

**Criação de metodologia para aplicação do Protocolo de Princípios de Responsabilidade Corporativa Globalmente Sustentável****Practical implementation of the Protocol of Principles of Globally Sustainable Corporate Responsibility**

DOI:10.34117/bjdv6n9-717

Recebimento dos originais:08/08/2020

Aceitação para publicação:29/09/2020

**Clerilei Aparecida Bier**

Professora de Direito do Trabalho na Graduação e do Programa de Mestrado do CCA/ESAG/UDESC

Doutora em Direito pela Universidad Complutense de Madrid (1990)

Pós Doutora pela Faculty of Business - University of Technology, Sydney (Bolsista CNPQ - 2007)

Pós Doutora Facultad de Dret - Universitat de Barcelona (2014)

Endereço: Av. Me. Benvenuta, 2037 - Itacorubi, Florianópolis - SC, 88035-001

E-mail: clerilei.bier@udesc.br

**Leandro Costa Schmitz**

Professor na Graduação do CCA/ESAG/UDESC

.Doutor em Administração pela UFSC

Endereço: Av. Me. Benvenuta, 2037 - Itacorubi, Florianópolis - SC, 88035-001

E-mail:leschmitz@gmail.com

**Francisco Tiago Garcia Peña**

Mestre em Administração CCA/ESAG/UDESC

Pesquisador dos Grupos LabGes e Sapiencia Esag/Udesc

Endereço: Av. Me. Benvenuta, 2037 - Itacorubi, Florianópolis - SC, 88035-001

E-mail:franciscotgpena@gmail.com

**Janaina Lopes Schmitz**

Pesquisadora Grupo Sapiencia Esag/Udesc. Mestre em Ciências Contábeis UFSC

Endereço:Av. Me. Benvenuta, 2037 - Itacorubi, Florianópolis - SC, 88035-001

E-mail:janaliz@gmail.com

**RESUMO**

O presente artigo retrata o resultado da pesquisa cujo objetivo foi testar a aplicação prática do Protocolo de Princípios de Responsabilidade Corporativa Globalmente Sustentável (RCGS) de forma a permitir a avaliação do nível de incorporação da RCGS nas práticas empresariais. Por meio de uma pesquisa quanti/qualitativa, de base epistemológica é positivista-funcionalista, gerencialista com abordagem exploratória /descritiva e aplicação empírica do modelo em um hospital da região de Florianópolis (SC), o protocolo foi analisado por meio de um sistema de apoio que visa possibilitar diagnóstico, avaliação e suporte para as organizações que desejem alinhar o conceito de RCGS em seu processo de políticas e gestão estratégicas. Os resultados apresentados demonstram que o protocolo proporciona uma abordagem integrada, não apenas por refletir a realidade das áreas de governança corporativa, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável no contexto

organizacional, mas principalmente por permitir aos gestores visualizar possíveis melhorias que servirão como um dos subsídios para elaboração de planejamentos futuros.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Governança Corporativa.

## **ABSTRACT**

This paper presents the research results whose objective mains to test the Protocol of Principles of Globally Sustainable Corporate Responsibility (GSCR) application, in order to evaluate the Globally Sustainable Corporate Responsibility incorporation level in business practices. It was chosen to adopt an exploratory and descriptive approach in qualitative research. The concept was applied in a Florianópolis (SC) hospital, where the protocol was analyzed through a support system that aims to enable diagnosis, evaluation and organization support the management process strategies and policies aligned to the GSCR concept. The main results of the research show that the protocol provides an integrated approach not only to reflect the reality of the areas of corporate governance, social responsibility and sustainable development in the organizational context, but mainly because it allows managers to visualize possible improvements that will serve as one of the inputs to future planning.

**Keywords:** Sustainability, Social Responsibility, Corporate Governance.

## **1 INTRODUÇÃO**

A ideia de sustentabilidade empresarial compartilhada pelas organizações nos dias de hoje busca o equilíbrio entre as questões sociais, ambientais e econômicas. Neste contexto, o papel das empresas vem se tornando cada vez maior, considerando as exigências referentes à análise dos impactos no meio ambiente e ao envolvimento em ações sociais que beneficiem a comunidade do entorno, o empreendimento ou a sociedade em geral.

