

# MANUAL ESG

AS QUESTÕES AMBIENTAIS,  
SOCIAIS E DE GOVERNANÇA  
NAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE





# MANUAL ESG

AS QUESTÕES AMBIENTAIS,  
SOCIAIS E DE GOVERNANÇA  
NAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE





# SUMÁRIO

- 9 . **PALAVRA DO PRESIDENTE**
- 13 . **INTRODUÇÃO**
- 15 . **1. DESAFIOS ATUAIS NO CENÁRIO DE NEGÓCIOS**
- 20 . **2. O MERCADO DE SAÚDE NO BRASIL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO TEMA ESG**
- 21 . **3. ESG: ORIGEM DO CONCEITO E SEUS PILARES**
- 25 . **4. PRINCIPAIS CONCEITOS RELACIONADOS AO TEMA ESG**
- 28 . **5. OS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE RELATO ESG, ABORDAGENS, INDICADORES E ÍNDICES**
- 32 . **6. VANTAGENS NA ADOÇÃO DA CULTURA ESG**
- 33 . **7. COMO AS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE PODEM INCORPORAR AS PRIORIDADES ESG**
- 35 . **8. COMITÊ DE ESG: COMPOSIÇÃO E OBJETIVO**
- 45 . **CONSIDERAÇÕES FINAIS**
- 46 . **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



**Autora**

Francine Pena Póvoa

**Coordenação**

José Antonio Ramalho

**Editor e Jornalista Responsável**

Andrew Simek (DRT 10484/DF)

**Revisão de textos**

Isabella Queiroz

Enzo Blum (DRT 13356/DF)

Camila Gonzalez

Vinícius Sampaio

**Diagramação e Projeto Gráfico**

Thallys Guilande



## PALAVRA DO PRESIDENTE

ESG é a sigla para *Environmental, Social and Corporate Governance* (em português, Governança Ambiental, Social e Corporativa), criada em 2004 pelo então secretário-geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan, quando convocou o mercado financeiro a um esforço coletivo em relação às questões de sustentabilidade.

Amplamente discutido e incorporado por organizações mundiais nos últimos anos, o conceito está relacionado à responsabilidade de atuação e às estratégias adotadas para gerar impactos positivos tanto no meio ambiente quanto na sociedade.

Quem prioriza apenas o lucro e outros objetivos a curto prazo não está alinhado ao atual pensamento global, que aposta em um modelo que une desenvolvimento econômico, social e ambiental. Portanto, perde no quesito competitividade e também a sua credibilidade juntos aos atores sociais que impactam e são impactados por seu negócio.

O tema passou a atrair ainda mais holofotes no mundo corporativo com o surgimento da pandemia da covid-19. Isso porque as questões ESG são fundamentais para lidar com as problemáticas e as oportunidades que surgiram ou que foram potencializadas, em todo o planeta, nos mais diversos setores.

Em relação às organizações da área da saúde, tornou-se uma necessidade inadiável. Embora esse compromisso naturalmente faça parte do propósito da maioria dessas empresas, na prática, nem sempre é comunicado e/ou implementado de maneira transparente, assertiva e atualizada com as novas tecnologias.

Contamos com a expertise da administradora Francine Pena Póvoa, consultora em ESG e gestão de *stakeholders*, neste novo manual publicado pela Anadem/UCA, que apresenta desafios e oportunidades atuais, origem e pilares do conceito, orientações, cases, estratégias e vantagens de implantar a cultura ESG.

Assunto importante e urgente! Boa leitura a todos!



**Dr. Raul Canal**  
Presidente da Anadem





## **SOBRE A AUTORA - FRANCINE PENA PÓVOA**

Administradora e mestre em Administração com 27 anos de experiência, sendo 12 como executiva em grandes empresas de diferentes setores. Diretora da Legacy4Business, consultoria e treinamentos em ESG e gestão de *stakeholders*. Professora convidada da Fundação Dom Cabral (FDC). Conselheira do Instituto Capitalismo Consciente Brasil Regional BH.





## INTRODUÇÃO

O tema ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*) está relacionado às questões ambientais, sociais e de governança. As organizações que atuam na área da saúde estão intimamente ligadas a isso por trazerem em sua essência o propósito de melhorar a qualidade de vida das pessoas e da sociedade como um todo. O que se observa no cenário atual é a necessidade de adotar uma abordagem mais estratégica para estas questões e alinhá-las ao propósito maior das empresas.

Nos últimos dois anos, o setor de saúde foi colocado em evidência devido à pandemia da covid-19, que trouxe grandes desafios e, também, grandes oportunidades. O setor está vivendo um intenso processo de transformação digital e de inovação com foco na ampliação do acesso à saúde. Iniciativas que vinham sendo planejadas ou estavam caminhando lentamente foram aceleradas, como a telemedicina, para citar apenas um exemplo. Temas importantes, mas que não eram considerados prioritários ganharam relevância, como a saúde mental e o *burnout*. Consumidor intensivo de recursos naturais e grande gerador de resíduos, os hospitais brasileiros têm adotado melhores práticas e busca pela redução de seus impactos no meio ambiente. O uso da tecnologia, que sempre esteve presente na área da saúde, mas estava mais focado em pesquisas e no desenvolvimento de soluções médicas, se ampliou para a prestação de diversos serviços e com o surgimento de centenas de *healthtechs* no Brasil.

Ainda há uma parcela de gestores que consideram que, para implementar ESG, é preciso um grande investimento só disponível em grandes empresas, porém o tema se relaciona muito mais com a cultura, os princípios e os valores da empresa, que devem estar presentes em decisões e práticas de gestão do dia a dia.

Este manual foi organizado com o objetivo de apresentar, em seus tópicos iniciais, o panorama e os principais desafios no cenário de negócios de atualidade, as principais expectativas da sociedade em relação ao papel e responsabilidade das empresas e suas lideranças em gerar impacto positivo e também desafios e oportunidades nos temas ESG para as organizações que atuam na área da saúde. Serão abordados, também, alguns dados referentes ao setor de saúde no Brasil e sua importância para a sociedade.

Em seguida, serão apresentados o que são os critérios ESG e os principais conceitos relacionados ao tema que toda liderança, gestor ou profissional que atua ou deseja atuar com este tema necessita saber. Apresentaremos, também, exemplos do que as organizações do setor de saúde estão realizando em cada um dos pilares ESG, ou seja, as iniciativas em relação ao meio ambiente, em relação às pessoas e também à governança.

Serão abordados, ainda, os principais instrumentos de relato, ou seja, os modelos de relatórios de gestão e relatórios de sustentabilidade utilizados pelas empresas brasileiras, independentemente do setor de atuação e do porte.

Nos tópicos seguintes, serão apresentadas as etapas para implantação da cultura ESG nas empresas, exemplos de aplicações dos critérios ESG e *cases* que podem servir de inspiração e referência para que as organizações de saúde possam avançar no entendimento e aplicação do tema em seu dia a dia.

Esperamos que este manual possa apoiar as organizações de saúde na construção da cultura ESG de forma a obterem, assim, melhores resultados nas diversas dimensões: financeira, bem-estar dos *stakeholders*, gestão eficiente dos recursos, melhor reputação e maior confiança da sociedade.



## I. DESAFIOS ATUAIS NO CENÁRIO DE NEGÓCIOS

# QUAL É O PAPEL DAS EMPRESAS E DOS NEGÓCIOS PARA A SOCIEDADE?



Este é um dos questionamentos mais importantes da atualidade, especialmente em tempos tão complexos como o que estamos vivendo. A pandemia da covid-19 exacerbou nossas fragilidades como sociedade e trouxe a necessidade de repensar a forma como negócios são conduzidos, considerando temas como as questões ambientais, sociais e de governança, reunidas sob a sigla ESG.

A busca pelo lucro e pelo resultado financeiro continua sendo muito importante, mas tem ficado cada vez mais evidente que o propósito dos negócios vai além do lucro e que este será o resultado de uma série de ações que gerem valor para todos os *stakeholders*, ou seja, para todas as partes que são impactadas ou geram impacto na atividade do negócio.

Temas antes vistos como de responsabilidade de governos e do setor público ou das Organizações do Terceiro Setor, como direitos humanos, desigualdade, sustentabilidade e impacto ambiental, chegaram à agenda das lideranças de negócios em todo o mundo, inclusive no Brasil, como, por exemplo, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, conhecidos como ODS.

Em 2015, a ONU propôs aos seus países-membros uma nova agenda de desenvolvimento sustentável para os próximos 15 anos, a Agenda 2030, composta pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que se desdobram em 169 metas. Em um esforço conjunto de países, de empresas, de instituições e da sociedade civil, os ODS buscam assegurar os direitos humanos; acabar com a pobreza; lutar contra a desigualdade e a injustiça; alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas; agir contra as mudanças climáticas; e enfrentar outros dos maiores desafios de nossos tempos. O setor privado tem um papel essencial nesse processo como grande detentor do poder econômico, propulsor de inovações e tecnologias, influenciador e engajador dos mais diversos públicos – governos, fornecedores, colaboradores e consumidores.

O setor de saúde, especificamente, se relaciona com diversos destes ODS, não apenas com o ODS 3 – Saúde e Bem-Estar, por meio de suas diferentes atividades.

FIGURA I



Fonte: Pacto Global. Disponível em: <<https://bit.ly/3xHW8tt>>.

Nosso atual modelo econômico possui falhas que podem prejudicar de forma significativa a estabilidade a longo prazo e o crescimento que o mundo precisa. Os ODS são considerados uma nova agenda convincente para inverter esta tendência. Os objetivos têm o potencial de desencadear a inovação, o crescimento econômico e o desenvolvimento em uma escala sem precedentes, podem ser avaliados, no mínimo, em 12 trilhões de dólares por ano em oportunidades de mercado, além de gerar até 380 milhões de novos empregos até 2030.

