



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

WAGNER RODRIGUES

**DESVELANDO AGIRES ORGANIZACIONAIS SOBRE A  
SUSTENTABILIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO  
HOSPITALAR:  
ENTRE REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES**

WAGNER RODRIGUES

**DESVELANDO AGIRES ORGANIZACIONAIS SOBRE A  
SUSTENTABILIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO  
HOSPITALAR:  
ENTRE REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós  
Graduação em Administração da Universidade  
Estadual de Londrina como requisito para a  
obtenção do Título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina  
2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

R696 Rodrigues, Wagner .  
Desvelando Agires Organizacionais sobre a Sustentabilidade em uma Organização Hospitalar: Entre Reflexões e Proposições / Wagner Rodrigues. - Londrina, 2020.  
145 f.

Orientador: Luciano Munck.  
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.  
Inclui bibliografia.

1. Sustentabilidade Organizacional - Tese - Tese. 2. Competências - Tese - Tese. 3. Gestão da Sustentabilidade Organizacional - Tese - Tese. 4. Agires Organizacionais - Tese - Tese. I. Munck, Luciano. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658

WAGNER RODRIGUES

**DESVELANDO AGIRES ORGANIZACIONAIS SOBRE A  
SUSTENTABILIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR:  
ENTRE REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós  
Graduação em Administração da Universidade  
Estadual de Londrina como requisito para a  
obtenção do Título de Mestre em Administração

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck  
Universidade Estadual de Londrina – UEL

---

Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira  
Universidade Estadual de Londrina – UEL

---

Profa. Dra. Bárbara Galleli Dias  
Universidade Federal do Paraná – UFPR

Londrina, 11 de novembro de 2020.

À minha esposa Carol, pelo amor incondicional e apoio irrestrito. Nada do que aqui se encontra teria se realizado sem ela.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeira e imensamente a Deus, pelo dom do discernimento ao desenvolver o estudo. Sem sua graça não o teria feito. E à sua Mãe, Santa Maria a quem ofereço este dom.

À minha esposa Carol, por seu amor, incentivo, diálogo, orações, parceria e apoio em todos os complexos momentos vividos durante esta fase. Vivemos neste e em outros momentos como “um só coração e uma só alma”.

Aos meus pais Paulo e Alice (*in memoriam*). À meu pai pela inspiração ao trabalho e esforço para o alcance do que se quer na vida. À minha mãe por seu amor incondicional, sua intercessão sempre fecunda e pelo legado deixado de doação e serviço ao outro.

À minha irmã Aline, pelo apoio, pela disponibilização do acesso à sua biblioteca digital (de enorme valia) e pela amizade, traduzida em muitas conversas sobre temas transversais, de vários modos pertinentes ao mestrado.

Ao Ivo e à Dal, ao João Henrique e à Maria Fernanda, à Ana Elisa e, de modo muito especial, ao querido João Pedro. A vocês, obrigado pelo carinho e compreensão.

Ao meu orientador Luciano Munck, por inspirar conexões improváveis, fornecer bases pertinentes e me conduzir à possibilidade de agires plausíveis e efetivos, e à consciência de que devem ser permanentemente revistos.

A todos os professores do PPGA – UEL, e em especial aos professores Benilson Borinelli e Rafael Borim de Souza, por me desafiarem a uma reflexão mais aprofundada, ainda que, por vezes, mais dolorosa.

Aos colegas de mestrado, de modo especial, a Ricardo, Mônica, Renan e Jefferson, além de meus veteranos Alexandre e Maria Fernanda, cujas reflexões e amizade contribuíram sobremaneira às minhas entregas. A todos, minha gratidão por todas as discussões e amizade.

E por fim gostaria de agradecer também a todos os amigos que, de alguma forma contribuíram para o cumprimento desta etapa.

“Muito da antipatia que se tem pelas soluções de mercado vem dos que o enxergam como um arranjo puramente competitivo, no qual o peixe devora o peixinho, e o peixão devora os dois. No entanto, num mercado genuíno, a competição depende da cooperação, e são os entes dispostos a cooperar que o fazem funcionar.”

Sir Roger Scruton

RODRIGUES, Wagner. **Desvelando agires organizacionais sobre a sustentabilidade em uma organização hospitalar**: entre reflexões e proposições. 2020. 145 f. Dissertação de mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2020.

## RESUMO

O principal objetivo desta dissertação foi o desvelamento de limites e possibilidades dos agires organizacionais em favor da sustentabilidade em uma instituição hospitalar privada. A pesquisa, classificada como um estudo de caso, qualitativo, exploratório e descritivo adotou os seguintes procedimentos metodológicos: 1 – Delimitação da unidade-caso; 2 – Coleta de dados; 3 – Seleção, análise e interpretação dos dados; e 4 – Elaboração do relatório. A proposta foi desvelar os agires do modelo de gestão da sustentabilidade em prática na instituição, avaliando-o a partir de um modelo de avaliação de competências sob as bases do modelo representativo da realização da sustentabilidade organizacional (MRS.org), proposto por Munck (2013). Por meio do modelo de avaliação de competências foi possível: identificar o nível da sustentabilidade alcançado pela empresa na atualidade, levantar limitações, tanto conceituais quanto práticas, e, na sequência, propor aprimoramentos para o avanço da gestão organizacional a níveis mais elevados de sustentabilidade organizacional. Este estudo buscou preencher uma lacuna na literatura, já que os modelos de gestão existentes propõem a operacionalização da sustentabilidade, mas não explicitam ou detalham como ela será mensurada e direcionada após suas avaliações. Desta forma, apresentou-se uma descrição detalhada sobre a gestão da sustentabilidade na instituição estudada e, na sequência, refletiu-se a partir dos parâmetros propostos pelo MRS.org através da matriz de endereçamento da sustentabilidade organizacional. Assim, a pesquisa pretendeu, por meio da estratégia do estudo de caso, promover uma aproximação e uma comparação entre o que está proposto em uma situação prática e as contribuições advindas de princípios teóricos organizados em um modelo já validado. Ao fim, foram explicitadas contribuições para a organização, ressaltando-se os recursos diagnosticados e as entregas apresentadas, e apresentado-se lacunas a serem preenchidas e agires a serem desenvolvidos. Limitações foram identificadas na capacidade do modelo de avaliação de competências de diagnosticar as diferentes formas de recursos apresentados. Ademais, as análises foram limitadas ao caso em específico, ensejando-se futuros estudos de caso para avaliação em organizações de setores diversos.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade organizacional. Competências. Gestão da sustentabilidade organizacional. Agires organizacionais.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Matriz de posicionamento para o nível 1 (SO Compliance) no Hospital Alfa .....	102
---	-----

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – A Tipologia de Sustentabilidade Empresarial com Principais Características e Mudanças.....	15
<b>Figura 2</b> – O modelo dinâmico de três camadas para orientar a estratégia de RSC.....	18
<b>Figura 3</b> – Evolução dos estágios de maturidade.....	21
<b>Figura 4</b> – Modelo de sustentabilidade corporativa incorporada .....	21
<b>Figura 5</b> – Resumo dos estágios de maturidade .....	25
<b>Figura 6</b> – Modelo Representativo da Realização da SO (MRS.org) .....	41
<b>Figura 7</b> – Ciclo de aprendizagem da formação de competências para a sustentabilidade .....	42
<b>Figura 8</b> – Construção de competências a partir das variáveis de complexidade .....	44
<b>Figura 9</b> – Relação entre desafios e capacidades.....	45
<b>Figura 10</b> – Relação entre níveis de complexidade e competências organizacionais .....	46
<b>Figura 11</b> – Investigação das entregas (outputs) ao nível de SO avaliado .....	47
<b>Figura 12</b> – Investigação do atendimento aos requisitos de acesso (inputs) ao nível de SO avaliado .....	48
<b>Figura 13</b> – Matriz de endereçamento da SO em acordo com o MRS.org.....	48
<b>Figura 14</b> – Cuidados da saúde e promoção da saúde como centro do TBL.....	54
<b>Figura 15</b> – Projeto versus coleta de dados: unidades diferentes de análise.....	64
<b>Figura 16</b> – Relação entre problema de pesquisa, objetivo específico, categorias de análise e instrumentos de coleta de dados de entrevistas.....	67
<b>Figura 17</b> – Relação entre problema de pesquisa, objetivo específico, categorias de análise e instrumento de coleta de dados de documentos.....	74
<b>Figura 18</b> – Construção de competências a partir das variáveis de complexidade .....	79
<b>Figura 19</b> – Matriz de endereçamento da SO em acordo com o MRS.org.....	87
<b>Figura 20</b> – Processo representativo do relatório de estudo de caso do MRS.org aplicado no Hospital Alfa.....	88

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	– A descrição dos elementos operacionais, estratégicos e centrais do modelo de sustentabilidade corporativa incorporada. ....	22
<b>Quadro 2</b>	– Estágios da sustentabilidade corporativa: um modelo unificado .....	28
<b>Quadro 3</b>	– Categorias das competências organizacionais .....	34
<b>Quadro 4</b>	– A competência central da SO e as competências-chave e de suporte .....	37
<b>Quadro 5</b>	– Níveis de ambição da SC.....	39
<b>Quadro 6</b>	– Categorias adequadas para identificação de recursos .....	49
<b>Quadro 7</b>	– Protocolo de estudo de caso, objetivos, passos e resultados .....	60
<b>Quadro 8</b>	– Relevância teórica ou política do estudo.....	62
<b>Quadro 9</b>	– Participantes das entrevistas semiestruturadas .....	66
<b>Quadro 10</b>	– Relação entre fontes teórico-empíricas, questões de estudo de caso e literais e competências chave SE e de suporte EF .....	68
<b>Quadro 11</b>	– Relação entre fontes teórico-empíricas, questões de estudo de caso e literais e competências chave SA e de suporte EF .....	69
<b>Quadro 12</b>	– Relação entre fontes teórico-empíricas, questões de estudo de caso e literais e competências chave SE e de suporte IS.....	70
<b>Quadro 13</b>	– Relação entre fontes teórico-empíricas, questões de estudo de caso e literais e competências chave SS e de suporte IS.....	71
<b>Quadro 14</b>	– Relação entre fontes teórico-empíricas, questões de estudo de caso e literais e competências chave SA e de suporte JS.....	72
<b>Quadro 15</b>	– Relação entre fontes teórico-empíricas, questões de estudo de caso e literais e competências chave SS e de suporte JS.....	73
<b>Quadro 16</b>	– Relação entre fonte teórica, questões de estudo de caso e requisitos de acesso e níveis de desenvolvimento da SO .....	75
<b>Quadro 17</b>	– Níveis de avaliação das entregas esperadas.....	80
<b>Quadro 18</b>	– Níveis de avaliação dos requisitos de acesso.....	80
<b>Quadro 19</b>	– Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade .....	82
<b>Quadro 20</b>	– Entregas esperadas da competência de suporte “ecoeficiência” para os níveis de sustentabilidade .....	83

<b>Quadro 21</b> – Entregas esperadas da competência de suporte “inserção socioeconômica” para os níveis de sustentabilidade .....	84
<b>Quadro 22</b> – Entregas esperadas da competência de suporte “justiça socioambiental” para os níveis de sustentabilidade .....	85
<b>Quadro 23</b> – Avaliação das capacidades organizacionais da SO evidenciadas pelo Hospital Alfa .....	91
<b>Quadro 24</b> – Avaliação das entregas esperadas da competência de suporte “ecoeficiência” para os níveis de SO no Hospital Alfa.....	93
<b>Quadro 25</b> – Avaliação das entregas esperadas da competência de suporte “inserção socioeconômica” para os níveis de SO no Hospital Alfa.....	96
<b>Quadro 26</b> – Avaliação das entregas esperadas da competência de suporte “justiça socioambiental” para os níveis de SO no Hospital Alfa .....	98
<b>Quadro 27</b> – Cálculo do valor de posicionamento no eixo vertical (requisitos de acesso).....	101
<b>Quadro 28</b> – Cálculo do valor de posicionamento no eixo horizontal (entregas esperadas) .....	101
<b>Quadro 29</b> – Requisitos – Nível de complexidade 1 – SO Compliance .....	103
<b>Quadro 30</b> – Evidências das entregas da ecoeficiência do Hospital Alfa .....	105
<b>Quadro 31</b> – Evidências das entregas da inserção socioeconômica do Hospital Alfa .....	105
<b>Quadro 32</b> – Evidências das entregas da justiça socioambiental do Hospital Alfa.....	106
<b>Quadro 33</b> – Lacunas de capacidades identificadas no Hospital Alfa.....	109
<b>Quadro 34</b> – Lacunas de competências de suporte identificadas no Hospital Alfa.....	110

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EF	Ecoeficiência
FRASOR	<i>Framework</i> Representativa do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional
GEPPECS	Grupo de Estudos, Pesquisas e Práticas em Gestão e Sustentabilidade
IS	Inserção Socioeconômica
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
JS	Justiça Socioambiental
MRS.org	Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional
NRBV	Visão Baseada em Recursos Naturais
ONU	Organização das Nações Unidas
RBV	Visão Baseada em Recursos
SA	Sustentabilidade Ambiental
SC	Sustentabilidade Corporativa
SE	Sustentabilidade Econômica
SO	Sustentabilidade Organizacional
SS	Sustentabilidade Social
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1	OBJETIVOS .....	12
1.1.1	Objetivo Geral.....	12
1.1.2	Objetivos Específicos .....	12
<b>2</b>	<b>OS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>13</b>
2.1	THE BUSINESS SUSTAINABILITY TYPOLOGY (BST) – A TIPOLOGIA DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL .....	14
2.2	THE THREE-TIERED DYNAMIC MODEL TO GUIDE CSR STRATEGY – MODELO DINÂMICO DE TRÊS CAMADAS PARA ORIENTAR A ESTRATÉGIA DE RSC.....	17
2.3	STAGES OF MATURITY IN THE EMBEDDING CORPORATE SUSTAINABILITY MODEL - ESTÁGIOS DE MATURIDADE NO MODELO DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA INCORPORADA .....	19
2.4	STAGES OF CORPORATE SUSTAINABILITY: A UNIFIED MODEL – ESTÁGIOS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UM MODELO UNIFICADO .....	26
<b>3</b>	<b>O MRS.ORG: BASES E OPERACIONALIZAÇÃO</b> .....	<b>30</b>
3.1	AS BASES DO MRS.ORG: DO AGIR SOCIAL E ORGANIZACIONAL À LÓGICA DAS COMPETÊNCIAS .....	30
3.1.1	O Agir Social E Organizacional .....	30
3.1.2	A Lógica Das Competências E A Sustentabilidade .....	33
3.1.3	A Investigação Através Do Mrs.Org: Um Exame Da Gestão Da Sustentabilidade Pela Lógica Das Competências .....	35
3.2	A INVESTIGAÇÃO ATRAVÉS DO MRS.ORG: UM EXAME DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE PELOS NÍVEIS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA. ....	38
3.2.1	A Constituição Do Mrs.Org: Complexidade E Competências Como Um Modelo De Gestão Da Sustentabilidade .....	40

3.2.2	Os Avanços Do Mrs.Org Frente Aos Modelos De Estágio De Desenvolvimento Da SO .....	51
3.3	A INVESTIGAÇÃO DAS PRÁTICAS DA SO NA ÁREA HOSPITALAR.....	52
<b>4</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>58</b>
4.1	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	58
4.2	ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	59
4.2.1	Visão Geral Do Estudo De Caso E Finalidade Do Relatório .....	61
4.2.2	Procedimentos De Coleta E Análise De Dados.....	62
4.2.2.1	Unidade de análise.....	63
4.2.2.2	Fontes de coleta de dados .....	64
4.2.2.3	Análise de dados .....	77
4.2.2.3.1	<i>Procedimentos de análise de dados</i> .....	78
4.2.2.4	Limitações do estudo.....	89
<b>5</b>	<b>RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>90</b>
5.1	ANÁLISE DE POSICIONAMENTO .....	90
5.1.1	Análise De Posicionamento No Eixo Vertical (Requisitos De Acesso) .....	103
5.1.2	Análise Do Posicionamento No Eixo Horizontal (Entregas Esperadas) .....	104
5.2	PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO.....	107
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>113</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>125</b>
	APÊNDICE A – TRECHOS DAS ENTREVISTAS PARA DIAGNÓSTICO DAS EVIDÊNCIAS DAS COMPETÊNCIAS DE SUPORTE .....	126

## 1 INTRODUÇÃO

Um desafio epistemológico, tal é a condição do campo das organizações desenvolvido na modernidade em meio a concepções de sistemas sociais pré-determinados ou socialmente construídos (MAGGI, 2006). Um desafio acadêmico e corporativo, tal é a realidade do campo da gestão da sustentabilidade que se desenvolveu a partir da relação negócios e meio ambiente, aprofundada, segundo Etzion (2007), em meio aos documentos surgidos da conferência *Earth Summit* da ONU em 1992, a chamada Rio-92.

Pode-se dizer que tais foram os desafios aqui enfrentados, ao se direcionar esforços à compreensão dos agires – no sentido apresentado por Maggi (2006) – no campo da gestão da sustentabilidade organizacional (SO) de uma instituição hospitalar de modo específico. Esse contexto, foi delineado pelo estudo em particular, de um modelo de gestão da SO que, no dizer de Tomiotto (2019), trata-se de um mecanismo adotado pelas organizações para lidar com as incertezas contextuais, reduzindo riscos de atuação e constituindo uma alternativa que almeja a redução da complexidade. E se os modelos de gestão da SO podem auxiliar as organizações e, assim, realizar o caminho do acadêmico ao corporativo, foi exatamente ao nível de sua efetividade que o estudo se propôs debruçar.

Um passo significativo para a formação do ponto de vista corporativo sobre questões ambientais e econômicas, se dá com o documento *Changing Course*, que rendeu em 1995 o surgimento da *WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)* um conselho empresarial internacional para o desenvolvimento sustentável, que contaria já em 1997 com um representante no Brasil, o CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável). A partir de então, também o interesse acadêmico em questões da relação negócios e meio ambiente aumentou de modo significativo (ETZION, 2007). São fatos importantes que deram abertura às organizações para, em ambos ambientes (acadêmico e corporativo), desenvolverem *frameworks* da sustentabilidade ou mesmo modelos de *performance* social, econômica e ambiental com potencialidade de criação de poderosas oportunidades para a criação de valor duradouro para variados *stakeholders* (EPSTEIN, 2008). Essa visão torna-se ideia convergente a partir de inúmeros autores em torno da proposição de que as atividades

econômicas organizacionais sejam desenvolvidas e condicionadas por um conceito socioambiental (MUNCK, 2013).

Às empresas que assumiram a proposição destacada, a questão a partir de então, passa a não se tratar da necessidade ou não da implementação de estratégias de sustentabilidade nas empresas, mas de como elas devem ser implementadas (BAUMGARTNER, 2014). Williams *et al* (2017) aponta que esse “como” tendeu a ser centralizado nas teorias tradicionais de gestão, tais como: a visão baseada em recursos (RBV), a estratégia competitiva ou a teoria institucional. Segundo ele, embora valiosas, insuficientes na abordagem das interações das empresas com os sistemas socioambientais nos quais estão inseridas.

Hart (1995), por sua vez, ao elogiar a RBV como geradora de produtivos diálogos de perspectivas antes “isoladas”, apontou, porém, o que chamou de sua “séria omissão”: a ignorância sistemática dos constrangimentos impostos ao meio ambiente. Ele então propõe a chamada visão baseada em recursos naturais (NRBV), desenvolvida com a ideia de conexão entre os desafios ambientais e os recursos organizacionais operacionalizados por meio de três capacidades estratégicas interconectadas: a prevenção à poluição, a gestão de produtos e o desenvolvimento sustentável.

Munck (2013) ressalta que dentre as muitas proposições, a abordagem sistêmica de René Passet destaca a interdependência dos três pilares principais do que chama, “sistema de compreensão e acontecimento da SO”: os pilares econômico, ambiental e social. O autor esclarece que esse sistema, analisado ao nível das organizações, refere-se ao desenvolvimento de uma plataforma de aprendizado que operacionalize a difusão das visões econômicas, sociais e ambientais do nível estratégico para o operacional, e agregue conhecimentos que permeiem as três visões também de modo inverso.

De modo particular as instituições hospitalares, com seu alto uso de material e energia, têm um significativo impacto negativo no meio ambiente (WEISZ *et al.*, 2011; NASCIMENTO; ARAUJO; ALVES, 2016; MELLO, 2019). Mas, para além disso, os hospitais também colocam, muitas vezes, a saúde de seus trabalhadores e até a de seus pacientes em risco, por meio de fatores de risco ocupacionais, psicológicos e físicos; efeitos colaterais indesejados, fruto de erro médico; infecções hospitalares; ou através de síndromes como o *burnout* ou o hospitalismo. Isso, mesmo sendo a saúde apresentada como intimamente associada a desenvolvimento

nos documentos politicamente significativos, como resumido por Brundtland, para quem seu relatório era, ao fim das contas, “todo sobre saúde” (WEISZ et al., 2011).

Na seara organizacional hospitalar, se concentra o cuidado a um dos aspectos essenciais do desenvolvimento sustentável das gerações humanas, a saúde, que, como resultado e como pré-condição é por um lado, apoiada e promovida pelo desenvolvimento sustentável; e por outro, na ausência de saúde, não é possível o desenvolvimento sustentável. Tanto esta sinergia entre desenvolvimento sustentável e promoção da saúde quanto o protagonismo organizacional como ator-chave na implementação de estratégias de sustentabilidade, são cruciais à focalização de pesquisas em organizações hospitalares (WEISZ et al., 2011).

Munck (2013) vai encontrar na relação sustentabilidade e competências, sob as bases da teoria do agir organizacional de Bruno Maggi, uma operacionalização possível, tendo proposto um modelo representativo da SO (MRS.org), onde a mesma, vista como uma competência organizacional, é entendida como sendo viabilizada pelas competências-chave da sustentabilidade econômica (SE), da sustentabilidade ambiental (SA) e da sustentabilidade social (SS), alimentadas, por sua vez, pelas competências de suporte da ecoeficiência (EF), da inserção socioeconômica (IS) e da justiça socioambiental (JS). Tal arquitetura inclui a interação intra-sistêmica com as demandas do entorno (mercado, comunidades, regiões), ultrapassando a visão das teorias tradicionais destacadas por Williams *et al* (2017).

O MRS.org, portanto, realiza uma aproximação entre a Teoria do Agir Organizacional (MAGGI, 2006), a lógica das competências (MILLS *et al*, 2002), a integração das três dimensões da sustentabilidade (ELKINGTON, 2001; PASSET, 1996; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; MCDONOUGH E BRAUNGART, 2002; E O’CONNOR, 2006) e os níveis da complexidade da sustentabilidade (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003).

A Teoria do Agir Organizacional de Maggi (2006), traz o conceito weberiano do agir social como aquele agir intencionado de um ou mais sujeitos na direção do agir de outros sujeitos. O agir organizacional em Maggi (2006) é construído assim, como ordenador das ações do processo na direção de um objetivo, um agir racional limitado. Processo esse a ser compreendido pelos indivíduos que realizarão e participarão dele a fim de que, a partir dessa compreensão aconteça a causalidade de seus relacionamentos. Ideia que em Mills *et al* (2002) irá compor o conceito de

competência como sendo um agir organizacional efetivo (saber fazer bem). Esse agir organizacional constitui a lógica das competências, como coordenação de recursos de um modo específico frente a uma demanda emergente para o atingimento ou superação de um objetivo (MILLS *et al.*, 2002; MUNCK, 2013).

A integração das três dimensões da sustentabilidade vem como alicerce da SO, de modo coexistente, cíclico e dinâmico, possibilitando por meio de seus inter-relacionamentos o desenvolvimento de mecanismos que diagnosticam a sustentabilidade de uma organização (MUNCK, 2013).

Por fim, os níveis da complexidade da sustentabilidade propostos por Van Marrewijk e Werre (2003) aproximam-se no modelo através de sua proposta em níveis que permitem enxergar a sustentabilidade a partir de desafios, ações e reações específicas das organizações frente a estes, criando ou desenvolvendo respostas adequadas por entre níveis de complexidade em uma “ampla variedade de estratégias de sobrevivência”. Pressupõe-se a necessidade de alinhamento entre as competências organizacionais, seu entendimento compartilhado e as ações voltadas à SO. Por isso, a SO é trabalhada como uma competência organizacional que pode ser alcançada por uma arquitetura de competências coordenada representada pelo modelo.

A arquitetura de competências será formada pelas competências de suporte, chave e central, sendo todas alinhadas à SO e resultando sua coordenação na operacionalização do modelo. Tal operacionalização se dará por meio do método de medição de Dutra (2017) originalmente voltado às competências humanas, e encontrará alinhamento para a compreensão da competência da SO como uma capacidade que vai se desenvolvendo por entre níveis de complexidade, que no modelo são tomados de Van Marrewijk e Werre (2003) e permitem entender as entregas da sustentabilidade como capazes de agregar maior valor a cada nível.

O modelo em pauta tem sido estudado pelo Grupo de Estudos, Pesquisas e Práticas em Gestão e Sustentabilidade (GEPPECS), que avançou por meio das publicações e respectivos resultados dos estudos de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), Cella-de-Oliveira (2012), Bansi (2013), Dias (2013), Munck (2013), Moçato-de-Oliveira (2014) e Hisamatsu (2019) para disseminar e criar meios plausíveis de operacionalização da SO por meio da lógica das competências.

Deste modo, esta dissertação almejou ampliar o debate sobre as práticas da gestão da SO de modo particular através da lógica das competências e

por entre níveis de complexidade. Para isso utilizou – como referência para avaliar e analisar as práticas de uma instituição hospitalar privada – os modelos propostos por Munck (2013), a partir de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), e discutidos em Munck, Hisamatsu e Borges (2018) e Hisamatsu (2019).

A pesquisa apresentou um panorama da atual situação da instituição no que se refere à sustentabilidade, fazendo uso do modelo de gestão para a sustentabilidade em estudo. O estudo de caso realizado na instituição hospitalar privada – ao longo do estudo denominada “Hospital Alfa” – visou uma melhor compreensão sobre as etapas e desafios para o acontecimento da SO, buscando esclarecer as ações a serem desempenhadas para o desenvolvimento das competências necessárias para o acontecimento da sustentabilidade na organização.

As análises sobre as práticas ocorreram a partir do sistema desenvolvido por Munck (2013) cuja estrutura orienta sobre a definição e o detalhamento dos posicionamentos em níveis e sobre as entregas necessárias. Apresenta também, um modelo de avaliação a partir dos níveis de complexidade conforme proposto por Dutra (2017) e estendido à perspectiva da competência organizacional seguindo definições de Van Marrewijk e Werre (2003), as quais foram explanadas ao longo da dissertação. Objetivou-se contribuir, desta forma, com informações que permitam à instituição estudada, o planejamento e o desenvolvimento de ações que visem o alcance da sustentabilidade. Entendendo esse alcance como a capacidade de manter o equilíbrio entre a utilização e o consumo de recursos por meio dos processos e ações organizacionais que, por seu lado, proporcionem melhores condições, aos vários atores sociais, e como consequência, o alcance de um desenvolvimento sustentável (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009).

A importância do modelo de gestão aplicado, se deu em virtude da ausência de literatura com procedimentos metodológicos para a realização da mensuração da sustentabilidade e suas competências (DIAS, 2013). Por isso a adoção de um modelo-base, que seja capaz de apresentar a integração dos conceitos de competências, entregas e níveis de sustentabilidade, pressupondo a importância do alinhamento entre conceitos, competências e possibilidades de realização.

A pesquisa ainda é pertinente por ter sido desenvolvida sobre a ideia de maturidade da gestão organizacional no que tange à sustentabilidade corporativa hospitalar. A presente dissertação, que apresentou semelhante proposta, preencheu, ademais, importante lacuna deixada pelos estudos no setor que abordam um único

aspecto da sustentabilidade: a dimensão ambiental (BAGIO *et al*, 2013; MELLO, 2019; NASCIMENTO; ARAUJO; ALVES, 2017). O estudo de caso apresentado trouxe pesquisas adicionais sobre as dimensões social e econômica, frentes igualmente importantes, tal qual ressaltaram Weisz *et al* (2011).

Alguns estudos significativos, como aqueles destacados por Landrum (2018), avançaram na compreensão da visão da SO através de estágios de desenvolvimento ou maturidade em meio ao *spectrum* da sustentabilidade que, segundo essa lente, vai da fraca à forte, conforme apresentado por diversos autores (SOLOW, 1974; O'RIORDAN, 1989; PEARCE, 1993; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; OTT; MURACA; BAATZ, 2011). Porém, se limitam a apresentar categorias gerais para a localização das organizações em cada nível sem, no entanto, propor a operacionalização e conexão de agires para a realização de entregas em cada nível.

O presente estudo contribuiu para o avanço da operacionalização do MRS.org em sua proposição prática, aproximando-se da realidade por meio do estudo de caso do Hospital Alfa. Assim, a busca ou não, pelo alcance da sustentabilidade por meio do desenvolvimento de competências, em uma organização específica, de um importante setor, pôde ser debatida.

Dessa forma, defende-se que as empresas devem fazer uso de modelos de gestão para ganhar coerência na busca das metas organizacionais no campo da sustentabilidade, pois, não raro, observam-se lacunas entre a proposta de entregas das respectivas ações, e as práticas e os níveis de entrega efetivamente atingidos por elas. Espera-se também, proporcionar meios para ampliar a conscientização da importância da sustentabilidade no contexto das organizações amparando-se por um guia.

Em síntese, a dissertação se propôs ampliar os estudos em desenvolvimento no GEPPECS, conduzindo uma reflexão sobre a gestão da sustentabilidade na organização-caso, o que envolveu não só a aplicação de um modelo de avaliação que vincula o nível de desenvolvimento das competências ao nível de desenvolvimento da sustentabilidade alcançado, mas também o debate do posicionamento da organização em relação aos níveis da sustentabilidade organizacional em que se enquadra, considerando suas proposições sobre a gestão da sustentabilidade. Esperou-se proporcionar ao Hospital Alfa, como contribuição

prática, um mecanismo para o acompanhamento de suas propostas de evolução e gestão, considerando o modelo envolvido na pesquisa.

Diante de tais assertivas e proposições a pergunta de pesquisa à qual se buscou responder foi: **O que está envolvido na condução de agires organizacionais voltados à sustentabilidade, em uma organização hospitalar considerando os parâmetros estabelecidos?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Desvelar limites e possibilidades dos agires organizacionais em prol da sustentabilidade em uma organização hospitalar.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Levantar os agires organizacionais voltados à sustentabilidade em organizações hospitalares em geral e na organização caso;
- Analisar limites dos agires organizacionais à luz do Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org) e desdobramentos metodológicos;
- Propor possibilidades de aprimoramentos na gestão dos agires organizacionais em prol da sustentabilidade na organização estudada à luz do Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org) e desdobramentos metodológicos.

## 2 OS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Este capítulo apresenta diferentes modelos de estágio de desenvolvimento da sustentabilidade organizacional que têm por princípio a ideia de que o direcionamento da gestão da sustentabilidade nas organizações ocorre por entre níveis, e de forma diretamente relacionada ao entendimento existente na organização sobre o que seja sustentabilidade. Tais níveis podem apresentar uma visão de sustentabilidade fraca ou uma visão de sustentabilidade forte, ou ainda nuances ao longo de uma escala ou *spectrum* (LANDRUM, 2018).

O estudo de Landrum (2018) traz à discussão o paradoxo levantado por Dyllick e Muff (2016) de que, apesar das ações de sustentabilidade terem um espaço cada vez maior no campo empresarial, isto não parece representar um recuo dos danos ambientais em especial. E para a resolução de tal paradoxo apresenta o caminho da sustentabilidade forte, discutido por diversos autores (SOLOW, 1974; O'RIORDAN, 1989; PEARCE, 1993; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; OTT; MURACA; BAATZ, 2011) por meio do qual variadas visões da sustentabilidade são representadas em acordo com os princípios que assumem.

Tal caminho, denominado por Landrum (2018) como o *spectrum* da sustentabilidade, foi por ela usado para compreender os modelos de estágio de desenvolvimento da SO, permitindo à mesma o exame dos variados entendimentos da sustentabilidade nos diferentes níveis de análise.

No presente capítulo são apresentados 4 dos modelos demonstrados no estudo, que foram desenvolvidos a partir de 2014. São eles: “The Business Sustainability Typology (BST)” – A Tipologia da Sustentabilidade Empresarial – de Dyllick e Muff (2016); “The three-tiered dynamic model to guide CSR strategy” – O Modelo dinâmico de três camadas para orientar a estratégia de responsabilidade social corporativa (RSC) – de Aggerholm e Trapp (2014); “Stages of maturity in the embedding corporate sustainability model” – Estágios de maturidade no modelo de sustentabilidade corporativa incorporada – de Ainsbury e Grayson (2014); e o modelo “Stages of corporate sustainability: a unified model” – Estágios da sustentabilidade corporativa: um modelo unificado – de Landrum (2018).

É importante destacar que a escolha de 4 dos 8 modelos apresentados pela pesquisadora se deveu à posterioridade desses em relação ao

MRS.org, de Munck (2013), base da ferramenta utilizada no presente estudo caso. Ainda cabe destacar que um dos modelos também apresentados pelo estudo, o de Van Marrewijk e Werre (2003), compõe o modelo MRS.org e será descrito no capítulo subsequente.

## 2.1 THE BUSINESS SUSTAINABILITY TYPOLOGY (BST) – A TIPOLOGIA DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Desenvolvida a partir do pressuposto da sustentabilidade como exigente da integração das questões sociais, ambientais e econômicas, a Tipologia da Sustentabilidade Empresarial, *The Business Sustainability Typology* (BST), em inglês, volta-se à contribuição para a resolução de questões de sustentabilidade em escala regional ou global, estando essas questões no cerne do que Dyllick e Muff (2016) denominam “um negócio verdadeiramente sustentável”.

Para compor os diferentes tipos, os autores utilizaram-se de três categorias de aproximação da sustentabilidade empresarial: as preocupações relevantes consideradas (entradas), os valores criados (saídas) e as perspectivas organizacionais aplicadas (processos). O que Dyllick e Muff (2016) denominam “paradigma econômico atual”, é tomado como ponto de partida para esclarecimento das diferenças, o “business-as-usual”. Na sequência, três tipos cada vez mais relevantes de BST, vão sendo apresentados: o “Business Sustainability (BST) 1.0, o 2.0 e o 3.0”. Ao longo dos níveis, a relevância e a contribuição para a resolução das questões de sustentabilidade aumentam, sendo o “Business Sustainability 3.0” – último nível do modelo – considerado o “verdadeiro BST”. A figura 1 a seguir ilustra o modelo.

**Figura 1** - A Tipologia de Sustentabilidade Empresarial com Principais Características e Mudanças

BUSINESS SUSTAINABILITY TYPOLOGY (BST)	Concerns (What?)	Values created (What for?)	Organizational perspective (How?)
Business-as-usual	Economic concerns	Shareholder value	Inside-out
Business Sustainability 1.0	Three-dimensional concerns	Refined shareholder value	Inside-out
Business Sustainability 2.0	Three-dimensional concerns	Triple bottom line	Inside-out
Business Sustainability 3.0	Starting with sustainability challenges	Creating value for the common good	Outside-in
The key shifts involved:	1 <sup>st</sup> shift: broadening the business concern	2 <sup>nd</sup> shift: expanding the value created	3 <sup>rd</sup> shift: changing the perspective

Fonte: Dyllick e Muff (2016, p. 168)

No primeiro nível do modelo, encontramos o paradigma econômico atual, ou “**Business-as-usual**”, baseado em uma visão puramente econômica da empresa e dos processos de negócios. Nesse nível, o pressuposto consiste nas preocupações econômicas típicas, como acesso a recursos baratos, a processos eficientes, ou a luta por um bom posicionamento de mercado. A preocupação relevante (entrada), é a produção de valor econômico em forma de lucro, de valor de mercado ou para o acionista. O que resulta, normalmente, na externalização significativa de custos, de nenhum modo compreendidos, medidos ou declarados. A perspectiva organizacional aplicada (processo) é de dentro para fora, com o negócio e seus objetivos constituindo o ponto de partida e a principal referência para todo planejamento e ação. Os valores criados (saídas) são os valores econômicos, que têm como principais beneficiários os acionistas, complementados pela administração e pelos clientes.

O próximo nível apresentado é o “**Business Sustainability 1.0**”:  
**Valor refinado para o acionista** que, como um primeiro passo para a introdução da sustentabilidade no paradigma econômico atual, resulta do reconhecimento de que existem novos desafios de negócios para trocas fora do mercado. Impactando como preocupação relevante (entrada), esses novos desafios provêm de preocupações ambientais ou sociais advindas principalmente de demais partes interessadas externas, como ONGs, mídia ou governo, e levantam aspectos na seara destes

interessados que criam riscos econômicos mas também oportunidades para os negócios. Tais desafios são, a partir deste nível, captados e integrados na perspectiva organizacional aplicada (processo) em suas práticas existentes, sem alterar as premissas e perspectivas básicas do negócio: de dentro para fora. Isto, com o negócio e seus objetivos ainda como a principal referência das ações. Mesmo que as preocupações com a sustentabilidade sejam consideradas na tomada de decisões e ações, os objetivos ou valores criados (saídas) do negócio permanecem claramente focados na criação de valor para os acionistas.

O terceiro nível da sustentabilidade nos negócios do modelo, o **“Business Sustainability 2.0” – Gerenciando para o Triple Bottom Line** – admite que ela é mais que o reconhecimento da relevância e a necessidade de responder às preocupações sociais e ambientais, além das econômicas. Ela significa a ampliação da perspectiva das partes interessadas e a busca de uma abordagem de resultado financeiro triplo. Os valores criados (saídas), incluem os sociais e ambientais para além do valor para o acionista, não apenas como um efeito colateral de suas ações de negócios, mas como resultado de metas e com uma perspectiva organizacional aplicada (processo) composta por programas intencionalmente definidos e direcionados a questões de sustentabilidade específicas ou partes interessadas. A preocupação relevante (entrada), inclui as preocupações econômicas, ambientais e sociais que, embora represente um salto quântico em relação à preocupação do valor do acionista, ainda não é entendido como "verdadeira sustentabilidade".

O quarto e último nível da sustentabilidade nos negócios do modelo, é o **“Business Sustainability 3.0”**: **Negócios verdadeiramente sustentáveis**, que pressupõe que um negócio verdadeiramente sustentável é aquele que considera questões que vão além das consideradas nos níveis anteriores. Trazem problemas sobre como as empresas podem usar seus recursos, competências e experiências tornando-os úteis para fazer frente a grandes desafios econômicos, sociais ou ambientais enfrentados pela sociedade. Nesse nível, a perspectiva organizacional aplicada (processo) alterna a tradicional “de dentro para fora” usada pelas empresas para a perspectiva “de fora para dentro”, assim como os negócios sociais. A organização toma conhecimento dos desafios urgentes de sustentabilidade da sociedade, se engajando no desenvolvimento de novas estratégias e modelos de negócios que os superem. Assim, sua preocupação relevante (entrada) passa a ser contribuir para a superação de questões de sustentabilidade e, assim, servir ao bem

comum, tomando isso como o principal objetivo do negócio, e que faz dele verdadeiramente sustentável. Os valores criados passam do *triple bottom line* para uma criação de valor para o bem comum, ou seja, aquele que é criado em benefício à sociedade e o planeta como um todo.

## 2.2 THE THREE-TIERED DYNAMIC MODEL TO GUIDE CSR STRATEGY – MODELO DINÂMICO DE TRÊS CAMADAS PARA ORIENTAR A ESTRATÉGIA DE RSC

As tendências surgidas a partir da globalização, sobretudo a natureza complexa dos problemas globais, foram seguidos de esforços corporativos para resolvê-los. Segundo Aggerholm e Trapp (2014) uma ação cada vez mais colaborativa, levou as empresas a unir forças com outras ou formar parcerias intersetoriais com governos e organizações não governamentais. Tais foram as tendências “globalizante-influenciadoras” a inspirarem os pesquisadores na criação de uma tipologia de RSC, abrangendo três gerações, que, segundo eles, pode capturar e colocar essa abordagem cada vez mais ampla e global da RSC em relação às abordagens mais tradicionais.

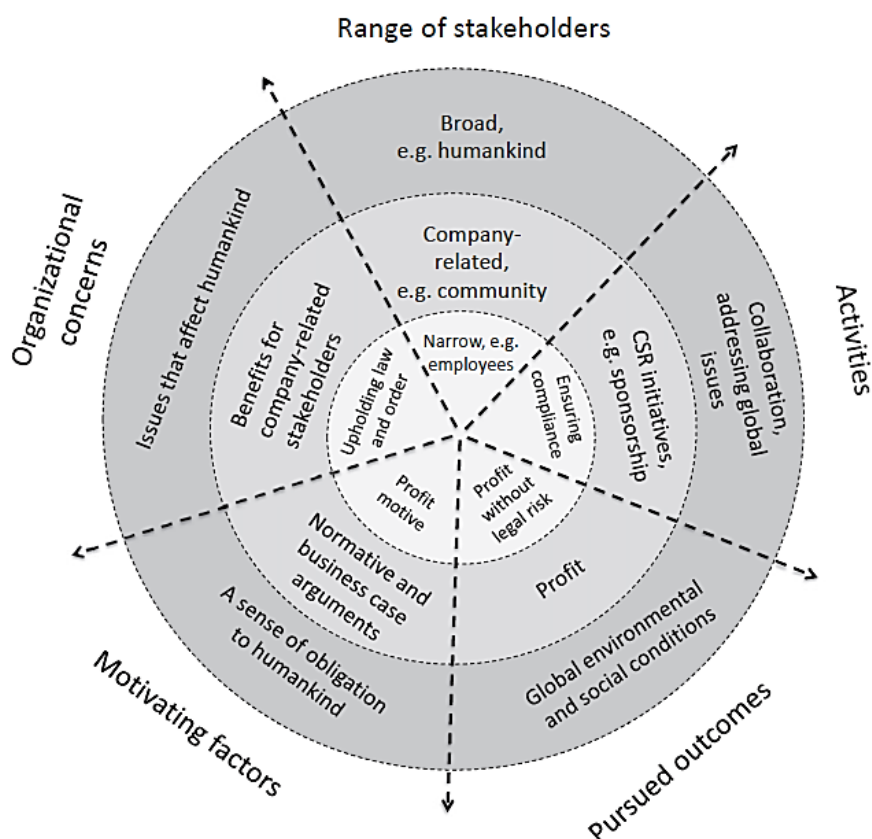
O objetivo geral buscado por Aggerholm e Trapp (2014) foi avaliar a utilidade da tipologia, que denominaram Modelo dinâmico de três camadas para orientar a estratégia de RSC, *The three-tiered dynamic model to guide CSR strategy*, em inglês, em particular para os profissionais, de modo a conceituar, analisar, avaliar e, assim, orientar a abordagem de uma empresa à RSC, buscando identificar se, e em que grau, os relatórios de sustentabilidade desta, transmitem abordagem de primeira, segunda ou terceira geração à RSC.

Dentro dos níveis do modelo, a **RSC de primeira geração** se preocupa com os princípios de negócios e a base legal para o comportamento corporativo. A **RSC de segunda geração** direciona-se a iniciativas corporativas que garantem direitos positivos para os funcionários, suas famílias e comunidades locais, como salários justos, benefícios de saúde e condições seguras de trabalho. Tais iniciativas, a depender do contexto legal em que estão inseridas, podem ser voluntárias ou motivadas pela legislação existente. Por fim, a **RSC de terceira geração** traz a preocupação com os direitos humanos ao nível da humanidade, em um sentido coletivo, para além dos direitos individuais e de grupos específicos.

Aggerholm e Trapp (2014) destacam o que denominaram “características distintivas da RSC”, como categorias definidoras entre as 3 gerações: (1) preocupações organizacionais e atividades e (2) fatores motivadores e resultados buscados para as atividades organizacionais. Sendo as indicações do domínio, uma terceira característica das preocupações de RSC, por exemplo, organizacional ou global, analisada para ambos os grupos temáticos.

Ao colocar as três gerações em uma figura redonda de três camadas sem linhas divisórias sólidas entre as camadas, o modelo é apresentado em suas abordagens corporativas para a RSC refletindo perfeitamente não apenas uma geração em particular. Os pesquisadores indicam que sua análise apresenta que as abordagens de RSC podem envolver tematicamente duas ou mais formas de pensamento de RSC.

**Figura 2** - O modelo dinâmico de três camadas para orientar a estratégia de RSC



**Fonte:** Aggerholm e Trapp (2014, p. 245)

Assim, ao invés de considerar um tipo de geração mais ou menos superior, a proposta dos pesquisadores para o modelo é a de que as abordagens

escolhidas para a RSC sejam as que fazem mais sentido para cada organização, sendo entendidas como únicas. Por exemplo, a escolha do foco no *compliance* pode fazer mais sentido para uma empresa em específico, enquanto para outra pode ser considerado um caminho mais apropriado a abordagem das questões sociais ou ambientais. Seriam fatores como tamanho da empresa, tipo de setor, valores corporativos ou grau de interação com a comunidade local que poderiam influenciar tal decisão (AGGERHOLM; TRAPP, 2014).

A pesquisa que apresenta o modelo, apontou vários aspectos da tipologia como sendo promissores em termos de seu potencial de aplicação prática. Em primeiro lugar, o fato de a tipologia poder ser usada para orientar discussões gerenciais relacionadas ao quão abrangente deve ser a abordagem de uma organização para a RSC. Em seguida, o fato de poder garantir um entendimento comum da RSC entre os mais diferentes atores envolvidos no planejamento, projeto e gerenciamento de programas de RSC. Por fim, a tipologia pode ser usada como ferramenta para a garantia da coerência por entre os vários aspectos da abordagem de uma empresa à RSC.