Para as empresas, não é suficiente apresentar um melhor desempenho em relação às práticas de governança, que buscam aumentar a transparência e o oferecimento de informações de alta qualidade e relevância. Elas devem também inserir em sua gestão a consciência da necessidade de adotar princípios de responsabilidade social e ambiental que contribuam para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Estas questões centrais do debate atual podem causar um forte impacto na reputação das marcas e vêm se tornando, de forma crescente, uma parcela importante do valor dessas organizações.

Nesse sentido, o entendimento da interconexão e alinhamento dos princípios de Governança Corporativa e dos princípios de Responsabilidade Social e Ambiental podem levar a um pensar e agir mais amplo das corporações em um contexto global, que supere o foco puramente voltado a aspectos econômico-financeiros, o que gera a proposição de um novo conceito chamado de Responsabilidade Corporativa Globalmente Sustentável (RCGS) (BIER et al., 2014).

Além de perpassar pela interconexão e alinhamento dos princípios de Governança Corporativa e dos princípios de Responsabilidade Social e Ambiental, a adoção do conceito de Responsabilidade Corporativa Globalmente Sustentável (RCGS) sugere uma forma do setor empresarial participar na nova proposta de desenvolvimento do planeta, em que os interesses defendidos não sejam somente os dos acionistas, ou *shareholders* - mas também de todas as demais partes interessadas, ou *stakeholders*, em conformidade com o entendimento de Freeman (2010) de que toda pessoa ou organização que pode impactar ou ser impactada pelas ações da empresa.

Falar em Responsabilidade Corporativa Globalmente Sustentável passa então, de acordo a Bier et al (2014), a ter o significado de mensurar o nível de relacionamento da empresa com o meio ambiente e com as partes interessadas. Isto sem deixar de considerar: a transparência na prestação de contas e de fornecimento de informação; a valorização dos interesses dos acionistas; e o respeito à legislação, aos mecanismos de regulação e instrumentos normativos que estabelecem padrões que a organização deve seguir. Essas diferentes relações podem ser trabalhadas de modo conjunto e integrado, perpassando por todas as dimensões da sustentabilidade.

A busca pela Responsabilidade Corporativa Globalmente Sustentável em uma organização se inicia pela construção e incorporação de instrumentos de avaliação de maior abrangência e escopo, com a adoção de índices, diretrizes, padrões e métricas capazes de avaliar todas as ações e resultados inseridos em seu processo de gestão. Neste contexto, foi proposto um protocolo de princípios que possui as dimensões e aspectos abordados na base teórica estudada, buscando viabilizar a construção de um instrumento de indicadores do novo conceito de Responsabilidade Corporativa Globalmente Sustentável, permitindo a mensuração e validação das dimensões e categorias propostas.

Inicialmente, verificou-se que o protocolo criado poderia ser utilizado como instrumento para inferir o nível e grau de integração, cumprimento e implementação das estratégias, práticas de gestão e procedimentos nos temas ambientais, sociais e de governança corporativa e, assim, poderia transformar-se em um valioso instrumento para a realização de diagnóstico, avaliação, orientação e suporte para as organizações.

A partir desta constatação, e como objetivo deste trabalho, desenvolveu-se uma ação de validação de seus conceitos na realidade prática do dia-a-dia em uma estrutura organizacional complexa, com vistas a possibilitar a mensuração do nível de incorporação do conceito de RCGS em suas práticas e se constituir num sistema de apoio que possibilitasse informar aos gestores sobre a posição da empresa frente à Sustentabilidade, Responsabilidade Social e Governança Corporativa.

Ao atingir a finalidade proposta do objetivo, o presente artigo traz os resultados do teste realizado junto ao Imperial Hospital de Caridade (IHC) em Florianópolis.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A temática da sustentabilidade pode ser considerada recente, principalmente se analisada a ampliação de seu escopo com a incorporação das noções de desenvolvimento e suas dimensões. Eventos de grande impacto, como crises e acidentes, acabam por catalisar as discussões, negociações e pesquisas, de forma que a responsabilidade das organizações passa a ser lugar comum. Como exemplos de eventos de impacto, podem ser citados o aquecimento global, o desastre com o superpetroleiro Exxon Valdez, o derramamento de petróleo no Golfo do México e o rompimento da barragem de Mariana, no Estado brasileiro de Minas Gerais.

