

# ESG no HCRP: proposta para a elaboração do Programa Institucional de ESG a partir do uso de ferramentas da qualidade e de metodologia ágil

## AUTORES

Kátia Maria Padula, Diretora, Centro Integrado da Qualidade.

Maria Eulália Lessa do Valle Dallora, Dirigente, Assessoria Técnica.

Luciane Silva, Gerente de Qualidade, Centro Integrado da Qualidade.

## RESUMO

A maior iniciativa de sustentabilidade corporativa, em âmbito mundial, é o Pacto Global da Organização das Nações Unidas. O desenvolvimento sustentável é um tema cada vez mais recorrente em discussões sobre perenidade das empresas. Nessa perspectiva, se destacam as práticas sustentáveis de ESG, sigla que advém do termo em inglês *environmental, social and governance*, ou, em português, ASG, referindo-se a ambiental, social e governança. Para incorporar as boas práticas do ESG nas operações das organizações, é necessária uma visão abrangente das ações desenvolvidas e, a partir daí, vislumbrar novas oportunidades voltadas à sustentabilidade. A estruturação do Programa de ESG no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (HCFMRP-USP) é um dos objetivos do Planejamento Estratégico Institucional, o que evidencia o compromisso do hospital com a qualidade e o desenvolvimento sustentável. Para estruturação do programa, é sugerido o uso de ferramentas de qualidade e de metodologias ágeis, como forma de propor metodologicamente o planejamento das ações e o monitoramento dos seus resultados, sendo elas: a matriz SWOT e a de materialidade, o 5w3h e o *framework* (estrutura de trabalho) do OKR (*objective and key results*). A utilização dessas metodologias possibilitam a melhor organização de processos, de eficiência e de adaptabilidade para rápidas mudanças, e a maior capacidade nas entregas previstas. A qualidade é a área da gestão que tem como responsabilidade principal fomentar processos de melhoria nas Instituições e produzir a transformação cultural institucional. Para isso, promove melhorias nos produtos e serviços, nos resultados e, conseqüentemente, na reputação institucional. Os profissionais que atuam no gerenciamento da qualidade do hospital, pela sua formação e escopo de atuação, têm a oportunidade de contribuir, de forma estruturada e metodológica, para a elaboração e o acompanhamento do Programa Institucional de ESG do HCFMRP-USP.

**Palavras-chave:** ESG; Sustentabilidade; Ferramentas da qualidade; Metodologia ágil.

## INTRODUÇÃO

A maior iniciativa de sustentabilidade corporativa, em âmbito mundial, é o Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU). Ele tem como propósito mobilizar as empresas no comprometimento efetivo com a sustentabilidade para o alcance de um mundo melhor para as atuais e futuras gerações, e para isso apoia as empresas a fazerem negócios com responsabilidade, alinhando suas estratégias e operações aos princípios que abarcam temas como direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção; e a realizar ações estratégicas para promover objetivos sociais mais amplos, em linha com os objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) preconizados pela própria ONU<sup>1</sup>.

Na atualidade, o desenvolvimento sustentável é um tema cada vez mais recorrente em discussões sobre perenidade das empresas<sup>2</sup>. É considerada uma opção inteligente e de sobrevivência para as organizações que desejam ser ativas e duradouras frente ao seu mercado de atuação que, cada vez mais, se torna consciente e exigente em relação a essas questões.

Nessa perspectiva, se destacam as práticas sustentáveis dentro dos princípios do ESG, sigla que advém do termo em inglês *environmental, social and governance*, ou, em português, ASG, referindo-se a ambiental, social e governança.