De acordo com o relatório da Comissão de Comércio e Desenvolvimento Sustentável “Melhores negócios, um mundo melhor”, em apenas quatro sistemas econômicos (alimentação e agricultura; cidades e mobilidade urbana; energia e materiais; e saúde e bem-estar), os ODS oferecem oportunidades de negócios capazes de gerar 25 milhões de empregos na América Latina até 2030, oferecendo ao setor privado, dessa forma, uma grande oportunidade para contribuir para a estabilização e a dinamização de economias e sociedades em nosso continente. Criar um mundo melhor e atender os ODS está além da área de atuação de uma única empresa, de forma que todas as partes interessadas precisam querer trabalhar juntas.

No sistema Saúde e Bem-Estar, foram mapeadas oportunidades na ordem de 1,8 trilhão de dólares por ano até 2030 relacionadas às seguintes áreas:

- *risk pooling* (seguros);
- monitoramento remoto de pacientes;

- telemedicina;
- equipamentos e tecnologia na área médica;
- soluções em saúde para maternidades;
- soluções educacionais e treinamentos na área de saúde e bem-estar;
- redução de custos em cirurgias;
- melhor gestão de materiais médicos;
- detecção de drogas; e
- soluções em programas de saúde e bem-estar.

Estas são apenas algumas das oportunidades de negócios mapeadas neste estudo e fica claro que os ODS representam desafios, mas também oportunidades que podem gerar valor para todos.

Pesquisas realizadas recentemente em diversos países, e também no Brasil, mostram que as pessoas esperam que as empresas e suas lideranças se posicionem claramente no que se refere a temas como risco climático, diversidade e inclusão, saúde e segurança e desigualdade social, e que a pandemia, embora traumática, traz a possibilidade de muitos aprendizados e melhoria em diversos setores da sociedade com a possibilidade de um futuro melhor, como mostram as figuras 2, 3 e 4.

FIGURA 2

## TODOS OS *STAKEHOLDERS* COBRAM RESPONSABILIDADE DAS EMPRESAS

Porcentagem dos que concordam

No Brasil

**63%**

Compram ou defendem marcas com base em seus valores e crenças

**58%**

Escolhem um lugar para trabalhar com base em seus valores e crenças

**60%**

Investem com base em seus valores e crenças

Global 7

Fonte: Relatório Especial Edelman Trust Barometer 2021: Investidores Institucionais

**88%**

dos investidores institucionais sujeitam o ESG ao mesmo escrutínio aplicado em suas análises operacionais e financeiras

Fonte: Edelman Trust Barometer 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3MM0vKj>>.

FIGURA 3

## QUASE 9 DE CADA 10 EMPREGADOS ESPERAM QUE SUA EMPRESA TOME MEDIDAS EM RELAÇÃO A QUESTÕES DA SOCIEDADE

Porcentagem de empregados no Brasil que esperam que seu empregador tome uma ou mais medidas em relação a cada questão:

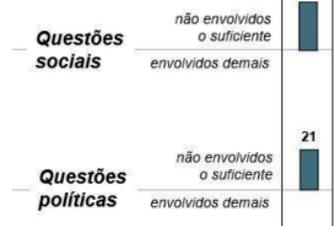
Hesitação à vacinação	94
Mudanças climáticas	92
Infodemia	90
Racismo	90
Automação	87
Imigração e segurança de fronteiras	80

em média,

# 89%

dos empregados no Brasil esperam que seu empregador tome medidas

Diferença, em pontos percentuais, entre aqueles que dizem que os CEOs não estão envolvidos o suficiente versus envolvidos demais em questões sociais e políticas



Fonte: Edelman Trust Barometer 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3MJ6PCe>>.

FIGURA 4

## PANDEMIA ABRE OPORTUNIDADE DE UM FUTURO MELHOR

Com qual afirmação você concorda mais?

Nada de bom virá dessa pandemia. Ela vai arruinar vidas, dividir ainda mais nossa sociedade e esgotar recursos que poderiam ter sido usados para combater outros problemas sociais.

# 36%

OU

Apesar de ser horrível, esta pandemia vai ocasionar valiosas inovações e mudanças para melhor na maneira como vivemos, trabalhamos e tratamos uns aos outros

# 64%

Porcentagem dos que afirmam que cada item é uma mudança positiva que acreditam que resultará da pandemia

Melhorias em nosso sistema de saúde	57
Maior preparo para futuras pandemias	55
Inovações acerca de como trabalhamos	47
Acelerado desenvolvimento de tecnologias	39
Mais atenção às mudanças climáticas	37

Fonte: Edelman Trust Barometer 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3GgKR7k>>.

No que se refere ao setor de saúde no Brasil, pesquisas apontam que houve um aumento da confiança da população em relação aos subsetores Hospitais, Biotecnologia, Consumer Health, Seguros-Saúde e Farmacêuticas. Ainda assim, a pandemia da covid-19 e a crise econômica apresentam novas demandas para as empresas e suas lideranças.

A confiança torna-se cada vez mais um ativo intangível de grande valor para as empresas, independentemente do setor de atuação, e está claro que o papel social das organizações empresariais tem ganhado relevância. Empresas, Governo, Mídia e Terceiro Setor devem trabalhar colaborativamente para restaurar a confiança dos brasileiros, algo essencial para a estabilidade social e para o avanço concreto em prol do desenvolvimento econômico, social e ambiental. Algumas medidas são fundamentais para este avanço, como mostra a figura 5:

FIGURA 5

## RESTAURAR A CONFIANÇA É ESSENCIAL PARA A ESTABILIDADE SOCIAL

### Papel social das empresas veio para ficar

As pessoas querem mais, e não menos liderança das empresas.

### Mostrar avanços tangíveis

Restaurar a crença na capacidade da sociedade de criar um futuro melhor: mostrar que o sistema funciona.

### A liderança deve focar o pensamento de longo prazo

Soluções ao invés de divisões; pensamento de longo prazo ao invés de ganhos no curto prazo.

### Cada instituição deve prover informações de credibilidade

Informações claras, consistentes e baseadas em fatos são cruciais para romper o círculo da desconfiança



Fonte: Edelman Trust Barometer 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3sXknCk>>.

Evidenciou-se a necessidade urgente das empresas alinharem seus objetivos estratégicos aos objetivos de longo prazo da sociedade e alguns temas que estavam avançando lentamente ganharam velocidade, relevância e um olhar mais abrangente. Por exemplo, até bem recentemente imperava nas empresas uma visão fragmentada no que se referia a temas como sustentabilidade, questões sociais e de governança, que eram trabalhados separadamente e, na maioria das situações, sem qualquer relação com a estratégia do negócio. O foco das empresas continuava a ser na maximização do lucro no curto prazo e como forma de minimizar as externalidades negativas de suas atividades desenvolviam ações de responsabilidade social corporativa e filantropia.

Porém, recentemente, intensificou-se a preocupação com a adoção de uma agenda ESG, que permita avançar na direção de um modelo econômico, social e ambiental que gere valor para todos os *stakeholders*, o que requer uma abordagem de gestão que integre lucro e impacto positivo para a sociedade. As questões ambientais, sociais e de governança estão deixando de ser responsabilidade de setores específicos dentro das empresas para serem responsabilidade da empresa como um todo.

## 2. O MERCADO DE SAÚDE NO BRASIL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO TEMA ESG

O mercado de saúde no Brasil é o oitavo maior do mundo, com 2,18 médicos para cada mil habitantes, formando a quarta maior população médica, mais de 6 mil hospitais e cerca de dois milhões de enfermeiros, técnicos e auxiliares, de acordo com os dados da Distrito, plataforma que reúne pesquisas, dados e informações sobre tendências em diversos mercados, inclusive o da saúde. O sistema de saúde no País é grande, complexo e variado. O Brasil é o único país com mais de 100 milhões de habitantes do mundo que conta com um sistema de assistência integral e completamente gratuita, o SUS (Sistema Único de Saúde).



Além do setor público, o País conta, também, com um sistema de saúde suplementar, privado, que tem 47 milhões de beneficiários, de acordo com os dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Organizações de saúde com e sem fins lucrativos têm motivações, públicos e realidades diferentes, mas todas atendem a comunidades que estão cada vez mais conscientes de como devem ser as organizações socialmente responsáveis. Além disso, órgãos governamentais, reguladores, investidores e consumidores têm mais expectativas em relação a práticas comerciais responsáveis.

Provedores de serviços, operadoras e seguradoras de saúde e organizações farmacêuticas e de biociências adotaram historicamente o pilar social dos esforços ambientais, sociais e de governança, cuidando de pacientes e criando medicamentos, vacinas e dispositivos que melhoram a saúde das pessoas e salvam vidas. Mas é necessário avançar também nos demais pilares e identificar as amplas oportunidades de se diferenciar implantando práticas de gestão relacionadas às questões ESG e aperfeiçoando seus relatos e divulgações sobre suas iniciativas, construindo, dessa forma, confiança na relação com as comunidades que atendem, com seus colaboradores, com os clientes, os investidores, os doadores e outros *stakeholders*.

