em ambientes hospitalares demanda mecanismos formais de gestão que integrem processos, pessoas e governança. A literatura indica que a ausência de estruturas organizacionais dedicadas à inovação tende a gerar iniciativas fragmentadas, com baixa capacidade de aprendizado institucional e sustentabilidade limitada ao longo do tempo.

Nesse contexto, normas internacionais têm sido empregadas como referenciais para apoiar a estruturação da gestão da inovação. A norma ISO 56002 propõe diretrizes para a implementação de um Sistema de Gestão da Inovação (SGI)³, oferecendo um conjunto de princípios orientadores aplicáveis a diferentes contextos organizacionais, incluindo o setor hospitalar. Embora não prescreva modelos rígidos, a norma fornece subsídios para diagnosticar práticas existentes, identificar lacunas e orientar processos de melhoria contínua. No entanto, a introdução de um sistema de gestão da inovação padronizado enfrenta desafios específicos no ambiente hospitalar, em razão da complexidade dos processos assistenciais e administrativos, bem como da elevada interdependência entre diferentes setores e profissionais envolvidos.⁴

Este estudo foi desenvolvido no contexto do Centro de Inovação e Tecnologia em Saúde (CITS), estrutura interna responsável por coordenar iniciativas de inovação em um hospital filantrópico privado do Sul do Brasil, aqui denominado Hospital Alfa. O CITS encontra-se em fase inicial de estruturação do seu Sistema de Gestão da Inovação, o que justifica a realização de uma análise diagnóstica orientada por um referencial normativo.

A questão central que orienta este estudo é: em que medida o alinhamento das práticas de gestão da inovação estruturadas no âmbito do CITS às diretrizes da ISO 56002 contribui para a estruturação e a maturidade do Sistema de Gestão da Inovação em um hospital filantrópico brasileiro?

Diante disso, o objetivo do estudo é analisar o grau de alinhamento entre as práticas de gestão da inovação do CITS e as diretrizes da norma ISO 56002, identificando convergências, lacunas e oportunidades de aprimoramento do SGI.

Trata-se de um estudo de caráter exploratório e diagnóstico, cujo foco não reside na mensuração de impactos assistenciais, econômicos ou de desempenho final, mas na avaliação da estrutura organizacional, dos processos de gestão da inovação e do nível inicial de maturidade institucional. Essa abordagem é coerente com investigações voltadas às fases iniciais de implantação de sistemas de gestão, nas quais o diagnóstico precede a consolidação de métricas e de resultados de longo prazo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A inovação constitui elemento estratégico para as organizações de saúde, em especial para os hospitais, diante da crescente complexidade assistencial, da contínua incorporação tecnológica e das pressões por eficiência, qualidade e sustentabilidade. Nesse contexto, a literatura reconhece que a inovação não se restringe à adoção de novas tecnologias, mas abrange mudanças

organizacionais, processuais e culturais orientadas à geração de valor para diferentes partes interessadas.^{5,6}

No campo organizacional, a inovação pode assumir diferentes formas, incluindo melhorias incrementais em processos e serviços, bem como transformações mais amplas nos modelos de gestão e de cuidado. Em ambientes hospitalares, tais iniciativas tendem a ocorrer de maneira gradual e integrada às rotinas assistenciais, exigindo mecanismos formais de coordenação e governança.^{4,7}

A gestão da inovação é compreendida como um sistema estruturado de elementos inter-relacionados que orientam a identificação de oportunidades, o desenvolvimento de soluções e a implementação de iniciativas inovadoras alinhadas à estratégia organizacional.⁶ Diferentemente de abordagens improvisadas, a gestão sistematizada da inovação busca reduzir incertezas, promover aprendizado organizacional e garantir maior coerência entre inovação e objetivos institucionais.^{7,8}

Normas e padrões internacionais têm sido empregados como instrumentos de apoio à estruturação de sistemas de gestão da inovação. A norma ISO 56002 propõe diretrizes para a implementação de um SGI,³ fundamentado em princípios como liderança, direção estratégica, gestão por processos, criação de valor, gestão da incerteza, colaboração e melhoria contínua. Esses princípios oferecem uma referência flexível e adaptável a diferentes contextos organizacionais, incluindo o setor hospitalar. Estudos recentes destacam a relevância de instrumentos práticos – como *roadmaps* de implementação – para orientar a aplicação das normas da série ISO 56000, contribuindo para aproximar os princípios normativos das práticas organizacionais e favorecer a melhoria contínua e a excelência operacional nos serviços de saúde.¹⁰