### 2.3 STAGES OF MATURITY IN THE EMBEDDING CORPORATE SUSTAINABILITY MODEL - ESTÁGIOS DE MATURIDADE NO MODELO DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA INCORPORADA

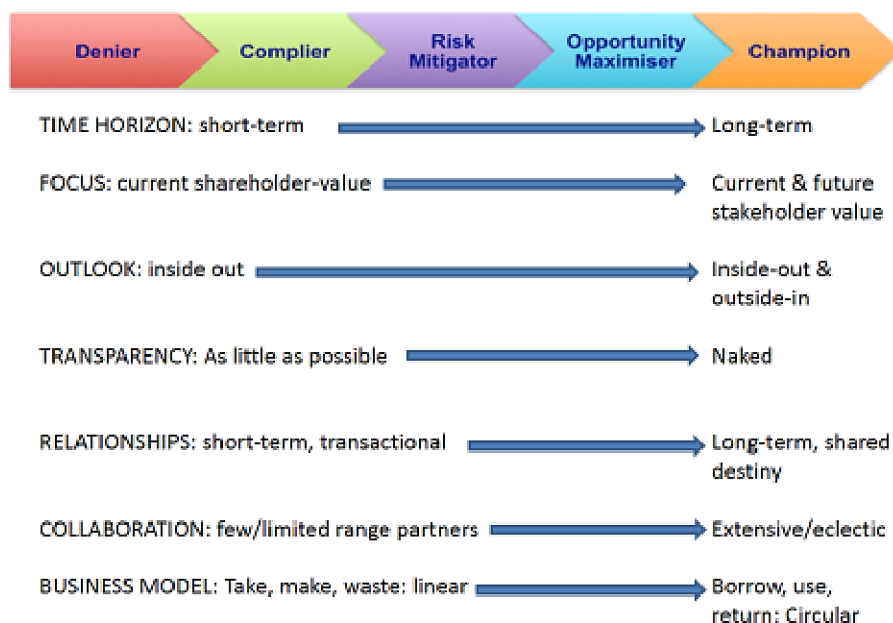
Desenvolvido a partir de outros modelos de estágio de maturidade, o Estágios de maturidade no modelo de sustentabilidade corporativa incorporada, *Stages of maturity in the embedding corporate sustainability model* em inglês, de Ainsbury e Grayson (2014), parte do pressuposto de que a posição de uma empresa ao longo dos estágios propostos, estão relacionados à mentalidade desta, baseada em aspectos como horizonte de tempo, foco, perspectiva, atitudes em relação à transparência e relacionamento (responsabilidade), colaboração e modelo de negócios. Os aspectos que compõem o que os pesquisadores chamam de “mentalidade” influenciam, por sua vez, o propósito, a estratégia, a organização, as políticas e práticas de negócios e, por fim, o desempenho.

Ao publicar o modelo, o que foi apresentado, foi o exame da evolução dos resultados dessa influência, à medida que uma empresa caminha ao longo dos estágios de maturidade. A partir disso, Ainsbury e Grayson (2014) defenderam que os modelos de maturidade podem ajudar as organizações a se transformarem, podendo

ser uma ferramenta que ajude aos conselhos e equipes da alta administração a identificar onde o negócio está agora, em confronto com onde gostariam que estivesse, estimulando o pensamento sobre como chegar lá.

Assim, o modelo desenvolveu-se nos seguintes estágios, o **Denier (Negador)**, nível de negação de qualquer responsabilidade por eventuais impactos sociais, ambientais e econômicos para além do que prevê a lei. O **Complier (Normativo)**, nível do cumprimento dos requisitos legais e dos padrões de negócios dos mercados em que operam que, para empresas que fazem negócios internacionalmente, pode levar a inconsistências em sua abordagem em diferentes partes do mundo. O **Risk Mitigator (Mitigador de Risco)**, nível onde algumas empresas adotam uma abordagem mais proativa, de modo a mitigar riscos. No nível **Opportunity Maximiser (Maximizador de Oportunidades)**, as empresas buscam encontrar oportunidades de negócios, que só serão possíveis se a empresa puder encontrar aquelas comercialmente atraentes de forma sistemática e regular a partir de seu compromisso com a sustentabilidade. No quinto nível, **Champion (Campeã)**, as cadeias de valor das empresas são engajadas na produção e consumo sustentáveis (economia circular), e estas se dispõem ao compartilhamento de tecnologias e conhecimentos, e ao trabalho em parcerias com outras empresas e a sociedade, estando até dispostas a defender mudanças nas políticas públicas e leis, de modo à responder aos desafios globais da humanidade (AINSBURY; GRAYSON, 2014). A figura 3, demonstra a relação dos níveis de mentalidade com os estágios de maturidade.

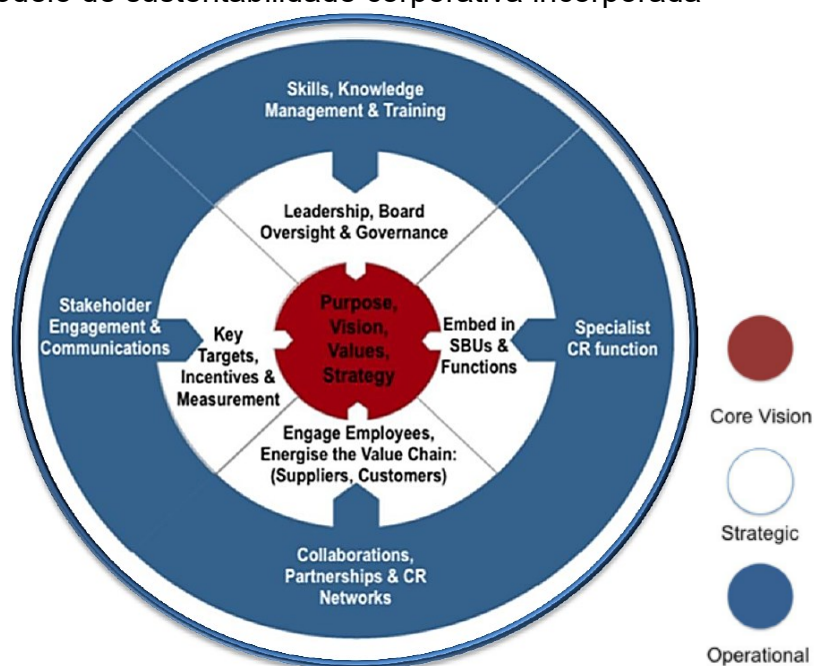
**Figura 3 - Evolução dos estágios de maturidade**



Fonte: Ainsbury e Grayson (2014, p. 10)

De modo a progredir ao longo dos estágios, e realizar o que denominaram “incorporação da sustentabilidade”, Ainsbury e Grayson (2014) refinaram um modelo (figura 4) e examinaram seus vários elementos por entre os estágios de maturidade.

**Figura 4 - Modelo de sustentabilidade corporativa incorporada**



Fonte: Ainsbury e Grayson (2014, p. 15)

Denominado inicialmente como *Bulls-eye* em referência ao alvo a ser atingido na prática do arco e flecha, os pesquisadores entenderam as fraquezas da metáfora que, segundo eles sugeriria um conjunto de componentes estáticos e desconectados. Aplicando aos negócios, compreenderam que em uma organização, os anéis internos e externos devem ser gerenciados enquanto se visa o centro: o alvo, por isso o mantiveram. Mas, de modo a trazer mais coerência ao modelo, propuseram um motivo de “quebra-cabeça”, sugerindo a interconectividade entre todos os elementos, já que são interdependentes um do outro. Deste modo, na figura 4 anteriormente destacada, pode-se ver os elementos operacionais conectados aos elementos estratégicos, e estes, por sua vez, à visão central:

- As colaborações / parcerias / redes (operacional) relacionadas a engajar empregados e energizar a cadeia de valor – fornecedores e clientes (estratégia);
- Habilidades, conhecimento de gestão e treinamento (operacional) relacionados à liderança, conselho administrativo e governança (estratégia);
- As comunicações e o engajamento das partes interessadas (operacional) relacionados às principais metas e medidas, incentivos (estratégia);
- A função de especialista (operacional) relacionada à incorporação em unidades e funções estratégicas de negócios (estratégia).

No quadro 1 a seguir, pode-se visualizar as descrições de cada um dos elementos apresentados para o modelo.

**Quadro 1** - A descrição dos elementos operacionais, estratégicos e centrais do modelo de sustentabilidade corporativa incorporada

Elementos	Descrição
<b>Objetivo, Visão, Valores, Estratégia</b>	O centro da incorporação do modelo é que a sustentabilidade deve ser integrada ao propósito e estratégia do negócio de modo que faça sentido para o negócio específico, invertendo a noção de maximização do valor para o acionista para otimização do valor para o acionista a longo prazo. Como consequência, e não como objetivo.
<b>Tom do topo: liderança</b>	A liderança tem que acreditar e 'fazer o que falam' sobre sustentabilidade. Funcionários e outras partes interessadas precisam ouvir seus

	líderes em diferentes níveis da empresa explicar regularmente o que isso significa para o negócio, por que é importante e como está integrado.
<b>Tom do topo: supervisão e governança da diretoria</b>	Incorporar a sustentabilidade requer supervisão eficaz do conselho - a "governança de responsabilidade" com qualquer estrutura que se adapte à cultura e à filosofia de governança e aos requisitos desse negócio e suas circunstâncias de negócios.
<b>Principais metas, incentivos e medição</b>	Também é importante que a abordagem da sustentabilidade corporativa corresponda à abordagem estratégica da organização para fazer negócios - e se reflita em seus objetivos, metas, incentivos e medição. As empresas costumam ter algum compromisso de sustentabilidade abrangente. A empresa relata publicamente seu desempenho. Isso exigirá a identificação dos impactos Sociais, Ambientais e Econômicos (positivos e negativos) mais relevantes que a empresa tem; apresentar o caso de negócios para melhorar e, em seguida, definir metas e medidas essenciais. Idealmente, o desempenho da sustentabilidade deve ser relatado em relatórios integrados, e não em um relatório separado.
<b>Incorporar em unidades e funções estratégicas de negócios.</b>	As empresas precisam de um processo para cada parte do negócio, cada função do negócio (por exemplo, Recursos Humanos, Marketing, Finanças, P&D, Inovação), para compreender seus impactos sociais, ambientais e econômicos significativos e para incorporar a sustentabilidade nas estratégias, políticas e operações planos.
<b>Funcionários engajados</b>	Seguindo o círculo intermediário do diagrama até a parte inferior, além da liderança e governança "de cima para baixo", as empresas com sustentabilidade incorporada envolvem os funcionários e geram inovação e iniciativa "de baixo para cima".
<b>Energizando a Cadeia de Valor</b>	As empresas precisam envolver suas cadeias de valor, desde a aquisição inicial e fornecedores até clientes e consumidores. O foco até o momento tem sido em grande parte na responsabilidade na cadeia de abastecimento com várias empresas e associações comerciais divulgando orientações de boas práticas para compras responsáveis.
<b>Facilitadores</b>	O círculo externo identifica os facilitadores operacionais, como habilidades, gestão do conhecimento e treinamento (tanto a educação executiva formal quanto a aprendizagem experiencial); engajamento de partes interessadas, medição e relatórios e comunicações; fazer uso eficaz das coalizões de responsabilidade corporativa e colaborações nas

	quais a empresa está envolvida; e talvez tendo uma função de suporte especializado.
<b>Habilidades, gestão do conhecimento e treinamento</b>	O conhecimento é essencial para o desenvolvimento da agenda de sustentabilidade. As empresas precisam revisar as habilidades de gerenciamento e as perspectivas de que a empresa precisará. Isso envolverá gerenciamento de conhecimento e treinamento.
<b>Envolvimento e comunicação das partes interessadas, inclusive para investidores</b>	Para a empresa sustentável que envolve uma ampla gama de <i>stakeholders</i> , não se trata apenas de comunicar o que a empresa está fazendo, mas de adotá-los ativamente como uma fonte de inovação e oportunidade. O relato ativo do progresso nas principais metas e medições atua como um impulsionador do desempenho. Um departamento de relações com investidores explicará aos investidores como melhorar o desempenho do <i>TBL</i> é parte integrante da estratégia corporativa geral e contribui para a criação de valor a longo prazo.
<b>Colaborações, parcerias e redes de RSC</b>	Aprender com os outros e compartilhar com outros é vital para o desenvolvimento de práticas de negócios sustentáveis. Existem agora várias centenas de coalizões de Responsabilidade Corporativa generalistas, nacionais e internacionais lideradas por negócios e muito mais coalizões de questões de setores específicos, bem como muitas iniciativas de múltiplas partes interessadas nas quais as empresas participam, aprendem e usam para explorar desafios e dilemas de negócios.
<b>Função de especialista em RSC</b>	Decidir se deve ou não empregar um executivo / equipe com responsabilidade exclusiva pela gestão dos assuntos de RSC é muitas vezes um passo inicial. O papel de tal executivo / equipe muda conforme a empresa incorpora sustentabilidade em todas as funções e SBUs. Cada vez mais a função de especialista não é vista como distribuidora direta, mas como cumprindo os 'sete Cs': Coordenador, Comunicador, <i>Coach</i> , Consultor, Codificador, Conector e Conscientizador, ajudando a incorporar a responsabilidade corporativa e a sustentabilidade em toda a empresa e ajudando a aproveitar as boas práticas interna e externamente para fazê-lo.

Fonte: Ainsbury e Grayson (2014, p. 15-18)

A partir dos estágios de maturidade e do modelo de sustentabilidade corporativa incorporada, Ainsbury e Grayson (2014) levantaram hipóteses do modo como as empresas lidariam com os elementos do modelo nos diferentes estágios de maturidade, formatando uma tabela-resumo dessa interação conforme ilustra a figura

5. Hipóteses que, reconheceram, entretanto, permanecer como "trabalho em andamento".

**Figura 5 - Resumo dos estágios de maturidade**

Target Model Element	Denier	Complier	Risk Mitigator	Opportunity Maximiser	Champion
Strategy	Irrelevant.	Complying with legislation and local practice; Isolated initiatives.	Corporate Responsibility Programme.	Sustainability strategy becoming corporate strategy.	Creating new models for business and societal development.
Tone from top: Leadership	Active/passive resistance.	Lip service; Inconsistent.	Steward; Spectrum of views.	Able to articulate link to business purpose; Sets personal example.	Visionary; Actively recruits other companies.
Board Oversight and Governance	None.	If at all, risk-related.	Lead director or board committee; Link to risk register.	Linked to strategy and new business/value enhancement; Board as mentor & monitor; Sustainability Mindset.	Promoting governance of sustainability to others.
Key Targets and Measurement	None.	Some - as start to move to Risk Mitigator.	Linked to appraisals; Published Targets.	Link to rewards/promotion; Public, "stretch" goals.	Stretch targets for net positive societal impact through value chain/beyond.
Embed in Strategic Business Units and Functions	Little activity.	Compliance with HO requests/patchy; Perhaps a few vanguards.	Confirm run business in line with company's principles; Identifying material impacts.	Sophisticated, understand when to adopt, adapt, innovate from HQ; Enabling environment for sustainable innovation.	Sharing innovation internally and externally.
Engaging Employees	Poor, ad hoc.	Employee satisfaction focus; Employee volunteering.	Green teams, voluntary networks of employee champions.	Great place to work; Linked to talent development; Employee advocacy.	Defined mindsets; Behaviours, competences integrated.
Energising the Value Chain	Nothing.	ESG in tenders.	Supplier audits.	Suppliers' knowledge exchange; Engaging consumers.	Promoting good practice and collaborations.
Knowledge Management and Training	Nothing.	Nothing.	Start to incorporate specific issues	Linked to management development appraisals.	Sharing knowledge with others.
Stakeholder Engagement, Communications, including to Investors	Little, if any.	Reactive to Socially Responsible Investors (SRI); Stakeholder management; Proforma reporting.	Proactive to SRI- Reactive mainstream; Stakeholder engagement; May use GRI reporting; External assurance.	Able to explain how SEE affects business value; Partnerships/Assurance linked to management processes, e.g., EFQM/ISO26000	Investor education; Promoting collaborations; Reporting fully integrated.
Collaborations, Partnerships, and CR Networks	None.	Nominal, passive membership.	Seeking knowledge.	Taking leadership role; Membership integrated with business needs.	Capacity-building others; Lobbying for enabling environment for Corporate Sustainability.
Specialist CR Function	Marginal; Staff drive anything.	Limited; CR function.	SEE impacts start to have functional ownership.	Organisational alignment across functions and geographies.	Mainstream, business drives.

Fonte: Ainsbury e Grayson (2014, p. 19)

## 2.4 STAGES OF CORPORATE SUSTAINABILITY: A UNIFIED MODEL – ESTÁGIOS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UM MODELO UNIFICADO

Surgido a partir da integração de vários modelos de desenvolvimento de responsabilidade social corporativa, sustentabilidade corporativa, gestão ambiental e desenvolvimento sustentável, o modelo Estágios da sustentabilidade corporativa: um modelo unificado, *Stages of corporate sustainability: a unified model* em inglês, proposto por Landrum (2018) é por esta apontado, como alinhado ao *spectrum* da sustentabilidade, e como ampliador do entendimento de sustentabilidade, iluminando o paradoxo entre sustentabilidade corporativa e degradação ambiental.

Ademais, novos domínios ou níveis da sustentabilidade ainda não incorporados aos modelos anteriores, oferecem a oportunidade, segundo a pesquisadora de uma compreensão mais ampla da sustentabilidade corporativa, explorando os conceitos e ações de sustentabilidade forte e muito forte em estágios ou tipologias, de modo a resolver o paradoxo de Dyllick e Muff (2016), apontado no estudo, onde o desenvolvimento da sustentabilidade corporativa ocorre ao mesmo tempo em que vê-se aumentar a degradação ambiental.

Landrum (2018) adota o termo “estágios”, mantendo a consistência com a maioria dos modelos do conjunto de dados de modo a denotar as várias posições. As categorias existentes a partir do *spectrum* da sustentabilidade e novas informações retiradas dos modelos corporativos são integradas à estrutura do modelo. Elas formaram as descrições em cartões que foram revisados para a identificação de elementos comuns. Esses foram colocados juntos para criar uma “pilha temática”, sendo aqueles que incluíam características de mais de uma pilha, combinados com a pilha onde tinham mais características em comum. Em alguns casos, havia um equilíbrio próximo das características entre os dois estágios, tendo sido atribuída a ambas as pilhas correspondentes. Esta classificação aberta resultou em seis pilhas, que Landrum (2018) denominou e descreveu da seguinte forma:

- i. ***Nonparticipatory*** (Não participativo): Cartões que compartilham uma característica comum de não conformidade e / ou não adoção de práticas de sustentabilidade. Excluído por não ser considerado um estágio da sustentabilidade corporativa em si;

- ii. **Compliance** (Conformidade): cartões nesta pilha compartilham uma característica comum de envolvimento em práticas ambientais ou sociais com o objetivo principal de conformidade regulatória. Associados à posição “muito fraca” no *spectrum* de sustentabilidade, já que descreve os esforços mínimos para atividades de sustentabilidade;
- iii. **Business-centered** (Centrado nos negócios): cartões que compartilham uma característica comum de buscar a sustentabilidade para obter benefícios de negócios. Associados à posição “fraca” no *spectrum* da sustentabilidade, descreve melhorias incrementais para o *business-as-usual* e a busca contínua das metas de negócios de aumento de crescimento, produção e consumo;
- iv. **Systemic** (Sistêmica): cartões que compartilham uma característica comum de práticas que vão além do caso de negócios e que buscam esforços cooperativos com outras pessoas com o objetivo de mudança sistêmica. Superam a descrição de sustentabilidade fraca, mas não correspondem à descrição de sustentabilidade forte, tendo sido alocados no meio, em uma recém-criada posição “intermediária” ao longo do *spectrum* da sustentabilidade;
- v. **Regenerative** (Regenerativo): cartões que compartilham uma característica comum de práticas que buscam reparar, restaurar e regenerar o ambiente. Combinados com a posição “forte” já que esta, no *spectrum* da sustentabilidade, descreve os esforços para regulação do crescimento, assume uma perspectiva de sistemas, conserva recursos e prioriza os interesses do coletivo;
- vi. **Coevolutionary** (Co-evolucionário): cartões que compartilham uma característica comum de práticas que vão além da gestão do meio ambiente e buscam engajar-se em práticas que estão em harmonia com a natureza. Combinam com a posição “muito forte” porque esta posição no *spectrum* da sustentabilidade, descreve noções de ser um parceiro da natureza, de nossas obrigações morais para com a natureza e uma necessidade de co-evoluir com a natureza.

O modelo fornece a partir de tais estágios, uma visão sobre novos domínios da sustentabilidade antes não incorporados aos modelos, oferecendo a oportunidade de ampliação do paradigma da sustentabilidade corporativa. Espera-se com compreensão mais ampla da sustentabilidade corporativa, começar a adotar os conceitos e ações de sustentabilidade forte e muito forte em estágios ou tipologias, resolvendo o paradoxo. O novo modelo e estágios são descritos por Landrum (2018) e apresentados no quadro 2 a seguir.

**Quadro 2 - Estágios da sustentabilidade corporativa: um modelo unificado**

<b>Estágio 1: <i>Compliance</i> (Conformidade)</b>
É um estágio em que as empresas são defensivas e as atividades de sustentabilidade são executadas externamente. Esta fase continua <i>business-as-usual</i> , e as únicas atividades de sustentabilidade são aquelas que são regulamentadas (trabalhista, ambiental, etc.).
<b>Estágio 2: <i>Business-centered</i> (Centrada nos negócios)</b>
É uma postura pró-ativa centrada na empresa, caracterizada pela adoção e aplicação interna de iniciativas de sustentabilidade para o caso de negócios (benefício próprio, custo, lucro, imagem, reputação, recrutamento e retenção de funcionários, gestão de risco) para aumentar a competitividade estratégica. Embora este estágio possa envolver uma ou mais esferas de sustentabilidade (ambiental, econômica, social), é orientado para o crescimento e o consumo, com melhorias incrementais, e sustentabilidade entendida como “fazer menos mal”. Nesse estágio, as corporações adotam uma perspectiva de sistemas internos, exploram a natureza para ganho industrial e se voltam para soluções tecnológicas, como biotecnologia, geoengenharia e ecoeficiência.
<b>Estágio 3: <i>Systemic</i> (Sistêmica)</b>
Adota uma perspectiva externa geralmente integrando todos os três reinos (ambiental, econômico e social) da sustentabilidade para a melhoria da humanidade. O entendimento de sustentabilidade é “fazer mais bem”, mas a empresa continua defendendo uma posição de controle gerencial (antropocêntrica) em relação à natureza e às soluções de negócios. Esse estágio fortalece a visão do sistema de que os negócios fazem parte de um setor e de uma comunidade maiores e, portanto, busca-se uma mudança sistêmica. Neste estágio, as empresas colaboram com outros sistemas humanos, mas continua a haver um crescimento, produção e orientação de consumo aumentados com integração limitada da ciência ambiental ou ecológica.
<b>Estágio 4: <i>Regenerative</i> (Regenerativa)</b>
Vai além do crescimento e do consumo, integra ciência ambiental e ecológica e adota práticas para reparar os danos da economia de consumo industrial. Muitas atividades são orientadas para restaurar e regenerar a natureza, mas este estágio continua sua posição de controle gerencial em relação à natureza. As atividades vistas neste estágio podem estar relacionadas à reconciliação de espécies, reparação dos bens comuns, cura, plantio ou criação de diversidade. Este estágio começa a buscar o desenvolvimento qualitativo sem crescimento quantitativo, não busca aumento em escala e reconhece as realidades da capacidade de suporte, limites para o crescimento e fronteiras planetárias.
<b>Estágio 5: <i>Coevolutionary</i> (Co-evolucionária)</b>
Vai além da restauração de danos e evita “gerenciar” a relação homem-natureza, mas adota uma visão de “participar” cooperativamente na simbiose e autogestão do consumo e uso de recursos. O foco está no desenvolvimento de uma relação mutuamente benéfica de equilíbrio, harmonia e sinergia como uma parte igual e contribuidora da natureza. Como um exemplo, considere que as plantas inalam dióxido de carbono e exalam oxigênio, enquanto humanos e animais inalam oxigênio e exalam dióxido de carbono, criando uma sinergia e equilíbrio necessários para sustentar a vida. A sustentabilidade co-evolucionária é uma extensão elaborada dessa relação. Este estágio também

lembra estilos de vida de culturas indígenas que viviam em harmonia com o mundo natural, sem esforços para controlar, administrar ou manipular o meio ambiente.

**Fonte:** Landrum (2018, p. 16)

A sustentabilidade forte e fraca serviu de base para muitas teorias e modelos contemporâneos e como um modelo de organização útil para entender diferentes visões de mundo, ou as mentalidades que definem a compreensão de sustentabilidade e levam a uma seleção de comportamentos e ações de acordo com essas mentalidades. O *spectrum* da sustentabilidade é utilizado por Landrum (2018) como a escolha natural de um modelo de organização para examinar várias interpretações de sustentabilidade.

Ao partir da análise do quadro existente de sustentabilidade corporativa como imaturo e incompleto, o modelo apresentado é expandido em seus limites para a inclusão da sustentabilidade forte, com a adoção de parâmetros mais amplos que enquadram o desenvolvimento sustentável. Uma resposta direta à observação de Dyllick e Muff (2016) sobre a falta de integração dos níveis micro para com os níveis macro de compreensão.

Ao nível macro, os modelos de desenvolvimento sustentável, informam e estendem os modelos de sustentabilidade corporativa de nível micro por meio de três maneiras críticas, ausentes até então segundo Landrum (2018), nos modelos de sustentabilidade corporativa: 1 – modelos econômicos embutidos nos limites naturais, reconhecendo limites de crescimento, produção e consumo e uso de recursos; 2 – redistribuição de riqueza, recursos e poder; e 3 – novos fatores críticos de sucesso para além do PIB e de demais medidas de curto prazo.

Os modelos de sustentabilidade corporativa pedem por uma visão mais ampla da sustentabilidade ao estender os estágios de desenvolvimento e permitir a inclusão de sustentabilidade forte e sustentabilidade muito forte, conforme apresentado no modelo proposto (LANDRUM, 2018).

### **3 O MRS.ORG: BASES E OPERACIONALIZAÇÃO**

#### **3.1 AS BASES DO MRS.ORG: DO AGIR SOCIAL E ORGANIZACIONAL À LÓGICA DAS COMPETÊNCIAS**

##### **3.1.1 O agir social e organizacional**

De modo a contemplar a dinâmica social e organizacional buscou-se por uma visão que privilegiasse o agir coletivo e processual na análise da gestão da sustentabilidade. Em Weber, encontrou-se a ação social de um indivíduo ou grupo como racional em relação a fins, quando lança mão dos meios adequados e necessários para atingir um objetivo já definido (RENAULT; DEL MAESTRO; DIAS, 2003). A racionalidade desse agir, que pode ser entendido também como um agir organizacional, ao contrário da racionalidade objetiva vista na literatura organizacional, deve ser compreendida a partir dos conhecimentos e expectativas do sujeito agente, que busca relacionar meios e fins através de um sentido particular, intencional (MAGGI, 2006). E é nas bases da lógica das competências que veremos a condição de mobilização desses meios (enquanto recursos) ante uma demanda, de modo atingir ou superar um objetivo (MUNCK, 2013).

A ontologia interpretativista weberiana ao confrontar as ciências naturais com as chamadas ciências culturais, sociais ou do espírito (psicológicas), busca proporcionar explicações causais dos fenômenos sociais evitando a reificação, seja dos indivíduos, seja da estrutura. Interessa-lhe, sobretudo, a construção de uma ciência objetiva de sociologia que tenha por fundamentos, os significados subjetivos e a ação individual (BURRELL; MORGAN, 1979).

É a partir do indivíduo que a ação social, conceituada por Weber, é estruturada, a partir de três tipos básicos de ação: aquela realizada frente a uma situação concreta; a ação prescrita com base em regras determinadas; e a ação decorrente da compreensão informal das regras. Tal conceituação seria estendida a instituições como Estado, empresa ou sociedade anônima, transformados assim, em palcos onde a ação é desenvolvida.

Ao realizar essa abordagem, o sociólogo utilizou-se dos chamados “tipos ideais”, onde se prescindiu do sentido histórico, entrelaçando-se fortemente,

porém, no desencanto do mundo e na busca e produção de um sentido (*sensemaking*). Construtos que, adequados à realidade, possibilitam uma aplicação teórica e prática. A razão universal se vê aí, substituída pela contingência histórica, onde a história aparece de modo variável em relação ao sujeito da ação, que escolhe seus valores a partir de infinitas opções (RENAULT; DEL MAESTRO; DIAS, 2003).

Alternativamente, há teorias da ação em diferentes concepções nas ciências sociais, entretanto, algumas delas reificam os conjuntos sociais, predeterminando-os em relação ao indivíduo. Por outro lado, há aquelas que consideram como reais, unicamente os indivíduos, relegando as estruturas a construções culturais unicamente subjetivas (MAGGI, 2006). Dentre elas, vemos duas concepções de ação que, em meio interpretativista, privilegiam como nível de análise, o indivíduo e suas relações concretas e cotidianas: o interacionismo simbólico e a fenomenologia sociológica.

A tradição interacionista concebe a sociedade como anterior ao *self*, concedendo ao indivíduo, um papel criativo na produção desse *self*, ou ao menos a impressão do mesmo, criado como um resultado de gerência de desempenho (BURRELL; MORGAN, 1979).

Já a fenomenologia sociológica, deixa claro seu viés analítico individual ao centrar-se em três premissas fundamentais: o caráter “sócio-historicamente” moldado, linguisticamente mediado e internamente “descentrado” das subjetividades individuais (PETERS, 2011).

São duas as razões que proporcionam diferenças fundamentais entre as análises citadas acima e a teoria do agir social de Weber. Esta, sendo de caráter processual, distingue-se, em primeiro lugar, por não evitar uma dicotomia entre indivíduo e sociedade e a escolha por um ou outro como questão principal de análise. Weber situa-se no domínio da relação complexa entre as escolhas individuais e os constrangimentos sociais. Em segundo lugar, foge às generalizações e valoriza a singularidade do fenômeno por meio de descrições detalhadas e minuciosas. É uma epistemologia onde a compreensão é o ponto de partida da análise científica, e onde se exige uma explicação empiricamente verificável que evite o arbitrário. Por um lado, uma compreensão do sentido da ação. Por outro, uma explicação da dimensão causal das condições empíricas da ação (MAGGI, 2006).

E para propor a teoria do agir organizacional, além de Weber, Maggi (2006) agregou outras importantes contribuições que fortaleceram grandemente suas bases.

O autor incluiu Vilfredo Pareto, apresentando-o como quem exerceu forte influência em Chester Barnard, cuja obra foi utilizada na teoria do agir organizacional, sobretudo em suas reflexões sobre as relações entre o agir social de um sujeito individual e o agir cooperativo, e sua coordenação consciente.

Também destacou a participação de Herbert Simon de modo especial no conceito da racionalidade intencional e limitada, onde o decisor não possui o conhecimento completo e não escolhe a melhor alternativa entre as possíveis, mas a satisfatória. Simon, ademais contribui com a definição de estrutura como coordenação de ações e decisões e regulação do processo.

De James Thompson, Maggi (2006) levou todas as situações organizacionais como passíveis de interpretação, onde a incerteza e a certeza se fundem em vários níveis de ação e decisão.

Em Alain Touraine, afinado às ideias de Thompson, Maggi (2006) entende que o agir organizacional pode ser concebido como a intersecção de três distintas linhas de ação: a ação institucional, onde se reproduzem relações de dominação por meio do sistema político institucional; a ação técnica, focada na obtenção dos objetivos, e tomando a forma de troca no plano exterior e equilíbrio do processo no plano interior; e a ação estrutural, composta por um conjunto de regras ordenadoras dos elementos do processo e de suas interdependências com o ambiente.

Outro importante contribuinte à teoria do agir organizacional, Jean-Daniel Reynaud leva a racionalidade da regulação social onde são pressupostos engajamentos e consentimentos dos sujeitos por um lado, e conflitos e negociações por outro. Uma racionalidade intencional e limitada em uma organização que implica uma finalização, uma coordenação consciente e uma negociação multiforme e permanente (MAGGI, 2006).

Por fim, Maggi (2006) apresenta Anthony Giddens, com sua noção de estruturação, e a produção do processo das relações sociais por entre o tempo e o espaço, graças à dualidade da estrutura, ao mesmo tempo condição e consequência da ação.

### 3.1.2 A lógica das competências e a sustentabilidade

Como proposta de consistência e coerência aos agires sociais, entendidos como organizacionais, é que são conduzidos os estudos de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) e Munck (2013) sobre a gestão da sustentabilidade nas organizações, e um agir competente para seu acontecimento, a partir da lógica das competências, cujas premissas da compreensão do coletivo em sua relação com o individual são exigentes.

No que se refere às organizações empresariais, as competências devem significar a busca da utilização de seus recursos de modo atento, hábil e inovador, no intuito da obtenção de vantagens competitivas. Uma competência distintiva, portanto, que permite a diferenciação no mercado, através da utilização dos recursos de maneira variável e através de escolhas organizacionais. Nesse sentido, a competência se define como uma capacidade, uma habilidade, um “saber fazer” de alta qualidade (MILLS *et al*, 2002).

Fleury e Fleury (2008) apontam as competências para um saber agir responsável e reconhecido que resulta na mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo. Conhecimentos e habilidades em ação.

Em Mills *et al* (2002) vemos a competência como um ato organizacional efetivo, uma maneira de descrever quão bem (ou não) uma empresa desempenha as atividades necessárias. Atividades que, conforme continuam os autores, demandarão competências e recursos comuns e competências e recursos importantes. Sendo os comuns, aqueles igualmente existentes na concorrência e os importantes, aqueles que são fonte de vantagem competitiva real para a empresa.

Maggi (2006) fala de uma competência distintiva, ou seja, que traga diferenciações frente ao mercado. A utilização dos recursos de modo variável em consequência das escolhas organizacionais. Assim, as competências organizacionais são representadas pela operacionalização sistêmica de recursos frente aos objetivos organizacionais por um lado, e as influências ambientais por outro, o que permite chegar ao entendimento de que o agir organizacional (como processo de ações e decisões) é passível de ser traduzido em competência organizacional, proporcionando objetividade em sua descrição, e gestão capacitada ao registro das ações organizativas diante dos resultados pretendidos.

No que tange ao agir individual, o processo alcança seus objetivos à medida que cada sujeito traduz em ação suas próprias competências, sendo estas neste contexto, um “saber interpretar”, um “saber avaliar”, e um “saber intervir”, uma aprendizagem contínua, de conhecimentos e experiências em ação. Esse olhar sociológico sobre as competências individuais, enfatiza a dinâmica do processo de ação, contrariamente ao olhar da psicologia, onde o foco permanece sobre a atividade do sujeito (MAGGI, 2006).

Mills *et al* (2002), retratam que a melhoria das competências organizacionais se dará por meio de melhorias nas competências de equipes individuais em termos do que fazem e como fazem individualmente e coletivamente. São necessárias pessoas competentes nas habilidades relevantes e colaboração interpessoal efetiva. “O excelente trabalho em equipe também precisa que os membros sejam unidos para alcançar o objetivo comum, onde as agendas individuais são colocadas de lado” (MILLS *et al*, 2002, p. 44).

Deste modo, as competências apresentam propostas articuladoras entre ambiente, indivíduo e organizações, promovendo a integração entre a subjetividade dos valores e traços individuais e a objetividade dos propósitos e planejamentos estratégicos organizacionais (MUNCK, 2013).

Assim, integrando à teoria do agir organizacional de Maggi (2006) e reduzindo a três, aquelas propostas por Mills *et al* (2002), Munck (2013) categoriza as competências organizacionais conforme exposto no quadro 3.

### Quadro 3 - Categorias das competências organizacionais

Categorias das competências organizacionais	
1º Competências centrais	Representam um agir organizacional corporativo essencial para a sobrevivência da empresa e fundamental para a sua estratégia.
2º Competências-chave	Representam um pequeno número de agires essenciais, geralmente entre três e seis, esperados de serem encontrados e desenvolvidos em cada unidade de negócios de uma organização.
3º Competências de suporte	Representam um agir organizacional validado, capaz de suportar outros agires fundamentais à arquitetura de competências.

Fonte: Munck (2013, p. 64).

Munck (2013) traz a reflexão sobre as várias definições e chega à conclusão de que o agir organizacional pode ser traduzido como competência

organizacional, permitindo objetividade na descrição e uma gestão capaz do registro de eficiência das ações organizativas frente aos resultados visados. Quando unificados os conceitos proporcionam a compreensão da SO como a capacidade organizacional de obter retorno econômico de modo suficiente, de proporcionar valor social aos indivíduos e de não prejudicar a capacidade de regeneração do ambiente.

Portanto, a competência como a representação da articulação otimizada dos recursos perante os objetivos estratégicos torna-se, ao mesmo tempo, fomentadora dos processos de ações e decisões a caminho da sustentabilidade, e verificadora destas ao permitir a visualização do posicionamento das organizações. Através de seus agires, para além da demonstração de seus recursos, as organizações comprovam a melhoria em suas atividades, avanços em seus processos de mobilização dos recursos existentes e ativação de novos recursos por meio de tomadas de iniciativa competitivas diante dos concorrentes.

Os agires organizacionais são racionais e utilizam-se de meios como recursos para o alcance de seus fins. Sua racionalidade é intencional e ocorre a partir dos conhecimentos e expectativas dos sujeitos agentes. Lógicas que podem ser vistas e operacionalizadas com grande êxito a partir da visão das competências que, como apresentado, articulam os processos de ações e decisões entre indivíduos e organizações.

A interligação que disto decorre, permite uma compreensão sistêmica do todo que leva ao entendimento objetivo das formas pelas quais as organizações empresariais podem, junto a indivíduos habilidosos, inventivos e cognoscitivos (PETERS, 2011), e a partir dos recursos disponíveis, responder a demandas ambientais e alcançar seus propósitos estratégicos por meio de agires organizacionais articulados e competentes.

### 3.1.3 A Investigação Através do MRS.Org: Um Exame da Gestão da Sustentabilidade pela Lógica das Competências

Os estudos sobre a sustentabilidade organizacional frente à lógica das competências que integram o agir organizacional, permitiram a Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) e Munck (2013) entendê-la como uma competência organizacional a ser desenvolvida para atingir os objetivos sustentáveis.

Consoante às ideias de Maggi (2006) e Mills *et al* (2002) retratadas anteriormente, esse entendimento leva à SO – um agir organizacional – a ser compreendida a partir dos indivíduos, até às equipes e à organização que, em interação colaborativa, irão compor as bases do processo sustentável.

Essa interação é de fundamental importância para o acontecimento da SO, pois, conecta os conceitos de competência, SO e agir organizacional (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011; MUNCK, 2013).

Do alinhamento das atividades organizacionais surge a compreensão do funcionamento dessa interação, que leva ao acontecimento da SO, competência central da organização, através da interligação dos subsistemas – agires organizacionais. Esses subsistemas constituídos pelos pilares econômico, ambiental e social (ELKINGTON, 1999; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; MCDONOUGH; BRAUNGART, 2002; O'CONNOR, 2006), formam assim, a SE, a SA e a SS, competências-chave alinhadas entre si. A SO, assim compõe apenas uma das sustentabilidades potencializadoras do alcance do desenvolvimento sustentável global. Ao observar a exigência de cada pilar comparativamente às premissas do agir organizacional, estes são convertidos em sustentabilidades componentes da SO graças ao entendimento de que isso traz maior objetividade e propriedade à discussão, já que vistos como uma representação sistêmica do equilíbrio dos subsistemas.

Por um lado, representam as competências – o desempenho, o desenvolvimento – e, por outro, os objetivos estratégicos – os resultados, cujo alcance é entendido como sendo um equilíbrio eficaz de objetivos sociais, ambientais e econômicos (MUNCK, 2013).

De modo a operacionalizar e viabilizar a SO, foram buscados conceitos representativos de agires objetivos que pudessem ser investigados e avaliados por indicadores que tivessem a capacidade de apresentar o alcance ou não dos elementos centrais da SO. Três constructos, semelhantes aos critérios de Dyllick e Hockerts (2002) e às entrelinhas de Elkington (2001) foram identificados e convertidos por Munck (2013) em competências de suporte: a Ecoeficiência (EF), a Inserção Socioeconômica (IS) e a Justiça socioambiental (JS). Tais competências, combinadas duas a duas seriam consideradas suficientes para o atingimento das três sustentabilidades (econômica, ambiental e social) consideradas as competências-chave.

O quadro 4 a seguir ajuda-nos a compreender seus respectivos conceitos.

**Quadro 4 - A competência central da SO e as competências-chave e de suporte**

SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	
Representação do equilíbrio dos subsistemas, a partir do balanceamento de investimentos e resultados destas, em acordo com os objetivos organizacionais e considerando <i>trade-offs</i> .	
Sustentabilidade econômica (SE)	Representa a viabilidade econômico/financeira, sendo um subsistema da SO resultado da eficácia de dois agires organizacionais menores: a ecoeficiência e a inserção socioeconômica. Nela estão contidas a competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade no longo prazo. Alguns autores consideram a principal base do desenvolvimento sustentável. Ilustra ainda a capacidade organizacional de apresentar um fluxo de caixa suficiente garantidor da liquidez necessária. Alcançar a SE, significa que a organização realiza suas atividades responsável e reconhecidamente, com retorno econômico e social ao público interessado.
Sustentabilidade ambiental (SA)	Representa a viabilidade ambiental, sendo um subsistema da SO resultado da eficácia de dois agires organizacionais menores: a justiça socioambiental e a ecoeficiência. Nela estão contidas a prevenção de impactos gerados pela organização aos sistemas naturais vivos e não vivos. Supera a ideia de simples conformidade às regulamentações governamentais ou iniciativas como reciclagem ou utilização eficiente de recursos, já que não dispensa uma abordagem compreensiva das operações organizacionais, que deve pautar-se pela avaliação dos impactos gerados pelas atividades da empresa, pela eliminação de gastos desnecessários e das emissões elevadas e pela minimização de práticas que afetem o acesso das futuras gerações aos recursos naturais críticos.
Sustentabilidade social (SS)	Representa a viabilidade social, sendo um subsistema da SO resultado da eficácia de dois agires organizacionais menores: a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental. Nela estão contidas a gestão do impacto gerado pela organização nos sistemas sociais através de suas operações. As expectativas dos diversos grupos sociais são aqui consideradas, com a incorporação de questões relacionadas ao desenvolvimento humano (educação, treinamento, saúde ocupacional, segurança no ambiente de trabalho e desenvolvimento de competências), à equidade (salários, benefícios justos, oportunidades igualitárias, e ausência de discriminação no ambiente de trabalho) e às considerações éticas (direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional e justiça intrageracional).
Ecoeficiência	Subagir representante da capacidade de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaça as necessidades humanas, proporcionando qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos. Combina entregas que demonstram o desenvolvimento ambiental com o desenvolvimento econômico.
Inserção socioeconômica	Subagir organizacional que reflete a capacidade da organização de promover mais justiça e igualdade, de forma que haja crescimento real dos funcionários nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos, com vistas a eliminar, gradativamente, os déficits sociais apresentados nos indicadores discutidos mundialmente. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social.
Justiça socioambiental	Subagir representante da capacidade de equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional. Suas entregas definem que os grupos, em especial os mais vulneráveis, como as chamadas minorias, não sejam afetados desproporcionalmente pelos efeitos negativos da organização produtiva. O direito de participação efetiva nas decisões que os afetam a compensação pelos constrangimentos

	por eles suportados, é priorizada. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento ambiental e o desenvolvimento social.
--	--

**Fonte:** Munck (2013, p. 73-74)

A partir da compreensão da SO como uma competência organizacional, é preciso uma observação da organização como um processo de ações e decisões em conjunto com as pessoas e resultando no desenvolvimento de um caminho para uma empresa sustentável.

Vale ressaltar que com o desenvolvimento de competências pode-se visualizar um equilíbrio entre os três pilares da sustentabilidade: o social, visto com a evolução do indivíduo que resultará em um ganho de valor social; o econômico, observado graças ao valor econômico agregado para a organização, pois faz com que ela desempenhe melhor suas atividades, alcançando melhores resultados financeiros; por fim, o ambiental, abordado como a alocação dos recursos da melhor maneira possível, já que, a escassez de recursos naturais se dá de modo cada vez mais significativo, e com a utilização das competências eles serão utilizados sem que haja um abuso excessivo.

### 3.2 A INVESTIGAÇÃO ATRAVÉS DO MRS.ORG: UM EXAME DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE PELOS NÍVEIS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Ao focarem-se no que denominaram sustentabilidade corporativa (SC), Van Marrewijk e Werre (2003) defendem que esta representa as atividades voluntárias de uma empresa, demonstrando preocupações sociais e ambientais nas operações de negócios e nas interações com as partes interessadas. Como cada organização se localiza em uma circunstância específica, operando por meio de sistemas de valores dominantes, estas desenvolverão diferentes formas de SC. Caberá a cada organização a escolha de sua própria ambição e abordagem específica em relação à SC, buscando o alinhamento de sua estratégia, objetivos e intenções com as respostas apropriadas às suas circunstâncias. Seu entendimento da sustentabilidade e seu nível de ambição, ajudará a organização a encontrar um caminho coerente ao seu contexto e valores dominantes.

Os níveis de ambição são um reflexo dos diferentes fatores de motivação para a incorporação da SC nas práticas de negócios presentes em

diferentes sistemas de valores. Diante disso, Van Marrewijk e Werre (2003) definem os diferentes níveis de ambição, conforme apresenta-se no quadro 5.

**Quadro 5 - Níveis de ambição da SC**

<b>1</b>	<b>Pré-SC</b> Nível no qual não há basicamente ambição para a SC, ainda que algumas etapas rotuladas como tal, possam ser praticadas quando “forçadas” externamente, como uma legislação ou uma greve. Nesse caso, faz necessário um monitoramento rigoroso e reforço constante.
<b>2</b>	<b>SC orientada pela conformidade com a legislação</b> A SC deste nível ambiciona proporcionar bem-estar à sociedade a partir dos limites regulamentares impostos pelas autoridades competentes, atendendo ainda, a questões caridosas e de cuidado. Sua motivação para a SC é percepção desta como um dever e uma obrigação, ou ainda um comportamento correto.
<b>3</b>	<b>SC orientada pelo lucro</b> Neste nível, a SC busca integrar aspectos sociais, éticos e ecológicos em suas operações de negócios e tomadas de decisão, contanto que contribua para o resultado financeiro. A motivação para a SC é a rentabilidade, através de uma melhoria na reputação junto aos vários mercados (clientes / funcionários / acionistas).
<b>4</b>	<b>SC consciente (focada na conservação)</b> Aqui a SC busca equilibrar as preocupações econômicas, sociais e ecológicas, indo para além da conformidade legal e da lucratividade através de suas ações, motivando-se pela crença de que o potencial humano, a responsabilidade social e o cuidado com o planeta são importantes.
<b>5</b>	<b>SC sinérgica</b> A SC neste nível busca soluções funcionais equilibradas, que criem valor nos aspectos econômico, social e ecológico do desempenho corporativo, por meio de uma abordagem sinérgica e integrada junto aos <i>stakeholders</i> de maior relevância. Sua motivação para a SC é que a sustentabilidade é importante em si, principalmente por ser reconhecida como uma direção inevitável a que leva o progresso.
<b>6</b>	<b>SC Holística</b> Neste ponto, temos uma SC totalmente integrada e incorporada a todos os aspectos da organização, buscando contribuir para a qualidade e continuação da vida de cada ser e organismo, agora e no futuro. A motivação neste nível para a SC é o entendimento da sustentabilidade como única alternativa, já que existe uma interdependência entre os seres e fenômenos. Assim, cada pessoa ou organização tem uma responsabilidade universal em relação a todos os outros seres.