As organizações de saúde podem e devem desenvolver esforços ESG relevantes em todo o negócio – como cadeias de suprimentos, verificação e controle das pegadas ambientais, esforços de recrutamento e engajamento dos colaboradores e composição da liderança executiva considerando critérios de inclusão e diversidade e uso de novas tecnologias. A tecnologia é um importante propulsor para os avanços necessários e o investimento em inovação e tecnologia, com um número cada vez maior de *healthtechs*, aumenta a qualidade de assistência dos serviços de saúde no Brasil, tanto no âmbito público quanto no setor privado. As *healthtechs* têm um papel importante na busca por redução de custos, garantindo eficiência operacional aos hospitais e melhorando os processos internos das instituições do setor.

Porém, é essencial que todas as iniciativas estejam alinhadas com o propósito maior das organizações, que é melhorar a saúde da comunidade. Ter uma consciência pública mais ampla sobre sustentabilidade e responsabilidade corporativa significa que as organizações podem se diferenciar agindo desde o início para traçar estratégias ESG que melhorem sua reputação com clientes, empregados, investidores e a sociedade como um todo. Os fatores ESG são essenciais para captar oportunidades e agir proativamente em relação a riscos e vulnerabilidades.

Ter clareza do propósito maior do negócio, identificar riscos, oportunidades e temas prioritários para a empresa e seus *stakeholders*, criar bases sólidas para avançar e ter lideranças conscientes de seu papel e responsabilidades é fundamental para a implantação da cultura ESG nas organizações.

### 3. ESG: ORIGEM DO CONCEITO E SEUS PILARES

As questões ambientais, sociais e de governança, reunidas sobre a sigla ESG, que em inglês refere-se a *Environmental, Social e Governance*, ganharam grande importância e amplo debate a partir de 2020. Mas não se trata de tema novo. A sigla foi concebida em 2004 pelo então secretário-geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan, que conclamou as maiores instituições financeiras do mundo a participarem de uma iniciativa conjunta para desenvolver diretrizes e recomendações sobre como melhor integrar governança ambiental, social e corporativa nas questões de gestão de ativos. Esta iniciativa deu origem ao relatório “*Who cares wins: connecting financial markets to a changing world*”.

Essencialmente, o ESG trata da incorporação de práticas de sustentabilidade ambiental, inclusão social e governança no universo corporativo, e sua transformação em um ativo financeiro tangível. Porém, mais recentemente, devido ao aumento da complexidade e do impacto dos problemas enfrentados pela nossa sociedade, as empresas estão percebendo que não podem mais ignorar o

que costumavam chamar de externalidades, ou seja, os efeitos sociais, econômicos e ambientais indiretamente causados pela venda de seus produtos e serviços. Esta é uma importante mudança de paradigma no mundo dos negócios, visto que nos últimos cinquenta anos imperou a visão de que a única responsabilidade social dos negócios é gerar lucros, denominado como capitalismo de *shareholders*.



As empresas, especialmente aquelas que atuam na área da saúde, têm um importante papel a desempenhar e podem de fato contribuir positivamente e apoiar a transformação necessária em nossa sociedade, não apenas pelos produtos e serviços médicos, mas, sobretudo, pela capacidade de inovação considerando o ser humano no centro das decisões.

A seguir, apresentamos os principais critérios considerados em cada um dos três pilares da sigla ESG. Estes critérios são gerais e podem ser utilizados por empresas de diferentes portes e setores de atuação, pois são critérios gerais. Mais à frente, neste manual, abordaremos exemplos e boas práticas relacionados a cada um deles com foco nas empresas do setor de saúde.

### 3.1. O “E” do ESG: as questões ambientais

As questões ambientais estão relacionadas à sustentabilidade ambiental e risco climático, por exemplo:

- ✓ consumo de energia e água;
- ✓ emissões de gases de efeito estufa;
- ✓ impacto da atividade para a biodiversidade;
- ✓ gestão de resíduos sólidos e efluentes;

- ✓ uso de fontes limpas de energia;
- ✓ materiais e insumos menos poluentes; e
- ✓ escolha de fornecedores considerando questões ambientais.

Alguns exemplos de iniciativas na área ambiental realizadas por empresas do setor de saúde:

- **reciclagem de películas de raio-x e de isopor:** em 2020, o HCor de São Paulo iniciou um projeto de reciclagem de películas de raio-x, por meio de campanhas de incentivo para funcionários e pacientes e disponibilização de coletores em pontos estratégicos. Foram recolhidos mais de 189 quilos de películas, que foram enviados para reciclagem. Já o projeto de reciclagem de isopor, iniciado em novembro de 2020, somou meia tonelada nos primeiros dois meses e chegou a 5,1 toneladas em 2021.
- **Redução do descarte de resíduos têxteis promovendo impacto social positivo:** o Hospital Israelita Albert Einstein, por meio de seu projeto Up Luxo, conseguiu zerar o descarte de resíduos têxteis hospitalares em aterros sanitários, como uniformes e enxovais. A organização desenvolveu e implementou o Up Luxo, um projeto baseado nos conceitos de economia circular, que visa a reutilizar os tecidos hospitalares na confecção de bolsas e necessárias produzidas por pessoas em situação de vulnerabilidade social atendidas por ONGs e pequenas empresas parceiras do projeto, promovendo, também, a geração de renda.
- **Tratamento de resíduos infectantes e perfurocortantes:** o Hospital Alemão Oswaldo Cruz tem ampliado o tratamento de resíduos infectantes. Em 2019, foram enviadas 394 toneladas para o aterro. No ano passado, este volume subiu para 642 toneladas.

### 3.2. O “S” do ESG: as questões sociais

As questões sociais estão relacionadas às pessoas e suas interações com as empresas, por exemplo:

- ✓ diversidade e inclusão na equipe de colaboradores;
- ✓ segurança e saúde dos colaboradores;
- ✓ engajamento dos colaboradores;
- ✓ relações com as comunidades;
- ✓ relações com os clientes;
- ✓ produtos e serviços que considerem a diversidade e inclusão dos clientes; e
- ✓ proteção dos dados dos clientes.

Exemplos de iniciativas na área social realizadas por empresas do setor de saúde:

- **atendimento a imigrantes e refugiados:** em parceria com a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), o Hospital São Vicente de Paulo, de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, criou o Laboratório de Atendimento ao Imigrante. Como são pessoas sem documentos, sem comprovante de residência e que, geralmente, só são atendidas pelo sistema público de saúde quando já estão em situação de urgência, a maior parte dos imigrantes acabou tornando-se um grande desafio para a cidade. O resultado da assistência feita por médicos e enfermeiros do São Vicente de Paulo é o atendimento de 800 a mil imigrantes anualmente.
- **Treinamento em primeiros socorros para profissionais de segurança e educação:** o Complexo Hospitalar de Niterói (CHN), no Rio de Janeiro, desde 2018 oferece treinamento em socorro em parada cardiorrespiratória e outros eventos que envolvem perda de consciência para profissionais de segurança e educação. A iniciativa surgiu quando a liderança do hospital se perguntou o que poderiam fazer pela comunidade do entorno. Os próprios funcionários do CHN apontaram o caminho afirmando que o número de pacientes que chegava à emergência em estado grave seria menor se recebessem o primeiro socorro adequado. Desde então, mais de 800 pessoas já passaram pelo treinamento.

### 3.3. O “G” do ESG: as questões de governança

As questões de governança estão relacionadas aos padrões para gerir uma empresa, por exemplo:

- ✓ composição e atuação dos Conselhos, Diretorias e Comitês (especialmente em aspectos ligados à diversidade);
- ✓ processos para evitar corrupção e condutas antiéticas;
- ✓ práticas, controles e procedimentos para a tomada de decisões;
- ✓ ouvidoria;
- ✓ transparência e diálogo com os reguladores; e
- ✓ questões relacionadas à proteção de dados (LGPD).

Exemplos de iniciativas na área de governança realizadas por instituições do setor de saúde:

- **revisão na estrutura de governança:** em 2020, o Hospital A.C. Camargo Cancer Center deu início ao processo de implantação da nova estrutura corporativa, com objetivo de unificar o Conselho Curador e a Diretoria Estatutária – o que fez aumentar o número de membros do Conselho Curador. Assim, mostrava-se importante conhecer as características

do novo Conselho que se formaria, bem como traçar um diagnóstico de quais práticas poderiam ser ajustadas e quais competências precisariam ser instaladas para garantir as melhores decisões para a instituição. Essas mudanças trouxeram benefícios para o próprio Conselho, seus Comitês de Assessoramento e a Administração. Para construção do projeto, foram avaliados a estrutura, composição e funcionamento dos órgãos de governança para embasar iniciativas de evolução do modelo organizacional e recomposição destes órgãos para os ciclos estratégicos subsequentes. Foi projetada uma avaliação por meio de questionários combinados com entrevistas individuais com os membros do Conselho e Comitês de Assessoramento, além do diretor-geral da instituição. As entrevistas foram conduzidas por um consultor independente. Desse processo, resultou um relatório com recomendações de melhoria aos órgãos colegiados e seus membros, bem como orientações sobre a futura sucessão do Conselho e Comitês.

- **Programa de ética e compliance:** o objetivo é assegurar que a Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein seja diligente e vigilante no cumprimento da lei, dos valores organizacionais e dos mais altos padrões éticos de modo a garantir um bom ambiente de controles internos e a gestão adequada dos riscos. O programa também reforça o compromisso da organização com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável do setor de saúde.

É importante ressaltar que os três pilares estão intimamente relacionados e não devem ser analisados isoladamente. É fundamental ter um olhar sistêmico para estes fatores no momento de definir as prioridades de atuação.