Resumidamente, são avaliados na área ambiental aspectos como a gestão de recursos naturais, a emissão de gases poluentes e a adoção de práticas sustentáveis na produção. Já na perspectiva social são analisados aspectos como gestão de direitos humanos, diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, e relações com fornecedores e comunidades locais. No que diz respeito aos indicadores internos referentes à governança, são avaliados, entre outros, compromissos assumidos pelas instituições para eliminar qualquer forma de discriminação, bem como suas políticas de saúde, higiene e segurança no local de trabalho, e apoio fornecido aos filhos dos colaboradores. Em relação aos indicadores sociais externos, abrangem ações de combate à fome e a promoção e o incentivo de atividades de educação, esportes e cultura na sociedade, ou seja, a contribuição social da instituição para o bem-estar da comunidade em geral.

As boas práticas da governança corporativa têm papel fundamental nesse tripé, por assumir o papel protagonista frente ao comprometimento com a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental. Evidenciado pelo estabelecimento de um conjunto de práticas e de estruturas que visam melhorar o desempenho e os resultados, a promoção da equidade, da transparência, da prestação de contas e da responsabilidade ética corporativa diante da sociedade e de todas as partes interessadas.

Assim, para incorporar as boas práticas do ESG nas operações das organizações é necessário ter uma visão abrangente das atividades desenvolvidas e, a partir daí, vislumbrar novas oportunidades voltadas à sustentabilidade.

No âmbito das instituições hospitalares, diante da variedade e complexidade das atividades desenvolvidas, um dos primeiros passos para a implementação do Programa Institucional de ESG é a análise estruturada e reflexão sobre as práticas organizacionais relacionadas ao tema.

Nesse contexto, o uso de ferramentas de qualidade e de metodologias ágeis para o planejamento e o controle dos resultados das práticas hospitalares voltadas ao ESG auxiliam

efetivamente a administração na estruturação e acompanhamento das ações que constituirão o Programa Institucional de ESG.

Como proposta, são sugeridas para as atividades de planejamento uso da matriz SWOT, a matriz de materialidade, 5w3h e, para as ações de monitoramento dos resultados e metas esperados, serão utilizados indicadores de resultado e *framework* (estrutura de trabalho) OKR (*objective and key results*).

Como resultado, espera-se promover a análise e a compreensão legítima tanto dos impactos negativos quanto dos positivos gerados pelas atividades desenvolvidas na organização em relação à sociedade e ao meio ambiente e, a partir dessas análises, se definem os objetivos e as ações estratégicas que farão parte do Programa de ESG Institucional. Dessa forma, a elaboração e o gerenciamento de atividades contribuirão efetivamente, no curto e no longo prazo, para minimizar os maiores impactos negativos e potencializar os positivos diante das perspectivas ambiental, social e de governança no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (HCFMRP-USP).

## JUSTIFICATIVA

A estruturação do programa de sustentabilidade para o HCFMRP-USP, orientado pela perspectiva da ESG, é um dos objetivos do Planejamento Estratégico Institucional, o que evidencia o compromisso do hospital com a qualidade e o desenvolvimento sustentável.

A utilização de ferramentas de qualidade e de metodologias ágeis auxiliará na elaboração e no monitoramento do Programa Institucional de ESG, consolidando sua construção a partir de bases metodológicas e possibilitando a melhor organização dos processos, eficiência, adaptabilidade para rápidas mudanças e capacidade de entrega.

## OBJETIVO

Apresentar uma proposta de elaboração do Programa Institucional de ESG para o HCFMRP-USP a partir do uso de ferramentas da qualidade e de metodologia ágil, de forma a estabelecer o planejamento e o monitoramento estruturado das práticas de ESG no hospital.

## METODOLOGIA

Propõe-se que a elaboração do Programa Institucional de ESG, por meio da utilização das ferramentas da qualidade, deverá ser realizada em cinco etapas, conforme abaixo:

- 1° Etapa: Aplicação da SWOT.
- 2° Etapa: Aplicação da matriz de materialidade.
- 3° Etapa: Inventário sobre as ações ESG da organização e métricas associadas.
- 4° Etapa Uso do 5W3H.
- 5° Etapa: Acompanhamento por meio do *framework* OKR.