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de Van Marrewijk e Werre (2003)

No dizer de Van Marrewijk e Werre (2003), cada nível inclui e transcende os níveis anteriores, permitindo à organização a opção de escolha de um nível de ambição baseado na consciência de suas circunstâncias e em seus sistemas de valores. Os diferentes níveis de ambição, resultarão, assim, em práticas de negócios e desenvolvimento institucional correspondentes, demonstrando diferentes níveis de SC.

Assim, partir da leitura teóricas de Van Marrewijk e Werre (2003) podemos enxergar um modelo que, ao ser colocado frente às diferentes realidades, pode contribuir de modo comparativo para uma maior clareza sobre o quanto as ações ditas sustentáveis se apresentam em níveis mais simples ou mais complexos e holísticos aos diferentes agentes individuais, organizacionais ou societários. Assim,

pode-se compreender a sustentabilidade através dos mais diferentes níveis, para além de discursos, tendo a oportunidade de refletir, aprender, gerir e mudar ao longo de cada um deles.

Tal ideia de sustentabilidade como um *continuum* ou um *spectrum*, como se vê em Landrum (2018), pode proporcionar maior coerência para aquelas organizações que desejam de fato desenvolver-se. Aprendizados organizacionais que permitem respostas frente a contextos a partir dos próprios valores e capacidades. E isto, de modo pró-ativo, como indicam Van Marrewijk e Werre (2003), numa SC que se apresenta a seu contexto por meio de seus valores, refletidos por ações voluntárias e demonstrando preocupações sociais e ambientais nas operações de negócios e nas interações com as partes interessadas.

Entende-se assim, que conectar o que existe ao que se deseja na SO, impõe considerar o quão complexa pode ser a realidade, os valores, as capacidades e os contextos biofísicos e humanos nos quais subsistem os indivíduos, as organizações e as sociedades. Ajuda-los a entender-se, antes de entenderem o mundo que os cerca, pode conduzi-los ao primeiro passo que, não raramente, se encontrará longe de um ideal, mas será um passo processual que, caso seja seguido por outro pode representar agires efetivos por entre níveis mais e mais complexos.

Ainda que seja só pelo lucro, ainda que se acredite que a tecnologia possa tudo solucionar ou ainda que a abrangência não seja tão ampla, aí teremos passos que são dados, aprendizados que acontecem, reflexões que se fazem, e possibilidades que podem conectar o que existe ao que se deseja.

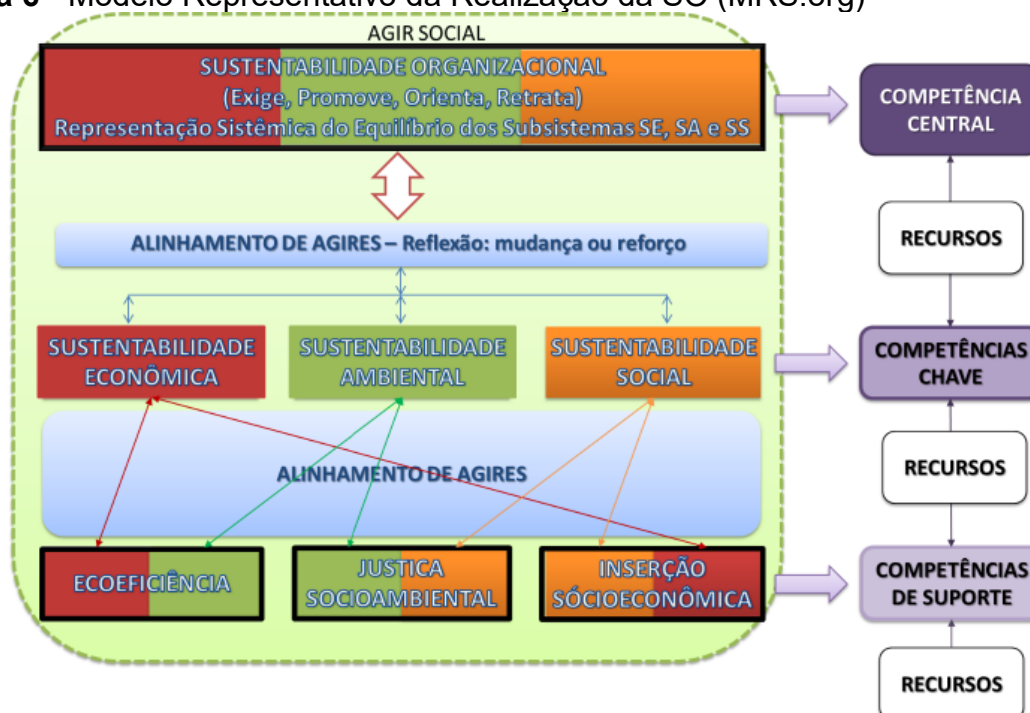
### 3.2.1 A constituição do MRS.Org: Complexidade e Competências como um Modelo de Gestão da Sustentabilidade

Com a sustentabilidade observada como uma competência organizacional, o MRS.org proposto por Munck (2013) busca alinhar os conceitos de agir organizacional, complexidade, competências e sustentabilidade. O MRS.org surge como uma forma de reduzir a distância entre o planejamento e a execução, buscando fazer com que a teoria caminhe paralelamente à prática. Dessa forma, ele possui a ideia de um modelo para as empresas que desejarem seguir no caminho da sustentabilidade, demonstrando como chegar a este objetivo por meio do desenvolvimento de competências ao longo do percurso dos níveis de complexidade.

Conforme Munck (2013), a interatividade própria dos processos estratégicos demanda da organização a mobilização de seus recursos a partir do alinhamento entre as diversas competências. Especificamente nas dimensões da sustentabilidade, pode-se discutir seu alinhamento como processo e resultado. Convertidos os subsistemas da SO em competências, estes se tornam mecanismos aplicados de gestão capazes de se reunir de modo interdependente, constituindo-se em uma arquitetura de competências que, ao mesmo tempo, descreve e orienta o acontecimento da SO.

Aqui tem-se o fundamento, dado pela lógica da competência (agir organizacional), da capacidade das organizações desenvolverem-se sustentavelmente em harmonia com o agir social. Nela, a articulação entre diferentes categorias de competência conecta os conhecimentos organizacionais no que se refere às demandas sociais, econômicas e ambientais, fortalecendo e trazendo objetividade a esse relacionamento, através de processos adequadamente compreendidos. Esse fundamento do MRS.org, tido como em permanente aprimoramento, pode ser visualizado através de seu *framework* na figura 6 a seguir.

**Figura 6 - Modelo Representativo da Realização da SO (MRS.org)**



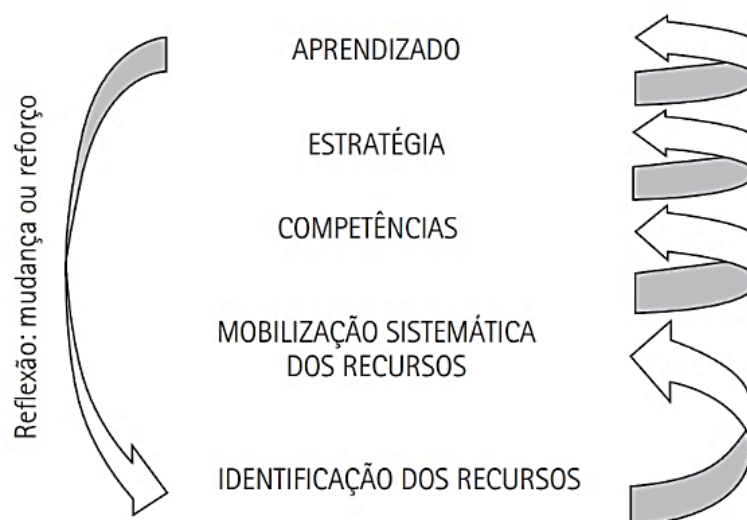
Fonte: Munck (2013, p. 79)

Desse modo, a competência central da SO – um agir organizacional – pode ser compreendida e gerida por meio da arquitetura de competências. Ela se torna viável graças à justaposição das competências-chave SE, SA e SS, viabilizadas por sua vez, pela interação das competências de suporte EF, IS e JS.

Esse agir organizacional articula-se ao agir social e vincula-se à estratégia organizacional e a vários recursos organizacionais, formando – enquanto competência – uma cadeia de inter-relações internas que perfazem o acontecimento da SO, não sem as influências do meio externo. Assim, orientada pela lógica das competências, a organização delimita ações objetivas para a gestão da SO, além das qualificações que a permitirão o *status* de sustentáveis.

Um raciocínio que compõe um ciclo de aprendizagem no qual a mobilização sistemática de recursos – a competência organizacional em ação – permite a formulação de estratégias e é influenciada e modificada pelas respostas obtidas pelas estratégias que provocam a reflexão, reforçando a competência ou exigindo mudanças e novas mobilizações de recursos que podem modificar e demandar novas estratégias. A aprendizagem ocorre em meio ao ciclo orientando a revisão dos recursos e rearticulações diante dos objetivos estratégicos (MUNCK, 2013). A figura 7 representa o ciclo de aprendizagem das competências proposto por Munck (2013).

**Figura 7** - Ciclo de aprendizagem da formação de competências para a sustentabilidade



**Fonte:** Munck (2013, p. 78).

A relação agir organizacional (competência organizacional) e agir social (competência individual) é alinhamento fundamental nesse sentido, dado que ao mesmo tempo que este dá fluidez ao processo de desenvolvimento, aquela institucionaliza o conhecimento (MUNCK, 2013).

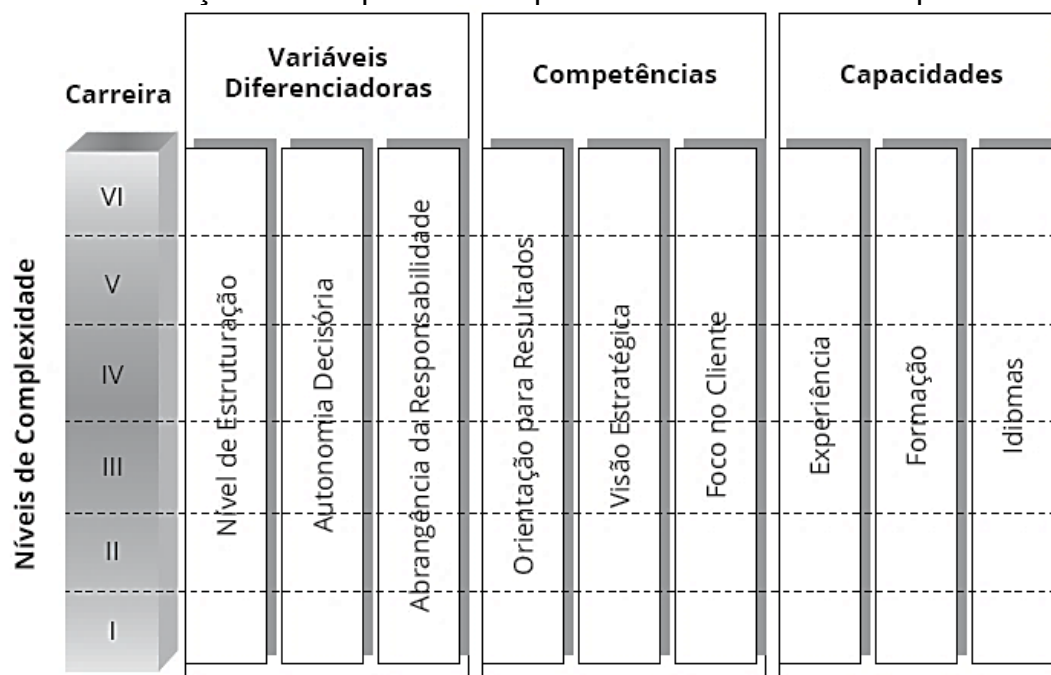
É importante notar que o MRS.org propõe diretrizes básicas para que cada organização tenha uma referência e a adapte a seu modo, sempre se direcionando, entretanto, aos conceitos norteadores e princípios básicos. Nesse sentido, Munck (2013) buscou por uma metodologia que, orientando-se por esses princípios, pudesse ser eficiente na investigação das competências, o que se verificou no estudo de Dutra (2001;2007) voltado às competências individuais articuladas dentro do conceito de complexidade, que entende que os profissionais com maior nível de desenvolvimento são capazes de maior grau de abstração e, por isso, possuem competências em maior grau de sofisticação e complexidade, o que lhes permite maior autonomia, decisões em níveis mais estratégicos, com maior escopo de responsabilidade ou com atuação em contextos com baixa padronização das atividades.

Subjacente a essa ideia de competência e complexidade está o pressuposto de que, portanto, profissionais atuantes em níveis de complexidade mais elevados agregam maior valor à organização. É nessa base, dos conceitos complementares de competência, complexidade e agregação de valor, que se pode construir um sistema de gestão do desenvolvimento.

O modelo de investigação de competências apresentado por Dutra (2007) utiliza-se dos conceitos de complexidade, espaço ocupacional e entrega para orientar a construção de eixos de desenvolvimento que traduzem uma possível trajetória de evolução do indivíduo na organização. Tais eixos dividem-se em níveis de complexidade onde são definidos conjuntos de competência em cada nível, que também tem definidos *inputs*, denominados “requisitos de acesso”, constituídos pela formação, pela experiência e, pelo conhecimento, necessários para o acesso ao nível. Os conjuntos de competências também possuem *outputs*, denominados “atribuições e responsabilidades”, constituídos pelas entregas esperadas do indivíduo em cada competência e em cada nível. As variáveis “requisitos de acesso” e “atribuições e responsabilidades” formarão dois eixos perpendiculares, que constituirão uma “matriz de endereçamento do desenvolvimento”, nela, cada indivíduo é posicionado a partir da avaliação no nível de complexidade em que se encontra (MUNCK, 2013).

De modo a tornar mais concreta a complexidade nas organizações, Dutra (2017) associa as competências a diferentes níveis de complexidade definindo, a partir dessa caracterização, a influência destes nas diferentes competências e requisitos de capacidade exigidos das pessoas, conforme ilustra a figura 8 a seguir.

**Figura 8** - Construção de competências a partir das variáveis de complexidade



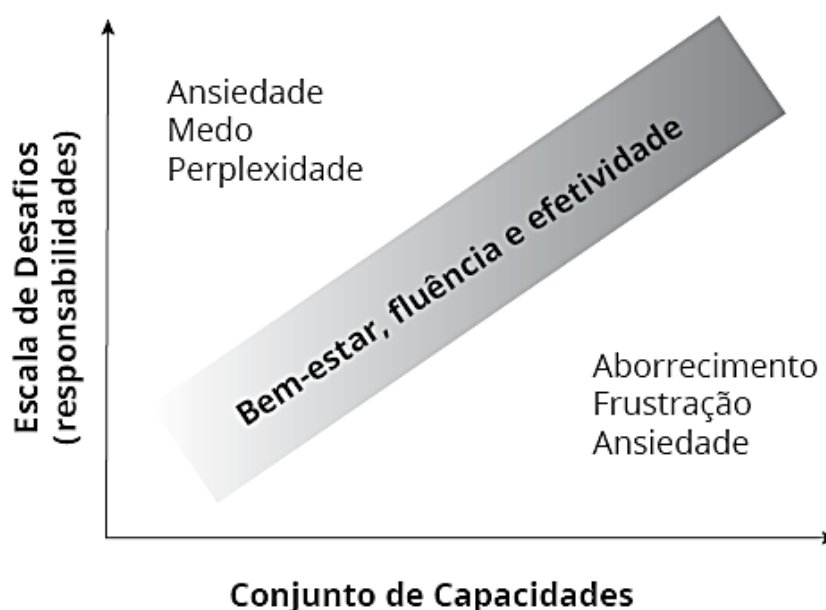
Fonte: Dutra (2017, p. 106)

A investigação proposta pelo MRS.org faz uso da mesma lógica do processo de avaliação de competências proposto por Dutra (2007), adequando-o aos preceitos conceituais da SO. Como uma competência central para as organizações, ela é contextualizada em um eixo de desenvolvimento sustentável que Munck (2013) propõe com cinco níveis de complexidade da SO, a partir dos seis níveis de ambição da SC estabelecidos por Van Marrewijk e Werre (2003), conforme demonstrado anteriormente: Pré-SC, SC orientada pela conformidade, SC orientada pelo lucro, SC consciente, SC sinérgica e SC holística. Munck (2013) retira o nível “Pré-SC”, entendendo que tal nível não representa o mínimo desejável e passa a entender a SC apresentada por Van Marrewijk e Werre (2003) como SO. No presente estudo, mantém-se a “SO orientada pela conformidade” no original inglês *compliance*, por entender o conceito como fortemente adaptado ao universo organizacional nacional. Em cada um desses níveis de complexidade temos suas competências e respectivas

entregas, além dos respectivos requisitos de acesso, variando conforme o nível que se pretende investigar.

Essa extrapolação ao nível organizacional proporciona ainda outra associação ao que Dutra (2017) apresenta para o nível individual. A partir da categoria de análise individual, o autor apresenta as conclusões de estudos como os de Mihaly Csikszentmihalyi e Gillian Stamp, de que o desenvolvimento harmonioso do indivíduo, ou seja, seu bem-estar, fluência e efetividade, está relacionado ao grau em que os desafios a ele impostos se apresentam compatíveis à sua capacidade que, se aumentada, o habilitará a desafios maiores que, por sua vez, o estimulará a aumentar ainda mais sua capacidade. Porém, caso os desafios sejam de ordem superior às suas capacidades, o indivíduo pode apresentar estados que vão da apreensão à ansiedade; e caso sejam de nível inferior, o mesmo pode apresentar estados que vão da frustração à ansiedade. A figura 9 bem ilustra essas conclusões.

**Figura 9** - Relação entre desafios e capacidades



**Fonte:** Stamp (1989) *apud* Dutra (2017, p. 109)

Ao nível organizacional e inserido na análise dos agires organizacionais que compõem a SO, é pertinente relacionarmos os paradigmas descritos por Gladwin *et al* (1995) do tecnocentrismo, do ecocentrismo e da visão emergente do *sustaincentrism* – já referenciadas por Munck (2013) – à ideia de bem

estar, fluência e efetividade que sob essa análise, torna-se a efetividade organizacional plausível, como se visualiza na figura 10.

**Figura 10** - Relação entre níveis de complexidade e competências organizacionais



**Fonte:** Elaborado pelo autor baseado em Dutra (2017)

O paradigma tecnocêntrico (foco nos recursos tecnológicos) de visão extrema econômica, tem como principal objetivo econômico, a alocação de recursos eficientemente. Na economia tecnocêntrica, os desejos humanos são centrais e ilimitados, e predomina uma visão material-secular da boa vida, onde os indivíduos se comportam de maneira auto-interessada e consistente na maximização de sua utilidade (GLADWIN *et al*, 1995).

No ecocentrismo (foco nas entregas ecológicas) de visão extrema ambiental, vemos um paradigma onde o bem-estar humano é secundário e está em função do bem-estar da terra. A natureza humana ideal é aquela imersa totalmente na biosfera. O mundo está cheio, por isso, crescer materialmente é aumentar custos ambientais e sociais mais rapidamente do que os benefícios trazidos por sua produção e consumo (GLADWIN *et al*, 1995).

Por fim, o *sustaincentrism* (foco nos recursos e entregas efetivamente plausíveis) de visão intermediária emergente, pressupõe que o sistema econômico provedor dos bens materiais à humanidade, é sustentado por sistemas ecológicos e que, portanto, uma economia próspera está em função de uma ecologia saudável e vice-versa. A economia pode ser verde e equitativa, onde as externalidades

ecológicas e sociais são internalizadas e onde os mercados são obrigados a alocar eficientemente seus recursos, não sem outros instrumentos políticos necessários para imposições restritivo-preventivas à busca de critérios simplesmente mercadológicos para o uso de recursos naturais na satisfação das necessidades humanas básicas (GLADWIN *et al*, 1995).

De modo a construir um instrumento de mensuração de desenvolvimento, Dutra (2017) instrumentaliza os estudos de Csikszentmihalyi e Stamp, colocando os desafios no eixo x (*outputs*) e as capacidades no eixo y (*inputs*). A partir daí mensura o nível do desafio com a métrica da complexidade e as exigências do contexto em que a pessoa se insere para medir a capacidade. Quanto mais atua em um nível maior de complexidade, maior é a exigência de formação e experiência, demonstrando a ampliação da percepção do contexto por meio da experiência e da formação, que termina por permitir a realização da associação.

Dentro dessa formatação, Munck (2013) adapta à mensuração das competências de suporte da SO os mesmos moldes da mensuração das competências individuais de Dutra (2004), como sugerem as figuras 11 a 13, que ilustram o funcionamento do sistema de avaliação das competências de suporte da SO.

**Figura 11** - Investigação das entregas (outputs) ao nível de SO avaliado

Exemplo: sustentabilidade organizacional sinérgica complexidade S					
Competências	Entregas ( <i>outputs</i> )	N.A. (0)	E.D. (10)	A (20)	S (30)
Sustentabilidade Econômica	<b>Ecoeficiência:</b> registra entregas essencialmente voltadas para o alcance da eficácia econômica.		X		
	<b>Inserção socioeconômica:</b> registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos econômicos da inserção.			X	
Sustentabilidade Ambiental	<b>Ecoeficiência:</b> registra entregas essencialmente voltadas para o alcance da eficácia ambiental.			X	
	<b>Justiça socioambiental:</b> registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos ambientais da justiça.		X		
Sustentabilidade Social	<b>Inserção socioeconômica:</b> registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos sociais da inserção.		X		
	<b>Justiça socioambiental:</b> registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos sociais da justiça	X			
<b>Total: (0 + 30 + 40 + 0)/6 = 11,16</b>		1 × 0	3 × 10	2 × 20	0 × 30

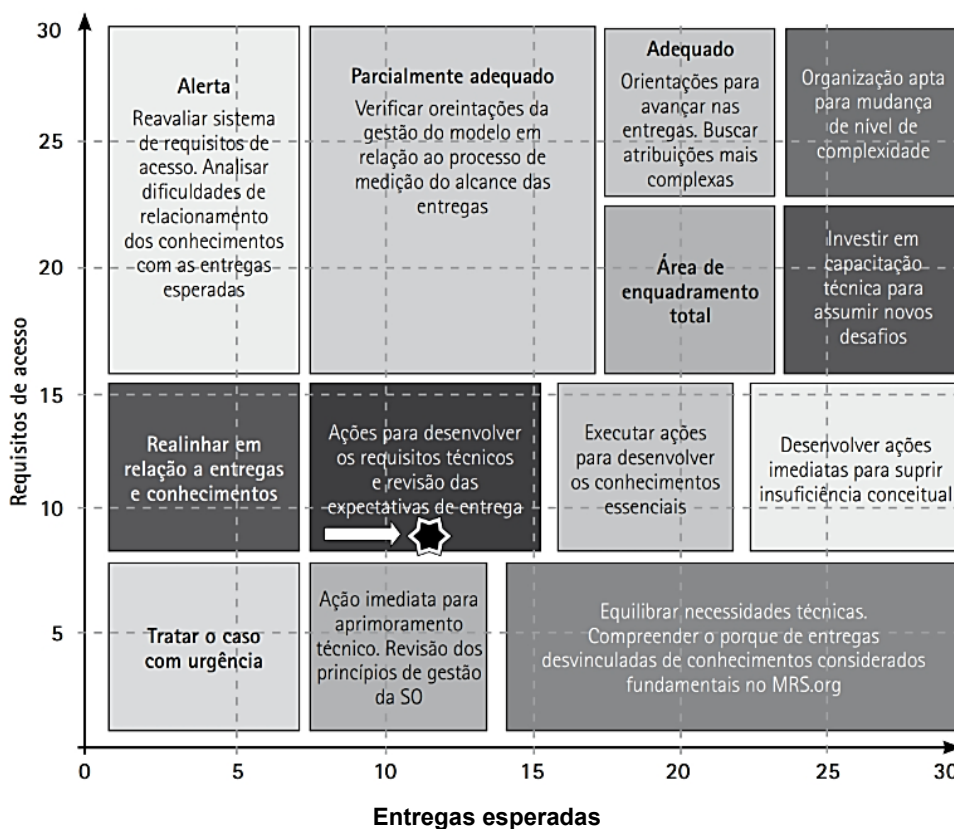
Fonte: Munck (2013, p. 84)

**Figura 12** - Investigação do atendimento aos requisitos de acesso (inputs) ao nível de SO avaliado

Nível de complexidade da sustentabilidade: 5 (sinérgica)					
Recursos ( <i>inputs</i> )	O que verificar?	N.A. (0)	E.D. (10)	A (20)	S (30)
Conhecimentos sobre a estratégia do negócio	Entendimento comum sobre a estratégia organizacional.		X		
	Outro...		X		
Lideranças capacitadas e conhecedoras dos preceitos da sustentabilidade	Líderes demonstram domínio conceitual.		X		
	Líderes foram devidamente treinados para lidar com o desenvolvimento sustentável.		X		
Lideranças conhecedoras dos princípios de gestão impostos pelo modelo MRS.org	Líderes demonstram domínio frente ao modelo de gestão da sustentabilidade.	X			
	Outro...		X		
Total: $(0 + 50 + 0 + 0)/6 = 8,3$		$1 \times 0$	$5 \times 10$	$0 \times 20$	$0 \times 30$

Fonte: Munck (2013, p. 85)

**Figura 13** - Matriz de endereçamento da SO em acordo com o MRS.org



Fonte: Munck (2013, p. 86)

Para sua certificação, a competência central da SO deve ter plenamente atendidas as competências-chave (SE, SA e SS) que, por sua vez, tendo

cada uma, duas das três competências de suporte (EF, IS e JS) transformadas em “entregas (*outputs*)” da SO, devem ter essas plenamente atendidas para a certificação.

Em seu estudo, Munck (2013) propõe, assim, a avaliação das entregas em cada uma das competências-chave e em cada nível de complexidade, conforme observa-se nas figuras 11 e 12, exemplo de avaliações no nível 5 (SO Sinérgica), que utiliza uma escala semelhante à proposta por Dutra (2004), valendo-se, entretanto, de quatro níveis de avaliação, incluindo notas de 0 a 30, onde 0 (N.A. - Não atende), 10 (E.D. – Em desenvolvimento), 20 (A – Atende) e 30 (S – Supera). As entregas aí diagnosticadas, dão equilíbrio ao sistema de avaliação, posto que, combinadas duas a duas, são priorizadas de modo adequado a cada sustentabilidade.

Dentro desse processo, qualquer alteração em uma das competências de suporte, influencia o sistema como um todo. Quanto aos requisitos de acesso, igualmente são examinados conforme as notas da escala de avaliação. Como já há o pressuposto da mobilização de recursos para as entregas, verificam-se aí aqueles fundamentais para o devido atendimento das entregas esperadas. No presente estudo, esses recursos são entendidos a partir de Mills *et al* (2002) que os apresenta como: recursos tangíveis; conhecimento, habilidades e experiências; recursos sistêmicos ou processuais; recursos culturais e valores; e recursos de rede, conforme aponta o quadro 6 a seguir. Tais recursos, se difusos, podem representar entregas não coerentes com os princípios da sustentabilidade, assim como influenciar na estratégia adotada.

**Quadro 6** - Categorias adequadas para identificação de recursos

<b>Categoria do recurso</b>	<b>Descrição</b>
Recursos tangíveis	Edifícios, instalações, equipamentos, funcionários, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, ações, terras, devedores - mais ou menos qualquer coisa com uma forma física.
Recursos de conhecimento, habilidades e experiência	Um conjunto importante de recursos tácitos, muitas vezes não escritos, cujos detentores podem nem saber que os possuem.
Recursos de sistema e procedimentais	Uma ampla gama de recursos tangíveis e documentados, desde sistemas de recrutamento e seleção até medição de desempenho e sistemas de recompensa, sistemas de processamento de pedidos, etc. Estes documentos e os recursos de computador em que são executados são tangíveis. Mas o funcionamento eficiente desses sistemas exige recursos intangíveis como o conhecimento e a experiência dos operadores e usuários do sistema.
Recursos culturais e de valores	Um tipo de recurso intangível frequentemente desenvolvido por longos períodos e muitas vezes dependente das atitudes do (s)

	fundador (es) e eventos passados. Esta categoria inclui memórias de situações catárticas, bem como valores, crenças, comportamentos preferidos, etc. As crenças de indivíduos poderosos podem ser recursos extremamente importantes.
Recursos de rede	Grupos de interesse dentro da empresa, redes envolvendo o pessoal da empresa com fornecedores, clientes, autoridades legislativas ou consultores. Incluímos reputação e marca nesta categoria.
Recursos importantes para a mudança	Uma área de recursos chave relacionada ao reconhecimento de quando recursos valiosos se tornaram obsoletos e precisam ser alterados ou mesmo destruídos. Exemplos aqui são as crenças de trabalhadores e gerentes influentes, a existência de recursos para implementar mudanças (como dinheiro para investimento).

**Fonte:** Mills *et al* (2002, p. 20-21, tradução nossa)

No exemplo da avaliação utilizado na figura 11 (Matriz de endereçamento da SO em acordo com o MRS.org) encontramos o resultado que deve basear as ações centrais a serem adotadas pela organização. Os valores das respostas devem ser obtidos através de uma divisão simples da soma dos valores determinados, pela quantidade total de quesitos avaliados, proporcionando o valor para posicionamento da empresa nos respectivos eixos vertical e horizontal da matriz de posicionamento, conforme a proposta de Munck (2013) retrata. Pode-se ali observar, uma organização da simulação de Munck (2013) que atingiu o valor de 8,3 para os “requisitos de acesso para posicionamento”. O cálculo do resultado do eixo horizontal é realizado de modo semelhante ao eixo vertical, sendo definido o valor de 11,16.

Assim, a empresa da simulação tem a partir de sua avaliação, os valores que determinam seu posicionamento na “Matriz de posicionamento das empresas nos níveis de sustentabilidade”. Como não se obteve o atendimento das entregas (*outputs*) no quesito “Justiça socioambiental” e não se possui o domínio do requisito de acesso (*inputs*) “Demonstração de domínio pelos líderes, do modelo de gestão da sustentabilidade”, aí se veem as linhas de ação prioritárias à busca da adequação da SO no nível 4 (SO sinérgica) diagnosticado, a fim de que a organização possa fazer a transição para o próximo nível. Com a definição da pontuação e posicionamento na matriz, a empresa da simulação avaliada no nível da SO sinérgica, deve buscar a implementação de ações de desenvolvimento para os requisitos e fazer a revisão das expectativas de entrega.

Assim, a abordagem de Munck (2013) do MRS.org traz avanços, que Hisamatsu (2019) aponta serem:

- i. a abordagem da questão estratégica da SO, por meio da lógica das competências;
- ii. o foco nos indivíduos e no desenvolvimento coletivo em contexto de cooperação;
- iii. a previsão da integração de objetivos organizacionais e influências ambientais;
- iv. a demonstração de uma perspectiva sistêmica, integrada e balanceada da SO;
- v. a posse da clara definição das bases conceituais utilizadas, apresentando as características do modelo; e
- vi. a apresentação das formas de interação com o ambiente externo à organização.

### 3.2.2 Os avanços do MRS.org frente aos modelos de estágio de desenvolvimento da SO

Em confronto com os demais modelos apresentados no capítulo 2, o MRS.org apresenta evoluções no que tange não somente à visão através do *spectrum* da sustentabilidade, que percorre realidades que vão desde uma sustentabilidade mais fraca até uma mais forte. Para além dessa chave de leitura que traz a ideia de níveis de maturidade e complexidade, o MRS.org inclui a operacionalização de entregas plausíveis – compreendidas a partir da lógica dos agires organizacionais – para cada um dos níveis de ambição da sustentabilidade corporativa, tomados de Van Marrewijk e Werre (2003).

Assim, muito embora Landrum (2018) localize o avanço de Van Marrewijk e Werre (2003) apenas a um nível que denomina intermediário, no *spectrum* da sustentabilidade, o MRS.org traz a aplicação da sustentabilidade à gestão ao exigir e medir entregas de desempenho em cada um dos níveis apresentados por Van Marrewijk e Werre (2003).

A avaliação proposta pelo MRS.org conta, além disso, com a base da teoria do agir organizacional que pressupõe um agir social circunscrito que respeita e

exige coordenação, colaboração, coerência entre meios e fins, construção e revisão permanentes diante das demandas que emergem. Assim o MRS.org, toma a gestão da SO como um agir racional intencional, na medida que se direciona a algo, e limitado, na medida que não possui todas as informações, pois, age em ambiente complexo.

Os demais modelos apresentados por Landrum (2018), conforme exposto, se limitam a apresentar regras e condições gerais para a localização das organizações em cada nível. O MRS.org utiliza os níveis de ambição da organização para ajudá-la a mensurar seus recursos e seus agires e a mobiliza-los em entregas efetivas e pertinentes que de fato proporcionem meios para a solução do paradoxo de Dyllick e Muff (2016) das ações de sustentabilidade com maior espaço no campo empresarial *versus* a ausência de avanços na redução efetiva dos danos ambientais em especial.

Portanto, para o enfrentamento de um paradoxo que questiona as organizações quanto a seus resultados no campo da sustentabilidade, os agires organizacionais constituem ações e decisões que mobilizam o desempenho para que, através dele, se possam garantir entregas de resultados efetivas e plausíveis em acordo com as variáveis de diferenciação dos níveis de ambição, dos direcionadores internos e dos critérios de tomada de decisão da organização a partir de seus recursos.

### 3.3 A INVESTIGAÇÃO DAS PRÁTICAS DA SO NA ÁREA HOSPITALAR

Alinhada aos princípios do MRS.org de Munck (2013), a presente dissertação trouxe o estudo de caso do Hospital Alfa. Através do estudo, buscou-se o exame pelo sistema de avaliação com o endereçamento da sustentabilidade da organização, conforme ressaltado anteriormente. Isto também se deu considerando as informações específicas do setor de saúde, e seus desafios próprios no que tange às competências da SO em suas dimensões ambiental, econômica e social.

Nascimento, Araujo e Alves (2017) falam do grande impacto das operações de saúde nos níveis social e ambiental, pois, envolvem enorme quantidade de resíduos a serem descartados em aterros, e alto consumo de materiais e energia. Algo que se tem buscado combater nesse setor, através de projetos de edifícios ecológicos, com maior eficiência energética, por meio de compras ecológicas ou

sistemas de gestão ambiental, por exemplo. Mas “critérios ecológicos” ainda não fazem parte da preocupação central dos negócios na área da saúde, cujo foco é preponderantemente, o cuidado com a saúde. Isso por vezes gera miopia onde, pela saúde do paciente, tudo é justificável, tendo-se então a proteção ambiental como periférica. Por outro lado, esse “cuidado com a saúde” por meio de terapias intensivas em energia e material, contribui por muitas vezes para a poluição e a intensificação de crises ambientais (WEISZ *et al*, 2011).

Hospitais produzem um montante significativo de resíduos que requerem especial manuseio e direcionamento. São perigosos, danosos ao homem e ao meio ambiente, além de custosos. Por isso, possuem especial regulamentação técnica no Brasil, com destaque para a RDC 306, que auxilia o gerador e o orienta na elaboração de seu Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviço de Saúde (PGRSS) (BAGIO *et al*, 2013). Em geral, 15% dos resíduos hospitalares são infecciosos, tóxicos ou radioativos, sendo os custos médios de descarte de resíduos hospitalares quase 5 (cinco) vezes maiores aos de resíduos tradicionais, e os custos de descarte de resíduos perigosos, 10 (dez) vezes superior aos de resíduos convencionais e não perigosos (MELLO, 2019).

Porém, a “nova promoção da saúde” propõe o enfoque nos determinantes gerais, não somente os ambientais, mas também os sociais e econômicos, agindo sobre as condições cotidianas e direcionando-se à coletividade e à defesa de direitos sociais. Constitui, portanto, um processo de incentivo ao compromisso político (dos gestores e da sociedade civil) e de impulso às mudanças sociais (CAMPOS; RAMOS, 2014).

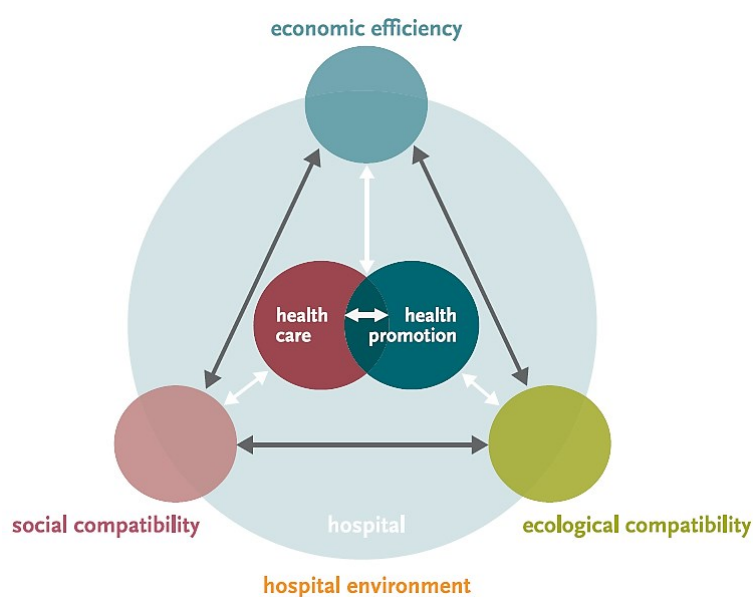
Contrariamente a uma perspectiva globalizante, em sua maioria, as organizações possuem fortes relacionamentos com atores ou *stakeholders* em ambientes sociais. Na área hospitalar, os *stakeholders* irão variar basicamente entre pacientes e funcionários, (ambiente interno), e Estado, economia e sociedade civil (ambiente externo). Assim, um hospital atuará de maneira sustentável sempre que não adiar ou externalizar problemas em seus ambientes sociais e naturais. Como exemplo, pode ocorrer que pacientes tenham alta de suas internações precocemente ou sem as devidas preparações, o que externalizará tal problema de seu tratamento do hospital, para seu paciente ou eventualmente seus familiares e até a outros centros de saúde. Algo que pode chegar a graus tais, que levem os pacientes a serem readmitidos na instituição. Uma prática insustentável que não apenas pode levar a

custos desnecessários que impactem na economia em geral ou ao consumo evitável de material e energia, como também traz sobrecarga desnecessária aos pacientes e, frequentemente, também a seus familiares (WEISZ *et al*, 2011).

Segundo Weisz *et al* (2011), os serviços de saúde, o *core business* dos hospitais (incluindo seus serviços de apoio) e a promoção da saúde como um serviço emergente, podem ser vistos ao centro do triângulo representado pelo *TBL* (*Triple Bottom Line*). Ambos se sobrepõem de certo modo, influenciando e sendo influenciados pelas três dimensões da sustentabilidade para ambientes hospitalares internos e externos, que também se influenciam mutuamente.

Portanto, o desenvolvimento sustentável na área hospitalar diz respeito ao equilíbrio de modo eficaz, de diferentes critérios de qualidade ligados não somente à prestação de serviços de saúde ou à devida promoção da saúde, mas também àqueles aspectos ligados à eficiência econômica, assim como sua compatibilidade social e ambiental (WEISZ *et al*, 2011). A figura 13 ilustra essa interdependência entre o *core business* dos hospitais (serviços de saúde e promoção da saúde), como centro do *TBL*, devendo ser considerados em suas inter-relações dinâmicas com os objetivos de compatibilidade social e ecológica e eficiência econômica.

**Figura 14** - Cuidados da saúde e promoção da saúde como centro do TBL



Fonte: Weisz *et al* (2011, p. 195).

Permanecem como principais e decisivos critérios ao *core business* dos hospitais, os padrões de tratamento clínico – guiados diretamente pelo que se entende como clínica e tecnicamente possível. De modo paralelo, consideram Weisz *et al* (2011), estão as questões comerciais da administração, dos proprietários e dos financiadores – que se concentram na eficiência, na alavancagem e, principalmente no caso de hospitais particulares, nas relações receitas-custos.

Porém, em um “hospital sustentável”, concluem os pesquisadores, critérios adicionais devem ser introduzidos: a contribuição para a preservação da natureza, com a limitação do uso de recursos e demais pressões ambientais, a redução de custos externalizados para a economia, e a minimização de ônus sociais dentro e fora do hospital. Deste modo, mais sustentabilidade para o ambiente hospitalar deve significar o aprimoramento dos serviços em relação a, pelo menos, uma das dimensões sem que isso impacte negativamente as demais. Em uma situação ideal ou, poder-se-ia dizer, em níveis mais complexos de atuação, as soluções procuradas melhorariam todas as dimensões.

Concluem Weisz *et al* (2011), que a sustentabilidade no ambiente hospitalar pode ser vista como uma extensão dos critérios de qualidade estabelecidos, trazendo também os aspectos sociais, ecológicos e econômicos, com especial atenção aos efeitos de longo prazo e aos impactos ambientais de um hospital. Algo que, segundo os autores, pode ser alcançado em princípio, através do uso e desenvolvimento de sistemas e métodos de gerenciamento da qualidade. Em seu modelo, o conceito de sustentabilidade socioecológica, a agenda ambiental pode ser transferida ao *core business* dos hospitais, influenciando na tomada de decisões, tanto nos serviços de saúde quanto nas medidas de promoção da saúde.

Essa ideia traz uma ênfase importante a se considerar: a construção e implantação de programas de sustentabilidade deve se dar segundo as necessidades e características únicas de cada organização, mas de modo particular de cada hospital, já que não somente o tempo torna-se um recurso importante a ser mobilizado, mas também se faz necessária uma mudança cultural significativa, já que a abrangência se dá em todos os aspectos da instituição, em todos os níveis: seja na cultura, seja na educação; mas também através dos serviços de alimentação; do gerenciamento de materiais e equipe de enfermagem (NASCIMENTO; ARAUJO; ALVES, 2017).

Um programa de sustentabilidade ambiental efetivo traz vantagens como a de um desempenho aprimorado em termos de eficiência e eficácia que, por sua vez, são acompanhados de melhores resultados em termos de resultados clínicos, experiência de funcionários e pacientes, e confiabilidade do sistema e cultura da empresa. Também proporciona a redução de risco, graças à regulação do consumo de energia e disposição de resíduos. Reduz custos com o menor consumo de recursos e geração de resíduos. E, por fim, aumenta as percepções positivas da sociedade, graças à conservação de recursos escassos e à promoção da saúde, seja de pacientes ou de funcionários (NASCIMENTO; ARAUJO; ALVES, 2017).

É assim que, também visualizando a necessidade de alinhamento entre as estratégias e objetivos organizacionais e a sustentabilidade corporativa, Nascimento, Araujo e Alves (2017), entenderam como essencial a utilização de ferramentas de monitoramento, mensuração, incentivo, informação e engajamento nessa área, o que os levou à análise de instrumentos que, segundo eles, são apontados como de maior impacto pela literatura da gestão da SO nos hospitais: a certificação ISO 14001, a publicação de relatórios de sustentabilidade, a criação de área específica de sustentabilidade na organização, além dos índices de sustentabilidade. Tais instrumentos devem ajudar, segundo os autores, ao primeiro passo na busca da sustentabilidade no setor, que é a avaliação do impacto de suas atividades por meio da construção de métricas, já que elas não apenas avaliam o estado atual das empresas, mas também podem levar ao estabelecimento de metas futuras de redução de danos ambientais causados por suas operações.

De modo a conhecer a efetividade de tais instrumentos, Nascimento, Araujo e Alves (2017), buscaram avaliar o grau de maturidade de 38 hospitais brasileiros em relação às ações de sustentabilidade corporativa efetivadas através dessas ferramentas de gestão, principalmente na dimensão ambiental. Para isso, utilizaram-se da referência de vários autores e de questões adaptadas do “Grupo E” das dimensões do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), para a construção de um questionário aplicado. O índice é constituído por sete dimensões compostas por critérios de indicadores específicos, e teve duas de suas dimensões como base para as perguntas. Os critérios com diferentes pesos atribuídos de acordo com a relevância para a sociedade, levando em consideração o contexto da gestão de negócios, foram constituídos: pela “dimensão geral” com três critérios: Compromisso, Alinhamento e Transparência; e pela “dimensão ambiental” com três critérios: Política,

Gerenciamento e Desempenho. Os critérios foram subdivididos em variáveis que foram avaliadas gerando pontuações que “ranquearam” os hospitais com níveis de maturidade: “muito alto”, “alto”, “baixo” e “muito baixo”, conforme as pontuações alcançadas nas avaliações.

Importante notar que 11% dos hospitais pesquisados possuíam certificação ISO 14001, 18% publicavam relatórios de sustentabilidade e 45% tinham uma área específica para tratar de questões de sustentabilidade. Os mais altos níveis de maturidade encontrados foram naquelas organizações onde a ISO 14001 estava em funcionamento, associando sua imagem à minimização das externalidades das atividades de negócios dos hospitais no meio ambiente, e apontando para um alto grau de maturidade em práticas sustentáveis dessas instituições (NASCIMENTO; ARAUJO; ALVES, 2017).

## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

A natureza eminentemente prática do tema em foco, a saber, “a reflexão sobre as práticas de gestão da sustentabilidade em contexto organizacional”, que desencadeou seus objetivos, exigiu método capaz de construir o conhecimento científico desde o estudo de práticas reais em contextos específicos (FRANZOLIN; MINGHINI; LOURENÇO, 2013). Deste modo, encontrou-se como mais adequado método, o estudo de caso, entendido por Yin (2015) como uma investigação empírica que toma o fenômeno contemporâneo com profundidade em seu contexto, de modo especial em circunstâncias com limites não claramente evidentes entre o fenômeno e o contexto.