#### 4. PRINCIPAIS CONCEITOS RELACIONADOS AO TEMA ESG

O tema ESG relaciona-se com diversos conceitos que têm origem nas ciências sociais e econômicas e também na gestão. É importante a familiarização com cada um deles para que os profissionais de saúde, em especial os gestores, possam aplicá-los adequadamente. A seguir, destacamos os principais:



- **externalidades:** efeitos sociais, econômicos e ambientais indiretamente causados pela venda de um produto ou serviço. As externalidades podem ser positivas e negativas. Por exemplo: o descarte de insumos hospitalares de forma inadequada causando impacto no meio ambiente ou contaminando pessoas é uma externalidade negativa.
- **Capitalismo de Shareholders:** em português, significa capitalismo de acionistas. É a forma tradicional de capitalismo em que o foco são os acionistas ou donos do negócio e o objetivo principal é gerar valor para eles, geralmente no curto prazo. As demais partes interessadas são consideradas secundárias.
- **Capitalismo de Stakeholders:** em português, significa capitalismo das partes interessadas. É uma forma de capitalismo em que as empresas buscam criar valor a longo prazo, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas, ou seja, clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas, comunidades, órgãos reguladores e a sociedade em geral.
- **Antropoceno:** o termo foi cunhado pelo biólogo Eugene Stoermer, na década de 1980, e popularizado pelo Nobel de Química Paul Crutzen, em 2000, para designar uma nova era geológica em que os impactos humanos são mais responsáveis por gerar mudanças no ambiente físico do que a própria dinâmica da natureza.
- **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS):** são uma agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, em setembro de 2015, composta por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidas até 2030. Nesta agenda, estão previstas ações mundiais nas áreas de erradicação da pobreza, segurança alimentar, agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura, industrialização, entre outras.
- **Capitalismo Consciente:** abordagem de negócios que teve origem nos Estados Unidos em 2008 e está baseada em quatro pilares: propósito, liderança consciente, integração de *stakeholders* e cultura consciente. Esta abordagem tem como propósito transformar a forma de se fazer investimentos e conduzir as empresas de modo a associar lucro a um propósito maior.
- **Nova Economia:** expressão que define uma diferente lógica de mercado, que deixa de se concentrar em produtos para priorizar serviços. Tem como marca uma cultura centrada em pessoas, na sustentabilidade, inovação tecnológica, mudanças velozes e colaboração.
- **Economia circular:** conceito voltado à produção e ao consumo que propõe o desenvolvimento de ciclos produtivos “fechados”, com circularidade de produtos e materiais,

estendendo a vida útil de produtos e matérias-primas por meio de reuso, conserto e reciclagem de produtos. Se contrapõe à economia linear, que não se ocupa com a destinação final dos produtos e das embalagens.

- **Economia regenerativa:** trata de soluções com potencial de impacto positivo relevante, que aceleram a regeneração da natureza ou geram benefícios sociais relevantes. Podem ser produzidas por empresas já estabelecidas, novos negócios, organizações sociais ou governos. Ou até por parcerias entre esses agentes.
- **Mercado de carbono:** mecanismo de comercialização em que países e empresas podem compensar suas emissões de Gases de Efeito Estufa (GEEs) ao comprar créditos de carbono de outros agentes que tenham comprovado a captura de carbono (ou seja, que retiraram GEEs da atmosfera) ou países que tenham superado as próprias metas de cortes em emissões.
- **Materialidade:** originado das Ciências Contábeis, o termo foi adaptado para definir aspectos relevantes sob a ótica financeira, ambiental e social. De acordo com a Global Reporting Initiative (GRI), a materialidade contempla “temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos *stakeholders*”. Dessa forma, relaciona-se ao processo de conhecimento da organização dos assuntos mais relevantes para ela, conforme a estratégia de negócios e a percepção de impactos dos públicos com quem se relaciona, os *stakeholders*.
- **Dupla materialidade:** está relacionada à evolução do conceito de materialidade e congrega duas perspectivas: a materialidade financeira/ESG (que identifica os tópicos sociais, ambientais e de governança que impactam, de maneira relevante, positiva ou negativa, os resultados financeiros e a criação ou a destruição de valor da companhia); e a materialidade de impacto (que identifica os tópicos da sociedade e do meio ambiente que são impactados, de maneira relevante, positiva ou negativa, pela estratégia e pelas operações da empresa).
- **Materialidade dinâmica:** também relacionada à evolução do conceito de materialidade, significa que as empresas devem monitorar permanentemente o cenário e fazer atualizações constantes da materialidade.
- **Instrumentos de relato:** modelos de relatórios de gestão que incluem métricas e indicadores relacionados às questões ESG. Estes relatórios se constituem em um importante instrumento de comunicação e de prestação de contas da empresa para a sociedade e para os órgãos reguladores.



que os *stakeholders* entendam a natureza da organização, seus tópicos materiais e impactos a eles relacionados, e como tais impactos são geridos. O GRI Abrangente exige a divulgação de informações adicionais sobre estratégia, ética, integridade e governança da organização. Além disso, a organização deverá relatar seus impactos de forma mais ampla, relatando todos os conteúdos específicos para cada tópico material coberto pelas Normas GRI. No entanto, com a atualização das normas GRI, que passará a ser padrão a partir de 2023, haverá uma única opção de reporte.

**Pacto Global:** iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) destinada ao setor privado. Com mecanismo de adesão voluntária, as empresas signatárias se comprometem a cumprir dez princípios universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção e reportar anualmente sua evolução e desempenho nesses aspectos.

**ISE, DJSI, FTSE4Good:** voltados para as empresas de capital aberto, são índices globais que reúnem empresas com bom desempenho em mecanismos de avaliação específicos. O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da B3, Bolsa de Valores brasileira, foi reformulado recentemente e é composto por questionários que avaliam o desempenho em sete diferentes dimensões (ambiental, econômico-financeira, geral, governança, mudança do clima, natureza do produto e social).

**International Sustainability Standards Board (ISSB):** estabelece um conjunto global de parâmetros para divulgações de sustentabilidade com foco nos mercados financeiros.

**Sustainability Accounting Standards Board (SASB):** oferece padrões com temas materiais listados por diversos setores econômicos, bem como listas de indicadores recomendados para acompanhar o desempenho nesses temas.

**Climate Disclosure Standards Board (CDSB):** oferece modelo de relatório para impactos no capital natural e informações sobre aspectos ambientais dos negócios.

**Task Force for Climate-related Financial Disclosures (TCFD):** criada pelo Conselho de Estabilidade Financeira (FSB, na sigla em inglês) para melhorar e aumentar a divulgação de informações financeiras relacionadas ao clima. Oferece orientações sobre métricas, objetivos e planos de transição para uma economia de baixo carbono.

**Integrated Reporting Framework:** modelo de relatório que compreende o mecanismo de geração de valor como um processo integrado no qual interagem diferentes capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural). O princípio por trás do modelo é que um ciclo de pensamento e relato integrados levam à alocação eficiente e produtiva de capital e funcionam como força para conferir estabilidade financeira e sustentabilidade às organizações.

**Certificação B Corp:** selo conferido pelo B Lab para empresas aprovadas em um processo amplo de avaliação, que considera desempenho em uma série de aspectos sociais e ambientais. Para isso, é preciso responder a avaliação Business Impact Assessment, que se adapta a diferentes setores e portes de empresas. A análise é realizada em cinco áreas: governança, trabalhadores, clientes, comunidade e meio ambiente.

**Carbon Disclosure Project (CDP):** oferece um sistema de divulgação para investidores, empresas e órgãos públicos gerenciarem seus impactos ambientais, especialmente em mudanças climáticas. É o padrão para relatórios ambientais mais utilizado no mundo e possui um amplo banco de dados.

**ISO 26000:** norma para certificação em Responsabilidade Social Corporativa (RSC), com critérios e orientações sobre conceitos, tendências, princípios e práticas no tema, além de recomendações sobre engajamento de *stakeholders* e comunicação.

**AA1000 Stakeholder Engagement Standard:** norma de gestão de *stakeholders* criada pela AccountAbility. Orienta o trabalho de mapeamento, classificação e relacionamento com partes interessadas, com foco em promover um engajamento que empodera *stakeholders* como parte do processo decisório.

Uma boa opção para as empresas do setor de saúde é utilizar o modelo GRI, por ser aplicável a diferentes setores e realidades e por ser um bom instrumento de avaliação da gestão, que deve ser um dos objetivos ao elaborar o relatório de atividades. Além disso, como é um instrumento amplamente conhecido e o mais adotado pelas empresas no Brasil, conforme pesquisa recentemente divulgada pela empresa de consultoria Report, há mais apoio e suporte em sua utilização. Dessa forma, as diretrizes GRI continuam como a principal referência no Brasil e no mundo, e é um caminho seguro para quem inicia seu processo de relato de sustentabilidade e iniciativas nas questões ESG.

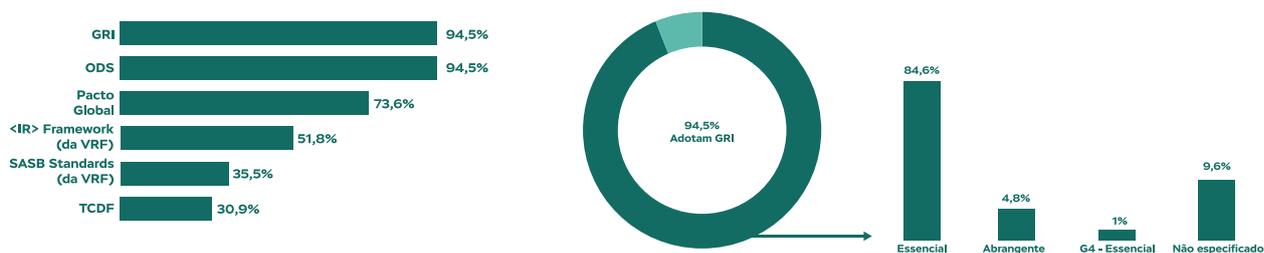
FIGURA 5



Fonte: Os caminhos do relato ESG: um panorama sobre os frameworks e standards – Report, 2021.