## RESULTADOS

A seguir, são descritas cada uma das etapas, seus propósitos e proposta de implementação.

### 1ª Etapa: Aplicação da SWOT

Realizar a análise do ambiente interno, no qual o HCFMRP-USP está inserido, diante das perspectivas ambiental, social e de governança. Relacionar os fatores que influenciam no seu desempenho, como disponibilidade de recursos, política de gestão de pessoas, riscos regulatórios, política de fornecedores, percepções da sociedade em relação ao papel do hospital, entre outras perspectivas, destacando os pontos fortes e os fracos, assim como as oportunidades e ameaças em relação às práticas e as estratégias corporativas voltadas à ESG.

Utilizar a análise do ambiente externo, já construída no último Planejamento Estratégico 2023, e estabelecer as relações entre eles, indicando as seguintes estratégias:

1. Estratégias de confronto: forças x ameaças – pontos fortes podem ser utilizados para amenizar ou neutralizar cada ameaça.
2. Estratégias de ataque: forças + oportunidades – pontos fortes utilizados para explorar ao máximo as oportunidades existentes; forças potencializando as oportunidades identificadas.
3. Estratégia de reforço: fraquezas + oportunidade – oportunidades para minimizar fraquezas.
4. Estratégia de defensiva: fraquezas x ameaças – crie planos de contenção que impeçam que uma fraqueza potencialize a ocorrência de uma ameaça<sup>3</sup>.

### 2ª Etapa: Aplicação da matriz de materialidade

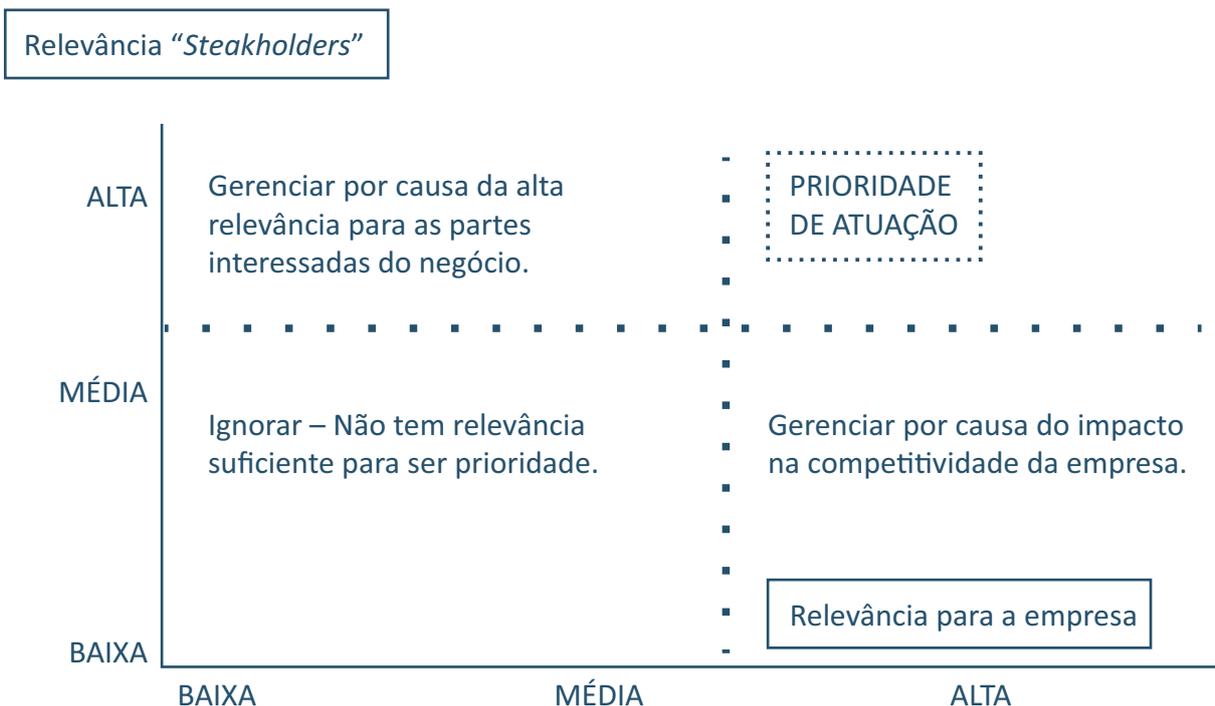
Para a identificação e priorização dos pontos mais relevantes a serem colocados no Programa Institucional de ESG, ou seja, aqueles que são de alta prioridade e tem potencial de geração de valor para o hospital, considerando também as partes interessadas (clientes, fornecedores, funcionários, comunidade etc.). Deverá ser aplicada da matriz de materialidade, devendo as análises serem feitas com foco em duas óticas relacionadas a ESG:

Qual é o potencial de cada questão para impactar positiva ou negativamente o crescimento organizacional?

Qual é a importância de cada questão para as partes interessadas?

Entre as várias questões a serem analisadas nas três perspectivas do ESG, elencamos algumas que são relevantes no ambiente hospitalar, sendo elas, na perspectiva ambiental: a emissão de gases de efeito estufa (GEE), o consumo de energia, a gestão hídrica e de resíduos e efluentes, etc.; na perspectiva social: equidade e diversidade, saúde e segurança no trabalho, projetos e ações sociais, garantia dos direitos humanos, gestão de fornecedores; e dentro da governança corporativa: a ética e integridade, gestão e envolvimento com as partes interessadas, o crescimento econômico e o operacional, assim como outras tantas questões de impacto estratégico institucional.

Para a construção da matriz é essencial a mobilização e o engajamento das partes interessadas, utilizando para isso reuniões onde serão discutidos os tópicos acima e definidas as questões consideradas de alta prioridade para as partes.



**Figura 1:** Matriz de materialidade – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)<sup>4</sup>.

### 3ª Etapa: Inventário sobre as ações ESG da organização e métricas associadas

Uma fase importante para a implementação da agenda ESG é a identificação de ações já realizadas na instituição, mas que foram implementadas de forma aleatória, seja em fase anterior ou sem ainda o olhar de forma organizada para esse conceito mais abrangente.

O HCFMRP-USP já tem projetos em andamento que se enquadram nos critérios propostos para a ESG, tais como na perspectiva ambiental (*environmental*): projetos de captação, reserva e reuso da água da chuva; separação, armazenamento e tratamento de resíduos, inclusive recicláveis; ingresso no Mercado Livre de Energia, visando um menor valor pelo custo da energia; promoção de eventos de conscientização ambiental; doação de mudas de árvores aos servidores; programas de eficiência energética que promovem o consumo consciente de energia, sem que se tenha que desembolsar recursos próprios para que sejam implementados, instalação de lâmpadas de *led*, com o objetivo de economia de energia elétrica e conforto visual. Já na perspectiva social (*social*), temos: o Serviço de Atendimento Especializado ao Funcionário (SAESF), programa instituído pelo hospital destinado aos servidores, médicos residentes e aprimorandos/especialistas, como forma de atender os casos eletivos de atenção à saúde com agilidade, sem interferir no atendimento prestado aos pacientes; o Projeto Classe Hospitalar, que oferece acompanhamento escolar às crianças e adolescentes (de 6 a 14 anos) internados no HC Campus e Unidade de Emergência; o projeto de inserção de pacientes no mercado de trabalho, onde é realizada avaliação cognitiva e funcionalidade de pacientes que têm interesse e também pacientes que já exerciam alguma atividade, assim, com a colaboração

