Governança corporativa e sustentabilidade em saúde

Eduardo Rosa Pedreira

Como citar este material:

PEDREIRA, Eduardo Rosa. Governança corporativa e sustentabilidade em saúde. Rio de Janeiro: FGV, 2025.

Todos os direitos reservados. Textos, vídeos, sons, imagens, gráficos e demais componentes deste material são protegidos por direitos autorais e outros direitos de propriedade intelectual, de forma que é proibida a reprodução no todo ou em parte, sem a devida autorização.

Sumário

[1. Programa da disciplina 5](#_Toc209524109)

[1.1 Ementa 5](#_Toc209524110)

[1.2 Carga horária total 5](#_Toc209524111)

[1.3 Objetivos 5](#_Toc209524112)

[1.3.1 Objetivos Gerais 5](#_Toc209524113)

[1.3.2 Objetivos Específicos 5](#_Toc209524114)

[1.4 Conteúdo programático 6](#_Toc209524115)

[1.5 Metodologia 6](#_Toc209524116)

[1.6 Critérios de avaliação 6](#_Toc209524117)

[1.7 Bibliografia recomendada 7](#_Toc209524118)

[2. TEXTO PARA ESTUDO 8](#_Toc209524119)

[3. Introdução 9](#_Toc209524120)

[4. A Evolução Histórica do Capitalismo: Das Origens Comerciais ao Capitalismo do Stakeholder 10](#_Toc209524121)

[4.1 Capitalismo 1.0: As Fundações Comerciais (Séculos XVI-XVII) 10](#_Toc209524122)

[4.2 Capitalismo 2.0: A Revolução Industrial (Séculos XVIII-XIX) 10](#_Toc209524123)

[4.3 Capitalismo 3.0: A Era do Stockholder (Século XX) 10](#_Toc209524124)

[4.4 Capitalismo 4.0: O Capitalismo do Stakeholder (Século XXI) 11](#_Toc209524125)

[5. Fundamentação Teórica do ESG e a Gestão de Stakeholders 12](#_Toc209524126)

[5.1 Conceituação e Evolução do ESG 12](#_Toc209524127)

[5.2 Teoria dos Stakeholders: Fundamentos e Aplicações 12](#_Toc209524128)

[5.3 Da Sustentabilidade ao ESG: Evolução Conceitual e Prática 13](#_Toc209524129)

[6. Valores Éticos e Governança Corporativa: Construindo Caráter Organizacional 14](#_Toc209524130)

[6.1 A Distinção entre Valores Neutros e Valores Éticos 14](#_Toc209524131)

[6.2 Honestidade como Valor Fundamental 14](#_Toc209524132)

[6.3 Valores como Fundamento Estratégico 14](#_Toc209524133)

[7. ESG no Contexto Brasileiro: Evidências do Setor Hospitalar 16](#_Toc209524134)

[7.1 O Setor Hospitalar como Laboratório ESG 16](#_Toc209524135)

[7.2 Parcerias e Colaborações: Resposta Coletiva aos Desafios Climáticos 16](#_Toc209524136)

[7.3 Inovação e Tecnologia para Mitigação de Impactos Ambientais 17](#_Toc209524137)

[7.4 Práticas Sustentáveis Integradas às Operações 17](#_Toc209524138)

[7.5 Governança e Gestão Integrada de ESG 17](#_Toc209524139)

[8. Desafios das Mudanças Climáticas e Impactos na Saúde 18](#_Toc209524140)

[8.1 A Emergência Climática como Desafio Sistêmico 18](#_Toc209524141)

[8.2 Impactos na Saúde Humana e Demandas sobre o Sistema de Saúde 18](#_Toc209524142)

[8.3 O Setor de Saúde como Emissor e Mitigador 19](#_Toc209524143)

[9. Perspectivas Futuras e Transformações Emergentes 20](#_Toc209524144)

[9.1 A Institucionalização do ESG: Regulamentação e Padrões Globais 20](#_Toc209524145)

[9.2 Inovações Tecnológicas e Transformação Digital 20](#_Toc209524146)

[9.3 Economia Circular e Modelos de Negócio Regenerativos 20](#_Toc209524147)

[9.4 Financiamento Sustentável e Métricas de Impacto 21](#_Toc209524148)

[9.5 Resiliência Organizacional e Adaptação Climática 21](#_Toc209524149)

[10. Considerações Finais 22](#_Toc209524150)

[11. Referências 24](#_Toc209524151)

[Professor 25](#_Toc209524152)

[Eduardo Rosa Pedreira 25](#_Toc209524153)

# 1. Programa da disciplina

## 1.1 Ementa

Conceituação do Capitalismo 4.0 - O Capitalismo do Stakeholder e gestão voltada para os Stakeholders como fundamento do ESG. Cinco pilares do ESG: valores éticos universalizáveis como fundamentos do ESG (igualdade, equidade, respeito, honestidade e liberdade), o E do ESG - a relação do negócio com o planeta e estratégias de descarbonização, o S do ESG - a relação do negócio com as pessoas e investimento social privado, o G do ESG - a relação do negócio com os investidores, o outro lado do ESG - pessoas C.H.A.V.E para liderança sustentável e ação integrada.

## 1.2 Carga horária total

24 horas-aula.

## 1.3 Objetivos

## 1.3.1 Objetivos Gerais

* Compreender o ESG (Environmental, Social, Governance) como metodologia estruturada para gestão empresarial no modelo de Capitalismo 4.0, desenvolvendo competências para implementação dos três pilares em uma perspectiva de *stakeholders*.

## 1.3.2 Objetivos Específicos

Ao final do curso, o aluno deverá ser capaz de:

* Contextualizar a evolução do capitalismo até o ESG e desenvolver visão estratégica da gestão de stakeholders;
* Compreender a diferença entre valores éticos e valores neutros e analisar como valores éticos universalizáveis formam o fundamento do ESG;
* Compreender a evolução dos sistemas naturais terrestres e entender as estratégias corporativas de descarbonização;
* Distinguir os três níveis de engajamento social corporativo e analisar criticamente o debate sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI);
* Avaliar estruturas de governança corporativa na relação do negócio com os investidores;
* Construir perfil de liderança sustentável através do desenvolvimento de pessoas C.H.A.V.E para ação integrada.

## 1.4 Conteúdo programático

|  |  |
| --- | --- |
| Capitalismo 4.0 - O Capitalismo do Stakeholder | * Evolução histórica do capitalismo desde suas origens comerciais até o modelo atual * Da sustentabilidade ao ESG: diferença entre conceito/filosofia e metodologia estruturada |
| Valores - Os Fundamentos do ESG | * Distinção crucial entre valores éticos universalizáveis e valores neutros * Os cinco valores éticos fundamentais: * Desafios éticos corporativos e dilemas estratégicos |
| O E do ESG - A Relação do Negócio com o Planeta | * Evolução dos sistemas naturais terrestres: 4,6 bilhões de anos de autorregulação * § Transição do Homo sapiens para o Homo economicus nos últimos 250 anos * § Como o modelo econômico desestabilizou sistemas milenares culminando no Antropoceno * § Estratégias corporativas de descarbonização e tecnologias disruptivas * § Papel integrado de governos, empresas e sociedade na construção de um futuro sustentável |
| O S do ESG - A Relação do Negócio com as Pessoas | * Três níveis de engajamento social corporativo:) * § Novas obrigações legais brasileiras em saúde mental corporativa * § Implicações estratégicas para navegação dos desafios sociais contemporâneos |
| O G do ESG - A Relação do Negócio com os Investidores | * Estruturas de governança corporativa voltadas para stakeholders * Transparência, prestação de contas e gestão de riscos * Alinhamento entre objetivos organizacionais e expectativas dos investidores * Frameworks de reporte e métricas de governança sustentável |

## 1.5 Metodologia

* Aula expositiva de conceitos básicos;
* Dinâmica de grupos para discussão de casos;
* Atividades lúdicas (jogos);
* Produção de artigo e case.

## 1.6 Critérios de avaliação

**1. Artigo sobre documentário**

**Na Rota do Dinheiro Sujo é uma** série documental da Netflix que em sua **primeira temporada** tem um episódio chamado **Remédio Amargo** (sobre uma empresa de saúde chamada Valeant). Você deve assisti-lo e depois fazer uma livre redação sobre sua percepção do *case* em no mínimo uma página, abordando aspectos de ética. Deve ser entregue no eclass dentro do prazo combinado em sala. **Vale 1,00** da sua nota.

**2. Leitura e resumo do capítulo**

Do livro Gestão de Clínicas, Hospitais e Indústria da Saúde, 3ª edição. O resumo do capítulo deve responder a três perguntas: (a) quais as ideias-chave do capítulo? (b) O que mais chamou sua atenção? (c) Que lições práticas você leva para sua vida profissional? Vale **2,00** de sua nota.

**3. Prova**

Tendo entre cinco e seis questões que privilegiam uma combinação entre conhecimento conceitual dos conteúdos tratados em sala e sua aplicação prática. **Vale 7,00** da sua nota.

## 1.7 Bibliografia recomendada

**CRUZ, Augusto.** Introdução ao ESG: meio ambiente, social e governança corporativa. 2. ed. São Paulo: Scortecci Editora, 2022. 160 p.

**MARTINS NETO, Carlos.** ESG, interesse social e responsabilidade dos administradores de companhia. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2023.

**NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS:** Integrando governança, gestão ambiental e responsabilidade social. São Paulo: Saint Paul Editora, 2024.

**PORTUGAL GOUVÊA, Carlos.** A estrutura da governança corporativa. São Paulo: Quartier Latin, 2022.

**VOLTOLINI, Ricardo.** Vamos falar de ESG?: provocações de um pioneiro em sustentabilidade empresarial. São Paulo: Senac São Paulo, 2022.

**ZENKNER, Marcelo; GALINDO, Fábio; KIM, Yoon Jung.** Fundamentos do ESG. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2023.

# 2. TEXTO PARA ESTUDO

**ESG e Governança Corporativa: Da Evolução do Capitalismo à Gestão Sustentável de Stakeholders**

**Resumo**

Este texto analisa a evolução do capitalismo desde suas origens comerciais até o atual modelo de capitalismo do stakeholder, contextualizando a emergência da agenda ESG (Environmental, Social and Governance) como resposta às demandas do século XXI. Por meio de fundamentação teórica sólida e análise de casos práticos do setor hospitalar brasileiro, examina-se como as organizações têm integrado aspectos ambientais, sociais e de governança em suas estratégias corporativas. O estudo demonstra que a transição do foco exclusivo nos acionistas para a inclusão de múltiplos stakeholders representa uma transformação paradigmática na gestão empresarial, exigindo novas competências e abordagens sistêmicas para enfrentar os desafios da sustentabilidade e das mudanças climáticas.

**Palavras-chave:** ESG; Governança Corporativa; Stakeholders; Sustentabilidade; Capitalismo.

# 3. Introdução

O século XXI tem sido marcado por transformações profundas na forma como as organizações concebem seu papel na sociedade e sua responsabilidade perante diferentes grupos de interesse. A emergência da agenda ESG (Environmental, Social and Governance) representa mais do que uma tendência passageira; constitui uma reformulação fundamental dos princípios que orientam a gestão empresarial contemporânea.

Esta transformação não ocorreu no vácuo histórico. Ela é resultado de uma evolução secular do próprio capitalismo, que transitou de um modelo puramente comercial nos séculos XVI e XVII para formas cada vez mais complexas de organização econômica e social. O que observamos hoje é o que pode ser denominado como Capitalismo 4.0, caracterizado pela incorporação sistemática das preocupações ambientais, sociais e de governança nas decisões estratégicas das organizações.

A relevância desta discussão torna-se ainda mais evidente quando consideramos os desafios contemporâneos que a humanidade enfrenta. As mudanças climáticas, a desigualdade social crescente, a degradação ambiental e as crises de confiança nas instituições demandam respostas coordenadas que transcendem as fronteiras tradicionais entre o público e o privado, entre o econômico e o social.

Neste contexto, a gestão de stakeholders emerge como competência central para as organizações do século XXI. Diferentemente do modelo tradicional focado exclusivamente na maximização do valor para o acionista, o novo paradigma reconhece que o sucesso empresarial sustentável depende da capacidade de criar valor para todos os grupos que são afetados pelas operações da empresa.

Este capítulo propõe-se a examinar essa transformação de forma sistemática, combinando análise teórica com evidências empíricas extraídas de cases reais do setor hospitalar brasileiro. A escolha deste setor não é casual: os hospitais representam organizações complexas que lidam simultaneamente com questões ambientais (consumo de recursos, geração de resíduos), sociais (saúde pública, bem-estar comunitário) e de governança (transparência, ética, compliance), oferecendo um laboratório privilegiado para a compreensão da aplicação prática dos princípios ESG.

# 4. A Evolução Histórica do Capitalismo: Das Origens Comerciais ao Capitalismo do Stakeholder

## 4.1 Capitalismo 1.0: As Fundações Comerciais (Séculos XVI-XVII)

O capitalismo comercial dos séculos XVI e XVII estabeleceu as bases do que conhecemos hoje como sistema capitalista. Caracterizado pela primazia do comércio internacional, pela acumulação de capital mercantil e pelo surgimento das primeiras corporações comerciais, este período lançou os alicerces de uma economia de mercado que se expandiria globalmente nos séculos seguintes.

Durante esta fase inicial, as preocupações organizacionais limitavam-se essencialmente à geração de lucro através do comércio. As questões ambientais e sociais, quando consideradas, eram tratadas como externalidades ou custos operacionais inevitáveis. A responsabilidade das empresas definia-se primordialmente em termos de obrigações contratuais com investidores e credores.

## 4.2 Capitalismo 2.0: A Revolução Industrial (Séculos XVIII-XIX)

A Revolução Industrial trouxe uma transformação qualitativa na organização da produção e, consequentemente, na natureza das empresas. O foco deslocou-se do comércio para a produção em massa, com o surgimento das primeiras fábricas modernas e a consolidação do trabalho assalariado.

Esta fase caracterizou-se pela busca incessante da eficiência produtiva e da redução de custos. As inovações tecnológicas permitiram aumentos exponenciais na capacidade produtiva, mas também trouxeram novos desafios sociais e ambientais. As condições de trabalho nas fábricas, a poluição industrial e os impactos sociais da urbanização acelerada começaram a evidenciar as limitações de um modelo focado exclusivamente na maximização da produção.

## 4.3 Capitalismo 3.0: A Era do Stockholder (Século XX)

O século XX consolidou o que Milton Friedman (1970) articulou como a doutrina fundamental do capitalismo moderno: "A única responsabilidade social que uma empresa tem é maximizar o retorno para o acionista, respeitando as regras legais e os costumes éticos". Esta perspectiva, que dominou o pensamento empresarial por décadas, estabelecia uma separação clara entre as responsabilidades econômicas e sociais das organizações.

O modelo do stockholder trouxe importantes contribuições para o desenvolvimento econômico global, promovendo eficiência na alocação de recursos e incentivando a inovação através da competição. No entanto, as limitações desta abordagem tornaram-se progressivamente evidentes com o agravamento de problemas ambientais globais, o aumento das desigualdades sociais e a crescente demanda por transparência e responsabilização corporativa.

## 4.4 Capitalismo 4.0: O Capitalismo do Stakeholder (Século XXI)

A transição para o Capitalismo 4.0 representa uma mudança paradigmática na compreensão do papel das empresas na sociedade. Esta transformação foi impulsionada pela convergência de múltiplos fatores: a crescente consciência sobre as mudanças climáticas, as demandas por maior responsabilidade social corporativa, a pressão de investidores por critérios ESG e a própria evolução das expectativas sociais em relação ao setor privado.

R. Edward Freeman (1984), em sua obra seminal sobre teoria dos stakeholders, argumentou que "as empresas devem considerar os interesses de todos que são afetados por suas ações". Esta perspectiva reconhece que o sucesso empresarial de longo prazo depende não apenas da satisfação dos acionistas, mas da capacidade de criar valor para todos os grupos de interesse relevantes.

O conceito de Triple Bottom Line, desenvolvido por John Elkington, complementa esta visão ao propor que "o valor de uma empresa não pode ser medido apenas por seu aspecto econômico". Esta abordagem incorpora sistematicamente as dimensões ambiental (Planet), social (People) e econômica (Profit) na avaliação do desempenho organizacional.

# 5. Fundamentação Teórica do ESG e a Gestão de Stakeholders

## 5.1 Conceituação e Evolução do ESG

A sigla ESG (Environmental, Social and Governance) representa um framework abrangente para avaliação da sustentabilidade e do impacto social das organizações. Diferentemente de conceitos anteriores como responsabilidade social corporativa, o ESG propõe uma integração sistemática de critérios ambientais, sociais e de governança nos processos decisórios e na estratégia empresarial.

A dimensão Environmental (Ambiental) engloba questões relacionadas ao impacto das operações empresariais no meio ambiente, incluindo emissões de gases de efeito estufa, uso eficiente de recursos naturais, gestão de resíduos e proteção da biodiversidade. Esta dimensão tornou-se particularmente relevante no contexto das mudanças climáticas e da crescente escassez de recursos naturais.

A dimensão Social refere-se ao impacto das organizações nas comunidades onde operam, incluindo questões como direitos humanos, condições de trabalho, diversidade e inclusão, segurança dos produtos e serviços, e contribuição para o desenvolvimento comunitário. Esta dimensão reconhece que as empresas são atores sociais importantes e têm responsabilidades que transcendem a geração de lucros.

A dimensão Governance (Governança) aborda questões relacionadas à liderança, estrutura organizacional, transparência, ética empresarial, gestão de riscos e relacionamento com stakeholders. Esta dimensão é fundamental para assegurar que as práticas ESG sejam efetivamente implementadas e monitoradas.

## 5.2 Teoria dos Stakeholders: Fundamentos e Aplicações

A teoria dos stakeholders, desenvolvida por R. Edward Freeman na década de 1980, fornece o arcabouço conceitual fundamental para a compreensão da gestão ESG. Segundo esta teoria, os stakeholders são definidos como "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos organizacionais".

A identificação e classificação dos stakeholders constituem etapas fundamentais na implementação de estratégias ESG eficazes. A matriz de poder e interesse, amplamente utilizada na gestão de stakeholders, classifica os diferentes grupos em quatro categorias:

1. **Alto Poder e Alto Interesse (Gerenciar)**: Stakeholders que possuem tanto capacidade de influência quanto interesse direto nos resultados organizacionais. Requerem engajamento ativo e gestão cuidadosa.
2. **Alto Poder e Baixo Interesse (Satisfazer)**: Grupos com capacidade de influência significativa, mas interesse limitado. Devem ser satisfeitos para evitar que se tornem adversários.
3. **Baixo Poder e Alto Interesse (Informar)**: Stakeholders com interesse elevado mas capacidade limitada de influência. Devem ser mantidos informados e podem ser importantes aliados.
4. **Baixo Poder e Baixo Interesse (Monitorar)**: Grupos que requerem monitoramento básico, mas não demandam recursos significativos de gestão.

Esta classificação dinâmica reconhece que o poder e o interesse dos stakeholders podem variar ao longo do tempo, exigindo reavaliação periódica e adaptação das estratégias de engajamento.

## 5.3 Da Sustentabilidade ao ESG: Evolução Conceitual e Prática

A evolução conceitual da sustentabilidade para o ESG representa um refinamento na compreensão de como as organizações podem integrar efetivamente considerações ambientais, sociais e de governança em suas operações. Enquanto a sustentabilidade, conforme tradicionalmente concebida, focava principalmente em aspectos ambientais e de longo prazo, o ESG oferece um framework mais abrangente e operacionalizável.

A sustentabilidade é definida como "uma maneira de gerir um negócio economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável". O ESG, por sua vez, é conceituado como "uma maneira de gerir um negócio em que as decisões levam em conta critérios ambientais, sociais e de governança que gerem valor para todos os stakeholders e menor risco ao acionista".

Esta distinção é significativa porque destaca duas características fundamentais do ESG: sua orientação para a criação de valor para múltiplos stakeholders e sua função na mitigação de riscos empresariais. O ESG não se limita a ser uma abordagem altruística ou de compliance; representa uma estratégia empresarial que reconhece a interconexão entre desempenho financeiro e impacto socioambiental.

# 6. Valores Éticos e Governança Corporativa: Construindo Caráter Organizacional

## 6.1 A Distinção entre Valores Neutros e Valores Éticos

A implementação eficaz de estratégias ESG requer uma compreensão clara da distinção entre valores neutros e valores éticos na gestão organizacional. Esta distinção, embora sutil, é fundamental para a construção de uma cultura organizacional genuinamente orientada pela sustentabilidade e responsabilidade social.

Os valores neutros, quando praticados, geram competência técnica e operacional. Incluem aspectos como eficiência, produtividade, inovação e competitividade. Estes valores são essenciais para o sucesso empresarial, mas são instrumentais por natureza – servem como meios para atingir objetivos específicos.

Os valores éticos, por outro lado, quando praticados, geram caráter organizacional. Incluem princípios como honestidade, integridade, justiça, responsabilidade e transparência. Estes valores são intrínsecos e definem a identidade moral da organização, influenciando não apenas o que a empresa faz, mas como ela faz.

## 6.2 Honestidade como Valor Fundamental

A honestidade emerge como valor central na implementação de práticas ESG eficazes. Conforme definido nos materiais analisados, "a honestidade é o valor que nos qualifica a ser verdadeiro e íntegro em todas as suas ações e palavras". Esta definição estabelece dois componentes fundamentais: a dimensão da verdade (correspondência entre palavra e realidade) e a dimensão da integridade (correspondência entre valores declarados e ações efetivas).

No contexto ESG, a honestidade manifesta-se através da transparência na comunicação de impactos ambientais e sociais, da precisão na mensuração e reporte de indicadores de sustentabilidade, e da autenticidade no comprometimento com transformações organizacionais necessárias.

A honestidade envolve também "dizer a verdade mesmo quando é difícil, cumprir compromissos, reconhecer erros, não tomar o que não lhe pertence e evitar manipulações ou distorções da realidade para benefício próprio". Estes aspectos são particularmente relevantes em um contexto onde o greenwashing e outras formas de comunicação enganosa sobre práticas de sustentabilidade têm se tornado preocupações significativas.

## 6.3 Valores como Fundamento Estratégico

A análise da relação entre valores organizacionais e desempenho ESG revela que os valores funcionam não apenas como princípios orientadores, mas como fundamentos estratégicos que influenciam todos os aspectos da operação organizacional. O diagrama conceitual apresentado nos materiais de referência ilustra como os valores se situam no centro de um ecossistema organizacional que inclui produto/serviço, experiência do cliente, design organizacional e necessidades do mercado.

Esta centralidade dos valores implica que transformações genuínas em direção à sustentabilidade e responsabilidade social requerem mudanças fundamentais na cultura organizacional. Não é suficiente implementar práticas ESG como adendos às operações existentes; é necessário reorientar a organização inteira em torno de valores que priorizem a criação de valor para múltiplos stakeholders.

# 7. ESG no Contexto Brasileiro: Evidências do Setor Hospitalar

## 7.1 O Setor Hospitalar como Laboratório ESG

O setor hospitalar brasileiro oferece um contexto particularmente rico para a análise da implementação de práticas ESG. As organizações de saúde enfrentam desafios únicos que tornam a integração de considerações ambientais, sociais e de governança não apenas relevante, mas essencial para sua operação eficaz.

Os hospitais são grandes consumidores de recursos naturais, geradores significativos de resíduos e têm impacto direto na saúde e bem-estar das comunidades onde operam. Simultaneamente, são organizações altamente regulamentadas, com responsabilidades sociais claras e necessidades complexas de governança. Esta convergência de desafios torna o setor hospitalar um laboratório natural para a experimentação e refinamento de práticas ESG.

A análise dos casos apresentados no relatório da Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP) de 2024 revela a amplitude e profundidade das iniciativas ESG implementadas por hospitais brasileiros. Estas iniciativas abrangem desde parcerias e colaborações para enfrentar emergências climáticas até inovações tecnológicas para redução de impactos ambientais, passando por programas educacionais e práticas sustentáveis integradas às operações hospitalares.

## 7.2 Parcerias e Colaborações: Resposta Coletiva aos Desafios Climáticos

O relatório documenta exemplos significativos de como as organizações hospitalares brasileiras têm desenvolvido parcerias estratégicas para enfrentar os desafios decorrentes das mudanças climáticas. O caso da atuação da AACD durante as enchentes no Rio Grande do Sul em 2024 ilustra como organizações de saúde podem mobilizar recursos e competências para responder a emergências climáticas.

Durante o período analisado (maio-junho 2024), a AACD mobilizou 150 entidades para recebimento de doações, beneficiando milhares de pessoas afetadas pelas enchentes. A organização doou 54 toneladas de frango para hospitais e organizações comunitárias, além de diversos outros itens essenciais. Este caso demonstra como organizações de saúde podem atuar como articuladoras de resposta comunitária em situações de emergência climática.

Similarmente, o Hospital Israelita Albert Einstein criou o Grupo Médico Assistencial de Preparação e Resposta a Emergências e Desastres (GMA-PRED), que mobilizou 57 profissionais voluntários para atuar no Rio Grande do Sul, realizando mais de 2.000 atendimentos. Esta iniciativa ilustra como organizações de saúde podem desenvolver capacidades específicas para responder a crises climáticas, integrando preparação, resposta e recuperação em suas competências organizacionais.

## 7.3 Inovação e Tecnologia para Mitigação de Impactos Ambientais

Os casos analisados revelam investimentos significativos em tecnologias e processos inovadores para redução de impactos ambientais. O Programa de Eficiência Hídrica da Rede D'Or, implementado em múltiplas unidades hospitalares, exemplifica como inovações tecnológicas podem gerar resultados ambientais e econômicos simultâneos.

No período de junho de 2023 a maio de 2024, o programa economizou 133.073 m³ de água, quantidade suficiente para abastecer 13.307 residências pelo mesmo período. A implementação utilizou tecnologias de monitoramento remoto com inteligência artificial, demonstrando como a transformação digital pode ser direcionada para objetivos de sustentabilidade.

O Hospital Israelita Albert Einstein implementou mudanças significativas no uso de óxido nitroso (N2O), um gás anestésico com alto potencial de aquecimento global. Através de modificações no sistema de distribuição e conscientização dos profissionais, o hospital reduziu o consumo em 95%, de 514.500 litros para 24.500 litros por mês, resultando em redução de 4.114 tCO2e em emissões de gases de efeito estufa.

## 7.4 Práticas Sustentáveis Integradas às Operações

A análise dos casos revela uma tendência clara de integração de práticas sustentáveis às operações regulares dos hospitais, superando abordagens de sustentabilidade como iniciativas isoladas ou adicionais. O Hospital São Marcelino Champagnat, por exemplo, implementou um programa de compostagem que desvia 4 toneladas mensais de resíduos orgânicos de aterros sanitários, transformando-os em adubo através de parceria com empresa especializada.

O Hospital Pequeno Príncipe desenvolveu um sistema de upcycling que transforma resíduos têxteis hospitalares em produtos sociais. O programa já processou 5.216 kg de resíduos têxteis, criando 1.520 produtos que geram renda para parceiros sociais e atendem populações vulneráveis. Esta iniciativa demonstra como economias circulares podem ser desenvolvidas dentro do contexto hospitalar, criando valor social e ambiental simultaneamente.

## 7.5 Governança e Gestão Integrada de ESG

Os casos estudados evidenciam a importância de estruturas de governança adequadas para a implementação eficaz de práticas ESG. O Hospital Pequeno Príncipe criou o Índice de Saúde Ambiental, incorporado ao planejamento estratégico da organização e monitorado mensalmente pela diretoria. Este índice mede o consumo de água, energia e geração de resíduos por paciente-dia, permitindo acompanhamento sistemático do desempenho ambiental.

A BP - Beneficência Portuguesa de São Paulo estruturou uma governança de sustentabilidade específica para abordar emergências climáticas, criando uma subcomissão que se reúne mensalmente para desdobrar metas, acompanhar indicadores e elaborar planos de ação conectados ao planejamento estratégico da instituição.

# 8. Desafios das Mudanças Climáticas e Impactos na Saúde

## 8.1 A Emergência Climática como Desafio Sistêmico

Os dados apresentados no relatório da ANAHP confirmam a materialização dos riscos climáticos previamente identificados pela comunidade científica. A análise dos casos das enchentes no Rio Grande do Sul em 2024 oferece evidências concretas de como eventos climáticos extremos impactam diretamente as operações de organizações de saúde e a capacidade de prestação de serviços essenciais.

O Hospital Mãe de Deus, uma instituição de referência com 45 anos de história, foi forçado a fechar completamente suas operações pela primeira vez devido às enchentes. O hospital teve que transferir 278 pacientes em 36 horas e enfrentar desafios complexos de recuperação, incluindo tratamento de efluentes, gestão de resíduos contaminados e reconstrução de infraestrutura.

Este caso ilustra como as mudanças climáticas representam não apenas riscos ambientais abstratos, mas ameaças concretas à continuidade operacional de organizações críticas para o bem-estar social. A necessidade de desenvolver resiliência organizacional frente a eventos climáticos extremos torna-se, portanto, uma questão de responsabilidade social e não apenas de gestão de riscos.

## 8.2 Impactos na Saúde Humana e Demandas sobre o Sistema de Saúde

O relatório documenta os múltiplos canais através dos quais as mudanças climáticas impactam a saúde humana e, consequentemente, aumentam a demanda sobre os sistemas de saúde. Dados da Organização Mundial de Saúde indicam que as mudanças climáticas poderão causar 250.000 mortes adicionais por ano entre 2030 e 2050, resultantes de malária, desnutrição, diarreia e estresse térmico.

Os impactos identificados incluem:

* **Doenças transmissíveis**: Expansão de doenças transmitidas por vetores (dengue, malária, zika) para áreas antes consideradas seguras, com aumento projetado de 370% nos casos de dengue
* **Doenças respiratórias e cardiovasculares**: Deterioração da qualidade do ar devido à poluição e incêndios florestais, com impactos diretos em condições como asma e DPOC
* **Riscos térmicos**: Ondas de calor mais frequentes e intensas, causando golpes de calor, desidratação e exaustão, especialmente em populações vulneráveis
* **Saúde mental**: Ansiedade, depressão e transtorno de estresse pós-traumático decorrentes de eventos climáticos extremos
* **Segurança alimentar**: Impactos na produção agrícola causando insegurança alimentar e desnutrição

## 8.3 O Setor de Saúde como Emissor e Mitigador

Uma descoberta significativa do relatório é o reconhecimento de que o próprio setor de saúde contribui significativamente para as emissões de gases de efeito estufa. Dados do relatório "Health Care's Climate Footprint" indicam que o setor é responsável por 4,4% das emissões globais de GEE. Se o setor de saúde fosse um país, seria o 5º maior emissor mundial, comparável às emissões anuais de 514 usinas de carvão.

Esta realidade cria um paradoxo ético: organizações dedicadas à proteção e promoção da saúde humana contribuem simultaneamente para processos que ameaçam a saúde global. A resolução deste paradoxo requer transformações fundamentais nas operações do setor, incluindo:

* Transição para fontes de energia limpa e renovável
* Reestruturação das cadeias de suprimentos (responsáveis por 71% das emissões do setor)
* Implementação de práticas de eficiência energética
* Desenvolvimento de economias circulares para redução de resíduos

# 9. Perspectivas Futuras e Transformações Emergentes

## 9.1 A Institucionalização do ESG: Regulamentação e Padrões Globais

A análise das tendências emergentes indica uma crescente institucionalização dos critérios ESG através de regulamentações e padrões internacionais. A Joint Commission International (JCI) introduzirá padrões de sustentabilidade na 8ª edição da acreditação hospitalar, vigente a partir de janeiro de 2025. Esta mudança obrigará hospitais a cumprir critérios relacionados a emissões de carbono, eficiência energética, gerenciamento de resíduos e resiliência climática.

Esta institucionalização representa uma mudança qualitativa na natureza dos compromissos ESG. Enquanto anteriormente estes eram voluntários ou orientados por pressões de mercado, progressivamente tornam-se requisitos obrigatórios para operação em determinados setores e mercados.

## 9.2 Inovações Tecnológicas e Transformação Digital

Os casos analisados revelam o potencial transformador da tecnologia na implementação de práticas ESG. Sistemas de monitoramento remoto com inteligência artificial, como o implementado pela Rede D'Or para gestão hídrica, demonstram como a transformação digital pode ser direcionada para objetivos de sustentabilidade.

Tecnologias emergentes como Internet das Coisas (IoT), blockchain para rastreabilidade de cadeias de suprimentos sustentáveis, e inteligência artificial para otimização de recursos oferecem oportunidades sem precedentes para a medição, monitoramento e gestão de impactos ambientais e sociais.

## 9.3 Economia Circular e Modelos de Negócio Regenerativos

A transição de modelos lineares de produção e consumo ("extrair-produzir-descartar") para economias circulares representa uma transformação fundamental na concepção de valor econômico. Os casos do Hospital Pequeno Príncipe e do Sabará Hospital Infantil ilustram como princípios de economia circular podem ser aplicados no contexto hospitalar, transformando resíduos em recursos e criando loops de valor fechados.

Esta transição sugere a emergência de modelos de negócio regenerativos que não apenas minimizam impactos negativos, mas contribuem ativamente para a regeneração de sistemas sociais e ambientais. No setor de saúde, isto pode manifestar-se através de hospitais que funcionam como centros de regeneração comunitária, integrando prestação de cuidados de saúde com desenvolvimento social e proteção ambiental.

## 9.4 Financiamento Sustentável e Métricas de Impacto

A crescente disponibilidade de instrumentos de financiamento sustentável (green bonds, social bonds, sustainability-linked loans) está criando incentivos econômicos diretos para a implementação de práticas ESG. Simultaneamente, o desenvolvimento de métricas padronizadas de impacto ambiental e social está permitindo a comparação e benchmark entre organizações.

A emergência de padrões como o GRI (Global Reporting Initiative), SASB (Sustainability Accounting Standards Board) e TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) está criando uma linguagem comum para a comunicação de desempenho ESG, facilitando a integração destes critérios em decisões de investimento e financiamento.

## 9.5 Resiliência Organizacional e Adaptação Climática

Os eventos climáticos extremos documentados no relatório evidenciam a necessidade de desenvolver capacidades organizacionais de resiliência e adaptação. O caso do Hospital Mãe de Deus oferece lições importantes sobre como organizações podem se preparar, responder e recuperar de eventos climáticos disruptivos.

A resiliência organizacional no contexto climático requer investimentos em infraestrutura adaptativa, desenvolvimento de capacidades de resposta a emergências, diversificação de cadeias de suprimentos e integração de cenários climáticos no planejamento estratégico de longo prazo.

# 10. Considerações Finais

A análise apresentada neste capítulo revela que a emergência da agenda ESG representa mais do que uma tendência de mercado ou exigência regulatória; constitui uma transformação paradigmática na concepção do papel das organizações na sociedade. Esta transformação reflete a evolução histórica do capitalismo de um modelo focado exclusivamente na maximização de valor para acionistas para um sistema que reconhece a necessidade de criar valor para múltiplos stakeholders.

Os casos práticos do setor hospitalar brasileiro demonstram que a implementação eficaz de práticas ESG requer mais do que mudanças superficiais ou iniciativas isoladas. Demanda transformações fundamentais na cultura organizacional, nos sistemas de governança, nos processos operacionais e nas métricas de desempenho. As organizações que conseguiram implementar práticas ESG eficazes caracterizam-se pela integração sistemática de considerações ambientais, sociais e de governança em todas as dimensões de suas operações.

A distinção entre valores neutros e valores éticos emerge como fundamental para a compreensão da diferença entre implementações superficiais e transformações genuínas. Organizações que desenvolvem caráter através da prática consistente de valores éticos como honestidade, integridade e responsabilidade demonstram maior capacidade de implementar e sustentar práticas ESG ao longo do tempo.

Os desafios das mudanças climáticas adicionam urgência e complexidade à agenda ESG. O setor de saúde, paradoxalmente, enfrenta a dupla responsabilidade de mitigar seus próprios impactos ambientais enquanto se adapta aos crescentes desafios de saúde pública decorrentes das mudanças climáticas. Esta situação exemplifica os dilemas mais amplos que as organizações enfrentam na transição para modelos de operação verdadeiramente sustentáveis.

As perspectivas futuras indicam uma crescente institucionalização dos critérios ESG através de regulamentações, padrões internacionais e mecanismos de mercado. Esta institucionalização, combinada com inovações tecnológicas e novos modelos de financiamento, está criando um ambiente no qual práticas ESG eficazes tornam-se não apenas imperativos éticos, mas requisitos para competitividade e sustentabilidade organizacional de longo prazo.

A transição para o Capitalismo 4.0, caracterizado pela gestão eficaz de stakeholders e pela integração sistemática de considerações ESG, representa tanto um desafio quanto uma oportunidade. Organizações que conseguirem navegar esta transição com sucesso não apenas contribuirão para a solução de desafios globais críticos como mudanças climáticas e desigualdade social, mas também construirão vantagens competitivas sustentáveis baseadas em confiança, legitimidade e capacidade de criação de valor compartilhado.

O caminho à frente requer liderança visionária, competências técnicas especializadas e, fundamentalmente, compromisso genuíno com a transformação de organizações em forças regenerativas que contribuem para o florescimento de sociedades e ecossistemas saudáveis. Os casos analisados sugerem que esta transformação, embora desafiadora, é não apenas possível, mas essencial para a construção de um futuro sustentável e próspero para todos.

# 11. Referências

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE HOSPITAIS PRIVADOS. **ESG nos Hospitais Anahp 2024: o impacto das emergências climáticas na saúde.** São Paulo: Anahp, 2024.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review,** v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine,** 13 set. 1970.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Governança e sustentabilidade: capitalismo 4.0 e gestão de stakeholders.** Slides de apresentação acadêmica. São Paulo: FGV, 2024.

HEALTH CARE WITHOUT HARM; ARUP. **Health care's climate footprint: how the health sector contributes to the global climate crisis and opportunities for action.** [S.l.]: Health Care Without Harm, 2019.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Quantitative risk assessment of the effects of climate change on selected causes of death, 2030s and 2050s.** Geneva: WHO Press, 2014.

# Professor

## Eduardo Rosa Pedreira

Eduardo Rosa Pedreira é doutor em Teologia pela PUC-RJ, tendo feito pesquisas em Harvard e Yale. Professor da Fundação Getúlio Vargas por mais de quinze anos na área de sustentabilidade corporativa e seus múltiplos desdobramentos: ética aplicada aos negócios, responsabilidade e investimento social privado, governança corporativa, gestão da marca e da reputação. Coautor do livro Gestão Sustentável de Negócios, publicado pela FGV Editora. Palestrante em congressos, conferências e empresas (Sul Américas Seguros, Petrobras, Associação Brasileira de Empresas de Asfaltos, Comitê Olímpico Brasileiro, IBGE, Conferência Brasileira de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização). Consultor do Instituo Olímpico Brasileiro na área de Governança Corporativa e *Compliance* das Organizações de Esporte.