GRÁFICO 1

## GRI É O PADRÃO DOS PADRÕES



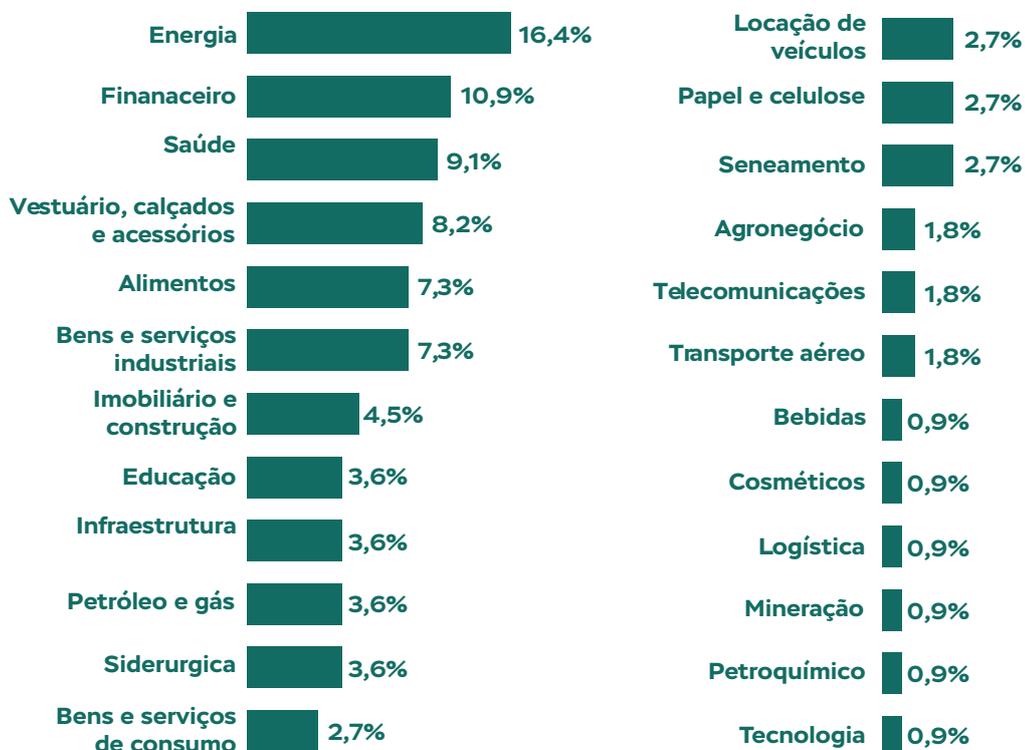
Fonte: Os caminhos do relato ESG: um panorama sobre os frameworks e standards – Report, 2021.

### 5.1. Publicação de relatórios das empresas brasileiras do setor de saúde

Ainda de acordo com o estudo da Report sobre os relatórios publicados pelas empresas brasileiras de capital aberto, considerando a lista das 187 empresas elegíveis para compor a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 2021, o setor de saúde foi o terceiro com mais empresas que publicaram relatórios referentes ao ano de 2020, conforme ilustra o Gráfico 2.

GRÁFICO 2

## SETORES QUE MAIS PUBLICARAM



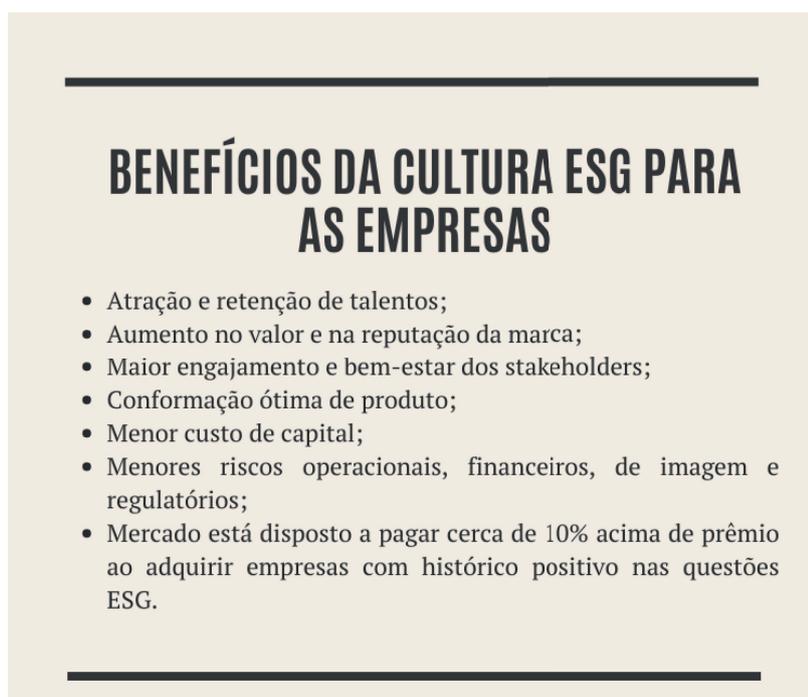
Fonte: Os caminhos do relato ESG: um panorama sobre os frameworks e standards – Report, 2021.

## 6. VANTAGENS NA ADOÇÃO DA CULTURA ESG

Com a ascensão do tema ESG na agenda empresarial, gestores e lideranças de negócios estão buscando formas de incorporar iniciativas ambientais, sociais e de governança no dia a dia das organizações. É importante ressaltar que ESG é uma forma de pensar o negócio com mais consciência de seu propósito maior, de seus impactos sobre o planeta e de suas relações com todos os *stakeholders*. Isso requer um novo perfil de liderança e uma profunda mudança na cultura organizacional a partir do cultivo de valores que permitam a criação de valor sustentável para todos. Quando isso acontece as vantagens e benefícios são inúmeros para as empresas e para a sociedade.

Dessa forma, a adoção dos critérios ESG, alinhados ao propósito e à estratégia do negócio, pode representar um importante diferencial competitivo e um mitigador de riscos. Diversas pesquisas realizadas globalmente e também no Brasil evidenciam alguns dos principais benefícios para as empresas:

FIGURA 6



Fonte: ESG.

Cada vez mais as pessoas estão buscando trabalhar em empresas que tenham um propósito maior, que valorizem seus colaboradores, que tenham respeito pelo meio ambiente e pelas pessoas. A cultura ESG torna-se, então, uma forma de atrair e reter talentos, especialmente considerando a chegada ao mercado de trabalho das gerações mais jovens, que possuem um nível de consciência maior em relação a esses temas.

Da mesma forma, os clientes estão muito mais atentos aos impactos positivos e negativos que as empresas exercem na sociedade e estão preferindo adquirir produtos e serviços de empresas que possuam práticas concretamente responsáveis. Nesse sentido, reputação se tornou um ativo intangível de grande valor.

Empresas que comprovadamente possuem iniciativas relacionadas às questões ambientais, sociais e de governança têm mais acesso e com menor custo ao capital, visto que os investidores estão mais dispostos a colocar seus recursos em empresas que geram valor para a sociedade a longo prazo em uma linha de pensamento de que o que é certo para o mundo é também bom para os negócios.

Nas organizações de saúde privadas, têm sido frequente o questionamento dos investidores sobre a gestão de fornecedores e rede de suprimentos, seu impacto climático, como a empresa responde a determinadas crises, como foi o caso da pandemia da covid-19, que colocou o setor de saúde em evidência. Nas organizações de saúde sem fins lucrativos que dependem de recursos governamentais ou de doadores, questões de governança como a composição de conselhos e órgãos colegiados, gestão dos recursos e transparência das informações são o foco.

Do ponto de vista do valor, algumas organizações de saúde conseguiram poupar fazendo mudanças ambientais e de energia, enquanto outras veem os três pilares ESG como essenciais para atrair e reter talentos.

## **7. COMO AS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE PODEM INCORPORAR AS PRIORIDADES ESG**

A grande visibilidade que as questões ESG ganharam nos últimos dois anos fez com que algumas empresas se precipitassem em anunciar seus compromissos e iniciativas no tema sem o preparo adequado, gerando desconfiança de que se tratava apenas de *greenwashing*, ou seja, propaganda enganosa. Para evitar que isso aconteça, algumas etapas e cuidados são necessários no processo de incorporar as questões ESG na gestão do negócio.

O primeiro passo é a criação de um comitê, que até então era frequentemente denominado de Comitê de Sustentabilidade e que na atualidade tem recebido o nome de Comitê de ESG. Sua responsabilidade é engajar a alta administração e facilitar o fluxo de informações sobre os temas ambientais, sociais e de governança.

Dessa forma, propomos as seguintes etapas para implantar a cultura ESG dentro das organizações de saúde:

## **Etapa 1 - Implantação do Comitê de ESG**

## **Etapa 2 - Definição do propósito maior da empresa**

## **Etapa 3 - Mapeamento dos *stakeholders* e suas necessidades**

## **Etapa 4 – Definição das prioridades e materialidade**

## **Etapa 5 - Posicionamento e comunicação**

Nos tópicos seguintes apresentamos o detalhamento de cada uma das etapas e também exemplos práticos de iniciativas das organizações de saúde.