A adoção da ISO 56002 não implica a padronização rígida das práticas de inovação, mas o uso de um referencial que apoie o diagnóstico, a sistematização e o aprimoramento contínuo da gestão da inovação, configurando-se como um sistema gerencial adaptável a diferentes contextos organizacionais.^{11,12} Dessa forma, os princípios da norma fornecem uma base flexível para a implementação de estratégias de inovação alinhadas às necessidades organizacionais e aos diferentes níveis de maturidade institucional.^{13,14} Em organizações hospitalares, esse enfoque é particularmente relevante em fases iniciais de estruturação de centros de inovação, nas quais a formalização de processos, papéis e mecanismos de avaliação antecede a mensuração de resultados de longo prazo.^{15,16}

Assim, a ISO 56002 é utilizada neste estudo como estrutura analítica para examinar o grau de alinhamento entre práticas organizacionais e diretrizes normativas, permitindo identificar convergências, lacunas e oportunidades de melhoria na gestão da inovação em um contexto hospitalar filantrópico.

MÉTODO

O estudo adotou abordagem qualitativa, de caráter exploratório e aplicado, por meio de estudo de caso único, realizado no segundo semestre de 2024, no Centro de Inovação e Tecnologia em Saúde (CITS) do Hospital Alfa. A estratégia de estudo de caso mostrou-se adequada por permitir a análise aprofundada de fenômenos organizacionais complexos em seu contexto real,¹⁷ característica relevante em investigações sobre inovação e gestão organizacional. O delineamento metodológico é adequado para a análise da fase inicial de estruturação do SGI, com foco diagnóstico, e não na mensuração de impactos organizacionais.

A unidade de análise do estudo corresponde ao Sistema de Gestão da Inovação do CITS, compreendido como a estrutura organizacional responsável por coordenar e promover iniciativas de inovação no hospital. O Hospital Alfa é considerado o contexto organizacional no qual o CITS está inserido, não constituindo o objeto direto de análise, cuja orientação estratégica institucional para o período 2024–2027 está sintetizada no Mapa Estratégico apresentado no Anexo A.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e questionários estruturados. No que se refere à pesquisa documental, esta foi conduzida de forma sistemática, seguindo etapas de pré-análise, organização dos documentos e análise dos resultados.¹⁸ A pesquisa documental contemplou relatórios institucionais, documentos estratégicos, registros de diagnóstico de maturidade em inovação e materiais internos do CITS,²¹ incluindo a representação formal do processo de inovação adotado pelo centro, apresentada no Anexo B. As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com oito participantes, selecionados por amostragem intencional, considerando sua atuação em iniciativas de inovação, abrangendo profissionais das áreas administrativa, assistencial, tecnologia da informação e gestão. Os questionários estruturados foram organizados em blocos temáticos alinhados aos princípios da ISO 56002, visando apoiar o diagnóstico do nível inicial de maturidade organizacional em inovação.

Os dados qualitativos provenientes da análise documental, das entrevistas e dos questionários foram examinados por meio da análise de conteúdo de natureza temática.¹⁹ Adotou-se uma abordagem dedutiva, fundamentada nas categorias analíticas da ISO 56002 (contexto, liderança, planejamento, suporte, operação, avaliação de desempenho e melhoria contínua), complementada por categorias emergentes identificadas durante o processo analítico. A validação do diagnóstico ocorreu por meio da convergência entre diferentes fontes de evidência e da discussão dos resultados com membros do CITS.

Foram observados os princípios éticos aplicáveis a estudos qualitativos em organizações, com consentimento informado dos participantes, garantia de anonimato e utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos. As informações analisadas respeitam a legislação brasileira de proteção de dados pessoais – Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), não envolvendo dados sensíveis de pacientes.

ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados no CITS do Hospital Alfa²¹ foi realizada à luz das diretrizes da norma ISO 56002,³ adotada como estrutura analítica para examinar o estágio inicial de maturidade do SGI. Os achados refletem um diagnóstico organizacional baseado predominantemente em dados qualitativos provenientes de documentos institucionais, entrevistas e questionários, compatível com a fase inicial de estruturação do sistema analisado.

Observa-se um alinhamento inicial entre as práticas do CITS e os princípios da ISO 56002, especialmente no que se refere à liderança, ao direcionamento estratégico e à formalização da governança da inovação. A criação do CITS, associada ao envolvimento da alta direção e à definição de objetivos estratégicos relacionados à inovação, indica a institucionalização do tema no âmbito organizacional. O Quadro 1 sintetiza o diagnóstico do grau de alinhamento entre os princípios da ISO 56002 e as práticas de gestão da inovação observadas no CITS, evidenciando convergências, lacunas e oportunidades de aprimoramento do SGI. Esses achados corroboram a literatura que destaca a liderança e a governança como fatores críticos para a consolidação de sistemas de gestão da inovação em organizações de saúde.