No presente capítulo são abordadas as lentes, os caminhos e ferramentais utilizados no trabalho desenvolvido.

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Inserida no debate epistemológico, a proposta da investigação realizada orientou-se a pressupostos opostos ao que Bruno Maggi denominou “velho dilema objetivismo/ subjetivismo”. Por estar inserida sob a dinâmica do agir organizacional, originado do pensamento weberiano em sua ciência compreensiva do agir social, tal epistemologia concebe o fenômeno organizacional como processo de ações e decisões. É sobre esse processo que, portanto, debruçou-se; e não sobre um sistema pré-determinado que sofre a causa dos agentes, ou sobre um sistema social construído, objetivado e institucionalizado pelas interações dos agentes. No estudo, portanto, a lente focal acompanhou “(...) a compreensão do sentido do agir e sua explicação em termos de causação adequada no desenrolar do processo ao longo do tempo” (MAGGI, 2006, p. 19).

De modo a percorrer tal caminho, a pesquisa buscou uma rota qualitativa que, guiada por uma coesa teoria, realiza seus testes para o avanço de questões teóricas e conceituais e, de modo interpessoal descreve suas descobertas (COSTA; POLITANO; PEREIRA, 2013). No estudo, tais testes consistiram do instrumento “sistema de avaliação” desenvolvido a partir de quadro teórico (*framework*) pré-definido e específico, como classificam Franzolin, Minghini e Lourenço (2013). Ao investigar as práticas de gestão da SO, a pesquisa se deu,

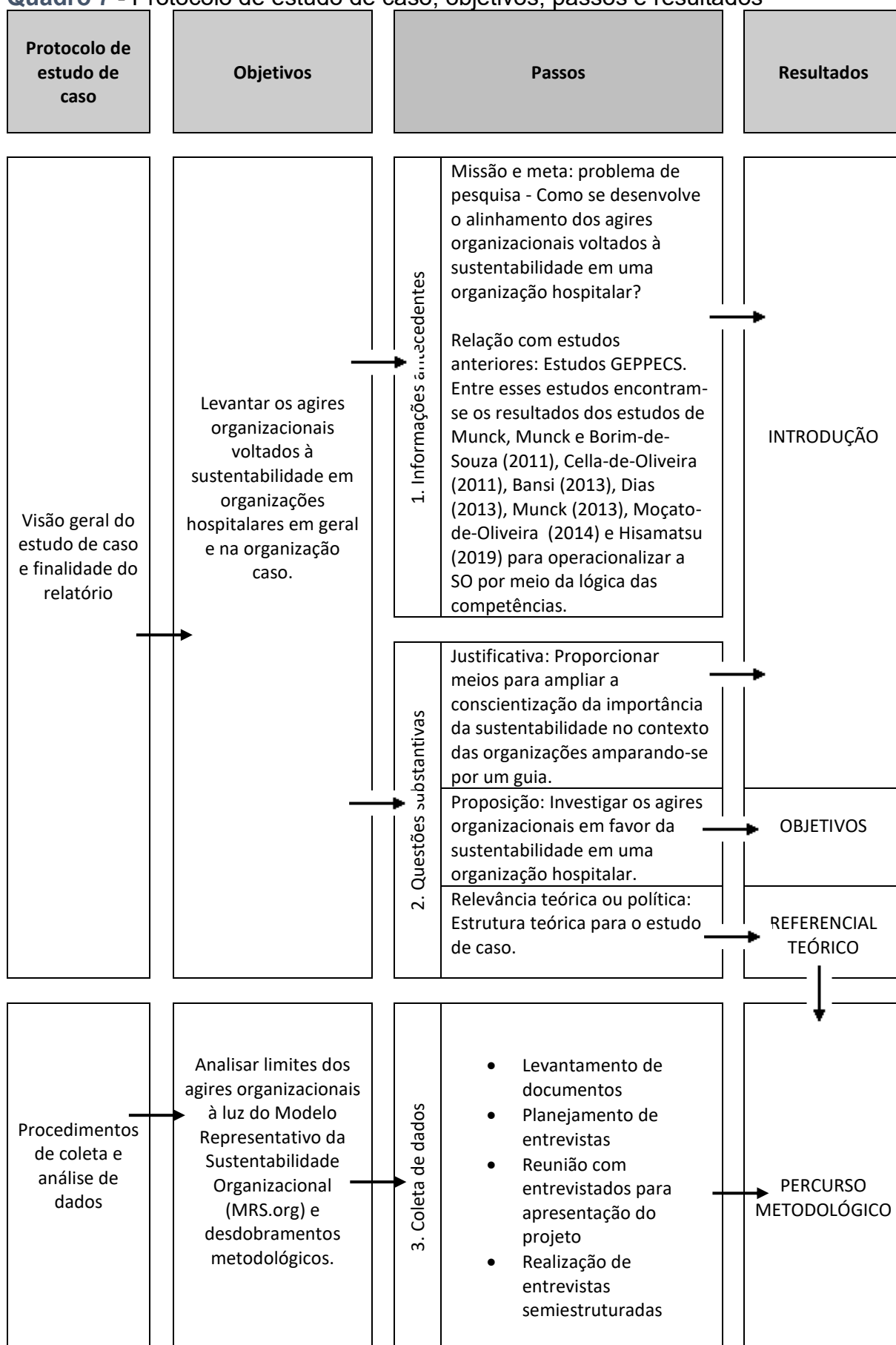
utilizando-se do teste do *framework* “MRS.Org” proposto por Munck (2013), tendo uma organização como unidade de análise.

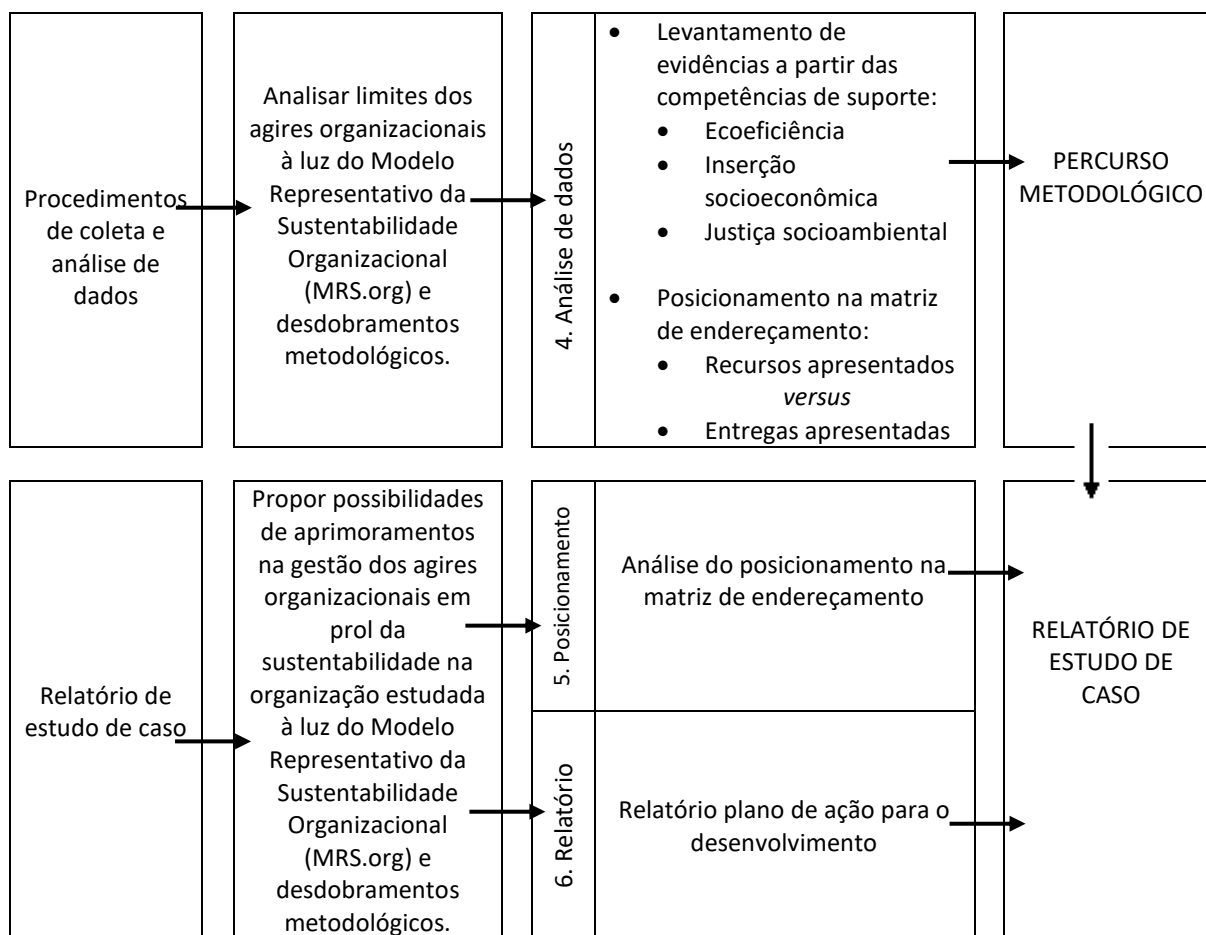
Através desse caminhar qualitativo, a interpretação de olhar contextual, mergulhou nos aspectos processuais da realidade e se aproximou de modo indutivo do objeto de estudo (CORAIOLA *et al*, 2013; COSTA; POLITANO; PEREIRA, 2013). Uma rota que delineou um caráter exploratório, visto que aprofundou-se no objeto sob análise. Análise que, em consonância com Coraiola *et al* (2013), foi seguida de elaboração do relatório de pesquisa, envolvendo a descrição compreensiva do caso produto da pesquisa, que nesta denominou-se relatório de estudo de caso.

#### 4.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

O planejamento da pesquisa ocorreu a partir do protocolo para estudo de caso que, conforme descrito por Yin (2015) apresenta maneira importante de aumento de sua confiabilidade, destinando-se à orientação do investigador na realização da coleta de dados. De modo geral, o protocolo do estudo de caso apresentou as seguintes seções, adaptadas de Yin (2015): 1 – Visão geral do estudo de caso e finalidade do relatório; 2 – Procedimentos de coleta e análise de dados; e 3 – Relatório de estudo de caso. Nesta seção, todas as etapas a serem cumpridas são apresentadas de modo sistemático conforme ilustra a tabela 1: “protocolo de estudo de caso, objetivos, passos e resultados. Essas etapas forneceram suporte ao alcance dos objetivos específicos, sustentando, por fim, a análise e proposição final.

**Quadro 7 - Protocolo de estudo de caso, objetivos, passos e resultados**





**Fonte:** Elaborado pelo autor com adaptação de Yin (2015) e Bezerra *et al* (2020)

#### 4.2.1 Visão geral do estudo de caso e finalidade do relatório

De modo a identificar as bases conceituais e práticas e as lacunas na gestão da SO, e como se pode visualizar no passo 1 da tabela 1, esta etapa direcionou-se à cobertura da informação antecedente sobre o estudo de caso, assim como suas questões substantivas e leituras relevantes sobre as questões. Segundo Yin (2015), a informação antecedente pode ter seu início com a missão e as metas, que constituíram o problema de pesquisa, tendo sua sequência a partir dos estudos anteriores do GEPPECS, ambos relatados no capítulo 1 (Introdução).

Na sequência, como orienta o autor, uma maior parte foi dedicada às questões substanciais do estudo de caso, ilustradas no passo 2 da tabela 1, formadas pela justificativa para a seleção do caso, pela proposição e pela relevância teórica ou política mais ampla da investigação.

Através das questões substanciais, visualizaram-se a justificativa, resultante no capítulo 1 (Introdução) e a proposição, composta pelos objetivos

apontados no sub-capítulo 1.1 (Objetivos). Já a relevância teórica ou política demonstrou-se pelos referenciais utilizados para localização do tema e seu delineamento resultantes nos capítulos 2 e 3 (Referencial teórico) que se resumem no quadro 7 a seguir.

**Quadro 8 - Relevância teórica ou política do estudo**

	<b>MODELOS</b>	<b>AUTORES</b>
<b>OS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL</b>	<i>The business sustainability typology (BST) – A Tipologia da Sustentabilidade Empresarial</i>	Dyllick e Muff (2016);
	<i>The three-tiered dynamic model to guide CSR strategy – O Modelo dinâmico de três camadas para orientar a estratégia de responsabilidade social corporativa (RSC)</i>	Aggerholm e Trapp (2014)
	<i>Stages of maturity in the embedding corporate sustainability model – Estágios de maturidade no modelo de sustentabilidade corporativa incorporada</i>	Ainsbury e Grayson (2014)
	<i>Stages of corporate sustainability: a unified model – Estágios da sustentabilidade corporativa: um modelo unificado</i>	Landrum (2017)
<b>O MRS.ORG: BASES E OPERACIONALIZAÇÃO</b>	As bases do MRS.org: do agir social e organizacional à lógica das competências	Maggi (2006); Munck (2013); Mills <i>et al</i> (2002);
	A investigação através do MRS.org: um exame da gestão da sustentabilidade pelos níveis de sustentabilidade corporativa	Van Marrewijk e Werre (2003) Munck (2013) Dutra (2007; 2017) Mills <i>et al</i> (2002);
<b>AS PRÁTICAS DA SO NA ÁREA HOSPITALAR</b>	A investigação das práticas da SO na área hospitalar	Nascimento, Araujo e Alves (2017) Weisz <i>et al</i> (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.2 Procedimentos de coleta e análise de dados

Buscando levantar os agires e analisar seu alinhamento à luz do MRS.org no Hospital Alfa, e como se pode visualizar no passo 3 da tabela 1, os procedimentos de coleta de dados se deram através da seleção da unidade de análise

e a subsequente “Declaração de Concordância dos Serviços Envolvidos de Instituição ou Empresa co-participante em pesquisa”. Em seguida, procederam-se: a reunião com as responsáveis pelo acompanhamento para a apresentação do projeto; o levantamento de documentos; o planejamento de entrevistas e a realização de entrevistas semiestruturadas, resultando no capítulo 4 (Percurso Metodológico).

#### 4.2.2.1 Unidade de análise

Consoante ao seguido por Dias (2013), a seleção da unidade de análise não se guiou por critérios estatísticos para sua seleção ou garantia de representatividade. Tal como para a pesquisadora, aqui o interesse foi revestido de intencionalidade, pautando-se no presente caso em organizações interessadas em avaliar seus processos de gestão da SO.

Deste modo, encaminhou-se a apresentação da pesquisa a um grupo de 50 profissionais de recursos humanos da região norte do Paraná, que foi respondida pela coordenadora de recursos humanos da organização escolhida. Ao visitar a organização para uma apresentação mais pormenorizada, descobriu-se como grande motivador para a seleção do projeto, a ligação deste à gestão por competências, algo que trata-se de exigência da certificação de acreditação pela qual a instituição iria passar.

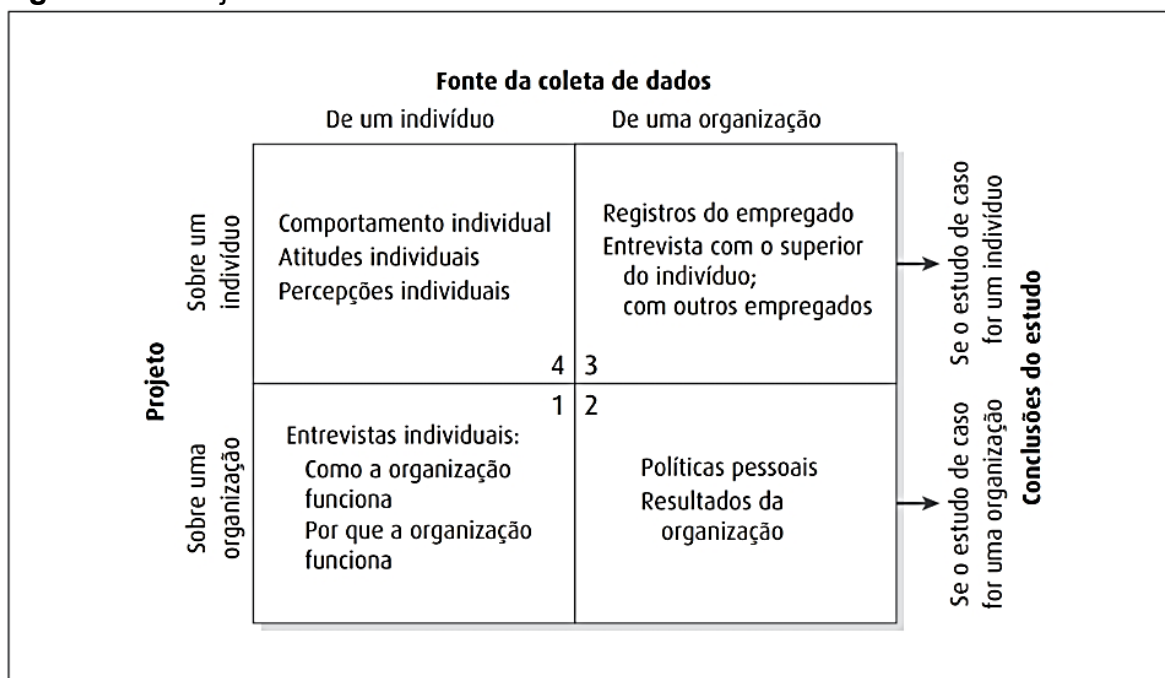
A organização, que atua no setor hospitalar na região norte do Paraná, foi inaugurada em 2008 para atender à pacientes particulares e vinculados a convênios médicos. De capital privado, formado por sócios pertencentes à área médica, atualmente tem em sua visão de negócios o reconhecimento como hospital de referência em cirurgias de média e alta complexidade com atendimento emergencial a doenças cardiovasculares e neurológicas. Possui 80 leitos de internação, além de UTI, centro cirúrgico, raio X e central de material estéril, um setor de hemodinâmica terceirizado e laboratório de imagem, também terceirizado, em fase de implantação. Conta com aproximadamente 170 empregados diretos. Sua visão de negócios apresentada, a direciona sob a base da excelência operacional, da intimidade com o cliente e a liderança em produto / serviço.

#### 4.2.2.2 Fontes de coleta de dados

A fim de confrontar as restrições impostas ao pesquisador de campo no âmbito do estudo de caso, Yin (2015) preconiza procedimentos explícitos e bem planejados para a coleta de dados. Segundo o autor, esse processo começa com a definição dos locais, a serem visitados e pessoas de contato, neste estudo selecionadas a partir das atividades de gestão administrativa e operacional da organização constituída como unidade de análise, cujos contatos para o trabalho de campo centraram-se nos papéis da gerência administrativo-financeira e da coordenação de recursos humanos.

Após a reunião de apresentação do projeto e assinatura do documento de concordância da organização sobre o estudo, iniciou-se a coleta de dados, que ocorreu no período de agosto de 2019 a agosto de 2020, tendo seguido em acordo com a disponibilidade da organização. Durante o período, as técnicas de pesquisa utilizadas foram a coleta de documentos e as entrevistas exploratórias e semiestruturadas. Sua utilização atende ao que indica Yin (2015) em relação aos estudos de caso conforme aponta a figura 15 a seguir.

**Figura 15** - Projeto *versus* coleta de dados: unidades diferentes de análise



Fonte: Yin (2015, p. 97)

As entrevistas exploratórias ocorreram inicialmente de modo a identificar as estruturas e processos da organização, além das documentações com as quais se poderia ter contato, assim como as pessoas que participariam das entrevistas. As documentações levantadas foram compostas pelo:

- i. Planejamento estratégico da organização (2019);
- ii. Plano de controle de infecção hospitalar (2018);
- iii. Plano de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde (2019);
- iv. Laudo técnico das condições ambientais do trabalho (2019);
- v. Programa de prevenção de riscos ambientais (2019);
- vi. Programa de controle médico de saúde ocupacional (2019);
- vii. Organograma;
- viii. Pesquisa de clima organizacional (2019);
- ix. Descrições de cargos;
- x. Mapas de processos; e
- xi. Site e perfil na rede social do Instagram.

Num primeiro momento, também se colocou a estratégia de grupo focal como uma das técnicas a se utilizar, o que posteriormente se inviabilizou graças à pandemia de Covid-19 instaurada a partir do primeiro trimestre de 2020. Posteriormente, ocorreram as entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelos principais setores da organização, conforme apresenta a tabela 2, tendo estes, assinado previamente o “Termo de consentimento e livre esclarecimento”.

**Quadro 9** - Participantes das entrevistas semiestruturadas

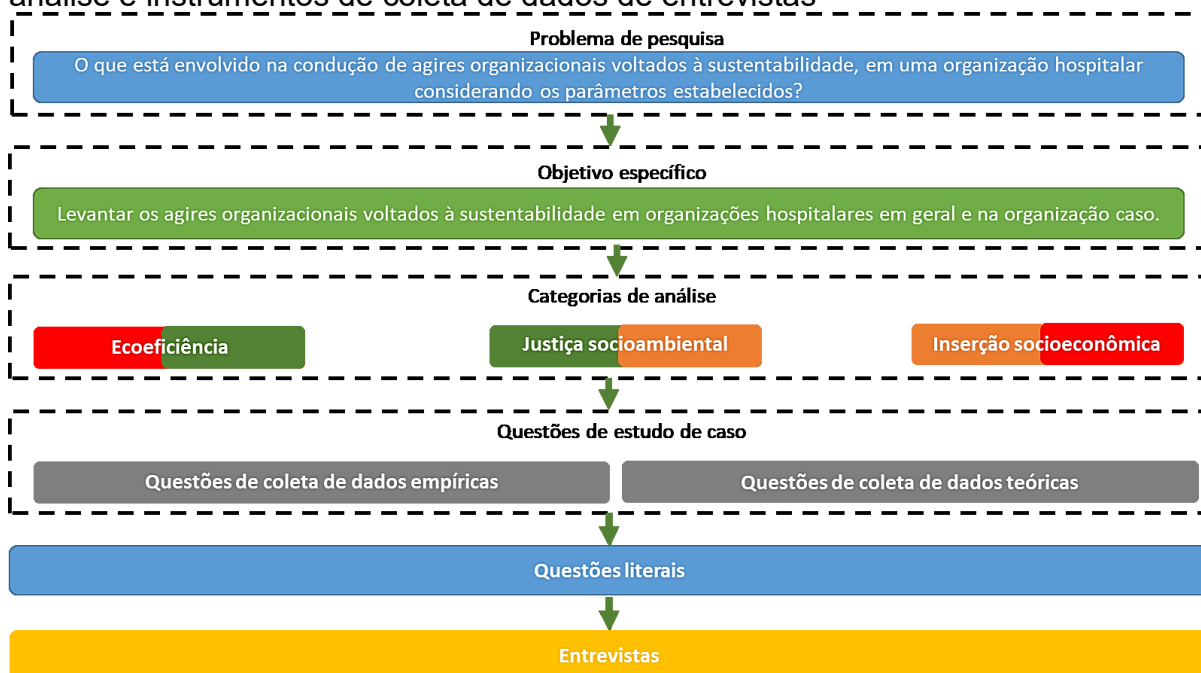
Entrevistado	Atividade
E1	Gerência administrativa e financeira
E2	Coordenação de atendimento ao cliente
E3	Gerência geral de enfermagem
E4	Compras
E5	Auditoria de enfermagem
E6	Enfermagem SCIH
E7	Farmácia
E8	Coordenação de RH
E9	Coordenação de DP
E10	Hotelaria
E11	Nutrição e dietética

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As entrevistas, ocorridas em maio de 2020 duraram em média 60 minutos aproximadamente por funcionário. Os sujeitos com os quais foram realizadas as entrevistas podem ser considerados os principais fatores de alinhamento dos agires organizacionais, visto que constituem o grupo de gestão. Assim, como destacam Fleury e Fleury (2008), para compreender o aprendizado constituído como processo social e coletivo, faz-se necessário observar como seu agir é orientado. É esse agir partilhado pelo grupo que se institucionaliza e que se expressa em diversos artefatos organizacionais, e aqui revelou suas características e permitiu associá-las às categorias em análise. Para acessar essas características dos agires, a pesquisa guiou-se em seus procedimentos de coleta de dados, pelas questões de estudo de caso.

Segundo Yin (2015), as questões de estudo de caso revelam as informações que precisam ser levantadas no estudo, de modo a orientar o pesquisador a “o quê” precisa ser coletado (objetivos) e “por quê” (problema). Assim, elas realizaram essa conexão entre o problema, o objetivo específico do estudo, as categorias de análise e os instrumentos de coleta de dados. Esses instrumentos, constituídos pelas entrevistas, foram estruturados pelas questões literais, que por seu lado foram guiadas tanto pelas manifestações empíricas da gestão da sustentabilidade no setor hospitalar, quanto pelas manifestações teóricas da gestão da SO através da lente das competências. Todas essas conexões podem ser visualizadas através da figura 16.

**Figura 16** - Relação entre problema de pesquisa, objetivo específico, categorias de análise e instrumentos de coleta de dados de entrevistas



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Nas tabelas 3 a 8 pode ser visualizada a rota que guiou as questões de estudo, a partir de fontes empíricas e teóricas, como base para a identificação das competências de suporte (as categorias de análise) através das questões literais. As tabelas são diferenciadas por suas competências-chave: sustentabilidade econômica (SE), sustentabilidade ambiental (SA) e sustentabilidade social (SS) e de suporte: ecoeficiência (EF), inserção socioeconômica (IS) e justiça socioambiental (JS).

**Quadro 10 - Relação entre fontes teórico-empíricas, questões de estudo de caso e literais e competências chave SE e de suporte EF**

Fontes teórico-empíricas	Questões de estudo de caso	Competência-chave	Competência de suporte	Questões literais
MOÇATO-DE-OLIVEIRA (2014)	Fornece produtos/ serviços a preços competitivos, satisfazendo as necessidades dos consumidores, ao mesmo tempo que proporciona qualidade de vida e reduz impacto ambiental e o consumo de recursos. (p. 54)	SE	EF	Quais os serviços oferecidos hoje pela instituição? Como você vê a competitividade da instituição frente a outras organizações que oferecem o mesmo tipo de serviço? A instituição busca oferecer serviços a baixo custo? Serviços inovadores? Ou serviços personalizados?
		SE	EF	Qual o maior valor agregado para o cliente/ paciente em sua percepção? De que modo ele é buscado?
		SE	EF	Ao prestar os serviços, quais os recursos mais consumidos nos processos?
	Possui a habilidade de atingir os objetivos de produção e de finanças com qualidade e desempenho, ao mesmo tempo que reduz impactos ambientais e conserva recursos naturais. (...) Trata-se de um processo que envolve planejamento e gestão orientados para a eficiência energética e ambiental. (p. 55)	SE	EF	Existem objetivos a serem atingidos na prestação de serviços? E nas finanças? Quais são? Eles têm sido atingidos? Como?
		SE	EF	Existem planejamentos orientados à redução dos recursos utilizados na prestação de serviços? Quais são? Algum gestor(es) é(são) responsável(is) pela gestão dessa ação?
MUNCK; GALLELI E BORIM-DE-SOUZA (2013) e Hospitais verdes e saudáveis	Sete dimensões da ecoeficiência (p. 662)	SE	EF	A intensidade do consumo de materiais em produtos e serviços é otimizada a partir de padrões pré-estabelecidos? Como? Quais?
		SE	EF	A intensidade do consumo de água e energia em produtos e serviços é otimizada a partir de padrões pré-estabelecidos? (4 e 5 dos objetivos dos hospitais verdes e saudáveis)
		SE	EF	Há redução da dispersão de compostos tóxico-contaminantes a partir de padrões pré-estabelecidos? (2 dos objetivos dos hospitais verdes e saudáveis)
		SE	EF	A reciclagem é promovida e realizada no ambiente interno e externo da instituição?
		SE	EF	Há a maximização do uso de recursos renováveis a partir de padrões pré-estabelecidos?
		SE	EF	A durabilidade dos produtos/ serviços é estendida a partir de padrões pré-estabelecidos? Ou a redução, no caso das interações é buscada? De quais modos?
		SE	EF	A intensidade do uso de produtos/ serviços é aumentada a partir de padrões pré-estabelecidos?
Indicadores GRI (Einstein e Sirio) em consonância com DIAS (2013, p. 180)	Desempenho econômico	SE	EF	201-1 Valor econômico direto gerado e distribuído (p. 30 - Sirio)(p. 68 - Einstein) A instituição reinveste seus lucros em novos projetos ou os financia? Quais são? Por quê?
		SE	EF	201-04 Assistência financeira recebida do governo (p. 25 - Einstein) A instituição atende pela modalidade SUS? Se, sim, qual a parcela? Se não, atende de algum modo às necessidades da saúde pública? Quais?

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 11 - Relação entre fontes teórico-empíricas, questões de estudo de caso e literais e competências chave SA e de suporte EF**

Fontes teórico-empíricas	Questões de estudo de caso	Competência-chave	Competência de suporte	Questões literais
Indicadores GRI (Einstein e Sirio) em consonância com DIAS (2013, p. 180)	Resíduos	SA	EF	306-02 Resíduos por tipo e método de descarte. (p. 88) Einstein - (p.98-99) Sirio - (objetivo 3 Hospitais verdes e saudáveis) Quais são os tipos de resíduos mais impactantes no negócio? Como são administrados?
	Saúde e Segurança do paciente	SA	EF	416-1 Quais categorias de produtos e serviços possuem maiores impactos na saúde e segurança? Existem ações para atenuação desse impacto? Quais? Como funcionam? (p. 43 - Sirio) - (p. 34 - Einstein)
Hospitais Verdes Saudáveis (2012)	A Agenda Global para Hospitais Verdes e Saudáveis (AGHVS) se propõe a oferecer apoio a iniciativas em todo o mundo, visando promover maior sustentabilidade e saúde ambiental no setor saúde e assim fortalecer os sistemas de saúde em nível global. ( <a href="https://saudesemdano.org/feeds/issue">https://saudesemdano.org/feeds/issue</a> )	SA	EF	Conduzir a saúde ambiental, a segurança e a sustentabilidade como prioridades organizacionais. É feito? Como? (objetivo 1) (Agenda, pg 08)
		SA	EF	A assistência à saúde envolve o uso intensivo de transporte com suas frotas de ambulâncias, veículos hospitalares, veículos para entregas e meios de transporte para pacientes e funcionários? (Objetivo 6)
		SA	EF	Proporciona-se alimentação para os pacientes, para o pessoal, para as visitas e para o público em geral, que seja nutritivamente melhor? Os sistemas de nutrição são ambientalmente amigáveis, economicamente viáveis e socialmente responsáveis? (Objetivo 7)
		SA	EF	As características de impacto ambiental (Persistência, Bioacumulação e Toxicidade (PBT)) dos medicamentos, incluindo as etapas de desenvolvimento, produção, prescrição, compra, doação e disposição final são consideradas em sua gestão? Como? (objetivo 8) ( <a href="https://saudesemdano.org/america-latina/temas/productos-farmaceuticos">https://saudesemdano.org/america-latina/temas/productos-farmaceuticos</a> )
		SA	EF	Existem orientações aos médicos com o fim de otimizar suas práticas de prescrição de medicamentos. (agenda global, p. 36)
		SA	EF	Foi promovido o uso de materiais, desenhos, práticas de construção e funcionamento mais saudáveis, como forma de melhorar a saúde pública e contribuir com a proteção do ambiente? (objetivo 9)
		SA	EF	Ocorrem excessos de fármacos? Quais as ações realizadas nesses casos? (agenda global, p. 36)
		SA	EF	Como são tratados os resíduos farmacêuticos? (agenda global, p. 36)
SA	EF	São desenvolvidas iniciativas de compras de produtos com menor impacto ambiental e menor nocividade às pessoas? (Objetivo 10)		

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 12 - Relação entre fontes teórico-empíricas, questões de estudo de caso e literais e competências chave SE e de suporte IS**

Fontes teórico-empíricas	Questões de estudo de caso	Competência-chave	Competência de suporte	Questões literais
MOÇATO-DE-OLIVEIRA (2014);	Proporcionar trabalho e renda aos indivíduos (...) (p. 60) Permitindo que pessoas desempregadas, com problemas sociais e de trabalho sejam integradas social e profissionalmente. (p. 61)	SE	IS	Existem políticas de recrutamento? Como funciona? Quais aspectos são mais valorizados? (Conhecimentos, experiência, ética, formação?)
	Investir em desenvolver indivíduos competentes (...) [capazes] de se projetar para funções mais complexas e bem remuneradas. (...) (p. 60) Criar uma nova motivação para trabalhar e dar uma qualificação para o público com dificuldade, para que esse possa melhorar suas competências e encontrar um emprego digno (...) (p. 61)	SE	IS	Existe política de desenvolvimento? Quem é treinado ou desenvolvido? Existem critérios de avaliação?
		SE	IS	Como ocorrem as promoções? Existem critérios?
	Remunerar seu colaborador de maneira justa, para que este supra suas necessidades e mantenha seu bem-estar. (p. 60)	SE	IS	Cumprir a regulamentação legal voltada às relações trabalhistas, atendendo a normas regulamentares, portarias, convenções coletivas, leis ordinárias e constituição, sem prejuízo pontual ou constante a nenhum dos direitos laborais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 13 - Relação entre fontes teórico-empíricas, questões de estudo de caso e literais e competências chave SS e de suporte IS**

Fontes teórico-empíricas	Questões de estudo de caso	Competência-chave	Competência de suporte	Questões literais
BANSI (2013)	<p>"[Inserção social é entendida como] (...) um processo pelo qual as pessoas, por obterem educação e formação de competências por meio de instituições como o Estado ou organizações privadas, se tornam emancipadas e buscam, como cidadãos, ter acesso a satisfação de suas necessidades pessoais, familiares e coletivas (BANSI, 2013, p. 94)".</p>	SS	IS	"Priorizar a geração de empregos para a comunidade onde a empresa está inserida. (BANSI, 2013, p. 98)
		SS	IS	[Gerar] Empregos com remuneração justa vinculada ao crescimento de complexidade das tarefas realizadas e ao desenvolvimento de competências (pois, além de gerar renda, também incentiva a participação social e o desenvolvimento pessoal (BANSI, 2013, p. 98)
		SS	IS	[Desenvolver] "Indivíduos competentes que criam valor social por meio de programas de desenvolvimento de competências promovido pela organização (como forma de gerar valor econômico para as organizações e valor social para os indivíduos - ou seja, pessoas emancipadas que possam satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e coletivas (BANSI, 2013, p. 98)".
		SS	IS	"Oportunizar o crescimento de pequenas empresas da comunidade ao entorno da organização por tê-las como fornecedoras ou parceiras (como forma de contribuir para o desenvolvimento de novos empreendimentos e maior número de empregos, se envolvendo em atividades coletivas, inclusivas e sustentáveis) (BANSI, 2013, p. 98)".
		SS	IS	[Possuir] "programas de desenvolvimento pessoal/ profissional na comunidade local (para que as pessoas sem condição de conseguir um emprego por falta de prática tenham, pelo menos, uma primeira oportunidade para, então, começar a construir suas próprias competências) (BANSI, 2013, p. 98)".
DIAS (2013); BANSI (2013)	<p>"(...) é a participação igual, proteção igual e significativa de todas as pessoas com respeito ao desenvolvimento, implementação e aplicação das leis, regulamentos e políticas ambientais, além da distribuição equitativa de benefícios do meio ambiente". (BANSI, 2013, p. 100)</p>	SS	IS	Atender à questões relacionadas à inserção, nos limites legais ou para além deles, tais como: contratação de PNEs e Jovens aprendizes, fornecimento de auxílio-creche; atendimento à estabilidade legal da gestante ou programas de maternidade, dentre outros.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 14 - Relação entre fontes teórico-empíricas, questões de estudo de caso e literais e competências chave SA e de suporte JS**

Fontes teórico-empíricas	Questões de estudo de caso	Competência-chave	Competência de suporte	Questões literais
DIAS (2013) BANSI (2013)	"A justiça ambiental incide sobre as organizações no sentido do controle da poluição ambiental, da revisão de princípios distributivos de impactos ambientais negativos e positivo, e da eliminação de crimes ambientais". (DIAS, 2013, p. 76)	SA	JS	LA8 - Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.
		SA	JS	SO4 - Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção (ou consideradas antiéticas)
		SA	JS	LA6 - Como se dá a representação e participação dos empregados em comitês formais de segurança e saúde, composto por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Quadro 15 - Relação entre fontes teórico-empíricas, questões de estudo de caso e literais e competências chave SS e de suporte JS**

Fontes teórico-empíricas	Questões de estudo de caso	Competência-chave	Competência de suporte	Questões literais
DIAS (2013); BANSI (2013)	"(...) é a participação igual, proteção igual e significativa de todas as pessoas com respeito ao desenvolvimento, implementação e aplicação das leis, regulamentos e políticas ambientais, além da distribuição equitativa de benefícios do meio ambiente". (BANSI, 2013, p. 100)	SS	JS	[Possui] programas, políticas e orientações claras e transparentes sobre contratação, remuneração, promoção, medidas de disciplina e demissão dos funcionários (BANSI, 2013, p. 106).
		SS	JS	Requerer, na medida do possível, que trabalhadores terceirizados tenham as mesmas condições de trabalho, saúde e benefícios concedidos aos empregados contratados. (BANSI, 2013, p. 106-107).
		SS	JS	Requerer dos contratados que possuam ações essenciais sustentáveis tanto ambiental quanto socialmente, levando SO para a cadeia de valor (BANSI, 2013, p. 106-107).
	"Em síntese, a justiça social envolve os seguintes valores: alcançar a equidade e igualdade de resultados e tratamento de toda a sociedade; reconhecer a dignidade e incentivar a autoestima de todos; reunir as necessidades básicas, definidas através de consenso transcultural; reduzir as desigualdades substanciais nas chances de geração de renda e vida; e buscar, na sociedade, a participação de todos, incluindo os mais desfavorecidos (DIAS, 2013, p. 73)".	SS	JS	[Possuir] políticas e programas de saúde e segurança não expõem nenhum dos <i>stakeholders</i> organizacionais [pacientes, fornecedores, empregados e clientes] a riscos desnecessários sem a precaução necessária (BANSI, 2013, p. 107).
		SS	JS	Agir preventivamente e corretivamente frente às doenças ocupacionais e ou acidentes de trabalho, minimizando seus impactos de modo especial aos que atuam em situação de maior risco. (Adaptado de: SIRIO, 403-2, pg. 74; EISTEIN, 403-2, pg. 77)
		SS	JS	Promover uma cultura sustentável socialmente através da inserção dos <i>stakeholders organizacionais</i> [pacientes, fornecedores, empregados e clientes] nas decisões sobre seu ambiente e bem-estar.
		SS	JS	Agir voltado à comunidade do entorno, buscando o equilíbrio dos impactos causados em seu ambiente, suas relações sociais e/ ou seus aspectos econômicos.
		SS	JS	Utilizar processos de gestão refinados e gestores treinados a fim de que todos participem nas decisões que os afetem e que a justiça nos resultados, processos e tratamentos por parte dos funcionários seja parte integrante da estratégia organizacional (BANSI, 2013, p. 107).
		SS	JS	[Possuir] "processos organizacionais que gerem uma produção limpa: cumprindo todos os regulamentos ambientais, indo além dos aspectos legais, por possuir uma produção limpa de sua atividade industrial, não prejudicando a comunidade e o ambiente ao redor da organização (BANSI, 2013, p. 107)".

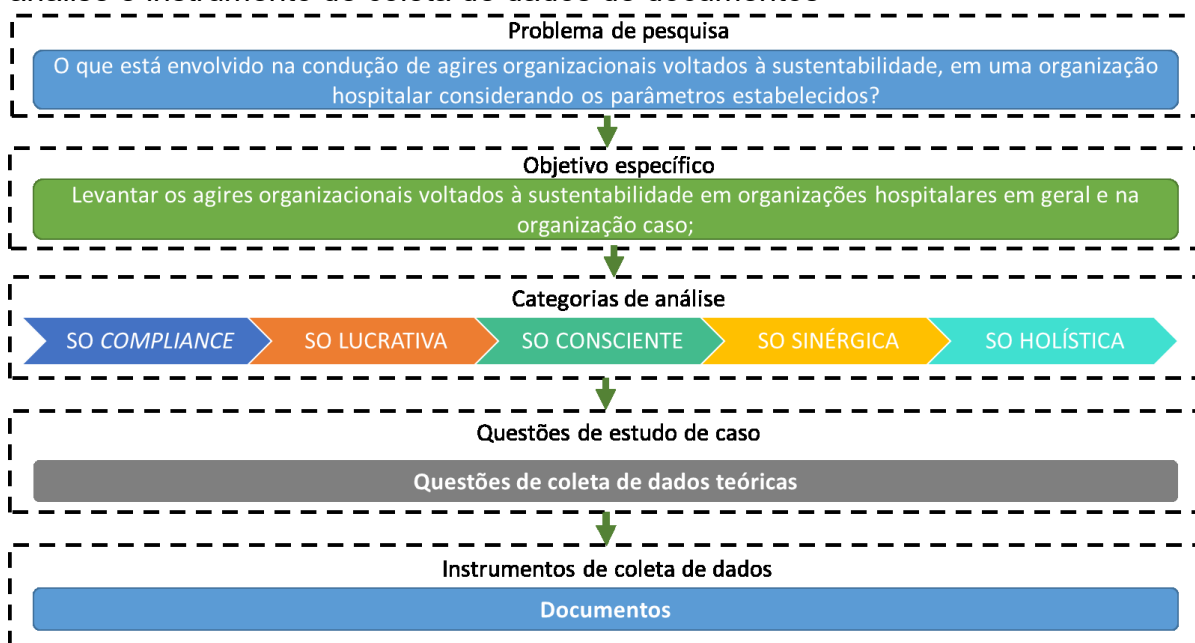
**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As tabelas 3 a 8 apresentam as questões literais que foram aplicadas aos entrevistados – fonte de análise das entregas esperadas. Desta forma, é que se buscou proporcionar uma base segura de análise, alicerçada sob manifestações teórico-empíricas passíveis de serem observadas a partir do processo qualitativo, sem prejuízo de sua plausibilidade.

Para acessar as características dos recursos organizacionais, a pesquisa guiou-se em seus procedimentos de coleta de dados, pelas questões de estudo de caso, assim como se deu com os agires. E tal como então, elas realizaram

essa conexão entre o problema, o objetivo específico do estudo, as categorias de análise, questões de estudo de caso e os instrumentos de coleta de dados. No caso do levantamento dos recursos, os instrumentos, pautados pelos requisitos de acesso, foram aplicados diretamente sobre as documentações apresentadas. Aqui, as questões de estudo de caso, pautaram-se nas manifestações teóricas da gestão da sustentabilidade organizacional através da lente dos níveis de desenvolvimento da SO propostos por Van Marrewijk e Werre (2003), assim como de seus princípios de níveis de ambição, direcionadores internos (motivação por trás da SO) e critérios para a tomada de decisão. Todas essas conexões podem ser visualizadas através da figura 17.

**Figura 17** - Relação entre problema de pesquisa, objetivo específico, categorias de análise e instrumento de coleta de dados de documentos



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 16 - Relação entre fonte teórica, questões de estudo de caso e requisitos de acesso e níveis de desenvolvimento da SO**

Níveis de Desenvolvimento da SO	Princípios da SO	Descrição dos princípios por nível de Van Marrewijk e Werre (2003) (Questões de estudo de caso)	Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade
1	SO Compliance	Nível de ambição da SO A SO nesse nível consiste em proporcionar bem-estar à sociedade, dentro dos limites dos regulamentos das autoridades legítimas. Além disso, as organizações podem responder a considerações de caridade e administração.	Possui programas, planos, instruções, normas internas ou comissões específicas relacionadas a aspectos de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental a serem legalmente atendidos.
		Direcionadores internos Um senso de dever moral (por exemplo, em relação à caridade ou administração): a SO é percebida como um dever ou comportamento correto.	São constituídos programas, ações ou institutos responsáveis pela manutenção ou ajuda a determinado grupo social com sentido filantrópico.
		Critério para tomada de decisão A decisão deve ser tomada pela autoridade correta, de acordo com os procedimentos adequados e com o objetivo básico.	Possui orientações em forma de processos e/ou produtos certificados, regulamento, instrução de serviço, norma interna ou documentações do gênero, que forneçam critérios de decisão aos agentes competentes e para o alcance de um objetivo básico em questões socioambientais.
2	SO Lucrativa	Nível de ambição da SO A SO nesse nível consiste na integração de aspectos sociais, éticos e ecológicos nas operações comerciais e na tomada de decisões, desde que contribua para os resultados financeiros.	Os planos de desenvolvimento, promoção e/ou comercialização dos produtos e/ ou serviços integram aspectos sociais, éticos e/ou ecológicos com vistas à eficiência de custos e eficácia de resultados.
		Direcionadores internos A conscientização dos negócios para a SO: SO é promovida quando se pensa em contribuir para o sucesso pessoal e os resultados financeiros. *Questões relevantes, por exemplo são: a reputação em vários mercados, ou um risco de lucro percebido por não instalar uma política de SO (por exemplo, a possibilidade de escândalos).	Seus planos apresentam investimento em ações de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental responsáveis pela promoção da imagem e/ ou da reputação da organização e/ ou de seus produtos ou serviços.
		Critério para tomada de decisão Critério financeiro: "Período de pagamento" mais curto, lucro esperado mais alto, retorno do investimento ou valor para o acionista.	As ações e decisões são orientadas pelos critérios financeiros com vistas ao atendimento do retorno aos acionistas/ sócio proprietários e/ ou reinvestimentos.
3	SO Consciente	Nível de ambição da SO A SO consiste em equilibrar preocupações econômicas, sociais e ecológicas, todas importantes em si mesmas. As iniciativas de SO vão além da conformidade legal e das considerações de lucro.	Existem acordos de parcerias, contratos ou códigos de conduta junto a um ou mais stakeholders permitindo a eles que se expressem e intervenham em relação aos impactos da organização no relacionamento consigo.
		Direcionadores internos Valores e crenças pessoais da alta gerência e de todos os participantes de que os cuidados sociais e ambientais são importantes como tais.	As necessidades dos stakeholders, são contempladas nos planos, regulamentos ou critérios nas tomadas de decisão estratégica, tática ou operacional.

