

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ARLETTE ABDO

**AGENDA 2030 DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS:
COMO CONCILIAR OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
COM AS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS HOSPITALARES?**

SÃO PAULO
2023

ARLETTE ABDO

**AGENDA 2030 DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS: COMO CONCILIAR
OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COM AS
OPERAÇÕES DE SERVIÇOS HOSPITALARES?**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Gestão de Saúde

Orientador: Prof. Dr. Claudia Affonso Silva Araújo

SÃO PAULO

2023

Abdo, Arlette.

Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas : como conciliar os objetivos de desenvolvimento sustentável com as operações de serviços hospitalares? / Arlette Abdo. - 2023.

102 f.

Orientador: Claudia Affonso Silva Araujo.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Hospitais. 3. Responsabilidade social da empresa Serviços de saúde. I. Araujo, Claudia Affonso Silva. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.011.1

Ficha Catalográfica elaborada por: Raphael Figueiredo Xavier CRB SP-009987/O Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

ARLETTE ABDO

AGENDA 2030 DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS:
COMO CONCILIAR OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COM
AS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS HOSPITALARES?

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Gestão de Saúde

Data de aprovação: ___/___/___

Banca examinadora

Profa. Dra. Claudia Affonso Silva Araújo (Orientadora)
FGV EAESP

Profa. Dra. Ana Maria Malik
FGV EAESP

Profa. Dra. Flávia Schwartz Maranhão
Faculdades Integradas Hélio Alonso

AGRADECIMENTOS

Gratidão primeiro a Deus por estar sempre presente em tudo na minha vida, revigorando a minha fé, nutrindo a minha alma, recarregando as minhas forças e me conduzindo de acordo com a sua vontade.

Aos meus pais, Jean e Souad, a minha reverência! Devo tudo a vocês pela pessoa que eu sou. Obrigada pela minha sólida formação com seus ensinamentos baseados no amor, valor e princípios e pela presença constante na minha vida. Agradeço também aos meus irmãos, sobrinhos e familiares pelo incentivo e apoio.

Aos meus filhos, Lucas e Thais, que são a minha razão de viver! Obrigada por terem me ensinado, através da maternidade, o amor incondicional e o aprendizado da evolução diária como ser humano. Vocês são a base de tudo, os meus pilares, a minha fortaleza. Gratidão pelo companheirismo, carinho e união. Amo vocês.

Agradeço também a minha orientadora, Prof. Dra. Claudia Affonso Silva Araújo. Sem palavras para expressar tamanha admiração pela pessoa incrível que você é. Quanta honra e privilégio por ter aceitado me orientar. Gratidão por todo o seu apoio, paciência, disponibilidade e pela dedicação na construção e desenvolvimento dessa dissertação. Fico muito feliz e realizada por ser minha orientadora e grata pelo presente da sua amizade. Que Deus abençoe sempre a sua vida.

Expresso minha gratidão a todos os professores da FGV, que através dos seus ensinamentos e experiências contribuíram para a realização desse trabalho, e em especial à coordenadora do mestrado MPGC, Prof. Dra. Ana Maria Malik, referência em gestão de saúde. A minha admiração, respeito e carinho. Obrigada pela sua amizade. Me sinto honrada por ter sido sua aluna.

Aos meus colegas do MPGC, tenho enorme orgulho da turma que formamos. Apesar das aulas online, devido a pandemia, nos surpreendemos com a nossa conexão no retorno presencial. Aprendi muito com vocês, obrigada a todos.

Aos meus amigos, que direta ou indiretamente me apoiaram para a realização desse trabalho, compreendendo a minha ausência em alguns momentos. Em especial, a minha amiga Maria Thereza, irmã da vida.

Ao Dr Mayanse boulos (*in memorian*), gratidão por todo o aprendizado ao longo desses anos.

Ao planeta terra, ao Brasil, país abençoado que me acolheu junto com a minha família, refugiados de uma guerra, um momento marcante nas nossas vidas, minha eterna gratidão.

Por fim, agradeço a todos que colaboraram para a realização desse trabalho.

“O que sabemos, saber que o sabemos. Aquilo que não sabemos, saber que não o sabemos: eis o verdadeiro saber.” Confúcio

RESUMO

Os grandes desafios ambientais e sociais enfrentados pela sociedade contemporânea estão intrinsecamente relacionados às de décadas de transgressão à mãe natureza. Questões como fome, desigualdade, desmatamento e mudanças climáticas atualmente estão no topo das discussões internacionais, sendo abordadas dentro do tópico de sustentabilidade. Uma prova disso é a aprovação da resolução “Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” pela Assembleia Geral das Nações Unidas. A Agenda 2030 possui 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas de desenvolvimento específicas que buscam potencializar parcerias entre governos, corporações e sociedade civil em prol de uma agenda comum para o desenvolvimento sustentável. O setor de saúde, mais especificamente os hospitais, é um dos que mais gera impacto no meio ambiente por ter grande consumo de energia e água e por produzir mais de 3 milhões de toneladas de resíduos anualmente. Apesar disso, ainda existem poucos estudos realizados associando o desenvolvimento sustentável a esse setor. A ausência é ainda maior quando se fala de países subdesenvolvidos como o Brasil. Neste contexto, este trabalho visa ampliar o rol de pesquisas existentes ao responder à seguinte pergunta geral: *Como conciliar os ODSs com as operações de serviços hospitalares?* Para isso foi realizado um estudo exploratório, de natureza qualitativa, utilizando entrevistas em profundidade com 8 profissionais gestores, em hospitais privados associados à Associação Nacional dos Hospitais Privados (ANAHP) e com 9 especialistas e pesquisadores em sustentabilidade e operações sustentáveis. Considerando as entrevistas realizadas, evidenciou-se uma confusão entre filantropia, ESG e ODSs na fala dos gestores, apontando para uma necessidade de explanação sobre os 17 ODSs no setor e necessidade da criação de uma agenda setorial. Outra contribuição foi trazer a percepção dos entrevistados em relação aos relatórios de sustentabilidade. Apesar de bem construídos, há a percepção de que são utilizados como estratégia de marketing e de “convencimento” para os investidores. Revelar a necessidade de quebrar os ODSs em metas intermediárias voltadas ao que pode ser feito pelas instituições de saúde também é uma das contribuições desse trabalho. Essa pesquisa corroborou os resultados anteriores quanto à percepção dos entrevistados de que os ODSs ainda não estão suficientemente disseminados na gestão do setor de saúde, dificultando a tomada de ações que sejam conscientemente voltadas a eles.

Palavras-chave: ODS; Operações Hospitalares; Gestão em Saúde;

ABSTRACT

Contemporary society is facing many environmental and social challenges. They are related to decades of transgression against mother nature. Hunger, inequality, deforestation, and climate change are currently addressed within the topic of sustainability and are at the top of international discussions. Proof of this is the approval of the resolution "Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development" by the United Nations General Assembly. The 2030 Agenda has 17 Sustainable Development Goals (SDGs) and 169 specific development goals that seek to strengthen partnerships between governments, companies, and civil society in favor of a common agenda for sustainable development. The health sector, specifically hospitals, is one of the sectors that generates the most impact on the environment due to its high consumption of energy and water and producing more than 3 million tons of residual waste. However, there is still a lack of studies associating sustainable development with this sector, especially in underdeveloped countries like Brazil. In this context, this work aims to expand the list of existing research by answering the general question: *How to reconcile the SDGs with the operations of hospital services?* For this, a qualitative exploratory study was carried out, where in-depth interviews were conducted with 8 managers in private hospitals associated to the National Association of Private Hospitals (ANAHP) and 9 specialists and researchers in sustainability and hospital operations. The results demonstrated a confusion between philanthropy, ESG and SDGs in their speech, pointing to a need for an explanation of the 17 Goals in the sector and the need to create a sectoral agenda. This research also brings the perception of the interviewees in relation to the sustainability reports. Despite being well constructed, there is a perception that they are unrealistic. They often use real numbers for their own benefit and they as a marketing strategy to "convincing" investors. In addition, the inclusion of ageism as one of the implemented actions was of paramount importance to shed light on the "discarding" of older professionals in health institutions. The need to break down the SDGs into intermediate goals focused on what can be done by the institution is also one of our contributions. This research corroborates with other studies where there is no recognition of the introduction of organizational sustainability initiatives as part of its key activities. Overall, the SDGs are not yet disseminated enough among health sector management, which can make it difficult to take actions that are consciously focused on them.

Keywords: SDGs; Hospital's Operations; Healthcare Management; Brazil.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Estratégia de busca e retorno por base de dados | 17 |
| Quadro 2 - Perfil dos Gestores entrevistados | 36 |
| Quadro 3- Perfil dos especialistas entrevistados | 38 |
| Quadro 4- Roteiro de Entrevista aplicado na pesquisa de campo e sua relação com os objetivos da pesquisa | 40 |

LISTA DE ACRÔNIMOS E SIGLAS

ANAHP – Associação Nacional de Hospitais Privados

DS – Desenvolvimento sustentável

ESG – Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)

GRI – Global Reporting Initiative

LEED – Energy and Environmental Design

ODM – Objetivo de Desenvolvimento do Milênio

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

S – Sustentabilidade

SSC – Sustainable Supply Chain

TBL – Triple Bottom Line

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1. O PROBLEMA E A PERGUNTA DE PESQUISA | 12 |
| 1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO..... | 15 |
| 1.3 A RELEVÂNCIA DO ASSUNTO | 16 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 16 |
| 2.1 DELIMITAÇÃO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 16 |
| 2.2 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL | 17 |
| 2.3 OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – ODSS | 20 |
| 2.3.1 A evolução para chegar aos ODS | 20 |
| 2.3.2 Estratégia ODS | 25 |
| 2.4 SUSTENTABILIDADE, ODSS E AS OPERAÇÕES DAS EMPRESAS..... | 25 |
| 2.5 SUSTENTABILIDADE E OPERAÇÕES DE EMPRESAS DE SAÚDE | 30 |
| 2.6 PESQUISAS REALIZADAS NO BRASIL SOBRE O TEMA | 33 |
| 3. MÉTODO DE PESQUISA..... | 35 |
| 3.1 ASPECTOS ÉTICOS | 35 |
| 3.2 TIPO DE PESQUISA..... | 35 |
| 3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS | 35 |
| 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DA PESQUISA..... | 41 |
| 4. RESULTADOS..... | 42 |
| 4.1 GRAU DE CONHECIMENTO E PERCEPÇÃO DOS GESTORES HOSPITALARES E ESPECIALISTAS SOBRE OS ODSS | 42 |
| 4.2 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PELOS GESTORES E ESPECIALISTAS QUANTO AOS ODSS..... | 45 |
| 4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES PERCEBIDAS PELOS GESTORES E ESPECIALISTAS PARA CONCILIAR OS ODSS COM AS OPERAÇÕES HOSPITALARES | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4 COMO SUPERAR AS DIFICULDADES PERCEBIDAS PELOS GESTORES E ESPECIALISTAS NO PROCESSO DE OPERACIONALIZAÇÃO DOS ODSS EM HOSPITAIS?..... | 49 |
| 4.5 AÇÕES IMPLEMENTADAS PELOS HOSPITAIS PARA ATENDER A AGENDA 2030 | 52 |
| 4.6 AÇÕES QUE PODEM SER IMPLEMENTADAS PELAS INSTITUIÇÕES HOSPITALARES PARA AJUDAR A CONCILIAR SUAS OPERAÇÕES AOS ODSS?.... | 54 |
| 5. ANÁLISES E CONCLUSÕES..... | 55 |
| 5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS, GERENCIAIS E SOCIAIS | 58 |
| 5.1.1 Contribuições teóricas: | 58 |
| 5.1.2 Contribuições gerenciais: | 59 |
| 5.1.3 Contribuições para a sociedade: | 60 |
| 5.2 CAMPOS PARA PESQUISAS FUTURAS (SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS) | 60 |
| REFERÊNCIAS | 61 |
| ANEXO A - Declaração Universal dos Direitos Humanos | 70 |
| ANEXO B - A Carta da Terra..... | 78 |
| ANEXO C – Dez Princípios e os Objetivos Globais..... | 85 |
| ANEXO D – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) | 86 |

1. INTRODUÇÃO

Quando nos tornamos ecologicamente alfabetizados, quando entendemos os processos e padrões de relações que permitem aos ecossistemas sustentar a vida, também passamos a compreender as muitas maneiras pelas quais a nossa civilização humana, principalmente a partir da Revolução Industrial, tem ignorado esses padrões e processos ecológicos e interferido neles. E compreenderemos que essas interferências são as causas fundamentais de muitos dos problemas que atualmente impactam nosso mundo. Quando examinamos o estado em que o mundo se encontra nos dias de hoje, o que se destaca com mais evidência é o fato de que os principais problemas do nosso tempo – energia, meio ambiente, mudanças climáticas, segurança alimentar, segurança financeira – não podem ser entendidos isoladamente. São problemas sistêmicos, e isso significa que todos eles estão interconectados e são interdependentes. (CAPRA; LUIGI, 2014, p. 805).

1.1. O problema e a pergunta de pesquisa

Com o mundo enfrentando grandes desafios ambientais e sociais como mudanças climáticas, desmatamento, perda de biodiversidade, desigualdade, fome, exploração do trabalho e, mais recentemente, pandemias globais, a sociedade espera cada vez mais que as empresas assumam a responsabilidade por suas ações (MATOS et al., 2020). O nosso planeta pede socorro. As décadas de transgressão às leis da mãe terra estão cobrando seu preço e se refletem nessas catástrofes vistas ao longo dos anos. Essas questões têm suscitado nos últimos anos uma ampla discussão global a respeito da preservação do nosso planeta e sobre o que está ao nosso alcance, como seres humanos, para transmutar a nossa alma e a nossa consciência em hábitos sustentável. Para Bocchi, Ceruti e Morin (1996):

Estamos numa era agônica, de morte e de nascimento, onde como nunca até hoje as ameaças convergem sobre o planeta, a sua biosfera, os seus seres humanos, as nossas culturas, ecológicos, aniquilamento nuclear, manipulações tecnocientíficas etc.) provém dos próprios desenvolvimentos da nossa civilização. [...] Trata-se atualmente de controlar o desenvolvimento descontrolado da nossa era planetária. A Terra-Pátria está em perigo. Estamos em perigo, e o inimigo, podemos finalmente apreendê-lo hoje, não é outro senão nós mesmos (BOCCHI; CERUTI; MORIN, 1996, p. 22-23).

Dessa forma, enquanto o ser humano não remodelar sua forma de enxergar a sustentabilidade e doutrinar seu olhar em relação ao coletivo para uma maneira mais fraternal e empática, não haverá perspectivas positivas nem para as novas oportunidades nem para uma transformação genuína que leve as gerações futuras a viver em um mundo mais igualitário, digno e justo. O papel do posicionamento humano e do seu impacto sobre a natureza é uma das discussões mais importantes quando o assunto é a sustentabilidade.

Lui, Yu e Wang (2015) e Allegro (2012) apontam em suas pesquisas que há evidências científicas que reiteram que os problemas ambientais estão associados às ações da atividade humana. Esses riscos ambientais evitáveis geram cerca de um quarto de todas as mortes e da carga de doenças em todo o mundo (GALVÃO, 2021). Porém, infelizmente, os seres humanos ainda menosprezam o valor dos recursos naturais e usufruem deles como se fossem “gratuitos” e infinitos, quando, na realidade, os recursos da Terra são incomensuráveis e singulares. Por esse motivo, a preocupação ambiental deveria constranger o ser humano para que houvesse a percepção do fato de que ele faz parte da natureza e que está fortemente ligado a ela (JABBOUR; SANTOS, 2006).

Neste contexto, a discussão sobre sustentabilidade (S) e desenvolvimento sustentável (DS) tem aumentado consideravelmente e ganhado grande visibilidade e destaque tanto na pesquisa científica quanto na sociedade (GUNASEKARAN; IRANI; PAPADOPOULOS, 2014; MENSAH; CASADEVALL, 2019). Apesar de a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável parecerem sinônimos, as evidências provam que não são. Em sua definição a *sustentabilidade* é a capacidade de criar meios para suprir as necessidades básicas do presente sem que isso afete as gerações futuras e, normalmente, está relacionada com ações econômicas, sociais, culturais e ambientais e ao que é necessário para a conservação da vida (MENSAH; CASADEVALL, 2019). O *Desenvolvimento sustentável*, por sua vez, é o processo de desenvolvimento que busca proteger o meio ambiente, assegurando as necessidades da geração atual, sem esgotar os recursos naturais do planeta para as gerações futuras, é o *ecodesenvolvimento* (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987).

Na sociedade contemporânea, a preocupação crescente com o DS está levando o tema ao topo das agendas dos governos mundiais em todas as suas dimensões: econômica, social e ambiental. Como resultado, as diversas fases de uma atividade (seja concepção, planejamento, organização ou implementação) têm sido abordadas sob o prisma do DS. Como prova disso, em setembro de 2015 a Assembleia Geral das Nações Unidas aprovou a resolução “Transformando

nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, que contém 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas de desenvolvimento específicas. A Agenda 2030 estabeleceu como um dos seus objetivos “concretizar os direitos humanos de todas as pessoas” bem como construir “um mundo de respeito universal dos direitos humanos e da dignidade humana, do Estado de Direito, da justiça, da igualdade e da não discriminação.” (ACNUDH, 2015), criando uma forte correlação com a Declaração Universal dos Direitos Humanos (Anexo A).

O processo de desenvolvimento dos ODS permitiu que as Nações Unidas prestassem um valioso serviço a seus estados membros ao se tornar palco para uma ampla reflexão sobre os desafios do presente à luz das necessidades das futuras gerações (MENEZES, 2019). Além disso, os 17 ODS servem como diretrizes para seus países membros e buscam potencializar parcerias entre governos, corporações e sociedade civil em prol de uma única agenda para salvar a humanidade e o planeta do sofrimento e da devastação, fornecendo mais impulso para o movimento em direção aos cuidados de saúde sustentável (PUNNAKITIKASHEM; HALLINGER, 2019; KRAMER; AGARWAL; SRINIVAS, 2019; CHAUHAN et al., 2022).

Dentre os setores da economia, o setor de saúde é um dos que tem grande impacto no meio ambiente por consumir muita energia e água (BALALI; VALIPOUR, 2021; LEE et al., 2016) e por produzir uma quantidade considerável de resíduos de risco biológico, químico e radiológico (ASLAN; YILDIZ, 2019), chegando a uma quantidade de mais de três milhões de toneladas de resíduos anualmente (MADAN et al., 2018). Neste setor, destacam-se os hospitais, organizações complexas e de grande relevância econômica, social e ambiental, por serem grandes consumidores de energia por possuírem operações 24 horas e equipamentos eletrônicos de alta potência que necessitam de aquecimento intenso e contínuo (IMRAN; RAHMAN; MOHAMED, 2020; BALILI; VALIPOUR, 2021; OLIVEIRA; RAMOS, 2021). Assim, as organizações de saúde têm sofrido grandes pressões dos governos, agências ambientais e sociedade para adotar condutas verdes em larga escala (EL-KASSAR; SINGH, 2019, MOUSA; OTHMAN, 2020; BUSCO et al., 2020). Como resposta, essas organizações têm se comprometido a implementar iniciativas de gestão destinadas a aumentar sua sustentabilidade de acordo com os ODSs (PUNNAKITIKASHEM; HALLINGER, 2019).

Apesar da relevância e atualidade do tema, pouco se tem pesquisado, principalmente em países em desenvolvimento como o Brasil, sobre como as organizações de saúde, mais especificamente os hospitais, têm enfrentado os desafios de alcançar operações sustentáveis e de conciliar os ODSs com suas operações de serviços (BALALI; VALIPOUR, 2021; MADAN

et al., 2018; MOUSA; OTHMAN, 2020; MIRANDA et al., 2021). Em uma das poucas pesquisas, Aslan e Yildiz (2019) realizaram uma análise de 21 hospitais públicos em Konya, Turquia, e detectaram que os hospitais fizeram uma gestão inadequada da água e não se atentaram as práticas verdes. Em estudo bibliométrico conduzido por Punnakitikashem e Hallinger (2019), os autores analisaram 477 artigos sobre gestão sustentável em saúde e confirmaram que se trata de um tópico ainda pouco explorado na literatura, havendo necessidade de mais pesquisas sobre o tema em países em desenvolvimento.

Neste contexto, este trabalho visa ampliar o rol de pesquisas existentes ao responder à seguinte pergunta geral: *Como conciliar os ODSs com as operações de serviços hospitalares?* Para responder a esta pergunta geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Verificar o grau de conhecimento e a percepção dos gestores hospitalares e especialistas sobre os ODSs.
- Investigar os principais benefícios percebidos pelos gestores e especialistas quanto aos ODSs.
- Investigar as principais dificuldades percebidas pelos gestores e especialistas para conciliar os ODSs com as operações hospitalares.
- Identificar formas de superar as dificuldades percebidas pelos gestores e especialistas no processo de operacionalização dos ODSs em hospitais
- Identificar as ações que têm sido implementadas pelos hospitais para atender a Agenda 2030.
- Identificar ações que possam ser implementadas pelas instituições hospitalares para ajudar a conciliar suas operações aos ODSs.

1.2 Delimitação do estudo

Para alcançar os objetivos propostos, foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais em cargo de gestão em hospitais privados associados à Associação Nacional dos Hospitais Privados (ANAHP) que atuam no Brasil, e com especialistas e pesquisadores em sustentabilidade e operações sustentáveis. Assim, os resultados desta pesquisa não contemplam percepções de funcionários administrativos ou assistenciais, tampouco a percepção de pacientes sobre o tema.

A opção por gestores que atuam em hospitais privados associados à ANAHP se deve ao fato de esta pesquisa visar entrevistar profissionais que atuam em organizações hospitalares de

excelência e com maior liberdade gerencial para implementar as diretrizes dos ODSs. Assim, está fora do escopo desta pesquisa a análise do tema em instituições públicas de saúde ou hospitais universitários.

1.3 A relevância do assunto

Este estudo contribui para a academia ao tratar de um tópico ainda pouco explorado na literatura. Neste sentido, revisões de literatura anteriores indicam que o tema ainda é recente, havendo escassez de estudos abordando os ODSs no setor de saúde. Além disso, tais estudos revelam que o conhecimento sobre o tema vem sendo predominantemente gerado por acadêmicos dos países desenvolvidos, com escassez de contribuições de sociedades em desenvolvimento (PUNNAKITIKASHEM; HALLINGER, 2019; OSINGADA; PORTA, 2020). A literatura revisada aponta ainda para a falta de estudos empíricos reportando as iniciativas de sustentabilidade conduzidas pelas organizações (RODRIGUEZ; SVENSSON; OTERO-NEIRA, 2019), o que reforça ainda mais a importância do presente estudo.

Para os gestores, este estudo contribui ao revelar os benefícios e as dificuldades enfrentadas pelos gestores hospitalares na jornada rumo à sustentabilidade e aos ODS, além de trazer informações sobre as ações que têm sido implementadas pelos hospitais de excelência que atuam no Brasil e sugestões de possíveis ações a serem implementadas no futuro. Assim, este estudo pode representar um guia e uma inspiração para aqueles que estão enfrentando o desafio de alinhar suas operações aos ODS.

Por fim, este estudo contribui para a sociedade ao trazer sugestões que auxiliam os gestores a conciliarem suas operações aos ODS, tornando as operações hospitalares mais sustentáveis e com mais foco no social.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Delimitação da Revisão Bibliográfica

A busca do referencial teórico foi realizada nas seguintes bases de dados: EBSCO, Pubmed, Scopus, Web of Science, Scielo e Portal da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). Os termos de busca utilizados, os quais deveriam estar presentes no título, resumo ou palavras-chave do artigo, foram ("service operation* management" OR "healthcare management" OR "health care management" OR "service management") AND ("sustainable development goal*" OR "2030 agenda"). Não houve delimitação de data de publicação, retornando 45 artigos, conforme

apresentado no Quadro 1. A partir destes estudos, buscaram-se outros que estavam relacionados em suas referências bibliográficas, quando considerados interessantes para este estudo.

Quadro 1 – Estratégia de busca e retorno por base de dados

| BASES DE DADOS | ESTRATÉGIA DE BUSCA | TOTAL |
|-----------------------|---|--------------|
| PUBMED | ("service operation* management"[Title/Abstract] OR "healthcare management"[Title/Abstract] OR "health care management"[Title/Abstract] OR "service management"[Title/Abstract]) AND ("sustainable development goal*"[Title/Abstract] OR "2030 agenda"[Title/Abstract]) | 1 |
| EBSCO | AB ("service operation* management" OR "healthcare management" OR "health care management" OR "service management") AND AB ("sustainable development goal*" OR "2030 agenda") | 1 |
| SCOPUS | TITLE-ABS-KEY ("service operation* management" OR "healthcare management" OR "health care management" OR "service management") AND TITLE-ABS-KEY ("sustainable development goal*" OR "2030 agenda")) | 31 |
| WEB OF SCIENCE | "service operation* management" OR "healthcare management" OR "health care management" OR "service management" (Topic) and "sustainable development goal*" OR "2030 agenda" (Topic) | 1 |
| SCIELO | (ab:("service operation* management" OR "healthcare management" OR "health care management" OR "service management")) AND (ab:("sustainable development goal*" OR "2030 agenda")) | 0 |
| PORTAL DA BVS | ("service operation* management" OR "healthcare management" OR "health care management" OR "service management") AND ("sustainable development goal*" OR "2030 agenda") | 11 |
| TOTAL | | 45 |

Fonte: Elaborado pela Autora.

2.2 Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

O termo “Sustentabilidade” experienciou nos últimos anos um protagonismo importante, não somente entre os cientistas como também na sociedade, e se inseriu entre os temas mais apreciados na atualidade (FEIL; SCHREIBER; TUNDISI, 2015; GATTOO, 1995; BOONE, 2012). Com o deterioramento dos recursos naturais se mostrando cada vez mais prejudicial ao bem-estar humano e até mesmo a sua existência, as contestações sobre as questões ambientais cresceram positivamente, reivindicando uma conduta mais corajosa frente à preservação da natureza (FEIL; SCHREIBER, 2019). Diante disso, a sustentabilidade correlaciona-se com o protótipo da “sociedade de risco” e com isso surge uma provocação da

urgência em promover a disseminação das práticas sociais e educação ambiental baseadas no fortalecimento do direito ao acesso à informação em uma perspectiva integradora (JACOBI, 2003).

A compreensão do significado de sustentabilidade e o estabelecimento de seu conceito ainda é percebido como obscuro (GATTO, 1995; FEIL; SCHREIBER; TUNDISI, 2015; LÉLÉ, 1991; MEBRATU, 1998; CABEZAS et al., 2005; MENSAH; CASADEVALL, 2019) e desafia muitos estudiosos e cientistas. A conceitualização da sustentabilidade apresenta várias interpretações (CABEZAS et al., 2005; VOINOV; FARLEY, 2007). Sua multidimensionalidade acaba por levá-la a uma limitação retórica, dificultando sua real implementação (GIOVANNONI; FABIETTI, 2013). Por esse motivo, sua definição deveria ser mais específica para evitar interpretações incorretas ou subjetivas (GATTO, 1995), e, ao mesmo tempo, ser flexível (FEIL; SCHREIBER; TUNDISI, 2015) a ponto de abranger uma visão política da sociedade com a intenção de reprimir o esgotamento dos recursos naturais (CORREIA, 2019), cuidando dos sistemas bióticos e abióticos essenciais ao contexto da vida humana, da saúde e da cultura florescente (NORTON, 1992).

Com base no conceito *Triple Bottom Line* (TBL) introduzido por Elkington (1998) no livro *Canibais com Garfo e Faca*, a sustentabilidade avança sobre três pilares: ambiental, social e econômico, que está relacionado também à gestão empresarial com foco no impacto no planeta. De acordo com Loviscek (2021), o conceito de TBL vem ganhando força tanto dentro das organizações quanto no mundo acadêmico, mesmo que por muitas vezes o enfoque da tratativa acabe dando menos ênfase a um dos pilares ou deixando um deles totalmente de fora da discussão.

Quanto à sua definição, de acordo com Norton (1992), a sustentabilidade poderia ter um viés sócio científico, que trataria a respeito da relação entre o bem-estar presente e futuro das pessoas e da proteção dos processos ecológicos como condição para sustentabilidade, e um viés de contextualismo científico, que se esforçaria em expressar sensibilidade a diversos tipos de escalas de impacto que as atividades presentes podem exercer no futuro. Já para Nascimento (2012), a sustentabilidade seria dividida em duas partes: a biológica, que se refere a ecologia, e como adjetivo de desenvolvimento sustentável, em que passa a assumir, após vários debates e análises, o conceito de DS, compreendendo tópicos como integridade ecológica e conservação da biodiversidade (OLAWUMI; CHAN, 2018).

De acordo com Nascimento (2012), a origem do DS ocorre em 1950, quando acontecimentos importantes envolvendo poluição nuclear e contaminações por pesticidas

levaram a população a perceber o quanto ela e o meio ambiente poderiam ser altamente impactados por esse tipo de catástrofe. Assim, iniciou-se um movimento em busca de alternativas para controlar os problemas relacionados a questões ambientais e surgiu o DS com enfoque na viabilidade econômica e ecológica de trazê-lo como uma ação de rearranjo das relações entre sociedade e natureza, e não apenas como um conceito (JACOBI, 2003).

Na definição de Sachs (2004):

O desenvolvimento sustentável (DS) obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras, e exige a explicitação de critérios de sustentabilidades social e ambiental e de viabilidade econômica. Estritamente falando, apenas as soluções que considerem estes três elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento (SACHS, 2004, p.36).

Em relação ao entendimento da população sobre sustentabilidade, o estudo de Barone et al. (2020) demonstrou que os diversos grupos sociais avaliados apresentaram diferentes definições a seu respeito. Jovens com ensino superior relacionaram a sustentabilidade ao DS, que se aproxima do conceito da Organização das Nações Unidas (ONU); já os entrevistados com ensino básico, relacionaram o termo sustentabilidade a alimentação e sustento.

Independente do entendimento da população sobre esse termo, é certo que nos últimos anos houve o aumento da conscientização global sobre os desafios ambientais. Essa percepção tornou os consumidores mais preocupados com a promoção de projetos verdes pelas organizações devido à sua maior consciência quanto às consequências de suas decisões de consumo (CORREIA, 2019). De acordo com Ali et al. (2022) as pessoas de maneira geral, mas especialmente os *millenials* (grupo de pessoas nascidas entre 1980 e 2000), têm se remodelado para o consumo de produtos e serviços verdes, o que resulta no crescimento progressivo do movimento em direção à sustentabilidade. Essa preocupação com o DS representa a possibilidade de garantir mudanças sociopolíticas que não comprometam os sistemas ecológicos e sociais que sustentam as comunidades (JACOBI, 2003).

Para Lubin e Esty (2010), a estratégia de sustentabilidade aos poucos será integrada às práticas de empresas de todos os portes e setores, afetando todas as funções, linhas de negócios e funcionários. Para eles, as empresas que tiverem visão clara e capacidade de aderir a essa tendência sairão na frente, mas as que não se adequarem acabarão sendo deixadas de lado (LUBIN; ESTY, 2010). No entanto, para inúmeras organizações o alcance da sustentabilidade

permanece dificultoso seja no quesito da mensuração dos seus resultados ou mesmo nos índices e modelos praticados para avaliação que proporcionam pouco impacto no TBL (GIMENEZ; SIERRA; RODON, 2012; CORREIA, 2019).

Em 2004, o documento *Who Cares Wins* criado pelo Pacto Global da ONU em conjunto com o Banco Mundial, provocou as 50 principais instituições financeiras do mundo a refletirem sobre formas de integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2015). Assim nasceu o conceito ESG (*Environmental, Social and Governance*), não sendo apenas uma evolução da sustentabilidade empresarial, mas se tornando a própria sustentabilidade empresarial ao abordar as práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização.

O objetivo do ESG é que as organizações consigam olhar para o critério ambiental de forma crítica e avaliar seu consumo de energia, descarte e produção de resíduos, as emissões de carbono e sua responsabilidade quanto às mudanças climáticas. Quanto ao critério social, o ESG busca potencializar os relacionamentos e a reputação que a organização possui de forma efetiva, integrada numa sociedade mais abrangente e diversificada, incluindo relações de trabalho como diversidade e inclusão. Sobre a governança, o ESG propõe que as estratégias internas da organização e suas tomadas de decisão sejam eficazes, cumpram a lei e acolham as necessidades das partes interessadas externas (HENISZ; KOLLER; NUTTALL, 2019).

Essa nova proposta de negócios faz com que uma organização seja avaliada não apenas de maneira tradicional, mas também pelos seus atrativos ambientais, sociais e de governança corporativa. Dessa forma, quanto melhor o desempenho de uma empresa em seu ESG maior será a valorização da mesma, enquanto organizações com ESG fraco perderão espaço e oportunidades (BELINKY, 2021). O uso dos critérios baseados nas considerações do ESG constrói uma forte conexão com elementos da sociedade, cria valor e resiliência (HENISZ; KOLLER; NUTTALL, 2019), além de ser um aspecto cada vez mais importante na tomada de decisões de investimento, principalmente para investidores institucionais de alto perfil (DAMODARAN, 2022).

2.3 Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODSs

2.3.1 A evolução para chegar aos ODS

Para entendermos a Agenda 2030, é imprescindível colocá-la dentro de uma perspectiva histórica, depois da guerra mundial.

No início da década de 60, Rachel Carson lançou o livro “Primavera Silenciosa” e foi brilhante na divulgação científica sobre os malefícios do uso dos agrotóxicos e os danos que

eles trazem, não só para os seres humanos, como também para todo o ecossistema (BONZI, 2013).

Em 1968 o livro “*The Population Bomb*” de Paul Ehrlich e sua esposa Anne Ehrlich originou um movimento de mesmo nome e impulsionou a pauta de assegurar a civilização humana através da urgência em controlar o crescimento populacional para que nos anos 80 não houvesse uma grande fome mundial. Mais recentemente, Paul Ehrlich (2009) afirmou que o livro trouxe à tona a realidade sobre a capacidade finita da Terra ao apontar que os recursos que temos não seriam suficientes para sustentar a civilização humana. De acordo com ele, esse livro forneceu uma lente útil para visualizar a crise ambiental, energética e alimentar da atualidade (EHRLICH, 2009).

Em 1972, Dennis e Donella Meadows publicaram o *best-seller* “*The Limits to Growth*”, que relatava um estudo de tendências globais de longo prazo em população, economia e meio ambiente. Em seu trabalho, Meadows et al. (1972) concluíram que o crescimento econômico exponencial abalaria os fundamentos naturais da vida e, caso essas tendências de crescimento não fossem revistas, os limites de crescimento seriam alcançados dentro dos próximos 100 anos. Esse estudo foi elaborado a partir das discussões decorrentes do Clube de Roma, que tinha como objetivo reunir um grupo de pessoas para avaliar grandes temas de preocupação global, como a aceleração da industrialização, o aumento dos indicadores de desnutrição, o rápido crescimento populacional, a deploração dos recursos naturais não renováveis e a deterioração do meio ambiente, guiando os debates para o caráter sustentável do desenvolvimento (OLIVEIRA, 2002).

A problemática que se faz ininterruptamente vigente nos nossos dias, foi abordada inicialmente na teoria econômica de Thomas R. Malthus em 1798, mais especificamente na sua obra “*An Essay on the Principle of Population*”, e recuperada com maior força na segunda metade do século passado pelo Clube de Roma, que reascendeu a chama do debate sobre o sentido do desenvolvimento (OLIVEIRA, 2002) e retomou a discussão sobre a finitude de recursos e sobre problemas como poluição e degradação do meio ambiente, que afetam a qualidade de vida de todo o planeta. A revisão de literatura de Mensah e Casadevall (2019) mostra que a comunidade internacional concordou que tanto o desenvolvimento quanto o meio ambiente, até então tratados como questões separadas, poderiam ser gerenciados de forma mutuamente benéfica. Apesar de o termo desenvolvimento sustentável não ter sido explicitamente utilizado no trabalho de Mensah e Casadevall (2019), o que se pode entender é que há uma aceitação internacional da necessidade desse tipo de desenvolvimento.

[...] Nos últimos anos do século XX o homem enxergou que a natureza não se deixa apreender completamente pelas ferramentas tradicionais de análise. É sistêmica, complexa, não-linear. Não funciona como a soma das partes que a compõem, mas como o produto da interrelação das partes. Para ser compreendida, pede um novo paradigma: orgânico, holístico, integrador. Pede uma estrutura de pensamento que não mais divida o universo em disciplinas, esperando que cada uma lhe explique um pedaço, e sim um modelo transdisciplinar, mais sintético do que analítico, capaz de desvendar e explicar as relações entre as partes. (ALMEIDA, 2002, p. 24).

Em 1972, alguns meses depois do lançamento de “*The Limits to Growth*”, ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano em Estocolmo. O evento propôs um detalhamento da questão ambiental global, um debate sobre as soluções para os problemas apresentados e um segundo debate sobre os princípios para uma trajetória de melhoria das ações da ONU em relação ao meio ambiente McCormick (1992, p. 15). Assim, a partir de 1972 estava mundialmente reconhecida a necessidade de debater sobre as medidas fundamentais a serem tomadas para o equilíbrio entre desenvolvimento econômico e a proteção ao meio ambiente (United Nations Environment Programme - UNEP), o que até então estava sendo negligenciado. Essa conferência foi amplamente reconhecida como um marco nas tentativas de melhorar as relações do homem com o meio ambiente.

Entretanto, em seu trabalho aponta que a ciência continuou chamando atenção para os problemas ambientais. À medida que o comércio mundial se expandiu, aumentou também a exploração de recursos humanos e de recursos naturais a ponto de ocorrer o grave acidente de Chernobyl em 1986. No seu livro “Desafio Ambiental”, Porto-Gonçalves (2004) ilustra que nenhuma sociedade escapa da natureza ao refletir sobre a necessidade da sociedade se educar pensando no futuro, mas compreendendo o passado e o presente para que se formem cidadãos conscientes e críticos do mundo em que habitam, de suas realidades, seu ambiente, de sua coletividade e do processo de globalização.

Diante de todos esses acontecimentos, em 1987 a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento renovou a convocatória ao DS através do desenvolvimento do Relatório Brundtland, batizado de “Nosso Futuro Comum”. O relatório definiu o DS como o modelo de desenvolvimento que atende as necessidades atuais sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem suas próprias necessidades (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987). No centro do Relatório da Comissão Brundtland estavam duas questões-chave: o conceito de necessidades, em

particular as necessidades essenciais dos pobres do mundo (às quais deve ser dada prioridade absoluta); e a ideia de limitações impostas pelo estado da tecnologia e organização social sobre a capacidade do meio ambiente de atender às necessidades presentes e futuras (KATES et al., 2001).

Em 1992 ocorreu no Rio de Janeiro a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, Eco-92 ou Agenda 21, constituída por organizações do sistema das Nações Unidas, governos e pela sociedade civil. No evento, criou-se um plano de desenvolvimento econômico que incluiu todas as áreas em que a atitude humana impacta no meio ambiente em nível local, nacional e global. Portanto, foi dada a largada para que os 5 continentes agregassem à sua agenda a significância da consciencialização ambiental e ecológica (BARRETO, 2009).

Em 1997 foi percebido que a Agenda 21 havia ficado desprovida de um amparo e de um destaque integrador. Por esse motivo, foi criada a Comissão da Carta da Terra com o objetivo de criar debates com pessoas comuns, como moradores de favelas, comunidades indígenas, universitários e cientistas para elaborar um documento, a Carta da Terra, que nascesse de baixo para cima, compilando o que a humanidade almejava e ansiava para sua casa comum, a Terra. Ao longo de 2 anos foram realizadas inúmeras reuniões, que envolveram cerca de 46 países e mais de 100 mil pessoas. Por fim, nos anos 2000 a Carta da Terra foi aprovada no Espaço Unesco em Paris, respaldada na ética e nas diretivas para estimular pessoas, organizações e países para a sustentabilidade do planeta (TANNOUS; GARCIA, 2008). A Carta da Terra está apresentada no anexo B.

Em 2000, foram criados os Objetivo de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), que começaram a integrar as variadas agendas globais, repensando o conceito de desenvolvimento para além do econômico. Diferentes de outros planos, os ODMs estavam focados especificamente nos países pobres (PNUD..., 2015). Após elencar as principais barreiras ao desenvolvimento, a ONU estabeleceu oito objetivos: 1) Erradicar a extrema pobreza e a fome; 2) Atingir o ensino básico universal; 3) Igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; 4) Reduzir a mortalidade na infância; 5) Melhorar a saúde materna; 6) Combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças; 7) Garantir a sustentabilidade ambiental; 8) Estabelecer uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento.

Ainda em 2000, a ONU estabeleceu o Pacto Global com a criação de 10 Princípios Universais baseados na Declaração Universal dos Direitos Humanos, na Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho,

na Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e na Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. O Pacto Global surge como uma convocação para as empresas alinharem suas estratégias e operações aos 10 Princípios universais, buscando gerar nas organizações o sentimento de responsabilidade com a humanidade e trazer a compreensão da necessidade da renovação dos propósitos dos negócios em prol do crescimento sustentável (PACTO GLOBAL, 2000).

Cada objetivo do Pacto Global contém metas e indicadores que orientam ações para o seu alcance. Os 10 Princípios são:

1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.
2. Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.
3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.
4. A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.
5. A abolição efetiva do trabalho infantil.
6. Eliminar a discriminação no emprego.
7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.
8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
9. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.
10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina

Em 2015, com o fim do prazo para as ações dos ODMs, foi percebida a necessidade da criação de uma nova agenda de DS para prosseguir com as ações iniciadas com eles. Surgiram então os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS), que, diferente dos ODMs que formaram objetivos mensuráveis específicos para países mais pobres, elaborou 17 objetivos de ação global que buscam assegurar os direitos humanos, acabar com a pobreza, lutar contra a desigualdade e a injustiça, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, agir contra as mudanças climáticas, proteger o planeta e promover sociedades pacíficas e inclusivas até 2030 (LAKNER et al., 2022).

Os ODSs entraram em vigência em 01 de janeiro de 2016 e tem como prazo final para cumprimento dia 31 de dezembro de 2030 (SILVEIRA; PEREIRA, 2018). A proposta é que dentro desses 15 anos de prazo ocorra o desenvolvimento sustentável e o cumprimento dos 17 objetivos, 169 metas e 230 indicadores de monitoramento global do DS (REDDOCK, 2017).

Devido aos seus objetivos agressivos, essa agenda é considerada uma das maiores iniciativas de sustentabilidade já feitas.

2.3.2 Estratégia ODS

Os 17 ODSs têm um propósito diversificado, mas fortemente relacionado para os negócios. Como o coração da Agenda 2030, os Objetivos Globais demonstram a escala e a ambição da visão mais ousada para a humanidade já adotada, contando com governos, sociedade civil, empresas públicas e privadas e universidades trabalhando em conjunto para alcançar esses objetivos (ONU 2015). Eles representam metas aspiracionais de longo prazo para empresas e outras partes interessadas trabalharem para criar o mundo que queremos. Porém o setor privado tem um papel ainda mais essencial nesse processo por ser detentor do poder econômico, propulsor de inovações e tecnologias, influenciador e engajador dos mais diversos públicos – governos, fornecedores, colaboradores e consumidores (LAKNER et al., 2022).

Os ODS respondem ao desejo de otimizar e engajar os esforços sociais cujos atores estejam mais maduros para buscar um nível tangível de DS utilizando as ferramentas disponíveis e as soluções e recursos existentes para que, de forma lúcida em relação as ações necessárias, o cumprimento da Agenda 2030 seja exitoso.

Juntos, os Dez Princípios e os Objetivos Globais (Anexo C) equipam as empresas com os valores e a visão para ajudar o setor privado a dar a maior contribuição às pessoas e ao planeta (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2017). Já os 17 ODS (Anexo D) introduzem uma nova perspectiva holística, sendo inteiramente dedicado ao DS (MACELLARI et al., 2018).

2.4 Sustentabilidade, ODSs e as operações das empresas

Na arcaica e ínfima visão do capitalismo, as organizações empresariais foram estruturadas com a finalidade de entregar bens e serviços aos membros da sociedade, incitando o consumidor a comprar mais e mais de seus produtos (CARROLL, 1991; PORTER; KRAMER, 2011). A corrida para maximização do lucro resultou em crescimento orgânico lento, inovação ínfima e vantagem competitiva infrutífera, além de sacrificar o bem-estar (e, na verdade, a continuidade do emprego) de seus funcionários, a sustentação das comunidades locais, ou a proteção do meio ambiente natural (CARROLL, 1991; PORTER; KRAMER, 2011; HOFFMAN, 2018; CAPRA; LUIGI, 2014; DYLLICK; MUFF, 2016). Neste modelo as considerações éticas, no que se refere aos direitos humanos, à proteção do meio ambiente e à

integridade básica eram desprezadas, mesmo sendo tônicas fundamentais para o exercício dos negócios de forma honesta e ética (CAPRA; LUIGI, 2014).

Com o desenlace da Guerra Fria na década de 90, se inicia a história do movimento da sustentabilidade corporativa moderna. No entanto, esse movimento rapidamente foi reprimido devido ao custo social e ambiental da globalização (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, p. 28, 2015; CAPRA; LUIGI, 2014). O debate sobre sustentabilidade retomou força nas últimas décadas com o desenvolvimento econômico abrangente exigindo uma gestão sustentável que fosse capaz de atenuar os impactos sociais e ambientais negativos de tal desenvolvimento e zelar pelos recursos naturais (CAPRA; LUIGI, 2014; UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2015; EL-KASSAR; SINGH, 2019). A necessidade de haver harmonia entre o elevado consumo de recursos das empresas e o desenvolvimento econômico do país se tornou cada vez mais clara (EL-KASSAR; SINGH, 2019; MOUSA; OTHMAN, 2020).

Apesar disso, havia a falta de uma governança global para questões ambientais e sociais. Diante dessas circunstâncias, as organizações a começaram a se pronunciar e criar iniciativas corporativas voluntárias que se interligassem. Muitas dessas iniciativas foram fundamentais para moldar o que aflorou como sustentabilidade corporativa globalmente (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2015; DYLLICK; MUFF, 2016). Esse movimento das corporações foi dividido em 3 gerações (BELINKY, 2017): na primeira geração houve o avanço para o entendimento e reconhecimento das denúncias; na segunda geração ocorreu a criação de instrumentos de diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), as normas da série ISO 14000 e agendas de médio e longo prazos; e na terceira geração começou a ter a integração dos preceitos do DS aos produtos e modelos de negócios.

Continuar com um paradigma econômico baseado na quota de Milton Friedman “o negócio dos negócios são negócios” (DYLLICK; MUFF, 2016), ou seja, em uma visão de dentro para fora, tendo o negócio e seus objetivos como ponto de partida e principal referência para todo planejamento e ação, já não é mais uma opção. Ao invés disso, pensar nos negócios pela ótica da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), desenhando a cadeia de valor desde a criação até a entrega e suporte dos produtos e serviços vinculando a sustentabilidade com a estratégia corporativa (PORTER; KRAMER, 2011; CARROLL, 2016; HOFFMAN, 2018), pode ser uma fonte de oportunidades e vantagem competitiva, ao invés de ser um custo ou um obstáculo (PORTER; KRAMER, 2016).

Com essa nova forma de pensar sobre os negócios, o propósito da empresa deverá ser reorientado para a geração de valor compartilhado, combinando o capitalismo e a

competitividade da companhia com a saúde das comunidades em que está inserida (PORTER; KRAMER, 2011; HOFFMAN, 2018). Nesse sentido, o maior desafio para as organizações será atingir a sustentabilidade considerando as três dimensões do DS – o crescimento econômico, a proteção ambiental e a igualdade social – buscando o equilíbrio entre as três dimensões e determinando a chave das estratégias para o sucesso das empresas a longo prazo (MAIA; PIRES, 2011; MENSCHAT, 2019; CORREIA, 2019; ASWAT, 2022). De acordo com Porter e van Der Linde (1995 apud MENSCHAT, 2019), as melhores escolhas para as organizações provavelmente continuarão sendo aquelas que atendem às necessidades da sociedade e são ambiental e economicamente viáveis, econômica e socialmente equitativas e social e ambientalmente suportáveis.

Desde o lançamento do Pacto Global da ONU em 2000, houve uma evolução considerável da valorização dos direitos humanos, dos direitos trabalhistas e do meio ambiente pelas organizações (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2015). O que a princípio foi criado para ser como uma responsabilidade moral ou um ato de benevolência das companhias, hoje a sustentabilidade corporativa é vital para a estratégia dos negócios, auxiliando na manutenção de um valor intangível seja na reputação corporativa, fidelização de clientes, retenção de funcionários, lucratividade e na sociedade (GLOBAL COMPACT LEAD, 2012; UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2015; BAUMGARTNER; RAUTER, 2017; HOFFMAN, 2018).

Atualmente não tem como dissociar a vantagem competitiva de uma organização de estratégias socialmente responsáveis porque os próprios consumidores são apoiadores da sustentabilidade, favorecendo-a (LUO; BHATTACHARYA, 2006; CHOI; NG, 2011). Devido a essa “virada de chave”, se tornou primordial que a estratégia corporativa e a alocação dos seus recursos tenham como premissa a adoção de práticas e desempenho compatíveis com o ESG (BUSCO et al., 2020). Dessa forma as organizações criarão uma base para um posicionamento competitivo no mercado ao integrar a sustentabilidade às estratégias operacionais e de marketing (CORREIA, 2019).

De acordo com Willard (2005), há evidências de que adotar plenamente uma agenda TBL no DNA corporativo gera valor para a organização. Em seu estudo, ele mostra que o corte de custos devido a maior eficiência de recursos e redução de desperdício levou a ganhos financeiros significativos e, além disso, houve ganhos intangíveis em relação a imagem, marca e reputação (WILLARD, 2005). Quanto aos ativos intangíveis de sustentabilidade, Correia (2019) afirma que algo deve ser feito para que sejam quantificados de maneira a deixar claro

para as organizações como suas estratégias de TBL incorporam seu desempenho e valor de negócios, pois o que não é medido não é gerenciado.

Uma forma de uma organização atender aos objetivos da sustentabilidade é a adoção de um sistema Lean. De acordo com Wong (2014), o Lean é um sistema que preza pela produção de alta qualidade de forma mais eficiente e econômica, necessitando de menos esforço humano, estoque, tempo e espaço para o desenvolvimento dos produtos. Além disso, o Lean está relacionado à eliminação de desperdícios, o que o faz ter muitos elementos e resultados em comum com a sustentabilidade (WONG *et al.*, 2014).

Este “novo” cenário faz com que as organizações estejam se deparando com inúmeros desafios na implementação de práticas sustentáveis nas suas operações (ARDA; BAYRAKTAR; TATOGLU, 2019). Dentre esses desafios está a necessidade de mudança na cultura organizacional, que é considerada um fator importantíssimo para o sucesso da implantação de medidas sustentáveis (ALBRECHT; PETRIN, 2010; ALLEGRO, 2012). Essa mudança deve ser estimulada por uma liderança forte, empoderada e com conhecimento, que sustente a implementação de projetos verdes. Allegro (2012) ressalta ainda que, tendo em vista a escala de mudança necessária para uma instituição se tornar mais sustentável, conscientização e comunicação são elementos-chave do sucesso.

Para Correia (2019), apesar de já haver uma diversidade de índices e modelos de avaliação de sustentabilidade, a dificuldade de mensurar os resultados das estratégias adotadas ainda é uma das principais razões para a objeção de muitas organizações incorporarem a sustentabilidade em sua estratégia corporativa (CORREIA, 2019). Para ela, “apesar do crescente conhecimento de como integrar a sustentabilidade aos negócios, continua sendo um desafio para muitas organizações, dada a falta de como o desempenho da sustentabilidade pode ser medido” (CORREIA, 2019, p. 33).

Para que as ações de sustentabilidade sejam positivas, Gutterman (2020) afirma que é essencial que os tutoriais da RSC, processos de governança, gestão da empresa e a cultura organizacional estejam integrados entre si, compartilhando as mesmas visões e valores e equilibrando as responsabilidades econômica, ambiental e social. Adicionalmente, alguns autores acreditam que o fortalecimento do capital humano é imperativo para alcançar os objetivos de desempenho ambiental, desenvolver habilidades inovadoras verdes e para o sucesso e competitividade da organização (EL-KASSAR; SINGH, 2019; ROSCOE *et al.*, 2019; MOUSA; OTHMAN, 2020).

A valorização dos recursos humanos contribui para a conscientização dos funcionários quanto às questões ambientais, diminuindo a quantidade de resíduos gerados e o consumo de energia, por exemplo (ARDA, BAYRAKTAR; TATOGLU, 2019; ROSCOE et al., 2019). O bem-estar dos trabalhadores, das comunidades e do planeta está intrinsecamente ligado à saúde do negócio. Neste mesmo sentido, o estudo de Goh e Marimuthu (2016) indica que a sustentabilidade está relacionada à atitude humana e à gestão de recursos humanos, tendo em vista a necessidade do compromisso organizacional na sustentabilidade em saúde.

Além disso, Correia (2019) aponta a necessidade de os líderes entenderem a importância da sustentabilidade a partir de um TBL empresarial baseado em Pessoas (social), Planeta (ambiental) e Lucro (econômico), o que os auxiliará a responder à pressão feita pelos *stakeholders*, grupos de vigilância, reguladores e legisladores em relação a abordagem sustentável nas companhias. Outros elementos fundamentais para ter bons resultados na implementação de práticas sustentáveis são: 1) executá-las com concordância com os princípios universais; 2) olhar além dos próprios muros, executando ações respaldando a sociedade ao redor; 3) elaborar um relatório anual sobre o progresso, proferindo aos Players da organização as serventias nas operações com responsabilidade e apoio à sociedade; 4) realizar ações locais, vislumbrando a sustentabilidade ao se envolver com o local onde estão inseridos (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2015).

Apesar de seus benefícios sociais, as práticas sustentáveis geram um custo financeiro (MATOS et al., 2020; ALBRECHT; PETRIN, 2010; MOUSA; OTHMAN, 2020) e acabam sendo empreendidas nas organizações apenas se os gestores acreditarem que tais práticas geram retorno financeiro e aumentam a vantagem competitiva da empresa (EL-KASSAR; SINGH, 2019). Dentre esses custos está a revisão da cadeia de suprimentos da empresa, que deve fornecer um terreno comum para os parceiros, um código moral para os funcionários e uma medida de responsabilidade para os críticos. As cadeias de suprimento sustentáveis (*Sustainable Supply Chain - SSC*) são descritas como uma correlação entre várias empresas que possuem intensa relação com o tripé da sustentabilidade (econômico, ambiental e social), ou seja, buscam reduzir seu impacto nessas esferas, e que se associam a longo prazo com o objetivo de se tornarem sustentáveis em todas as suas etapas, desde a fabricação até o cliente final (JABBARZADEH; FAHIMNIA; SABOUHI, 2018).

Resiliência e sustentabilidade são elementos vitais ao projetar uma SSC (JOSHI, 2022). Além disso, indicadores econômicos, ambientais e sociais também devem ser considerados. A sustentabilidade na dimensão econômica, busca pela redução do desperdício como

elemento-chave; a dimensão ambiental, tem-se a cautela na poluição, gestão de recursos e o uso de tecnologias ecologicamente corretas; por fim, a dimensão social refere-se ao auxílio aos *stakeholders*, como comunidade local, colaboradores e acionistas (JOSHI, 2022).

No que se refere aos ODSs, a liderança deve seguir três etapas para evoluir rumo a estes objetivos: *priorizar* as ações direcionadas para os ODSs, adotando práticas para maximizar o impacto positivo sobre eles; *agir* sobre essas prioridades; e *aprender* com o seu impacto nos ODSs. Além da liderança, o Conselho das empresas comprometidas com os princípios do Pacto Global desempenha um papel crucial para orientar e ajudar a estabelecer os limites, as prioridades e a motivação para a sustentabilidade corporativa (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2012) ocupando um papel de protagonista ao ser responsável por definir o significado de sustentabilidade para a organização e por comunicar sobre as questões de sustentabilidade para todos os *stakeholders*, seja em um relatório de sustentabilidade separado ou integrado ao relatório financeiro (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2012).

De maneira geral, os esforços para que as organizações alcancem um futuro sustentável está no alinhamento dos seus objetivos com os ODS no nível estratégico e operacional. Assim, será possível criar valor compartilhado para ganhar vantagem competitiva e gerar lucros saudáveis ao realizar ações como planejamento colaborativo, desenvolvimento de produtos, troca de informações e coordenação em vários níveis entre diferentes atores e, ao mesmo tempo, superar os desafios da pobreza, educação, nutrição, energia limpa e muitos outros (KRAMER, 2019; CHAUHAN, et al., 2022).

2.5 Sustentabilidade e Operações de empresas de saúde

O setor de saúde é um prestador de serviços vital para a sociedade, mas suas operações e as edificações hospitalares corroboram para o deterioramento ambiental devido seu alto consumo de energia, por terem suas operações são realizadas 24 horas por dia e por possuírem equipamentos eletrônicos de alta potência que necessitam de aquecimento intenso e contínuo (IMRAN; RAHMAN; MOHAMED, 2020; BALILI; VALIPOUR, 2021; OLIVEIRA; RAMOS, 2021). Como resultado, os hospitais ocasionam impactos negativos, de forma não intencional, na humanidade e no meio ambiente (GLOBAL GREEN AND HEALTHY HOSPITALS, 2011; BOONE, 2012; LEE et al., 2016; OLIVEIRA; RAMOS, 2021; IMRAN; RAHMAN; MOHAMED, 2020; OLIVEIRA et al., 2021).

O setor gera quantidades significativas de poluentes por produzir uma quantidade considerável de resíduos de risco biológico, químico e radiológico (ASLAN; YILDIZ, 2019) e isso é contrário ao conceito de sustentabilidade. Portanto, a sua responsabilidade está em honrar o seu compromisso não só com os pacientes, não causando infortúnios e não se restringindo a oferecer atendimento de alta qualidade e baixo custo, mas também ao meio ambiente. Para isso, suas responsabilidades demandam implementações de ações satisfatórias e mais eficientes em termos de energia, instaurando neutralidade climática nos seus processos hospitalares (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2009; ALBRECHT; PETRIN, 2010; ASLAN; YILDIZ, 2019; MOUSA; OTHMAN, 2020; BALALI; VALIPOUR, 2021). Neste sentido, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (2009), sete elementos são fundamentais para que um hospital se torne “amigo do clima”: 1) Eficiência energética; 2) Projeto de construção verde; 3) Geração de energia alternativa; 4) Transporte; 5) Alimentos; 6) Resíduos e 7) Água.

Embora a sustentabilidade seja um dos critérios de projeto mais prestigiosos em hospitais e centros de saúde, a implementação de projetos que visam empreender práticas e tecnologias sustentáveis tem sido vagarosa no setor de saúde quando comparado a organizações de outros setores. Além disso, poucas pesquisas averiguaram a sua eficácia no alcance dos objetivos desejados (ALBRECHT; PETRIN, 2010; MOUSA; OTHMAN, 2020; BALALI; VALIPOUR, 2021).

Desta forma, voltar o olhar para as externalidades ambientais e sociais da assistência médica é a “coisa certa a fazer”. Há evidências que esse esforço tem gerado impactos positivos, significativos e abrangentes no desempenho financeiro e comercial das instituições ao proporcionar economias substanciais de custos, reduzir riscos, e melhorar várias medidas de desempenho corporativo (SENAY et al., 2022). No entanto, alcançar operações sustentáveis na área da saúde representa enfrentar inúmeros desafios, como as instalações físicas, as operações em si, os produtos manuseados e descartados, os recursos consumidos, entre outros (LEE et al., 2016).

Organizações de serviços de saúde norteadas para o DS são aquelas que são proativas e buscam harmonizar as ações econômicas, sociais e ambientais à construção de valor para seus *stakeholders* (RODRIGUEZ; SVENSSON; OTERO-NEIRA, 2019). No entendimento de Mousa e Othman (2020), os gestores de saúde devem instaurar iniciativas ecologicamente corretas, como reciclagem, eficiência energética, conservação de água, compras verdes e mobilidade sustentável. As instalações de saúde são capazes de atenuar consideravelmente as emissões de gases de efeito estufa e os custos de energia ao longo do tempo, empregando a

prática de formas alternativas de energia limpa e renovável – como energia solar e eólica e alguns biocombustíveis.

De maneira geral, uma empresa enfrentará várias barreiras internas se seus gestores não tiverem consciência ambiental. Por esse motivo, é fundamental a presença de um comitê específico de sustentabilidade para prover todo o suporte necessário para as iniciativas ambientais aos gestores, garantindo a conformidade da organização com todos os aspectos das leis e regulamentos ambientais para que decisões abrangentes sobre os esforços de proteção ambiental possam ser tomadas com visão para o futuro e reduzindo riscos (ALLEGRO, 2012).

Especificamente no setor de saúde, entende-se que para ser possível a operacionalização da Agenda 2030 é necessária uma transformação na forma de enxergar a abordagem da saúde para galgar cinco desafios: 1) garantir uma liderança para coerência e coordenação intersetorial nos impulsionadores estruturais (incluindo sociais, econômicos, políticos e legais) da saúde; 2) mudar o foco do tratamento para a prevenção por meio de abordagens politicamente inteligentes e lideradas localmente para uma agenda muito mais ampla; 3) identificação de meios eficazes para enfrentar os determinantes comerciais da falta de saúde; 4) integrar ainda mais abordagens baseadas em direitos; e 5) aumentar o engajamento cívico e garantir a prestação de contas (BUSE; HAWKES, 2015).

No caso de países emergentes, alcançar operações sustentáveis é ainda mais desafiador (MADAN et al., 2018), mas estudos recentes indicam que adotar práticas sustentáveis é um fator-chave para apoiar o progresso da saúde, especialmente em países e regiões de baixa renda (ASWAT, 2022). Neste sentido, cabe destacar o papel dos enfermeiros, profissionais que somam quase metade da força de trabalho global de saúde, que têm um enorme potencial para contribuir para a consecução dos ODS por serem responsáveis pelo cuidado ao paciente, pela vigilância em saúde pública, além de dedicarem esforços para melhorar a saúde da população (OSINGADA; PORTA, 2020).

Em estudo realizado na Espanha, Rodriguez, Svensson e Otero-Neira (2019) buscaram analisar e compreender a organização e a implementação de iniciativas de sustentabilidade no setor de saúde, especificamente, hospitais privados ao longo do tempo. Dos 11 hospitais contactados, os CEOs de 7 deles não reconheceram a introdução de iniciativas de sustentabilidade organizacional como parte de suas atividades-chave. Dos 4 hospitais que participaram do estudo, os resultados indicaram um progresso lento nas iniciativas de sustentabilidade e algumas vezes um retrocesso no processo. Este resultado revela a necessidade de atenção continuada no processo, assim como de revisão das iniciativas de sustentabilidade

para que elas sejam asseguradas e avancem ao longo do tempo. Os resultados indicaram também que a noção de sustentabilidade era pouco clara no passado, mas que tornou-se mais clara e forte nas organizações estudadas, resultando em iniciativas mais voltadas para a dimensão social e mais proativas do que reativas, como eram no passado.

2.6 Pesquisas realizadas no Brasil sobre o tema

Os hospitais brasileiros experimentam impasses relevantes na gestão de energia sustentável. São grandes consumidores de energia, representando 10,6% do consumo total de eletricidade do país (KAMATH et al., 2019). O Brasil tem 45,3% de sua matriz energética gerada por fontes renováveis, sendo 66,6% por hidrelétricas. Não obstante, o custo da energia está 30% acima da média mundial, sendo 31% desse preço devido aos impostos. Assim, o alto consumo de energia nos hospitais brasileiros também acarreta altos custos operacionais (OLIVEIRA et al., 2021).

Com o objetivo de melhorar a ecoeficiência energética de sua operação, um hospital de grande porte situado na cidade de São Paulo implementou em 2017 as seguintes iniciativas para o consumo racional de energia e água: 1) a troca de 18.550 lâmpadas convencionais por lâmpadas de LED, que geraram uma economia de 2.150 megawatt-hora/ano, o que representou a maior contribuição proveniente dessa ação, aproximadamente 90% da economia total do projeto; 2) a instalação de painéis fotovoltaicos para geração de energia solar com a entrega de 0,4% da energia consumida, reforçando o compromisso com a energia de baixo impacto ambiental; 3) a substituição de bombas de vácuo – utilizadas em alguns procedimentos cirúrgicos, de diagnóstico e para coleta de agentes anestésicos no ambiente – por equipamentos mais modernos e de menor consumo energético. Os valores financeiros superaram a economia de R\$ 750 mil por ano. O sucesso desse tipo de projeto está em os gestores compactuarem que a ecoeficiência exige mudanças que potencializam uma organização rumo à melhoria contínua da gestão de energia, efetivando o ciclo de planejar, fazer, verificar e agir, mantendo assim um envolvimento com a melhoria contínua (KURNIAWAN; FEINNUDIN, 2021), além da motivação e engajamento institucional, oriundos da alta direção (ALLEGRO, 2012).

Em estudo realizado em 2018 no Brasil, Moreira et al. (2019) investigaram a percepção de 884 especialistas em saúde brasileiros sobre as possibilidades de o país cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) até 2030, sobretudo no que se refere às metas do ‘ODS 3 – Saúde e Bem-Estar. Os entrevistados consideraram baixas as possibilidades de o Brasil cumprir algum dos 17 objetivos. Para eles, o país deveria priorizar o ODS 4 (Educação de

Qualidade) e 1 (Erradicação da Pobreza), também considerados como aqueles que mais contribuiriam para a consecução do ODS 3.

Mais recentemente, Schwartzman e Zucchi (2021) desenvolveram uma pesquisa para avaliar a percepção dos gestores de saúde brasileiros sobre os ODS, em especial o ODS 3. Os autores aplicaram um questionário online junto a 21 diretores técnicos de serviços de saúde e os resultados corroboraram os achados de Moreira et al. (2019), apontando que a expectativa dos entrevistados é baixa quanto aos 17 ODSs serem atingidos no Brasil. Dentre os entrevistados, 85,7% desses profissionais entendem que os ODS são prioritários e de alta/muito alta importância para nortear as políticas públicas. Em relação aos ODS que devem ser priorizados pelo Brasil, 76,2% dos participantes apontaram o ODS 4 – Educação de Qualidade, seguido pelo ODS 10 – Redução da Desigualdade, mencionado por 33,3% dos participantes. Outros temas percebidos como prioritários por 28,6% dos participantes foram: ODS 1 – Sem pobreza; ODS 2—Fome zero; ODS 3—Boa Saúde e bem-estar; ODS 6—Água limpa e saneamento. Interessante observar que o ODS 3 aparece em nono lugar neste estudo. De modo geral, os temas destacados pelos participantes revelam os problemas sociais do Brasil, que foram intensificados com a evolução da Pandemia da COVID-19 em 2020 e 2021.

Em estudo de caso conduzido por de Oliveira e Ramos (2021) no Hospital Alemão Oswaldo Cruz (HAOC), situado no estado de São Paulo, os autores visaram conhecer a atuação do hospital frente ao desafio da sustentabilidade. Os resultados indicaram que o HAOC criou uma agenda de temas sustentáveis no hospital a partir da integração de métodos e aspectos ambientais e sociais. Além disso, o hospital anunciou comprometimento com a diminuição da emissão dos gases de efeito estufa, assim como se propôs a atingir certificações importantes no mercado como o LEED (*Energy and Environmental Design*) em busca de melhores resultados institucionais em termos de sustentabilidade.

Em seu estudo de caso em seis hospitais brasileiros, de Oliveira et al. (2021) tiveram como objetivo propor diretrizes para uma gestão eficiente e sustentável de energia em hospitais. Os resultados revelaram que cinco dos seis hospitais pesquisados possuíam um plano de gestão de consumo de energia, mas que apenas três hospitais haviam traçado objetivos e indicadores para energia e monitoramento do consumo de energia. Dentre as ações implementadas, tem-se: substituição de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas LED; instalação de motores elétricos de alto desempenho para sistemas de refrigeração/arrefecimento; substituição de equipamentos em clínicas de maior consumo por outras de maior eficiência energética; substituição de bombas de vácuo por equipamentos de menor consumo; instalações de software de monitoramento de

consumo em tempo real; sistemas de aquecimento solar e painéis fotovoltaicos, entre outros. Os autores identificaram que a “gestão do uso de tecnologias verdes” nos hospitais investigados trouxe benefícios ambientais e financeiros. No entanto, um dos desafios encontrados em todos os hospitais investigados, quanto a gestão do consumo de energia foi a dificuldade em conscientizar os funcionários sobre o uso racional da mesma.

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Aspectos Éticos

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos – CEPH/FGV (Parecer n. 155/2022).

3.2 Tipo de pesquisa

Para responder à pergunta de pesquisa - *Como conciliar os ODSs com as operações de serviços hospitalares?* – foi desenvolvido um estudo exploratório, de natureza qualitativa, já que visa a investigar um tema pouco explorado na literatura, principalmente no Brasil (PUNNAKITIKASHEM; HALLINGER, 2019; RODRIGUEZ; SVENSSON; OTERONEIRA, 2019; OSINGADA; PORTA, 2020).

3.3 Coleta e tratamento dos dados

O estudo teve como fonte de informação dois perfis de profissionais: (1) especialistas em sustentabilidade; e (2) gestores hospitalares. Foram entrevistados 9 especialistas e 8 gestores. Os entrevistados foram escolhidos por conveniência, atendendo ao seguinte critério: para a escolha dos gestores, foi levada em consideração o cargo ocupado – gerentes, coordenadores ou diretores de áreas consideradas ligadas ao tema da pesquisa (ex: qualidade, *compliance*, sustentabilidade, operações); para os especialistas, observou-se a experiência no tema.

Quadro 2 - Perfil dos Gestores entrevistados

| Entrevistado | Posição atual | Trajatória Profissional |
|----------------------|---|---|
| Entrevistado 1 G1 | Gerente de qualidade de ensino incluindo residência, especialização, graduação e pós-graduação. | Graduada em Enfermagem e Administração e possui MBA em Gestão e Economia da Saúde. Já trabalhou como responsável de qualidade, gestora do projeto de tecnologia da informação da implantação do prontuário eletrônico, gestora do SAME. Criadora do curso de Especialização em Gestão da Qualidade em Saúde. |
| Entrevistado 2 G2 | Supervisora do departamento de qualidade, professora convidada de universidade e consultora. | Formada em Medicina, trabalhou por muitos anos na área de gestão na rede pública, onde foi superintendente e assessora de secretários. Durante dez |
| | | anos representou o Brasil em vários projetos nacionais e internacionais e coordenou eventos internacionais. Há 20 anos trabalha na área de saúde suplementar em um hospital privado de uma rede onde já foi diretora e professora na área de qualidade. |
| Entrevistado 3 G3 | Diretor executivo de dois hospitais de uma rede. | Formado em Medicina, gestor desde 2011. |
| Entrevistado 4 G4 | Diretor executivo de hospital privado. | Formado em Medicina há 20 anos, foi diretor administrativo do hospital |
| Entrevistado 5 G5 | Diretor jurídico, Diretor de Compliance e LGPD. | Formado em Direito, implantou o departamento jurídico do hospital que é contratado desde 2014. Junto com as atribuições do jurídico, foi responsável pela implantação tanto da área de <i>Compliance</i> do hospital quanto pela área de proteção de dados destinada a atender a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). |

| | | |
|----------------------|---|--|
| Entrevistado 6 G6 | Responsável pela coordenação dos ODSs dentro da diretoria social de um hospital | Formada em Relação Públicas, trabalha no hospital há 17 anos. Durante 6 anos trabalhou no Instituto de Ensino e Pesquisa (IEP) e depois migrou para a Diretoria de Filantropia, se aproximando dos projetos em parceria com o Ministério da Saúde e os projetos sociais do hospital. Participou da implementação do escritório responsável por realizar o acompanhamento de todos os projetos do hospital, conseguindo assim acompanhar a execução, monitoramento, prestação de contas e possíveis diligências que surgiram a partir de 2015. A vinculação dos projetos da instituição com os ODSs se iniciou em 2019. |
| Entrevistado 7 G7 | Gerente de operações | Formado em Economia e com MBA internacional, durante o início da carreira atuou na área financeira na parte de fusão e aquisição, modelos econômicos e consultoria. Por um período atuou na composição da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Rio de Janeiro. Atuou como responsável pelo |
| | | planejamento financeiro de todos os hospitais de uma rede, desenvolvendo projetos de inovação, projeção, orçamento e <i>business case</i> . Atualmente é o Gerente de Operações do hospital. |
| Entrevistado 8 G8 | Diretora da área de dados do hospital | Administradora de formação, trabalha na área da saúde há mais de trinta anos. Trabalhou na área de informação hospitalar, onde foi responsável pelo caderno de sustentabilidade. Foi responsável pelo primeiro escritório de estratégia do hospital e pela sua operação. Atualmente é Diretora área de dados. |

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 3- Perfil dos especialistas entrevistados

| Entrevistado | Posição atual | Trajetória Profissional |
|----------------------|--|--|
| Entrevistado 1 E1 | Cofundadora de uma ONG que democratiza a causa socioambiental | Formada em marketing, sua trajetória profissional começou como consultora, na iniciativa privada. Atuou também como gestora e executiva em empresas com foco em Marketing e em indústrias de serviços. Possui Mestrado em Economia Colaborativa, e é Cofundadora de uma ONG que democratiza a causa socioambiental. |
| Entrevistado 2 E2 | Professor da UFRJ e conselheiro do GRI e CPD | Formado em Economia e doutor em Finanças Sustentáveis, trabalhou em finanças na agroindústria. É professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), presidente do conselho da <i>Carbon Disclosure Project</i> (CDP) – uma organização sem fins lucrativos de informações sobre mudanças climáticas e florestas – e conselheiro da <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) – maior iniciativa de relatos de sustentabilidade. |
| Entrevistado 3 E3 | Coordenadora de atenção à saúde do complexo hospitalar da UFRJ | Formada em Enfermagem com residência em Terapia Intensiva e especialização em Gestão de Qualidade, também possui Mestrado em Enfermagem e Doutorado pela Escola Nacional de Saúde Pública. Atuou como enfermeira da Força Aérea por oito anos. Atualmente é servidora pública da UFRJ e desde 2015 é a coordenadora de atenção à saúde do complexo hospitalar da UFRJ, que é composto por nove unidades de saúde que vão desde atenção primária a hospitais de maior porte. Foi uma das responsáveis pela reestruturação do núcleo de avaliação de tecnologias em saúde. |

| | | |
|----------------------|---|--|
| Entrevistado 4 E4 | Professora universitária | Mestre em Governança Corporativa e Doutora em Governança, trabalha como professora universitária, coordenadora acadêmica de um MBA focado em ESG e diretora acadêmica das Faculdades Integradas Helio Alonso (FACHA), faculdade dedicada a área de Comunicação Social. |
| Entrevistado 5 E5 | Empreendedora e presidente do Comitê ESG da Associação Brasileira de Design | Formada em Design em Nova York e mestre pela <i>Berlim School of Leadership</i> . É professora de Design e possui uma empresa de branding e design que presta serviços para multinacionais. |
| Entrevistado 6 E6 | Professor na Essca Business School | Formado em Engenharia de Produção, mestrado em Administração e doutorado em <i>supply chain</i> de alimentos. Possui 20 anos de experiência na indústria de varejo. Faz palestras em alguns eventos de saúde sobre a temática de sustentabilidade de operações e de sistema <i>just in time</i> . Atualmente é professor de <i>Supply Chain e Management</i> na Escola de Negócios francesa ESSCA BUSINESS SCHOOL. |
| Entrevistado 7 E7 | CEO de uma empresa de <i>data analytic</i> | Formada em Odontologia, trabalhou por muitos anos na área da saúde, na operadora e SulAmérica. Fez MBA nos Estados Unidos e trabalhou em fundos de investimentos no setor de saúde. |
| | | Atualmente é CEO de uma empresa em <i>data analytic</i> nos EUA. |
| Entrevistado 8 E8 | Gestora e certificadora internacional no setor de saúde | Formada em Enfermagem e Administração, possui experiência de 43 anos no setor de saúde. Nesse período trabalhou em gestão na área de saúde como gerente e diretora de hospitais, e há 23 anos atua como certificadora internacional neste setor. |

| | | |
|----------------------|---|--|
| Entrevistado 9 E9 | CEO de uma consultoria e professor universitário. | Formado e pós-doutor em Engenharia, atua como professor universitário no curso de Engenharia de Produção. Realiza trabalho social ligado a doação e transplante de órgãos. Também atua como CEO de uma consultoria focada em projetos no setor de saúde, com trabalhos em suprimentos, em operadora integrada ao hospital, em melhorar a governança clínica em diferentes linhas de cuidado, entre outros. |
|----------------------|---|--|

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Em relação ao perfil dos 8 gestores hospitalares entrevistados, 100% pertencem ao setor de hospitais privados associados a ANAHP, sendo 50% do sexo feminino com tempo de experiência na gestão variando de 17 anos a 30 anos, e 50% do sexo masculino com tempo de experiência na gestão entre 6 anos e 17 anos. Já os especialistas entrevistados, 66% são do sexo feminino com experiência variando entre 8 anos e 30 anos, e 33% do sexo masculino com experiência entre 20 e 30 anos.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas realizadas com o auxílio de um roteiro estruturado, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4- Roteiro de Entrevista aplicado na pesquisa de campo e sua relação com os objetivos da pesquisa

| Objetivos específicos estabelecidos | Perguntas realizadas no trabalho de campo (roteiro de entrevista) |
|--|--|
| Verificar o grau de conhecimento e a percepção dos gestores hospitalares e especialistas sobre os ODSs. | (1) O que são os ODSs para você? (2) Qual o seu grau de conhecimento sobre os ODSs? (3) Como você os avalia? |
| Investigar os principais benefícios percebidos pelos gestores e especialistas quanto aos ODSs. | Quais os aspectos positivos associados aos ODSs, ou seja, seus principais benefícios? |

| | |
|--|---|
| Investigar as principais dificuldades percebidas pelos gestores e especialistas para conciliar os ODSs com as operações hospitalares. | <ol style="list-style-type: none"> (1) E quais seriam os aspectos negativos (principais dificuldades) associadas aos ODSs? (2) Quais as principais dificuldades enfrentadas para convergir as operações aos ODSs dentro da instituição? |
| Identificar as ações que têm sido implementadas pelos hospitais para atender a Agenda 2030. | <ol style="list-style-type: none"> (1) Como conciliar os ODS com as operações de serviços hospitalares? (2) Como superar as dificuldades identificadas no processo de conciliar os ODSs às operações hospitalares? |
| Identificar ações que possam ser implementadas pelas instituições hospitalares para ajudar a conciliar suas operações aos ODSs. | <ol style="list-style-type: none"> (1) Quais os principais focos de atenção da instituição dentre os 17 ODSs? (2) Que ações a instituição em que você trabalha tem implementado para atender aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)? (3) Quais os benefícios almejados pela instituição em relação aos ODSs? |

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram realizadas de maneira virtual, pela plataforma Zoom, entre setembro e novembro de 2022, foram gravadas, com a anuência dos entrevistados, e transcritas para facilitar a análise pela pesquisadora. Cada entrevista durou cerca de 30 minutos.

Conforme proposto por Fitzpatrick e Bouton (1994), a análise das entrevistas foi realizada de acordo com as seguintes etapas: (1) codificação e classificação do material coletado; e (2) interpretação dos dados coletados em busca de convergências e divergências entre as percepções dos entrevistados sobre o tema analisado e a literatura revisada. A etapa 1 foi realizada com o auxílio de planilhas eletrônicas do Excel e a etapa 2 foi organizada em quadros a partir da codificação.

3.4 Limitações do Método e da Pesquisa

Por adotar uma abordagem qualitativa, esta pesquisa tem o caráter subjetivo na coleta e na análise das informações, já que a análise dos dados é influenciada tanto pela perspectiva do entrevistado quanto pela interpretação da pesquisadora, o que pode trazer algum viés. Além disso, os resultados não podem ser generalizáveis.

4. RESULTADOS

4.1 Grau de conhecimento e percepção dos gestores hospitalares e especialistas sobre os ODSs

Em relação ao grau de conhecimento, todos os especialistas e alguns dos gestores entrevistados possuíam conhecimento e empoderamento sobre os ODS da Agenda 2030. Alguns dos comentários dos gestores foram “Meu Deus do céu, não tenho opinião formada”, “Me Fala essas siglas direito”, “Eu não sei exatamente o que são esses Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”, sendo necessário projetar os ODSs para conduzir a entrevista.

Na opinião dos especialistas, os ODS são uma inspiração, uma motivação, e servem como uma forma de discutir e criticar as antigas ideias do capitalismo, onde a responsabilidade social das empresas era unicamente a de dar lucro para continuar movimentando a máquina do capitalismo. Para eles, ao pensar em aderir os ODSs, uma organização necessitaria redesenhar o seu propósito para alinhá-lo a pelo menos uma parte dos objetivos.

O Especialista 3 entende que os ODSs têm o objetivo de integrar e interrelacionar todos os setores que envolvam a estrutura de vida – econômico, social, ambiental, de promoção e de proteção a saúde – em um único caminho, que é a sustentabilidade. Porém, de acordo com ele, “é muito desafiador para um contexto global conseguir incorporar todos esses objetivos”.

Ainda na visão dos especialistas, os ODSs podem ser vistos como uma ferramenta de comunicação, que facilita o entendimento de quem não sabe por onde começar a implementar um desenvolvimento mais sustentável, se tornando um guia que pode ser aderido de maneira global e adotado em diferentes escalas. Portanto, de acordo com o Especialista 1, é uma ponte para evitar a rejeição do problema e o pensamento de que ele “não me pertence” e criar uma conexão maior entre o “eu” e o coletivo.

De acordo com o Especialista 2 “Os dezessete ODSs têm a vontade de traduzir essa agenda macro, pensar no longo prazo, proteger o planeta e a sociedade com objetivos mais concretos, quebrando em subobjetivos que auxiliam a dar um norte, uma direção para a mudança da estratégia (...), hierarquicamente cuidando de um objetivo maior que é proteger o planeta e a sociedade”.

Para o Especialista 5, os ODSs são importantes porque tornam possível “endereçar essas questões que impactam diretamente na sociedade e no planeta de uma maneira mais clara e objetiva, porque você tem ali apontado em cada um dos dezessete os pontos de atenção para melhoria.”. Para o Especialista 2, os ODSs são “um fomento a inovação, podendo ser

tecnológica ou gerencial sem a necessidade de tecnologia nova”. Para o Especialista 9, os ODSs criam uma plataforma de união, uma diversidade de pensamentos e uma pluralidade de formações.

Para os gestores, os ODSs são valores que norteiam a operação para a entrega de um serviço que se responsabilize em gerar o mínimo de impacto negativo na sociedade e no meio ambiente. Para eles isso pode ser feito através da criação de iniciativas que encaixem a forma da gestão do negócio dentro de uma perspectiva de valor estratégico. Porém, colocar em prática todas as iniciativas, que são louváveis e válidas é o grande desafio dos gestores. De uma forma geral, os gestores acreditam que ainda é necessário percorrer um longo caminho para a implementação dessa agenda e que o seu alcance até 2030 é improvável.

Para o Gestor 2, os ODSs e os valores sustentáveis “representam o equilíbrio e o futuro. Não é nem o futuro, eu acho que a gente já está devendo tanto ao passado que (...) hoje é questão de sobrevivência.”.

O Gestor 6 comenta que, para ele, os ODSs e o ESG, apesar de serem coisas diferentes, estão muito conectados por possuírem uma complementariedade porque “quanto mais vínculo a gente consegue fazer com os ODSs, talvez aquela ação que tenha mais possibilidade de mensuração de impacto, no final do dia se encaixa perfeitamente dentro da agenda ESG que fala muito, na perenidade e no impacto das ações que estão sendo promovidas.”. Ainda de acordo com ele, os “ODSs também servem, de certa maneira, como um instrumento talvez de mensuração ou de avaliação de ações ESG.”.

Em relação aos fatores do ESG que mais se destacam em suas instituições, quase da metade dos gestores apontaram o social, o restante a governança e nenhum o ambiental. Para o Gestor 2 é importante que todos esses fatores estejam presentes, mas que a governança seja o mais forte por ser a que vai conseguir sustentar todas as outras. De acordo com ele, “a gente trabalha governança acontecendo como se fosse um maestro dessas ações todas”. Para o Gestor 6, “a governança é praticamente a minha licença para eu operar na área ambiental e social”.

Para os Gestores 1 e 8, o fator social é o que mais se destaca porque a filantropia está na essência do hospital. Para o Gestor 3 o que mais se destaca é o fator social tanto por conta da agenda de contribuição para a sociedade quanto pela diversidade e inclusão.

Sobre a adoção da agenda de ESG nas instituições, o Especialista 4 comenta que é importante um Conselho Administrativo que esteja de acordo e que fomente essas práticas, porém ele aponta que “no Brasil, mais da metade das nossas grandes companhias têm a figura de um acionista controlador” e isso pode ser uma barreira porque esse controlador precisa estar

alinhado com a agenda, ou seja, a implementação de ações voltadas ao ESG depende da decisão e autorização de uma única pessoa.

O Especialista 2 faz uma crítica em relação a como o ESG está sendo abordado atualmente ao declarar que esse termo se tornou um tipo de estratégia de investimento, quando o pensamento da liderança ao implementar essas ações tem como fundo o pensamento de “que eu tenho que investir nos líderes do futuro e não nos líderes do passado e esses fatores ambientais, sociais e de governança, se eu não olhar para eles com atenção, eles colocam em risco o meu sucesso futuro”. Ainda para ele, o *Triple Bottom Line* “é a troca conceitual epistemológica do ‘ou’ pelo ‘e’. Em vez de você escolher o resultado ambiental ou social ou financeiro é fazer o ambiental e o social e o financeiro”. O Especialista 7, em concordância, afirma que “hoje a gente encara ESG mais como um risco que precisa ser olhado e mensurado”.

Em contrapartida, o Especialista 3 entende que o ESG “representa a continuidade das operações em saúde. Se a gente não fala de sustentabilidade, se a gente não incorpora o ESG nas operações de saúde, a gente está falando de um retrocesso, a gente não tem mais como sobreviver. As operações elas tendem a não sobreviver mais sem a incorporação do ESG na saúde”. Para o especialista 9, as questões ESG trazem mais a diversidade, a possibilidade de juntar saberes conseguindo achar um resultado melhor.

Quanto à percepção dos entrevistados, gestores e especialistas, em relação aos relatórios de sustentabilidade que mostram as iniciativas e os resultados alcançados pelas organizações, os gestores acreditam que os relatórios por muitas vezes são elaborados de maneira a trazer benefícios para a instituição, apontando apenas as questões positivas para que sejam bem-vistas pelos seus investidores e pela sociedade.

O Gestor 4 diz que parte do princípio de que as informações passadas nos relatórios podem ser verdadeiras, mas com ressalva de que o objetivo principal do relatório é mostrar para o investidor os resultados financeiros, deixando a sustentabilidade como objetivo secundário. Para o Gestor 3, “Tem muita historinha para contar para investidor, que também já não se engana mais nisso, mas acho que é para sair bonito na foto”.

Em seu comentário, o Gestor 7 diz que não acha que esses relatórios sejam mentiras, mas que ele, como economista, sabe que existem maneiras de contar verdades e apresentar números verdadeiros com um viés que traga benefícios para a instituição. Ele complementa que esses relatórios “Apontam basicamente questões positivas, ninguém coloca os aspectos negativos e aí eu trago uma crítica no sentido de que esses relatórios acabaram sendo peça de marketing”. Já o Gestor 1 entende que é importante acreditar nos relatórios porque, mesmo que

não sejam condizentes com a realidade de fato, o esforço de retratar as iniciativas que corroboram para essa Agenda deve ser reconhecido, já que auxiliam na leitura e reflexão acerca de um assunto tão importante. Porém o Gestor 1 declara “Confesso que com essa pergunta, fiquei reflexiva...”.

Para o Gestor 2, ele não tem o direito de não acreditar, mas “quando eu comparo, sobre aquilo que é possível ser feito, em que tempo é possível ser feito, algumas coisas eu gostaria que alguém me mostrasse como (foram realizadas)”. Para o Gestor 6, “O papel aceita tudo. (...) Ninguém fala em impacto social. É muito difícil mensurar impacto social. Além do que, você precisa de longo prazo”.

O Gestor 5 comenta em sua resposta “Nosso relatório é um bom relatório, não é o ideal, mas ele reflete a realidade. Eu conheço relatórios muito bons, bem-feitos, mas que a gente sabe que a informação não é exatamente aquilo que retrata a prática do dia a dia da organização”.

Para o Especialista 9, muitas vezes eles são frutos de *green washing*, ou seja, da promoção de um documento que prove que a organização é ecologicamente correta e que mostra uma autoavaliação melhor do que o que é visto na realidade.

O Especialista 2 afirma que não acredita pelos seguintes pontos: “primeiro, tem papel demais; segundo, (tem) muita coisa fracionada, muita colcha de retalho. Terceiro e muito importante, fala das coisas boas e isto não é um bom relatório de sustentabilidade. Bons relatórios devem prestar contas do que fez, mas devem falar do que falta a ser feito”.

De acordo com os Especialistas 3 e 7, “Tem muito a questão de marketing ali, é muito mais de branding, eu não sei o quanto aquilo é só para tirar foto ou se realmente é levado a sério. Mas as empresas têm que tomar muito cuidado na hora de ficar escrevendo e registrando coisa que não é verdade”. O Especialista 8 diz “Infelizmente eu acho ainda que tem a coisa do (...) jeitinho brasileiro”. O Especialista 1 é enfático e declara “não acredito”.

O Especialista 5 aponta que “Não existe ainda um padrão para medir ESG ou medir o endereçamento dos ODS, cada empresa puxa para o seu lado, o que ela faz de melhor. Existe uma dicotomia, uma dualidade muito grande entre o que o investidor quer e o que a empresa tem como objetivo de fazer. É uma dificuldade muito grande hoje.”.

4.2 Principais benefícios percebidos pelos gestores e especialistas quanto aos ODSs.

Em relação aos benefícios dos ODSs, tanto os gestores como os especialistas relataram que o benefício central é o financeiro, a garantia da rentabilidade do seu negócio. Segundo o

Gestor 7, os ODSs geram uma “Sustentabilidade econômica para um cenário onde os gestores estão bastante estressados em relação a custo”.

O Gestor 8 entende que “investir em qualidade, segurança, (...) isso no médio e longo prazo é o que torna a instituição sustentável. Do ponto de vista financeiro inclusive.”. O Gestor 3 concorda que o primeiro benefício a ser percebido é o financeiro porque melhorar a eficiência energética e gastar menos água aumenta a rentabilidade, assim como integrar pessoas diversas e tornar o ambiente mais produtivo e inovador gera soluções mais criativas para a melhoria na eficiência e na redução de despesas.

Outro benefício, relatado por ambos os entrevistados ,alcançado pelos ODSs é aumento ou manutenção do valor da marca e da sua reputação. A agenda de sustentabilidade facilita a criação de uma conexão com a sociedade como um todo, garantindo a singularidade das organizações e o seu reconhecimento por serem acolhedoras e inovadoras, auxiliando na sustentação do valor da marca. As empresas precisam compreender e entender a importância da agenda para ter longevidade como negócio e como marca.

De acordo com o Gestor 3, “As instituições de saúde que entram nessa agenda querem se beneficiar, trazendo sempre o componente ético com melhora dos padrões de rentabilidade do negócio, mas também querendo se beneficiar desses ganhos para a identificação da marca sustentável”. Para o Gestor 2, “hoje a imagem é muito importante para a instituição” porque uma imagem estabelecida acaba por reduzir riscos. Esse também é um dos benefícios citados pelo Gestor 5, que afirma que o grande benefício de refletir as mudanças que a sociedade vem impondo é de permanecer, ser reconhecido como uma organização que sempre acolhe, se reinventa, que traz inovação e que tem educação. E essas são pautas que se caminharem em dissonância com o que a sociedade caminha, não são refletidas na imagem da instituição.

Para o Especialista 7, a geração de millenials tem estado mais consciente em relação a sustentabilidade e busca por organizações que estejam preocupadas que seus produtos e serviços gerem bem-estar e impacto positivo e está disposta a gastar “10% a mais para comprar um produto de uma empresa sustentável”, ou seja há uma demanda externa para que as organizações se tornem mais sustentáveis. O Especialista 5 aponta que “60% dos consumidores já estariam aptos a pagar mais, a escolher empresas tanto para trabalhar quanto para comprar, a frequentar ambientes ou (adquirir) produtos e serviços que sejam gerados por empresas que já se preocupam com o bem-estar e o impacto positivo”.

Outro benefício abordado pelo Especialista 6 foi o atendimento às regulações e às expectativas dos stakeholders. Para ele “hoje a realidade é que as organizações não só de saúde,

elas avançam no ODS, a maioria absoluta, na medida que aquilo atenda às expectativas de quem está pressionando para que elas enderecem aquele problema.”.

Para alguns gestores, a adoção dos ODSs engloba benefícios de saúde e bem-estar para seus colaboradores por fornecer um ambiente inclusivo e favorável à produtividade e inovação, ou seja, traz um benefício mais micro, voltada para o poder de transformação social que uma organização possui. Ainda, para outros, além dos benefícios comentados acima, há o benefício de as organizações e seus fornecedores se tornarem mais parceiros por terem como propósito uma contribuição moral com a sociedade e com o meio ambiente.

Em relação aos aspectos positivos dos ODSs, os especialistas, de uma maneira geral, citaram o fomento à inovação, a disseminação de discussões sobre assuntos que antes eram deixados de lado, a simplicidade dos objetivos e o direcionamento claro do que precisa ser feito, apesar da complexidade das metas, e também o aspecto cognitivo comportamental, ao gerar certa satisfação nas pessoas por estarem incluídas em um processo que é benéfico para a humanidade, para a empresa e para o seu futuro e o da sua geração. Por trazerem à tona diversos assuntos que antes não eram considerados relevantes, os ODSs também corroboram para a promoção à saúde, proteção social e direito à vida. Para o Especialista 9 é mais barato ajustar o rumo do que andar sem rumo, e para isso é necessário intencional algo e acreditar no planejamento estratégico mesmo sabendo que pode ser necessário alterar o caminho.

4.3 Principais dificuldades percebidas pelos gestores e especialistas para conciliar os ODSs com as operações hospitalares

Em relação às dificuldades, tanto os gestores quanto os especialistas apontam que as pessoas não estão legitimamente convencidas do valor agregado dos ODSs e, por esse motivo, muitas vezes acabam desistindo no meio do caminho ao se depararem com a primeira barreira encontrada no percurso da implementação de projetos sustentáveis nas operações de saúde.

Outro ponto comentado por metade dos gestores e a maioria dos especialistas em relação as dificuldades é a falta de conhecimento da Agenda 2030, além da falta de engajamento e de sensibilização da alta liderança. Nesse sentido o Gestor 1, relata o desafio da falta de bons gestores no mercado e o Gestor 4 fala sobre a necessidade de a liderança sair do piloto automático e “fazer a transformação com o que ele tem para melhorar o hospital dele”. O Gestor 6 também aponta a dificuldade da alta liderança enxergar os ODSs como benefício.

Para os Gestores 3, 6 e 8 para conciliar os ODSs com a operação é necessário que a ação seja feita de cima pra baixo, partindo da alta gestão dar importância a essa Agenda e, então,

disseminar para toda organização. Para ele é indispensável “a alta direção determinar que é importante”. O Especialista 6 também comenta sobre “o *gap* entre a liderança e a equipe. É realmente cascatear isso de uma forma que a equipe inteira, que a operação, realmente mude naquela direção que você colocou como meta”.

Outro desafio citado por metade dos gestores foi a vinculação da Agenda com os negócios. O Gestor 3 comenta que é necessário avaliar a viabilidade financeira e o *trade off* ao aderir algumas ações vinculadas aos ODSs porque, segundo ele, para mudar a operacionalização da instituição seria necessário repensar todas as ações que já são tomadas para reduzir o impacto do que é realizado atualmente. O Gestor 6 aponta também a dificuldade de fazer links dos projetos já existentes com a Agenda. O Especialista 3 também comenta sobre a necessidade de alinhar os projetos que já estão sendo desenvolvidos pela instituição aos ODSs.

Um dos gestores também aponta a questão financeira como uma dificuldade para conciliar os ODSs às operações. Segundo ele, “os recursos são finitos, (...) são escassos”, então haveria uma competição entre usar o recurso para uma “política de água e reuso ou trocar o meu equipamento de tomografia e ressonância magnética que está quebrando”. Ainda de acordo com ele, para conseguir aprovação para utilização dos recursos dessa maneira precisaria ter “o benefício da visibilidade, de algum retorno para empresa, social ou econômico para que eu consiga justificar isso perante o investimento”. O Especialista 4 também comenta sobre a dificuldade no sentido dos custos dos investimentos e o retorno deles, que na maioria das vezes se dá no longo prazo e parte desse retorno é intangível.

Outro gestor afirma que a falta de uma visão única também é uma dificuldade. Segundo ele “a dificuldade é ter isso organizado com um único olhar, que permeia desde a estratégia até lá quem descarta o lixo na unidade”. Além disso ele justifica que por serem muitas frentes, se a Agenda não estiver conectada com a estratégia da instituição, rapidamente se perderá os objetivos de vista, ainda mais em instituições complexas como os hospitais.

Todos os especialistas e metade dos gestores citaram as métricas como um ponto de dificuldade. De acordo com o Especialista 4, apesar de ser fácil de entender o que os 17 objetivos representam e eles aparentemente serem simples, seus desdobramentos em metas e em planos de ação efetivos através de indicadores são complexos, necessitando de tecnologia e ferramentas. O Especialista 9 comenta que a mensuração é complicada devido a abrangência dos objetivos e o Especialista 7 reforça a falta de um *framework* ou de metodologias universalmente aceitas, o que faz com que cada organização crie seus próprios indicadores e reportem métricas diferentes umas das outras. O Especialista 2 também adiciona que um dos

desafios é o horizonte de análise porque os benefícios da implementação de projetos sustentáveis são a longo prazo, mas o executivo profissional é cobrado a curto prazo.

Nesse mesmo sentido, o Especialista 6 aponta a necessidade e dificuldade “de ter ferramentas adequadas para medir as coisas que você quer medir”. Ele entende que é importante criar indicadores novos e implementar ferramentas novas para mensurar as ações de sustentabilidade. Para ele as duas principais dificuldades são “a cultura de um lado, que é o lado mais *soft*, e o lado *hard*, vamos dizer assim, é a ferramental que tem que mudar para medir tudo o que eu tenho que medir e reportar tudo que eu tenho que reportar.”.

A questão cultural é outro desafio citado pela maioria dos especialistas e por metade dos gestores. De acordo com o Gestor 8, se não estiver conectado com a estratégia não há monitoramento adequado. Para o Especialista 5 “enquanto não há essa mudança de modelo mental, existe um risco grande disso ficar sendo só uma ação e não uma verdade entregue pela empresa. Então eu acho que a maior dificuldade é fazer com que isso entre de fato no DNA da companhia.”.

4.4 Como superar as dificuldades percebidas pelos gestores e especialistas no processo de operacionalização dos ODSs em hospitais?

Os desafios para a operacionalização dos ODSs nos hospitais é grande e é uma trajetória que precisa ser construída aos poucos. Tanto para os especialistas quanto para os gestores, é necessária a quebra de paradigma porque tudo está associado à economia, ao lucro. De acordo com o Especialista 5, é preciso uma mudança do modelo mental para que seja possível enxergar a implementação dos objetivos como um investimento que a longo prazo aumentará o valor da empresa como um todo.

A definição de metas e a mensuração delas foi citada por todos os especialistas como um auxiliar fundamental para superar as dificuldades de implementação dos ODSs. Mas para eles é imprescindível que os ODSs sejam transformados em desafios menores que não precisem de 15 anos para acontecer, mas que possam ser vistos resultados, mesmo que pequenos, dentro de um horizonte temporal mais curto.

Para o Especialista 2, criar objetivos e metas intermediárias serve como estímulo e como aprendizado porque dá tempo de questionar “Por que que eu falhei nesse objetivo que estava aqui, não 2030, mas daqui a seis meses? O que deu errado? Vamos corrigir agora.” Nesse sentido, o Especialista 6 aponta a necessidade de “descer mais um nível de detalhamento” e o Especialista 9 fala sobre desdobrá-los em objetivos menores porque “às vezes as pessoas têm

uma dificuldade de ver como atingir aquele objetivo (...) Então se a gente sai dos grandes objetivos, vai desdobrando, nos processos, nas operações, nos indicadores, as pessoas vão vendo como cada quinhãozinho pode ajudar a contribuir para os ODS's”.

Na visão dos gestores, a implementação dos ODSs nas operações hospitalares necessita de um guardião que consiga conectar os projetos com as ações que já estão sendo realizadas. Para eles, trata-se de uma pauta muito incipiente no setor de saúde, precisando ser bastante explorada. Para o Gestor 6, é essencial ter “um dono para fazer a gestão e organização (...) e conseguir, pelo menos nesse começo, disseminar isso para dentro da instituição”. Alinhado com isso, foi sugerido pelo Gestor 8 a criação de um comitê como forma de superar as dificuldades. Segundo ele “A partir do momento que eu monto um comitê, que eu tenho projetos, que eu digo a minha meta, onde que eu quero chegar ano após ano, então acho que isso organiza e potencializa porque eu coloco metas claras”.

Além disso, os gestores apontam que não se deve banalizar as questões tratadas nos ODSs apenas como marketing, mas que são necessários o entendimento e o reconhecimento interno do impacto de seus negócios para que sejam tomadas ações que promovam a minimização desses impactos.

Outra maneira citada para superar as dificuldades foi a criação de associações setoriais ou de classes para discussão das melhores práticas, parâmetros e ferramentas para cada setor. O Especialista 6 diz “Então se todo esse pessoal se sentasse na mesma mesa pra discutir ‘como é que a gente vai endereçar esse problema?’ e viesse uma pressão pedindo que isso aconteça, podia se chegar num quadro de ODS's específico para operação hospitalar, com um norte claro de qual é a materialidade da operação hospitalar, quais são os ODS's que devem ser priorizados e aí a demanda para que os prestadores de serviços trouxessem ferramentas específicas para medir isso. Tem que ter ferramentas e soluções específicas para esse setor que diga assim: O que que é uma operação de hospital? Como que ela afeta os ODS's? Quais ODS's são mais salientes? E criar soluções de tecnologia que ajudem o hospital a implementar essa transformação.” O Gestor 5 também comenta sobre essa solução, afirmando que se todos dentro do setor começam a buscar e a pedir uma mudança de processos, o ecossistema que o rodeia se sentirá pressionado a se adequar aos novos padrões, mas isso só acontecerá se for uma pauta setorial e não individual.

A criação de uma agenda comum também foi citada nas entrevistas. A construção de um movimento que incluía vários setores auxiliaria na solução de problemas maiores do que eles individualmente conseguiriam resolver. De acordo com o Gestor 2 também é necessário tornar

a sociedade mais participativa e ser transparente em relação aos assuntos, ao que está sendo de fato feito, expor os números reais e as ações fracassadas e as positivas em relação aos 17 ODS, funcionando como um ecossistema. Nesse mesmo sentido o Especialista 2 comenta da importância de contar as histórias, “mas não só histórias de sucesso, histórias de fracasso também. Às vezes a história de fracasso é muito melhor que as histórias de sucesso.”.

Para a maioria dos entrevistados a chave para a implementação dos ODSs no setor de saúde é as instituições enxergarem os projetos como investimento ao invés de custo, uma vez que o maior foco delas é o fator econômico. De acordo com o Especialista 5 “É preciso estar no DNA da instituição”, ou seja, estar na sua missão e nos seus objetivos estratégicos. Para o Gestor 1, “quando a gente faz o nosso planejamento estratégico, o nosso compromisso, (os ODSs) têm que estar impregnado na nossa missão.”. Para o Gestor 8, se os ODSs não estiverem na estratégia da instituição, eles nunca serão o foco.

De acordo com os entrevistados, o que se percebe frequentemente é que as organizações escolhem os ODSs que lhe são mais vantajosos e criam metas qualitativas que não oferecem um resultado válido para a mensuração do alcance das metas. Nesse sentido, se faz necessária uma capacitação inicial das lideranças para entenderem o que são os ODSs e como cada um deles verdadeiramente se endereça para se transformar em metas reais e claras que de fato façam a organização abraçar a causa.

A questão cultural foi comentada por todos os especialistas e gestores. O Gestor 2 acredita que tudo parte da liderança, inclusive criar uma cultura e definir os valores da instituição pautados na sustentabilidade. A partir daí, de acordo com o Gestor 6, haverá o engajamento dos colaboradores caso a mudança seja de verdade. Para ele “o combustível são os colaboradores que vão disseminar nos corredores, que vão disseminar em casa, que vão falar disso para os amigos (...) e vão querer participar.”. Para o Gestor 4 a liderança precisa ter visão, vontade e mente aberta “para que eles entendam que isso vai fazer uma diferença ou na vida de alguém ou no próprio negócio”.

De acordo com o Gestor 2, a transparência e a colaboração também são de suma importância para superar os desafios. Para ele tornar a sociedade mais participativa e expor as ações de forma transparente, mostrando a realidade do que está sendo feito em relação aos 17 ODSs seria uma forma de levar as instituições a pensarem “O que eu estou dando para o meu sistema e o que que ele está cobrando de mim?”.

A inovação também foi citada como uma solução para as dificuldades. De acordo com o Especialista 4, as instituições precisam buscar saídas criativas e “novas formas de fazer

algumas coisas novas e novas formas de fazer coisas que a gente já vinha fazendo há muito tempo, mas que não vão nos levar onde a gente precisa”.

4.5 Ações implementadas pelos hospitais para atender a Agenda 2030

Em relação às ações de meio ambiente implementadas pelas instituições, apenas um quarto dos gestores apontam a ampliação de sua infraestrutura dentro de um modelo de edificação verde. As ações de coleta reciclável e destinação correta dos resíduos foi relatada por ambos os entrevistados. O Gestor 4 comenta sobre um projeto com as caixas de papelão, que são distribuídas para catadores para que eles reciclem, e o Gestor 8 diz que sua instituição tem um projeto de reciclagem de garrafas PET junto a comunidades carentes.

Ações ligadas ao consumo energético e redução da emissão do carbono foi citada por um terço dos gestores. De acordo com um dos gestores, esse é um “movimento importante que está ganhado um avanço, mas (que) ainda é deficiente”. Para o Especialista 2, ações ligadas a esse tema são amplamente aderidas pelas instituições por existir a Conferência das Partes (COP) realizada pela ONU anualmente para tratar sobre mudanças climáticas e levantar metas específicas que são disseminadas mundialmente. Em relação ao consumo energético o Gestor 4 diz que em sua instituição estão trocando a iluminação para LED. Além disso, tanto o Gestor 4 quanto o 7 afirmam utilizar do Mercado Livre de Energia tanto buscando tanto o consumo de fontes renováveis de energia quanto a redução de custos.

Também foram citadas por alguns gestores ações no sentido de redução de desperdícios e o aproveitamento de água. De acordo com o Gestor 4 sua instituição aderiu as tampinhas corta-pingo e quase zerou a lavagem de mãos no centro cirúrgico ao utilizar um álcool em gel específico para situações hospitalares. De acordo com ele, também há um projeto de reutilização da água dos condicionadores de ar, mas esse ainda não conseguiu sair do papel. Para o Gestor 2, “todos vão se preocupar com a água porque é (o) calo”. Para ela, as instituições vão se preocupar com aquilo que mais incomoda a elas. Em contrapartida, para o Especialista 2 entende que as instituições não “escolhe(m) aquilo que é mais relevante para ela(s). Ela(s) escolhe(m) aquilo que tem mais visibilidade. Esse é um dilema enorme.”.

Ainda como ações ambientais, poucos gestores citaram a digitalização e a iniciativa de operações *paperless*, ou seja, sem uso de papel.

As ações do âmbito social citadas pelos entrevistados foram sobre diversidade e inclusão, igualdade de gênero e etarismo. Para o Gestor 1 “é necessário um time plural funcionando cada um com suas crenças, com as suas formações e a sabedoria de um cabelo branco”. Em relação

a igualdade de gênero, o Gestor 5 relata que atualmente na instituição em que trabalha 70% dos colaboradores são do sexo feminino, inclusive nos cargos administrativos. O Gestor 3 afirma que sua instituição tem “uma agenda forte de afirmação, seja de gênero, de raça, de cor, de dinheiro”.

Ações na parte educacional foram citadas por um quarto dos gestores. De acordo com o Gestor 7 “o ambiente de educação continuada é uma boa prática da saúde e (que) os nossos hospitais têm”. O Gestor 2 comenta que o hospital financiava a graduação e pós-graduação de 84 colaboradores, mas que esse projeto no momento está parado.

Quanto às ações voltadas para governança corporativa, o Gestor 6 aponta que a maior ação da sua instituição foi ter dado uma visibilidade estratégica para o assunto e que, apesar de ter ações baseadas nos três pilares, ainda não consegue mensurar seu impacto. O Especialista 3 comenta que os hospitais deveriam inserir ainda mais as questões de sustentabilidade em suas estratégias de planejamento estratégico. Segundo ele, muitas ações poderiam ser trabalhadas como de sustentabilidade, mas são colocadas em seus relatórios como ações de melhoria contínua. Ainda assim, o Especialista 4 comenta que, atualmente, onde mais se vê esforço das instituições é na construção dos reportes. Um terço dos gestores não atribuíram as ações tomadas pelas suas instituições à Agenda 2030.

Para o Gestor 3, há um pouco de atraso na conscientização interna, treinamento e capacitação das lideranças para entender como trabalhar diversos temas no ambiente hospitalar. De acordo com ele “não estamos engatinhando, ainda vamos engatinhar. As empresas estão se esforçando, mas é difícil que no setor de saúde esteja acontecendo (algum) impacto”.

Por fim, para o Especialista 1, antes de tomar a decisão de realizar algumas ações pautadas nos ODSs é essencial que a instituição crie uma conexão entre seus objetivos e os indivíduos, porque são as pessoas a força motriz para a adoção de qualquer iniciativa. Para isso é preciso que os colaboradores tenham conhecimento sobre o valor representativo da sustentabilidade e da relevância dos ODSs. Para ele é fundamental que exista essa percepção do valor para que seja possível mapear, alinhar e compreender quais são as objeções das pessoas de adotarem determinado tipo de comportamento, que será, posteriormente, traduzido em números, métricas e indicadores quantitativos e qualitativos. Porém essas ações estão ligadas a mudanças mais profundas e poucas empresas embarcam nesse desafio.

4.6 Ações que podem ser implementadas pelas instituições hospitalares para ajudar a conciliar suas operações aos ODSs?

Uma boa definição do que é relevante para a organização e para seus *stakeholders* é de extrema importância para a adequação dos ODSs com a operação e os projetos da instituição. O Especialista 3 diz “Penso que inicialmente a gente tem que pensar em estruturar algum resultado que esteja alinhado aos ODS. Então minimamente é você tentar alinhar aos projetos que você já desenvolve, (e pensar em) como que você pode fazer esse link dos projetos já desenvolvidos aos ODS”. Em concordância o Especialista 1 diz “O problema é a tradução, é entender como o que já existe. É meio uma estratégia de *design thinking*, uma observação participante ali do dia a dia” e, então, ao perceber ações que já estão sendo feitas, começar “pelas boas notícias do tipo ‘ah, está vendo isso aqui? Isso daqui contribui para tal ODS’”. De acordo com ele, dessa forma as ações para os ODSs serão mostradas de uma maneira que quebre a objeção de que implementá-las gerará mais trabalho. O Especialista 6 complementa, “Você começa com a materialidade, descobrindo o que é mais saliente e o que é mais fácil, aí depois você vai ver o resto em um segundo momento.”.

Para ambos os grupos, a criação de um movimento de várias empresas pertencentes ao mesmo setor, construindo uma agenda comum, colaborando e solucionando problemas maiores do que elas conseguem resolver sozinhas seria importante para que se tenha uma padronização e o aumento da divulgação das informações, comparando o que cada empresa está fazendo. O Gestor 6 entende que é necessário caminhar em direção a uma “linguagem um pouco mais colaborativa em relação a soluções e problemas”.

Outro ponto citado pelos gestores é a criação de uma governança mais forte, que direcione a instituição a uma sensibilização quanto ao tema e que crie um ambiente ético e de integridade dos negócios junto com uma estrutura que suporte a perenidade e a sustentabilidade. O Gestor 1 comenta “Tem que partir lá de cima para baixo, não tem jeito.”. Para o Gestor 8 é imprescindível colocar os ODSs “como um assunto estratégico, para que dê força e potência para que a gente consiga atender minimamente essa agenda num cenário muito local.”. Para o Especialista 8 “a principal questão é que a alta liderança esteja envolvida nisso. Porque quando a alta liderança está envolvida nisso, ela vai fazer com que a estratégia absorva esse pensamento e vá colocar dentro dos seus planos, dentro dos seus objetivos e aí dessa forma vai fluir normalmente.”

A sensibilização de todo o corpo social da instituição, principalmente da liderança, para a mudança cultural dos valores foi citada pela maioria. De acordo com o Especialista 1, “quando

eu tive a experiência de perguntar para as pessoas aleatoriamente aqui no hospital o que elas entendem por sustentabilidade, (...) todo mundo falou somente da questão financeira. (...) E aí para você incorporar os ODS dentro da estratégia da empresa é importante que você passe a falar das outras, dos outros conceitos atrelados à sustentabilidade.” Para o Especialista 4, “uma mudança de fato cultural dos valores (não acontece em) um estalar de dedos ou uma virada de ano, de um plano estratégico, de um plano de remuneração (...) É um trabalho mais perfeito.”. A fala do Especialista 5 complementa essa ideia ao dizer que “começa com uma intenção, mas é uma transformação que você faz de negócios”. Para o Gestor 6 “esse caminho de sensibilização é um dos maiores desafios que a gente ainda tem por que se você não consegue sensibilizar o seu gestor, qualquer projeto que você traga com esse caminho vai ter uma dificuldade maior de ser implementada.”

Um quarto dos gestores entrevistados, citam que a criação de um comitê específico, uma área responsável por consolidar os pilares das ações de ESG nos projetos da instituição auxiliaria na disseminação dos ODS para o restante da instituição. Isso seria importante porque muitas vezes existem ações sendo realizadas, mas elas ficam muito soltas. Nesse mesmo sentido o Gestor 6 comenta “a gente precisa de um guardião, de alguém que comece, de alguém que pegue tudo, junte, olhe o cenário, consiga estabelecer os vínculos que precisam ser estabelecidos com os projetos e ações que estão sendo desenvolvidas”.

Para o Especialista 9 a adoção do sistema Lean nas operações, ou seja, vários fluxos enxutos nas operações hospitalares, também seria um bom começo para uma aproximação aos ODSs. Para ele, ao melhorar o desempenho das operações no sentido de redução de consumo energético, de água e de desperdícios já geraria uma ligação entre as ações das instituições e os ODSs.

5. ANÁLISES E CONCLUSÕES

Devido ao cenário de escassez de pesquisas relacionadas aos desafios enfrentados pelo setor de saúde para alcançar operações sustentáveis e para conciliar os ODSs com suas operações de serviços, principalmente em países subdesenvolvidos como o Brasil (BALALI; VALIPOUR, 2021; MADAN et al., 2018; MOUSA; OTHMAN, 2020; MIRANDA et al., 2021), esse trabalho buscou entender como as instituições hospitalares, especificamente, têm conciliado os Objetivos Sustentáveis com suas operações.

Nas entrevistas realizadas com gestores de hospitais privados e com os especialistas de sustentabilidade, procurou-se verificar o grau de conhecimento e a percepção dos mesmos sobre

os ODSs, investigar os principais benefícios e dificuldades percebidos para a conciliação dos Objetivos com as operações hospitalares, identificar formas de superar esses desafios e entender quais ações têm sido implementadas e quais poderiam ser implementadas para auxiliar na adesão dos ODSs nas operações.

Em relação ao grau de conhecimento, percebeu-se um gap entre os especialistas e os gestores, já que a maior parte dos gestores possuía pouco ou nenhum conhecimento sobre os Objetivos. Isso mostra que, de maneira geral, os ODSs ainda não estão disseminados o suficiente entre a gestão do setor de saúde, o que pode dificultar a tomada de ações que sejam conscientemente voltadas a eles.

Quanto à percepção, os especialistas majoritariamente veem os ODSs como uma forma de integração de todos os setores que envolvam a estrutura de vida em direção à sustentabilidade, criticando as antigas ideias do capitalismo. Além disso, para eles os ODSs servem como um guia sobre por onde começar a implementar o desenvolvimento sustentável, apontando a direção que deve ser trilhada para proteger o planeta e a sociedade no longo prazo. Para os gestores, os ODSs são valores que norteiam a operação para a entrega de um serviço que se responsabilize em gerar o mínimo de impacto negativo na sociedade e no meio ambiente. O que pode ser observado é que para os gestores os ODSs se confundem muito com o ESG, sendo eles quase sinônimos.

Os benefícios apontados pelos entrevistados na adoção dos ODSs, que também foram encontrados na literatura utilizada para este trabalho (BAUMGARTNER; RAUTER, 2017; HOFFMAN, 2018; LUO; BHATTACHARYA, 2006; CHOI; NG, 2011; WILLARD, 2005; GOH; MARIMUTHU, 2016) foram o financeiro, o aumento ou manutenção do valor da marca e sua reputação, a adequação com o que tem sido buscado pela sociedade, principalmente pela geração dos *millenials*, e o bem-estar dos trabalhadores. Além desses, também foram comentados pelos gestores benefícios de aumento da parceria entre as organizações e seus fornecedores devido ao propósito comum de contribuição com a sociedade e com o meio ambiente, a adequação às regulamentações, o atendimento às expectativas dos *stakeholders* e o fomento à inovação.

Já as dificuldades apontadas foram a falta de conhecimento da Agenda 2030 pelos gestores, a vinculação da agenda com os negócios, a viabilidade financeira, a falta de uma visão única, a mudança para uma cultura que propague os ODSs, a mensuração e falta de metodologias e modelos universais e o horizonte de análise. As dificuldades de mensuração, de mudança na cultura organizacional e de viabilidade financeira também são apontadas na

literatura utilizada (ALBRECHT; PETRIN, 2010; ALLEGRO, 2012; CORREIA, 2019; MATOS et al., 2020; MOUSA; OTHMAN, 2020).

Para superar essas dificuldades, os entrevistados citaram a quebra de paradigmas e a mudança de modelo mental para enxergar a adoção dos ODSs como investimento e não como custo e a definição de metas intermediárias e o desdobramento dos 17 ODSs, que são muito subjetivos, em objetivos mais diretos, em processos menores, para serem vistos como alcançáveis. Além disso, comentaram sobre a definição de um guardião ou um comitê para conectar os ODSs com os projetos realizados, associações setoriais, agenda comum entre diversos setores, liderança ativa na busca por operações mais sustentáveis, transparência e inovação. Desses pontos, também são citadas na literatura a mudança de modelo mental e cultura, a liderança organizacional engajada e a centralização das ações no Conselho ou em um comitê que as direcione (PORTER; KRAMER, 2011; HOFFMAN, 2018; GUTTERMAN, 2020; UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2017).

As ações implementadas pelas instituições dos gestores entrevistados foram a adoção de uma infraestrutura dentro de um modelo de edificação verde, a destinação correta dos resíduos, projetos de reciclagem, de redução de consumo energético e de água, a redução de desperdícios, a digitalização, a diversidade e inclusão, a igualdade de gênero e o etarismo e a educação. Um terço dos gestores não conseguiu atribuir as ações tomadas pela instituição à Agenda 2030. O que se pode perceber é que há um atraso na conscientização das instituições hospitalares e de seus gestores em relação aos ODSs. Por esse motivo, as ações realizadas, em sua maioria, estão ligadas ao que precisa ser atendido por regulamentação, como o descarte de resíduos, ao que gera um impacto mais perceptível na redução de custos e ao tema que está mais “quente” na sociedade, como diversidade e inclusão.

Como ações que poderiam ser implementadas para auxiliar na adesão dos ODSs nas operações, os entrevistados citaram a criação de um movimento de várias empresas de um mesmo setor com uma agenda comum, governança mais forte para direcionar sobre o tema, liderança engajada, mudança cultural dos valores, inserção dos ODSs na estratégia da organização, a criação de um comitê específico para consolidação das ações e disseminação das práticas e implementação de um sistema enxuto (*Lean*). As ações citadas na literatura foram o desenho de uma cadeia de valor sustentável (um SSC), a vinculação da sustentabilidade com a estratégia corporativa e de marketing, uma liderança que compreenda o TBL e que seja forte e empoderada, a comunicação e conscientização dos colaboradores, o fortalecimento do capital

humano e a integração dos processos organizacionais de maneira a equilibrar o TBL (PORTER; KRAMER, 2011; CARROLL, 2016; HOFFMAN, 2018; CORREIA, 2019; ALLEGRO, 2012; EL-KASSAR; SINGH, 2019; ROSCOE et al., 2019; MOUSA; OTHMAN, 2020; GUTTERMAN, 2020).

De maneira geral, o problema do setor de saúde é difícil e complexo devido aos hospitais serem um centro de valor, de prestação de serviço, de bem-estar social, assim como de produção econômica. Por esse motivo, é de suma importância pensar em como as operações usam seus recursos e quantificar os impactos provocados por elas para que haja um incentivo ao aumento da efetividade. Nesta pesquisa, foi identificada a carência de bons gestores, que sejam disruptivos e tenham uma visão integrativa nas suas tomadas de decisões atendendo à Ética e à transparência.

Assim, os resultados desta pesquisa apontam para a seguinte resposta à pergunta geral desta pesquisa – *Como conciliar as ODSs às operações hospitalares*: nas entrevistas realizadas, ficou claro que o tipo de liderança necessária para a implementação dos ODSs nas operações hospitalares precisa criar iniciativas e oportunidades que integrem o seu modelo de negócio a uma perspectiva de valor estratégico, que conscientize os colaboradores da sua importância na sobrevivência e manutenção do negócio e na adoção dos princípios sustentáveis, oferecendo melhor acesso à informação, que tenha um olhar para toda a cadeia de valor e que tenha nos seus valores as metas ESG bem definidas.

Em relação ao ESG, vale ressaltar a ausência de respostas que atrelem o fator ambiental quando perguntados sobre qual dos fatores de ESG eram mais fortes e percebidos por eles em suas instituições. Além disso, outro ponto relevante é sobre a falta de credibilidade dos relatórios de sustentabilidade, o que mostra que é preciso um *benchmarking* entre as instituições para compartilhar o que cada um tem desenvolvido em suas organizações e propagar os resultados positivos e negativos de cada ação, visando melhorar as ações implantadas.

Por fim, foi percebido durante a elaboração deste estudo que gerar no negócio e nos envolvidos com o negócio um objetivo comum, um propósito, e perseguir essa intenção, é a chave para ajustar o caminho que deve ser seguido em direção à sustentabilidade.

5.1 Implicações Teóricas, Gerenciais e Sociais

5.1.1 Contribuições teóricas:

Como contribuição teórica, esse estudo trouxe a realidade do grau de conhecimento dos gestores de saúde sobre o ODSs e mostrou que por muitas vezes há uma confusão entre

filantropia, ESG e ODSs na fala desses gestores. Isso aponta para uma necessidade de explanação sobre os 17 Objetivos no setor e para a necessidade da criação de uma agenda setorial para tratar especificamente sobre as ações que podem ser tomadas pelo setor de saúde em prol da Agenda 2030 além do ODS 3 de Saúde e Bem-Estar.

Outra contribuição da pesquisa foi trazer a percepção dos entrevistados em relação aos relatórios de sustentabilidade apresentados pelas companhias. Apesar de serem muito bem construídos, há uma percepção geral de que eles não trazem a realidade, mas que muitas vezes utilizam números reais para benefício próprio e de que são utilizados como estratégia de marketing e de “convencimento” para os investidores.

Além disso, a inclusão do etarismo como uma das ações implementadas foi de suma importância para trazer luz em relação ao “descarte” dos profissionais mais velhos nas instituições de saúde. Como comentado pelo entrevistado, a inovação e a melhoria em relação aos processos não necessariamente virão de uma instituição formada exclusivamente por jovens, mas está justamente na união da experiência dos mais velhos com a vitalidade e inconformidade dos mais novos.

A necessidade de quebrar os ODSs em metas intermediárias voltadas ao que pode ser feito pela instituição também é uma das contribuições desse trabalho. Apesar de parecerem simples e óbvios, os entrevistados apontam que os ODSs são muito subjetivos, o que dificulta para que internamente sejam pensadas em metas objetivas a mais curto prazo. Outro ponto é justamente em relação ao horizonte de análise. Os entrevistados apontam que os ODSs precisam ser adaptados em metas menores dentro das organizações para que seja possível a análise de seus resultados em um prazo de 6 meses, não de 15 anos. Dessa forma, será mais fácil de adequar a sustentabilidade na companhia e de apresentar para os stakeholder que as ações sustentáveis podem trazer benefícios também a curto prazo.

5.1.2 Contribuições gerenciais:

Como contribuições gerenciais ficam as perspectivas dos entrevistados em relação ao que pode ser feito para facilitar a conciliação dos ODSs às operações hospitalares e as ações que já estão sendo tomadas por alguns hospitais como exemplos do que já é feito e é positivo tanto por uma questão de marca e reputação quanto por questões financeiras. Assim, este estudo pode representar um guia e uma inspiração para aqueles que estão enfrentando o desafio de alinhar suas operações aos ODS.

5.1.3 Contribuições para a sociedade:

Para a sociedade este trabalho contribui ao apresentar como as instituições hospitalares têm contribuído ou não para a Agenda 2030 e, dessa forma, possibilita que haja maior entendimento e cobrança em relação às ações que estão sendo tomadas pelas instituições do setor de saúde.

5.2 Campos para pesquisas futuras (Sugestões para pesquisas futuras)

Futuras pesquisas poderiam complementar os achados deste estudo de diversas formas: (1) ampliação do escopo geográfico desta pesquisa, entrevistando gestores de hospitais localizados nas diversas regiões do Brasil; (2) desenvolvimento de pesquisa quantitativa, aplicando os achados desta pesquisa por meio da aplicação de questionário para gestores de hospitais; (3) investigação do tema em hospitais de natureza jurídica distintas, como hospitais públicos e filantrópicos; (4) desenvolvimento de um guia ou checklist para auxiliar os gestores a conciliar suas ações à agenda 2030.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, S.; PETRIN, B. *Establishing a sustainable vision for healthcare: An Interactive Qualifying Project Report*. 2010. Trabalho de Conclusão (Bacharel em Ciências), Worcester Polytechnic Institute, Worcester, Massachusetts, 2010.
- ALI, M. et al. Assessing the impact of green consumption behavior and green purchase intention among millennials toward sustainable environment. *Environmental, Science and Pollution Research*, 2022.
- ALLEGRO, S. *Going green at New York-Presbyterian: hospitals as sustainable businesses*. Trabalho de Conclusão de Curso, Fordham University, Bronx, NY, 2012.
- ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2022.
- ARDA, O. A.; BAYRAKTAR, E.; TATOGLU, E. How do integrated quality and environmental management practices affect firm performance? Mediating roles of quality performance and environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, v. 28, n. 1, p. 64-78, 2019.
- ASLAN, M.; YILDIZ, A. How blameless are hospitals in climate change? An example of a province in Turkey. *Environmental & Socio-Economic Studies*, v. 7, n. 4, p. 45-53, 2019.
- BALALI, A.; VALIPOUR, A. Prioritization of passive measures for energy optimization designing of sustainable hospitals and health centers. *Journal of Building Engineering*, v. 35, p. 101992, 2021.
- BARONE, B. et al. What about sustainability? Understanding consumers' conceptual representations through free word association. *International Journal of Consumer Studies*, v. 44, n. 1, p. 44-52, 2020.
- BARRETO, P. História Rio 92. *Desafios do Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, ano 7, edição 56, 2009.
- BAUMGARTNER, R. J.; RAUTER, R. Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, v. 140, p. 81-92, 2017.

BELINKY, A. Seu ESG é sustentável? *GV-Executivo*, v. 20, n. 4, 2021.

BELINKY, Aron. Da empresa cowboy à astronauta. *GV Executivo*, v. 16, n. 5, 2017.

BOCCHI, G.; CERUTI, M.; MORIN, E. *Os problemas do fim do século*. Lisboa: Editorial Notícias, 1996.

BONZI, R. S. Meio século de primavera silenciosa: um livro que mudou o mundo. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, v. 28, p. 207-215, 2013.

BOONE, T. Organizing for sustainability: Exploratory analysis of the healthcare industry. In: BOONE, T.; JAYARAMAN, V.; GANESHAN, R. (Eds.). *Sustainable Supply Chains*. New York: Springer, 2012. p. 37-48.

BUSCO, C. et al. A preliminary analysis of SASB reporting: Disclosure topics, financial relevance, and the financial intensity of ESG materiality. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 32, n. 2, p. 117-125, 2020.

BUSE, K.; HAWKES, S. Health in the sustainable development goals: Ready for a paradigm shift? *Globalization and Health*, v. 11, p. 13, 2015.

CABEZAS, H. et al. Sustainable systems theory: Ecological and other aspects. *Journal of Cleaner Production*, v. 13, n. 5, p. 455-467, 2005.

CAPRA, F.; LUIGI, P. *The systems view of life*. Cambridge University Press, 2014.

CARROLL, A. B. Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, n. 3, p. 1-8, 2016.

CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, v. 34, n. 1, p. 39-48, 1991.

CHAUHAN, C., et al. Supply chain collaboration and sustainable development goals (SDGs). Teamwork makes achieving SDGs dream work. *Journal of Business Research*, v. 147, p. 290307, 2022.

CHOI, S.; NG, A. Dimensões ambientais e econômicas da sustentabilidade e efeitos do preço nas respostas do consumidor. *Jornal de Ética Empresarial*, v. 104, n. 2, p. 269-282, 2011.

CORREIA, M. S. Sustainability: An overview of the triple bottom line and sustainability implementation. *International Journal of Strategic Engineering (IJoSE)*, v. 2, n. 1, 29-38, 2019.

DAMODARAN, A. Data update 5 for 2022: The bottom line. *Seeking Alpha*, 2022. Disponível em: <https://seekingalpha.com/article/4491267-data-update-5-2022-bottom-line>. Acesso em: 18 set. 2022.

DYLLICK, T., MUFF, K. Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, v. 29, n. 2, p. 156–174, 2016.

EHRLICH, P. R.; Ehrlich, A. H. The population bomb revisited. *The Electronic Journal of Sustainable Development*, v. 1, n. 3, p. 63-71, 2009.

EL-KASSAR, A.-N.; SINGH, S. K. Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 144, p. 483-498, 2019.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-Century business*. Gabriola Island, BC; Stony Creek, CT: New Society Publishers 1998.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Análise dialógica dos níveis, dimensões e indicadores de sustentabilidade. *Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 6, n. 13, p. 317333, 2019.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D.; TUNDISI, J. G. A complexidade do sistema ambiental e humano e sua relação com a sustentabilidade. *Sustentabilidade em Debate*, v. 6, n.1, p. 37-52, 2015.

FITZPATRICK R.; BOULTON M. 1994. Qualitative methods for assessing health care. *Quality in Health Care*, v. 3, n. 2, p. 107-113, 1994.

GALVÃO, L. A. C. A resposta corajosa da OMS. In: BUSS, P. M.; BURGER, P. (Org.). *Diplomacia da saúde: respostas globais à pandemia*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2021. p. 231- 246.

GATTO, M. Sustainability: Is it a well-defined concept? *Ecological Applications*, v. 5, n. 4, p. 1181– 1183, 1995.

GIMENEZ, C.; SIERRA, V.; RODON, J. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, v. 140, n. 1, p. 149–159, 2012.

GIOVANNONI, E.; FABIETTI, G. What is sustainability? A review of the concept and its applications. In: BUSCO, C. et al. (Eds.). *Integrated reporting*. Cham: Springer, 2013. p. 21–40.

GLOBAL GREEN AND HEALTHY HOSPITALS. *Sustainability agenda*. 2011. Disponível em: <https://www.greenhospitals.net/sustainability-goals>

GOH, C. Y.; MARIMUTHU, M. The path towards healthcare sustainability: The role of organisational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 224, p. 587–592, 2016.

GUNASEKARAN, A.; IRANI, Z.; PAPADOPOULOS, T. Modelagem e análise da gestão de operações sustentáveis: Certas investigações para pesquisa e aplicações. *Jornal da Sociedade de Pesquisa Operacional*, v. 65, n. 6, p. 806–823, 2014.

GUTTERMAN, A. Directors' adoption and oversight of sustainability. *SSRN*, 2020. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3800219>. Acesso em: 25 jul. 2022.

HENISZ, W.; KOLLER, T.; NUTTALL, R. Five ways that ESG creates value. *McKinsey Quarterly*, 2019.

HOFFMAN, A. The next phase of business sustainability. *Stanford Social Innovation Review*, v. 16, n. 2, p. 34–39, 2018.

IMRAN, M. S., RAHMAN, N. M. A.; MOHAMED, R. Energy performance contracting initiative in Malaysian public hospitals. *International Journal of Integrated Engineering*, v. 12, n. 9, p. 234–245, 2020.

JABBARZADEH, A.; FAHIMNIA, B.; SABOUHI, F. Resilient and sustainable supply chain design: Sustainability analysis under disruption risks. *International Journal of Production Research*, v. 56, n. 17, p. 5945–5968, 2018.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Evolução da gestão ambiental na empresa: Uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos *Gestão & Produção*, v. 13, n. 3, 2006.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. *Cadernos de Pesquisa*, n. 118, p. 189-206, 2003.

KAMATH, S. et al. Engineering green hospitals: an imperative for a sustainable future. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, v. 10, n. 2, p. 538–544, 2019.

KATES, R.W. et al. Sustainability science. *Science*, v. 292, p. 641-642, 2001.

KRAMER, M. R.; AGARWAL, R.; SRINIVAS, A. Business as Usual Will Not Save the Planet. *Harvard Business Review*, 2019.

KURNIAWAN, R.; FEINNUDIN, A. Assessing the Implementation of the Energy Management System in the First ISO 50001 Building in Indonesia. *Indonesian Journal of Energy*, v. 4, n. 2, p. 129-139, 2021.

LAKNER, C. et al. How much does reducing inequality matter for global poverty? *The Journal of Economic Inequality*, v. 20, p. 559-585, 2022.

LEE, B. X. et al. Transforming our world: implementing the 2030 agenda through sustainable development goal indicators. *Journal of Public Health Policy* v. 37, n. 1, p. 13-31, 2016.

LÉLÉ, S. M. Sustainable development: A critical review. *World Development*, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LIU, Q.-Q.; YU, M.; WANG, X.-L. Poverty reduction within the framework of SDGs and Post2015 Development Agenda. *Advances in Climate Change Research*, v. 6, n.1, p. 67-73, 2015.

LOVISCEK, V. Triple bottom line toward a holistic framework for sustainability: A systematic review. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 3, 2021.

LUBIN, D. A.; ESTY, D. C. The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 5, p. 42-50, 2010.

LUO, X.; BHATTACHARYA, C. B. Responsabilidade social corporativa, satisfação do cliente e valor de mercado. *Jornal de Marketing*, v. 70, n. 4, p. 1-18, 2006.

MACELLARI, M. et al. Embedding biodiversity and ecosystem services in corporate sustainability: A strategy to enable sustainable development goals. *Business Strategy & Development*, v. 1, n. 4, p. 244-255, 2018.

MADAN, S. et al. Green Hospitals in Healthcare Management: A brief review. *IOSR Journal of Business and Management*, v. 20, n. 9, p. 45-48, 2018.

MAIA, A. G.; PIRES, P. S. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 3, p. 177-206, 2011.

MATOS, S. V. et al. The hidden side of sustainable operations and supply chain management: unanticipated outcomes, trade-offs and tensions. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 40, n. 12, p. 1749-1770, 2020.

MEADOWS, D. et al. *The limits to growth*. Nova Iorque: Universe Books, 1972.

MENEZES, H. Z. (Org.). *Os objetivos de desenvolvimento sustentável e as relações internacionais*. João Pessoa: Editora UFPB, 2019. 310 p.

MENSAH, J.; CASADEVALL, S. R. Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, v. 5, n. 1, 2019.

McCORMICK, J. *Rumo ao paraíso: A história do movimento ambientalista*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1992, 224 p.

MIRANDA, I. T. P. et al. *A Review on green technology practices at BRICS countries: Brazil, Russia, India, China, and South Africa*. SAGE Open, v. 11, n. 2, 2021.

MOREIRA, M. R. et al. O Brasil rumo a 2030? Percepções de especialistas brasileiros (as) em saúde sobre o potencial de o País cumprir os ODS Brazil heading to 2030. *Saúde em Debate*, v. 43, n. Spe7, p. 22-35, 2019.

- MOUSA, S. K.; OTHMAN, M. The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, v. 243, p. 118595, 2020.
- NASCIMENTO, E. P. The trajectory of sustainability: From environmental to social, from social to economic. *Estudos Avançados*, v. 26, n. 74, p. 51–64, 2012.
- NORTON, B. Sustainability, Human Welfare and Ecosystem Health. *Environmental Values*, v. 1, n. 2, p. 97-111, 2012.
- OLAWUMI, T. O.; CHAN, D. W. M. A scientometric review of global research on sustainability and sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, v. 183, p. 231–250, 2018.
- OLIVEIRA, G. B. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. *Revista da FAE*, v. 5, n. 2, p. 37-48, 2022.
- OLIVEIRA, K. B. et al. Guidelines for efficient and sustainable energy management in hospital buildings. *Journal of Cleaner Production*, 329, p. 129644, 2021.
- OLIVEIRA, R. M. G.; RAMOS, F. G. V. Arquitetura hospitalar sustentável: o caso do hospital alemão Oswaldo Cruz. *Revista Univap*, v. 27, n. 56, 2021.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Healthy hospitals healthy planet healthy people: Addressing climate change in health care settings. 2009 Disponível em: <https://www.who.int/publications/m/item/healthy-hospitals-healthy-planet-healthy-people>. Acesso: 5 set. 2022.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2022.
- OSINGADA, C. P.; PORTA, C. M. Nursing and Sustainable Development Goals (SDGs) in a COVID-19 world: the state of the science and a call for nursing to lead. *Public Health Nursing*, v. 37, n. 5, p. 799-805, 2020.

PACTO GLOBAL. *Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)*. 2023. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods>. Acesso em: 13 jan. 2023.

PNUD explica transição dos objetivos do milênio aos objetivos de desenvolvimento sustentável. *Nações Unidas Brasil*, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/71657pnud-explica-transicao-dos-objetivos-do-milenio-aos-objetivos-de-desenvolvimentosustentavel>. Acesso em: 12 ago. 2022.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*, p. 16-32, 2011. Disponível em: <http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valorcompartilhado>. Acesso em: 25 jul. 2022.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTO GONÇALVES, C.W. *O Desafio Ambiental*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

PUNNAKITIKASHEM, P.; HALLINGER, P. Bibliometric review of the knowledge base on healthcare management for sustainability, 1994–2018. *Sustainability*, v. 12, n. 1, p. 205, 2019.

REDDOCK, J. R. Seven parameters for evaluating universal health coverage: including supplyand-demand perspectives. *International Journal of Healthcare Management*, v. 10, n. 3, p. 207218, 2017.

RODRIGUEZ, R.; SVENSSON, G.; OTERO-NEIRA, C. Framing sustainable development through descriptive determinants in private hospitals—Orientation and organization. *Evaluation and Program Planning*, v. 75, p. 78-88, 2019.

ROSCOE, S. et al. Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, v. 28, n. 5, 737-749, 2019.

SACHS, I. *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SCHWARTZMAN, J. A. S.; ZUCCHI, P. Healthcare Managers' Perception About the Sustainable Development Goals (SDGs). *Journal of Management and Sustainability*, v. 11, n. 2, p. 141-150, 2021.

SENAY, E. et al. What Can Hospitals Learn from The Coca-Cola Company? Health Care Sustainability Reporting. *NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery*, v. 3, n. 3, 2022.

SILVEIRA, V. O.; PEREIRA, T. M. L. Uma nova compreensão dos direitos humanos na contemporaneidade a partir dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). *Revista Jurídica Cesumar*, v. 18, n. 3, p. 909-931, 2018.

TANNOUS, S.; GARCIA, A. Histórico e evolução da educação ambiental, através dos tratados internacionais sobre o meio ambiente. *Nucleus*, v. 5, n. 2, p. 183-196, 2008.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Impact: Transforming business, changing the world. 2015. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/ImpactUNGlobal>. Acesso em: 25 ago. 2022.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. *Making Global Goals Local Business*. New York: United Nations Global Compact, 2017.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Rio+20 Corporate Sustainability Forum Overview and Outcomes: Summary Report. 2012. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/library/1041>. Acesso em : 25 jul. 2022.

VOINOV, A.; FARLEY, J. Reconciling sustainability, systems theory and discounting. *Ecological Economics*, v. 63, n. 1, p. 104-113, 2007.

WILLARD, B. *The next sustainability wave: building boardroom buy-in*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers, 2005.

WONG, W. P.; WONG, K. Y. Synergizing an ecosphere of lean for sustainable operations. *Journal of Cleaner Production*, v. 85, p. 51-66, 2014.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. New York: UN, 1987.

ANEXO A - Declaração Universal dos Direitos Humanos

BR/1998/PI/H/4 REV.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS

Adotada e proclamada pela resolução 217 A (III) da Assembléia Geral das Nações Unidas em
10 de dezembro de 1948

**Brasília
1998**

**Representação da UNESCO no Brasil****DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS**

Adotada e proclamada pela resolução 217 A (III) da Assembléia Geral das Nações Unidas em
10 de dezembro de 1948

PREÂMBULO

Considerando que o reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e de seus direitos iguais e inalienáveis é o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo,

Considerando que o desprezo e o desrespeito pelos direitos humanos resultaram em atos bárbaros que ultrajaram a consciência da Humanidade e que o advento de um mundo

em que todos gozem de liberdade de palavra, de crença e da liberdade de viverem a salvo do temor e da necessidade foi proclamado como a mais alta aspiração do homem comum,

Considerando ser essencial que os direitos humanos sejam protegidos pelo império da lei, para que o ser humano não seja compelido, como último recurso, à rebelião contra tirania e a opressão,

Considerando ser essencial promover o desenvolvimento de relações amistosas entre as nações,

Considerando que os povos das Nações Unidas reafirmaram, na Carta da ONU, sua fé nos direitos humanos fundamentais, na dignidade e no valor do ser humano e na igualdade de direitos entre homens e mulheres, e que decidiram promover o progresso social e melhores condições de vida em uma liberdade mais ampla,

Considerando que os Estados-Membros se comprometeram a promover, em cooperação com as Nações Unidas, o respeito universal aos direitos humanos e liberdades fundamentais e a observância desses direitos e liberdades,

Considerando que uma compreensão comum desses direitos e liberdades é da mais alta importância para o pleno cumprimento desse compromisso,

A ASSEMBLÉIA GERAL proclama a presente DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS como o ideal comum a ser atingido por todos os povos e todas as nações, com o objetivo de que cada indivíduo e cada órgão da sociedade, tendo sempre em mente esta Declaração, se esforce, através do ensino e da educação, por promover o respeito a esses direitos e liberdades, e, pela adoção de medidas progressivas de caráter nacional e internacional, por assegurar o seu reconhecimento e a sua observância universal e efetiva, tanto entre os povos dos próprios Estados-Membros, quanto entre os povos dos territórios sob sua jurisdição.

Artigo 1.

Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade.

Artigo 2.

1. Todo ser humano tem capacidade para gozar os direitos e as liberdades estabelecidos nesta Declaração, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, idioma, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição.
2. Não será também feita nenhuma distinção fundada na condição política, jurídica ou internacional do país ou território a que pertença uma pessoa, quer se trate de um território independente, sob tutela, sem governo próprio, quer sujeito a qualquer outra limitação de soberania.

Artigo 3.

Todo ser humano tem direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal.

Artigo 4.

Ninguém será mantido em escravidão ou servidão; a escravidão e o tráfico de escravos serão proibidos em todas as suas formas.

Artigo 5.

Ninguém será submetido à tortura nem a tratamento ou castigo cruel, desumano ou degradante.

Artigo 6.

Todo ser humano tem o direito de ser, em todos os lugares, reconhecido como pessoa perante a lei.

Artigo 7.

Todos são iguais perante a lei e têm direito, sem qualquer distinção, a igual proteção da lei. Todos têm direito a igual proteção contra qualquer discriminação que viole a presente Declaração e contra qualquer incitamento a tal discriminação.

Artigo 8.

Todo ser humano tem direito a receber dos tribunais nacionais competentes remédio efetivo para os atos que violem os direitos fundamentais que lhe sejam reconhecidos pela constituição ou pela lei.

Artigo 9.

Ninguém será arbitrariamente preso, detido ou exilado.

Artigo 10.

Todo ser humano tem direito, em plena igualdade, a uma audiência justa e pública por parte de um tribunal independente e imparcial, para decidir sobre seus direitos e deveres ou do fundamento de qualquer acusação criminal contra ele.

Artigo 11.

1. Todo ser humano acusado de um ato delituoso tem o direito de ser presumido inocente até que a sua culpabilidade tenha sido provada de acordo com a lei, em julgamento público no qual lhe tenham sido asseguradas todas as garantias necessárias à sua defesa.
2. Ninguém poderá ser culpado por qualquer ação ou omissão que, no momento, não constituíam delito perante o direito nacional ou internacional. Também não será imposta pena mais forte do que aquela que, no momento da prática, era aplicável ao ato delituoso.

Artigo 12.

Ninguém será sujeito à interferências em sua vida privada, em sua família, em seu lar ou em sua correspondência, nem a ataques à sua honra e reputação. Todo ser humano tem direito à proteção da lei contra tais interferências ou ataques.

Artigo 13.

1. Todo ser humano tem direito à liberdade de locomoção e residência dentro das fronteiras de cada Estado.
2. Todo ser humano tem o direito de deixar qualquer país, inclusive o próprio, e a este regressar.

Artigo 14.

1. Toda pessoa, vítima de perseguição, tem o direito de procurar e de gozar asilo em outros países.

2. Este direito não pode ser invocado em caso de perseguição legitimamente motivada por crimes de direito comum ou por atos contrários aos objetivos e princípios das Nações Unidas.

Artigo 15.

1. Todo ser humano tem direito a uma nacionalidade.
2. Ninguém será arbitrariamente privado de sua nacionalidade, nem do direito de mudar de nacionalidade.

Artigo 16.

1. Os homens e mulheres de maior idade, sem qualquer restrição de raça, nacionalidade ou religião, têm o direito de contrair matrimônio e fundar uma família. Gozam de iguais direitos em relação ao casamento, sua duração e sua dissolução.
2. O casamento não será válido senão com o livre e pleno consentimento dos nubentes.
3. A família é o núcleo natural e fundamental da sociedade e tem direito à proteção da sociedade e do Estado.

Artigo 17.

1. Todo ser humano tem direito à propriedade, só ou em sociedade com outros.
2. Ninguém será arbitrariamente privado de sua propriedade.

Artigo 18.

Todo ser humano tem direito à liberdade de pensamento, consciência e religião; este direito inclui a liberdade de mudar de religião ou crença e a liberdade de manifestar essa religião ou crença, pelo ensino, pela prática, pelo culto e pela observância, isolada ou coletivamente, em público ou em particular.

Artigo 19.

Todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e idéias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras.

Artigo 20.

1. Todo ser humano tem direito à liberdade de reunião e associação pacífica.
2. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação.

Artigo 21.

1. Todo ser humano tem o direito de tomar parte no governo de seu país diretamente ou por intermédio de representantes livremente escolhidos.
2. Todo ser humano tem igual direito de acesso ao serviço público do seu país.
3. A vontade do povo será a base da autoridade do governo; esta vontade será expressa em eleições periódicas e legítimas, por sufrágio universal, por voto secreto ou processo equivalente que assegure a liberdade de voto.

Artigo 22.

Todo ser humano, como membro da sociedade, tem direito à segurança social e à realização, pelo esforço nacional, pela cooperação internacional e de acordo com a organização e recursos de cada Estado, dos direitos econômicos, sociais e culturais indispensáveis à sua dignidade e ao livre desenvolvimento da sua personalidade.

Artigo 23.

1. Todo ser humano tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego.
2. Todo ser humano, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho.
3. Todo ser humano que trabalhe tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana, e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social.
4. Todo ser humano tem direito a organizar sindicatos e neles ingressar para proteção de seus interesses.

Artigo 24.

Todo ser humano tem direito a repouso e lazer, inclusive à limitação razoável das horas de trabalho e férias periódicas remuneradas.

Artigo 25.

1. Todo ser humano tem direito a um padrão de vida capaz de assegurar a si e a sua família saúde e bem estar, inclusive alimentação, vestuário, habitação, cuidados médicos e os serviços sociais indispensáveis, e direito à segurança em caso de desemprego, doença, invalidez, viuvez, velhice ou outros casos de perda dos meios de subsistência fora de seu controle.

2. A maternidade e a infância têm direito a cuidados e assistência especiais. Todas as crianças nascidas dentro ou fora do matrimônio, gozarão da mesma proteção social.

Artigo 26.

1. Todo ser humano tem direito à instrução. A instrução será gratuita, pelo menos nos graus elementares e fundamentais. A instrução elementar será obrigatória. A instrução técnico-profissional será acessível a todos, bem como a instrução superior, esta baseada no mérito.
2. A instrução será orientada no sentido do pleno desenvolvimento da personalidade humana e do fortalecimento do respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais. A instrução promoverá a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e grupos raciais ou religiosos, e coadjuvará as atividades das Nações Unidas em prol da manutenção da paz.
3. Os pais têm prioridade de direito na escolha do gênero de instrução que será ministrada a seus filhos.

Artigo 27.

1. Todo ser humano tem o direito de participar livremente da vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar do processo científico e de seus benefícios.
2. Todo ser humano tem direito à proteção dos interesses morais e materiais decorrentes de qualquer produção científica, literária ou artística da qual seja autor.

Artigo 28.

Todo ser humano tem direito a uma ordem social e internacional em que os direitos e liberdades estabelecidos na presente Declaração possam ser plenamente realizados.

Artigo 29.

1. Todo ser humano tem deveres para com a comunidade, em que o livre e pleno desenvolvimento de sua personalidade é possível.
2. No exercício de seus direitos e liberdades, todo ser humano estará sujeito apenas às limitações determinadas pela lei, exclusivamente com o fim de assegurar o devido reconhecimento e respeito dos direitos e liberdades de outrem e de satisfazer as justas exigências da moral, da ordem pública e do bem-estar de uma sociedade democrática.
3. Esses direitos e liberdades não podem, em hipótese alguma, ser exercidos contrariamente aos propósitos e princípios das Nações Unidas.

Artigo 30.

Nenhuma disposição da presente Declaração pode ser interpretada como o reconhecimento a qualquer Estado, grupo ou pessoa, do direito de exercer qualquer

atividade ou praticar qualquer ato destinado à destruição de quaisquer dos direitos e liberdades aqui estabelecidos.

ANEXO B - A Carta da Terra

A CARTA DA TERRA

PREÂMBULO

Confrontamos um momento crítico na história da Terra, uma época em que a humanidade deve escolher o seu futuro. À medida que o mundo se torna cada vez mais interdependente e frágil, o futuro enfrenta, simultaneamente, grandes perigos e grandes promessas. Para prosseguir, devemos reconhecer que, no meio da uma magnífica diversidade de culturas e formas de vida, somos uma família humana e uma comunidade terrestre com um destino comum. Devemos combinar forças para gerar uma sociedade sustentável global baseada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça económica e numa cultura de paz. Para atingir este propósito, é imperativo que nós, os povos da Terra, declaremos a nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade da vida e com as futuras gerações.

Terra, O Nosso Lar

A humanidade é parte de um vasto universo em evolução. A Terra, o nosso lar, está viva com uma comunidade de vida única. As forças da natureza fazem da existência uma aventura exigente e incerta, mas a Terra providenciou as condições essenciais para a evolução da vida. A capacidade de recuperação da comunidade de vida e o bem-estar da humanidade dependem da preservação de uma biosfera saudável juntamente todos os seus sistemas ecológicos, de uma rica variedade de plantas e animais, de solos férteis, de águas puras e de ar limpo. O meio ambiente global com seus recursos finitos é uma preocupação comum de todas as pessoas. A protecção da vitalidade, diversidade e beleza da Terra é um dever sagrado.

A Situação Global

Os padrões dominantes de produção e consumo provocam devastação ambiental, redução dos recursos e uma extinção em massa de espécies. Comunidades são arruinadas. Os benefícios do desenvolvimento não são divididos equitativamente e a distância entre ricos e pobres está a aumentar. A injustiça, a pobreza, a ignorância e os conflitos violentos aumentam e são causa de grande sofrimento. O crescimento sem precedentes da população humana sobrecarrega os sistemas ecológico e social. As bases da segurança global estão ameaçadas. Estas tendências são perigosas, mas não inevitáveis.

Desafios Para o Futuro

A escolha é nossa: formar uma aliança global para cuidar da Terra e uns dos outros, ou arriscar a nossa destruição e a da diversidade da vida. São necessárias mudanças fundamentais dos nossos valores, instituições e modos de vida. Devemos compreender que, quando as necessidades básicas são atingidas, o desenvolvimento humano deverá ser primariamente centrado em ser mais, não em ter mais. Temos o conhecimento e a tecnologia necessários para abastecer a todos e reduzir os nossos impactos no meio ambiente. O surgimento de uma sociedade civil global está a criar novas oportunidades para construir um mundo democrático e humano. Os nossos desafios ambientais, económicos, políticos, sociais e espirituais estão interligados, e juntos podemos preparar soluções inclusivas.

Responsabilidade Universal

Para realizar estas aspirações, devemos decidir viver com um sentido de responsabilidade universal, identificando-nos com toda a comunidade terrestre bem como com a nossa comunidade local. Somos, ao mesmo tempo, cidadãos de nações diferentes e de um mundo no qual as dimensões local e global estão interligadas. Todos partilhamos a responsabilidade pelo presente e pelo futuro, pelo bem-estar da família humana e de todo o mundo dos seres vivos. O espírito de solidariedade humana e de parentesco para com toda a vida é fortalecido quando vivemos com reverência ao mistério da existência, com gratidão pelo dom da vida, e com humildade considerando o lugar que o ser humano ocupa na natureza.

Carecemos urgentemente de uma visão comum de valores básicos para proporcionar um fundamento ético à comunidade mundial emergente. Portanto, juntos na esperança, afirmamos os seguintes princípios, todos interdependentes, visando um modo de vida sustentável como critério comum, através dos quais a conduta de todos os indivíduos, organizações, empresas, governos e instituições transnacionais será guiada e avaliada.

PRINCÍPIOS I. RESPEITO E CUIDADO DA COMUNIDADE DE VIDA

1. Respeitar a Terra e a vida em toda sua diversidade.

- a. Reconhecer que todos os seres são interligados e que cada forma de vida tem valor, independentemente de sua utilidade para os seres humanos.
- b. Afirmar a fé na dignidade inerente de todos os seres humanos e no potencial intelectual, artístico, ético e espiritual da humanidade.

2. Cuidar da comunidade da vida com compreensão, compaixão e amor.

- a. Aceitar que, com o direito de possuir, administrar e usar os recursos naturais vem o dever de prevenir danos ao meio ambiente e de proteger os direitos das pessoas.
- b. Assumir que o aumento da liberdade, dos conhecimentos e do poder implica responsabilidade na promoção do bem comum.

3. Construir sociedades democráticas que sejam justas, participativas, sustentáveis e pacíficas.

- a. Assegurar que as comunidades de todos níveis garantem os direitos humanos e as liberdades fundamentais e proporcionam a cada um a oportunidade de realizar o seu pleno potencial.
- b. Promover a justiça económica e social, propiciando a todos a consecução de uma subsistência significativa e segura, que seja ecologicamente responsável.

4. Garantir as dádivas e a beleza da Terra para as gerações actuais e futuras.

- a. Reconhecer que a liberdade de acção de cada geração é condicionada pelas necessidades das gerações futuras.
- b. Transmitir às futuras gerações valores, tradições e instituições que apoiem, a longo prazo, a prosperidade das comunidades humanas e ecológicas da Terra.

Para poder cumprir estes quatro amplos compromissos, é necessário:

II. INTEGRIDADE ECOLÓGICA

5. Proteger e restaurar a integridade dos sistemas ecológicos da Terra, com especial preocupação pela diversidade biológica e pelos processos naturais que sustentam a vida.

- a. Adotar planos e regulamentações de desenvolvimento sustentável que façam com que a conservação ambiental e a reabilitação sejam parte integrante de todas as iniciativas de desenvolvimento.
- b. Estabelecer e proteger reservas viáveis da natureza e da biosfera, incluindo terras selvagens e áreas marinhas, para proteger os sistemas de sustento à vida da Terra, manter a biodiversidade e preservar a nossa herança natural.
- c. Promover a recuperação de espécies e ecossistemas ameaçadas.
- d. Controlar e erradicar organismos não nativos ou modificados geneticamente que causem dano às espécies nativas e ao meio ambiente, e prevenir a introdução desses organismos daninhos.
- e. Gerir o uso de recursos renováveis, como água, solo, produtos florestais e vida marinha, de forma a não exceder as taxas de regeneração e a proteger a sanidade dos ecossistemas.
- f. Gerir a extração e o uso de recursos não renováveis, como minerais e combustíveis fósseis, de forma a diminuir a exaustão e a não causar prejuízos ambientais graves.

6. Prevenir os malefícios ao ambiente como o melhor método de protecção ambiental e, quando o conhecimento for limitado, assumir uma postura de precaução.

- a. Agir de modo a evitar a possibilidade de sérios ou irreversíveis danos ambientais, mesmo quando a informação científica for incompleta ou não conclusiva.
- b. Impor o ónus da prova àqueles que afirmarem que a actividade proposta não causará danos significativos e fazer com que estes grupos sejam responsabilizados pelo prejuízo ambiental.
- c. Garantir que as tomadas de decisão se orientam pelas consequências cumulativas, a longo prazo, indirectas, de longo alcance e globais da actividade humana.
- d. Impedir a poluição de qualquer fracção do meio ambiente e não permitir o aumento de substâncias radioactivas, tóxicas ou outras substâncias perigosas.
- e. Evitar que actividades militares causem dano ao meio ambiente.

7. Adotar padrões de produção, consumo e reprodução que protejam as capacidades regenerativas da Terra, os direitos humanos e o bem-estar comunitário.

- a. Reduzir, reutilizar e reciclar materiais usados nos sistemas de produção e consumo e garantir que os resíduos podem ser assimilados pelos sistemas ecológicos.
- b. Agir com restrição e eficiência no uso de energia e recorrer progressivamente a recursos energéticos renováveis, como a energia solar e eólica.
- c. Promover o desenvolvimento, a adopção e a transferência equitativa de tecnologias ambientais saudáveis.
- d. Incluir totalmente os custos ambientais e sociais de bens e serviços no seu preço de venda e habilitar os consumidores a identificar os produtos que satisfazem as mais altas normas sociais e ambientais.

- e. Garantir o acesso universal a assistência de saúde que estimule a saúde reprodutiva e a reprodução responsável.
- f. Adotar estilos de vida que acentuam a qualidade de vida e a subsistência material num mundo finito.

8. Desenvolver o estudo da sustentabilidade ecológica e promover a troca aberta e a ampla aplicação do conhecimento adquirido.

- a. Apoiar a cooperação científica e técnica internacional relacionada com a sustentabilidade, com especial atenção às necessidades das nações em vias de desenvolvimento.
- b. Reconhecer e preservar os conhecimentos tradicionais e a sabedoria espiritual em todas as culturas que contribuem para a protecção ambiental e para o bem-estar humano.
- c. Garantir que informações de importância vital para a saúde humana e para a protecção ambiental, incluindo informação genética, estejam disponíveis ao domínio público.

III. JUSTIÇA SOCIAL E ECONÓMICA

9. Erradicar a pobreza como um imperativo ético, social e ambiental.

- a. Garantir o direito à água potável, ao ar puro, à segurança alimentar, aos solos não contaminados, ao abrigo e ao saneamento seguro, distribuindo os recursos nacionais e internacionais requeridos.
- b. Munir cada ser humano de educação e recursos para assegurar uma subsistência sustentável, e proporcionar segurança social e colectiva a todos aqueles que não são capazes de se manter por conta própria.
- c. Reconhecer os ignorados, proteger os vulneráveis, servir aqueles que sofrem, e permitir-lhes desenvolver as suas capacidades e alcançar as suas aspirações.

10. Garantir que as actividades e instituições económicas de todos os níveis promovem o desenvolvimento humano de forma equitativa e sustentável.

- a. Promover a distribuição equitativa da riqueza dentro das e entre as nações.
- b. Incrementar os recursos intelectuais, financeiros, técnicos e sociais das nações em desenvolvimento e isentá-las de dívidas internacionais onerosas.
- c. Garantir que todas as transacções comerciais apoiam o uso de recursos sustentáveis, a protecção ambiental e normas laborais progressistas.
- d. Exigir que as corporações multinacionais e as organizações financeiras internacionais actuem com transparência em benefício do bem comum e responsabilizá-las pelas consequências das suas actividades.

11. Afirmar a igualdade e a equidade de género como pré-requisitos para o desenvolvimento sustentável e assegurar o acesso universal à educação, à assistência de saúde e às oportunidades económicas.

- a. Assegurar os direitos humanos das mulheres e das meninas e acabar com toda violência contra elas.
- b. Promover a participação activa das mulheres em todos os aspectos da vida económica, política, civil, social e cultural como parceiras plenas e paritárias, tomadoras de decisão, líderes e beneficiárias.

c. Fortalecer as famílias, garantir a segurança e providenciar ternura e cuidado a todos os membros da família.

12. Defender, sem discriminação, os direitos de todas as pessoas a um ambiente natural e social, capaz de assegurar a dignidade humana, a saúde corporal e o bem-estar espiritual, concedendo especial atenção aos direitos dos povos indígenas e às minorias.

- a. Eliminar a discriminação em todas as formas, sejam elas baseadas na raça, cor, gênero, orientação sexual, religião, idioma ou origem nacional, étnica ou social.
- b. Afirmar o direito dos povos indígenas à sua espiritualidade, conhecimentos, terras e recursos, assim como às suas práticas relativas a modos de vida sustentáveis.
- c. Honrar e apoiar os jovens das nossas comunidades, habilitando-os a cumprir o seu papel essencial na criação de sociedades sustentáveis.
- d. Proteger e restaurar lugares notáveis pelo seu significado cultural e espiritual.

IV.DEMOCRACIA, NÃO-VIOLÊNCIA E PAZ

13. Fortalecer as instituições democráticas em todos os níveis e proporcionar-lhes transparência e prestação de contas no exercício do governo, participação inclusiva na tomada de decisões e acesso à justiça.

- a. Defender o direito de todas as pessoas no sentido de receber informação clara e oportuna sobre assuntos ambientais e todos os planos de desenvolvimento e de actividades que poderiam afectá-las ou nos quais tenham interesse.
- b. Apoiar sociedades civis locais, regionais e globais e promover a participação significativa de todos os indivíduos e organizações na tomada de decisões.
- c. Proteger os direitos à liberdade de opinião, de expressão, de assembleia pacífica, de associação e de oposição.
- d. Instituir o acesso efectivo e eficiente a procedimentos administrativos e judiciais independentes, incluindo rectificação e compensação por danos ambientais e pela ameaça de tais danos.
- e. Eliminar a corrupção em todas as instituições públicas e privadas.
- f. Fortalecer as comunidades locais, habilitando-as a cuidar dos seus próprios ambientes, e atribuir responsabilidades ambientais aos níveis governamentais de modo a que possam ser cumpridas com maior eficiência.

14. Integrar, na educação formal e na aprendizagem ao longo da vida, os conhecimentos, valores e aptidões necessárias para um modo de vida sustentável.

- a. Oferecer a todos, especialmente a crianças e jovens, oportunidades educativas que lhes permitam contribuir activamente para o desenvolvimento sustentável.
- b. Promover a contribuição das artes e das humanidades, assim como das ciências, na educação para a sustentabilidade.
- c. Intensificar o papel dos meios de comunicação de massas no sentido de aumentar a sensibilização para os desafios ecológicos e sociais.
- d. Reconhecer a importância da educação moral e espiritual para uma subsistência sustentável.

15. Tratar todos os seres vivos com respeito e consideração.

- a. Impedir crueldades para com os animais mantidos em sociedades humanas e protegê-los do sofrimento.
- b. Proteger animais selvagens de métodos de caça, armadilhas e pesca que causem sofrimento extremo, prolongado ou evitável.
- c. Evitar ou eliminar ao máximo possível a captura ou destruição de espécies não visadas.

16. Promover uma cultura de tolerância, não-violência e paz.

- a. Estimular e apoiar o entendimento mútuo, a solidariedade e a cooperação entre todas as pessoas, dentro das e entre as nações.
- b. Implementar estratégias amplas para prevenir conflitos violentos e usar a colaboração na resolução de problemas para gerir e resolver conflitos ambientais e outras disputas.
- c. Desmilitarizar os sistemas de segurança nacional até chegar ao nível de uma postura não provocativa da defesa e converter os recursos militares em propósitos pacíficos, incluindo a restauração ecológica.
- d. Eliminar armas nucleares, biológicas e tóxicas e outras armas de destruição em massa.
- e. Assegurar que o uso do espaço orbital e cósmico atesta a protecção ambiental e a paz.
- f. Reconhecer que a paz é a plenitude criada por relações correctas consigo mesmo, com outras pessoas, outras culturas, outras vidas, com a Terra e com a totalidade maior da qual fazemos parte.

O CAMINHO A SEGUIR

Como nunca antes na história, o destino comum incentiva-nos a procurar um novo começo. Tal renovação é a promessa dos princípios da Carta da Terra. Para cumprir esta promessa, devemos comprometer-nos a adoptar e a promover os valores e objectivos nela presentes.

Isto requer uma mudança na mente e no coração. Requer um novo sentido de interdependência global e de responsabilidade universal. Devemos desenvolver e aplicar com imaginação a visão de um modo de vida sustentável aos níveis local, nacional, regional e global. A nossa diversidade cultural é uma herança preciosa, e diferentes culturas encontrarão as suas próprias e distintas formas de realizar esta visão. Devemos aprofundar e expandir o diálogo global gerado pela Carta da Terra, porque temos muito que aprender a partir da busca contínua e conjunta pela verdade e pela sabedoria.

A vida muitas vezes envolve tensões entre valores importantes. Isto pode significar escolhas difíceis. Porém, é necessário encontrar caminhos para harmonizar a diversidade com a unidade, o exercício da liberdade com o bem comum, objectivos a curto prazo com metas a longo prazo. Todos os indivíduos, famílias, organizações e comunidades têm um papel vital a desempenhar. As artes, as ciências, as religiões, as instituições educativas, os meios de comunicação, as empresas, as organizações não governamentais e os governos são chamados a oferecer uma liderança criativa. A parceria entre o governo, a sociedade civil e a classe empresarial é essencial para uma governabilidade efectiva.

Para construir uma comunidade global sustentável, as nações do mundo devem renovar o seu compromisso com as Nações Unidas, cumprir as suas obrigações respeitando os acordos internacionais existentes e apoiar a implementação dos princípios da Carta da Terra com um instrumento internacional legalmente unificador quanto ao ambiente e ao desenvolvimento.

Que o nosso tempo seja lembrado pelo despertar de uma nova reverência face à vida, pelo compromisso firme em alcançar a sustentabilidade, a intensificação da luta pela justiça e pela paz, e a alegre celebração da vida.

ORIGEM DA CARTA DA TERRA

A criação da Carta da Terra foi dirigida pela Earth Charter Commission, convocada como um seguimento da Earth Summit de 1992, de modo a produzir uma declaração global consensual de valores e princípios para um futuro sustentável. O documento foi desenvolvido ao longo de quase uma década, através de um extenso processo de consultoria internacional, para a qual cerca de cinco mil pessoas contribuíram. A Carta tem vindo a ser legalmente aprovada e seguida por milhares de organizações, em que se incluem a UNESCO e a World Conservation Union (IUCN). Para mais informações, aceda a www.EarthCharter.org.

ANEXO C – Dez Princípios e os Objetivos Globais

The Ten Principles of the United Nations Global Compact

HUMAN RIGHTS

- Principle 1 Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and
 Principle 2 make sure that they are not complicit in human rights abuses.

LABOUR

- Principle 3 Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
 Principle 4 the elimination of all forms of forced and compulsory labour;
 Principle 5 the effective abolition of child labour; and
 Principle 6 the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

ENVIRONMENT

- Principle 7 Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;
 Principle 8 undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and
 Principle 9 encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

ANTI-CORRUPTION

- Principle 10 Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.



ANEXO D – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.

1.1. Até 2030, erradicar a pobreza extrema para todas as pessoas em todos os lugares, atualmente medida como pessoas vivendo com menos de US\$ 1,90 por dia

1.2. Até 2030, reduzir pelo menos à metade a proporção de homens, mulheres e crianças, de todas as idades, que vivem na pobreza, em todas as suas dimensões, de acordo com as definições nacionais

1.3. Implementar, em nível nacional, medidas e sistemas de proteção social adequados, para todos, incluindo pisos, e até 2030 atingir a cobertura substancial dos pobres e vulneráveis

1.4. Até 2030, garantir que todos os homens e mulheres, particularmente os pobres e vulneráveis, tenham direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a serviços básicos, propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, herança, recursos naturais, novas tecnologias apropriadas e serviços financeiros, incluindo microfinanças.

1.5. Até 2030, construir a resiliência dos pobres e daqueles em situação de vulnerabilidade, e reduzir a exposição e vulnerabilidade destes a eventos extremos relacionados com o clima e outros choques e desastres econômicos, sociais e ambientais.

1.a) Garantir uma mobilização significativa de recursos a partir de uma variedade de fontes, inclusive por meio do reforço da cooperação para o desenvolvimento, para proporcionar meios adequados e previsíveis para que os países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, implementem programas e políticas para acabar com a pobreza em todas as suas dimensões.

1.b) Criar marcos políticos sólidos em níveis nacional, regional e internacional, com base em estratégias de desenvolvimento a favor dos pobres e sensíveis a gênero, para apoiar investimentos acelerados nas ações de erradicação da pobreza

Objetivo 2 -

2.1 até 2030, acabar com a fome e garantir o acesso de todas as pessoas, em particular os pobres e pessoas em situações vulneráveis, incluindo crianças, a alimentos seguros, nutritivos e suficientes durante todo o ano

2.2 até 2030, acabar com todas as formas de desnutrição, incluindo atingir até 2025 as metas acordadas internacionalmente sobre desnutrição crônica e desnutrição em crianças menores de cinco anos de idade, e atender às necessidades nutricionais dos adolescentes, mulheres grávidas e lactantes e pessoas idosas

2.3 até 2030, dobrar a produtividade agrícola e a renda dos pequenos produtores de alimentos, particularmente das mulheres, povos indígenas, agricultores familiares, pastores e pescadores, inclusive por meio de acesso seguro e igual à terra, outros recursos produtivos e insumos, conhecimento, serviços financeiros, mercados e oportunidades de agregação de valor e de emprego não-agrícola

2.4 até 2030, garantir sistemas sustentáveis de produção de alimentos e implementar práticas agrícolas resilientes, que aumentem a produtividade e a produção, que ajudem a manter os ecossistemas, que fortaleçam a capacidade de adaptação às alterações climáticas, às condições meteorológicas extremas, secas, inundações e outros desastres, e que melhorem progressivamente a qualidade da terra e do solo

2.5 até 2020, manter a diversidade genética de sementes, plantas cultivadas, animais de criação e domesticados e suas respectivas espécies selvagens, inclusive por meio de bancos de sementes e plantas diversificados e bem geridos em nível nacional, regional e internacional, e garantir o acesso e a repartição justa e equitativa dos benefícios decorrentes da utilização dos recursos genéticos e conhecimentos tradicionais associados, como acordado internacionalmente

2.a aumentar o investimento, inclusive via o reforço da cooperação internacional, em infraestrutura rural, pesquisa e extensão de serviços agrícolas, desenvolvimento de tecnologia, e os bancos de genes de plantas e animais, para aumentar a capacidade de produção agrícola nos países em desenvolvimento, em particular nos países menos desenvolvidos

2.b corrigir e prevenir as restrições ao comércio e distorções nos mercados agrícolas mundiais, incluindo a eliminação paralela de todas as formas de subsídios à exportação e todas as medidas de exportação com efeito equivalente, de acordo com o mandato da Rodada de

Desenvolvimento de Doha

2.c adotar medidas para garantir o funcionamento adequado dos mercados de commodities de alimentos e seus derivados, e facilitar o acesso oportuno à informação de mercado, inclusive sobre as reservas de alimentos, a fim de ajudar a limitar a volatilidade extrema dos preços dos alimentos

Objetivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades

3.1. Até 2030, reduzir a taxa de mortalidade materna global para menos de 70 mortes por 100.000 nascidos vivos

3.2. Até 2030, acabar com as mortes evitáveis de recém-nascidos e crianças menores de 5 anos, com todos os países objetivando reduzir a mortalidade neonatal para pelo menos 12 por 1.000 nascidos vivos e a mortalidade de crianças menores de 5 anos para pelo menos 25 por 1.000 nascidos vivos

3.3. Até 2030, acabar com as epidemias de AIDS, tuberculose, malária e doenças tropicais negligenciadas, e combater a hepatite, doenças transmitidas pela água, e outras doenças transmissíveis

3.4. Até 2030, reduzir em um terço a mortalidade prematura por doenças não transmissíveis via prevenção e tratamento, e promover a saúde mental e o bem-estar

3.5. Reforçar a prevenção e o tratamento do abuso de substâncias, incluindo o abuso de drogas entorpecentes e uso nocivo do álcool

3.6. Até 2020, reduzir pela metade as mortes e os ferimentos globais por acidentes em estradas

3.7. Até 2030, assegurar o acesso universal aos serviços de saúde sexual e reprodutiva, incluindo o planejamento familiar, informação e educação, bem como a integração da saúde reprodutiva em estratégias e programas nacionais

3.8. Atingir a cobertura universal de saúde, incluindo a proteção do risco financeiro, o acesso a serviços de saúde essenciais de qualidade e o acesso a medicamentos e vacinas essenciais seguros, eficazes, de qualidade e a preços acessíveis para todos

3.9. Até 2030, reduzir substancialmente o número de mortes e doenças por produtos químicos perigosos, contaminação e poluição do ar e água do solo.

3.a) Fortalecer a implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco em todos os países, conforme apropriado.

3. b) Apoiar a pesquisa e o desenvolvimento de vacinas e medicamentos para as doenças transmissíveis e não transmissíveis, que afetam principalmente os países em desenvolvimento,

proporcionar o acesso a medicamentos e vacinas essenciais a preços acessíveis, de acordo com a Declaração de Doha, que afirma o direito dos países em desenvolvimento de utilizarem plenamente as disposições do acordo TRIPS sobre flexibilidades para proteger a saúde pública e, em particular, proporcionar o acesso a medicamentos para todos.

3.c) Aumentar substancialmente o financiamento da saúde e o recrutamento, desenvolvimento e formação, e retenção do pessoal de saúde nos países em desenvolvimento, especialmente nos países menos desenvolvidos e nos pequenos Estados insulares em desenvolvimento.

3.d) Reforçar a capacidade de todos os países, particularmente os países em desenvolvimento, para o alerta.

Objetivo 4 -

4.1 até 2030, garantir que todas as meninas e meninos completem o ensino primário e secundário livre, equitativo e de qualidade, que conduza a resultados de aprendizagem relevantes e eficazes

4.2 até 2030, garantir que todos os meninos e meninas tenham acesso a um desenvolvimento de qualidade na primeira infância, cuidados e educação pré-escolar, de modo que eles estejam prontos para o ensino primário

4.3 até 2030, assegurar a igualdade de acesso para todos os homens e mulheres à educação técnica, profissional e superior de qualidade, a preços acessíveis, incluindo universidade

4.4 até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo

4.5 até 2030, eliminar as disparidades de gênero na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência, povos indígenas e as crianças em situação de vulnerabilidade

4.6 até 2030, garantir que todos os jovens e uma substancial proporção dos adultos, homens e mulheres, estejam alfabetizados e tenham adquirido o conhecimento básico de matemática

4.7 Até 2030, garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, inclusive, entre outros, por meio da educação para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida sustentáveis, direitos humanos, igualdade de gênero, promoção de uma cultura de paz e não-violência, cidadania global, e valorização da diversidade cultural e da contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável

4.a Construir e melhorar instalações físicas para educação, apropriadas para crianças e sensíveis às deficiências e ao gênero e que proporcionem ambientes de aprendizagem seguros e não violentos, incluídos e eficazes para todos

4.b Até 2020 substancialmente ampliar globalmente o número de bolsas de estudo para os países em desenvolvimento, em particular, os países menos desenvolvidos, SIDS e os países africanos, para o ensino superior, incluindo programas de formação profissional, de tecnologia da informação e da comunicação (TIC), técnicos, de engenharia e científicos programas científicos em países desenvolvidos e outros países em desenvolvimento

4.c Até 2030, substancialmente aumentar o contingente de professores qualificados, inclusive por meio da cooperação internacional para a formação de professores, nos países em desenvolvimento, especialmente os países menos desenvolvidos e SIDS

Objetivo 5 -

5.1 Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte

5.2 Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos

5.3 Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas

5.4 Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais

5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública

5.6 Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da CIPD e da Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão

5.a Empreender reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais

5.b Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular das TIC, para promover o empoderamento das mulheres

5.c Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação exequível para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas, em todos os níveis

Objetivo 6 -

6.1 Até 2030, alcançar o acesso universal e equitativo à água potável, segura e acessível para todos

6.2 Até 2030, alcançar o acesso a saneamento e higiene adequados e equitativos para todos, e acabar com a defecação a céu aberto, com especial atenção para as necessidades das mulheres e meninas e daqueles em situação de vulnerabilidade

6.3 Até 2030, melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, eliminando despejo e minimizando a liberação de produtos químicos e materiais perigosos, reduzindo à metade a proporção de águas residuais não tratadas, e aumentando substancialmente a reciclagem e reutilização segura globalmente

6.4 Até 2030, aumentar substancialmente a eficiência do uso da água em todos os setores e assegurar retiradas sustentáveis e o abastecimento de água doce para enfrentar a escassez de água, e reduzir substancialmente o número de pessoas que sofrem com a escassez de água

6.5 Até 2030, implementar a gestão integrada dos recursos hídricos em todos os níveis, inclusive via cooperação transfronteiriça, conforme apropriado

6.6 Até 2020, proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo montanhas, florestas, zonas úmidas, rios, aquíferos e lagos

6.a Até 2030, ampliar a cooperação internacional e o apoio à capacitação para os países em desenvolvimento em atividades e programas relacionados a água e saneamento, incluindo a coleta de água, a dessalinização, a eficiência no uso da água, o tratamento de efluentes, a reciclagem e as tecnologias de reuso

6.b Apoiar e fortalecer a participação das comunidades locais, para melhorar a gestão da água e do saneamento.

Objetivo 7 –

7.1 Até 2030, assegurar o acesso universal, confiável, moderno e a preços acessíveis a serviços de energia

7.2 Aumentar substancialmente a participação de energias renováveis na matriz energética global, até 2030

7.3 Dobrar a taxa global de melhoria da eficiência energética até 2030

7.a Até 2030, reforçar a cooperação internacional para facilitar o acesso a pesquisa e tecnologias de energia limpa, incluindo energias renováveis, eficiência energética e tecnologias de

combustíveis fósseis avançadas e mais limpas, e promover o investimento em infraestrutura de energia e em tecnologias de energia limpa

7.b Até 2030, expandir a infraestrutura e modernizar a tecnologia para o fornecimento de serviços de energia modernos e sustentáveis para todos nos países em desenvolvimento, particularmente nos países menos desenvolvidos e SIDS

Objetivo 8 -

8.1 Sustentar o crescimento econômico per capita, de acordo com as circunstâncias nacionais e, em particular, pelo menos um crescimento anual de 7% do PIB nos países menos desenvolvidos

8.2 Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias, por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e intensivos em mão-de-obra

8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento, que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros

8.4 Melhorar progressivamente, até 2030, a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção, e empenhar-se para dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental, de acordo com o “Plano Decenal de Programas Sobre Produção e Consumo Sustentáveis”, com os países desenvolvidos assumindo a liderança

8.5 Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor

8.6 Até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação

8.7 Tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, acabar com a moderna escravidão e tráfico de pessoas e assegurar a proibição e eliminação das piores formas de trabalho infantil, incluindo recrutamento e utilização de crianças-soldado, e até 2025 acabar com o trabalho infantil em todas as suas formas

8.8 Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas com emprego precário

8.9 Até 2030, conceber e implementar políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos, promove a cultura e os produtos locais

8.10 Fortalecer a capacidade das instituições financeiras nacionais para incentivar a expansão do acesso aos serviços bancários, financeiros, e de seguros para todos

8.a Aumentar o apoio da Iniciativa de Ajuda para o Comércio (Aid for Trade) para os países em desenvolvimento, particularmente os países menos desenvolvidos, inclusive por meio do Quadro Integrado Reforçado (Enhanced Integrated Framework) para os países menos desenvolvidos

8.b Até 2020, desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens e implementar o Pacto Mundial para o Emprego da OIT

Objetivo 9 -

9.1 desenvolver infraestrutura de qualidade, confiável, sustentável e resiliente, incluindo infraestrutura regional e transfronteiriça, para apoiar o desenvolvimento econômico e o bemestar humano, com foco no acesso equitativo e a preços acessíveis para todos

9.2 promover a industrialização inclusiva e sustentável e, até 2030, aumentar significativamente a participação da indústria no setor de emprego e no PIB, de acordo com as circunstâncias nacionais, e dobrar sua participação nos países menos desenvolvidos

9.3 aumentar o acesso das pequenas indústrias e outras empresas, particularmente em países em desenvolvimento, aos serviços financeiros, incluindo crédito acessível e sua integração em cadeias de valor e mercados

9.4 até 2030, modernizar a infraestrutura e reabilitar as indústrias para torná-las sustentáveis, com eficiência no uso de recursos aumentada e maior adoção de tecnologias e processos industriais limpos e ambientalmente corretos; com todos os países atuando de acordo com suas respectivas capacidades

9.5 fortalecer a pesquisa científica, melhorar as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países, particularmente os países em desenvolvimento, inclusive, até 2030, incentivando a inovação e aumentando substancialmente o número de trabalhadores de P&D por milhão de pessoas e os gastos público e privado em P&D

9.a facilitar o desenvolvimento de infraestrutura sustentável e resiliente em países em desenvolvimento, por meio de maior apoio financeiro, tecnológico e técnico aos países africanos, aos países menos desenvolvidos (LDCs), aos países em desenvolvimento sem litoral (LLDCs) e aos Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento (SIDS)

9.b apoiar o desenvolvimento tecnológico nacional, pesquisa e inovação nos países em desenvolvimento, inclusive garantindo um ambiente político propício para, entre outras coisas, diversificação industrial e agregação de valor às commodities

9.c aumentar significativamente o acesso às TIC, e procurar ao máximo oferecer acesso universal e acessível à internet nos países menos desenvolvidos, até 2020

Objetivo 10 -

10.1 Até 2030, progressivamente alcançar e sustentar o crescimento da renda dos 40% da população mais pobre a uma taxa maior que a média nacional

10.2 Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra

10.3 Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultado, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e promover legislação, políticas e ações adequadas a este respeito

10.4 Adotar políticas, especialmente fiscal, salarial e políticas de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade

10.5 Melhorar a regulamentação e monitoramento dos mercados e instituições financeiras globais, e fortalecer a implementação de tais regulamentações

10.6 Assegurar uma representação e voz mais forte dos países em desenvolvimento em tomadas de decisão nas instituições econômicas e financeiras internacionais globais, a fim de produzir instituições mais eficazes, críveis, responsáveis e legítimas

10.7 Facilitar a migração e a mobilidade ordenada, segura, regular e responsável das pessoas, inclusive por meio da implementação de políticas de migração planejadas e bem geridas

10.a Implementar o princípio do tratamento especial e diferenciado para países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, em conformidade com os acordos da OMC

10.b Incentivar AOD e fluxos financeiros, incluindo o investimento externo direto, para os estados onde a necessidade é maior, em particular os países menos desenvolvidos, os países africanos, SIDS e LLDCs, de acordo com seus planos e programas nacionais

10.c Até 2030, reduzir para menos de 3% os custos de transação de remessas dos migrantes e eliminar “corredores de remessas” com custos superiores a 5%

Objetivo 11 -

11.1 Até 2030, garantir o acesso de todos a habitação segura, adequada e a preço acessível, e aos serviços básicos e urbanizar as favelas

11.2 Até 2030, proporcionar o acesso a sistemas de transporte seguros, acessíveis, sustentáveis e a preço acessível para todos, melhorando a segurança rodoviária por meio da expansão dos

transportes públicos, com especial atenção para as necessidades das pessoas em situação de vulnerabilidade, mulheres, crianças, pessoas com deficiência e idosos

11.3 Até 2030, aumentar a urbanização inclusiva e sustentável, e as capacidades para o planejamento e gestão de assentamentos humanos participativos, integrados e sustentáveis, em todos os países

11.4 Fortalecer esforços para proteger e salvaguardar o patrimônio cultural e natural do mundo

11.5 Até 2030, reduzir significativamente o número de mortes e o número de pessoas afetadas por catástrofes e substancialmente diminuir as perdas econômicas diretas causadas por elas em relação ao PIB global, incluindo os desastres relacionados à água, com o foco em proteger os pobres e as pessoas em situação de vulnerabilidade

11.6 Até 2030, reduzir o impacto ambiental negativo per capita das cidades, inclusive prestando especial atenção à qualidade do ar, gestão de resíduos municipais e outros

11.7 Até 2030, proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes, aos espaços públicos verdes, particularmente para as mulheres e crianças, pessoas idosas e pessoas com deficiência

11.a Apoiar relações econômicas, sociais e ambientais positivas entre áreas urbanas, periurbanas e rurais, reforçando o planejamento nacional e regional de desenvolvimento

11.b Até 2020, aumentar substancialmente o número de cidades e assentamentos humanos adotando e implementando políticas e planos integrados para a inclusão, a eficiência dos recursos, mitigação e adaptação às alterações climáticas, a resiliência a desastres; e desenvolver e implementar, de acordo com o “Sendai Framework” para a redução do risco de desastres 2015-2030, o gerenciamento holístico do risco de desastres em todos os níveis

11.c Apoiar os países menos desenvolvidos, inclusive por meio de assistência técnica e financeira, para construções sustentáveis e resilientes, utilizando materiais locais

Objetivo 12 -

12.1 Implementar o Plano Decenal de Programas Sobre Produção e Consumo Sustentáveis (10YFP), com todos os países tomando medidas, e os países desenvolvidos assumindo a liderança, tendo em conta o desenvolvimento e as capacidades dos países em desenvolvimento

12.2 Até 2030, alcançar gestão sustentável e uso eficiente dos recursos naturais

12.3 Até 2030, reduzir pela metade o desperdício de alimentos per capita mundial, em nível de varejo e do consumidor, e reduzir as perdas de alimentos ao longo das cadeias de produção e abastecimento, incluindo as perdas pós-colheita

12.4 Até 2020, alcançar o manejo ambientalmente saudável dos produtos químicos e todos os resíduos, ao longo de todo o ciclo de vida destes, de acordo com os marcos internacionais acordados, e reduzir significativamente a liberação destes para o ar, água e solo, para minimizar seus impactos negativos sobre a saúde humana e o meio ambiente

12.5 Até 2030, reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reutilização

12.6 Incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios

12.7 Promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais

12.8 Até 2030, garantir que as pessoas, em todos os lugares, tenham informação relevante e conscientização para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida em harmonia com a natureza

12.a Apoiar países em desenvolvimento a fortalecer suas capacidades científicas e tecnológicas para mudar para padrões mais sustentáveis de produção e consumo

12.b Desenvolver e implementar ferramentas para monitorar os impactos do desenvolvimento sustentável para o turismo sustentável, que gera empregos, promove a cultura e os produtos locais

12.c Racionalizar subsídios ineficientes aos combustíveis fósseis, que encorajam o consumo exagerado, eliminando as distorções de mercado, de acordo com as circunstâncias nacionais, inclusive por meio da reestruturação fiscal e a eliminação gradual desses subsídios prejudiciais, caso existam, para refletir os seus impactos ambientais, tendo plenamente em conta as necessidades específicas e condições dos países em desenvolvimento e minimizando os possíveis impactos adversos sobre o seu desenvolvimento de uma forma que proteja os pobres e as comunidades afetadas.

Objetivo 13 -

13.1 reforçar a resiliência e a capacidade de adaptação a riscos relacionados ao clima e às catástrofes naturais em todos os países

13.2 integrar medidas da mudança do clima nas políticas, estratégias e planejamentos nacionais

13.3 melhorar a educação, aumentar a conscientização e a capacidade humana e institucional sobre mitigação da mudança do clima, adaptação, redução de impacto, e alerta precoce

13.a implementar o compromisso assumido pelos países desenvolvidos partes da UNFCCC para a meta de mobilizar conjuntamente US\$ 100 bilhões por ano a partir de 2020, de todas as fontes, para atender às necessidades dos países em desenvolvimento, no contexto das ações de mitigação significativas e transparência na implementação; e operacionalizar plenamente o Fundo Verde para o Clima, por meio de sua capitalização, o mais cedo possível

13.b Promover mecanismos para a criação de capacidades para o planejamento relacionado à mudança do clima e à gestão eficaz, nos países menos desenvolvidos, inclusive com foco em mulheres, jovens, comunidades locais e marginalizadas

Objetivo 14 -

14.1 Até 2025, prevenir e reduzir significativamente a poluição marinha de todos os tipos, especialmente a advinda de atividades terrestres, incluindo detritos marinhos e a poluição por nutrientes

14.2 Até 2020, gerir de forma sustentável e proteger os ecossistemas marinhos e costeiros para evitar impactos adversos significativos, inclusive por meio do reforço da sua capacidade de resiliência, e tomar medidas para a sua restauração, a fim de assegurar oceanos saudáveis e produtivos

14.3 Minimizar e enfrentar os impactos da acidificação dos oceanos, inclusive por meio do reforço da cooperação científica em todos os níveis

14.4 Até 2020, efetivamente regular a coleta, e acabar com a sobrepesca, ilegal, não reportada e não regulamentada (INN) e as práticas de pesca destrutivas, e implementar planos de gestão com base científica, para restaurar populações de peixes no menor tempo possível, pelo menos a níveis que possam produzir rendimento máximo sustentável, como determinado por suas características biológicas

14.5 Até 2020, conservar pelo menos 10% das zonas costeiras e marinhas, de acordo com a legislação nacional e internacional, e com base na melhor informação científica disponível

14.6 Até 2020, proibir certas formas de subsídios à pesca, que contribuem para a sobrecapacidade e a sobrepesca, e eliminar os subsídios que contribuam para a pesca INN, e abster-se de introduzir novos subsídios como estes, reconhecendo que o tratamento especial e diferenciado adequado e eficaz para os países em desenvolvimento e os países menos desenvolvidos deve ser parte integrante da negociação sobre subsídios à pesca da OMC1

14.7 Até 2030, aumentar os benefícios econômicos para os SIDS e os países menos desenvolvidos, a partir do uso sustentável dos recursos marinhos, inclusive por meio de uma gestão sustentável da pesca, aquicultura e turismo

14.a Aumentar o conhecimento científico, desenvolver capacidades de pesquisa e transferir tecnologia marinha, tendo em conta os critérios e orientações sobre a Transferência de Tecnologia Marinha da Comissão Oceanográfica Intergovernamental, a fim de melhorar a saúde dos oceanos e aumentar a contribuição da biodiversidade marinha para o desenvolvimento dos países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos e SIDS

14.b Proporcionar o acesso dos pescadores artesanais de pequena escala aos recursos marinhos e mercados

14.c Assegurar a conservação e o uso sustentável dos oceanos e seus recursos pela implementação do direito internacional, como refletido na UNCLOS, que provê o arcabouço legal para a conservação e utilização sustentável dos oceanos e dos seus recursos, conforme registrado no parágrafo 158 do “Futuro que queremos”

1 levando em conta as negociações da OMC em curso e a Agenda de Desenvolvimento de Doha da OMC e a Declaração Ministerial de Hong Kong

Objetivo 15 -

15.1 até 2020, assegurar a conservação, recuperação e uso sustentável de ecossistemas terrestres e de água doce interiores e seus serviços, em especial, florestas, zonas úmidas, montanhas e terras áridas, em conformidade com as obrigações decorrentes dos acordos internacionais **15.2** até 2020, promover a implementação da gestão sustentável de todos os tipos de florestas, deter o desmatamento, restaurar florestas degradadas e aumentar substancialmente o florestamento e o reflorestamento

15.3 até 2030, combater a desertificação, e restaurar a terra e o solo degradado, incluindo terrenos afetados pela desertificação, secas e inundações, e lutar para alcançar um mundo neutro em termos de degradação do solo

15.4 até 2030, assegurar a conservação dos ecossistemas de montanha, incluindo a sua biodiversidade, para melhorar a sua capacidade de proporcionar benefícios, que são essenciais para o desenvolvimento sustentável

15.5 tomar medidas urgentes e significativas para reduzir a degradação de habitat naturais, estancar a perda de biodiversidade e, até 2020, proteger e evitar a extinção de espécies ameaçadas

15.6 garantir uma repartição justa e equitativa dos benefícios derivados da utilização dos recursos genéticos, e promover o acesso adequado aos recursos genéticos

15.7 tomar medidas urgentes para acabar com a caça ilegal e o tráfico de espécies da flora e fauna protegidas, e abordar tanto a demanda quanto a oferta de produtos ilegais da vida selvagem

15.8 até 2020, implementar medidas para evitar a introdução e reduzir significativamente o impacto de espécies exóticas invasoras em ecossistemas terrestres e aquáticos, e controlar ou erradicar as espécies prioritárias

15.9 até 2020, integrar os valores dos ecossistemas e da biodiversidade ao planejamento nacional e local, nos processos de desenvolvimento, nas estratégias de redução da pobreza, e nos sistemas de contas

15.a mobilizar e aumentar significativamente, a partir de todas as fontes, os recursos financeiros para a conservação e o uso sustentável da biodiversidade e dos ecossistemas

15.b mobilizar significativamente os recursos de todas as fontes e em todos os níveis, para financiar o manejo florestal sustentável e proporcionar incentivos adequados aos países em desenvolvimento, para promover o manejo florestal sustentável, inclusive para a conservação e o reflorestamento

15.c reforçar o apoio global para os esforços de combate à caça ilegal e ao tráfico de espécies protegidas, inclusive por meio do aumento da capacidade das comunidades locais para buscar oportunidades de subsistência sustentável.

Objetivo 16 -

16.1 reduzir significativamente todas as formas de violência e as taxas de mortalidade relacionada, em todos os lugares

16.2 acabar com abuso, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra crianças

16.3 promover o Estado de Direito, em nível nacional e internacional, e garantir a igualdade de acesso à justiça, para todos

16.4 até 2030, reduzir significativamente os fluxos financeiros e de armas ilegais, reforçar a recuperação e devolução de recursos roubados, e combater todas as formas de crime organizado

16.5 reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas

16.6 desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis

16.7 garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis

16.8 ampliar e fortalecer a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global

16.9 até 2030, fornecer identidade legal para todos, incluindo o registro de nascimento

16.10 assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais

16.a fortalecer as instituições nacionais relevantes, inclusive por meio da cooperação internacional, para a construção de capacidades em todos os níveis, em particular nos países em desenvolvimento, para a prevenção da violência e o combate ao terrorismo e ao crime

16.b promover e fazer cumprir leis e políticas não discriminatórias para o desenvolvimento sustentável. **Objetivo 17 -**

Finanças

17.1 fortalecer a mobilização de recursos internos, inclusive por meio do apoio internacional aos países em desenvolvimento, para melhorar a capacidade nacional para arrecadação de impostos e outras receitas

17.2 países desenvolvidos implementarem plenamente os seus compromissos em matéria de Ajuda Oficial para o Desenvolvimento (AOD), inclusive fornecer 0,7% da Renda Nacional Bruta (RNB) em AOD aos países em desenvolvimento, dos quais 0,15 – 0,20% para os países menos desenvolvidos

17.3 mobilizar recursos financeiros adicionais para os países em desenvolvimento a partir de múltiplas fontes

17.4 ajudar os países em desenvolvimento a alcançar a sustentabilidade da dívida de longo prazo, por meio de políticas coordenadas destinadas a promover o financiamento, a redução e a reestruturação da dívida, conforme apropriado, e tratar da dívida externa dos países pobres altamente endividados (HIPC) para reduzir o superendividamento

17.5 adotar e implementar regimes de promoção de investimentos para os países menos desenvolvidos **Tecnologia**

17.6 melhorar a cooperação Norte-Sul, Sul-Sul e triangular regional e internacional e o acesso à ciência, tecnologia e inovação, e aumentar o compartilhamento de conhecimentos em termos mutuamente acordados, inclusive por meio de uma melhor coordenação entre os mecanismos existentes, particularmente no nível das Nações Unidas, e por meio de um mecanismo de facilitação de tecnologia global, quando acordado

17.7 promover o desenvolvimento, a transferência, a disseminação e a difusão de tecnologias ambientalmente corretas para os países em desenvolvimento, em condições favoráveis, inclusive em condições concessionais e preferenciais, conforme mutuamente acordado **17.8**

operacionalizar plenamente o Banco de Tecnologia e CTI (Ciência, Tecnologia e Inovação) mecanismo de capacitação para os países menos desenvolvidos até 2017, e aumentar o uso de tecnologias de capacitação, em particular das TIC

Capacitação

17.9 reforçar o apoio internacional para a implementação eficaz e orientada da capacitação em países em desenvolvimento, a fim de apoiar os planos nacionais para implementar todos os objetivos de desenvolvimento sustentável, inclusive por meio da cooperação Norte-Sul, SulSul e triangular

Comércio

17.10 promover um sistema multilateral de comércio universal, baseado em regras, aberto, não discriminatório e equitativo no âmbito da OMC, inclusive por meio da conclusão das negociações no âmbito de sua Agenda de Desenvolvimento de Doha

17.11 aumentar significativamente as exportações dos países em desenvolvimento, em particular com o objetivo de duplicar a participação dos LDC das exportações mundiais até 2020

17.12 concretizar a implementação oportuna de acesso a mercados livres de cotas e taxas, de forma duradoura, para todos os países menos desenvolvidos, de acordo com as decisões da OMC, inclusive por meio de garantias de que as regras de origem preferenciais aplicáveis às importações provenientes de países menos desenvolvidos sejam transparentes e simples, e contribuam para facilitar o acesso ao mercado

Questões sistêmicas

Coerência de políticas e institucional

17.13 aumentar a estabilidade macroeconômica global, inclusive por meio da coordenação e da coerência de políticas

17.14 aumentar a coerência das políticas para o desenvolvimento sustentável

17.15 respeitar o espaço político e a liderança de cada país para estabelecer e implementar políticas para a erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável

As parcerias multissetoriais

17.16 reforçar a parceria global para o desenvolvimento sustentável complementada por parcerias multissetoriais, que mobilizem e compartilhem conhecimento, experiência, tecnologia e recursos financeiros para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento

17.17 incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas, privadas, e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias
Dados, monitoramento e prestação de contas

17.18 até 2020, reforçar o apoio à capacitação para os países em desenvolvimento, inclusive para os países menos desenvolvidos e SIDS, para aumentar significativamente a disponibilidade de dados de alta qualidade, atuais e confiáveis, desagregados por renda, gênero, idade, raça, etnia, status migratório, deficiência, localização geográfica e outras características relevantes em contextos nacionais

17.19 até 2030, valer-se de iniciativas existentes, para desenvolver medidas do progresso do desenvolvimento sustentável que complementem o PIB e apoiem a capacitação estatística nos países em desenvolvimento.