A consequência política dessas catástrofes em conjunto com outros fatores, tais como, o aumento da população, urbanização, mudanças no aproveitamento e uso da terra e seus recursos, globalização da economia, tecnologia de transporte e comunicação (que geraram consequências nocivas e não planejadas, como a pobreza, a escassez de recursos naturais, as mudanças climáticas globais), acionou mecanismos de superação dos desafios globais e tais questões passaram a ser discutidas e a serem prioritárias no âmbito da política internacional, provocando mudanças na percepção da evolução das questões ambientais e no próprio conceito de desenvolvimento sustentável. Isto levou as nações a assumirem compromissos ambientais e as organizações internacionais e movimentos ambientalistas a ressaltar a relação de causa e efeito sobre as tendências socioeconômicas, v.g. Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, ou Conferência de Estocolmo, Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), ou Comissão de Brundtland, Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED), Cúpula da Terra, Rio 92 ou Eco 92. (DISTERHEFT et al.,2013; LEIS, 2004; ONU, 2017)

Os impactos dessa estruturação levam, no âmbito das organizações, a uma valorização de outras responsabilidades organizacionais e seus custos sociais e ecológicos, além da ênfase econômica vigente. Isso implica, dentre outras práticas empresariais, na necessidade de demonstrar mais transparência nas suas relações e na necessidade de elaborar instrumentos que congreguem resultados ligados a estas novas responsabilidades, funcionando como mecanismos de prestação de contas, a exemplo das demonstrações e relatórios contábeis.

Nesse sentido, o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 2007), destaca que as empresas precisam implementar estratégias de negócios que atendam às necessidades

da organização (sustentabilidade econômica), do ser humano e da comunidade (sustentabilidade social), ao mesmo tempo em que mantêm os recursos naturais (sustentabilidade ambiental) para as próximas gerações. Logo, as questões ligadas à sustentabilidade necessitam estar inseridas no planejamento das organizações, o que pode se tornar um importante diferencial para elas, induzindo-as a adotar práticas de governança corporativa, de gestão socialmente responsável e com padrões para sustentabilidade, como meio de gerenciar suas atividades em relação às demandas da sociedade (BARBIERI, 2002; CAMARGO, 2003; OLIVEIRA, 2008).

A implementação dessas práticas, em suas diferentes dimensões, precisa estar relacionada com a adoção de padrões e métricas que contribuam e facilitem o processo de gestão. Há várias ferramentas gerenciais que reúnem e buscam evidenciar, da forma mais transparente possível, informações econômicas e sociais do desempenho das entidades, aos mais diferenciados usuários, entre estes, funcionários, organismos da sociedade em geral e governos (LOUETTE, 2007; THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008). Porém, a grande maioria das organizações mensura estas áreas de forma individualizada.

Neste cenário foi criado o protocolo de Princípios de Responsabilidade Corporativa Globalmente Sustentável (RCGS), cujas diretrizes podem ser utilizadas por organizações que desejem aplicar indicadores sob uma ótica mais abrangente de sustentabilidade (BIER et al., 2016).

## 2.1 PROTOCOLO DE PRINCÍPIOS DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA GLOBALMENTE SUSTENTÁVEL

O conceito de Responsabilidade Corporativa Globalmente Sustentável (RCGS) não é amplamente reconhecido por se tratar do resultado de uma pesquisa recente (Bier et al., 2016) iniciada em 2010, com o objetivo de relacionar e alinhar estratégias e práticas de governança corporativa, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável (as três bases teóricas) com uma proposta de desenvolvimento abrangente do planeta. Esta definição está contemplada dentro do universo empresarial, mas preocupada com a integração entre os *shareholders* e os demais *stakeholders*.

Ao contemplar as três bases teóricas, governança corporativa, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, a RCGS também evidencia a existência de três dimensões comuns: social, ambiental e econômica. Essas dimensões são tratadas de forma específica em cada base teórica, com intensidades diferenciadas, mas com o objetivo comum de orientar a gestão empresarial em bases éticas, na transparência e na sustentabilidade. Em termos gerais, as dimensões se aproximam do conceito de *Tripple Botton Line* cunhado por Elkington em 1994, cuja agenda

corporativa busca colocar ênfase não apenas na adição de valor econômico, mas também no valor ambiental e social adicionados, ou destruídos (ELKINGTON, 2004).

O *Tripple Botton Line* foi criado em um contexto de necessidade de aproximar a discussão do desenvolvimento sustentável da rotina empresarial, com as questões ambientais, sociais e econômicas mensuradas na forma de números. Apesar da aderência dessa abordagem às práticas empresariais, o grande desafio está na própria mensuração dos impactos e na profundidade de abrangência de todas as dimensões.