Quadro 1. Alinhamento entre os princípios da ISO 56002 e as práticas do CITS.

Princípios ISO 56002	Iniciativas do Centro de Inovação e Tecnologia em Saúde	Situação Diagnóstica
Contexto organizacional	Diagnóstico inicial de maturidade, análise do ambiente interno e parcerias institucionais.	Parcialmente alinhado
Liderança	Apoio explícito da alta direção e inovação incorporada à estratégia institucional.	Alinhado
Planejamento	Roadmap inicial de inovação e portfólio preliminar de iniciativas.	Parcialmente alinhado
Suporte	Equipe multidisciplinar, parcerias externas e infraestrutura dedicada.	Parcialmente alinhado
Operação	Processos iniciais de inovação, gestão de projetos e iniciativas de inovação aberta.	Parcialmente alinhado
Avaliação de Desempenho	Diagnóstico pontual, ausência de métricas sistemáticas e auditorias regulares.	Incipiente
Melhoria Contínua	Identificação de lacunas e proposição de ações corretivas.	Parcialmente alinhado

Fonte: adaptado do relatório para diagnóstico de maturidade em inovação e de estrutura de modelo de inovação do CITS - Hospital Alfa (2024).

Quanto aos processos de planejamento, suporte e operação, o CITS apresenta iniciativas alinhadas às diretrizes normativas, como a estruturação de um portfólio de projetos, a adoção de metodologias para gestão da inovação e ações voltadas à disseminação de uma cultura inovadora. Contudo, essas práticas ainda se encontram em consolidação, com alcance limitado nos diferentes níveis organizacionais, o que aponta para a necessidade de maior integração entre as iniciativas do centro de inovação e as rotinas assistenciais e administrativas do hospital.

Uma lacuna relevante refere-se à avaliação de desempenho da gestão da inovação. Apesar da existência de diagnósticos iniciais de maturidade, não foram identificadas métricas sistemáticas nem rotinas regulares de monitoramento e auditoria, conforme preconizado pela ISO 56002. A ausência desses mecanismos restringe a capacidade de aprendizado organizacional e de melhoria contínua do SGI, representando um dos principais desafios para sua consolidação.

No domínio da inovação aberta, embora o CITS tenha estabelecido parcerias com universidades e outros atores do ecossistema de inovação em saúde, essas iniciativas ainda se apresentam de forma incipiente. Tal evidência indica que, apesar do reconhecimento do potencial estratégico da inovação aberta para promover a colaboração entre organizações públicas e privadas, profissionais de saúde e demais atores relevantes, persistem desafios à institucionalização de modelos colaborativos de inovação no contexto hospitalar.²⁰

Com base no diagnóstico realizado, é possível identificar categorias mínimas de indicadores para apoiar ciclos futuros de monitoramento e melhoria da gestão da inovação, tais como: indicadores de processo (p. ex., número de iniciativas em andamento e tempo médio de desenvolvimento), indicadores de resultado organizacional, indicadores de inovação aberta e indicadores de cultura e aprendizado organizacional. Cabe ressaltar que tais indicadores configuram proposições analíticas derivadas do diagnóstico, e não resultados empíricos mensurados.

Em síntese, os achados evidenciam que o CITS se encontra em estágio intermediário de maturidade da gestão da inovação, com avanços estruturais relevantes, mas ainda dependente da consolidação de práticas sistemáticas de avaliação, mensuração e integração organizacional.

CONCLUSÃO

Este estudo analisou o grau de alinhamento entre as práticas de gestão da inovação do CITS e as diretrizes da norma ISO 56002, adotada como referencial analítico para o diagnóstico do SGI em um hospital filantrópico brasileiro. Os resultados evidenciam que, embora o CITS apresente avanços relevantes na formalização da governança, no direcionamento estratégico e na

promoção de uma cultura organizacional orientada à inovação, a gestão da inovação ainda não se encontra plenamente sistematizada.

As principais lacunas identificadas concentram-se na ausência de métricas estruturadas, de rotinas regulares de monitoramento e de mecanismos formais de avaliação de desempenho da inovação – aspectos essenciais para a consolidação do SGI e o fortalecimento do aprendizado organizacional. As práticas de inovação aberta, embora presentes, encontram-se em estágio inicial, demandando maior formalização de modelos de governança, critérios de priorização e instrumentos de acompanhamento das parcerias.