## **Etapa 1 - Implantação do Comitê ESG**

### **Para que servem os comitês de assessoramento?**

Dentro do sistema de governança corporativa, os comitês funcionam como órgãos, estatutários ou não, cuja finalidade é apoiar o conselho de administração em relação a temas específicos. Considerando que um dos papéis essenciais do conselho consiste em refletir sobre objetivos futuros da organização, antecipando riscos e oportunidades, os comitês contribuem para que este órgão social atue de forma diligente a partir de ponderação contínua sobre a estratégia. Assim, os comitês de assessoramento oferecem uma visão ampliada a partir da sua área de expertise, que corrobora para esse exercício visando a assegurar a longevidade do negócio.



Os comitês podem e devem ser implantados mesmo em empresas que não são de capital aberto e possuem Conselhos de Administração. Nas empresas de menor porte, os comitês podem apoiar o conselho ou a diretoria da empresa em pautas específicas, que demandam um tempo nem sempre disponível nas reuniões destes órgãos. Assim, por exemplo, os comitês estudam e discutem assuntos de sua competência e preparam propostas e recomendações para o conselho, contribuindo para a melhor deliberação do colegiado.

Preferencialmente, conforme o Código do IBGC, os comitês devem ser compostos somente por conselheiros de administração, no caso das empresas que possuem este órgão. Caso não haja membros com pleno conhecimento no tema de análise do comitê, recomenda-se o convite de especialistas externos. No caso das empresas que não possuem conselho de administração, devem fazer parte do comitê um ou mais integrantes da diretoria.

Os comitês não têm poder decisório em relação à estratégia do negócio, cabendo-lhes a função de recomendar, sugerir e apoiar o conselho ou a diretoria em assuntos de suas competências.

Como o tema da sustentabilidade é transversal, a empresa pode pensar em estruturar uma comissão no âmbito da diretoria, que contaria com profissionais de todas as áreas com a incumbência de fazer a agenda ESG avançar na companhia de forma integrada.

Outra possibilidade é a implantação de comissões, que podem ser formadas sempre que se identificar a necessidade de estudos sobre temas específicos. Elas não precisam ser permanentes, podendo deixar de atuar após a conclusão de um determinado trabalho. A diferença com os comitês é que as comissões, normalmente, se reportam à diretoria executiva, enquanto os comitês assessoram o conselho de administração. Essas comissões têm o intuito de operacionalizar as decisões que vêm do conselho. Por exemplo, uma empresa que tenha comitê de sustentabilidade também pode contar com uma comissão com membros da operação para implementar as práticas que foram acordadas no âmbito do comitê.

## **8. COMITÊ DE ESG: COMPOSIÇÃO E OBJETIVO**

Com a crescente importância do tema ESG dentro das organizações, estão aumentando as iniciativas para implantação de Comitês de ESG, que muitas vezes têm o nome de Comitê de Sustentabilidade.

O comitê de ESG é o guardião da agenda de sustentabilidade e tem como premissa assegurar um bom fluxo de informações sobre aspectos econômico-financeiros, socioambientais e de governança relacionados aos negócios. Dessa forma, seu objetivo central deve girar em torno da criação de mecanismos para integrar a sustentabilidade à estratégia da organização, contribuindo para que a tomada de decisão considere as dimensões ESG e, assim, desencadeie um impacto positivo na sociedade. Por essa razão, trata-se de uma estrutura importante tanto para as empresas que já estão integrando a sustentabilidade aos negócios quanto para as que ainda não iniciaram essa jornada.

O conselho de administração definirá em colegiado sobre o número de membros na composição do comitê, bem como deverá preparar uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo que se espera do órgão de assessoramento.

## Recomendações para o bom funcionamento

A experiência prática demonstra que alguns procedimentos contribuem para o bom andamento da agenda dos comitês de sustentabilidade e ESG para que cumpram a sua função de integrar as questões ambientais, sociais e de governança à estratégia da empresa.

Seguem algumas recomendações:

**Regimento:** na primeira reunião, deve-se dialogar sobre os propósitos do comitê. Caso não se tenha um regimento interno, é importante que este documento seja tão logo elaborado com o estabelecimento da estrutura, composição, responsabilidades e escopo de atuação. O conselho de administração deve aprovar a sua constituição, bem como o seu regimento. É também requerido o termo de posse, com o mandato claramente definido, assinado por todos os membros do comitê.

**Reuniões:** é importante definir o calendário das reuniões ordinárias com dia e horário previamente definidos, dando especial atenção à frequência desses encontros. As empresas geralmente realizam de 8 a 12 reuniões do Comitê de ESG por ano. Nos seus primeiros encontros, o comitê deve debater sobre os temas prioritários para a estratégia da empresa para que se possa perseguir e monitorá-los, contribuindo com a evolução da agenda dentro do negócio. Deve ser elaborada a pauta da reunião com antecedência e encaminhado material para leitura e revisão prévia à reunião por parte dos membros do comitê.

**Disponibilidade de tempo:** as horas da reunião têm que ser bem aproveitadas, por isso, a elaboração da pauta com máximo de antecedência é fundamental. Material para leitura e revisão prévia à reunião por parte dos membros do comitê em preparação para as reuniões deve ser compartilhado com prazo mínimo recomendável de uma semana.

**Rotinas:** os membros do comitê precisam receber, assim que tomam posse, material semelhante ao kit-conselheiro, mas com maior ênfase nas práticas, projetos, programas de sustentabilidade. Ao membro externo independente e especialista no tema, recomenda-se compartilhar material mais aprofundado sobre a organização. Também é importante realizar uma visita monitorada com este membro do comitê, assim como recomenda-se uma reunião com o presidente do conselho, diretor-presidente e principais executivos logo após a sua posse.

**Pauta do conselho:** submeter a pauta de reunião do conselho de administração à discussão do comitê de sustentabilidade também é um exercício benéfico para a empresa. Para tanto, é preciso refletir sobre a conexão da sustentabilidade com os assuntos da reunião do conselho. Outra opção seria o comitê montar sua sugestão de pauta com itens estratégicos na visão da sustentabilidade empresarial e que possam vir a serem analisados pelo conselho de administração.

**Alinhamento:** promover treinamentos e convidar especialistas externos a fim de promover um alinhamento conceitual em torno da sustentabilidade e sua conexão com o negócio contribui muito para fazer avançar a agenda de sustentabilidade na companhia.

**Composição:** o comitê pode ter de 3 a 5 membros. Um modelo que tem funcionado bem, de acordo com pesquisa realizada para este guia, é uma composição de dois conselheiros e um membro externo independente especialista no tema, no caso de 3 integrantes. No caso de 5, algumas variações são possíveis: 2 a 4 conselheiros e 1 ou mais membros externos independentes especialistas no tema. Mesmo que o conselho não tenha nenhum membro especializado no tema é relevante que a coordenação seja realizada por um conselheiro e, nesse caso, torna-se imprescindível a existência do membro externo independente especialista no tema.

### **Exemplo prático: como funciona o Comitê ESG no Grupo Fleury**

Com 95 anos de história, 13 mil colaboradores e um corpo médico de 3 mil pessoas, o Grupo Fleury vem diversificando seu portfólio de atuação nos últimos anos para além dos laboratórios. Cerca de 20 marcas fazem parte do grupo, como a Sommos DNA, focada em testes genéticos; a KortexVentures, operação de venture capital; e a Saúde ID, marketplace de serviços de saúde. Além disso, desde novembro de 2020, a empresa faz parte do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, da Bolsa de Nova York, assim como do Índice de Sustentabilidade Empresarial, da B3.

Criado em abril de 2021 com o intuito de acelerar a pauta ESG da companhia e ajudá-la a focar em prioridades, além de acompanhar o desenrolar dos projetos, o Comitê ESG é um órgão diretamente relacionado ao Conselho de Administração com o papel de assessorá-lo. O comitê possui 3 membros externos ao grupo e é liderado pelo presidente do Conselho de Administração da empresa. O comitê conta também com a participação de 3 integrantes da área médica. Embora não sejam membros do Comitê ESG, eles participam como convidados dessas discussões fazendo a associação das questões ESG com as especificidades da área da saúde.

Formalmente, o Comitê ESG se reúne a cada 2 meses para discutir e definir as principais provocações e ações. Porém, no mundo conectado de hoje, o contato é muito mais frequente, até porque a pauta é muito dinâmica.

O Comitê ESG influencia o desenho da estratégia de longo prazo, para que cada vez mais as ações ESG estejam diretamente relacionadas aos pilares estratégicos. De outro lado, o comitê tem a função de traduzir essa pauta ESG para o universo interno da companhia, de forma que também esteja alinhada ao dia a dia da empresa.

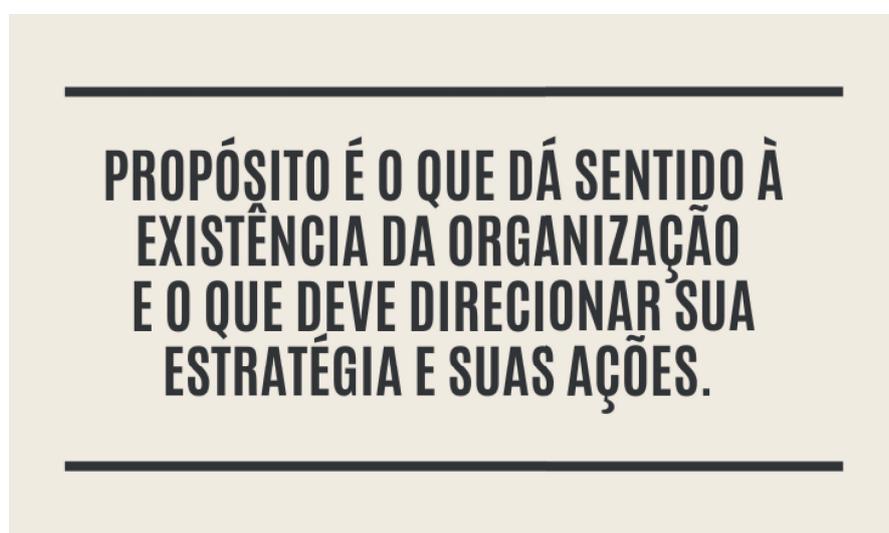
É um comitê ainda muito jovem, mas em seu primeiro ano de existência já foi possível colocar em prática algumas ações bastante significativas. Em julho de 2021, o Grupo Fleury foi a primeira

empresa de saúde do Brasil a fazer uma emissão de debêntures com metas ESG atreladas. Foi realizada uma emissão de 1 bilhão de reais de dívida atreladas às metas de redução de resíduos e uma meta social, que é prover acesso à saúde de qualidade a um milhão de brasileiros das classes C, D e E. Essas metas foram definidas com a participação ativa do Comitê ESG.

## **Etapa 2 - Definição do propósito maior da empresa**

Ter clareza sobre o propósito de uma organização é entender o porquê de sua existência. Algumas organizações nascem a partir de um propósito claramente definido pelos fundadores, porém, com o passar dos anos e com os desafios da gestão, muitas vezes este propósito se perde.

FIGURA 7



O propósito de uma empresa não é o lucro, mas sim força motriz para conquistá-lo. O lucro não é de forma alguma inconsistente com o propósito, ao contrário, os dois estão intimamente associados. O lucro é essencial para que uma empresa atenda a todas as partes interessadas de forma eficiente ao longo do tempo, não apenas os acionistas, mas também os funcionários, clientes e comunidades.

Quando o propósito está claro, todas as iniciativas terão foco e disciplina estratégica de forma a gerar rentabilidade em longo prazo. O propósito une diretores, funcionários e comunidades. Gera comportamento ético e cria um controle importante em relação às ações contrárias aos melhores interesses das partes interessadas. O propósito orienta a cultura, proporciona uma estrutura para tomadas de decisões consistentes e ajuda a sustentar retornos financeiros de longo prazo para os acionistas da empresa.

FIGURA 8

---

**DICA:** 

Ao começar a refletir sobre o propósito de sua organização reúna as principais lideranças, conecte-se com os funcionários mais dedicados, fornecedores mais engajados, principais clientes, membros das comunidades com as quais a empresa tem relacionamento a fim de coletar deles o que torna sua organização especial.

Reflitam sobre as seguintes perguntas:

- Que diferença queremos fazer no mundo com esta empresa?
- O mundo fica melhor com a nossa presença?
- Sentirão nossa falta se deixarmos de existir?

---

**Na prática:**

marque a resposta que melhor descreve como você se sente em relação ao propósito da sua organização:

qual é o propósito da sua organização?

- A. ( ) Não tenho ideia. Nosso propósito parece que é apenas ganhar dinheiro.
- B. ( ) Há alguma ideia do nosso propósito, mas nunca foi claramente definida ou ainda se apresenta meio perdida e apagada.
- C. ( ) Conhecemos nosso propósito, mas ainda não alavancamos seu potencial de maneira criativa.

Recomendações: se sua resposta foi a letra A, entre em contato com os fundadores ou pesquise sobre a história da organização para identificar o impacto pretendido quando foi fundada. Reúna sua equipe de liderança para explorar o impacto desejado com o negócio, seu valor único e seus diferenciais. Inspire-se no propósito de outras empresas, do seu setor ou não.

Se sua resposta foi a letra B, crie uma declaração de propósito e compartilhe-a com seus funcionários para obter feedback. Certifique-se de que ela reflita verdadeiramente o porquê de

sua empresa existir, em vez de buscar “o que é” ou o “como”. Peça para sua equipe de liderança identificar três ou cinco pessoas que melhor exemplifiquem o propósito da empresa ou que melhor o representem por meio de suas ações. Convide-as para colaborar com o grupo que está criando a declaração de propósito. Valide que o propósito seja inspirador e que ofereça uma visão coletiva para seus funcionários promovendo o engajamento deles.

Se você marcou a letra C, o próximo passo é integrar o propósito à sua estratégia, garantindo que todas as decisões estratégicas estejam alinhadas a ele.

Reflexões que devem ser feitas pelas lideranças:

- qual é o propósito desta empresa?
- Nossas decisões estratégicas levam em consideração este propósito? Como isto acontece na prática?
- Os sistemas de avaliação e recompensas levam em consideração nosso propósito?
- Nossas decisões estratégicas contribuem para a criação de valor sustentável para todos os *stakeholders*? Como isto tem sido feito?

Dicas para elaborar uma declaração de propósito: o propósito de uma organização se expressa no seu dia a dia, mas para que isso seja possível é necessário formalizá-lo em uma declaração de propósito que seja comunicada a todos os *stakeholders*, iniciando pelos colaboradores. Para elaborar a declaração alguns elementos devem ser considerados em relação ao propósito:

- deve ser inspirador;
- deve ser curto;
- deve mencionar uma importante demanda da sociedade;
- deve equilibrar aspiração e precisão; e
- deve evoluir com o tempo.

**Exemplo de declaração de propósito:**



*“Promover saúde e qualidade de vida em nossas cidades, por meio do cooperativismo médico e do conhecimento em saúde, para que o maior número de pessoas possa viver mais e melhor”.<sup>1</sup>*

1. Fonte: <<https://bit.ly/3HM1Peg>>.

### Etapa 3 - Mapeamento dos *stakeholders* e suas necessidades

*Stakeholders* são todas as partes que têm alguma relação com o negócio, que influenciam ou são influenciadas pela empresa, como colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas ou sócios, órgãos reguladores, comunidades e meio ambiente.

No mundo dos negócios imperou a ideia de que para uma parte ganhar outras terão que perder, mas, recentemente, temos visto uma mudança importante nesse paradigma. É possível integrar os *stakeholders* e harmonizar seus interesses de modo a gerar valor para todos com o negócio, mas, para isso, é preciso conhecer os seus interesses e necessidades, compreender o que gera valor para eles.

Por exemplo, podemos identificar como *stakeholders* de um hospital privado:

- colaboradores: médicos, enfermeiros, pessoal administrativo, etc.
- Clientes: pacientes, empresas que possuem convênio com o hospital, dentre outros.
- Fornecedores: empresas que fornecem insumos e materiais médicos e administrativos, prestadores de serviços, dentre outros.
- Sócios/acionistas: os proprietários do hospital.
- Órgãos reguladores: Ministério da Saúde, Anvisa, Conselhos Profissionais, dentre outros.

I. Comunicar sua proposta de valor – posicionamento – aos seus *stakeholders*. A comunicação da proposta de valor da empresa vai além das estratégias de comunicação tradicionais.

Ao mapear os *stakeholders*, é possível identificar algum que está sendo negligenciado e, assim, direcionar esforços para integrá-lo.

#### Exemplo da *healthtech* Sysvale

Quando a pandemia de coronavírus chegou ao Brasil, em 2020, fazia apenas um ano que a Sysvale havia decidido se dedicar exclusivamente ao setor de saúde e se assumir como uma *healthtech*. Fundada em 2015 por um grupo de estudantes de engenharia da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), em Petrolina (PE), a companhia nasceu como uma fábrica de software, com soluções para indústrias tão variadas como agronegócio, educação, segurança e, claro, saúde.

Na virada para 2019, contudo, percebeu-se que precisavam de um foco mais claro. Mapearam seus principais *stakeholders* e iniciaram um levantamento para compreender qual seria a melhor

forma de gerar valor para todos. Conversando com clientes e investidores-anjo, identificaram que ser uma fábrica de software tão diversificada não trazia grande segurança para o mercado. Era preciso focar e, como os clientes provenientes da área da saúde eram a maioria dos atendidos pela empresa, a decisão foi direcionar os esforços para atender o setor de saúde, especificamente os municípios interessados em melhorar a gestão dos sistemas de saúde pública, o que acabou se tornando o foco da Sysvale. Com esse perfil, a empresa acabou por se tornar também uma *govtech*, ou seja, uma startup que busca gerar inovação para a gestão pública e otimizar a administração de recursos.

Assim, quando a pandemia chegou, a empresa acompanhou de perto o impacto no microcosmo das redes municipais de saúde, em especial da região Nordeste, onde está a maior parte dos seus contratos.

A experiência como fábrica de softwares contribuiu durante esse período, quando o cenário era o surgimento de novas variantes, muita incerteza e de rápidas mudanças de plano. Um dos produtos que a *healthtech* desenvolveu nessa época foi o aplicativo gratuito “Liga Saudável”, parte da chamada “Operação Co-Vida”, um conjunto de iniciativas de combate à covid-19 que previa um sistema de autoavaliação do estado de saúde do usuário, com possibilidade de acompanhamento de casos suspeitos pelo gestor municipal, publicações de conscientização em redes sociais e cadastros para agentes comunitários de saúde emitirem alertas.

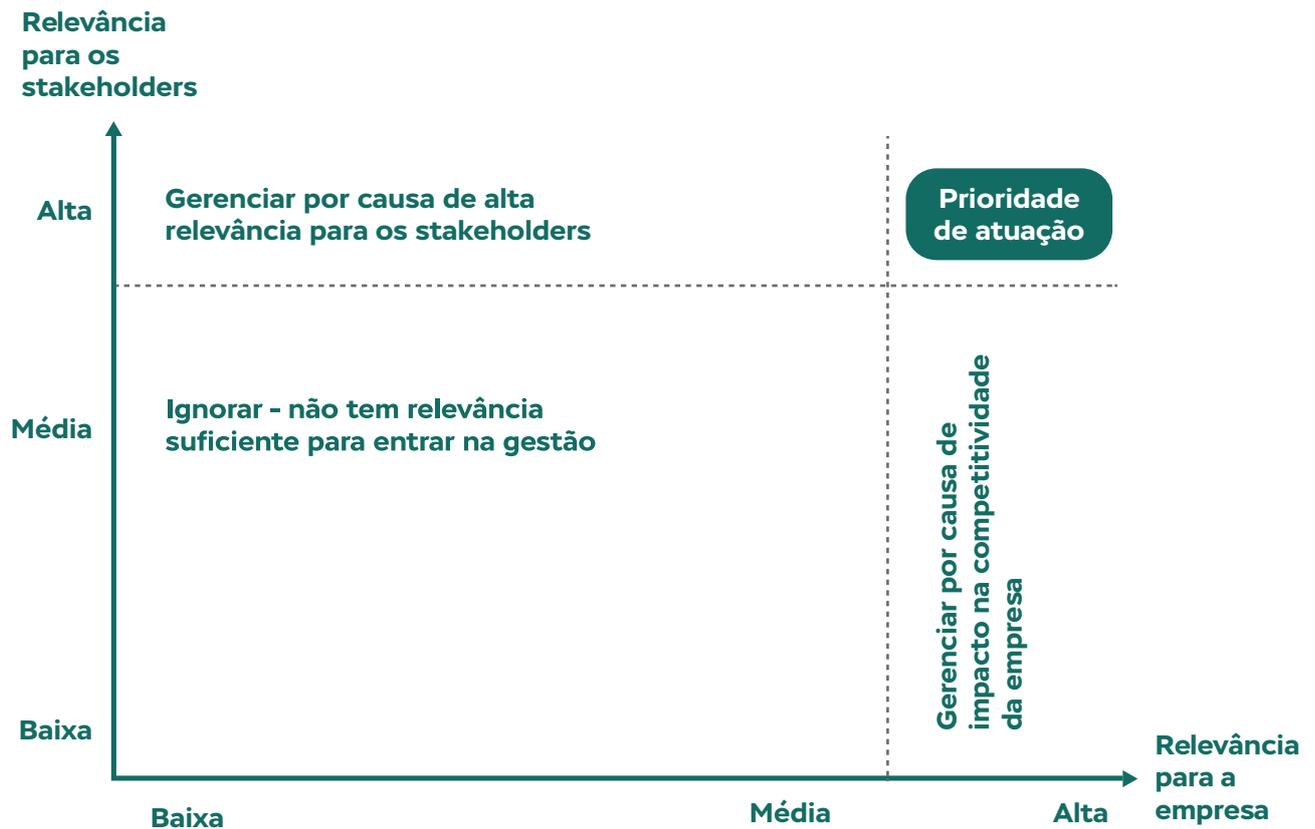
#### **Etapa 4 - Identificação das prioridades e materialidade**

Identificar prioridades e temas materiais é outro passo importante na implantação de uma cultura ESG, pois cada empresa e cada setor de atuação possui especificidades. Conforme já apresentamos anteriormente, o conceito de materialidade tem origem nas Ciências Contábeis e foi adaptado para definir aspectos relevantes sob a ótica financeira, ambiental e social. De acordo com a *Global Reporting Initiative* (GRI), a materialidade contempla “temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos *stakeholders*”. Dessa forma, relaciona-se ao processo de conhecimento da organização dos assuntos mais relevantes para ela conforme a estratégia de negócios e a percepção de impactos dos públicos com quem se relaciona, os *stakeholders*.

Uma das ferramentas utilizadas nesta etapa é a matriz de materialidade, identificando os temas que são prioridades para os *stakeholders* e para a empresa. Os temas que são relevantes para ambos devem ser considerados prioritários.

O gráfico 3 apresenta a matriz de materialidade e quais são as ações necessárias em cada quadrante.

GRÁFICO 3



Fonte: Guia How To – Matriz de Materialidade – Centro de Inovação e Sustentabilidade – FDC.

**O exemplo da Novartis:** o acesso a medicamentos ainda é um dos maiores desafios de saúde do mundo e, conforme a recente avaliação de materialidade da Novartis, também é um dos tópicos ESG mais relevantes para a empresa. Seguindo um planejamento estruturado de acesso, a Novartis foi reconhecida no *Access to Medicine Index*, por seus esforços em promover o acesso a medicamentos, classificada em segundo lugar no índice 2021 e destacada como única empresa com estratégias de acesso equitativo em países de baixa renda em todo o seu portfólio.

### Etapa 5 - Posicionamento e comunicação

Posicionamento está relacionado a quem somos e como nos apresentamos e quais são os nossos diferenciais. O tema ESG tem proporcionado a geração de valor e um grande diferencial para as empresas e, por meio de estratégias de comunicação, as empresas dão transparência às suas iniciativas e aos resultados alcançados. Porém, é fundamental que a comunicação se dê primordialmente pela coerência entre o que se fala e o que se faz, demonstrando suas intenções reais e como suas práticas de gestão estão alinhadas ao propósito maior do negócio e às questões ESG.

Quando uma empresa já atua de forma genuína com as questões ambientais, sociais e de governança suas comunicações são mais questionadoras, ela se coloca de forma menos impositiva, não agressiva e transmite segurança e credibilidade em suas mensagens. A comunicação é autêntica e consciente, visa inspirar e não impor.

As empresas que já avançaram no tema ESG usam as várias formas de se comunicar para demonstrar que se importam de fato com o mundo, procurando demonstrar que estão preparadas não apenas para falar, mas também para ouvir.



Uma pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), divulgada em 2021, avaliou respostas de 79 empresas de vários setores da economia sobre como o papel da comunicação é estratégico na agenda ESG das empresas. Segundo a pesquisa, a área de comunicação está presente em 100% dos comitês responsáveis por ESG nas companhias que têm esse tipo de estrutura para cuidar desses pilares e 95% das empresas respondentes acreditam que o foco e as ações em ESG deverão aumentar nos próximos anos.

Além disso, indica que os três principais meios usados pelas organizações para informar suas ações na área de sustentabilidade são conteúdo em canais digitais (89%), conteúdo em canais próprios para públicos estratégicos (75%) e mídias sociais (72%). Entre as mídias, há ênfase para o LinkedIn (68% usam esta rede) e Instagram (52%). Os principais instrumentos de relato apresentados no item 6 deste manual constituem uma importante forma de comunicar e dar transparência às iniciativas das empresas no tema ESG.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais desafios sociais, ambientais, globais, regionais e locais fazem parte do contexto de atuação das organizações, afetando sua estratégia e cadeia de valor, com impactos na sua reputação e no valor econômico de longo prazo.



Nesse contexto, torna-se também cada vez mais importante o conceito de cidadania corporativa, que está relacionado à atuação responsável por parte das organizações. Na prática, para operar, uma empresa depende não apenas das licenças previstas em dispositivos legais e regulatórios, mas também do aval de um conjunto de partes interessadas que afeta a empresa ou é afetado pelas suas atividades.

O tema ESG relaciona-se, então, a conduzir os negócios com muito mais consciência de seu propósito maior, de seus impactos no meio ambiente e de suas relações com os diversos *stakeholders*. E, para isso, é necessário lideranças muito bem preparadas e conscientes de seu papel como agentes de influência para as mudanças necessárias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUSINESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMISSION. **Better Business, Better World**:The report os the Business & Sustainable Development Commission. Jan 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3LO6yN9>>. Acesso em: 12 mai. 2022.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Guia sobre Comitês de Sustentabilidade**. São Paulo: Global Reporting Initiative, 2020.

INFANTE, M. Qual a função de um comitê ESG: o Grupo Fleury explica. **Net Zero**, 24 jan. 2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3z0QMeU>>. Acesso em: 12 mai. 2022

MACKEY, J. SISODIA, R. **Capitalismo Consciente**: como libertar o espírito heroico dos negócios. São Paulo: Editora HSM, 2013.

PWC – PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. Como as organizações de saúde podem incorporar as prioridades ESG. **PWC**, [s.d.]. Disponível em: <<https://pwc.to/3z090gB>>. Acesso em: 12 mai. 2022

REPORT. **Os caminhos do relato**: um panorama sobre os frameworks e stantards. São Paulo: Report, 2021.





# DIRETORIA EXECUTIVA



**Raul Canal**

Presidente



**Rodrigo Canal**

Vice-presidente



**Luis Flávio Carvalhais**

Vice-presidente de  
Segurança do Paciente  
e Riscos Assistenciais



**Waldy Fernandes**

Diretor Jurídico



**Ione Medeiros**

Diretora Financeira



**Alexandre Lemos**

Diretor Comercial



**Paloma Furtado**

Diretora  
Administrativa



**José Ramalho**

Diretor de Gestão e  
Planejamento Estratégico



**José Lira**

Diretor de Compliance  
e Presidente do  
Conselho Fiscal



**Andrew Simek**

Diretor de  
Comunicação



**José Mauro**

Diretor de  
Projetos Especiais



**Luis Vargas**

Diretor Comercial  
do Cirurgia Segura



**Daniela Franco Bueno**

Diretora de Estudos  
e Pesquisas da Universidade  
Corporativa Anadem - UCA







**Central de Atendimento 24 horas: 0800-61-3333**

SHS Quadra 02 - Bloco J - Sala 103 - CEP 70322-901 - Mezanino - Brasília (DF)

**[www.anadem.org.br](http://www.anadem.org.br)**

 @anademoficial

 /anademoficial