de empresas parceiras, os pacientes aptos são direcionados para vagas disponíveis no mercado; o Coral Vozes do HC, formado voluntariamente por servidores do próprio hospital e da Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Assistência (FAEPA), com o objetivo de proporcionar aos funcionários, médicos, pacientes e acompanhantes momentos de descontração, harmonia e esperança; etc. Enfim, na perspectiva da governança (*governance*): a implantação do Sistema de Comunicação Interna (SCI), sob a gestão da Unidade de Controle Interno (UCI), com o objetivo de tornar mais ágil e eficiente a comunicação entre os usuários, as áreas prestadoras de serviços internos e a própria direção do hospital; uso de sistemas integrados de gestão e *business intelligence* (BI); as melhores práticas voltadas à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), visando garantir a privacidade no uso e compartilhamento de dados pessoais e maior a transparência no tratamento de informações.

Esse aglomerado de ações sustentáveis servirá como base norteadora para novas ações e para a elaboração de um *dashboard* de indicadores, que atuarão como termômetro da aplicabilidade das propostas.

#### 4ª Etapa: Uso do 5W3H

Na quarta etapa da construção do Programa serão elaborados os objetivos e as ações estratégicas relativos às práticas de ESG e, para isto, será feito para cada um deles o instrumento 5W3h, que é uma ferramenta gerencial usada para delinear a implementação de uma ação de maneira organizada, descrevendo suas atividades, definindo responsabilidades, métodos de execuções, prazos e recursos associados.

A nomenclatura dessa ferramenta indica as primeiras letras das palavras inglesas: *what* (o que), *who* (quem), *when* (quando), *where* (onde), *why* (por que), *how* (como), *how much* (quanto) e *how to measure* (como medir). Nessa etapa, serão atribuídas as atividades, as responsabilidades para a execução e o controle dos prazos a serem cumpridos em circunstâncias determinadas.

#### 5ª Etapa: Acompanhamento por meio do *framework* OKR

Para o acompanhamento de resultados dos objetivos estratégicos do Programa Institucional de ESG, propõe-se a utilização da metodologia OKR (*objectives and key results*). Esse *framework* (estrutura de gestão) auxilia no gerenciamento das metas e resultados de forma simples, dinâmica e ágil, sendo capaz de se adaptar rapidamente às mudanças necessárias. Nesse modelo de metodologia, para cada objetivo apresentado deverão ser propostos os resultados chaves esperados, sendo eles: mensuráveis, com metas claras e objetivas e que representem o objetivo da melhor forma.

A utilização da estrutura de gestão de resultados OKR (*objectives and key results*) auxiliará a instituição a comunicar e operacionalizar o Programa ESG. O objetivo maior do uso dessa metodologia é gerar o alinhamento, em todos os níveis profissionais, de forma a acelerar os resultados e motivar as pessoas por meio de propósito, gerando excelência e autonomia do time que está à frente do objetivo. A aplicação da metodologia OKR visa gerar um movimento de transformação organizacional. Os objetivos nas três perspectivas serão definidos

e acompanhados por resultados chaves. O acompanhamento das metas deverá ser feito por meio de planilhas com fórmulas matemáticas pré-estabelecidas, que demonstrem se a execução está conforme o planejado e, caso não esteja, para tomar ações que revertam esse cenário de forma ágil e dinâmica<sup>5</sup>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estabelecer um Programa Institucional de ESG para o HCFMRP-USP é um projeto importante e estratégico. Como tal, deve ser constituído de objetivos e ações que demonstrem as iniciativas a serem assumidas na instituição de forma que os resultados obtidos sejam ao mesmo tempo relevantes e demonstrem o interesse institucional legítimo quanto às expectativas em demonstrar seu compromisso com os desafios assumidos com um futuro sustentável para a humanidade e para o planeta, diante da comunidade de que ele faz parte.

Também é papel da gestão da qualidade auxiliar nas ações de planejamento para a tomada de decisão assertiva. O uso de ferramentas de qualidade deve apoiar a estruturação de programas, planos, projetos, entre outras ações estratégicas de desenvolvimento sustentável.