Do ponto de vista prático, o estudo oferece subsídios à administração hospitalar ao demonstrar a utilidade da ISO 56002 como instrumento de diagnóstico organizacional em fases iniciais de estruturação da gestão da inovação. Os achados podem apoiar gestores hospitalares, especialmente em instituições filantrópicas, na identificação de convergências e lacunas, na priorização de ações e na definição de mecanismos de governança, mensuração e melhoria contínua da inovação.

Entre as limitações do estudo, destacam-se o caráter transversal, o foco em um único caso e a ausência de indicadores quantitativos consolidados, o que restringe a generalização dos resultados e inviabiliza análises de impacto longitudinal. Essas limitações são, contudo, coerentes com o objetivo diagnóstico da pesquisa e com o estágio de maturidade do sistema analisado. Estudos futuros podem avançar por meio de abordagens longitudinais, comparativas ou de múltiplos casos, incorporando métricas quantitativas e explorando a evolução da maturidade da gestão da inovação ao longo do tempo em organizações hospitalares.

REFERÊNCIAS

1. Barbosa PR, Gadelha CAG. O papel dos hospitais na dinâmica de inovação em saúde. *Rev Saude Publica*. 2012;46(Suppl 1):68–75.
2. Rates MI. Inovação e acreditação nas organizações de saúde: relações e impactos [dissertação]. São Paulo: Universidade de São Paulo; 2023.
3. International Organization for Standardization. ISO 56002:2019 – Innovation management: innovation management system – guidance. Geneva: ISO; 2019. Available from: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:en>
4. Sousa JC, et al. Guidelines for implementing innovations in hospital organizations. *Braz Bus Rev*. 2022;19:331–350.
5. Organisation for Economic Co-operation and Development; Eurostat. Oslo manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing; 2018.

6. International Organization for Standardization. ISO 56000:2020 – Innovation management: fundamentals and vocabulary. Geneva: ISO; 2020. Available from: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56000:ed-1:v1:en>
7. Tidd J, Bessant J. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 7th ed. Hoboken: Wiley; 2021.
8. Vilha AM. Gestão da inovação nas empresas. Diadema: Prefeitura Municipal; 2010.
9. Zen AC, et al. Rota da inovação: uma proposta de metodologia de gestão da inovação. Rev Adm Contemp. 2017;21(6):875–892.
10. Souza IML, Albuquerque DW, Santos DFS. Excelência na gestão da inovação: um roadmap prático para a implementação das normas ISO 56000, 56002 e 56005. In: Workshop de Computação Aplicada em Governo Eletrônico (WCGE); 2024. Anais. Porto Alegre: SBC; 2024. p. 190–201.
11. Benraouane SA, Harrington HJ. Using the ISO 56002 innovation management system: a practical guide for implementation and building a culture of innovation. Boca Raton: Routledge; 2021.
12. Gueorguiev T. The experience gained from implementing an ISO 56000-based innovation management system. Acta IMEKO. 2023;12(2):1–7.
13. Gasiorowski-Denis E. Breaking new ground with better innovation management. ISO News [Internet]. 2019 Feb 22 [cited 2024 Oct]. Available from: <https://www.iso.org/news/ref2368.html>
14. Khan PA, Johl SK, Johl SK. Does adoption of ISO 56002 and green innovation reporting enhance firm sustainable development goal performance? Bus Strategy Environ. 2021;30(7):2922–2936.
15. Harrington HJ, Voehl F. The innovation systems cycle: simplifying and incorporating the guidelines of the ISO 56002 standard and best practices. Boca Raton: CRC Press; 2019.
16. Melendez K, Dávila A, Melgar A. Literature review of measurement in innovation management. J Technol Manag Innov. 2019;14(2):81–87.
17. Yin RK. Case study research and applications: design and methods. 6th ed. Thousand Oaks: Sage; 2015.
18. Oliveira GM, et al. Usos da pesquisa documental em estudos sobre Administração Pública no Brasil. Teor Prat Adm. 2016;6(1):41–68.
19. Bardin L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70; 2011.
20. Gabriel M, Stanley I, Saunders T. Open innovation in health. London: Digital Catapult; 2017.
21. Centro de Inovação e Tecnologia em Saúde (CITS). Diagnóstico de maturidade em inovação e de estrutura de modelo de inovação. Hospital Alfa; 2024. Documento interno.

Recebido: 09 de fevereiro de 2026. **Aceito:** 16 de abril de 2026

Correspondência: Luís Fernando Goulart **E-mail:** luisfgoulart@gmail.com

Conflito de Interesses: os autores declararam não haver conflito de interesses

© This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited