

ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS ESG NOS HOSPITAIS



Marcos Felipe Magalhães, DSc.



Prof. Marcos Felipe Magalhães, DSc

Foi Diretor Geral de Refrigerantes da Coca-Cola Brasil

Doutor em Ciencias COPPE-UFRJ (2010). Pós-doutorado Instituto Economía UFRJ.

Pesquisador Pós-Doutorado do Laboratorio LUDS/ UFRJ.

Foi Professor no IME , FDC, PUC Rio, ESPM, IBMEC

Foi Membro do Conselho de Medicina e Saúde da Assoc. Comercial do Rio de Janeiro.

Consultor do The World Bank na área de saúde - ESSALUD Peru

Autor das pesquisas Maturidade em Gestão de Saúde – ANS 2008

Assessor do Gabinete do Secretário Estado Saúde RJ - 2022

The Coca-Cola Company



ANS





Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável: ASG + P

Marcos Felipe Magalhães

Expandir tudo | Recolher tudo

Capa	Capa
Frontispício	i
GEN	ii
Página de rosto	iii
Créditos	iv
Sobre o Autor	v
Prefácio	vii
Nota do Autor para a Edição em Língua Portuguesa	ix
Prólogo Economia Circular de Valores	xi

Sobre o Autor

Marcos Felipe Magalhães construiu uma carreira de sucesso como executivo e acadêmico.

Após uma carreira de 20 anos dedicada ao planejamento e ao marketing, ao lançamento de produtos e a campanhas publicitárias de sucesso, assumiu a Diretoria Geral, no Brasil, da The Coca-Cola Company, tendo adquirido profunda experiência em operações industriais, varejo e logística.

É Doutor em Ciências de Engenharia de Produção pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppe/UFRJ) e Pós-doutor pelo Instituto de Economia da mesma Universidade. É pesquisador tem pós-doutorado pelo Laboratório Ludologia, Engenharia e Simulações (Ludes) da UFRJ.

É o criador dos modelos Economia Circular de Valores®, Excelência Competitiva® (Prêmio Oscar Niemeyer – CREA); Perfil de Responsabilidade ASGP®, Matriz do Desenvolvimento Sustentável – ASGP®.

Foi professor de Marketing e Planejamento Estratégico no Instituto Militar de Engenharia da Fundação Dom Cabral e coordenador técnico da Rede PAEX no Chile, em cooperação com a Universidad Del Desarrollo (UDD); além das instituições Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e Ibme-Rio.

Entusiasta do Desenvolvimento Sustentável, tem se dedicado a pesquisas na busca por equilíbrio entre as Partes Interessadas (*stakeholders*) e resultados sustentáveis ASG+P para o Ambiente, a Sociedade, a Governança e as Pessoas.

Atuou como consultor *ad hoc* de Saúde no International Finance Corporation (IFC) da World Bank Group, para a implantação do modelo de gestão Excelência Competitiva para o EsSalud – Seguro Social de Salud del Perú.

Tem ampla experiência em serviços de educação (Cultura Inglesa e AFFERO), em negócios de tecnologia (MODULO e APPI) e em organizações esportivas (CBF e COB), tendo trabalhado no desenvolvimento de novos produtos e soluções para os mercados nacional e internacional.

Foi presidente eleito da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), VP da World Federation of Advertisers (WFA), VP da ABRH Nacional, Conselheiro do CIEE e participante de inúmeras outras atividades sociais.

É autor de inúmeros livros sobre estratégias de marketing, gestão e serviços, entre eles *Satisfação das Partes Interessadas: poderes e responsabilidades com os stakeholders em negócios conscientes*, *Excelência competitiva – planejamento estratégico de terceira geração* (Prêmio Oscar Niemeyer pelo Crea 2011) e *Qualidade em prestação de serviços – agregando valor às organizações*.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0228664817890526>

LinkedIn: www.linkedin.com/in/marcosfelipemagalhaes

ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS ESG NOS HOSPITAIS

Inspirar líderes como agentes de mudança na agenda ESG+P, com a construção de soluções inovadoras e transformadoras.

Apresentar uma visão prática de materialidade e elaboração de relatórios de sustentabilidade em hospitais

Contribuir na identificação de soluções de valor a longo prazo respondendo aos desafios do Ambiente, da Sociedade. da Governança e das Pessoas.



MATRIZ ASG + P

“RESPONSABILIDADE QUE TRANSCENDE AO OBJETIVO DO NEGÓCIO”

MARCOS FELIPE MAGALHÃES

Sustentabilidade é Sobrevivência

Capacidade de satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades.

AMBIENTE

Utilizar os recursos naturais de forma equilibrada, garantindo sua disponibilidade para o futuro

SOCIEDADE

Promover o bem-estar social e econômico da comunidade, melhor reputação, apoio público e atração de investimentos.

GOVERNANÇA

Eficiência operacional, redução dos custos operacionais, tornando as organizações financeiramente viáveis a longo prazo.

PESSOAS

Atração e retenção de talentos que demonstrem compromisso com valores sustentáveis,



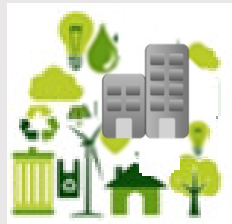
Compromissos com a sustentabilidade

AMBIENTE

SOCIEDADE

GOVERNANÇA

PESSOAS



A

S

G

+

P



E

The image is a composite graphic. On the right, there is a portrait of an elderly man with a full grey beard and hair, wearing a white shirt. A black and white sketch of his face is overlaid on the photograph. The background of the portrait is a blurred laboratory setting with various glassware and equipment. On the left side, there are several overlapping circles in shades of orange and yellow. The top-left corner has a green triangle, and the top-right corner has a blue triangle. The bottom-right corner has a red triangle. The text is centered in the lower half of the image.

**Saúde é uma Missão
e uma atividade econômica,
que podem conviver harmonicamente**



Como conciliar a missão de cuidar da saúde dos pacientes com a realidade econômica em uma organização hospitalar?

A missão requer um equilíbrio delicado implementando práticas eficientes de gestão financeira, otimizando processos operacionais, buscando fontes de financiamento alternativas, priorizando investimentos em áreas-chave e promovendo a eficiência nos cuidados de saúde, mantendo sempre o foco na qualidade e segurança do paciente.

Qual é o recurso mais importante em uma organização hospitalar: recursos ambientais, sociais, econômicos ou humanos?

Os recursos humanos, incluindo gestores e os profissionais de saúde - médicos, enfermeiros, técnicos, entre outros – dedicados aos pacientes, contribuem diretamente para a qualidade e eficácia dos serviços de saúde, exigindo reconhecer uma abordagem integrada e equilibrada que considere também os recursos ambientais, sociais, econômicos como fundamentais para o sucesso e sustentabilidade de uma organização hospitalar.



A evolução dos Compromissos ASG+P

está em curso, na medida que a dinâmica social, as exigências regulamentares e de mercado, continuam a mudar para uma abordagem mais sustentável e responsável nas operações.



Qual é o seu cenário? Que recursos garantir?



PLANEJAMENTO
ECONÔMICO



DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL

Economia Circular de Valores





Estratégias para o
Desenvolvimento
Sustentável: ASG + P
Marcos Felipe Magalhães



[Expandir](#) | [Reduzir](#)

**Prólogo | Economia Circular de
Valores** xi

Agradecimentos xxiii

Sumário xxv

✓ Introdução 1

^ Parte I – Na Teoria 25

Prólogo | Economia Circular de Valores¹

Com a participação de Lia Hasenclever¹¹

Enquanto a economia clássica estudava o problema da escassez – a escassez é fundamental para essa abordagem da economia, pois é ela que dá o valor das coisas –, era incapaz de levar a um desenvolvimento socioeconômico dos países capazes de atingir as metas da Agenda 2030 das Nações Unidas. Ficou o desafio de restabelecer uma trajetória de crescimento econômico mais robusto e mais sustentável social e ambientalmente. A abordagem econômica responsável, apresentada neste Prólogo, considera os intangíveis envolvidos nas relações de troca, e não só a utilização de recursos finitos, para uma produção sustentável, consumo consciente, economia reversa, bem-estar das pessoas e desenvolvimento social, para evitar o desencadeamento de fenômenos, tais como desperdícios, obsolescência, redundância e volatilidade.²

O Fluxo Circular da Renda (FCR) é a representação clássica da união dos fluxos reais e monetários de uma economia clássica para retratar como ela se movimenta, considerando a maneira como os agentes econômicos transacionam entre si de modo tradicional, ou seja, quanto mais escasso é um bem, maior é o seu valor. Defende-se neste livro a necessidade de uma nova representação que introduza uma perspectiva de sustentabilidade embutida nos fluxos econômicos, aqui denominada



[Voltar para a página](#)



xi



Estratégias para o
Desenvolvimento
Sustentável: ASG + P
Marcos Felipe Magalhães



Expandir | Reduzir

Identificação das Pls

- ✓ 2. Gestão Estratégica das Partes Interessadas 47
- ✓ 3. Governança das Partes Interessadas 59
- ✓ 4. Governança Interessada em Pessoas 69
- ✓ 5. A Evolução do Encaaiamento das Partes 81

2

Gestão Estratégica das Partes Interessadas

A Gestão das Partes Interessadas ainda não é uma prática tão difundida, como deveria ser, na maioria das organizações, mas continua a ganhar impulso no mundo dos negócios de hoje.

Uma abordagem que leva em consideração como as Partes Interessadas serão afetadas pela direção de uma empresa pode orientar a organização em uma direção responsável, além de mitigar os riscos. Isso é especialmente útil, dada a natureza complexa e volátil das estruturas corporativas internas e das forças externas do mercado.

 Voltar para a página



47

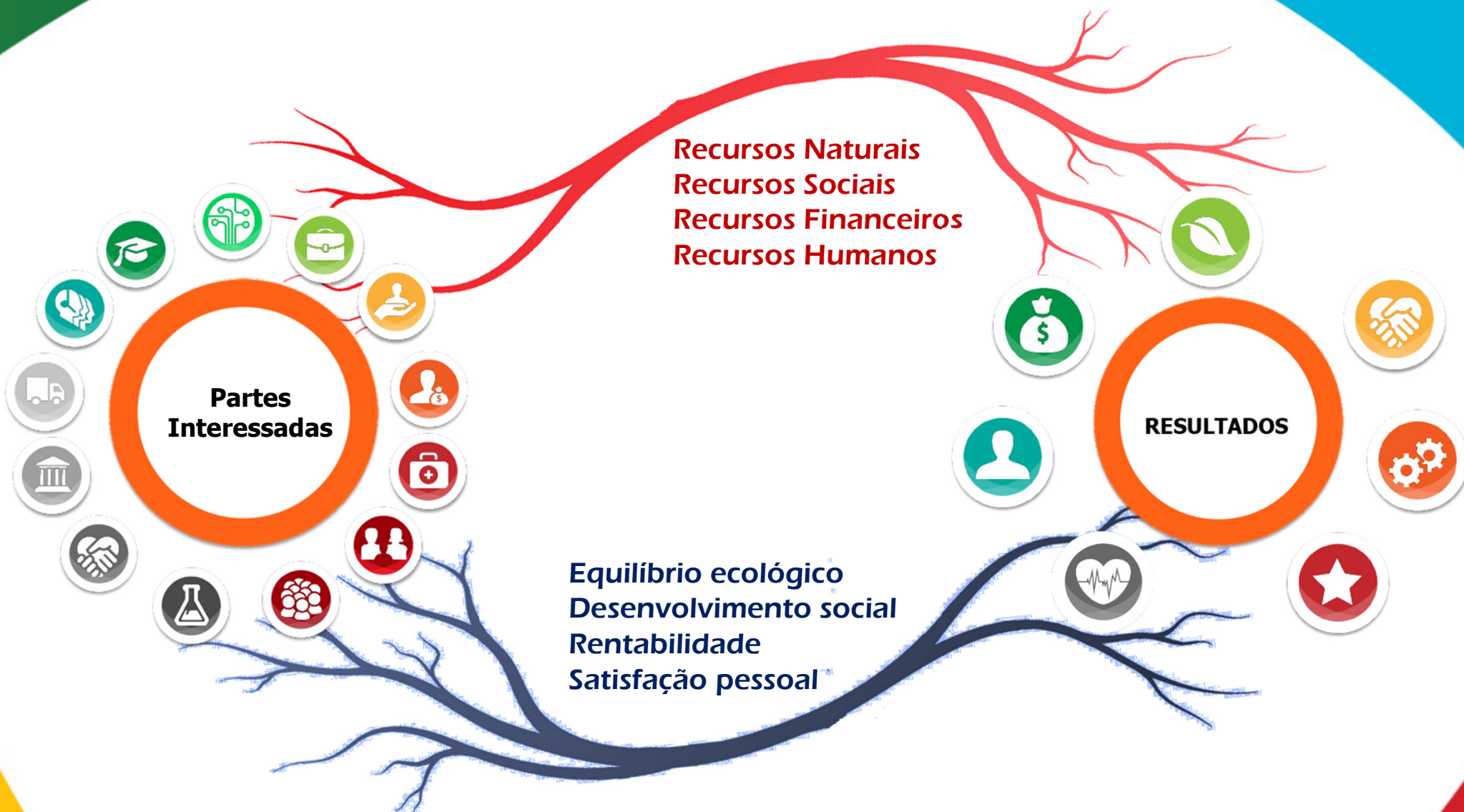
/

Partes Interessadas

Recursos Naturais
Recursos Sociais
Recursos Financeiros
Recursos Humanos

RESULTADOS

Equilíbrio ecológico
Desenvolvimento social
Rentabilidade
Satisfação pessoal





Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável: ASG + P

Marcos Felipe Magalhães

...

Expandir | Reduzir

Identificação das Pls

- ✓ 2. Gestão Estratégica das Partes Interessadas 47
- ✓ **3. Governança das Partes Interessadas 59**
- ✓ 4. Governança Interessada em Pessoas 69
- ✓ 5. A Evolução do Encaimento das Partes 81

50 anos da Doutrina de Friedman

A doutrina de Friedman,⁷ também chamada de teoria do acionista, é uma teoria normativa de ética empresarial desenvolvida pelo economista Milton Friedman,¹¹ que afirma que a principal responsabilidade de uma empresa é para com seus acionistas. Essa abordagem de primazia do acionista vê os acionistas como o motor econômico da organização e como o único grupo pelo qual a empresa é socialmente responsável. Como tal, o objetivo da empresa é maximizar o retorno aos acionistas. Friedman argumenta que os acionistas podem, então, decidir por si próprios de quais iniciativas sociais participar, em vez de ter um executivo nomeado pelos acionistas explicitamente para fins comerciais que decida tais questões por eles.

Ao celebrar 50 anos de sua publicação, e considerando as enormes transformações na sociedade, tal publicação sofre grandes críticas e obriga a reconsideração dos Conselhos em relação ao tratamento diferenciado entre *shareholders* e *stakeholders*.

No mundo paradoxal de maximizar o valor para o acionista, os CEOs e seus gerentes de alto escalão têm incentivos massivos para concentrar a maior parte de suas atenções nas expectativas do mercado, em vez do trabalho real de dirigir a empresa produzindo produtos e serviços reais.

O “mercado real” é o mundo em que as fábricas são construídas, os produtos são projetados e produzidos, produtos e serviços reais são comprados e vendidos, receitas são obtidas, despesas são pagas e resultados reais de lucro aparecem na chamada “última linha”. Esse é o mundo que os executivos controlam – pelo menos até certo ponto.

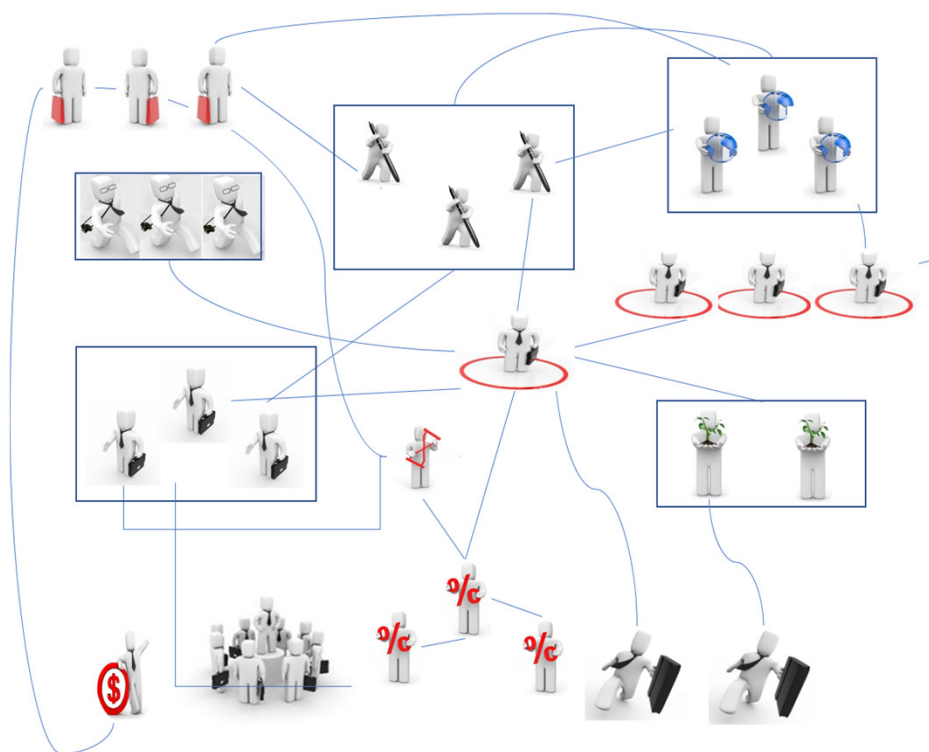
O “mercado de expectativas” é o mundo em que as ações das empresas são negociadas entre investidores – em outras palavras, o mercado de ações. Neste mercado, os investidores avaliam as atividades reais de mercado de uma empresa hoje e, com base nessa avaliação, formam expectativas sobre como é provável que a empresa se saia no futuro. A visão consensual de todos os investidores e potenciais investidores quanto às expectativas de desempenho futuro determina o preço das ações da empresa. (ROGER, 2011)⁸

Condições de Sobrevivência de uma Organização de Saúde

Acionistas	Gerar valor a longo prazo para que as organizações contribuam para o desenvolvimento sustentável do ecossistema da saúde
Clientes	Garantir aos pacientes uma jornada com segurança e qualidade do cuidado através de ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação da saúde.
Colaboradores	Assegurar um ambiente de trabalho e uma cultura organizacional que proporcionem ao colaborador um atendimento humanizado e capacitação para a melhoria de suas habilidades e competências
Comunidade	Promover iniciativas, posturas, comportamentos e assistência social que visam o bem-estar de pessoas e da saúde coletiva das comunidades que estão inseridos, e/ou causas adotadas
Fornecedores	Assegurar fornecedores qualificados na aquisição e distribuição de medicamentos, equipamentos, bens e serviços para organizações de saúde, com incentivo à pesquisa e inovação.
Meio Ambiente	Reduzir, na medida do possível, os impactos ambientais no consumo de água, energia, emissão de carbono, e aumentar os cuidados com rejeitos especiais.
Governo	Contribuir com o Estado (Art.196), nas políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

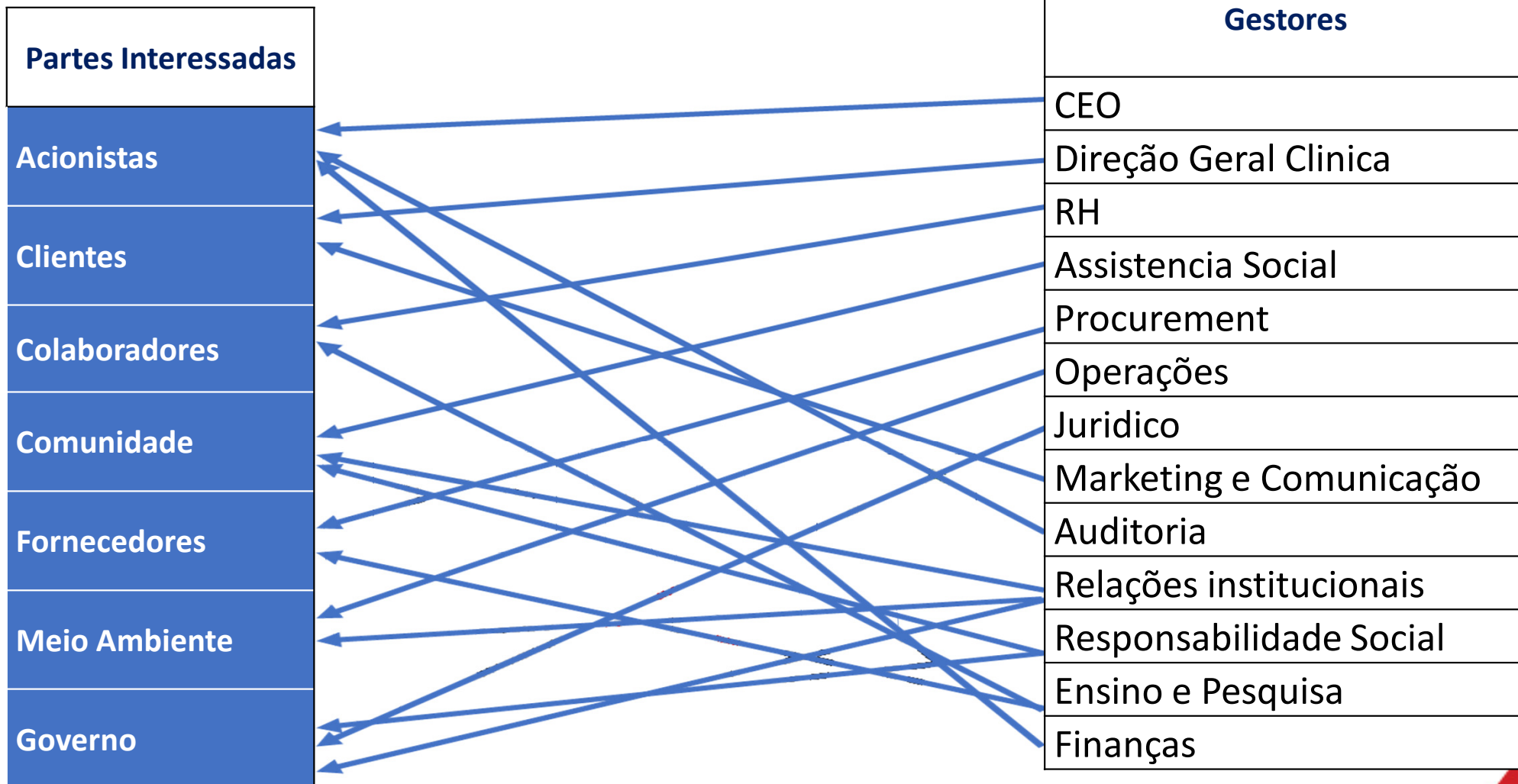
Responsáveis pela sobrevivência de uma Organização de Saúde

Partes Interessadas
Acionistas
Clientes
Colaboradores
Comunidade
Fornecedores
Meio Ambiente
Governo



Gestores
CEO
Direção Geral Clínica
RH
Assistencia Social
Procurement
Operações
Juridico
Marketing e Comunicação
Auditoria
Relações institucionais
Responsabilidade Social
Ensino e Pesquisa
Finanças

Responsáveis pela sobrevivência de uma Organização de Saúde



Partes Interessadas

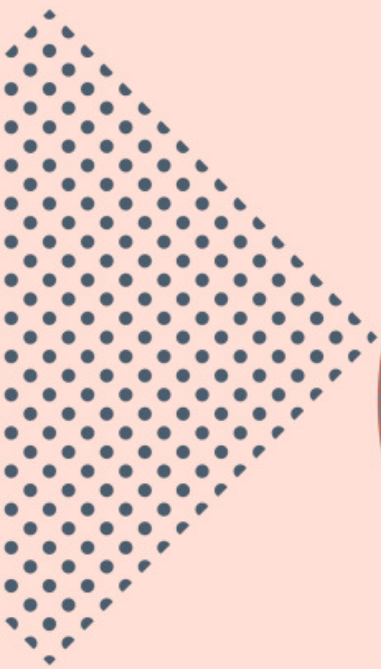
Recursos Naturais
Recursos Sociais
Recursos Financeiros
Recursos Humanos

RESULTADOS

Equilíbrio ecológico
Desenvolvimento social
Rentabilidade
Satisfação pessoal

**Centrar ações em
uma
Parte Interessada
não é suficiente
para atender a
todos**





Equilíbrio das Partes Interessadas

**Mandala das Partes Interessadas
(Magalhães, 2023)**



Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável: ASG + P

Marcos Felipe Magalhães

[Expandir tudo](#) | [Recolher tudo](#)

Capa	Capa
Frontispício	i
GEN	ii
Página de rosto	iii
Créditos	iv
Sobre o Autor	v
Prefácio	vii
Nota do Autor para a Edição em Língua Portuguesa	ix
Prólogo Economia Circular de Valores	xi

Ecosistema da Saúde

Um ecossistema é um conjunto de recursos e serviços composto pelos participantes de uma cadeia de valor. Fato é que, por meio de um modelo comercial e de dados comuns, pode-se criar um consumidor aprimorado a partir das experiências das Partes Interessadas. Observe a [Figura 9.9](#).



Figura 9.9 Representação gráfica do Ecosistema de Saúde centrado no Paciente.

Partes Interessadas

Recursos Naturais
Recursos Sociais
Recursos Financeiros
Recursos Humanos

RESULTADOS

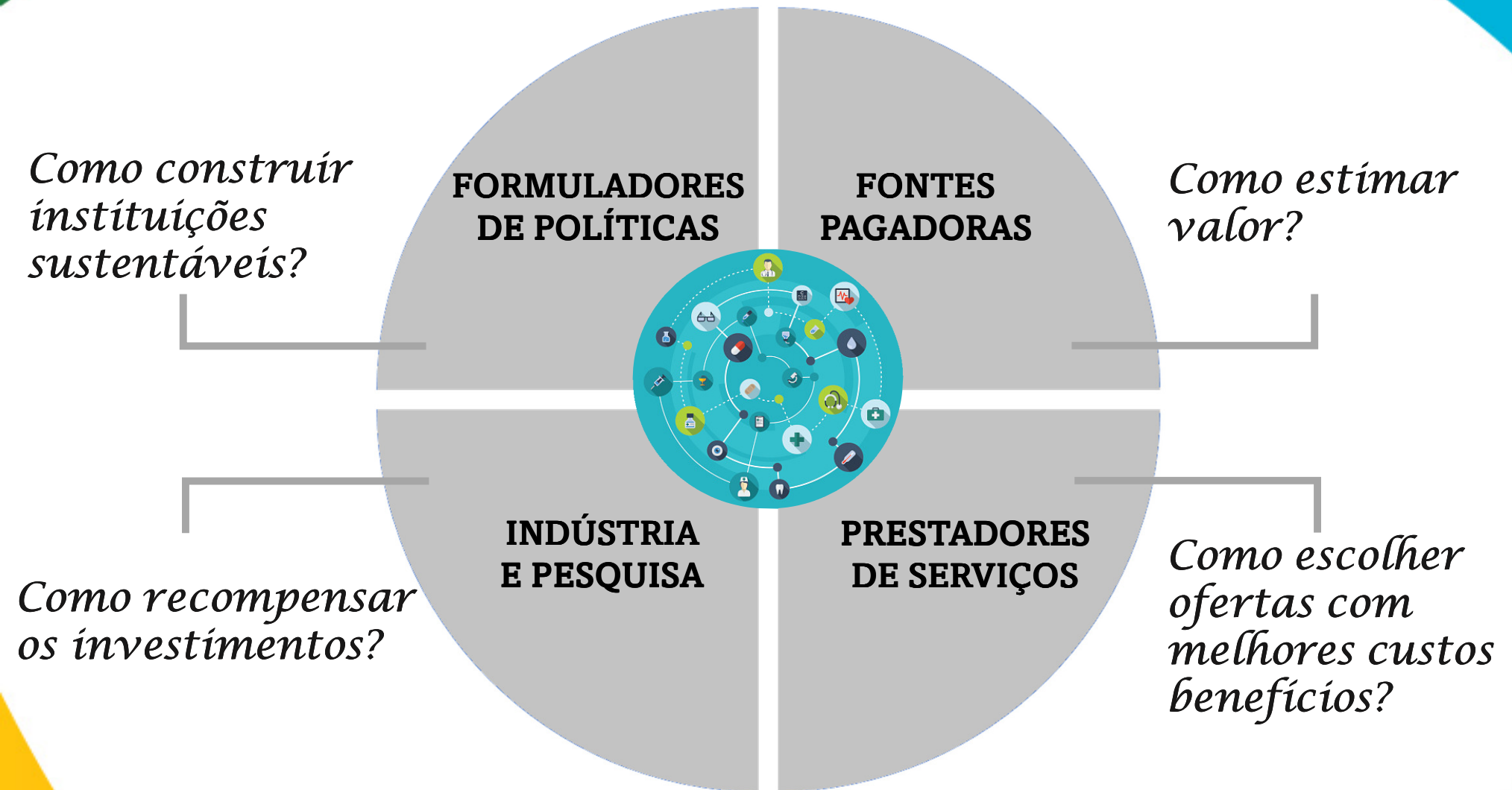
Equilíbrio ecológico
Desenvolvimento social
Rentabilidade
Satisfação pessoal

Partes Interessadas no Ecosystemas da Saúde



**Os resultados de um grupo de interesses,
não são suficientes para satisfazer a todas
as Partes Interessadas**

Partes Interessadas no Ecosystemas da Saúde





Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável: ASG + P

Marcos Felipe Magalhães



Expandir | Reduzir

Sustentabilidade na Arena Global

As Avaliações de Sustentabilidade Empresarial: ESG e o Business Case da Sustentabilidade 16

Referências 20

^ Parte I – Na Teoria 25

✓ 1. Taxonomia, Classificação e 29

Enquanto existe uma preocupação com práticas que gerem resultados sustentáveis, aparece, na contramão dos bons objetivos, o condenável *greenwashing*, expressão que significa “maquiagem verde” ou “lavagem verde”, em que as marcas criam uma falsa aparência de sustentabilidade, sem necessariamente aplicá-la na prática.

As Avaliações de Sustentabilidade Empresarial: ESG e o *Business Case* da Sustentabilidade^{VI}

Aron Belinky^{VII}

O explosivo aumento de interesse na abordagem ESG, no Brasil e no mundo, mobilizou atenções e acendeu intensos debates nos campos da sustentabilidade empresarial e das finanças sustentáveis. A possibilidade de que fosse apenas mais um modismo de gestão não impediu que inúmeros atores rapidamente se apressassem em abraçar a sigla como uma “evolução da sustentabilidade empresarial”, inclusive trocando nomes de cargos, departamentos, publicações e produtos. Esse movimento trouxe grande preocupação para pessoas e organizações de fato envolvidas com esse campo, pois, apesar das evidentes coincidências quanto à temática abordada, há profundas diferenças entre ESG e sustentabilidade. Não se trata apenas de uma mudança de nome, mas sim de uma perspectiva diferente, na medida em que a abordagem ESG nada mais é que um recorte da agenda da sustentabilidade, feito conforme a lente dos negócios e das finanças.

A questão, já em 2018, foi levantada em debates realizados pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da EAESP/FGV (FGVces), com apoio da B3 e em conjunto com o Columbia Center for Sustainable Investment (CCSI), da Universidade de Columbia. O [Quadro 1](#), apresentado na ocasião, contrasta a perspectiva ESG com a da Agenda 2030/ODS. Fica evidente, nessa comparação, a diferença de amplitude dessas duas abordagens, nas suas respectivas implicações e nos potenciais de transformação, em nível macro. Mais recentemente, enfatizei o contraste entre essas duas abordagens, avançando também na



Desenvolvimento Sustentável

Sustentabilidade
Ambiental

Responsabilidade
Social

Governança
Consciente

Humanização do
Trabalho



Estratégias para o
Desenvolvimento
Sustentável: ASG + P
Marcos Felipe Magalhães

...

Expandir | Reduzir

Introdução	1
O Caso João da Silva	1
Pilares do Desenvolvimento Sustentável	3
Critério ASG+P – Ambiente, Sociedade, Governança e Pessoas	5
Linha do Tempo das Teorias	7

Critério ASG+P – Ambiente, Sociedade, Governança e Pessoas

A visão de que as organizações conscientes são aquelas que defendem que o seu derradeiro objetivo deva ser a perenidade entendem, também, que a perenidade de qualquer organização depende da sustentabilidade de todos os agentes do grande ecossistema planetário – do mais frágil ao mais resistente. É, portanto, uma visão holística, que inclui as demandas sociais, ambientais, empresariais e humanas das Partes Interessadas que respeitam a sustentabilidade dos fluxos de Terra, Sociedade, Capital e Trabalho.

Pode-se, então, considerar que o conceito **ASG+P** é a abordagem holística de uma organização orientada para as **Partes Interessadas (stakeholder-centric)**, sendo que as Partes Interessadas devem ser consideradas em suas múltiplas *personas*, criadas para representar os diferentes tipos de interesses, atitudes e/ou comportamentos definidos.

As organizações precisam da identificação de *personas* – um passo fundamental dentro de uma estratégia de gestão de Partes Interessadas, para enviar a mensagem certa para as pessoas certas e, assim, terem maiores chances de sucesso. Elas devem ser baseadas em dados reais sobre comportamento e características das Partes Interessadas, incluindo suas histórias pessoais, motivações, objetivos, desafios e preocupações.

Em qualquer modelo de organização existem diversos tipos de *personas*, e cada uma delas tem a ver com seus conjuntos de interesses e com os objetivos de uma determinada operação ou estratégia do negócio. Também podemos relacionar esses tipos de *personas* com o fato de a empresa colocar, em primeiro lugar, a análise das necessidades das Partes Interessadas.

Independentemente do processo de identificação das *personas*, é importante que a organização, ao final, tenha conhecimento sobre quais são as Partes Interessadas, quais são as suas oportunidades de interação, quais são os temas de interesse, conflitos, dilemas e convergências, assim como as prioridades, seus desafios e objetivos. É importante ressaltar também que esse processo deve ser revisto de forma periódica, pois os contextos se modificam, as pessoas mudam, a Sociedade faz exigências e os negócios também evoluem.

Não menos importante é saber qual é o “tom da conversa” com cada uma para que haja uma comunicação mais efetiva,

Matriz ASG+P do Desenvolvimento Sustentável

AMBIENTE		SOCIEDADE		GOVERNANÇA		PESSOAS	
A1	Ecosistema	S1	Ética e valores	G1	Valor e Propósito	P1	Prosperidade, emprego e renda
A2	Energia	S2	Direitos humanos	G2	Resultados econômicos	P2	Participação e pertencimento
A3	Clima	S3	Desenvolvimento humano	G3	Resultados operacionais	P3	Desenvolvimento pessoal
A4	Consumo sustentável	S4	Desenvolvimento econômico	G4	Reputação e reconhecimento	P4	Qualidade de vida no trabalho



Estratégias para o
Desenvolvimento
Sustentável: ASG + P
Marcos Felipe Magalhães



6

[Expandir](#) | [Reduzir](#)

- ✓ 6. Matriz do Desenvolvimento Sustentável – Ambiente, Sociedade, Governança e Pessoas 95
- ✓ 7. Responsabilidade com o Ambiente, a Sociedade, a Governança e as Pessoas 131
- ✓ 8. Partes Interessadas no Futuro 149

Matriz do Desenvolvimento Sustentável – Ambiente, Sociedade, Governança e Pessoas

Diante da instável realidade atual, apresenta-se uma profunda quebra de paradigma: a de legitimar a mudança como realidade única. Ou seja: é preciso assumir a ideia de que só uma empresa também instável é capaz de sobreviver.¹

[Voltar para a página](#)



95

Matriz ASG+P do Desenvolvimento Sustentável em Hospitais

AMBIENTE		SOCIEDADE		GOVERNANÇA		PESSOAS	
A1	Cuidados com o meio ambiente	S1	Preservar a ética e os Valores da Sociedade	G1	Excelência na segurança e qualidade de saúde do paciente	P1	Qualificar a cadeia de valor
A2	Eficiência no uso de energia	S2	Promover o desenvolvimento humano	G2	Buscar sustentabilidade econômico-financeira	P2	Promover a participação e compartilhar êxitos
A3	Impactos das mudanças climáticas na saúde humana	S3	Cumprir as responsabilidades sociais	G3	Cuidar da experiência do paciente e dos desfechos clínicos	P3	Incentivar capacitação e desenvolvimento pessoal
A4	Gestão de resíduos em serviços de saúde e economia circular	S4	Contribuir para o desenvolvimento econômico	G4	Obter reconhecimento e reputação, e ser referência	P4	Assegurar a qualidade de vida no trabalho



Discurso sem prática, é divagação

Prática sem ação, é meditação

Não se transforma sem ação.

MfM

Práticas em Organizações de Saúde para o Desenvolvimento Sustentável – ANAHP 2022

AMBIENTE		SOCIEDADE		GOVERNANÇA		PESSOAS	
A1	Mitigação impactos ecossistema Tratamento de efluentes Reciclagem de Água Industrial da Lavanderia Autossuficiência em água	S1	Campanha Transformar Valores em Atitudes Gestão adequada dos riscos. Ambiente de controles internos Canal de denúncias	G1	Preservação do negócio sustentabilidade financeira Estrutura de governança Governança Corporativa e Crescimento Sustentável	P1	Empregos diretos e indiretos na Cadeia Produtiva da Saúde Incentivo ao empreendedorismo Oportunidades de carreira
A2	Programa de Eficiência Energética Sistema de Aquecimento Solar (SAS) Climatização e refrigeração Autogeração Fotovoltaica Renovável	S2	Treinamento de equipe de emergência (defesa civil) Declaração Universal dos Direitos Humanos Adesão ONU Mulheres Rotina do nome social	G2	Eficiência no uso de recursos e processos internos Melhoria das margens operacionais - EBITDA Otimização do fluxo de caixa	P2	Redução de desigualdades Oportunidades para minorias Política de gêneros Contratação de pessoas portadoras de deficiências e reabilitadas
A3	Geração de energia térmica Plantação de mudas de árvores nativas Inventário de gases de efeito estufa Race to Zero e gestão das Emissões de gases de efeito estufa	S3	Atendimento médico para populações em situações especiais Combate a desigualdade Doações de alimentos ricos em proteína Programa Médico da Família	G3	Value-Based Health Care (VBHC) Segurança e qualidade da atenção prestada ao paciente Melhor resultado e desfecho para o paciente Dano zero = Organizações de Alta Confiabilidade	P3	Apoio e Incentivo ao pesquisador Certificado de Qualidade em Biossegurança Portal de Teleorientação Multiprofissional Formação e capacitação de técnicos e profissionais enfermagem
A4	Plano de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos Reciclagem de resíduos instrumentais Geração de resíduos (infectante + reciclável + não reciclável) Logística reversa de embalagens farmacêuticas	S4	Investimentos constitucionais em Saúde Infraestrutura atenção primária Rede Hospitalar Pesquisa e produção medicamentos Cadeia de suprimentos	G4	Acreditações ONA III, ACI, JCI ou NIAHO Telemedicina Excelência na adesão a protocolos, Qualidade e segurança assistencial	P4	Programa Cultura Justa Incentivo para as equipes na linha de frente Consciência dos riscos laborais Abordagem Comportamental - Burnout



Estratégias para o
Desenvolvimento
Sustentável: ASG + P
Marcos Felipe Magalhães

...

Expandir | Reduzir

- | | |
|--|-----|
| ✓ 6. Matriz do Desenvolvimento Sustentável – Ambiente, Sociedade, Governança e Pessoas | 95 |
| ✓ 7. Responsabilidade com o Ambiente, a Sociedade, a Governança e as Pessoas | 131 |
| ✓ 8. Partes Interessadas no Futuro | 149 |

Matriz do Desenvolvimento Sustentável no Setor Público

Muitas empresas, entidades, secretarias de governos ou concessionárias de serviços públicos estão passando por pressão competitiva, cada vez mais devendo entender como as políticas públicas e seus planos de ação servem para melhor gerenciar seus relacionamentos com os condomínios de Partes Interessadas, cidadãos, eleitores, grupos ativistas e outros.

As reformas das organizações públicas nascem quando a sociedade tem uma impressão negativa dos resultados de um setor/departamento/ministério/poder e reclama de sua morosidade, seus custos, sua ineficiência e suas injustiças, enquanto as Partes Interessadas esperam que as instituições e os órgãos atuem como um sistema articulado, apto a coordenar decisões e ações, e a fazer prevalecer a moralidade pública, a segurança e a igualdade de oportunidades.

Qualquer tentativa de fortalecer as organizações públicas requer, primeiro, entender como essas organizações podem ser úteis e oferecer recompensas distribuídas harmonicamente entre as Partes Interessadas. A partir desse entendimento, as práticas internas devem ser revistas, tendo por base modernos conceitos de gestão que sejam aplicáveis à natureza distinta da administração pública e pautados em conceitos que alinham elementos da gestão privada contemporânea com as peculiaridades da administração pública. Logo, as recompensas esperadas pelas Partes Interessadas da Sociedade, da Governança e das Pessoas devem ser o norte das reformas administrativas.

Os fatores estruturantes do modelo de Excelência Organizacional¹⁵ são fundamentais à reforma dos órgãos públicos que visam durar institucionalmente. São eles: (i) a orientação para a sociedade; (ii) as dimensões internas que reúnem as práticas de gestão; e (iii) os pilares de sustentação do modelo.

Nos últimos anos, a importância do engajamento das Partes Interessadas tornou-se mais evidente para as organizações públicas através do estabelecimento de um diálogo com grupos comunitários e interesses empresariais para alcançar reformas políticas e melhor prestação de serviços.

O envolvimento mais próximo de uma variedade de interessados em alcançar resultados públicos depende de duas abordagens: grupos e redes políticas e participação da pública. A primeira reúne grupos políticos separados, mas

Materialidade Hospital “DS”





Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável: ASG + P

Marcos Felipe Magalhães



Matriz de Materialidade²¹

A materialidade, ou relevância, é essencial para o planejamento estratégico das organizações e é um item obrigatório dos relatórios de sustentabilidade (padrão GRI e outros), na medida em que deve indicar quais são os temas necessários para que as Partes Interessadas opinem e possam tirar conclusões sobre o desempenho ambiental, social, econômico e das pessoas na organização em questão. Elaborar os mapas de materialidade com precisão é um desafio constante, que exige iniciativas de engajamento com os públicos de relacionamento ao longo de toda a cadeia produtiva. Para a elaboração desses mapas e construção de uma estratégia de negócio, a organização deve manter um painel representativo (qualidade amostral) das Partes Interessadas com o objetivo de melhorar continuamente a gestão do desenvolvimento sustentável.

Divididos em grupos de discussão, os participantes compartilham com a Governança os desafios para a gestão social, ambiental e econômica, e a percepção sobre as ações desenvolvidas no período, para aperfeiçoar a prática da sustentabilidade em toda a cadeia de valor.

Tais reuniões, que devem contar com a participação da Sociedade Civil, de colaboradores e especialistas internos, clientes, instituições financeiras e fornecedores, geraram um documento de posicionamento de negócios que pode ser trabalhado internamente pela empresa, avaliando-se princípios de GRI e AA1000, como materialidade, inclusão das Partes Interessadas, contextualização dos temas, equilíbrio, comparabilidade, clareza dos posicionamentos e confiabilidade.

Esse painel representativo, indicado pelas áreas de maior relacionamento com os mercados (comercial, de suprimentos, financeiro, de relacionamento com acionistas e de sustentabilidade), devem representar o principal universo de relações da empresa.

Cada grupo deve avaliar se o Relatório de Sustentabilidade a ser gerado atenderia às expectativas quanto ao conteúdo e apresentação da estratégia de gestão, avaliando como a sustentabilidade está presente nas ações e nos projetos da companhia

[Expandir](#) | [Reduzir](#)

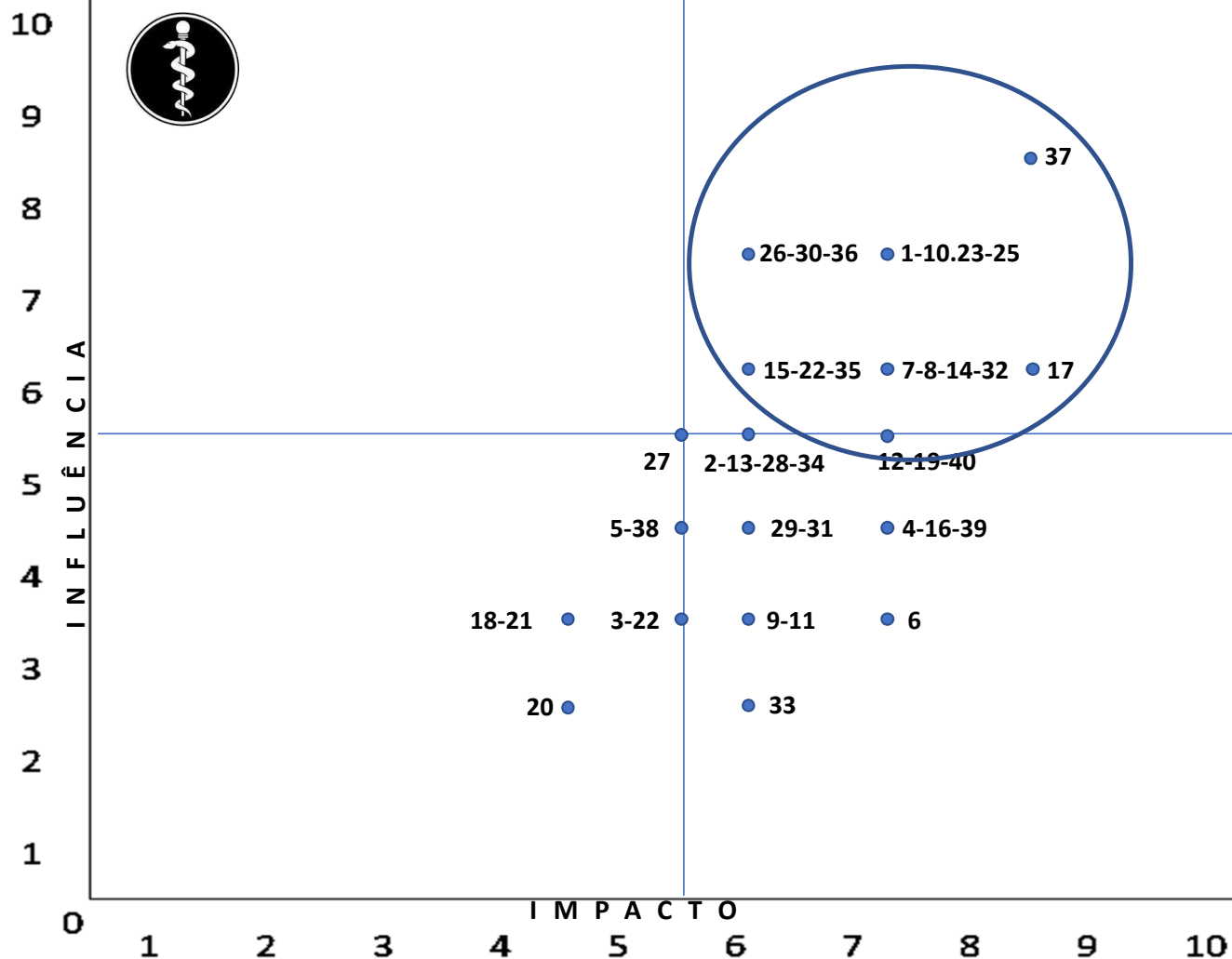
- | | |
|--|-----|
| ✓ 9. Valorizando as Partes Interessadas | 159 |
| ✓ 10. Gestão de Projetos e Partes Interessadas | 197 |
| ✓ 11. Redes Sociais de Partes Interessadas | 211 |
| ✓ 12. Comunicação Holística com as Partes Interessadas | 229 |



Princípio da materialidade



AMBIENTE		SOCIEDADE		GOVERNANÇA		PESSOAS	
A1	Desempenho ambiental no consumo de insumos	S1	Comportamento ético e mecanismos anticorrupção Ética, integridade e transparência	G1	Criação de valor e desempenho econômico	P1	Fornecedores
A2	Eficiência no uso de energia	S2		G2	Performance econômica	P2	
A3	Impactos das mudanças climáticas na saúde humana e infraestrutura	S3	Acesso a serviços de saúde	G3	Saúde, segurança, eficiência e cuidado na relação com paciente Gestão da cadeia de abastecimento Privacidade do cliente LGPD	P3	Treinamento e educação Qualificação, treinamento e desenvolvimento de profissionais de saúde
A4	Gestão de resíduos em serviços de saúde.	S4		G4	Humanização da gestão hospitalar Pesquisa e desenvolvimento em ciência e tecnologia da saúde	P4	Saúde, segurança e bem-estar dos funcionários



A - AMBIENTE

- 13 - Materiais
- 14 - Energia
- 15 - Água
- 16 - Emissões de CO2
- 17 - Efluentes e resíduos
- 18 - Biodiversidade
- 19 - Impacto Ambiental dos Serviços
- 22 - Mudanças Climáticas

S - SOCIEDADE

- 03 - Impactos econômicos indiretos
- 10 - Integridade e Risco
- 20 - Transporte
- 21 - Comida
- 30 - Diversidade e Igualdade de Oportunidades
- 31 - Trabalho infantil ou análogo ao escravo
- 32 - Ações voltadas para a comunidade
- 33 - Concorrência desleal
- 34 - Políticas de Saúde Pública
- 36 - Responsabilidade Social

G - GOVERNANÇA

- 01 - Desempenho Econômico
- 02 - Presença no mercado
- 04 - Cadeia de Suprimentos
- 05 - Modelo de Pagamento
- 07 - Inovação
- 09 - Saúde Baseada em Valor / VBHC
- 11 - Segurança da Informação
- 12 - Excelência Operacional
- 29 - Índice de engajamento/clima
- 35 - Prevenção de Doenças
- 37 - **Experiência do Paciente**
- 38 - Comunicação e marketing
- 39 - Humanização
- 40 - Privacidade do Paciente

P - PESSOAS

- 06 - Relações com prestadores - cuidados saúde
- 08 - Pesquisa e Ensino
- 23 - Atração e Retenção
- 24 - Relações Trabalhistas
- 25 - Saúde e segurança ocupacional
- 26 - Treinamento e Desenvolvimento
- 27 - Diversidade e Inclusão
- 28 - Plano de Carreira - Colaboradores

AMBIENTE		SOCIEDADE		ORGANIZAÇÃO		INDIVÍDUOS	
A1	Cuidados com o meio ambiente	S1	Preservar a ética e os Valores da Sociedade	G1	Excelência na segurança e na qualidade de saúde do paciente	P1	Qualificar a cadeia de valor
A2	Eficiência no uso de energia	S2	Promover o desenvolvimento humano	G2	Buscar sustentabilidade econômico-financeira	P2	Promover a participação e compartilhar os êxitos
A3	Impactos das mudanças climáticas na saúde humana e infraestrutura	S3	Cumprir as responsabilidades sociais	G3	Cuidar da experiência do paciente e dos desfechos clínicos	P3	Incentivar a capacitação e desenvolvimento pessoal
A4	Gestão de resíduos em serviços de saúde.	S4	Contribuir para o desenvolvimento econômico	G4	Obter reconhecimento e reputação, e tornar-se referência na especialidade	P4	Assegurar a qualidade de vida no trabalho
Processos e protocolos		Capacitação técnica e cultura		Tecnologia e inovação		Atendimento humanizado	
Alinhamento na cadeia de valor		PARCERIAS		MERCADO		CONHECIMENTO	
PROCESSOS		PESSOAS		TECNOLOGIA		EMPREENDEDORISMO	
INOVAÇÃO							



	Ambiente	Sociedade	Governança	Pessoas
Resultados	Promover os cuidados com o meio ambiente Programas de reciclagem e coleta seletiva de resíduos	Preservar a ética e os Valores da Sociedade Cumprir as responsabilidades sociais e atenção ao IDH	Excelência na segurança e na qualidade de saúde do paciente Buscar sustentabilidade econômico-financeira Cuidar da experiência do paciente e dos desfechos clínicos	Incentivar a capacitação e desenvolvimento pessoal Qualificar a cadeia de valor Assegurar a qualidade de vida no trabalho
Mercado	Construir relacionamentos duradouros com os clientes, famílias e beneficiários Garantir a satisfação dos clientes e resultados em qualidade de vida, e serviços da rede, qualidade da assistência de saúde e serviços complementares Garantir a existência de programas de assistência a pacientes em condições crônicas e de situações de risco			
Processos	Processos internos		Parcerias	
	Otimizar o gerenciamento de utilização Garantir o acompanhamento da qualidade dos serviços e a correção dos procedimentos adotados pelos prestadores de serviço Desempenho operacional e a prontidão para situações extraordinárias		Dimensionar a rede de especialistas para garantir o atendimento aos segurados. Aumentar a suficiência, disponibilidade e capilaridade da rede Gerar espaços de colaboração para o aprendizado recíproco	
Aprendizado	Pessoas		Tecnologia	
	Avaliação e capacitação constante da equipe médica em relação aos programas de prevenção de saúde dos segurados. Desenvolver as lideranças, capacitar as pessoas e otimizar as competências das equipes de saúde e de gestão		Aumentar a base de conhecimento e tecnologias para atualização de tratamentos Desenvolver soluções inovadoras para patologias específicas Desenvolver soluções integradas de TI para a Saúde suplementar	

Permite a rastreabilidade das Partes Interessadas no Mapa Estratégico



MANUAL DE SOBREVIVÊNCIA

	Compromissos com o Ambiente	Compromissos com a Sociedade	Compromissos com a Governança	Compromissos com as Pessoas
Mensagem do Presidente				
Sobre o relatório				
Quem somos				
Nossa estratégia				
Estrutura de governança				
Gestão de Desenvolvimento Sustentável				
Pacto Global e ODS				
Gestão de Riscos				
Estrutura Integrada de Gestão				
Índices GRI e SASB				
	 A1 – Ecossistema A2 – Energia A3 – Clima A4 – Consumo consciente	 S1 – Ética e Compliance S2 – Direitos humanos S3 – Desenvolvimento humano S4 – Desenvolvimento econômico	 G1 – Valor e Propósito G2 – Resultados econômicos G3 – Resultados operacionais G4 – Reputação e reconhecimento	 P1 – Prosperidade e renda P2 – Participação e pertencimento P3 – Desenvolvimento pessoal P4 – Qualidade de vida no trabalho



Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável: ASG + P

Marcos Felipe Magalhães



[Expandir](#) | [Reduzir](#)

✓ Perspectiva PPTMP – Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado, Parcerias 287

✓ Mapas Estratégicos 291

Relatórios de Sustentabilidade 295

Referências 298

Relatórios de Sustentabilidade

A apresentação do Plano Estratégico às Partes Interessadas deve ser feita por meio dos Relatórios de Sustentabilidade, contendo o Mapa de Hierarquia das Partes, o Mapa de Materialidade e todo o desdobramento dos indicadores referentes aos objetivos.

O Relatório de Sustentabilidade Empresarial, Balanço Social Corporativo, Relatório Social e/ou Relatório Social-Ambiental é baseado em um relato detalhado que deve trazer um conjunto de informações, os princípios e as ações da organização incorporando os indicadores dos modelos propostos pelo GRI, ODS, WEF, ISE B3, Dow Jones etc., sugerindo um detalhamento maior do contexto das tomadas de decisão em relação aos problemas encontrados e aos resultados de suas metas comprometidas.

Ele também deve demonstrar as atividades de uma organização com o objetivo de dar transparência à sua gestão e, especialmente, seus compromissos assumidos com as Partes Interessadas nas questões ambientais, sociais, de governança e das pessoas, apresentando os resultados de suas metas comprometidas, visando à transparência de suas ações no exercício em questão, além de trazer informações qualitativas e quantitativas de externalidades, internalidades e adicionalidades nas dimensões Ambiente, Sociedade, Governança e Pessoas em todos os 16 quadrantes da Matriz do Desenvolvimento Sustentável.

Portanto, deve cumprir dois grandes objetivos: ser uma ferramenta de gestão e de diálogo com as Partes Interessadas, para construir e refinar continuamente seu engajamento, além de ser visto como um instrumento de revelação das suas responsabilidades ambientais, sociais, empresariais e com as pessoas.

Feitas essas considerações, não existe um formulário padrão para a produção de tais relatórios, mas o roteiro sugerido deve ser alinhado com os indicadores apontados no desdobramento do Mapa do Estratégico (*scorecard*) e estar alinhado com os temas propostos nas dimensões da Matriz do Desenvolvimento Sustentável.

Desse modo, a seguir apresenta-se uma sugestão de roteiro para o Relatório de Sustentabilidade.



296



[Voltar para a página](#)



Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável: ASG + P

Marcos Felipe Magalhães

Expandir tudo | Recolher tudo

- 9. Valorizando as Partes Interessadas 159
- 10. Gestão de Projetos e Partes Interessadas 197
- 11. Redes Sociais de Partes Interessadas 211
- 12. Comunicação Holística com as Partes Interessadas 229
- 13. Gestão de Relacionamentos com as Partes Interessadas 245
- 14. Negócios Conscientes Satisfazem as Partes Interessadas 258

(Figura 6.11).

O Centro de Liderança Pública (CLP) é uma organização suprapartidária que busca engajar a sociedade e desenvolver líderes públicos para enfrentar os problemas mais urgentes do Brasil. Há 12 anos, trabalha por um Estado Democrático de Direito de fato, que seja mais eficiente no uso de seus recursos e com respeito à coisa pública.²¹

A Matriz do Desenvolvimento Sustentável permite um alinhamento estratégico dos indicadores de competitividade avaliados no ranking à visão do desenvolvimento sustentável dos 65 indicadores do CLP (ver Quadro 6.7), abrangendo de forma comparativa os pilares de: Sustentabilidade Fiscal, Funcionamento da Máquina Pública, Meio Ambiente, Acesso à Saúde, Qualidade da Saúde, Acesso à Educação, Qualidade da Educação, Segurança, Saneamento, Inserção Econômica, Inovação e Dinamismo Econômico, Capital Humano e Telecomunicações.²²



Figura 6.11 Alocação dos ODS na Matriz do Desenvolvimento Sustentável.

Quadro 6.7 Alocação dos indicadores do CLP – Centro de Liderança Pública na Matriz do Desenvolvimento Sustentável

Cobertura do abastecimento de água

...principais. E a resposta está no desdobramento dos quatro pilares na Matriz do Desenvolvimento Sustentável (a ser...

Necessidade de explorar ligações entre pilares, e os desafios em relatar o conjunto de métricas...

6. Matriz do Desenvolvimento Sustentável – Ambiente,...

...internas que reúnem as práticas de gestão; e (iii) os pilares de sustentação do modelo.

...Quadro 6.7), abrangendo de forma comparativa os pilares de: Sustentabilidade Fiscal, Funcionamento da Máquina...

7. Responsabilidade com o Ambiente, a Sociedade, a...

...uma empresa, e os seus compromissos servem como pilares para a cultura corporativa e fornecem aos funcionários,...

...grupo de Partes Interessadas,

**Sustentabilidade
Ambiental**

**Responsabilidade
Social**

**Governança
Consciente**

**Humanização do
Trabalho**

AMBIENTE		SOCIEDADE		GOVERNANÇA		PESSOAS	
A1		S1	Fraud & Unnecessary Procedures	G1		P1	
A2	Energy Management	S2		G2	Pricing & Billing Transparency	p2	Employee Recruitment, Development & Retention
A3	Climate Change Impacts on Human Health & Infrastructure	S3	Access for Low-Income Patients	G3	Patient Privacy & Electronic Health Records Quality of Care & Patient Satisfaction	p3	Employee Recruitment, Development & Retention
A4	Waste Management Management of Controlled Substances	S4		G4	Patient Privacy & Electronic Health Records Quality of Care & Patient Satisfaction	P4	Employee Health & Safety



**SASB
STANDARDS**

Now part of IFRS Foundation

HEALTH CARE DELIVERY
Sustainability Accounting Standard



Estratégias para o
Desenvolvimento
Sustentável: ASG + P
Marcos Felipe Magalhães



[Expandir](#) | [Reduzir](#)



15. Excelência Competitiva
Orientada para as Partes
Interessadas 267

Excelência Competitiva 267

IDEAR – Planejamento
Estratégico Orientado para
as Partes Interessadas 269

Mapa 1 – CONSTRUTO 272



[Voltar para a página](#)



267

/ 3



Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável: ASG + P

Marcos Felipe Magalhães



[Expandir](#) | [Reduzir](#)

- ✓ Perspectiva PPTMP – Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado, Parcerias 287
- ✓ Mapas Estratégicos 291
- Relatórios de Sustentabilidade 295
- Referências 298

Processos

qualidade total; sistemas de automação empresarial; infraestrutura de TI (processamento, desenvolvimento e suporte); programas de meio ambiente; processos de governança corporativa.

Pessoas

Processos internos de gestão de pessoas; treinamento e desenvolvimento; clima organizacional; equipe de gestores; equipe de operadores e colaboradores; estruturas organizacionais; redes internas de relacionamento.

Tecnologia

Engenharia e *design*; domínio de tecnologia; P&D; patentes; prêmios e reconhecimentos; publicações; laboratórios; infraestrutura de ciência e tecnologia; tecnologia industrial básica (TIB); recursos tecnológicos de apoio.

Mercado

Produtos e serviços; soluções e experiências; marca (familiaridade, identificação etc.); reputação, prestígio e reconhecimento pelo mercado; cobertura e qualidade da distribuição; clientes (fidelidade e longevidade das relações); intimidade com clientes e consumidores; comunicação interna e externa (*trade* e clientes); sistemas de informação de mercado.

Fornecedores; redes de *Original Equipment Manufacturer* (OEM), processadores, montadores,

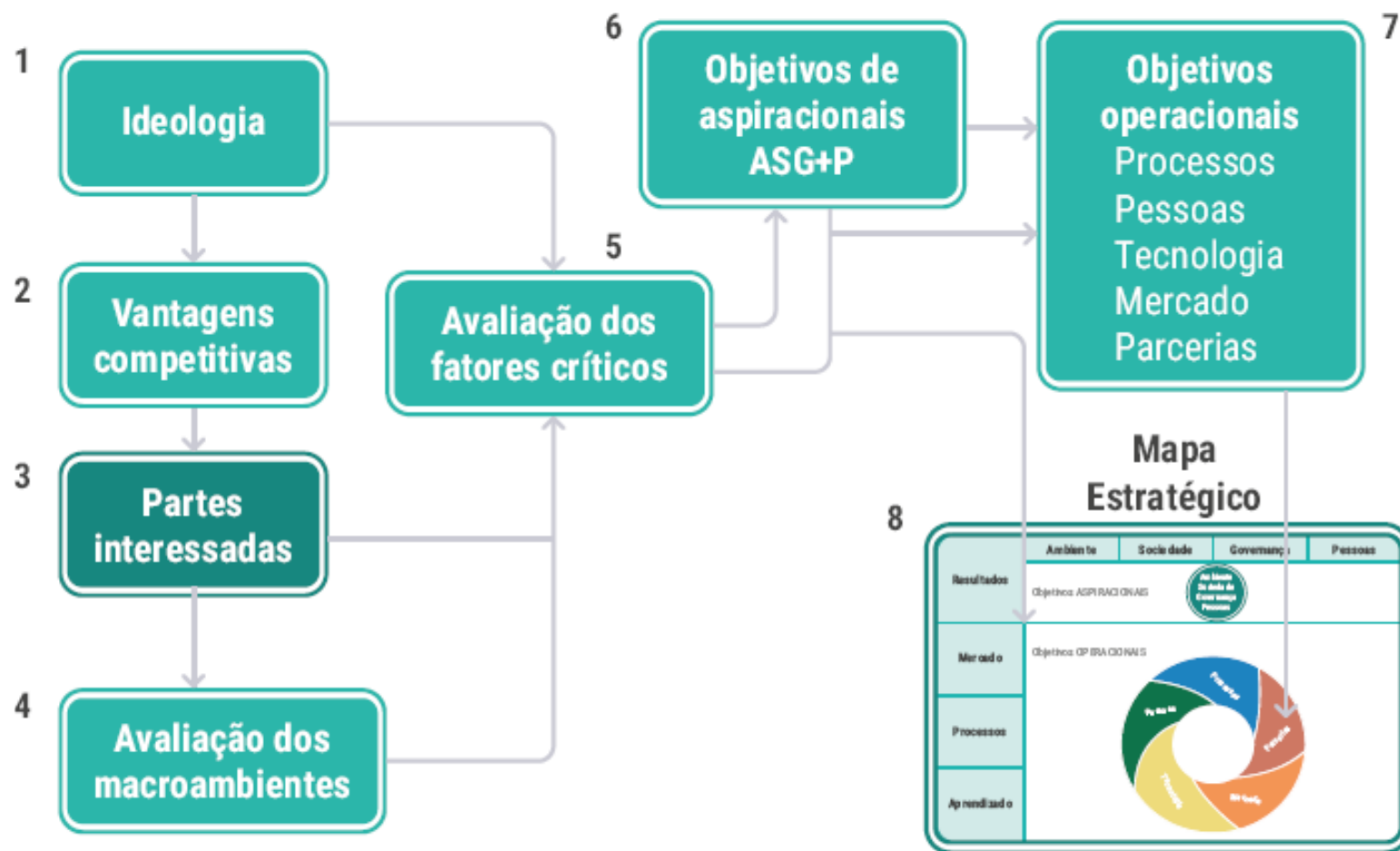


Figura 15.3 Modelo IDEAR de planejamento estratégico.
Fonte: Magalhães (2012).6

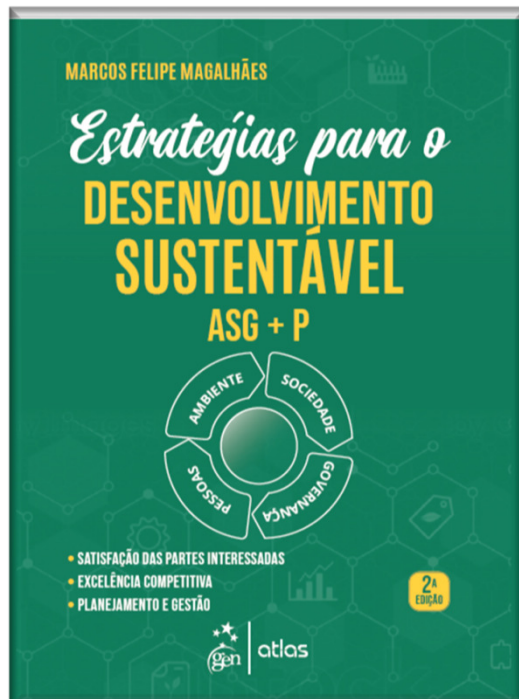
Disponível exclusivamente
em e-book



Compartilhe esta
ideia

MAGALHÃES, Marcos Felipe; *Estratégias para o desenvolvimento sustentável : ASG+P Atlas, 2023.*

Acesse <https://bit.ly/estrategias-desenvolvimento-sustentavel> onde você encontrará a sinopse, sumário e amostra do livro.



Prof. Marcos Felipe Magalhães, DSc

mfelipe@institutosoi.com.br

<https://www.linkedin.com/in/marcosfelipemagalhaes>