O HCFMRP-USP tem hoje um Sistema de Gestão da Qualidade que está alicerçado em princípios que tratam de ações voltadas para a liderança e estratégia, o engajamento de pessoas, a abordagem de processos, a gestão de relacionamentos, da responsabilidade social e ambiental, entre vários outros princípios que incluem, organicamente, as diretrizes e as práticas de gestão que são complementares ou diretamente relacionadas às de ESG, e que se reforçam mutuamente.

Segundo o CQI (*chartered quality institute*), a qualidade tem como responsabilidade principal fomentar processos de melhoria nas instituições e produzir a transformação cultural. Para isso, inicialmente, são promovidas melhorias nos produtos e serviços, depois nos resultados e na reputação institucional a partir da aplicação de normativas, diretrizes e/ou certificações que tragam as melhores práticas ambientais, sociais e de governança, resultando na implementação de um ciclo sustentável de desenvolvimento<sup>6</sup>. Essa consideração se consolida na publicação da Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP) 2023 – ESG nos hospitais onde foi citado que “produzir, oferecer serviços e estabelecer relações sustentável e responsável, levando em consideração os impactos ambientais e sociais, é um movimento que vai além dos negócios e tem o potencial de estimular uma transformação cultural em direção a um mundo melhor”<sup>7</sup>.

Diante desses alinhamentos da área da qualidade com a sustentabilidade e o ESG, identificamos que os profissionais que atuam no gerenciamento da qualidade, pela sua formação e escopo de atuação dentro do hospital, têm grande oportunidade de contribuir metodologicamente por meio da proposição da construção de um Programa Institucional de ESG para o HCFMRP-USP, utilizando-se para isso de ferramentas de qualidade planejamento e controle e do uso de metodologias ágeis para monitoramento dinâmico dos resultados esperados.

## REFERÊNCIAS

1. O Pacto Global da ONU e o desenvolvimento sustentável. The UN Global Compact and sustainable development. Leandro de Matos Coutinho. R. BNDES, Rio de Janeiro, v. 28, n. 56, p. 501-518, dez. 2021. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/publicacoes/periodicos/revista-bndes-56>. Acesso em: 09 de outubro de 2023.
2. Tese: ANÁLISE DO IMPACTO DAS AÇÕES QUE SÃO INCLUSAS NO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISE) DA B3. SCHROEDER, A. R. Análise do impacto das ações que são inclusas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 / André Ricardo Schroeder. Orientador: Fernando Daniel Chague. Dissertação (mestrado profissional MPE) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Economia de São Paulo.
3. Análise SWOT Cruzada, Disponível em [https://www.academia.edu/34445744/Analise\\_SWOT\\_Cruzada](https://www.academia.edu/34445744/Analise_SWOT_Cruzada). Acesso em 10 de outubro de 2023.
4. Matriz de Materialidade. Qual a relação da matriz de materialidade com ESG? Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-a-relacao-da-matriz-de-materialidade-com-es>. Consulta em 10 de outubro de 2023.
5. O que é OKR: Objective and Key Results? Disponível em: <https://ieepeducacao.com.br/universoagil/metodos-ageis>. Consulta em 11 de outubro de 2023
6. ESG e sua Contribuição para Sustentabilidade e Qualidade. Disponível em: <https://abqualidade.org.br/esg-e-sua-contribuicao-para-sustentabilidade-e-qualidade>. Consulta em 11 de outubro de 2023.
7. ESG nos Hospitais ANAHP 2023 – Disponível em: [https://www.anahp.com.br/wp-content/uploads/2023/10/ESG\\_nos\\_hospitais\\_Anahp\\_2023.pdf](https://www.anahp.com.br/wp-content/uploads/2023/10/ESG_nos_hospitais_Anahp_2023.pdf). Consulta em 11 de outubro de 2023.