		<b>Critério para tomada de decisão</b>	Pessoas, planeta e talvez Lucro * Obtido após consenso ou pelo menos com o consentimento de todas as partes interessadas relevantes.	A gestão participativa é promovida através de projetos, planos, normas e/ ou orientações instituídas de modo a buscar o desenvolvimento dos colaboradores nos níveis cognitivo, social e econômico.
4	SO Sinérgica	<b>Nível de ambição da SO</b>	A SO consiste em uma busca de soluções funcionais e equilibradas, que criem valor nas esferas econômica, social e ecológica de desempenho corporativo, em uma abordagem sinérgica e em conjunto com todas as partes interessadas.	Apresenta indicadores de sustentabilidade econômica, social e/ ou ambiental.
		<b>Direcionadores internos</b>	Valores e crenças pessoais de todas as partes interessadas, bem como da alta gerência, de que aspectos de sustentabilidade, sociais e ambientais são importantes e inevitáveis, dadas as tendências de longo prazo.	Participa de associações ligadas à sustentabilidade, promovendo em seu setor, práticas que proporcionem inovação na capacidade de manter o equilíbrio econômico, social e ambiental.
		<b>Critério para tomada de decisão</b>	Decisão funcional equilibrada, levando em consideração todos os conhecimentos e considerações disponíveis com perspectiva de visão de longo prazo.	As decisões são tomadas através de comitês instituídos para a consideração dos interesses dos vários <i>stakeholders</i> envolvidos no processo organizacional nos níveis interno e externo.
5	SO Holística	<b>Nível de ambição da SO</b>	A SO é totalmente integrada e incorporada em todos os aspectos da organização, com o objetivo de contribuir para a qualidade e a continuidade da vida de todos os seres e entidades, agora e no futuro.	Possui a sustentabilidade como parte de sua missão, visão e valores, direcionando todas as suas estratégias à SO.
		<b>Direcionadores internos</b>	Convicção de que a sustentabilidade em escala mundial é a única alternativa, pois todos os seres e fenômenos são mutuamente interdependentes. Cada pessoa ou organização, portanto, tem uma responsabilidade universal em relação a todos os outros seres, tanto no presente como nas gerações futuras.	A convicção na sustentabilidade e a responsabilidade universal é representada por ações institucionalizadas envolvendo vários níveis de relação com públicos diretamente impactados ou não pelas atividades da organização.
		<b>Critério para tomada de decisão</b>	De acordo e a favor de interesses holísticos pela sobrevivência da vida no planeta.	Existem políticas internas direcionando as ações e decisões gerenciais nos diversos setores a serem executadas levando-se em conta o equilíbrio entre as diferentes competências da sustentabilidade organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Van Marrewijk e Werre (2003, p. 6-7).

A tabela 9 apresenta os requisitos de acesso que foram aplicados, sobre os documentos – fonte de análise dos recursos organizacionais. Assim, foi possível alcançar a conexão teórico-prática a partir da tradução da definição das exigências de cada nível de desenvolvimento segundo Van Marrewijk e Werre (2003), em acordo com os princípios que revelam os níveis de ambição, os direcionadores internos e os critérios de tomada decisão. Foram esses princípios, portanto, os delimitadores para a definição dos níveis de recursos a serem exigidos em cada nível, sendo importante destacar, o fato de que esses recursos são aqueles entendidos por Mills *et al* (2002) como tais.

#### 4.2.2.3 Análise de dados

A análise realizada a partir dos dados coletados pelos dois instrumentos selecionados buscou uma melhor compreensão do conteúdo dos documentos escritos e das respostas transcritas das entrevistas (Apêndice A), pela análise de suas características (conteúdo manifesto, significados, intenções subjacentes e outras), com a intenção de extrair deles os aspectos mais importantes, consoante a Brandão (2017). Na linha do que orienta o autor, ao analisar os significados das palavras, frases ou orações, propôs-se a interpretação e classificação das diferentes partes dos textos em acordo com as categorias de análise estabelecidas, com o fim de recolher destes, por meio de inferência, informações ou tendências predominantes.

O procedimento analítico foi debruçado tanto sobre o conteúdo manifesto dos documentos e entrevistas quanto por seu conteúdo latente, buscando extrair o significado do conteúdo a partir de uma interpretação mais aprofundada, que pudesse permitir a inferência sobre a relevância de determinadas assertivas. Assim como alude Brandão (2017), três etapas sequenciais foram seguidas, a pré-análise, a análise propriamente dita e o tratamento.

Com a pré-análise já realizada a partir dos procedimentos de coleta de dados – que trouxe os objetivos, os materiais a serem analisados e as categorias de análise – passa-se aqui à descrição da análise do material, que se guiou pela transformação sistemática e posterior agrupamento em unidades que permitiram a descrição objetiva e sucinta de partes relevantes das fontes de dados.

#### 4.2.2.3.1 Procedimentos de análise de dados

A análise apoiou-se fundamentalmente na matriz de posicionamento proposta por Munck (2013), onde foi possível obter o endereçamento do Hospital Alfa. Para o propósito de detalhar os requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade, e as entregas para as competências de suporte do MRS.org, reportou-se à descrição dos níveis, extensamente definidos em suas características por Van Marrewjick e Werre (2003) por um lado, e aos estudos do GEPPECS, de modo particular em Dias (2013), Bansi (2013) e Moçato-de-Oliveira (2014). Todas elas relacionaram a sustentabilidade com as competências, tomando por base o FRASOR, a mesma do MRS.org desenvolvido por Munck (2013). Deles, foram extraídos os principais pontos que cada um dos níveis de sustentabilidade exige, relacionando com o esperado de cada uma das competências do modelo e convertendo tais pontos nos requisitos de acesso e nas entregas. Com os níveis dos requisitos de acesso e das entregas buscou-se representar a aproximação à proposta original dos “Níveis Múltiplos da Sustentabilidade Corporativa” de Van Marrewjik e Werre (2003) conforme ilustrado anteriormente na tabela 9.

Com base em Dutra (2017), para uma maior compreensão e construção do sentido da complexidade na organização, efetuamos uma associação com as competências, aqui descritas em diferentes níveis de complexidade. Foi ela que permitiu a visualização da influência da complexidade nas diferentes competências e requisitos de capacidade exigidos da organização, como mostra a figura 18 a seguir.

**Figura 18 - Construção de competências a partir das variáveis de complexidade**

	Variáveis diferenciadoras			Competências			Capacidades						
5													
4	Nível de ambição	Direcionador interno / Motivação	Critério para tomada de decisão	Ecoeficiência	Inserção socioeconômica	Justiça socioambiental	Recursos tangíveis	Conhecimentos, habilidades e experiências	Procedimentos e sistemas	Valores e cultura	Recursos de rede	Importantes para a mudança	
3													
2													
1													

**Fonte:** Elaborado pelo autor baseado em Dutra (2017); Van Marrewijk e Werre (2003); Munck (2013) e Mills *et al* (2002)

Na figura, a complexidade trazida por Van Marrewijk e Werre (2003) em termos de níveis de desenvolvimento da SO é construída a partir dos princípios: nível de ambição, direcionadores internos e critérios para tomada de decisão trazidos pelos próprios autores, e entendidos como variáveis diferenciadoras. Foram essas variáveis que permitiram também a consideração das competências de suporte delineadas por Munck (2013) ao longo de cada nível de complexidade, assim como dos recursos organizacionais delineados por Mills *et al* (2002) e entendidos como capacidades ou requisitos de acesso.

Quanto aos níveis de avaliação, assim como em Dutra (2017) e conforme proposto por Munck (2013), estes foram definidos em parâmetros localizados desde “NA” (Não atende), passando por “ED” (Em desenvolvimento) e “A” (Atende), até “S” (Supera) para a entregas esperadas e requisitos de acesso avaliados, conforme ilustram as tabelas 10 e 11.

**Quadro 17 - Níveis de avaliação das entregas esperadas**

<b>NA</b>	<b>0</b>	Não demonstra agires ou decisões que possam ser minimamente entendidos dentro do escopo exigido.
<b>ED</b>	<b>10</b>	Demonstra agires em projeto, de modo parcial ou não conectados, podendo ser observados em algumas situações, porém, não em outras.
<b>A</b>	<b>20</b>	Demonstra os agires apresentando sua efetivação no nível de modo conectado e por meio da gestão dos mesmos ao longo dos diversos processos.
<b>S</b>	<b>30</b>	Demonstra os agires, superando os aspectos exigidos no nível e já atendendo aos do nível seguinte.

Fonte: Elaborada pelo autor.

**Quadro 18 - Níveis de avaliação dos requisitos de acesso**

<b>NA</b>	<b>0</b>	Não apresenta recursos que possam ser minimamente entendidos dentro do escopo exigido.
<b>ED</b>	<b>10</b>	Apresenta recursos em projeto, de modo parcial ou não conectados, podendo ser observados em algumas situações, porém, não em outras.
<b>A</b>	<b>20</b>	Apresenta os recursos de modo estruturado apresentando sua efetivação no nível de modo conectado e por meio da gestão dos mesmos ao longo dos diversos processos.
<b>S</b>	<b>30</b>	Apresenta os recursos que superam os aspectos exigidos no nível e já atendem aos do nível seguinte.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Deste modo, caso a organização não tenha o desenvolvimento de determinada competência ou capacidade, a avaliação resultará em “NA” com nota de atribuição “0 (zero)” e caso esteja desenvolvendo plenamente, o resultado avaliado é

“S”, com nota de atribuição “30 (trinta)”. Os valores intermediários são “ED” com nota de atribuição “10 (dez)” e “A”, com nota de atribuição “20 (vinte)”.

A inclusão em determinado nível se dá a partir da consideração das manifestações do recurso analisado desde as exigências do requisitos de acesso em cada nível. O nível que representa o maior número de recursos associados é o nível avaliado. A evolução da avaliação das “entregas esperadas” em níveis superiores, só se dará quando ocorrer a superação, ou seja, a “apresentação de recursos que superam os aspectos exigidos no nível e já atendem aos do nível seguinte”. Isso faz com que uma organização só seja avaliada como pertencente ao nível 3 “SO consciente”, por exemplo, caso tenha desenvolvido 100% (Supera) do que se exige para tal nível em seus requisitos de acesso. Caso a organização desenvolva somente parte (Em desenvolvimento) do que se ambiciona nesse nível, o posicionamento se dará no nível 2 “SO lucrativa”, logo, o nível 3 “SO consciente”, ainda estará em desenvolvimento. É desta forma que as empresas que utilizarem o MRS.org poderão avaliar as competências e respectivos recursos possuídos e refletir sobre lacunas a serem desenvolvidas de modo a alcançar um nível de sustentabilidade superior.

A tabela 12 demonstra os requisitos de acesso a serem preenchidos pelos recursos organizacionais (evidenciados pelos documentos) para posicionamento nos níveis de desenvolvimento da SO aqui delineados, segundo princípios de níveis de ambição, direcionadores internos (motivação por trás da SO) e critérios para a tomada de decisão expostos por Van Marrewijk e Werre (2003). Já as tabelas 13, 14 e 15 na sequência, demonstram as entregas esperadas a serem preenchidas pelos agires organizacionais (evidenciados pelos trechos das entrevistas apresentados no Apêndice A) a partir das competências de suporte apresentadas por Munck (2013), já com a escala de avaliação.

**Quadro 19 - Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade**

-	Nível de Sustentabilidade	Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade	Recursos	N.A.	E.D.	A.	S.
				0	10	20	30
1	SO Compliance	Possui programas, planos, instruções, normas internas ou comissões específicas relacionadas a aspectos de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental a serem legalmente atendidos.					
		São constituídos programas, ações ou institutos responsáveis pela manutenção ou ajuda a determinado grupo social com sentido filantrópico.					
		Possui orientações em forma de processos e/ou produtos certificados, regulamento, instrução de serviço, norma interna ou documentações do gênero, que forneçam critérios de decisão aos agentes competentes e para o alcance de um objetivo básico em questões socioambientais.					
2	SO Lucrativa	Os planos de desenvolvimento, promoção e/ou comercialização dos produtos e/ ou serviços integram aspectos sociais, éticos e/ou ecológicos com vistas à eficiência de custos e eficácia de resultados.					
		Seus planos apresentam investimento em ações de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental responsáveis pela promoção da imagem e/ ou da reputação da organização e/ ou de seus produtos ou serviços.					
		As ações e decisões são orientadas pelos critérios financeiros com vistas ao atendimento do retorno aos acionistas/ sócio-proprietários e/ ou reinvestimentos.					
3	SO Consciente	Existem acordos de parcerias, contratos ou códigos de conduta junto a um ou mais <i>stakeholders</i> permitindo a eles que se expressem e intervenham em relação aos impactos da organização no relacionamento consigo.					
		As necessidades dos <i>stakeholders</i> , são contempladas nos planos, regulamentos ou critérios nas tomadas de decisão estratégica, tática ou operacional.					
		A gestão participativa é promovida através de projetos, planos, normas e/ ou orientações instituídas de modo a buscar o desenvolvimento dos colaboradores nos níveis cognitivo, social e econômico.					
4	SO Sinérgica	Apresenta indicadores de sustentabilidade econômica, social e/ ou ambiental.					
		Participa de associações ligadas à sustentabilidade, promovendo em seu setor, práticas que proporcionem inovação na capacidade de manter o equilíbrio econômico, social e ambiental.					
		As decisões são tomadas através de comitês instituídos para a consideração dos interesses dos vários <i>stakeholders</i> envolvidos no processo organizacional nos níveis interno e externo.					
5	SO Holística	Possui a sustentabilidade como parte de sua missão, visão e valores, direcionando todas as suas estratégias à SO.					
		A convicção na sustentabilidade e a responsabilidade universal é representada por ações institucionalizadas envolvendo vários níveis de relação com públicos diretamente impactados ou não pelas atividades da organização.					
		Existem políticas internas direcionando as ações e decisões gerenciais nos diversos setores a serem executadas levando-se em conta o equilíbrio entre as diferentes competências da sustentabilidade organizacional.					

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Van Marrewijk e Werre (2003)

**Quadro 20 - Entregas esperadas da competência de suporte “ecoeficiência” para os níveis de sustentabilidade**

ECOEFIÊNCIA						
Capacidade de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas, proporcionando qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos. Combina entregas que demonstram o desenvolvimento ambiental com o desenvolvimento econômico.						
Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	Fornecer bens e serviços a preços competitivos, atendendo à ordem econômica vigente através das regulamentações.					
	Buscar o correto atendimento das necessidades humanas, através de seus produtos e serviços e de ações filantrópicas.					
	Decidir pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos baseando-se por procedimentos formais.					
2	Fornecer bens e serviços a preços competitivos, incluindo aspectos ambientais, sob a análise de retorno financeira.					
	Guiar-se pelo atendimento das necessidades socioambientais que sejam tidas como positivas à reputação e/ ou lucratividade.					
	Decidir pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos baseando-se por retorno sobre os investimentos.					
3	Promover mais justiça e igualdade, como parte das prioridades organizacionais.					
	Dirigir-se ao crescimento real dos funcionários como parte de seus valores culturais.					
	Decidir pela ação sobre os déficits sociais que se incluam dentre os interesses dos <i>stakeholders</i> .					
4	Promover mais justiça e igualdade, junto a todos os <i>stakeholders</i> , buscando consonância com os mesmos nas ações e decisões.					
	Guiar-se pelo crescimento real dos funcionários, buscando a participação coletiva como paradigma de ação.					
	Decidir pela eliminação, gradativa dos déficits sociais levando em conta as considerações disponíveis na sociedade, direcionando-se ao longo prazo.					
5	Promover mais justiça e igualdade, junto a todos os <i>stakeholders</i> , buscando ser parte da solução contra as desigualdades sociais.					
	Reger-se pela interdependência e responsabilidade junto aos <i>stakeholders</i> , incluso aí toda a sociedade, inserindo-se na responsabilidade pelo equilíbrio sócio-econômico presente e futuro.					
	Decidir pela eliminação gradativa dos déficits sociais buscando considerar aspectos de sobrevivência social global.					

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Van Marrewijk e Werre (2003); Munck (2013); Dias (2013); Bansi (2013); Moçato-de-Oliveira (2014) e Hisamatsu (2019).

**Quadro 21 - Entregas esperadas da competência de suporte “inserção socioeconômica” para os níveis de sustentabilidade**

INSERÇÃO SOCIOECONOMICA						
Reflete a capacidade da organização de promover mais justiça e igualdade, de forma que haja crescimento real dos funcionários nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos, com vistas a eliminar, gradativamente, os déficits sociais apresentados nos indicadores discutidos mundialmente. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social						
Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	Promove mais justiça e igualdade através do cumprimento estrito das regulamentações.					
	Busca ajudar os funcionários por meio de ações e/ ou benefícios sociais para além do pactuado.					
	Decide com base na eliminação gradativa dos déficits sociais baseando-se por indicadores sociais formais.					
2	Promove mais justiça e igualdade por meio de ações que reflitam possibilidade de retorno financeiro.					
	Orienta-se pelo bem-estar econômico e social dos funcionários na medida que reflita positivamente a reputação e/ ou lucratividade.					
3	Decide pela eliminação dos déficits sociais que impactem direta ou indiretamente no retorno sobre os investimentos.					
	Promove mais justiça e igualdade, como parte das prioridades organizacionais.					
	Dirige-se ao crescimento real dos funcionários como parte de seus valores culturais.					
4	Decide pela ação sobre os déficits sociais que se incluam dentre os interesses dos <i>stakeholders</i> .					
	Promove mais justiça e igualdade, junto a todos os <i>stakeholders</i> , buscando consonância com os mesmos.					
	Guia-se pelo crescimento real dos funcionários, buscando a participação coletiva como paradigma de ação.					
5	Decide pela eliminação, gradativa dos déficits sociais levando em conta as considerações disponíveis na sociedade, direcionando-se ao longo prazo.					
	Promove mais justiça e igualdade, junto a todos os <i>stakeholders</i> , buscando ser parte da solução contra as desigualdades sociais.					
	Rege-se pela interdependência e responsabilidade junto aos <i>stakeholders</i> , incluso aí toda a sociedade, inserindo-se na responsabilidade pelo equilíbrio socioeconômico presente e futuro.					
5	Decide pela eliminação gradativa dos déficits sociais buscando considerar aspectos de sobrevivência social global.					

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Van Marrewijk e Werre (2003); Munck (2013); Dias (2013); Bansi (2013); Moçato-de-Oliveira (2014) e Hisamatsu (2019).

**Quadro 22 - Entregas esperadas da competência de suporte “justiça socioambiental” para os níveis de sustentabilidade**

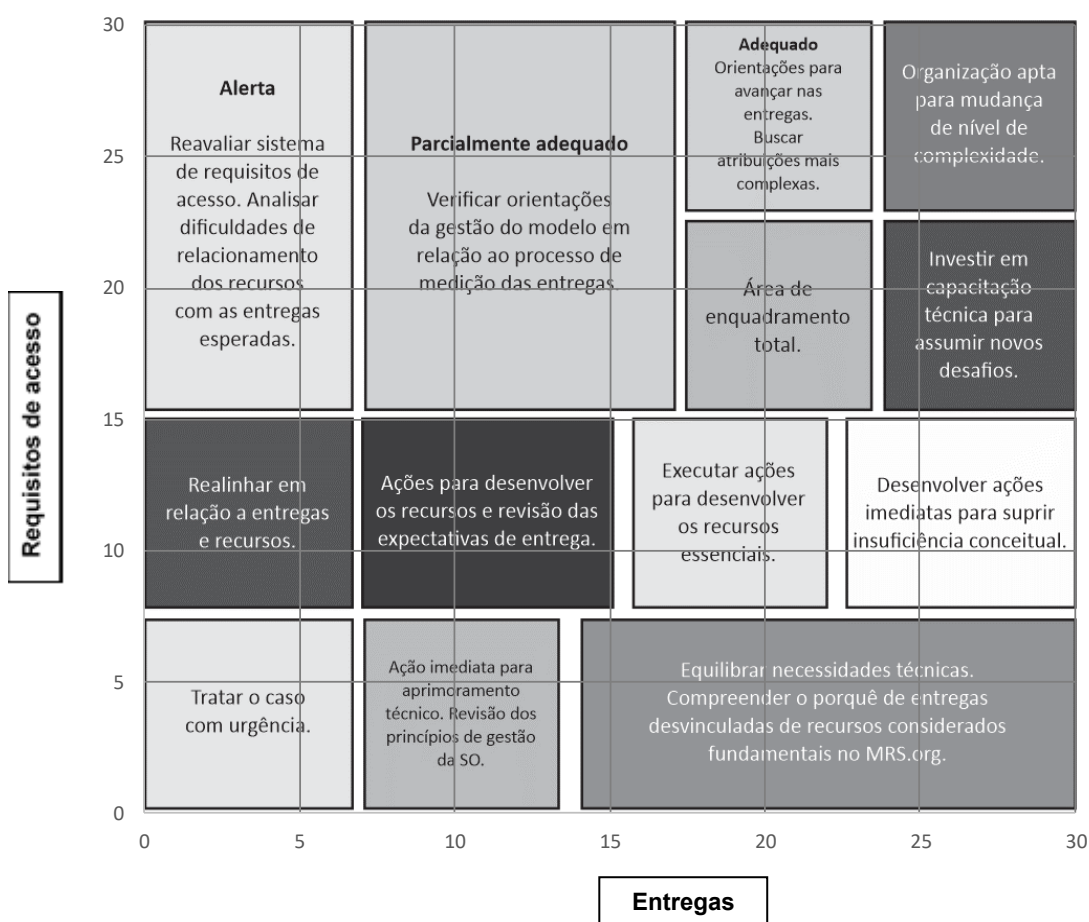
<b>JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL</b>						
Reflete a capacidade organizacional de equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional. Suas entregas definem que os grupos, em especial os mais vulneráveis, como as chamadas minorias, não sejam afetados desproporcionalmente pelos efeitos negativos da organização produtiva. Além disso, primam pelo direito de participação efetiva nas decisões que os afeta e pela compensação pelos constrangimentos por eles suportados. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento ambiental e o desenvolvimento social.						
Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	Busca equalizar a distribuição das externalidades positivas e negativas atendendo às leis e regulamentos previstos.					
	Guia-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais por meio de ações inclusivas e/ ou filantrópicas.					
	Toma as decisões, considerando o impacto nos grupos mais vulneráveis e buscando a compensação dos constrangimentos a eles impostos, por meio de instrumentos formais e guiado por um objetivo básico.					
2	Busca equilibrar a as externalidades negativas, através de agires que não impliquem em custos financeiros adicionais.					
	Orienta-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais na medida que reflita positivamente a reputação e/ ou lucratividade.					
	Toma as decisões, considerando a participação dos grupos mais vulneráveis em relação ao que os afeta e pela compensação dos constrangimentos por eles suportados, zelando pelos retornos financeiros e/ ou custos adicionais.					
3	Procura compensar as externalidades negativas, considerando a importância intrínseca da justiça socioambiental.					
	Orienta-se pela proteção aos mais vulneráveis aos impactos organizacionais como parte de seus valores culturais.					
	Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados.					
4	Busca equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela organização em sinergia com os <i>stakeholders</i> .					
	Guia-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais buscando a participar coletivamente junto aos <i>stakeholders</i> .					
	Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados, direcionando-se ao longo prazo.					

5	Promove a equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela organização em toda a organização, buscando contribuir para a justiça socioambiental planetária.					
	Guia-se pelo atendimento dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais, buscando de modo interdependente a justiça socioambiental presente e futura.					
	Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados e considerando os interesses de equilíbrio global.					

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Van Marrewijk e Werre (2003); Munck (2013); Dias (2013); Bansi (2013); Moçato-de-Oliveira (2014) e Hisamatsu (2019).

Assim, a partir da coleta de dados orientada pelas categorias de análise, é que foram respondidas as questões propostas para posicionamento na matriz do MRS.org em seus eixos de requisitos de acesso e de entregas esperadas conforme as tabelas 12 a 15 anteriormente destacadas. O posicionamento na matriz de endereçamento (figura 17) por sua vez, permitiu a reflexão sobre o posicionamento da organização estudada em relação à sustentabilidade. Em conformidade às competências de suporte: ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica, as respostas às questões avaliadas permitirão o posicionamento no nível acima, sempre que o nível em análise tenha seus requisitos de acesso e as entregas esperadas totalmente avaliadas como “supera (S)”. A partir daí, a organização encontra-se apta à avaliação das entregas no próximo nível. Em acordo com as entregas e requisitos o posicionamento da organização estudada se dará em um dos seguintes níveis de sustentabilidade: *SO Compliance*, *SO Lucrativa*, *SO Consciente*, *SO Sinérgica*, ou *SO Holística*.

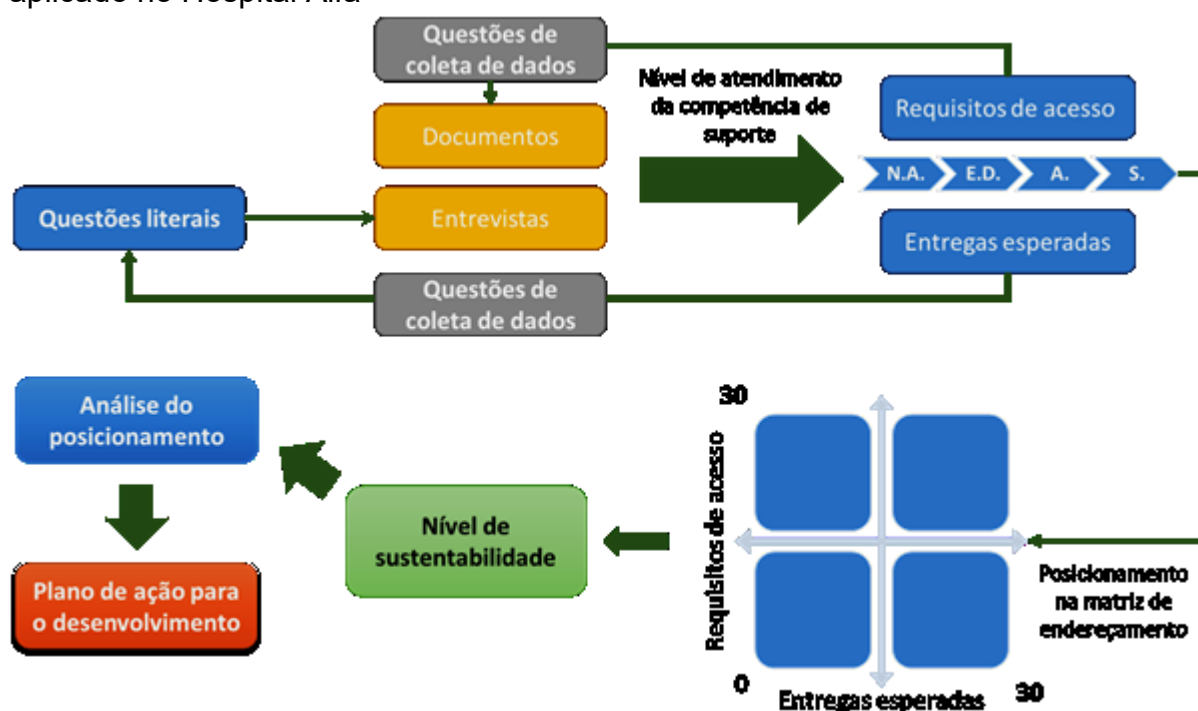
**Figura 19 - Matriz de endereçamento da SO em acordo com o MRS.org**



Fonte: Munck (2013, p. 86)

O relatório do estudo de caso projetado apresenta o posicionamento do Hospital Alfa no que tange à competência da SO. Tal posicionamento se deu a partir do cruzamento a ser feito na matriz de endereçamento da SO em acordo com o MRS.org entre a avaliação de atendimento dos requisitos de acesso e as entregas esperadas nas competências de suporte conforme sugere o figura 18 a seguir.

**Figura 20** - Processo representativo do relatório de estudo de caso do MRS.org aplicado no Hospital Alfa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme exemplificado anteriormente, as questões de coleta de dados que compõem os requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade e as entregas esperadas das competências de suporte para os níveis de sustentabilidade, foram linhas mestras para a definição das questões literais realizadas através de entrevistas e para a análise de documentos. Foram as questões literais, por sua vez que permitiram o levantamento da avaliação de atendimento da competência de suporte. Apresentados esses níveis de atendimento, os mesmos compuseram a matriz de posicionamento, apresentando, assim, uma posição na mesma, e permitindo uma reflexão para os planos de ação de correção ou aprimoramento, conforme indicado por Munck (2013).

O relatório do presente estudo de caso, deste modo, foi composto pela apresentação e análise dos dados a partir da estrutura do processo representativo de estudo de caso do MRS.org que se pode visualizar na figura 20 anteriormente apresentada.

#### 4.2.2.4 Limitações do estudo

A principal limitação da pesquisa está relacionada ao seu ineditismo, visto que, diante do *framework* conceitual e dos demais estudos apresentados, ainda não existem precedentes para o estudo. Dessa forma, os resultados, assim como sua análise, encontraram no pesquisador a ausência de experiência específica na reflexão frente à qual se colocou, muito embora o sistema de avaliação MRS.org proposto tenha sido baseado em sistema semelhante já executado por Dutra (2001; 2004; 2007; 2017), assim como os estudos do GEPPECS tenham progredido nas delimitações do tema.

Ademais, reconheceu-se como importante limitação a ausência da ferramenta de grupos de foco para o diagnóstico das competências, visto que, muito embora a detecção tenha ocorrido da leitura e combinação de falas, buscando dali extrair o “sentido do texto” a que se refere Boterf (2003), entendeu-se que o “confronto” proporcionado pelo grupo de foco, traria de modo muito mais rico a “processualidade” dos agires que se procurou mapear.

## 5 RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO

### 5.1 ANÁLISE DE POSICIONAMENTO

A partir da metodologia proposta, e em consonância com as bases teóricas, o estudo de campo foi realizado em instituição hospitalar privada, gerando o diagnóstico que será apresentado e discutido neste capítulo.

Como ressalta Dutra (2017), a lógica das competências facilita o estímulo e a criação de condições para o desempenho de pessoas e organizações. E dentro dessa lógica, ele considerou alta a relação entre a complexidade das atribuições e responsabilidades e o nível de valor agregado da pessoa para com a organização. Dentro do estudo de caso ora realizado, tal lógica foi extrapolada para a relação entre a complexidade dos agires organizacionais e o nível de valor agregado desses agires para com a organização e desta para com seus *stakeholders* como um todo. Assim, na direção da proposta de Dutra (2017), e em consonância com Van Marrewijk e Werre (2003) e Munck (2013), aqui foi importante mensurar a complexidade pelo impacto no contexto de ações e decisões da organização que foram medidas através das variáveis diferenciadoras dos níveis de ambição da SO, direcionadores internos e critérios para tomada de decisão.

Como apontou-se anteriormente, as capacidades ou recursos organizacionais constituem a sustentação das competências organizacionais da SO. Aquelas evidenciadas na organização estudada, foram avaliadas enquanto requisitos de acesso para posicionamento no nível conforme sinaliza a tabela 16 a seguir. Já as competências de suporte foram avaliadas enquanto entregas esperadas, extraídas das entrevistas, conforme Apêndice A, e avaliadas nas tabelas 17, 18 e 19 a seguir.

**Quadro 23 - Avaliação das capacidades organizacionais da SO evidenciadas pelo Hospital Alfa**

-	Nível de Sustentabilidade	Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade	Recursos (Evidências)	N.A.	E.D.	A.	S.
				0	10	20	30
1	SO Compliance	1. Possui programas, planos, instruções, normas internas ou comissões específicas relacionadas a aspectos de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental a serem legalmente atendidos.	1. PCIH 2018 – PORTARIA 2616/1998 2. PGRSS 2019 – RDC 306/2004 3. NÚCLEO DE SEGURANÇA DO PACIENTE – RDC 36/2013 4. LTCAT 2019 - NR-15 e NR-16 - Portaria MTb 3214/1978 5. PPRA 2019 - NR-09 - Portaria MTb 3214/1978 6. SST – SERVIÇOS DE SAÚDE - NR 32 - PORTARIA 485/2005 7. PCMSO 2019 - NR 7 - Portaria SSST 24/1994 8. PROJETO ARQUITETÔNICO - RDC 50/2002 9. ASSISTÊNCIA CRECHE – CCT 10. INCLUSÃO DE JOVEM APRENDIZ – LEI 10097/2000, DECRETO 5598/2005 11. INCLUSÃO DE PCD (PESSOAS COM DEFICIÊNCIA) - LEI 8213/1991			X	
		2. São constituídos programas, ações ou institutos responsáveis pela manutenção ou ajuda a determinado grupo social com sentido filantrópico.	Não foram encontradas evidências	X			
		3. Possui orientações em forma de processos e/ou produtos certificados, regulamento, instrução de serviço, norma interna ou documentações do gênero, que forneçam critérios de decisão aos agentes competentes e para o alcance de um objetivo básico em questões socioambientais.	1. PROGRAMA SEGURANÇA EM ALTA 2. MAPAS DE PROCESSOS 3. SISTEMA MV		X		
MÉDIA => (20+0+10)/3 = 10				0	10	20	0
2	SO Lucrativa	1. Os planos de desenvolvimento, promoção e/ou comercialização dos produtos e/ ou serviços integram aspectos sociais, éticos e/ou ecológicos com vistas à eficiência de custos e eficácia de resultados.	Não foram encontradas evidências	X			
		2. Seus planos apresentam investimento em ações de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental responsáveis pela promoção da imagem e/ ou da reputação da organização e/ ou de seus produtos ou serviços.	Não foram encontradas evidências	X			
		3. As ações e decisões são orientadas pelos critérios financeiros com vistas ao atendimento do retorno aos acionistas/ sócio proprietários e/ ou reinvestimentos.	• PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 • POÇO ARTESIANO			X	
MÉDIA => (0+0+20)/3 = 6,66				0	0	20	0

3	SO Consciente	1. Existem acordos de parcerias, contratos ou códigos de conduta junto a um ou mais <i>stakeholders</i> permitindo a eles que se expressem e intervenham em relação aos impactos da organização no relacionamento consigo.	Não foram encontradas evidências	X			
		2. As necessidades dos <i>stakeholders</i> , são contempladas nos planos, regulamentos ou critérios nas tomadas de decisão estratégica, tática ou operacional.	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL			X	
		3. A gestão participativa é promovida através de projetos, planos, normas e/ ou orientações instituídas de modo a buscar o desenvolvimento dos colaboradores nos níveis cognitivo, social e econômico.	Não foram encontradas evidências	X			
MÉDIA => (0+0+20)/3 = 6,66				0	0	20	0
4	SO Sinérgica	1. Apresenta indicadores de sustentabilidade econômica, social e/ ou ambiental.	Não foram encontradas evidências	X			
		2. Participa de associações ligadas à sustentabilidade, promovendo em seu setor, práticas que proporcionem inovação na capacidade de manter o equilíbrio econômico, social e ambiental.	Não foram encontradas evidências	X			
		3. As decisões são tomadas através de comitês instituídos para a consideração dos interesses dos vários stakeholders envolvidos no processo organizacional nos níveis interno e externo.	COMISSÕES HOSPITALARES			X	
MÉDIA => (0+0+20)/3 = 6,66				0	0	20	0
5	SO Holística	1. Possui a sustentabilidade como parte de sua missão, visão e valores, direcionando todas as suas estratégias à SO.	Não foram encontradas evidências	X			
		2. A convicção na sustentabilidade e a responsabilidade universal é representada por ações institucionalizadas envolvendo vários níveis de relação com públicos diretamente impactados ou não pelas atividades da organização.	Não foram encontradas evidências	X			
		3. Existem políticas internas direcionando as ações e decisões gerenciais nos diversos setores a serem executadas levando-se em conta o equilíbrio entre as diferentes competências da sustentabilidade organizacional.	Não foram encontradas evidências	X			
MÉDIA => (0+0+0)/3 = 0				0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 24 - Avaliação das entregas esperadas da competência de suporte “ecoeffiência” para os níveis de SO no Hospital Alfa**

ECOEFFICIÊNCIA						
Capacidade de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas, proporcionando qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos. Combina entregas que demonstram o desenvolvimento ambiental com o desenvolvimento econômico.						
Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	1. Fornece bens e serviços a preços competitivos, atendendo à ordem econômica vigente através das regulamentações.	Os serviços foram relatados como sendo inovadores e personalizados tendo sido destacada a organização por sua tecnologia, estrutura e localização.				X
		O maior valor agregado para o cliente é o atendimento e a hotelaria, além da estrutura.				X
		A satisfação do clientes, além da redução de intercorrências e o engajamento da equipe.				X
		Os resíduos manifestados como sendo os mais impactantes foram os infectantes, predominantemente os de origem perfuro-cortante, sendo administrados através da identificação e separação de materiais e da gestão terceirizada de resíduos, prevista pela RDC 306.				X
		A reciclagem é promovida, dentro da gestão de resíduos implantada e padronizada conforme legislação.				X
		As práticas de construção adotadas foram aquelas orientadas legalmente através da RDC 50.				X
	2. Busca o correto atendimento das necessidades humanas, através de seus produtos e serviços e de ações filantrópicas.	Os resíduos são tratados através da gestão de descarte terceirizada, válida para todos os resíduos, mas manifestada de modo especial no caso do lixo químico e do perfuro-cortante.				X
		Os maiores impactos na saúde e segurança manifestados foram aqueles gerados na assistência direta ao paciente, sendo administrados por meio de capacitação, supervisão, notificação e orientação de utilização de EPI.				X
		Foi manifestado como prioridade organizacional a segurança do paciente e do trabalhador, a partir de procedimentos operacionais padrão e orientação de utilização de EPIs, além da segurança alimentar, buscada através do controle de temperatura.				X
	3. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos baseando-se por procedimentos formais.	Manifestou-se o atendimento à alimentação para os pacientes, pessoal e acompanhantes, com preponderância de alimentos de época, assados e grelhados, além de vegetais e hortaliças. Entretanto, não se manifestou o cadastro junto ao PAT.		X		
		A redução da dispersão de compostos tóxico-contaminantes ocorre com ações de revisão da utilização de compostos tóxico-contaminantes, como na troca do principal antifúngico, o ácido peracético, mas também através da utilização apenas sob demanda e com a informação via sistema dos pacientes alérgicos.				X
		Maximiza-se apenas através da utilização do enxoval e dos equipamentos e utensílios esterilizáveis; no mais, não há recursos renováveis.				X
		Embora trate-se de serviços, a durabilidade é estendida nos equipamentos e utensílios esterilizáveis.				X
		A otimização das práticas de prescrição de medicamentos como através da padronização da dispensação via sistema e por meio de comissão de padronização, que apoia o setor de farmácia junto à equipe médica. Foi relatado treinamento anual pela equipe de SCIH, além de orientações corretivas junto à equipe e enfermagem.				X
		Foram referenciados como iniciativas de compra de produtos com menor impacto ambiental, a retomada do comitê de padronização de produtos e o caso específico de análise e substituição do antibiótico fungicida, identificado pelo setor de SCIH.		X		
		Os medicamentos são os recursos mais consumidos nos processos de prestação de serviços, além dos demais materiais hospitalares, como o álcool 70% e os recursos humanos. Para a redução dos recursos utilizados na prestação de serviços, além dos controles de estoque, com redução do prazo e sua limitação, utiliza-se do sistema automatizado com indicador de dispensação, como ação de troca de recursos por outros mais eficientes. Além disso, existem planos de redução de produto, trocando-o por outro mais eficiente, além de				X

		controles de utilização por meio de procedimentos operacionais padrão, conscientização, custos e médias de consumo.					
			MÉDIA => (20+420)/16 = 27,50	0	20	0	420
2	1. Fornece bens e serviços a preços competitivos, incluindo aspectos ambientais, sob a análise de retorno financeira.	Não foram encontradas evidências.	X				
	2. Guia-se pelo atendimento das necessidades socioambientais que sejam tidas como positivas à reputação e/ ou lucratividade.	Não foram encontradas evidências.	X				
	3. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos baseando-se por retorno sobre os investimentos.	A organização conta com poço artesiano e projeto de energia fotovoltaica, manifestando ainda ter estrutura projetada favorável à utilização de luz natural internamente. A instituição reinveste em sua própria estrutura.		X		X	
			MÉDIA => (0+0+10+20)/4 = 7,50	0	10	20	0
3	1. Fornece bens e serviços a preços competitivos, buscando equilibrar aspectos ambientais, entendendo-os como importantes em si mesmos.	Não foram encontradas evidências.	X				
	2. Guia-se pelo atendimento das necessidades socioambientais, tendo-os em seus valores.	Não foram encontradas evidências.	X				
	3. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos incluindo os interesses dos stakeholders.	A utilização com intensidade aumentada de produtos/ serviços, assim como os excedentes de fármacos são geridos a partir da prática do compartilhamento das medicações com validade próxima com demais instituições hospitalares. As características de impacto ambiental (Persistência, Bioacumulação e Toxicidade (PBT)) dos medicamentos são consideradas na gestão da dispensação e de descarte e na doação de medicamentos por vencer com demais hospitais, não incluindo as demais etapas de produção, prescrição, compra, doação e etc.				X	X
			MÉDIA => (0+0+20+20)/4 = 10	0		40	
4	1. Fornece bens e serviços a preços competitivos, buscando soluções que criem valor e desempenho equilibrando aspectos ambientais em sinergia com os stakeholders.	Não foram encontradas evidências.	X				
	2. Guia-se pelo atendimento das necessidades sócio-ambientais, tendo sua consideração como	Não foram encontradas evidências.	X				

	inevitável diante das tendências de longo prazo..					
	3. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos buscando as capacidades disponíveis e direcionando-se ao longo prazo.	Não foram encontradas evidências.	X			
			MÉDIA => (0+0+0)/3 = 0			
5	1. Fornece bens e serviços a preços competitivos, integrando os aspectos ambientais em toda a organização, buscando contribuir para a qualidade e continuidade da vida natural.	Não foram encontradas evidências.	X			
	2. Guia-se pelo atendimento das necessidades sócio-ambientais, tendo a interdependência como valor para a preservação no presente e para as gerações futuras.	Não foram encontradas evidências.	X			
	3. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos buscando decidir com critérios holísticos que considerem a sobrevivência da vida no planeta.	Não foram encontradas evidências.	X			
			MÉDIA => (0+0+0)/3 = 0			

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 25 - Avaliação das entregas esperadas da competência de suporte “inserção socioeconômica” para os níveis de SO no Hospital Alfa**

INSERÇÃO SOCIOECONOMICA						
Reflete a capacidade da organização de promover mais justiça e igualdade, de forma que haja crescimento real dos funcionários nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos, com vistas a eliminar, gradativamente, os déficits sociais apresentados nos indicadores discutidos mundialmente. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social						
Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	1. Promove mais justiça e igualdade através do cumprimento estrito das regulamentações.	Manifestou dificuldades no atendimento à legislação trabalhista em relação aos períodos de intervalo e hora extra devido à característica das operações. Além disso, referenciou convenção coletiva não aprovada e a inexistência de um técnico de segurança com atuação efetiva.		X		
		Evidenciou o fornecimento de assistência creche para filhos de empregadas de até 6 anos, conforme CCT da categoria. Também foi manifestada a prática do emprego do jovem aprendiz, assim como o PCD (pessoas com deficiência). Em todas as situações, com vistas ao cumprimento legal.			X	
	2. Busca ajudar os funcionários por meio de ações e/ ou benefícios sociais para além do pactuado.	Não houve manifestação de existência de critérios de promoções.	X			
	3. Decide com base na eliminação gradativa dos déficits sociais baseando-se por indicadores sociais formais.	Não foram encontradas evidências.	X			
			MÉDIA => (10+20+0+0)/4 = 7,5			
2	1. Promove mais justiça e igualdade por meio de ações que reflitam possibilidade de retorno financeiro.	Não foram encontradas evidências.	X			
	2. Orienta-se pelo bem-estar econômico e social dos funcionários na medida que reflita positivamente a reputação e/ ou lucratividade.	Não foram encontradas evidências.	X			
	3. Decide pela eliminação dos déficits sociais que impactem direta ou indiretamente no retorno sobre os investimentos.	Não foram encontradas evidências.	X			
			MÉDIA => (0+0+0)/3 = 0			
	1. Promove mais justiça e igualdade, como parte das prioridades organizacionais.	Não manifestada a existência de programas de desenvolvimento pessoal/ profissional na comunidade local.	X			
		Não existem políticas de recrutamento. Como critérios de seleção são considerados os aspectos técnicos e comportamentais.	X			
		Não manifestou geração de empregos com remuneração vinculada ao acréscimo de complexidade das tarefas realizadas e do desenvolvimento de competências. Referenciou apenas atendimento ao salário-base da categoria.	X			

3	2. Dirige-se ao crescimento real dos funcionários como parte de seus valores culturais.	Não há uma política estrita de desenvolvimento, tendo havido a manifestação de treinamentos pelas gerências nos aspectos técnicos de cada setor e relacionados à segurança do paciente e do trabalhador. A avaliação manifestada está relacionada ao índice de glosas.		X			
	3. Decide pela ação sobre os déficits sociais que se incluem dentre os interesses dos <i>stakeholders</i> .	Não foram encontradas evidências.	X				
MÉDIA => (0+0+0+10+0)/5 = 2,00			0	10	0	0	
4	1. Promove mais justiça e igualdade, junto a todos os <i>stakeholders</i> , buscando consonância com os mesmos.	A oportunização do crescimento de pequenas empresas da comunidade por tê-las como fornecedoras ou parceiras não foi manifestada, tendo sido referenciada a compra junto a pequenas empresas do setor de nutrição apenas por conveniência. O setor de compras relatou critérios tão somente técnicos na seleção de fornecedores.	X				
	2. Guia-se pelo crescimento real dos funcionários, buscando a participação coletiva como paradigma de ação.	Não manifestada a existência de programa de desenvolvimento de competências. Apenas houve referência da existência de treinamentos periódicos obrigatórios e capacitações técnicas com base em cronogramas e demandas.	X				
	3. Decide pela eliminação, gradativa dos déficits sociais levando em conta as considerações disponíveis na sociedade, direcionando-se ao longo prazo.	Não foram encontradas evidências.	X				
MÉDIA => (0+0+0)/3 = 0			0	0	0	0	
5	1. Promove mais justiça e igualdade, junto a todos os <i>stakeholders</i> , buscando ser parte da solução contra as desigualdades sociais.	Não foram encontradas evidências.	X				
	2. Rege-se pela interdependência e responsabilidade junto aos <i>stakeholders</i> , incluso aí toda a sociedade, inserindo-se na responsabilidade pelo equilíbrio sócio-econômico presente e futuro.	Não manifestou priorização na geração de empregos para a comunidade local.	X				
	3. Decide pela eliminação gradativa dos déficits sociais buscando considerar aspectos de sobrevivência social global.	Não foram encontradas evidências.	X				
MÉDIA => (0+0+0)/3 = 0			0	0	0	0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 26 - Avaliação das entregas esperadas da competência de suporte “justiça socioambiental” para os níveis de SO no Hospital Alfa**

JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL						
Reflete a capacidade organizacional de equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional. Suas entregas definem que os grupos, em especial os mais vulneráveis, como as chamadas minorias, não sejam afetados desproporcionalmente pelos efeitos negativos da organização produtiva. Além disso, primam pelo direito de participação efetiva nas decisões que os afeta e pela compensação pelos constrangimentos por eles suportados. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento ambiental e o desenvolvimento social.						
Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	1. Busca equalizar a distribuição das externalidades positivas e negativas atendendo às leis e regulamentos previstos.	Programas de educação e assistência a empregados, familiares e membros da comunidade com relação a doenças graves é manifestado através do agir do programa de segurança do paciente, que busca equalizar a distribuição das externalidades da atividade através da gestão de risco no serviço de saúde, como prevê a RDC 36/2013.				X
		A representação e participação dos empregados em comitês formais de segurança e saúde foi manifestada como ocorrendo em todos os níveis hierárquicos, de modo mensal, embora se tenha referido pouca efetividade e compreensão geral.		X		
		O atendimento às questões relacionadas à inserção, tais como contratação de PNEs e Jovens aprendizes, fornecimento de auxílio-creche; atendimento à estabilidade legal da gestante ou programas de maternidade, dentre outros, ocorrem de modo estritamente legal.				X
		O agir preventivo e corretivo frente às doenças ocupacionais e ou acidentes de trabalho, foi manifestado como ocorrendo principalmente no contexto de manuseio de materiais perfuro-cortantes, com cronograma de treinamento e roteiro de atendimento e investigação no caso do acidente. A manifestação se deu também através do relato à integração de colaboradores, ordem de serviço, procedimentos operacionais padrão e orientação à utilização de EPIs.				X
		Foi manifestada a exigência dos contratados com relação a ações essenciais sustentáveis tanto ambiental quanto socialmente, através de roteiro formatado em acordo com a legislação, em especial, junto à gestão terceirizada de resíduos e junto à lavanderia.				X
	2. Guia-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais por meio de ações inclusivas e/ou filantrópicas.	Não foram encontradas evidências.	X			
	3. Toma as decisões, considerando o impacto nos grupos mais vulneráveis e buscando a compensação dos constrangimentos a eles impostos, por meio de instrumentos formais e guiado por um objetivo básico.	As medidas tomadas em resposta a casos de corrupção ou consideradas antiéticas, foram manifestadas como sendo de caráter reativo, sendo realizadas através do procedimento de notificação de evento adverso, por meio do protocolo de Londres, do comitê de ética médica ou através de ficha funcional.		X		
		Não foi manifestada a concessão a trabalhadores terceirizados das mesmas condições de trabalho, saúde e benefícios concedidos aos empregados contratados. Foi referido apenas aos temporários.	X			
		As políticas e programas de saúde e segurança preventivas à riscos desnecessários sem a precaução necessária aos <i>stakeholders</i> foram manifestadas através do relato dos programas de treinamento de segurança do paciente, integração de colaboradores, ordens de serviço, separação de resíduos e higienização e desinfecção ambiental.				X
	<b>MÉDIA =&gt; (20+150)/9 = 18,88</b>			<b>0</b>	<b>20</b>	<b>0</b>
	1. Busca equilibrar a as externalidades negativas, através de agires que não	Não foram encontradas evidências.	X			

2	impliquem em custos financeiros adicionais.						
	2. Orienta-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais na medida que reflita positivamente a reputação e/ou lucratividade.	A manifestação quanto a processos de gestão refinados e gestores treinados ocorreu referenciando-se a participação pela organização, do programa "segurança em alta", de promoção à qualidade assistencial hospitalar, promovido por cooperativa de saúde, que consiste em "apoiar os hospitais na estruturação de um modelo de gestão voltado para a qualidade e segurança do paciente".		X			
		A geração de uma produção limpa por meio de processos organizacionais foi manifestada destacando-se o agir organizacional através do controle de infecção hospitalar, da saúde e segurança do colaborador, do clima organizacional familiar e humanizado, da disponibilização de produtos de desinfecção de qualidade e do programa de promoção à qualidade assistencial hospitalar, o "segurança em alta", promovido por cooperativa de saúde, que consiste em "apoiar os hospitais na estruturação de um modelo de gestão voltado para a qualidade e segurança do paciente".			X		
	3. Toma as decisões, considerando a participação dos grupos mais vulneráveis em relação ao que os afeta e pela compensação dos constrangimentos por eles suportados, zelando pelos retornos financeiros e/ou custos adicionais.	Foi manifestada orientação de gestão de pessoas não sistemáticas através da integração, de orientações, treinamentos e supervisão.		X			
			MÉDIA => (20+20)/4 = 10	0	20	20	0
3	1. Procura compensar as externalidades negativas, considerando a importância intrínseca da justiça socioambiental.	Não foram encontradas evidências.	X				
	2. Orienta-se pela proteção aos mais vulneráveis aos impactos organizacionais como parte de seus valores culturais.	Não foram encontradas evidências.	X				
	3. Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados.	A inserção dos <i>stakeholders</i> nas decisões sobre seu ambiente e bem-estar foi manifestada pelo relato da pesquisa de satisfação junto aos pacientes e da participação ativa nas decisões pelos empregados.				X	
			MÉDIA => (0+0+20)/3 = 6,66	0	0	20	0
	1. Busca equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela organização em sinergia com os <i>stakeholders</i> .	O agir voltado à comunidade, buscando o equilíbrio dos impactos causados pela organização foi manifestado no relato de participação no comitê municipal de controle de infecções e participação na rede de núcleo de segurança do paciente.				X	

4	2. Guia-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais buscando participar coletivamente junto aos <i>stakeholders</i> .	Não foram encontradas evidências.	X				
	3. Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados, direcionando-se ao longo prazo.	Não foram encontradas evidências.	X				
			MÉDIA => (20+0+0)/3 = 6,66	0	0	20	0
5	1. Promove a equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela organização em toda a organização, buscando contribuir para a justiça socioambiental planetária.	Não foram encontradas evidências.	X				
	2. Guia-se pelo atendimento dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais, buscando de modo interdependente a justiça socioambiental presente e futura.	Não foram encontradas evidências.	X				
	3. Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados e considerando os interesses de equilíbrio global.	Não foram encontradas evidências.	X				
			MÉDIA => (0+0+0)/3 = 0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

As avaliações realizadas a partir dos requisitos de acesso e das entregas esperadas permitiram o posicionamento na matriz da sustentabilidade conforme preconizado no percurso metodológico do estudo. É importante observar que, como apontam as tabelas 20 e 21, foi realizada a média simples para obtenção da pontuação a ser destacada na matriz.

**Quadro 27** - Cálculo do valor de posicionamento no eixo vertical (requisitos de acesso)

Nível de sustentabilidade	Valor de atendimento dos requisitos de acesso
1 – SO <i>Compliance</i>	10
2 – SO Lucrativa	6,66
3 – SO Consciente	6,66
4 – SO Sinérgica	6,66
5 – SO Holística	0,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

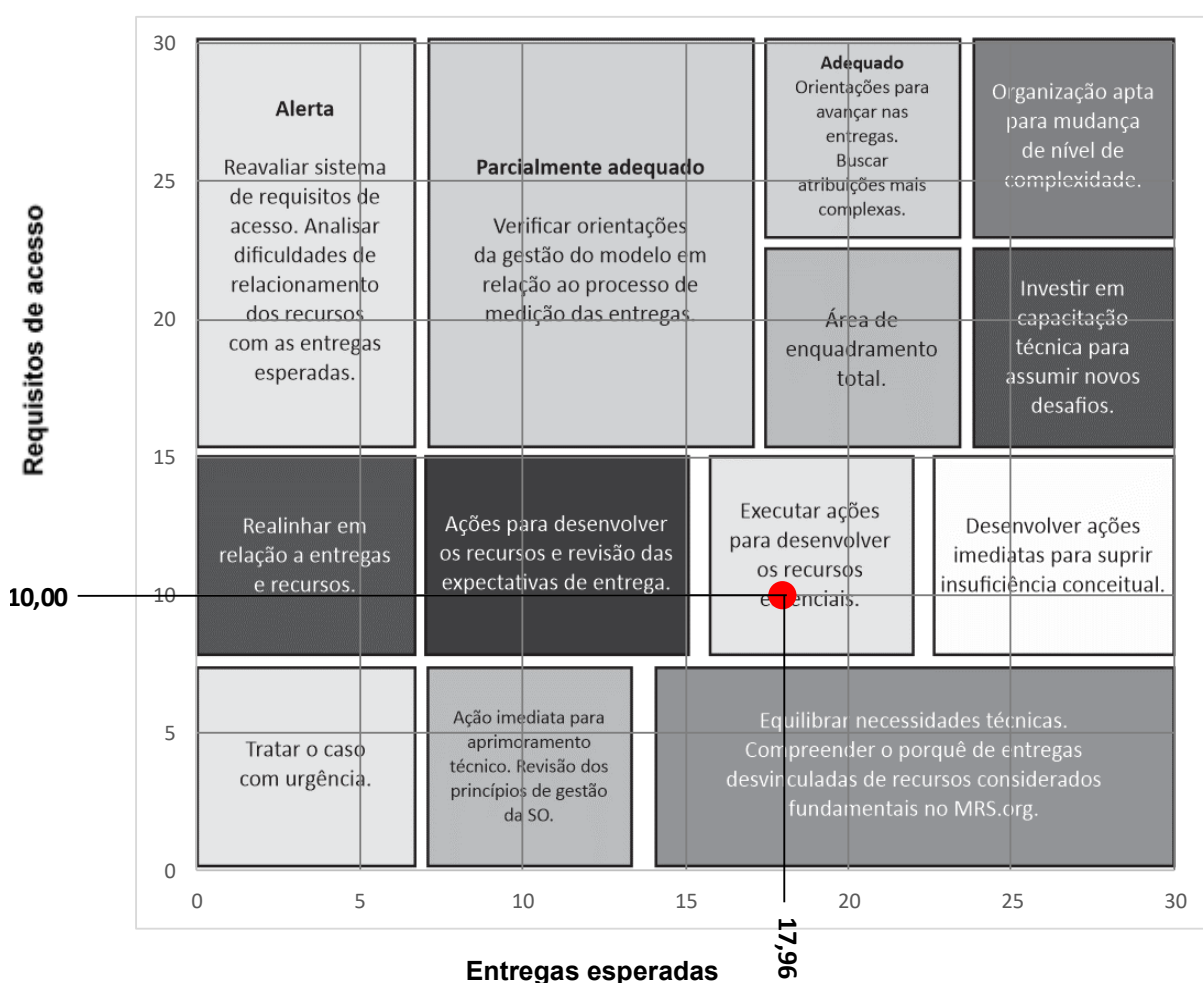
**Quadro 28** - Cálculo do valor de posicionamento no eixo horizontal (entregas esperadas)

Nível de sustentabilidade	Competências de suporte	Valor médio de atendimento das entregas
1 – SO <i>Compliance</i>	Ecoeficiência	27,50
	Inserção socioeconomica	7,50
	Justiça socioambiental	18,88
<b>Média total</b>		<b>17,96</b>
2 – SO Lucrativa	Ecoeficiência	7,50
	Inserção socioeconomica	0,00
	Justiça socioambiental	10,00
<b>Média total</b>		<b>5,83</b>
3 – SO Consciente	Ecoeficiência	10,00
	Inserção socioeconomica	2,00
	Justiça socioambiental	6,66
<b>Média total</b>		<b>6,22</b>
4 – SO Sinérgica	Ecoeficiência	0,00
	Inserção socioeconomica	0,00
	Justiça socioambiental	6,66
<b>Média total</b>		<b>2,22</b>
5 – SO Holística	Ecoeficiência	0,00
	Inserção socioeconomica	0,00
	Justiça socioambiental	0,00
<b>Média total</b>		<b>0,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com isso, conforme previsto no percurso metodológico, a avaliação para posicionamento na matriz de sustentabilidade organizacional, ocorreu apenas para o nível 1 (SO *Compliance*), pois, os recursos evidenciados foram insuficientes para atingir a superação no nível. Deste modo, os recursos e as entregas esperadas para o nível foram avaliadas e dispostas no gráfico 1 a seguir.

**Gráfico 1** - Matriz de posicionamento para o nível 1 (SO *Compliance*) no Hospital Alfa



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Munck (2013, p. 86)

Ao se visualizar a matriz de posicionamento no nível 1 – SO *Compliance*, disposta no gráfico 1, pôde-se observar que a pontuação obtida nos requisitos de acesso foi de 10,00, em um total de 30,00 possíveis para o nível, ou seja, 33,33%. Já a pontuação obtida nas entregas esperadas foi de 17,96, em um total de

30,00 possíveis para o nível, ou seja, 59,87%. Tal posicionamento indicou a necessidade de execução de ações para desenvolvimento de recursos essenciais, conforme proposta da matriz, apontando ainda em ambos os eixos, uma SO ainda em desenvolvimento, já que em ambos não se alcançou a pontuação média de “20” que indica “A” (Atende).

A partir disso, a análise do modo pelo qual as pontuações foram obtidas, a partir dos recursos organizacionais e das entregas, permitiu encontrar nas evidências e avaliações destas, o que na sequência será relatado.

### 5.1.1 Análise de posicionamento no eixo vertical (requisitos de acesso)

A avaliação realizada ao nível 1 de complexidade demonstrada pelas capacidades organizacionais (requisitos de acesso), apontou para o atendimento de duas das capacidades do nível, conforme recorta-se no quadro 8.

**Quadro 29 - Requisitos – Nível de complexidade 1 – SO Compliance**

Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade	Recursos (Evidências)	Atendimento das Evidências	N.A.	E.D.	A.	S.
			0	10	20	30
1. Possui programas, planos, instruções, normas internas ou comissões específicas relacionadas a aspectos de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental a serem legalmente atendidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PCIH 2018 – PORTARIA 2616/1998</li> <li>• NÚCLEO DE SEGURANÇA DO PACIENTE – RDC 36/2013</li> <li>• LTCAT 2019 - NR-15 e NR-16 - Portaria MTb 3214/1978</li> <li>• PPRA 2019 - NR-09 - Portaria MTb 3214/1978</li> <li>• SST – SERVIÇOS DE SAÚDE - NR 32 - PORTARIA 485/2005</li> <li>• PCMSO 2019 - NR 7 - Portaria SSST 24/1994</li> </ul>	Atende a justiça socioambiental			X	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PGRSS 2019 – RDC 306/2004</li> <li>• PROJETO ARQUITETÔNICO - RDC 50/2002</li> </ul>	Atende à ecoeficiência				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASSISTÊNCIA CRECHE – CCT</li> <li>• INCLUSÃO DE JOVEM APRENDIZ – LEI 10097/2000, DECRETO 5598/2005</li> <li>• INCLUSÃO DE PCD (PESSOAS COM DEFICIÊNCIA) - LEI 8213/1991</li> </ul>	Atende à Inserção socioeconômica				
3. Possui orientações em forma de processos e/ou produtos certificados, regulamento, instrução de serviço, norma interna ou documentações do gênero, que forneçam critérios de decisão aos agentes competentes e para o alcance de um objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROGRAMA SEGURANÇA EM ALTA</li> <li>• MAPAS DE PROCESSOS</li> <li>• SISTEMA MV</li> </ul>	N/A		X		

básico em questões socioambientais.						
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os recursos evidenciados para o requisito de acesso 1, apontam para documentos que atendem a uma gestão formal, legal e programada, tendo sido manifestados recursos suficientemente sustentadores para as competências de suporte no nível, o que permitiu a avaliação como “atende” para o requisito.

Já o requisito de acesso 3, evidencia-se por recursos cujas diretrizes se valem de certificação, de procedimentos e de orientações. Como a instituição está em vias de candidatura à certificação de processos típicos de seu segmento, iniciou programa que promove a qualidade assistencial hospitalar, além de contar com processos desenhados e sistema de gestão. Tais capacidades organizacionais tocam diretamente a “justiça socioambiental”, já que contribuem com a redução de riscos do processo.

O único requisito do nível não evidenciado através de nenhum dos recursos comprobatórios levantados foi o requisito 2, que identifica a constituição de programas, ações ou institutos responsáveis pela manutenção ou ajuda a determinado grupo social com sentido filantrópico. Tal requisito é importante direcionador interno para o nível 1, trazendo em sua base “um senso de dever moral”, de comportamento correto, fortemente sinalizadores do nível “SO *Compliance*”.

A ausência de tal entrega, contribuiu para a impossibilitar a organização de atender ou mesmo superar os requisitos do nível e, assim, estar capacitada para a consideração das avaliações de entrega no próximo nível.

### 5.1.2 Análise do posicionamento no eixo horizontal (entregas esperadas)

A avaliação realizada ao nível 1 de complexidade demonstrada pelas entregas esperadas nas competências de suporte, apontou para a evidência das entregas realizadas pelo Hospital Alfa. O quadro 9 traz um recorte daquelas cujas evidências referentes à ecoeficiência não atenderam.

**Quadro 30 - Evidências das entregas da ecoeficiência do Hospital Alfa**

Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	2. Busca o correto atendimento das necessidades humanas, através de seus produtos e serviços e de ações filantrópicas.	Manifestou-se o atendimento à alimentação para os pacientes, pessoal e acompanhantes, com preponderância de alimentos de época, assados e grelhados, além de vegetais e hortaliças. Entretanto, não se manifestou o cadastro junto ao PAT.		X		
	3. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos baseando-se por procedimentos formais.	Foram referenciados como iniciativas de compra de produtos com menor impacto ambiental, a retomada do comitê de padronização de produtos e o caso específico de análise e substituição do antibiótico fungicida, identificado pelo setor de SCIH.		X		

Fonte: Elaborado pelo autor

Em acordo com a avaliação da competência “ecoeficiência”, apenas duas evidências não foram capazes de superar as entregas solicitadas: uma delas não evidenciou a vinculação da instituição ao PAT (programa de alimentação do trabalhador), comprometendo a avaliação da entrega 2: “Busca o correto atendimento das necessidades humanas, através de seus produtos e serviços e de ações filantrópicas”.

Já a outra evidência destacou uma retomada do comitê de padronização de produtos no que se refere às iniciativas de compra de produtos com menor impacto ambiental. Assim, considerou-se tal evidência como estando “Em desenvolvimento”, não atingindo a superação na avaliação da entrega 3: “Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos baseando-se por procedimentos formais”.

O quadro 10 destaca as evidências de entregas referentes à “inserção socioeconômica”.

**Quadro 31 - Evidências das entregas da inserção socioeconômica do Hospital Alfa**

Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	1. Promove mais justiça e igualdade através do cumprimento estrito das regulamentações.	Manifestou dificuldades no atendimento à legislação trabalhista em relação aos períodos de intervalo e hora extra devido à característica das operações. Além disso, referenciou convenção coletiva não aprovada e a inexistência de um técnico de segurança com atuação efetiva.	X			
	2. Busca ajudar os funcionários por meio de ações e/ ou benefícios sociais para além do pactuado.	Não houve manifestação de existência de critérios de promoções.	X			

	3. Decide com base na eliminação gradativa dos déficits sociais baseando-se por indicadores sociais formais.	Não foram encontradas evidências.	X			
--	--	-----------------------------------	---	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme observa-se no quadro, nesta competência nenhuma evidência manifestou o atendimento das entregas. Em uma das evidências, são expressas dificuldades no cumprimento do período de intervalo e das horas extras dos empregados devido à característica das operações, além de convenção coletiva não aprovada e inexistência de técnico de segurança com atuação efetiva. Nas demais, inexistiu sequer manifestação de quaisquer agires que pudessem evidenciar, o que impossibilitou a atribuição de pontuação para as entregas no nível para a competência.

O quadro 11 destaca as evidências que não atenderam as entregas referentes à “justiça socioambiental”.

**Quadro 32 - Evidências das entregas da justiça socioambiental do Hospital Alfa**

Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	1. Busca equalizar a distribuição das externalidades positivas e negativas atendendo às leis e regulamentos previstos.	A representação e participação dos empregados em comitês formais de segurança e saúde foi manifestada como ocorrendo em todos os níveis hierárquicos, de modo mensal, embora se tenha referido pouca efetividade e compreensão geral.		X		
	2. Guia-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais por meio de ações inclusivas e/ ou filantrópicas.	Não foram encontradas evidências.	X			
	3. Toma as decisões, considerando o impacto nos grupos mais vulneráveis e buscando a compensação dos constrangimentos a eles impostos, por meio de instrumentos formais e guiado por um objetivo básico.	As medidas tomadas em resposta a casos de corrupção ou consideradas antiéticas, foram manifestadas como sendo de caráter reativo, sendo realizadas através do procedimento de notificação de evento adverso, por meio do protocolo de Londres, do comitê de ética médica ou através de ficha funcional.  Não foi manifestada a concessão a trabalhadores terceirizados das mesmas condições de trabalho, saúde e benefícios concedidos aos empregados contratados. Foi referido apenas aos temporários.		X		

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro traz a ausência de evidências para uma das entregas e outras evidências que, ou estão em desenvolvimento ou não atendem às demais entregas.

A evidência de representação e participação dos empregados em comitês formais de segurança e saúde, ocorreu com destaque para a pouca efetividade e compreensão geral do comitê de segurança em questão, previsto pela norma regulamentadora NR-5, originada pela Portaria MTb n.º 3214/78, inserindo-a ainda em um estágio em vias de consolidação e, portanto, ainda em desenvolvimento dentro da entrega 1: “Busca equalizar a distribuição das externalidades positivas e negativas atendendo às leis e regulamentos previstos”.

Já a entrega 2: “guia-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais por meio de ações inclusivas e/ ou filantrópicas” não encontrou evidências comprobatórias de seu exercício, restando a avaliação “não atende” para toda a entrega.

E quanto à entrega 3: “toma as decisões, considerando o impacto nos grupos mais vulneráveis e buscando a compensação dos constrangimentos a eles impostos, por meio de instrumentos formais e guiado por um objetivo básico”, esta trouxe duas evidências ainda em vias de consolidação. A primeira, relacionada à casos de corrupção referenciou atos administrativos reativos deixando, porém, de evidenciar orientações, códigos de conduta ou instruções proativas que se referissem à lei anticorrupção nº 12.846/2013, por exemplo. A segunda, relacionada ao tratamento concedido aos trabalhadores terceirizados, deixou de evidenciar condições de trabalho, saúde e benefícios equânimes àquelas concedidas aos empregados contratados. Ambas evidências, ainda não plenamente desenvolvidas, afetaram o alcance da entrega.

## 5.2 PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

A proposta do MRS.org é que o desenvolvimento da SO se dê passo a passo ao longo dos níveis de complexidade e das entregas e conforme a ambição da organização. A matriz de posicionamento possibilitou o diagnóstico de qual dos

níveis merece agora a atenção da organização em seus requisitos e entregas, a fim de que, se deseja alcançar o próximo nível, o faça através da atenção a tais lacunas.

As ações de reflexão para o desenvolvimento organizacional de competências aqui propostas para o caso em estudo do Hospital Alfa, devem representar, portanto, a capacidade para assumir entregas em níveis crescentes de complexidade na SO, tal qual se pode ver igualmente na proposta ao desenvolvimento dos profissionais feita por Dutra (2017).

Seguido pelo raciocínio de Munck (2013), esse “trabalho de preenchimento de lacunas” traz grande espaço para a articulação das competências organizacionais, seja constituindo-as ou identificando-as e, a partir da presente avaliação é guiado para a execução de ações para o “desenvolvimento dos recursos essenciais” como prescreve o posicionamento alcançado na matriz. A partir disto, refletem-se as melhores estratégias a serem propostas, às quais se seguirão aprendizados conforme erros, acertos, carências e sobras seja em relação a recursos ou às próprias competências. Esse processo desencadeia um processo de mudança mediada na direção de adquirir, aprimorar ou corrigir tais recursos e/ ou competências.

No plano de ação, o grande desafio da organização será não se deixar conduzir por uma certa prescritividade na sinalização do caminho que pode conduzir ao avanço no nível de complexidade da SO pela organização. O caminho deve se dar conforme sua ambição, suas motivações internas, assim como em acordo com seus critérios de tomada de decisão – variáveis diferenciadoras dos diferentes níveis de competência coletiva – que no dizer de Boterf (2003) deve ser, primeiramente, uma preocupação dos gerentes. Será de grande ajuda ao gestor, nesse sentido, considerar a organização como um sistema de geração, comunicação e aplicação do conhecimento. Um alinhamento de ações que proporciona maior responsividade da organização para modificação das condições existentes em seu meio. Ele é que pode influenciar o sistema de atividades, a mobilização dos recursos atuais por modos diferentes ou a junção de novos recursos para outras tantas combinações de entregas que proporcionem os avanços desejados (SPENDER, 2012).

Outro importante cuidado é depreendido de Mills *et al* (2002), que aponta para o fato de que a construção de recursos e competências significativas se dão no longo prazo. O foco em medidas de *performance* (resultado) tende a levar à

concentração no curto prazo, proporcionando outro desafio à gestão, já que essa visão pode comprometer o processo de desenvolvimento de recursos de longo prazo. Assim, as avaliações aqui realizadas, devem ser avaliadas à luz dos aspectos da estratégia de longo prazo como um equilíbrio contra a visão de curto prazo. A organização deve estar atenta ao fato de que a melhoria dos resultados, está atrelada à melhoria dos recursos a eles associados e/ ou à maneira como são coordenados.

Diante do exposto, identificadas as lacunas dos recursos e competências a partir da análise da matriz de posicionamento, passa-se a apresentá-las com o fim de propor pontos de atenção que auxiliem a organização em estudo a buscar a realização de sua ambição no que tange à sustentabilidade.

De modo a auxiliar na compreensão das medidas dos recursos e das competências diagnosticadas foi utilizado o *framework* de medição de competências / recursos de Mills *et al* (2003). Tal como nele, no MRS.org, busca-se a compreensão do modo pelo qual o desempenho da competência é alcançado, de modo particular em sua relação com o desenvolvimento do recurso. Por outro lado, a medida dos recursos e das entregas das competências do MRS.org, difere da medida proposta por Mills *et al* (2002), ainda que como nela, o comentário seja útil de modo a descrever explicitamente a conexão entre a medida avaliada e o recurso. Além disso, as suposições feitas para se chegar às medidas apropriadas, também foram baseadas em documentações que suportam o raciocínio por trás do uso da medida específica usada para avaliar o desenvolvimento do recurso.

Nos quadros 12 e 13 podem ser visualizadas as lacunas das capacidades e entregas das competências de suporte diagnosticadas na organização.

**Quadro 33** - Lacunas de capacidades identificadas no Hospital Alfa

Nível	Requisitos não atendidos (Recursos)	Avaliação dos recursos	Comentário
<b>SO Compliance</b>	São constituídos programas, ações ou institutos responsáveis pela manutenção ou ajuda a determinado grupo social com sentido filantrópico.	Não apresenta recursos que possam ser minimamente entendidos dentro do escopo exigido.	- A organização não possui atualmente ações de filantropia. Tal ação pode ser desenvolvida através de atuação em questões específicas que digam respeito àqueles mais impactados pelas externalidades causadas pelo hospital ou de modo integrado aos seus processos e estratégias.

	Possui orientações em forma de processos e/ou produtos certificados, regulamento, instrução de serviço, norma interna ou documentações do gênero, que forneçam critérios de decisão aos agentes competentes e para o alcance de um objetivo básico em questões socioambientais.	Apresenta recursos em projeto, de modo parcial ou não conectados, podendo ser observados em algumas situações, porém, não em outras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização está em fase de implantação de um programa de promoção à qualidade assistencial hospitalar em parceria com uma cooperativa de saúde, que trará o desenvolvimento na escala de maturidade de certificação de processos;</li> <li>- Os mapas de processos estão desenhados, mas seus conceitos pouco aparecerem na fala dos gestores;</li> <li>- O sistema MV foi apontado como uma ferramenta de gestão integrada, que padroniza os itens de atividade como um todo.</li> </ul>
--	---	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Mills *et al* (2002).

**Quadro 34 - Lacunas de competências de suporte identificadas no Hospital Alfa**

Nível	Competências de suporte	Entregas não atendidas	Avaliação das competências	Comentário
<b>SO compliance</b>	<b>Ecoeficiência</b>	2. Busca o correto atendimento das necessidades humanas, através de seus produtos e serviços e de ações filantrópicas.	Demonstra agires em projeto, de modo parcial ou não conectados, podendo ser observados em algumas situações, porém, não em outras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Embora se tenha evidenciado o atendimento à alimentação para os pacientes, pessoal e acompanhantes, a não manifestação do cadastro junto ao PAT (de adesão voluntária) indica riscos à relação particularmente junto ao empregados, visto que abrem espaço à consideração do benefício como sendo de natureza salarial. O ato cadastral e desconto em folha já proporcionaria o atendimento à regulamentação.</li> <li>- A ausência de ações filantrópicas também comprometem a possibilidade de maior desempenho na entrega. A ação deve ser implementada como capacidade organizacional para preenchimento dos requisitos do nível. Mas além disso, é mister que esteja integrada ao agir organizacional, ocorrendo a partir de agentes coordenativos e colaborativos.</li> </ul>
		3. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos baseando-se por procedimentos formais.	Demonstra agires em projeto, de modo parcial ou não conectados, podendo ser observados em algumas situações, porém, não em outras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A existência de procedimentos formais a guiar as decisões de consumo de recursos, é forte indicadora do cumprimento da ecoeficiência, podendo ser institucionalizados no comitê de padronização de produtos para atendimento da mesma.</li> <li>- Também é importante sinalizador que ações como o caso de análise e substituição do antibiótico fungicida, identificado pelo setor de SCIH. Regras institucionalizadas também contribuiriam para a evolução no desempenho da entrega.</li> </ul>
		1. Promove mais justiça e igualdade através do cumprimento estrito das regulamentações.	Demonstra agires em projeto, de modo parcial ou não conectados, podendo ser observados em algumas situações, porém, não em outras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foram manifestadas dificuldades no atendimento de algumas normas legais como intervalo e horas extras dentro dos limites normativos.</li> <li>- Evidenciou-se dificuldades na efetividade de atuação do técnico de segurança do trabalho na consecução de suas atividades.</li> </ul>
	<b>Inserção socioeconômica</b>		2. Busca ajudar os funcionários por meio de ações e/ ou benefícios sociais para além do pactuado.	Não demonstra agires ou decisões que possam ser minimamente entendidos dentro do escopo exigido.

				equilíbrio social e maior estabilidade socioeconômica em diferentes níveis.
		3. Decide com base na eliminação gradativa dos déficits sociais baseando-se por indicadores sociais formais.	Não demonstra agires ou decisões que possam ser minimamente entendidos dentro do escopo exigido.	- Essa entrega não evidenciada proporciona oportunidade de percepção pela organização daqueles déficits que mais estejam ligados ao seu negócio. Nesse sentido, para o desenvolvimento de agires pertinentes, são de grande utilidade os indicadores proporcionados pelos ODS (Objetivos do desenvolvimento sustentável) da ONU, com destaque alguns como IDH (índice de desenvolvimento humano), percentual de internações hospitalares segundo as causas relacionadas ao uso de álcool e drogas, índice de GINI de desigualdade, dentre outros.
Justiça sociambiental	1. Busca equalizar a distribuição das externalidades positivas e negativas atendendo às leis e regulamentos previstos.	Demonstra agires em projeto, de modo parcial ou não conectados, podendo ser observados em algumas situações, porém, não em outras.	- Os comitês de segurança e saúde, como a CIPA, a Comissão de Gerenciamento de Resíduo de Serviço de Saúde e a comissão do NSP devem ter sua efetividade e compreensão intensificada para ter-se um atendimento pleno da entrega. Tal agir, se institucionalizado com a devida constância, tem a capacidade de distribuir mais equitativamente as externalidades.	
	2. Guia-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais por meio de ações inclusivas e/ ou filantrópicas.	Não demonstra agires ou decisões que possam ser minimamente entendidos dentro do escopo exigido.	- A não evidência desta entrega dá à organização a oportunidade de identificar aqueles itens que por motivos diversos constituem em impactos à sociedade e/ ou entorno comunitário.	
	3. Toma as decisões, considerando o impacto nos grupos mais vulneráveis e buscando a compensação dos constrangimentos a eles impostos, por meio de instrumentos formais e guiado por um objetivo básico.	Demonstra agires em projeto, de modo parcial ou não conectados, podendo ser observados em algumas situações, porém, não em outras.	- Embora pontuais, as ações de prevenção à corrupção não atendem plenamente a entrega, exatamente por não estar claro qual o procedimento formal a se adotar em tais casos. Integrar os diversos procedimentos em um único pode contribuir à maior clareza quanto à entrega, e conseqüente compensação dos constrangimentos.	
		Não demonstra agires ou decisões que possam ser minimamente entendidos dentro do escopo exigido.	- A não manifestação da garantia a trabalhadores terceirizados das mesmas condições de trabalho, saúde e benefícios dos empregados contratados na medida do possível, permite uma revisão pela organização daqueles pontos que podem ser identificados como sendo de maior impacto socioeconômico a estes trabalhadores de modo a atendê-los.	

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Mills *et al* (2002).

Os resultados das avaliações identificaram, portanto, os recursos e competências ou as lacunas destes, o que para mudança ou reforço, exigirá da organização novas articulações dos recursos atuais ou o desenvolvimento de novos recursos que proporcionem as entregas das competências. É esse o percurso que, como ressalta Munck (2013), leva ao ciclo de aprendizagem para a formação mediada de competências para a sustentabilidade, conforme ilustrado na figura 7.

Assim, mudanças exigem aprendizagem, mesmo que elas assumam formas mais simples, como por imitação das atitudes ou posturas de liderança da organização. Seja como for, como ressaltou-se ao longo de todo o estudo, tem-se que o aprendizado e o conseqüente desenvolvimento, constituem um processo que passa necessariamente pela experiência, e mais do que por ela apenas, por uma experiência refletida, que se inicia a partir do levantamento e análise dos agires atuais, passa pela revisão de suas ambições e se reinicia através do aprendizado de novas mobilizações de recursos, que constituirão novos agires.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das intenções empregadas nesta pesquisa foi a de percorrer caminhos constituídos por desafios epistemológicos e acadêmico-corporativos a partir de um modelo de gestão, de modo a lidar com incertezas e mobilizar alternativas para a redução da complexidade que permeia a realidade organizacional, de modo especial, no âmbito da sustentabilidade em uma instituição hospitalar privada.

Para além de modelos unicamente referenciadores, já extensivamente apresentados, conforme destacou-se ao longo do estudo, aqui buscou-se a estruturação de um modelo operacionalizador, que oriente o “como” a partir de onde se está, para onde se quer chegar na SO. Uma operacionalização que, entretanto, não se constituiu como eminentemente funcionalista no sentido racional objetivo, mas mobilizadora de aprendizado por entre as visões econômicas, sociais e ambientais do nível estratégico para o operacional da organização, no sentido racional limitado.

Para essa realização foi importante fundamento a relação sustentabilidade e competências, sob as bases da teoria do agir organizacional de Bruno Maggi. Composto o modelo representativo da SO (MRS.org), que a vê como uma competência organizacional, a teoria do agir organizacional proporcionou a viabilização da inter-relação das competências-chave com as competências de suporte, permitindo ainda que o olhar através dos agires traga a conjunção organização e agentes em processos de ações e decisões ocorrendo de modo intencional e estruturante. A SO buscada em meio a essa abordagem é prescrita de modo prévio, mas também produzida e reelaborada no desenvolvimento do processo.

O agir organizacional como ordenador das ações do processo na direção de um objetivo, compreendido pelos indivíduos que realizarão e participarão dele de modo causal, foi mobilizado para a ideia que em Mills et al (2002) é entendida como sendo um agir organizacional efetivo, um saber fazer bem. A ordem dessa efetividade constituída em parâmetros plausíveis, foi delimitadora do problema a que se buscou responder. Resposta construída através da lógica das competências, como coordenação de recursos de um modo específico frente a demandas emergentes para o atingimento ou superação de um objetivo (MILLS *et al.*, 2002; MUNCK, 2013).

Essas demandas, que assumem diferentes níveis de complexidade, pedem igualmente a compreensão da competência da SO como uma capacidade que

vai se desenvolvendo por entre níveis de complexidade, que no modelo utilizado foram tomados de Van Marrewijk e Werre (2003), permitindo entender as entregas da sustentabilidade em uma organização específica, como capazes de agregar maior valor a cada nível.

A gestão da SO foi visualizada pela lente dos agires da organização a partir de seus níveis de ambição, de seus direcionadores internos (suas motivações) e de seus critérios de tomada de decisão, possibilitando assim o conhecimento, desenvolvimento e combinação dos diversos recursos e sua conseqüente mobilização na direção de entregas efetivas em cada um dos níveis desejados. Esse caminho aprofundou nos níveis do *spectrum* da sustentabilidade apontados por Landrum (2018), e foi além, ao propor essas entregas efetivas pelo Hospital Alfa, objeto do estudo.

Foi desta forma que ocorreu a ampliação do debate proposto sobre as práticas da gestão da SO e isto através da lógica das competências e por entre níveis de complexidade. Foi assim que se atendeu, através de um recorte organizacional, à demanda de alinhamento entre as competências organizacionais, seu entendimento compartilhado e as ações voltadas à SO por meio de procedimentos metodológicos para a realização da mensuração da sustentabilidade e suas competências, que Dias (2013) atestou estarem ausentes na literatura acadêmica.

Por isso a adoção de um modelo base, que fosse capaz de integrar os conceitos de competências, entregas e níveis de sustentabilidade. Um modo de proporcionar coerência na busca das metas organizacionais no campo da sustentabilidade, conectando a proposta de entregas das respectivas ações, e as práticas e os níveis de entrega efetivamente atingidos nas organizações, fortalecendo ainda a conscientização da importância da sustentabilidade no contexto destas e constituindo-se como um guia.

Para assegurar que esse caminho fosse trilhado, sem prejuízo de suas bases epistemológicas, o percurso metodológico teve de ordenar-se por veredas compreensivas que, entendeu-se, somente um estudo qualitativo poderia proporcionar. Assim é que se assumiu o estudo de caso como ferramenta mais pertinente, ou seja, que permitiria maior aprofundamento frente ao fenômeno organizacional estudado. Nesse sentido, o protocolo de estudo de caso proposto por Yin (2015) foi utilizado como importante direcionador.

Através do protocolo de estudo de caso, foi possível ordenar a coleta de dados no Hospital Alfa, cujo desafio residia em definir níveis plausíveis tanto de requisitos de acesso quanto de entregas em cada grau. Foi através do protocolo que se entendeu que as questões de estudo de caso deveriam ser vistas como diretoras (ao pesquisador) para sua avaliação dos recursos organizacionais através das documentações e para a definição das questões literais a serem feitas nas entrevistas. O que se deu em acordo com as relações ilustradas nas figuras 16 e 17 que, respectivamente, trouxeram a “relação entre problema de pesquisa, objetivo específico, categorias de análise e instrumentos de coleta de dados de entrevistas” e a “relação entre problema de pesquisa, objetivo específico, categorias de análise e instrumento de coleta de dados de documentos”.

A partir disso, deu-se a ordenação dos parâmetros de efetividade a serem avaliados na realidade organizacional por meio de seus agires em cada nível. O que foi possível graças ao entendimento dos níveis de ambição, dos direcionadores internos (suas motivações) e dos critérios de tomada de decisão propostos por Van Marrewijk e Werre (2003), como variáveis diferenciadoras para avaliação ao longo dos níveis. Foram essas variáveis, assim como os níveis de avaliação apresentados nas tabelas 10 e 11 que garantiram consistência e plausibilidade às definições dos requisitos de acesso e das entregas esperadas. Isso, somado à matriz de posicionamento, tomada de Munck (2013) e avaliada ao nível atual alcançado, permitiu uma coerente avaliação da efetividade da SO na organização estudada.

Todo o processo, pode ser visto de modo integrado, através do “processo representativo do relatório de estudo de caso do MRS.org aplicado no Hospital Alfa”, que se visualiza na figura 20. Nele, a análise do posicionamento que permitirá um ajustado plano de ação de desenvolvimento a ser estruturado pela organização, é somente a etapa final de um conjunto de relações constituídas por cada etapa do instrumento avaliativo.

Para desvelar os agires organizacionais voltados à sustentabilidade em organizações hospitalares em geral e na organização caso, através das questões de estudo de caso e a partir das competências de suporte definidas por Munck (2013), o estudo teve a contribuição teórica das pesquisas desenvolvidas por Bansi (2013), Dias (2013), Moçato-de-Oliveira (2014) e Munck, Galleli e Borim-de-Souza (2013). Além disso, contribuições empíricas como a do Hospitais Verdes (2012) e Relatórios de sustentabilidade dos hospitais Albert Einstein (2018) e Sírío Libanês (2018), foram

base para permitir que tal objetivo fosse alcançado. No Hospital Alfa, foi possível identificar agires que apontaram para um nível de *SO Compliance* em desenvolvimento na organização. Nível comprovado particularmente pela característica de atendimento às regulamentações dos agires organizacionais, tanto quanto por um certo direcionamento na busca de requisitos que ordenem seus processos. Isso, ainda que tenha sido diagnosticada a falta de agires relacionados à filantropia, que compõe junto aos demais, agires típicos de organizações que se encontram nesse nível, como se depreende de Van Marrewijk e Werre (2003).

À luz do MRS.org e seus desdobramentos metodológicos apontados ao longo da pesquisa, foi possível analisar os limites dos agires organizacionais. As lacunas diagnosticadas foram avaliadas a partir da base de Mills *et al* (2002), e apresentadas nos quadros 12 e 13, como sendo, respectivamente, as “lacunas de capacidades identificadas no Hospital Alfa” e as “lacunas de competências de suporte identificadas no Hospital Alfa”. O que permitiu uma estruturada análise e recomendações pertinentes para o desenvolvimento e mobilização de recursos para a entrega de agires que visem atender às lacunas em evidência para satisfação do nível *SO Compliance*.

Como contribuição prática, ressalta-se, portanto, o caminho feito do “acadêmico ao corporativo” proposto e realizado através do modelo de gestão da *SO* apresentado, de modo a refletir e propor um mecanismo que ajude as organizações a lidar com as incertezas, reduzindo riscos de atuação e a complexidade contextual e interna. O que se fez por meio do instrumento de avaliação de competências a partir de Dutra (2017) e sob as bases do MRS.org de Munck (2013).

Ademais, desvelaram-se as possibilidades de implementação de estratégias de sustentabilidade corporativa, através de um panorama da atual situação de uma organização empresarial, e por meio do esclarecimento das ações a serem desempenhadas para o desenvolvimento das competências necessárias ao acontecimento da sustentabilidade nesta.

Contribuiu-se, desta forma, com direcionamentos que podem permitir às organizações empresariais – assim como se deu com a organização-caso – o planejamento e o desenvolvimento de ações que visem o alcance da sustentabilidade, através de uma ferramenta que consiga traduzir os agires e categorizar sua área de influência dentro da *SO* e seu nível de complexidade.

Como contribuições teóricas, destaca-se a apresentação e desdobramento de uma plataforma de aprendizado que operacionaliza a difusão das visões econômica, social e ambiental por entre os níveis estratégico e operacional, agregando conhecimentos que permeiam as três visões do topo para a base, mas também da base para o topo organizacional. Uma arquitetura que, incluindo a interação intra-sistêmica com as demandas do entorno (mercado, comunidades, regiões), ultrapassa a visão das teorias tradicionais destacadas por Williams *et al* (2017).

Essa interação das três dimensões da sustentabilidade como alicerce da SO, de modo coexistente, cíclico e dinâmico, possibilitou por meio de seus inter-relacionamentos, diagnósticos plausíveis e o desenvolvimento de mecanismos que apontam a constituição dos agires organizacionais da sustentabilidade. Em conjunto com os níveis da complexidade da sustentabilidade propostos por Van Marrewijk e Werre (2003), aproxima-se por essa interação, dos desafios, ações e reações específicas das organizações frente a estes, criando ou desenvolvendo respostas adequadas por entre níveis de complexidade em uma “ampla variedade de estratégias de sobrevivência”.

Landrum (2018), avança ao apresentar estudos que ressaltaram categorias gerais para a localização das organizações em cada nível dentro de um spectrum da sustentabilidade, mas não apresenta a operacionalização e conexão de agires para a realização de entregas em cada nível. O que não foi suficiente para suplantar a ausência de literatura com procedimentos metodológicos para a realização da mensuração da sustentabilidade e suas competências destacada por Dias (2013). Algo que o presente estudo fez.

Assim, o estudo contribui ainda com a proposição de possibilidades de aprimoramentos na gestão dos agires organizacionais em prol da sustentabilidade nas organizações, e abre importante vertente para pesquisas que desejem utilizar a lógica das competências para avaliação e desenvolvimento da gestão de SO estudada através do MRS.org e de seus desdobramentos metodológicos ao longo da dissertação. Um modelo de gestão dirigido ao alinhamento coerente de agires na busca das entregas organizacionais no campo da sustentabilidade.

Será particularmente pertinente a avaliação pela ferramenta em organizações de outros setores e utilizando-se de parâmetros que ajudem a constituir agires plausíveis a esses setores. E igualmente importante, avançar no diagnóstico

de diferentes recursos dentre aqueles apresentados por Mills *et al* (2002) e referidos no quadro 6: recursos tangíveis, recursos de conhecimento, habilidades e experiência, recursos de sistema e procedimentais, recursos culturais e de valores, recursos de rede e recursos importantes para a mudança. Para isso, pode ser necessário o aprimoramento da ferramenta de diagnóstico, para o atendimento das características específicas de cada um desses recursos.

Há espaços ainda, para ampliação do diagnóstico de agires, propondo diferentes técnicas de coleta que busquem plausibilidade nestes, contribuindo na reflexão e no desvelamento de sua efetividade para a constituição do agir organizacional.

Por fim, estudos futuros podem ainda propor técnicas de desenvolvimento de competências organizacionais que auxiliem as organizações para, a partir da avaliação de competências realizada, fazerem o percurso da aprendizagem por entre os níveis, aplicando os conceitos do “ciclo de aprendizagem para a formação mediada de competências para a sustentabilidade”. Poder-se-ia dizer, que tais estudos constituiriam uma natural abordagem de pesquisa frente ao passo dado pelo estudo que aqui desenvolveu-se, e um caminhar na direção da proposição de estratégias de desenvolvimento das competências por meio de metodologias que se apresentem adequadas às características processuais do agir organizacional.

## REFERÊNCIAS

AGGERHOLM, H.; TRAPP, N. Three tiers of CSR: An instructive means of understanding and guiding contemporary company approaches to CSR? **Business Ethics: A European Review**, v. 23, p. 235-247, 2014.

AINSBURY, R.; GRAYSON, D. Business critical: Understanding a company's current and desired stages of corporate responsibility maturity. **Doughty Centre Publications**, 2014. Disponível em: <<https://www.cranfield.ac.uk/som/research-centres/doughty-centre-for-corporate-responsibility/publications/occasional-papers>>. Acesso em 16 de setembro de 2020.

ALBERT EINSTEIN. **Relatórios de Sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.einstein.br/sobre-einstein/relatorio-sustentabilidade>. Acesso em: 10 de Fev, 2020.

AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. Indicators of sustainable development for industry: A general framework. **Process Safety and Environmental Protection**, v. 78, n. 4, p. 243–261, 2000.

BAGIO, J. C.; SOUZA, M. T. S.; FREITAS, F. L. S.; CAMPANÁRIO, P. M. O plano de gerenciamento de resíduos de serviço de saúde. **RMS – Revista Metropolitana de Sustentabilidade**. Volume 3, número 2, 2013.

BANSI, A. C. **Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional**. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Estadual de Londrina, 2013.

BANSI, A. C.; MACINI, N.; CALDANA, A. C. F. Sustentabilidade Organizacional: proposição de um framework para a gestão da sustentabilidade social a partir da lógica das competências. **Organizações e Sustentabilidade**, v. 4, n. 2, p. 30–64, 2016.

BAUMGARTNER, R. J. Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 5, p. 258–271, 2014.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências : ferramentas, exercícios e aplicações em gestões de pessoas** / Hugo Pena Brandão. - 2. ed. - São Paulo : Atlas, 2017.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Hants: Ashgate, 1979.

CAMPOS, F. J. B.; RAMOS, H. R. Aplicação do Modelo TBL em um Hospital Público. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**. Vol. 3, N. 1. Jan./ Abr. 2014.

CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A.. **Ecoeficiência: competência para a sustentabilidade organizacional: um estudo de caso na indústria de acumuladores de energia**. 159f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2012.

CORAIOLA, D.M.; SANDER, J.A.; MACCALI, N.; BULGACOV, S. Estudo de caso. In: TAKAHASHI, A.R.W (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**, (p. 307–340). São Paulo: Atlas, 2013.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R.; PEREIRA, N. A. Exemplo de aplicação do método de pesquisa-ação para a solução de um problema de sistema de informação em uma empresa produtora de cana-de-açúcar. **Gestão e Produção**, v. 21, n. 4, p. 895-905, 2013.

DELMAS, M.; BLASS, V. D. Measuring Corporate Environmental Performance: the Trade-Offs of Sustainability Ratings. *Business Strategy and the Environment* Bus. Strat. Env, v. 19, n. March 2009, p. 245–260, 2010.

DIAS, B. G. **A análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional**. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Estadual de Londrina, 2013.

DICK, B. Postgraduate programs using action research, **The Learning Organization**, Vol. 9 No. 4, pp. 159-70, 2002.

DICK, B. **A beginner's guide to action research**, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161–176, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy & the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130–141, 2002.

DYLLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. **Organization & Environment**, 29, 156-174, 2016.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research**. Rev. bras. gest. neg., São Paulo , v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015 .

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

EPSTEIN, M. J. **Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts (Business)**. Greenleaf Publishing: UK, 2008.

ETZION, D. Research on organizations and the natural environment, 1992-present: A review. **Journal of Management**, v. 33, n. 4, p. 637–664, 2007.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Estratégia empresarial e formação de competências**. 3° Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANZOLIN, J. S.; MINGHINI, L.; LOURENÇO, M. L. Pesquisa-Ação. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil** (pp. 223-258). São Paulo: Atlas, 2013.

FRENCH, Steven. Action research for practising managers. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 3, p. 187-204, 2009.

GLADWIN, T., KENNELLY, J.; KRAUSE, T. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 878-907, 1995.

GOLINI, R. LONGONI, A. CAGLIANO, R. Developing sustainability in global manufacturing networks: The role of site competence on sustainability performance. **Int. J. Production Economics** 147, 448–459, 2014.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HISAMATSU, B. **Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: analisando implicações teórico-práticas e simulando a aplicação de um modelo**. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2019.

HOSPITAIS SAUDAVEIS. **Agenda Global Hospitais Verdes e Saudáveis - 2012**. Disponível em: [https://www.hospitaissaudaveis.org/biblioteca\\_det.asp?biblioteca\\_id=2](https://www.hospitaissaudaveis.org/biblioteca_det.asp?biblioteca_id=2). Acesso em: 10 de Fev, 2020.

LANDRUM, N. E. Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. **Organization & Environment**, v. 31, ed. 4, p. 287-313, 2018.

LEWIN, K.; LEWIN, G. W. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1970.

LEVENTIS, P. A. M. D. **Competências em gestão da sustentabilidade: estudo de caso em uma indústria brasileira** / Priscylla Abreu de Mello Demetre Leventis. – Niterói, RJ: 2017.

LYRA, M. G., GOMES, R. C., & JACOVINE, L. A. G.. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise [Edição Especial], 2009. **Revista de Administração Contemporânea**, 13, 39-52. Recuperado em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13nspe/a04v13nspe.pdf>. doi: 10.1590/S1415-6552009000500004

MAGGI, B. **Do agir organizacional**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

MCDONOUGH, W., & BRAUNGART, M. Design for the triple bottom line: new tools for sustainable commerce. **Corporate Environmental Strategy**, 9(3), 251-258, 2002.

MELLO, J. A. Sustainability in Health Care Organizations: Successes, Challenges and Opportunities. **Journal of Strategic Innovation and Sustainability**; West Palm Beach Vol. 14, Ed. 2, 123-128, 2019.

MILLS J.; PLATTS K.; BOURNE M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resource architectures. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 977–994, 2003.

MOÇATO-DE-OLIVEIRA. E. W. **Validade da sustentabilidade econômica enquanto uma competência organizacional**. 126 fls. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Estadual de Londrina, 2014.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 3, n. 6, p. 254–288, 2009.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade Organizacional: A Proposição de uma Framework Representativa do Agir Competente para seu Acontecimento. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 4, n. 2, p. 147–158, 2011.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências**. São Paulo: CENGAGE, 2013.

MUNCK, L.; HISAMATSU, B. BORGES, A. T. Sustentabilidade Organizacional: Um modelo para orientar e posicionar as empresas sustentáveis em relação ao seu nível desenvolvimento. **EnAnpad**, 2018.

NASCIMENTO, G.; ARAUJO, C. A. S.; ALVES, L. A.. Corporate sustainability practices in accredited Brazilian hospitals: a degree-of-maturity assessment of the environmental dimension. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo , v. 52, n. 1, p. 26-35, Mar. 2017 .

NOSSO FUTURO COMUM (**Relatório Brundtland**). Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1988.

O'CONNOR, M. The four spheres framework for sustainability. **Ecological Complexity**, 3(1), 285-192, 2006.

O'RIORDAN, T. **The challenge for environmentalism**. In R. Peet & N. Thrift (Eds.), *New models in geography* (pp. 77-102). London, England: Unwin Hyman, 1989.

OTT, K., MURACA, B., BAATZ, C. **Strong sustainability as a frame for sustainability communication**. In J. Godemann & G. Michelsen (Eds.), *Sustainability communication: Interdisciplinary perspectives and theoretical foundations* (pp. 13-25). New York, NY: Springer, 2011.

PASSET, R. **L'économique et le vivant**. Paris : Economica, 1996.

PAULRAJ, A. Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n. 1, p. 19–37, 2011.

PEARCE, D. **Blueprint 3: Measuring sustainable development**. London, England: Earthscan, 1993.

PETERS, G. Admirável senso comum? Agência e estrutura na sociologia fenomenológica. **Ciências Sociais Unisinos**, n. 47, v. 1, p. 85-97, janeiro/abril, 2011.

RENAULT, L. R.; DEL MAESTRO, A.; DIAS, D. V. O paradigma Weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. **RAC**, v. 7, n. 2, p.57-71, Abr./Jun. 2003..

RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacionais**. In: *Gestão estratégica do conhecimento : integrando aprendizagem, conhecimento e competências / Maria Tereza Leme Fleury, Moacir de Miranda Oliveira Jr. (organizadores)*. 1. Ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

SILVEIRA, M. A. (ORG.). *Gestão da Sustentabilidade Organizacional: Inovação, Aprendizagem e Capital Humano; Organização de Marco Antonio Silveira – Campinas, SP: CTI (Centro de Tecnologia da Informação “Renato Archer”)*, 2012.

SIRIO LIBANÊS. Relatórios de Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.hospitalsiriolibanes.org.br/responsabilidade-social/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 10 de Fev, 2020.

SHWOM, R. Strengthening sociological perspectives on organizations and the environment. **Organization and Environment**, v. 22, n. 3, p. 271–292, 2009.

SPENDER, J. C. **Gerenciando sistemas de conhecimento**. In: *Gestão estratégica do conhecimento : integrando aprendizagem, conhecimento e competências* / Maria Tereza Leme Fleury, Moacir de Miranda Oliveira Jr. (organizadores). 1. Ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

STARIK, M.; KANASHIRO, P. Toward a Theory of Sustainability Management: Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. **Organization and Environment**, v. 26, n. 1, p. 7–30, 2013.

SOLOW, R. Intergenerational equity and exhaustible resources. **Review of Economic Studies**, 41, 29-45, 1974.

TOMIOTTO, M. F. **Gestão da Sustentabilidade Organizacional: explorando suas bases teórico-empíricas a partir da Grounded Theory**. 2019. 146f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2019.

VAN MARREWIJK, M. V.; WERRE, M. Multiple levels of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 107-119, 2002.

YIN, K. R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

WBCSD. **Changing Course: A global business perspective on development and the environment**. Disponível em: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Sustainable-Lifestyles/Resources/Changing-Course-A-global-business-perspective-on-development-and-the-environment>. Acesso em 16 de janeiro de 2020.

WEISZ, U., HAAS, W., PELIKAN, J. M., & SCHMIED, H. Sustainable hospitals: a socio-ecological approach. **GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society**, 20(3), 191–198, 2011.

WILLIAMS, A.; PHILIPP, F.; KENNEDY, S.; WHITEMAN, G. Systems Thinking: A Review of Sustainability Management Research. **Journal of Cleaner Production**, v. 148, p. 866-881, 2017.

## APÊNDICE

APÊNDICE A – TRECHOS DAS ENTREVISTAS PARA DIAGNÓSTICO DAS EVIDÊNCIAS DAS COMPETÊNCIAS DE SUPORTE

Competência de suporte	Questão literal	Entrevistado	Trecho	Temas-chave	Evidência
Ecoeficiência	Quais os serviços oferecidos hoje pela instituição? Como você vê a competitividade da instituição frente a outras organizações que oferecem o mesmo tipo de serviço? A instituição busca oferecer serviços a baixo custo? Serviços inovadores? Ou serviços personalizados?	Gerente administrativa	<p>"O hospital agora, ele tá agregando coisas: a hemodinâmica veio, que ela faz aquela procedimento de cateterismo e angioplastia, não só no coração, mas também na parte neurológica. Então a gente tá trazendo outras coisas (...) montando um ambulatório.</p> <p>Eu acho que [somos] inovadores. Nossos clientes médicos nos procuram por isso que eu te falei, a tecnologia, Até essa parte da cidade, tá tudo mudando pra cá, isso é um diferencial, o ambiente arborizado, tudo essas coisas acho que é um determinante diferente pra gente".</p>	SERVIÇOS INOVADORES, TECNOLOGIA, ESTRUTURA, LOCALIZAÇÃO, AMBIENTE ARBORIZADO.	Os serviços foram relatados como sendo inovadores e personalizados tendo sido destacada a organização por sua tecnologia, estrutura e localização.
		Coordenadora de atendimento	"(...) a gente tenta mais ou menos personalizar mesmo com o atendimento, né?"	SERVIÇOS PERSONALIZADOS	
		Gerente geral de enfermagem	"Nós atendemos uma demanda de especialidades bem grande..."	SERVIÇOS PERSONALIZADOS	
		Auditoria de enfermagem	"Na questão como a gente não tem pronto-socorro aqui no hospital, então eu acredito assim é que é um ambiente mais acolhedor, (...) é prezado muito a hotelaria do hospital, então assim, sempre extremamente muito limpo, que é uma coisa assim que as pessoas elogiam bastante, eu posso comparar que as pessoas ela se sentem como ela vem para um hotel, entendeu? Então assim é diferenciado".	SERVIÇOS PERSONALIZADOS	
Ecoeficiência	Qual o maior valor agregado para o cliente/ paciente em sua percepção? De que modo ele é buscado?	Gerente administrativa	"O atendimento e a hotelaria do hospital. (...). Isso foi nosso trabalho mesmo, na parte de estrutura, na parte do serviço, do atendimento, como te disse. Ser cordial, ser sorridente, sabe, ser gentil. Lógico, que eu falo: 'isso é nossa bandeira', nem 100% de nossos colaboradores são gentis de natureza, a gente tem que vir 'forçando' a pessoa. (...) A parte da estrutura ajuda muito, a parte da estrutura física, ela já vende isso. (...) Mas o nosso trabalho interno com os colaboradores também, em relação à higienização, muito focado nisso (...) meu cliente médico, ele vem pro hospital por conta da tecnologia. Ele busca muito pelos equipamentos (...)"	ATENDIMENTO E HOTELARIA, ESTRUTURA, HIGIENIZAÇÃO, TECNOLOGIA.	O maior valor agregado para o cliente é o atendimento e a hotelaria, além da estrutura.
		Coordenadora de atendimento	"Eu acho que estrutura, acredito que com relação ao serviço prestado sim também, né? (...) mais o acolhimento e a hotelaria realmente é o mais agregado (...)"	ATENDIMENTO E HOTELARIA, ESTRUTURA.	
		Auditoria de enfermagem	"(...) a gente tem uma instalação de arquitetura legal com vista pra área externa do hospital, e isso agrega muito ali no atendimento ao paciente".	ATENDIMENTO E HOTELARIA, ESTRUTURA	
	Ao prestar os serviços, quais os recursos mais	Gerente administrativa	"Os medicamentos é o que mais pesa. Em segundo, os recursos humanos. O que extrapola é folha e medicamento".	MEDICAMENTOS, RECURSOS HUMANOS.	Os medicamentos são os recursos mais consumidos nos processos de prestação de serviços, além dos
		Gerente geral de enfermagem	"Eu acho que são as medicações, (...) o tempo do técnico de enfermagem na prestação de serviço, (...) o 'boca-a-boca' hoje em dia diz muita coisa, então a gente precisa que ele saia satisfeito, então pra isso, tempo de enfermagem dedicado ao paciente, é muito grande".	MEDICAMENTOS, RECURSOS HUMANOS.	

Ecoeficiência	consumidos nos processos?	Compras	"(...) material hospitalar e medicamento ...	MEDICAMENTOS, MATERIAL HOSPITALAR.	demais materiais hospitalares, como o álcool 70% e os recursos humanos.
		Auditoria de enfermagem	"(...) Que é farmácia e materiais, medicamentos (...) tem que tá muito alinhada a questão assim, eles estarem realmente anotando o que foi utilizado, não utilizou, realmente fazer a devolução... então hoje quem mais dispense isso daí realmente é a farmácia, centro cirúrgico e enfermagem, né".	MEDICAMENTOS, MATERIAL HOSPITALAR.	
		Enfermeira SCIH	"(...) de produtos, a gente tem o consumo de álcool gel (...) só o álcool, o produto de desinfecção, q seria um consumo nosso, mas que quem consome são as unidades".	ÁLCOOL 70%	
		Farmácia	"A medicação (...)"	MEDICAMENTOS	
		Nutrição	"Matéria prima em geral, não é?! Carne..."	MATERIA PRIMA ALIMENTAR EM GERAL	
Ecoeficiência	Existem objetivos a serem atingidos na prestação de serviços? E nas finanças? Quais são? Eles têm sido atingidos? Como?	Gerente administrativa	"A satisfação do cliente. O cliente interno, médico. (...) [Nas finanças] complicado, finanças a gente tenta trabalhar mesmo com determinados valores ali. (...) trago pra eles a informação e eles trazem o resultado junto comigo, eles 'brigam' por resultado junto comigo".	SATISFAÇÃO DO CLIENTE	A satisfação do clientes, além da redução de intercorrências e o engajamento da equipe.
		Coordenadora de atendimento	(...) quando a gente fala de objetivo é realmente satisfação do cliente com relação ao acolhimento a gente quer realmente em um hospital de referência em hotelaria e acolhimento	SATISFAÇÃO DO CLIENTE	
		Gerente geral de enfermagem	"(...) que a cirurgia ocorra dentro das normalidades, não tenha nenhuma intercorrência e ele saia satisfeito com o atendimento do hospital".	NORMALIDADE SEM INTERCORRÊNCIA, SATISFAÇÃO DO CLIENTE.	
		Auditoria de enfermagem	"(...) é priorizar a excelência do atendimento ao cliente, ao prestador, né assim aos fornecedores (...), acho q é mais o engajamento de toda a equipe".	SATISFAÇÃO DO CLIENTE, ENGAJAMENTO DA EQUIPE.	
Ecoeficiência	Existem planejamentos orientados à redução dos recursos utilizados na prestação de serviços? Quais são? Algum gestor(es) é (são) responsável (is) pela gestão dessa ação?	Gerente administrativa	"(...)Tenho um sistema MV, que é uma ferramenta de gestão, então ela tá ligada no hospital inteiro, então qualquer relatório de qualquer setor eu consigo 'puxar'. Então, assim, eu sei pela atividade (...) hoje ela é minha principal aliada". "todos os itens do hospital são padronizados, a gente fez todo um trabalho pra 'chegar nesse ponto'".	ESPECIFICAMENTE NÃO, SAZONAIS.	Para a redução dos recursos utilizados na prestação de serviços, além dos controles de estoque, com redução do prazo e sua limitação, utiliza-se do sistema automatizado com indicador de dispensação, como ação de troca de recursos por outros mais eficientes.
		Coordenação de atendimento ao cliente	"(...) Seria o papel então quando quando chega as orientações, "olha gente, controle o papel".	PAPEL, NÃO SISTEMÁTICO.	
		Gerente geral de enfermagem	"(...) a gente tem um controle muito grande da parte de recursos, do que foi disponibilizado pro paciente, do que não foi, o que foi utilizado (...)a gente tenta no dia-a-dia fazer é realmente conscientização do funcionário, principalmente do técnico de enfermagem, que é o que mais faz a utilização desse recurso (...) a gente investe nesse adesivo, que é o 'tape' que a gente chama, pra diminuir o custo com algodão, por exemplo..."	CONTROLE, CONSCIENTIZAÇÃO, INVESTIMENTO.	
		Compras	"(...) eu procuro fazer compras com o menor prazo possível, então não deixar o estoque muito alto..."	REDUÇÃO DE PRAZO DE ESTOQUE.	
		Enfermeira SCIH	"(...) pra assepsia das mãos a gente utiliza hoje um produto (clorexidina), eu estava com um planejamento de utilizar outro (álcool de uso cirúrgico com efeito residual melhor), até pra economizar água, economizar lixo, que eu utilizo de papel pra secar a mão, diminuir o consumo de sabão ..."	REDUÇÃO DE PRODUTO, TROCA POR OUTRO MAIS EFICIENTE.	

		Farmácia	"(...) a gente trabalha bem com estoque limitado e aí a gente trabalha em cima da realmente de focar que tudo que sai ele precisa entrar na conta do paciente pra que a gente tenha um retorno financeiro disso (...)ele funciona pelo sistema desde o processo de compras a gente já utiliza planilhas no sistema. Que dá Indicador de consumo da Projeção de dias de estoque e aí a partir disso a gente gera o pedido de compras o processo de dispensação e devolução ele é todo automatizado..."	ESTOQUE LIMITADO, SISTEMA AUTOMATIZADO. INDICADOR DE CONSUMO.	
		Hotelaria	"(...) elas tem um limite pra pegar, q eu sei mais ou menos quanto que gasta cada setor, então cada setor eu disponibilizo aquela quantidade.. às vezes acontece um imprevisto, eu acabo liberando um pouco mais, mas tem dosador pra medir a quantidade de produtos que ela utiliza pra uma terminal, uma concorrente..."	LIMITE DE UTILIZAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS DE HIGIENIZAÇÃO E DESINFECÇÃO.	
		Nutrição e dietética	"(...)Tudo, tudo a gente trabalha com per capita, tá?!.. tanto de carne, como arroz, feijão, tudo é em cima de per capita. E daí pelo número de refeições também para que não haja desperdício, né?"	CONTROLE DE PERCAPITA, CONTROLE DE DESPERDÍCIO.	
Ecoeficiência	A intensidade do consumo de materiais em produtos e serviços é otimizada a partir de padrões pré-estabelecidos? Como? Quais?	Auditoria de enfermagem	"A gente tem os POPs, né... que a gente desenvolve cada operação. E conforme vão mudando, então assim, ele como diria, ele não é engessado, né, então ele fica sempre à disposição na área de trabalho, sempre fica no público, e conforme vão tendo alterações, a gente vai alterando esses POPs..."	PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO	Existem planos de redução de produto, trocando-o por outro mais eficiente, além de controles de utilização por meio de procedimentos operacionais padrão, conscientização, custos e médias de consumo.
		Enfermeira SCIH	"(...) Inclusive nas embalagens também, a gente economiza na quantidade de embalagem q eu gero, porque hoje eu tenho dois produtos e a partir dessa troca eu vou ter um produto só, então eu tenho embalagens diferentes e até nesse sentido a gente consegue economizar..."	REDUÇÃO DE PRODUTO, TROCA POR OUTRO MAIS EFICIENTE, PROGRAMA SEGURANÇA EM ALTA.	
		Farmácia	"(...) a média de consumo e quem mais dita, né? E aí a gente tenta fazer um controle para ver se realmente está sendo efetivo, se o sistema, ele tá tá passando para nós dados efetivos (...) Maior o Custo mais controle a gente mantém do Item mais rigorosos..."	MEDIDA PELA MÉDIA DE CONSUMO, CONTROLE PELO CUSTO.	
		Hotelaria	"(...) a gente vai controlando sim, porque se deixar, elas usam do jeito que elas querem, aí acaba, eu consigo pegar isso, por causa que eu faço elas anotarem..."	CONTROLE DE UTILIZAÇÃO	
Ecoeficiência	A intensidade do consumo de água e energia em produtos e serviços é otimizada a partir de padrões pré-estabelecidos? (4 e 5 dos objetivos dos hospitais verdes e saudáveis)	Gerente administrativa	"O hospital adotou o poço artesiano 100%. Tem que fazer sempre os testes, mas a água é mais pura que a já tratada (...) eu tô colocando máquinas mais robustas: tomografia, hemodinâmica não tinha, então são equipamentos que 'puxam' muita energia e pra isso, a gente tá fazendo um projeto de fotovoltaico pra gente poder também dar uma carga..."	POÇO ARTESIANO, PROJETO ENERGIA FOTOVOLTAICA.	A organização conta com poço artesiano e projeto de energia fotovoltaica, manifestando ainda ter estrutura projetada favorável à utilização de luz natural internamente.
		Gerente geral de enfermagem	"(...) o hospital tem bastante janela, então não tem necessidade, por exemplo, durante o dia o corredor, com janelas dos dois lados, ter uma luz acesa. Então esse tipo é mais conscientização, a gente vai orientando a equipe..."	LUZ NATURAL, CONSCIENTIZAÇÃO NÃO SISTEMÁTICA.	
Ecoeficiência	Há redução da dispersão de	Gerente administrativa	"É aquilo que eu te digo, como o hospital tem esse perfil de sazonalidade ainda, ele tá mudando, eu acho que a gente vai ter que partir pra esse 'racionamento', tipo de uma orientação melhor ali, mas ele se fazia sim, pois, tinha alguns períodos que tinha maior número desse resíduo, mas tinha outros que não..."	SAZONAL	A redução da dispersão de compostos tóxico-contaminantes ocorre com ações de revisão da

	compostos tóxico-contaminantes a partir de padrões pré-estabelecidos? (2 dos objetivos dos hospitais verdes e saudáveis)	Gerente geral de enfermagem	“(...) alguns projetos em andamento da parte de construção e reforma no hospital e em seguida tá o projeto da ampliação, que aí a gente tiraria o ácido peracético e usaria o equipamento de lavagem e desinfecção desse material em sistema fechado”.	ÁCIDO PERACÉTICO, MUDANÇA ESTRUTURAL.	utilização de compostos tóxico-contaminantes, como na troca do principal antifúngico, o ácido peracético, mas também através da utilização apenas sob demanda e com a informação via sistema dos pacientes alérgicos.
		Enfermeira SCIH	“(...)a gente começou a avaliar isso há uns 2 meses mais ou menos, q é o principal medicamento que a gente usa hoje, q tem esse potencial de ser mais tóxico, mas a gente tava nesse processo mesmo de tentar substituir tanto pro dano pro paciente quanto pro nosso descarte ser mais adequado. (Anfotericina seria trocada pela Anfotericina lipossódica, menos tóxica tanto pro paciente qto pro descarte) Então a gente tava buscando essa outra opção, aí uma das empresas q veio trazer, ela trouxe um terceira opção, q é uma opção menos tóxica ainda dos componentes, então a gente tava avaliando pra ver se tinha essa indicação de troca, se a gente conseguiria substituir e ter o mesmo efeito, a gente tava nessa fase de avaliação.”	TROCA DO ANTIBIÓTICO FUNGICIDA.	
		Farmácia	“(...) hoje a gente já tem um sistema que ele já gera alertas para nós então quando o paciente sabe que ele é portador de alguma alergia que ele tem alguma especificação então o sistema ele já é alimentado com essas informações e aí ele bloqueia no caso que a medicação seja dispensada pro paciente”.	NÃO TEM MUITOS MEDICAMENTOS TÓXICOS, SISTEMA INFORMA ALERGIA DE PACIENTES.	
		Hotelaria	“(...) diminui quando tem uma diminuição de paciente, porém, não tem como, até então eu tava tentando ver lugares pra diminuir custos...”	PADRÃO DE UTILIZAÇÃO CONFORME DEMANDA.	
Ecoeficiência	A reciclagem é promovida e realizada no ambiente interno e externo da instituição?	Gerente administrativa	“A gente faz a orientação dos orgânicos, dos recicláveis, dos hospitalares, então as pessoas tem bem essa orientação.”	HÁ A SEGREGAÇÃO.	A reciclagem é promovida, dentro da gestão de resíduos implantada e padronizada conforme legislação.
		Coordenação de atendimento ao cliente	“(...) é separado tudo que é papel a forma com que que é para ser desprezada também eu sei que a gente já teve há tempos atrás aquele, a questão do “5S” lá para a gente poder fazer todo o filtro, a reciclagem...”	REALIZADA.	
		Gerente geral de enfermagem	“A única separação que fazemos da parte de reciclagem mesmo é a separação do lixo, que daí tem o lixo verde que é o reciclável que a gente acaba separando ali no dia-a-dia, mas é só”.	REALIZADA.	
		Compras	“(...) temos o Material de papelão papel e orgânico são todos separados então no próprio setor a gente já faz essa separação e depois passa a moça fazendo o recolhimento aí no caso de lâmpadas aí tem uma empresa específica para fazer a coleta das lâmpadas né.”	REALIZADA.	
		Auditoria de enfermagem	“(...) praticamente o hospital inteiro tem os seus lixos totalmente, identificados, sabe?!.. todos os lixos são identificados, então assim, e é bastante rigoroso critério, né?”	REALIZADA.	
		Enfermeira SCIH	“Hoje a gente paga, é a mesma empresa de nosso resíduo hospitalar. Ela recolhe nosso lixo reciclável e ela recicla o lixo, então ela não despreza como lixo hospitalar”.	REALIZADA.	
		Hotelaria	“(...) todos os lixos aqui são identificados, o que pode ser jogado ou não ..então, tem lá em cima do lixo, ah, “aqui só vai copo descartável”, “aqui só latinha”, então tem na própria lixeira já com as descrição do que pode ou não ser jogado dentro do lixo reciclável ou infectante ou o comum, né?! Isso é a forma que a gente trabalha aqui.	IDENTIFICAÇÃO E SEPARAÇÃO DE MATERIAIS RECICLÁVEIS.	
		Nutrição e dietética	“A gente já teve alguns treinamentos em relação a reciclagem né e é uma coisa que a gente que eu acho muito importante a gente faz a reciclagem lá dentro da cozinha...”	IDENTIFICAÇÃO E SEPARAÇÃO DE MATERIAIS RECICLÁVEIS.	

Ecoeficiência	Há a maximização do uso de recursos renováveis a partir de padrões pré-estabelecidos?	Farmácia	"(...) Então a maioria são itens que a gente dispensa da forma como vem, né?! Então vem ampolas, a gente dispensa ampolas.. então não vem muita coisa que a gente consiga reutilizar porque normalmente ele vem da mesma forma que vai ser dispensado para o paciente".	MATERIAIS NÃO RENOVÁVEIS.	Maximiza-se apenas através da utilização do enxoval e dos equipamentos e utensílios esterilizáveis; no mais, não há recursos renováveis.
		Hotelaria	"Ah, eu creio que é a parte de roupa, de enxoval, né?! Eu acho que é a parte que é mais, um volume maior, né?! (...) pegou, tirou do... fez a limpeza, o pessoal faz a retirada, porque é a enfermagem que retira as roupas, então entra, faz, é todo dia tem...	NA UTILIZAÇÃO DO ENXOVAL.	
Ecoeficiência	A durabilidade dos produtos/ serviços é estendida a partir de padrões pré-estabelecidos? Ou a redução, no caso das internações é buscada? De quais modos?	Gerente geral de enfermagem	"Alguns materiais têm limite de 10 a 15 esterilizações do material e quem faz essa rastreabilidade é a Sterilab porque lá eles têm um sistema de rastreabilidade pelo 'QR code', então ela consegue saber quantas vezes aquele material foi esterilizado e aí nos indica que o processo de esterilização já se esgotou pra aquele material. Na nossa CME, em relação aos instrumentais, o que a gente tem de avaliação é uma diária, a gente não tem tempo, porque na verdade eles são considerados materiais de uso permanente, então ele tem uma avaliação diária da funcionalidade dele ali dentro da CME. Então enquanto o colaborador tá secando e conferindo as caixas, ele também vê a funcionalidade já do material".	SIM, ESTERILIZAÇÃO.	
	A intensidade do uso de produtos/ serviços é aumentada a partir de padrões pré-estabelecidos?	Farmácia	"(...) materiais ou medicamentos que a gente precisa disso em estoque pra situações de urgência e eles acabam ficando um tempo maior em estoque algumas vezes acabam de não serem usados. (...) próximo da validade a gente tenta fazer troca com outros hospitais que usam nisso".	ESTOQUE SITUAÇÕES DE URGÊNCIA, TROCA DE MEDICAMENTOS COM HOSPITAIS.	Embora trate-se de serviços, a durabilidade é estendida nos equipamentos e utensílios esterilizáveis.
Ecoeficiência	Valor econômico direto gerado e distribuído (p. 30 - Sirio)(p. 68 - Einstein) A instituição reinveste seus lucros em novos projetos ou os financia? Quais são? Por quê?	Gerente administrativa	"Tudo o que o hospital gera hoje ele aplica nele mesmo. (...) Todo o dinheiro que gera ali dentro ele volta pro hospital: ambulatório, ampliação ... Saí de 49 leitos pra 84, né (...) ele faz pra fazer pagamento das contas, mas também pra fazer as mudanças, um equipamento novo, essas coisas aí a gente tá sempre atualizando".	O HOSPITAL REINVESTE.	A instituição reinveste em sua própria estrutura.
	Assistência financeira recebida	-	-	NÃO ATENDE.	-

Ecoeficiência	do governo (p. 25 - Einstein) A instituição atende pela modalidade SUS? Se, sim, qual a parcela? Se não, atende de algum modo às necessidades da saúde pública? Quais?				
Ecoeficiência	Resíduos por tipo e método de descarte. (p. 88) Einstein - (p.98-99) Sirio - (objetivo 3 Hospitais verdes e saudáveis) Quais são os tipos de resíduos mais impactantes no negócio? Como são administrados?	Gerente administrativa	"O infectante. (...) hoje é o que tem de maior volume mesmo e é o que custa caro, custa caro pra você dispensá-lo. Né, ele é um 'lixo diferenciado', não é igual a Kurica que pega meu orgânico aqui e vai embora, tem todo um processo de incineração e tal, um processo caro. Então, assim, de descarte, essas coisas de eletrônicos... tudo eles levam, a gente consegue fazer toda a segregação por 'eles'."	INFECTANTE, GESTÃO TERCEIRIZADA.	Os resíduos manifestados como sendo os mais impactantes foram os infectantes, predominantemente os de origem perfuro-cortante, sendo administrados através da identificação e separação de materiais e da gestão terceirizada de resíduos, prevista pela RDC 306.
		Gerente geral de enfermagem	"(...) o que mais impactaria, acho que da parte de custo, acredito que seja o lixo infectante, que o que a gente tem bastante volume aqui hoje".	INFECTANTE, GESTÃO DE RESÍDUOS.	
		Enfermeira SCIH	"O "perfuro" e o biológico. Perfuro cortante, que também é biológico na verdade, né?! E o lixo biológico mesmo. A geração e o descarte elas são bem orientadas, a gente tem a gestão de resíduos onde eu faço o descarte em saco adequado, saco leitoso, com gramatura maior pra evitar esse extravasamento e aí o descarte é feito pra empresa especializada, eles tem que fazer a incineração, a auto-clavagem e aí o descarte adequado do resíduo, né."	PERFURO-CORTANTE, BIOLÓGICO, GESTÃO DE RESÍDUOS, GESTÃO DE DESCARTE TERCEIRIZADO.	
		Farmácia	"Os perfuro cortantes e os químicos né.. os "perfuros" porque ele pode gerar algum dano para o colaborador em relação a corte, contaminação e o contaminado em si (...) são lixos que são pagos para serem descartados, eles tem se eu não me engano um valor um valor significativo".	PERFURO-CORTANTE, QUÍMICO, GESTÃO DE DESCARTE TERCEIRIZADA.	
Ecoeficiência	Quais categorias de produtos e serviços possuem maiores impactos na saúde e segurança? Existem ações para atenuação desse impacto? Quais? Como funcionam? (p. 43)	Gerente geral de enfermagem	"(...) o que mais impactaria mesmo porque é o q tá ligado à assistência direta ao paciente, então é onde pode acontecer o maior erro, aí às vezes uma queda com o paciente... a gente considera 'quebra' no processo de segurança ali mesmo, notificação de evento (...) a hemodinâmica que é um serviço terceirizado nosso, se não tiver uma passagem de plantão efetiva do paciente que acabou de fazer o procedimento, também pode gerar risco na segurança do paciente com relação à repouso do membro q precisa ter um repouso mínimo (...) em relação até à assistência de enfermagem, como eu falei, eu acho que o que a gente mais consegue fazer de ação seria o treinamento mesmo, capacitação da equipe de enfermagem".	ASSISTÊNCIA DIRETA AO PACIENTE, HEMODINÂMICA, CAPACITAÇÃO, NOTIFICAÇÃO, SUPERVISÃO.	Os maiores impactos na saúde e segurança manifestados foram aqueles gerados na assistência direta ao paciente, sendo administrados por meio de capacitação, supervisão, notificação e orientação de utilização de EPI.
		Auditoria de enfermagem	"(...) seria o setor de enfermagem, né... que tá diretamente ligado, né? (...) Então aqui no hospital a gente tem o núcleo de Segurança do Paciente, né? (...) nesse núcleo de Segurança do Paciente, a gente tem notificações de erros de processo, e essas notificações, elas são divididas em duas partes: uma que é erro de processo mesmo, né? E a outra que foi danos ao paciente então... tudo tudo tudo tudo qualquer coisa que aconteça com paciente desde uma medicação q foi uma dose errada, é feita a notificação..."	ASSISTÊNCIA DIRETA AO PACIENTE, NÚCLEO DE SEGURANÇA DO PACIENTE.	
		Enfermeira SCIH	"(...) Acho q tá mais em quem presta a assistência mesmo. (...) Então a gente precisa trabalhar no processo muito bem trabalhado pra que eu gere o mínimo de impacto possível. Consumo consciente dos equipamentos, e nas técnicas que eu utilizo na	ASSISTÊNCIA DIRETA AO PACIENTE, CONSUMO	

	- Sirio) - (p. 34 - Einstein)		hora de gerar esses lixos biológicos (...) a gente tem uma dificuldade com a caixa de perfuro-cortante, que ela pode de alguma forma gerar risco ou dano para o colaborador que tá manuseando, então, orientação pro manuseio adequado, pra retirada dos lixos na capacidade limite e pra que o colaborador não se exponha..."	CONSCIENTE DOS MATERIAIS.	
		Hotelaria	"(...) os lixos que é infectante que é o risco de elas se perfurar, alguma coisa, se não tiver com os EPIs ... e a questão também da diluição q elas precisam tá toda equipada para a diluição, por causa que também é agressivo, né, os produtos... pra saúde, né?! Então tem que tá dentro do .. tem q tá de luva, tem que tá de roupa, tem q tá de máscara. tem que tá de óculos..."	HOTELARIA, HIGIENIZAÇÃO, LIXO INFECTANTE, PRODUTO DE LIMPEZA AGRESSIVO, ORIENTAÇÃO UTILIZAÇÃO DE EPI.	
Ecoeficiência	Conduzir a saúde ambiental, a segurança e a sustentabilidade como prioridades organizacionais. É feito? Como? (objetivo 1) (Agenda, pg 08)	Enfermeira SCIH	"É eu acho que o foco em Segurança do Paciente assim, o foco em segurança do Trabalhador, é o que mais me chama atenção, então do planejamento que a gente teve para fazer, do apoio assim q a gente teve para esse planejamento, que seria um planejamento de 9 meses, de foco mesmo na segurança do paciente, na melhora da nossa assistência, pra fazer consumo adequado de produtos e para prestar a melhor assistência possível, então eu acho que o apoio que a gente recebeu para desenvolver essa ação foi assim primordial..."	SEGURANÇA DO PACIENTE, SEGURANÇA DO TRABALHADOR.	Foi manifestado como prioridade organizacional a segurança do paciente e do trabalhador, a partir de procedimentos operacionais padrão e orientação de utilização de EPIs, além da segurança alimentar, buscada através do controle de temperatura.
		Hotelaria	"(...) na central mesmo de diluição fica um "POP" com as orientações pra qual produto que elas precisam, o que elas devem usar... isso tem escrito também, (...) tá por escrito e elas assinando (...) uma ou outra não acaba fazendo do jeito correto, então ela vem sim, se tiver fazendo errado, ela vai lá: "ó.. tá fazendo errado, corrige, lá".	PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO, UTILIZAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS, ORIENTAÇÃO UTILIZAÇÃO EPI.	
		Nutrição e dietética	"(...) eu recebo a carne, elas tiram a temperatura da carne, quando o fornecedor entrega... é ela tem que estar abaixo de 10 graus, né? E elas .. a gente tem uma planilha onde elas medem, elas anotam a temperatura de todas as carnes que elas recebem... se essa carne tiver acima de 10 graus, a gente entra em contato com o fornecedor e conversa, explica para ele que que tá acontecendo, o risco disso e então esse é com relação à carne, né? Depois que essa carne passou por um o processo de cocção, ela é medida a temperatura também durante a cocção, e no balcão térmico para ver se tá atingindo a temperatura adequada acima se 65 graus... né até o momento do consumo dos funcionários. E dos pacientes elas porcionam a alimentação..."	SEGURANÇA ALIMENTAR, CONTROLE DE TEMPERATURA.	
Ecoeficiência	A assistência à saúde envolve o uso intensivo de transporte com suas frotas de ambulâncias, veículos hospitalares, veículos para entregas e meios de transporte para pacientes e	-	-	NÃO ATENDE.	-

	funcionários? (Objetivo 6)				
Ecoeficiência	Proporciona-se alimentação para os pacientes, para o pessoal, para as visitas e para o público em geral, que seja nutritivamente melhor? Os sistemas de nutrição são ambientalmente amigáveis, economicamente viáveis e socialmente responsáveis? (Objetivo 7)	Coordenação de RH	"(...) é uma comida, é saudável... ela segue os parâmetros que ela deve ...que são exigidos dela".	SIM, ATENDE, PAT NÃO RELATADO.	Manifestou-se o atendimento à alimentação para os pacientes, pessoal e acompanhantes, com preponderância de alimentos de época, assados e grelhados, além de vegetais e hortaliças. Entretanto, não se manifestou o cadastro junto ao PAT.
		Nutrição e dietética	"Eu procuro sempre fazer o cardápio em cima do daquilo que é época (...) evito muito fritura sempre tem uma coisa assada ou grelhada, né?! E sempre eu coloco uma guarnição que seriam as vitaminas e minerais q são os legumes e hortaliças (...) o principal é colocar coisas da época que são coisas de qualidade, que me dá menor desperdício e eu acabo conseguindo aproveitar mais tanto em hortaliças quanto legumes..."	ALIMENTOS DE ÉPOCA, ASSADOS E GRELHADOS, VEGETAIS E HORTALIÇAS.	
Ecoeficiência	As características de impacto ambiental (Persistência, Bioacumulação e Toxicidade (PBT)) dos medicamentos, incluindo as etapas de desenvolvimento, produção, prescrição, compra, doação e disposição final são consideradas em sua gestão? Como? (objetivo 8) ( <a href="https://saudesem dano.org/america-latina/temas/produ ctos-farmacuticos">https://saudesem dano.org/america-latina/temas/produ ctos-farmacuticos</a> )	Enfermeira SCIH	"Sim. Até a empresa onde a gente faz o descarte do resíduo a gente avalia com relação a tudo isso, pra que eles estejam cumprindo a legislação pra gerar o mínimo de impacto possível no solo ou em rios e em tudo isso, então é minha responsabilidade inclusive saber pra onde esse lixo tá indo e saber se tá sendo descartado de forma adequada pra não gerar nenhum tipo de impacto ambiental principalmente".	AUDITORIA, GESTÃO DE DESCARTE TERCEIRIZADA.	As características de impacto ambiental (Persistência, Bioacumulação e Toxicidade (PBT)) dos medicamentos são consideradas na gestão da dispensação e de descarte e na doação de medicamentos por vencer com demais hospitais, não incluindo as demais etapas de produção, prescrição, compra, doação e etc
		Farmácia	"Com certeza na verdade eu acho que essa parte principalmente que a gente fala de toxicidade de "bioprevalência" ele entra muito em relação até esse descarte, né? Se o descarte ele não for feito adequadamente isso por meio ambiente gera total impacto. (...) próximo da validade [dos medicamentos] a gente tenta fazer troca com outros hospitais que usam nisso. E no caso de não troca, infelizmente a gente acaba descartando mas 90% a gente consegue fazer essa rotatividade de validade (...) na verdade os hospitais de londrina são bem unidos então sempre quando a gente tem um item para vencer a gente troca por um outro item ou por uma validade maior e aí a gente sempre ... é comum dos hospitais aqui fazerem isso."	CUIDADO COM O DESCARTE, TROCA DE MEDICAMENTOS COM HOSPITAIS.	
		Gerente geral de enfermagem	"(...) a gente tem um controle bem legal do sistema. A farmacêutica faz esse controle (...) ela q faz esse controle de cadastro das medicações no sistema pro médico prescrever, então ali a gente já tem uma primeira barreira pra ele não conseguir prescrever ou dar continuidade a essa prescrição enquanto a gente não tiver essa decisão tomada com a farmacêutica".	PADRONIZAÇÃO DO SISTEMA.	A otimização das práticas de prescrição de medicamentos como através da padronização

Ecoeficiência	Existem orientações aos médicos com o fim de otimizar suas práticas de prescrição de medicamentos. (agenda global, p. 36)	Auditoria de enfermagem	"Se Tem alguma medicação alguma coisa que o convênio não esteja pagando ou que não entra em contrato então assim, então assim, a gente vai pontualmente setor por setor pra tá conversando."	NÃO SISTEMÁTICO.	da dispensação via sistema e por meio de comissão de padronização, que apoia o setor de farmácia junto à equipe médica. Foi relatado treinamento anual pela equipe de SCIH, além de orientações corretivas junto à equipe e enfermagem.
		Enfermeira SCIH	"(...) a gente trabalha mais com a equipe da enfermagem, pq a prescrição ela é muito instável, depende muito do paciente, peso, de muitos fatores pra conseguir manter uma prescrição mais sustentável, mais perto do consumo de uma ampola, mas a enfermagem é muito bem orientada pra esse tipo de uso mesmo, dos medicamentos q eu tenho estabilidade por recomendação da indústria (...) Entra no plano de treinamentos anual. A gente faz um cronograma e um planejamento e ele entra muito nesse planejamento anual."	EQUIPE ENFERMAGEM, ORIENTAÇÃO CORRETIVA, TREINAMENTO ANUAL.	
		Farmácia	"(...) a gente também tem as comissões de padronização, né? Que é o que define os medicamentos que serão usados ou não e nós temos também igual a listas padronizadas. Lista padronizada de antimicrobiano, quais são as regras a seguir..."	INTERAÇÃO COM O MÉDICO, COMISSÃO DE PADRONIZAÇÃO.	
Ecoeficiência	Foi promovido o uso de materiais, desenhos, práticas de construção e funcionamento mais saudáveis, como forma de melhorar a saúde pública e contribuir com a proteção do ambiente? (objetivo 9)	Gerente administrativa	"(...) no hospital a gente usa a RDC 50, que é uma determinante pra fazer o hospital. Poucos hospitais da cidade já têm 100% do que a RDC determina. O hospital já foi criado em cima dessa RDC. (...) Ele enquadra 100%, no centro cirúrgico, nosso ar central não tem aqueles 'splitzinho', então isso também, ele faz toda a purificação do próprio ar, por isso que nosso índice de infecção é muito baixo, que passa por três barreiras de filtragem".	SIM, RDC 50.	As práticas de construção adotadas foram aquelas orientadas legalmente através da RDC 50.
Ecoeficiência	Ocorrem excedentes de fármacos? Quais as ações realizadas nesses casos? (agenda global, p. 36)	Gerente geral de enfermagem	"(...) a maioria dos médicos hoje, eles sempre fazem os mesmos procedimentos, então eles já têm uma prescrição padrão já feita no sistema, então é só ele clicar e a prescrição já tá 'tudo pronta'."	PADRONIZAÇÃO DO SISTEMA.	A utilização com intensidade aumentada de produtos/ serviços, assim como os excedentes de fármacos são geridos a partir da prática do compartilhamento das medicações com validade próxima com demais instituições hospitalares.
		Enfermeira SCIH	"(...) a gente tem que orientar sempre a utilização do fármaco e não necessariamente no descarte porque no descarte a gente não tem muita opção de trabalhar com o excedente, mais na utilização mesmo".	ORIENTAÇÃO NA UTILIZAÇÃO DO FÁRMACO.	
		Farmácia	"(...) a gente precisa disso em estoque pra situações de urgência e eles acabam ficando um tempo maior em estoque algumas vezes acabam de não serem usados. (...) na verdade os hospitais de londrina são bem unidos então sempre quando a gente tem um item para vender a gente troca por um outro item ou por uma validade maior e aí a gente sempre ... é comum dos hospitais aqui fazerem isso."	ESTOQUE SITUAÇÕES DE URGÊNCIA, TROCA DE MEDICAMENTOS COM HOSPITAIS.	
Ecoeficiência	Como são tratados os resíduos farmacêuticos?	Gerente geral de enfermagem	"(...) quando é quebra de ampola ou uma medicação que tá vencida às vezes no 'carrinho de emergência', a gente sempre entrega para a farmácia, daí lá eles têm o lixo químico que é onde eles desprezam".	FARMÁCIA, DISPENSA LIXO QUÍMICO.	Os resíduos são tratados através da gestão de descarte terceirizada, válida para todos os
		Enfermeira SCIH	"(...) a empresa onde a gente faz o descarte do resíduo a gente avalia com relação a tudo isso, pra que eles estejam cumprindo a legislação pra gerar o mínimo de impacto possível no solo ou em rios e em tudo isso, então é minha responsabilidade inclusive	GESTÃO DE DESCARTE TERCEIRIZADA.	

	(agenda global, p. 36)		saber pra onde esse lixo tá indo e saber se tá sendo descartado de forma adequada pra não gerar nenhum tipo de impacto ambiental principalmente”.		resíduos, mas manifestada de modo especial no caso do lixo químico e do perfuro-cortante.
		Farmácia	“(…) O descarte como rege todo o hospital ele tem né, o lixo do hospital é um lixo pesado é um lixo que é cobrado o descarte então de acordo com RDCs cada situação de lixo vai para o lixo adequado igual da farmácia hoje nós possuímos quatro tipos de lixo que é o perfuro-cortante, reciclável, químico e o resíduo comum. (...) é a empresa terceirizada q faz esse serviço pra nós.”	PERFURO-CORTANTE, QUÍMICO, GESTÃO DE DESCARTE TERCEIRIZADA.	
Ecoeficiência	São desenvolvidas iniciativas de compras de produtos com menor impacto ambiental e menor nocividade às pessoas? (Objetivo 10)	Gerente geral de enfermagem	“(…) O q a gente tem retomado, é o comitê de padronização de produto. É o que a gente consegue fazer testes.”	COMITÊ DE PADRONIZAÇÃO DE PRODUTO.	Foram referenciados como iniciativas de compra de produtos com menor impacto ambiental, a retomada do comitê de padronização de produtos e o caso específico de análise e substituição do antibiótico fungicida, identificado pelo setor de SCIH.
		Enfermeira SCIH	“(…) a gente tava nesse processo mesmo de tentar substituir tanto pro dano pro paciente quanto pro nosso descarte ser mais adequado. (Anfotericina seria trocada pela Anfotericina lipossódica, menos tóxica tanto pro paciente quanto pro descarte) Então a gente tava buscando essa outra opção, aí uma das empresas que veio trazer, ela trouxe um terceira opção, que é uma opção menos tóxica ainda dos componentes, então a gente tava avaliando pra ver se tinha essa indicação de troca, se a gente conseguiria substituir e ter o mesmo efeito, a gente tava nessa fase de avaliação”.	ANTIBIÓTICO FUNGICIDA.	
Inserção socioeconômica	"Priorizar a geração de empregos para a comunidade onde a empresa está inserida. (BANSI, 2013, p. 98)	Coordenação de RH	"A gente vê assim, o grau de instrução sim, a gente contrata só a partir do nível de primeiro grau em algumas funções e outros só segundo grau e outras só superior... mas em relação à família assim, em relação a ver, é mais a gente avalia o perfil... a gente não avalia muito essa parte de social que você fala..."	NÃO ATENDE.	Não manifestou priorização na geração de empregos para a comunidade local.
Inserção socioeconômica	[Gerar] Empregos com remuneração justa vinculada ao crescimento de complexidade das tarefas realizadas e ao desenvolvimento de competências (pois, além de gerar renda, também incentiva a participação social e o desenvolvimento pessoal (BANSI, 2013, p. 98)	Coordenação de DP	"É uma remuneração base, né!? Hoje, assim, a nível hospitalar existe um padrão de Salários entre as instituições de Londrina, tá?!... até uma coisa que eu tô sempre presente nas negociações sindicais, junto com a Ana da administração, né? E a gente tem um ou outro.. pra ser mais sincera, dias instituições de Londrina que são um pouco maiores, que tem uma remuneração um pouco mais elevada, vamos dizer assim, na pra algumas funções acaba que aqui eu tenho uma remuneração maior que às vezes a deles, né?! Apesar disso a gente procura seguir esse padrão que vem sendo meio q da cidade”.	SALÁRIO BASE DA CATEGORIA.	Não manifestou geração de empregos com remuneração vinculada ao crescimento de complexidade das tarefas realizadas e do desenvolvimento de competências. Referenciou apenas atendimento ao salário-base da categoria.
	[Desenvolver] "Indivíduos competentes que criam valor social	Coordenação de RH	"Programa de desenvolvimento assim, não. A gente tem assim, lógico, é dado o treinamento para os funcionários (...) São mais capacitações técnicas (...) no início do ano eu conversei com todos os gestores e eles fazem o cronograma de treinamento	CRONOGRAMA DE TREINAMENTO ANUAL, CAPACITAÇÕES	Não manifestada a existência de programa de desenvolvimento de competências. Apenas

Inserção socioeconômica	por meio de programas de desenvolvimento de competências promovido pela organização (como forma de gerar valor econômico para as organizações e valor social para os indivíduos - ou seja, pessoas emancipadas que possam satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e coletivas (BANSI, 2013, p. 98)".		anual (...) surgiu algum tema a gente também passa pros supervisores sugerir alguns temas de treinamento."	TÉCNICAS, DEMANDAS QUE SURGIREM.	houve referência da existência de treinamentos periódicos obrigatórios e capacitações técnicas com base em cronogramas e demandas.
Inserção socioeconômica	"Oportunizar o crescimento de pequenas empresas da comunidade ao entorno da organização por tê-las como fornecedoras ou parceiras (como forma de contribuir para o desenvolvimento de novos empreendimentos e maior número de empregos, se envolvendo em atividades coletivas, inclusivas e sustentáveis) (BANSI, 2013, p. 98)".	Nutrição e dietética	"Os fornecedores q eu tenho já são bem fiéis.. já faz algum tempo sabe que eu tenho (...) Em porcentagem? [de pequenas empresas fornecendo para a Nutrição e dietética]...50% eu acho..."	FORNECEDORES FIÉIS, CERCA DE 50% DE PEQUENAS EMPRESAS.	A oportunidade do crescimento de pequenas empresas da comunidade por tê-las como fornecedoras ou parceiras não foi manifestada, tendo sido referenciada a compra junto a pequenas empresas do setor de nutrição apenas por conveniência. O setor de compras relatou critérios tão somente técnicos na seleção de fornecedores.
		Compras	"No sistema de compras nós temos um.. alguns critérios então para a empresa fazer parte ela tem que atender esses critérios. Então já é um pré-selecionamento para que empresa possa me vender. E aí nesse levantamento, assim, com relação à documentação é avaliado pela SCIH A empresa tem que estar certificada tem que estar autorizada."	CRITÉRIOS TÉCNICOS MANIFESTADOS.	
	[Possuir] "programas de desenvolvimento pessoal/	Coordenação de RH	"A gente não tem atividade, pelo menos assim, nunca tivemos atividades que envolvessem essas questões sociais. Eu acho legal isso q você tá falando, porque eu já trabalhei em empresas q a gente tinha lá o dia de pintar uma escola... o que a gente	NÃO ATENDE.	

Inserção socioeconômica	profissional na comunidade local (para que as pessoas sem condição de conseguir um emprego por falta de prática tenham, pelo menos, uma primeira oportunidade para, então, começar a construir suas próprias competências) (BANSI, 2013, p. 98)".		tem de atividade social é mais em épocas comemorativas como o dia das crianças, Natal, né, o ano passado a gente teve campanha de agasalhos, aí a gente participa..."		Não manifestada a existência de programas de desenvolvimento pessoal/ profissional na comunidade local.
Inserção socioeconômica	Existem políticas de recrutamento? Como funciona? Quais aspectos são mais valorizados? (Conhecimentos, experiência, ética, formação?)	Coordenação de RH	"(...) a gente vai avaliando conforme a função conforme o grau também da pessoa que eu preciso tá? Mas é avaliado assim, a parte técnica, junto ali eu faço algumas perguntas mais para avaliar a parte comportamental e aí o gestor da área ele realmente, acompanha (...) quando eu abro vaga pra uma técnica, chego a receber mais de 300 currículos, imagina fazer isso manual, então a gente está desenvolvendo junto com o TI um programa né? Junto lá dentro do trabalho conosco para gente facilitar um pouco, né?"	ASPECTOS TÉCNICOS E COMPORTAMENTAIS MAIS CONSIDERADOS, TRABALHE CONOSCO EM DESENVOLVIMENTO.	Não existem políticas de recrutamento. Como critérios de seleção são considerados os aspectos técnicos e comportamentais
Inserção socioeconômica	Existe política de desenvolvimento? Quem é treinado ou desenvolvido? Existem critérios de avaliação?	Auditoria de enfermagem	"Então esse é o parâmetro q eu consigo avaliar hoje o serviço da minha equipe frente às glosas, que daí eu pego esse prontuário, reavalio e vejo o que não foi pago... então frente a isso eu tenho como avaliar."	AVALIAÇÃO PELAS GLOSAS.	Não há uma política estrita de desenvolvimento, tendo havido a manifestação de treinamentos pelas gerências nos aspectos técnicos de cada setor e relacionados à segurança do paciente e do trabalhador. A avaliação manifestada está relacionada ao índice de glosas.
		Coordenação de RH	"(...) na limpeza, tem os treinamentos, na enfermagem, tem os treinamentos.. cada setor tem seus treinamentos. Centro cirúrgico, também. Então a gente tem esse cronograma do ano inteiro que cada supervisor que já tem os que atualmente tem que fazer por ser da área da saúde. Então já tem uns planos obrigatórios ter o ano inteiro".	TREINAMENTO PELOS GERENTES.	
		Nutrição e dietética	"(...) a gente já faz um cronograma entrega na administração no final do ano, e no decorrer do ano, a gente vai seguindo aquele cronograma, só que muitas vezes eu vejo que, por exemplo, eu vou falar sobre manipulador de alimentos, só que eu vi que tá legal, que não tá, que em janeiro era manipulador de alimentos só que eu tô vendo tem alguma coisa muito pior, assim, uma coisa mais gritante que eu tenho que mudar eu troco, e mudo pra outro mês, e faço o manipulador de alimentos em outro mês, entendeu?"	CRONOGRAMA DE TREINAMENTOS MENSASIS.	
Inserção socioeconômica	Como ocorrem as promoções? Existem critérios?	Coordenação de DP	"Então, a gente não tem dessa definição, é só o salário que entra e o salário pós experiência. O que diferencia talvez é q a cada dois anos, a gente tem o biênio, então a cada 2 anos de empresa é um por cento que se aplica então por exemplo, dois anos 1%, em 4 anos, 2%, e assim por diante, podendo ser o máximo de 10%. Que já tava em convenção e a gente seguiu o padrão. Não é uma coisa q a gente criou, já é tudo em convenção, então realmente a gente não tem a definição de cargos e salários assim aqui na empresa ainda não".	NÃO HA CARGOS E SALÁRIOS.	Não houve manifestação de existência de critérios de promoções.

Inserção socioeconômica	Cumprir a regulamentação legal voltada às relações trabalhistas, atendendo a normas regulamentares, portarias, convenções coletivas, leis ordinárias e constituição, sem prejuízo pontual ou constante a nenhum dos direitos laborais.	Coordenação de DP	<p>“(…) a instituição ela cumpre as normas e faz os recolhimentos legais. Dentro dos devidos prazos os pagamentos de salários de benefícios (…) Nós não somos uma empresa que temos muitas reclamações trabalhistas.</p> <p>(…) às vezes bem na hora da troca do plantão que aquela pessoa já trabalha 12 por 36 e a lei diz que ela não pode de jeito nenhum ter uma hora extra, e se esse paciente tiver uma parada? ele vai largar o paciente lá porque ele tem que ir embora, né?</p> <p>(…) Infelizmente os órgãos responsáveis, né? A secretaria do trabalho, por exemplo que não é mais Ministério, né? Eles não enxergam isso, eles querem o cumprimento da lei ali e pronto, né? E é muito difícil então até às vezes no intervalo, por exemplo.</p> <p>(…) Já fazem 5 anos que a gente não tem convenção coletiva.</p> <p>(…) seria o técnico de segurança que agora falei pra você, nós não temos um efetivo aqui na empresa,”</p>	<p>ATENDE PARCIALMENTE, PROBLEMAS COM HORA EXTRA, PROBLEMAS COM INTERVALO, CONVENÇÃO COLETIVA NÃO APROVADA.</p> <p>NÃO EXISTÊNCIA DE UM TÉCNICO DE SEGURANÇA EFETIVO.</p>	Manifestou dificuldades no atendimento à legislação trabalhista em relação aos períodos de intervalo e hora extra devido à característica das operações. Além disso, referenciou convenção coletiva não aprovada e a inexistência de um técnico de segurança com atuação efetiva.
Inserção socioeconômica	Atender às questões relacionadas à inserção, nos limites legais ou para além deles, tais como: contratação de PNEs e Jovens aprendizes, fornecimento de auxílio-creche; atendimento à estabilidade legal da gestante ou programas de maternidade, dentre outros.	Coordenação de RH	“(…) o auxílio-creche, ele tem um limite pra filhos de até 6 anos. (…) eu tenho aqui aprendiz, tenho PCD, mas é a cota, a gente não tem além disso... é só eu para cumprir a lei mesmo.”	CUMPRE A LEGISLAÇÃO.	Evidenciou o fornecimento de assistência creche para filhos de empregadas de até 6 anos, conforme CCT da categoria. Também foi manifestada a prática do emprego do jovem aprendiz, assim como o PCD (pessoas com deficiência). Em todas as situações, com vistas ao cumprimento legal.
	LA8 - Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento	Gerente geral de enfermagem Enfermeira SCIH	<p>“(…) quem faz educação continuada são os próprios enfermeiros no dia-a-dia e eu sou o apoio deles pra direcionar sobre os assuntos, sobre o que a gente precisa estar direcionando de prioridade em cada mês (…) o foco principal realmente é a segurança do paciente.</p> <p>“(…) no nosso planejamento desses treinamentos de segurança do paciente, que esse era o primeiro ano que a gente tava colocando em prática. Então nesse nosso planejamento a gente fez uma ação meio geral por uma semana pra pegar todos os colaboradores e aí a gente conseguiu abordar médico, a gente conseguiu abordar</p>	<p>CRONOGRAMA DE TREINAMENTO MENSAL. SEGURANÇA DO PACIENTE.</p> <p>PROGRAMAS DE TREINAMENTO DE SEGURANÇA DO PACIENTE.</p>	Programas de educação e assistência a empregados, familiares e membros da comunidade com relação a doenças graves é manifestado através do agir do programa de

Justiça socioambiental	para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.		alguns visitantes que tavam passando pelo corredor, então a nossa intenção é essa mesma, nessa grande ação que a gente faça, pelo menos uma vez por mês vai ter uma grande ação, que eu consiga atingir a todo mundo mesmo, a equipe médica, equipe de enfermagem, administrativo, paciente, todo mundo.”		segurança do paciente, que busca equalizar a distribuição das externalidades da atividade através da gestão de risco no serviço de saúde, como prevê a RDC 36/2013.
		Coordenação de RH	“Essa parte acaba sendo dentro daquelas capacitações que a gente tava te falando. Que a gerente de enfermagem ou até a enfermeira do SCIH trabalham”.	SIM, A CARGO DA GERÊNCIA DE ENFERMAGEM E GERÊNCIA DE SCIH.	
Justiça socioambiental	SO4 - Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção (ou consideradas antiéticas)	Coordenação de atendimento ao cliente	“(…) quando me surge uma dúvida, eu busco informação, entendeu... com relação a esse critério mesmo, mas a gente não tem assim uma forma, tipo: ‘ah ...a cada seis meses, nós temos uma orientação judicial do quê que é legal, do quê que é ilegal ou ético, né?!”	REATIVA.	As medidas tomadas em resposta a casos de corrupção ou consideradas antiéticas, foram manifestadas como sendo de caráter reativo, sendo realizadas através do procedimento de notificação de evento adverso, por meio do protocolo de Londres, do comitê de ética médica ou através de ficha funcional.
		Gerente geral de enfermagem	“(…) Primeiro é feita uma notificação de evento diverso. Isso é passado diretamente pra presidente do NSP. Ela avalia: se fora caso de quase dano ao paciente ou dano ao paciente, daí ela abre o "protocolo de Londres". (...) Se preciso a gente aciona o comitê de ética médica do hospital ou a gente passa até pelo nosso jurídico”	NOTIFICAÇÃO DE EVENTO ADVERSO, PROTOCOLO DE LONDRES E COMITÊ DE ÉTICA MÉDICA.	
		Auditoria de enfermagem	“(…) qualquer problema que tem atuado diretamente, né, junto ao gestor, é trazido ao conhecimento da diretora administrativa, é trazido também para a responsável pelo departamento pessoal, (...) dependendo do tipo da gravidade, é acionado advogado sabe assim .. pra melhorar na questão de orientação, qual conduta a ser tomada.”	REATIVA.	
		Coordenação de RH	“(…) a primeira quem faz é o supervisor de cada setor conversar com o seu colaborador através de um documento que a gente tem aqui que chama para nós aqui ficha funcional. Depende da gravidade, às vezes eles acabam indo direto na gerente administrativa, por exemplo.”	FICHA FUNCIONAL, CONSULTA GESTÃO ADMINISTRATIVA.	
Justiça socioambiental	LA6 - Como se dá a representação e participação dos empregados em comitês formais de segurança e saúde, composto por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	Coordenação de atendimento ao cliente	“(…) agora que deu uma parada. Mas tinha sim, sempre uma orientação, né .. tinha a ginástica laboral, também que eles vinham pra fazer o alongamento, tudo periódico, era semanal três vezes por semana. Então a gente tinha esse trabalho, agora tá meio uma parado, Mas tem sim.”	ORIENTAÇÃO PERIÓDICA.	A representação e participação dos empregados em comitês formais de segurança e saúde foi manifestada como ocorrendo em todos os níveis hierárquicos, de modo mensal, embora se tenha referido pouca efetividade e compreensão geral.
		Gerente geral de enfermagem	“(…) A CIPA, ela tem integrantes da parte da área da enfermagem, faz parte da CIPA também, de qualquer nível hierárquico da enfermagem pode participar da CIPA...”	QUALQUER NÍVEL HIERÁRQUICO.	
		Auditoria de enfermagem	“(…) Da CIPA a gente tem aqui no hospital. Eu até participo também e a gente também faz reuniões. Na verdade, estava sendo feito todos os meses, mas aí agora essa questão do corona vírus sabe, quando tá bastante ainda tudo muito disperso. Acabou que ficou um pouco de lado, tá? Só que assim em relação à questão ocupacional, então a gente sempre tem treinamento sempre tem orientação até mesmo é seguido bem criteriosamente as questões do MTE, sabe?...”	PARTICIPAÇÃO MENSAL.	
		Enfermeira SCIH	“(…) eu acho primordial que eu tenha efetivamente que tá ali, lá onde tudo no ambiente vai ser realizado pra ele me dizer se aquilo que eu tô pensando é viável ou não ou se eu posso aplicar daquela forma ou não. Então eu acho que qualquer trabalhador tem que se sentir acolhido a dar sugestões de melhoria em todos os processos, não necessariamente nos processos que tão voltados à segurança do trabalhador mesmo em si, mas pra segurança de um todo, de uma maneira geral...”	QUALQUER NÍVEL HIERÁRQUICO.	
		Coordenação de RH	“(…) A nossa Cipa ela não é uma Cipa super efetiva justamente por não ter essa pessoa tão presente na segurança do trabalho (...) na reunião às vezes surge algum assunto... é mais dessa forma, mas não é algo que as pessoas têm uma compreensão	DOCUMENTAÇÃO OK, POUCO EFETIVA, POUCA	

			muito grande. (...) Porque a SCIH e segurança do trabalho ficam muito vinculadas aqui para nós na NR 32.”	COMPREENSÃO GERAL, NR32.	
		Hotelaria	“(…) é bom o papel da CIPA porque eles ... é .. como q eu posso te falar.. é... ah, ajuda a nos orientar, né... no que os EPIs corretos.”	ORIENTAÇÃO, EPIS CORRETOS,	
Justiça socioambiental	[Possui] programas, políticas e orientações claras e transparentes sobre contratação, remuneração, promoção, medidas de disciplina e demissão dos funcionários.	Coordenação de atendimento ao cliente	“(…) então tudo que vai mudar-se de rotina, eu vou lá e eu faço primeiro.. eu coloco eles para assistirem: "Olha gente, nós vamos passar a utilizar esse termo. Eu gostaria que vocês se orientassem assim. Aí chega seu primeiro paciente. Eu tomo a frente, eu oriento... elas assistem aquele atendimento, entendeu? Aí então eu oriento verbalmente e depois oriento por escrito como se fosse uma ata de que nós todos estamos cientes de que é isso para fazer a partir de hoje (...) 'ah, se a gente fizesse assim ou se fosse assim'.. então assim, pelo feedback deles, eu acredito que tem funcionado muito bem essa forma com que eu busco.”	REATIVA, NÃO SISTEMÁTICA.	Foi manifestada orientação de gestão de pessoas não sistemáticas através da integração, de orientações, treinamentos e supervisão.
		Gerente geral de enfermagem	“(…) a informação em relação ao que é de direito deles, o que é de dever deles, em relação a tudo, atestado, até quando pode apresentar, como são realizadas as orientações, o que pode, o que não pode, isso eu sei que é dado, existe um documento que eles assinam, tudo. O que acontece é que eu percebo que a absorção dessas informações não acontece muitas vezes.  (...) Eu quando eu tenho um funcionário em treinamento, em experiência, né, eu sempre pergunto para a enfermeira que é a supervisora direta do colaborador, como que ele tá se saindo (...) e daí se eu vejo que é preciso atuar em cima do colaborador (...) chamo e converso com eles, se quando não, aí eu oriento como a enfermeira pode fazer pra extrair o melhor do funcionário.”	ORIENTAÇÃO, TREINAMENTO E SUPERVISÃO.	
		Coordenação de DP	“(…) A ficha funcional ao meu ver ela é uma orientação por escrito, porém ela é mais um registro de uma orientação verbal, vamos dizer assim É como se eu quisesse que tipo ficasse registrado a orientação verbal que eu fiz.”	ORIENTAÇÃO.	
Justiça socioambiental	Requerer, na medida do possível, que trabalhadores terceirizados tenham as mesmas condições de trabalho, saúde e benefícios concedidos aos empregados contratados. (BANSI, 2013, p. 106-107).	Coordenação de DP	“Os temporários sim. Os temporários praticamente tudo. Quando eles são admitidos, eles tem alguns benefícios, não todos lógico, mas assim os benefícios que é dado para os nossos colaboradores efetivos também é por horário, então não tem muita diferença salário compatível também com os nossos efetivos idênticos na verdade. Não é nem compatível idêntico mesmo.”	NÃO ATENDE.	Não foi manifestada a concessão a trabalhadores das mesmas condições de trabalho, saúde e benefícios concedidos aos empregados contratados. Foi referido apenas aos temporários.
Justiça socioambiental	Requerer dos contratados que possuam ações essenciais sustentáveis tanto ambiental quanto socialmente,	Enfermeira SCIH	“(…) a gente elaborou um roteiro, seguindo a legislação. Isso pra todos os prestadores, a gente elabora um roteiro de acordo com a legislação e a legislação já me traz normas certas, pra que eu não exponha o ambiente ao risco mesmo, a esse risco ambiental assim. Então eu sigo bem à risca e avalio ainda mais se eu tenho alguma ação a mais do que a legislação tá pedindo, pra ter esse menor risco. Essa sustentabilidade, eu avalio sim”.	ROTEIRO EM ACORDO COM A LEGISLAÇÃO.	Foi manifestada a exigência dos contratados com relação a ações essenciais sustentáveis tanto ambiental quanto socialmente, através de

	levando SO para a cadeia de valor (BANSI, 2013, p. 106-107).				roteiro formatado em acordo com a legislação, em especial, junto à gestão terceirizada de resíduos e junto à lavanderia.
Justiça socioambiental	[Possuir] políticas e programas de saúde e segurança não expondo nenhum dos stakeholders organizacionais [pacientes, fornecedores, empregados e clientes] a riscos desnecessários sem a precaução necessária	Enfermeira SCIH	“(…) no nosso planejamento desses treinamentos de segurança do paciente, que esse era o primeiro ano que a gente tava colocando em prática. Então nesse nosso planejamento a gente fez uma ação meio geral por uma semana pra pegar todos os colaboradores e aí a gente conseguiu abordar médico, a gente conseguiu abordar alguns visitantes que tavam passando pelo corredor, então a nossa intenção é essa mesma, nessa grande ação que a gente faça, pelo menos uma vez por mês vai ter uma grande ação, que eu consiga atingir a todo mundo mesmo, a equipe médica, equipe de enfermagem, administrativo, paciente, todo mundo.”	PROGRAMAS DE TREINAMENTO DE SEGURANÇA DO PACIENTE.	As políticas e programas de saúde e segurança preventivas à riscos desnecessários sem a precaução necessária aos stakeholders foram manifestadas através do relato dos programas de treinamento de segurança do paciente, integração de colaboradores, ordens de serviço, separação de resíduos e higienização e desinfecção ambiental.
		Coordenação de DP	“(…) inicialmente na integração dos colaboradores, eu já falo da NR-32.  (…) trabalho na admissão que a gente sempre entrega lá ordem de serviço para assinar, aí a gente já fala sobre o uso dos EPIs embora, a gente não tenha domínio a gente reforça. A gente fala assim, ó, depois o seu supervisor seu gestor vai te orientar sobre os equipamentos de proteção que tem que ser usados, leia esse documento com bastante atenção.”  (…) enfermeira do SCIH durante o ano ela faz treinamento... ela reforça tudo que eu vou falar ali no começo, ela vai reforçar muito mais aí a NR-32 até dois treinamentos no ano tem da NR-32.”	INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES, ORDEM DE SERVIÇO, TREINAMENTO SEMESTRAL SCIH.	
		Hotelaria	“(…) pelo fato do... hoje ser tudo separado né .. é , lixo orgânico, o infectante, o reciclável .. tá tudo separado...  (…) o que faz a parte da desinfecção mesmo, que não sei se pode falar as marca, mas, e... um que é desincrustante que é pra pias e patentes.. E o que eu mais uso hoje fica detergente e fica o "optigerm" que é a parte de desinfecção.”	SEPARAÇÃO DE RESÍDUOS, HIGIENIZAÇÃO E DESINFECÇÃO AMBIENTAL	
	Agir preventivamente e corretivamente frente às doenças ocupacionais e ou	Enfermeira SCIH	“(…) Eu trabalho principalmente com o risco do material biológico, então o meu principal foco de acidente de trabalho são esses, inclusive eles são os acidentes mais comuns dentro do ambiente hospitalar. Então eu trabalho bastante, eu também tenho no cronograma treinamento anual com relação ao manuseio e ao descarte desse perfuro cortante.  (…) Então a gente tem os treinamentos obrigatórios, é claro, de cada setor e aí nós temos os treinamentos que a nossa intenção é manter o foco principal na segurança do paciente. Então colocar nesse cronograma da educação continuada, principalmente os temas que a gente pode abordar de segurança do paciente.	RISCO BIOLÓGICO, SEGURANÇA DO PACIENTE, CRONOGRAMA DE TREINAMENTO E MEDIDAS CORRETIVAS.	

Justiça socioambiental	acidentes de trabalho, minimizando seus impactos de modo especial aos que atuam em situação de maior risco.		(...) eu faço o treinamento e treino pontual quando o acidente acontece, e aí eu tenho essa orientação novamente, além das medidas que eu sigo de acompanhamento do colaborador q sofreu esse acidente.”		O agir preventivo e corretivo frente às doenças ocupacionais e ou acidentes de trabalho, foi manifestado como ocorrendo principalmente no contexto de manuseio de materiais perfuro-cortantes, com cronograma de treinamento e roteiro de atendimento e investigação no caso do acidente. A manifestação se deu também através do relato à integração de colaboradores, ordem de serviço, procedimentos operacionais padrão e orientação à utilização de EPIs.
		Coordenação de RH	“(…) inicialmente na integração dos colaboradores, eu já falo da NR-32 (...)e a gente até também acaba fazendo esse trabalho na admissão que a gente sempre entrega lá ordem de serviço.  (...) a enfermeira do SCIH durante o ano ela faz treinamento... ela reforça tudo que eu vou falar ali no começo, ela vai reforçar muito mais aí a NR-32 até dois treinamentos no ano tem da NR-32.	INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES   ORDEM DE SERVIÇO   TREINAMENTO SEMESTRAL CCIH   INVESTIGAÇÃO EM CASO DE ACIDENTES	
		Hotelaria	“(…) na central mesma de diluição fica um POP com as orientações pra qual produto que elas precisam, o que elas devem usar... isso tem escrito também.  (...) os lixos infectantes, se elas tiver com EPI de segurança tudo correto, o risco é bem pequeno, né.. de... Mas se elas não tiver com o uso de EPI... Eu pego bem no pé delas pra tá... não pode esquecer de "um nada", né.. Porém acho que é esse fator, é.. os lixos que é infectante que é o risco de elas se perfurar, alguma coisa... Se não tiver com os EPIs, e a questão também da diluição que elas precisam tá toda equipada para a diluição, por causa que também é agressivo, né, os produtos... pra saúde, né?! Então tem que tá dentro do .. Tem que tá de luva, tem que tá de roupa, tem que tá de máscara. tem que tá de óculos... Às vezes elas falam assim, - 'ah, tô parecendo um robô, né..' - 'tem que ficar! É pra sua segurança! É melhor tá assim do que acontecer alguma coisa'".	PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO, UTILIZAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS E ORIENTAÇÃO UTILIZAÇÃO EPI.	
Nutrição e dietética	“(…) a gente procura corrigir, elas já receberam vários treinamentos, né com relação a isso... e quando a gente vê que elas estão tomando algum posicionamento que a gente percebe que não tá certo, a gente procura corrigir ali "in loco", sabe?! Uso de EPIs também né, com relação aos sapatos anti-derrapantes, as luvas... isso a gente até faz treinamento, fica muito em cima e eles mesmos já se cuidam porque como o ambiente da cozinha às vezes está um pouco liso, né? Então eles também ficam bem atentos a essa situação, principalmente, quando é um sapato antiderrapante, as luvas para higienização de louças, embora eles não gostem muito né, mas a gente pede que eles usem. Avental de PVC, que é pra não se molhar... É basicamente são esses que a gente usa de EPI pra evitar algum tipo de acidente”.	TREINAMENTOS, SUPERVISÃO, EPIS.			
		Gerente administrativa	“(…) nós fazemos uma pesquisa de satisfação dos clientes, então assim, a gente tem uma pessoa que vai em todos os quartos (...) essas entrevistas, nós captamos e usa pra montar isso que eu tô te falando, é na montagem do processo (...) a pessoa tá insatisfeita com isso, vamo vê o que que a gente pode fazer. O que cabe à instituição, nós fazemos. (...) A gente usa pra melhorias, como notificações que acontecem”.	PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES/ PACIENTES.	
		Coordenação de atendimento ao cliente	“(…) como a gente 'mexe' muito com papel, com termo, há situações: 'ah gente, esse termo, ele vai ter q ser implantado... eu pensei no momento da internação'. Aí elas: 'não, vamos tentar no momento da consulta'... porque nós temos dois momentos que o paciente vem: a consulta com o anestesista que é feita também no hospital, é o nosso primeiro contato com ele.. e no posterior dias futuros ele retornará para internar então a gente sempre... então assim, mais recente foi uma situação dessa, né?!	PARTICIPAÇÃO ATIVAS DECISÕES, EMPREGADOS.	

Justiça socioambiental	Promover uma cultura sustentável socialmente através da inserção dos <i>stakeholders</i> organizacionais [pacientes, fornecedores, empregados e clientes] nas decisões sobre seu ambiente e bem-estar.	Gerente geral de enfermagem	<p>“(…) gosto de tá perto ali do técnico de enfermagem, do enfermeiro, de conversar com alguns pacientes pra entender o q tá acontecendo, se tem alguma coisa q a gente pode fazer por eles que a gente não esteja fazendo”.</p> <p>(…) minha sala tá sempre abertas pra q eles venham conversar e eles vem mesmo, eles vem conversar bastante, me procuram , dão ideias do que a gente pode tá fazendo de mudança de rotina, melhorar alguma coisa até de outro setor, eles me procuram muito pra isso mesmo, como apoio. (...) A primeira coisa que eles me solicitaram quando eu assumi a gerência foi um maqueiro, porque a gente não tinha um maqueiro aqui no hospital e acabava sobrecarregando os técnicos de enfermagem (...) eu consegui provar pra administração, eu fiz um estudo do quanto de tempo que o técnico de enfermagem fica fora do setor pra fazer esse tipo de trabalho...”</p>	PARTICIPAÇÃO ATIVA NAS DECISÕES, EMPREGADOS.	A inserção dos <i>stakeholders</i> nas decisões sobre seu ambiente e bem-estar foi manifestada pelo relato da pesquisa de satisfação junto aos pacientes e da participação ativa nas decisões pelos empregados.
		Auditoria de enfermagem	<p>“(…) É muito raro paciente nossa ter úlcera de pressão aqui, entendeu? Então assim a gente sempre tá fazendo assim, sempre atuando mais na medida preventiva, entendeu? Então assim, existe o curativo para cateter transparente, que o convênio paga a troca a cada 7 dias. Então o que que tava acontecendo, logo que começou a utilizar alguns técnicos de enfermagem aplicavam errado aí eu não conseguia ter durabilidade desse produto pelo 7 dias e se eu tirasse antes, eu teria que sujeitar o paciente até o curativo convencional que teria o maior risco de infecção. Então, quê que acontece? Aprimorou-se a técnica de inserção do cateter. Então hoje eu consigo garantir que o paciente, ele fique os 7 dias com esse cateter, com esse curativo, entendeu? Então eu acho que é assim, quanto mais perdas eu tinha mais a gente atuava junto à enfermagem com o gestor de enfermagem, mais o gestor capacitava essa equipe pelo treinamento, então nosso resultado hoje é muito melhor. Eu não tenho perda e eu garanto melhor a saúde do meu paciente aqui dentro”.</p>	MEDIDAS PREVENTIVAS, MEDIDAS CORRETIVAS.	
		Enfermagem SCIH	<p>“(…) elas me sugeriram também, o uso, a substituição dos locais onde a gente estava utilizando o álcool. Isso mesmo antes da pandemia. A substituição dos locais para ficar no local mais adequado para o paciente porque onde estava antes não era o local mais adequado. Então a gente adequou. E hoje elas falam que inclusive os pacientes elogiam, os médicos também.</p> <p>“(…) Logo que eu entrei né que eu comecei avaliar essas pesquisas de satisfação. Eu senti falta de um documento com que a gente fizesse encaminhamento dessa reclamação assim, ou do elogio, né... porque muitas vezes eu recebia o elogio ou reclamação, passava para chefia direta e ela e ela resolvia o problema assim. (...) Mas eu elaborei daí um formulário a partir dessa necessidade que a gente viu para dar encaminhamento então mesmo com os elogios, que alguns elogios eles são bem direcionados a uma equipe... à equipe de enfermagem que atendeu de forma humana, a gente recebe bastante elogio a respeito da recepção, da cordialidade do atendimento das meninas da recepção. Então mesmo os elogios eu encaminho com esse formulário para que elas assim ele que elas receberam o elogio da gestão imediata, né? E quando eu tenho alguma sugestão de melhoria também dos pacientes (...) Realmente fazer alguma ação, né... Tomar alguma medida em cima disso”.</p>	PARTICIPAÇÃO ATIVA NAS DECISÕES, EMPREGADOS - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES/ PACIENTES.	
		Coordenação de RH	<p>“(…) orientação mesmo, programa específico assim não, a gente não tem mesmo não. É mais supervisores mesmo conversando.”</p>	ORIENTAÇÃO SUPERVISORES.	

		Nutrição e dietética	"(...) eu sempre coloco eles para me ajudarem: o quê que vocês acham com relação a essa situação. Porque assim, eu tô ali como gestora, mas quem tá seguindo o que deve ser feito são eles, então é importante que eu saiba a opinião deles pra eu poder colocar aquilo em prática."	PARTICIPAÇÃO ATIVAS NAS DECISÕES, EMPREGADOS.	
Justiça socioambiental	Agir voltado à comunidade do entorno, buscando o equilíbrio dos impactos causados em seu ambiente, suas relações sociais e/ou seus aspectos econômicos.	Enfermagem SCIH	"(...) Eu participo do comitê Municipal de controle de infecção onde a gente faz reuniões mensais... Então para tentar uniformizar, para tentar garantir que todo mundo esteja seguindo as mesmas recomendações da cidade inteira. Então a gente participa desse dessa comissão que é municipal em todos os hospitais do município, e gente tem outra rede de Núcleo de Segurança do Paciente Municipal também que a gente faz parte e que ela tá sendo retomada na verdade pra que a gente tente andar meio juntos assim como redes hospitalares de uma maneira geral, que todo mundo siga as mesmas orientações e recomendações de assistência".	PARTICIPAÇÃO NO COMITÊ MUNICIPAL DE CONTROLE DE INFECÇÕES, PARTICIPAÇÃO NA REDE DE NÚCLEO DE SEGURANÇA DO PACIENTE.	O agir voltado à comunidade, buscando o equilíbrio dos impactos causados pela organização foi manifestado no relato de participação no comitê municipal de controle de infecções e participação na rede de núcleo de segurança do paciente.
Justiça socioambiental	Utilizar processos de gestão refinados e gestores treinados a fim de que todos participem nas decisões que os afetem e que a justiça nos resultados, processos e tratamentos por parte dos funcionários seja parte integrante da estratégia organizacional (BANSI, 2013, p. 107).	Gerente administrativa	"A gente trouxe o pessoal dum coach pra fazer um trabalho com meus gestores, sabe?! Mas acho que isso é pouco ainda. Eu queria explorar deles um pouco mais, tipo: uma pós graduação diferenciada. A gente já estudou alguns modelos de oportunidades, mas é que pesou mesmo pro hospital, aí a gente meio que se manteve um pouco, mas temos algumas propostas pra isso, de curso mesmo, externo. Às vezes é um curso meio, 'básico' que a pessoa tenta trazer umas ideias novas e eu acho que faço girar um pouco melhor a atividade. Mas é uma deficiência ainda. A gente promove, mas promove pouco eu acho. Não promove do jeito que eu queria".	NÃO ATENDE.	A manifestação quanto a processos de gestão refinados e gestores treinados ocorreu referenciando-se a participação pela organização, do programa "segurança em alta", de promoção à qualidade assistencial hospitalar, promovido por cooperativa de saúde, que consiste em "apoiar os hospitais na estruturação de um modelo de gestão voltado para a qualidade e segurança do paciente".
		Enfermeira SCIH	"(...) Foi bem proveitoso, eu tava bem no começo aqui né... Eu tava há uns 4 meses só trabalhando. Isso foi no fim do ano, então foi bem legal assim para entender um pouco da "pessoa gestora" também, né.. De um todo... e aí a gente teve também a visita.. A gente tem uma consultoria. Então que acaba sendo treinamento com todos os gestores. E aí eu eu participei bastante bem diretamente nesse processo.  "(...) nessa consultoria, ela é bem voltada ao meu serviço assim então ela me abriu um pouco nesse treinamento que eu fiz com a consultora que veio me abriu um pouco o meu conhecimento a respeito dos processos né... De definir mesmo quais são os meus fornecedores, clientes e trabalhar em cima dos processos... então foi bem legal porque eu conhecia o ponto de vista de alguém que me explicou o meu processo né..."	CONSULTORIA UNIMED, PROGRAMA SEGURANÇA EM ALTA.	
		Coordenação de atendimento ao cliente	"(...) Eu acredito que com relação ao nosso Índice de infecção. Então, a gente é bem... o hospital ele é bem pontual a controlar isso daí, a manter realmente uma atividade ativa com paciente que é ... né? Teve infecção, vão ligar de novo perguntando, vamo investigar o porque que foi, vamo 'pegar' esse paciente, então assim, o que eu acho assim de mais ativo é na nossa questão de infecção mesmo."	CONTROLE DE INFECÇÃO HOSPITALAR.	A geração de uma produção limpa por meio de processos organizacionais foi manifestada
		Gerente geral de enfermagem	"(...) O hospital, ele sempre colocou como...Não seria prioridade de gestão mas como uma das prioridades, realmente a saúde e segurança do colaborador aqui dentro do hospital. Isso é uma coisa que muito colocada para os gestores. Então a gente não segue só regulamentos, normativas. Eles são bem específicos quanto a isso com a gente. Então a todo momento eles tentam melhorar realmente rotina, melhorar o processo de trabalho do nosso colaborador."	SAÚDE E SEGURANÇA DO COLABORADOR.	

Justiça socioambiental	[Possuir] "processos organizacionais que gerem uma produção limpa: cumprindo todos os regulamentos ambientais, indo além dos aspectos legais, por possuir uma produção limpa de sua atividade industrial, não prejudicando a comunidade e o ambiente ao redor da organização".	Compras	"(...) o que dá para ser reciclado a gente recicla e o que a gente sabe que não é reciclável é não desperdiçar. Usar somente o necessário para que não haja desperdício, né?"	RECICLAGEM, NÃO DESPERDÍCIO.	destacando-se o agir organizacional através do controle de infecção hospitalar, da saúde e segurança do colaborador, do clima organizacional familiar e humanizado, da disponibilização de produtos de desinfecção de qualidade e do programa de promoção à qualidade assistencial hospitalar, o "segurança em alta", promovido por cooperativa de saúde, que consiste em "apoiar os hospitais na estruturação de um modelo de gestão voltado para a qualidade e segurança do paciente".
		Auditoria de enfermagem	"(...) esse aspecto muito familiar e que acaba humanizando muito mais o atendimento, aquilo que eles podem fornecer para o funcionário. Então assim é muito pensado no funcionário aqui sabe?!.. Tanto no bem estar físico no bem-estar mental, então assim, eles sempre tão desenvolvendo ações pra que garantam o bem-estar melhor tanto para nós quanto para os pacientes. Coisas assim que é até mesmo acaba sendo um diferencial, sabe?!.. então acredito que mais nessa saúde mental nesse bem-estar físico e emocional."	CLIMA FAMILIAR, HUMANIZADO.	
		Enfermeira SCIH	"(...) eu fiquei muito surpreendida assim com os produtos que a gente utiliza aqui, porque eu vim de outras instituições, eu vim de instituição filantrópica, onde eu não conseguia um produto para fazer desinfecção ou para fazer higiene das mãos, que fosse a melhor opção para mim. Então eu me surpreendi bastante assim porque nós temos produtos dentro da lei que são minimamente ali fornecidos dentro da Lei, e eu tenho produtos muito melhores que tem um padrão de qualidade muito maior."	ALCOOL 70% E PRODUTOS DE DESINFECÇÃO, QUALIDADE SUPERIOR À LEGISLAÇÃO.	
		Hotelaria	"(...) o hospital sempre busca o melhor pra todo mundo, né?! Tanto pro funcionário quanto pro paciente.. eu acho que a gente tá no caminho certo.. eu falo assim... eu nunca trabalhei em outro hospital, porém, eu acho q aqui é muito correto (...) sempre em datas comemorativas, sempre tenta aproximar o funcionário mesmo, né.. Dando a devida importância para o funcionário, para o paciente... Então eu acho que ... Isso é legal, eu acho bacana do hospital".	CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL.	
		Nutrição e dietética	"(...) a gente tem um projeto (...), e a gente tá implantando algumas coisas então assim, isso tá (...) de "vento em polpa" nessa situação de coisas novas e cada coisa nova requer que a equipe esteja toda redondinha (...) embora são coisas técnicas, mas tudo bem bem importante, desde de a visita ao fornecedor que a gente tem que fazer pra ver se tá tudo.. Fazer um check list, sabe? Que eu acho que é bacana pra você ver a procedência daquilo que você compra... Até essa história dos indicadores que a gente não tinha, ali no papel você consegue enxergar melhor e mostrar, né?! Olha só, aqui tá o nosso trabalho... Veja quanto que a gente tá disponibilizando de alimento de forma... de terapia nutricional no caso dos pacientes. Então assim isso é bacana porque você começa a rever algumas coisas, né?"	PROGRAMA "SEGURANÇA EM ALTA".	

Fonte: Elaborado pelo autor.