O RCGS incluiu as dimensões social, econômica e ambiental, por meio de uma revisão integrativa das bases teóricas dos campos de estudos da Governança Corporativa, da Responsabilidade Social Empresarial e do Desenvolvimento Sustentável, bem como das principais categorias e elementos contemplados nos distintos documentos, normativas, princípios e instrumentos de indicadores de mensuração adotados, nacional e internacionalmente. A revisão realizada permitiu identificar algumas insuficiências, o que levou a adição de outras três dimensões na criação do protocolo de RCGS, denominadas: valores e governança empresarial; gerencial e tecnológica; e cadeia de valor.

A descrição do processo de criação do conceito de RCGS e de seu protocolo é detalhada no artigo de Bier et al. (2016). De forma resumida, o protocolo possui seis dimensões de análise, as quais se agregam 30 aspectos caracterizadores subdivididos em 136 critérios. As dimensões, características e critérios foram elaborados, principalmente, a partir dos seguintes documentos e fontes: Instituto Ethos, Escala Akatu de Responsabilidade Social Empresarial, Ibase, GRI, ISE da Bovespa, ONU, ISO 26.000, Pacto Global, Agenda 21, Objetivos do Milênio, Social Accountability 8000, Organização Internacional do Trabalho (OIT), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, Iaspe da FDC, Cadbury Report. Os tópicos seguintes ilustram alguns desses aspectos e critérios, por dimensão:

- a) Social: conformidade legal com práticas trabalhistas, ausência de trabalho infantil, representação sindical na empresa, presença de CIPA, gestão participativa;
- b) Ambiental: consumo sustentável, emissão de gases poluentes, educação ambiental, relatórios de sustentabilidade;
- c) Econômica: impacto no mercado, envolvimento no desenvolvimento regional, demonstração do valor adicionado, crescimento do LAJIR;
- d) Valores e governança empresarial: proteção de acionistas minoritários, definição de normas de conduta, programa de combate a corrupção interna e externa;

- e) Gerencial e tecnológica: mapeamento e gestão de processos, P&D/Inovação, uso de novas tecnologias, redução de custos de produção;
- f) Cadeia de valor: relações com fornecedores, relações de longo prazo, rotulagem dos produtos, política de comunicação com consumidores e mercado.

Dessa forma caracterizado, evidencia-se que o protocolo RGCS pretende ser um instrumento de diagnóstico, avaliação e suporte para organizações que desejam inserir ou implementar, em seu processo de gestão e desenvolvimento de estratégias, práticas de boa governança, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. O protocolo também pode auxiliar aquelas que já tenham iniciado este processo, mas buscam mensurar seu nível de adequação aos princípios e critérios mínimos estabelecidos em cada dimensão.

A proposta do protocolo é que ele tenha ampla abrangência, sendo adaptável a diferentes tipos de organizações, de diversos tamanhos e setores, atendendo aos objetivos e níveis de maturidade de cada organização. No entanto, para que isto seja possível, faz-se necessário compreender a organização em que ele será aplicado. Neste sentido, destaca-se a opção pelo Balanced Scorecard (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1997), por ser esta a ferramenta utilizada pelo Imperial Hospital de Caridade (IHC) e, por isso, estar no cerne da análise desta pesquisa. O BSC é uma ferramenta utilizada na identificação dos objetivos das empresas, e que tem como meta a tradução da visão e da estratégia, a associação de medidas estratégicas, o planejamento e a melhoria do *feedback* da empresa.

O protocolo RCGS não tem por objetivo substituir as ferramentas e métodos de gestão tradicionais utilizados pelas empresas, mas sim complementá-las agregando valor sob dois vieses. O primeiro diz respeito ao objetivo central da ferramenta que é implantar uma forma de controle integrada das ações de responsabilidade social, governança corporativa e sustentabilidade e, desta forma, subsidiar a tomada de decisão com base em dados concretos com vistas ao alinhamento da natureza da empresa às referidas áreas. O segundo viés diz respeito a coleta de dados, uma vez que o protocolo RCGS foi concebido para ter método de coleta de dados suficientemente abrangentes, capaz de alimentar ferramentas de gestão como as citadas anteriormente e, com isso, integrar-se ao modelo de gestão da empresa.

A contribuição do protocolo RCGS referente a coleta de dados, supri uma necessidade típica das ferramentas de gestão tradicionais que usualmente tem abordagem focada na análise dos dados e apresentação das informações e não apresentam métodos específicos para coleta desses dados que irão alimentar os gráficos e planilhas gerados. Acrescenta-se ainda o fato de que, conforme referendam pesquisas anteriores, não é possível dissociar totalmente outras áreas organizacionais

das dimensões do protocolo RCGS (BIER et al., 2016), reforçando o conceito integrador do protocolo RCGS a diferentes modelos de gestão em empresas de naturezas diversas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa retratada neste artigo é aplicar o Protocolo de Princípios RCGS a uma organização, no caso o IHC, localizado na cidade de Florianópolis (SC), bem como discutir seus resultados. Nesse sentido, o IHC é o caso em análise abordado a partir de uma metodologia qualitativa.

Optou-se por uma abordagem quantitativa e qualitativa pois ao medir quantificar e mensurar as respostas dos entrevistados e obter dados, complementa-se tais resultados com elementos qualitativos, uma vez que seu objeto busca compreender profundamente uma situação específica, investigada a partir da particularidade da organização, e o sistema e o processo investigados são considerados como dimensões básicas para a compreensão do modelo de referência proposto e segue a linha filosófica interpretativa que considera que o acesso à realidade ocorre somente através de construções sociais, como a linguagem, a consciência e os significados compartilhados. O objetivo é a interpretação dos significados organizacionais, daquilo que as pessoas percebem em relação ao objeto pesquisado (LEE, 1999; MYERS, 2002).

O método de estudo de caso é a alternativa proposta para esta pesquisa, tendo por base a descrição e observação do exercício da atividade no IHC, optando-se pela aplicação da estratégia de estudo de caso simples e análise *cross-sectional*, na qual o pesquisador terá o papel de participante como observador, isto é, será identificado como pesquisador e irá interagir com os participantes do fenômeno sem, no entanto, ser um participante ativo deste (BABBIE, 1989; ROESCH, 1999; YIN, 2001).

No estudo de caso único proposto, a unidade de análise é o IHC. As unidades de análise são os objetos de estudo da pesquisa que serão observados e descritos (NACHMIAS; NACHMIAS, 1987). Yin (2001) considera que a seleção da unidade de análise deve estar relacionada à maneira como as questões iniciais de pesquisa foram elaboradas. Os objetivos desta pesquisa envolvem temas existentes em qualquer organização, mas entende-se que a escolha da unidade adequada será aquela na qual os objetivos desta pesquisa estejam relacionados com o exercício da sua sobrevivência, o que ocorre com o IHC.

#### 3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A etapa de coleta de dados foi realizada de acordo com o modelo de aplicação do Protocolo RCGS, que busca uma ampla abrangência, possibilitando a adaptação a diferentes tipos de



organizações, com objetivos e níveis de maturidade específicos. Para que possa ser utilizado desta forma, foi proposto um processo de aplicação composto por cinco fases sequenciais: (1) diagnóstico organizacional; (2) aplicação do protocolo; (3) análise da RCGS; (4) validação com a empresa; e (5) elaboração da visão de futuro. As cinco fases estão ilustradas na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de aplicação do protocolo RCGS



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO

Neste estudo, os procedimentos de campo referem-se ao diagnóstico organizacional e à aplicação do protocolo. Na etapa de diagnóstico foram realizadas entrevistas não estruturadas e semiestruturadas, da seguinte forma:

- a) uma entrevista não estruturada inicial com o principal gestor da organização, apresentando a visão geral deste estudo e levantando as expectativas da organização quanto ao tema;
- b) quatro entrevistas semiestruturadas aplicadas ao gestor principal e três gestores auxiliares diretamente subordinados a ele.

Ao longo da realização das entrevistas iniciais, os pesquisadores acessaram o planejamento estratégico da organização, o qual foi apresentado mediante a abordagem do BSC, o qual foi considerado estratégico por permitir sua relação com as demais informações levantadas.

Na etapa de aplicação do Protocolo RCGS foram aplicados sete questionários fechados baseados no protocolo com todas as dimensões, aspectos e critérios que o compõem. Eles foram respondidos por funcionários indicados pela direção geral do hospital, por atuarem diretamente nas áreas temáticas abordadas. Nos questionários foi utilizada a escala *Likert* para atribuição de métricas, buscando verificar o grau de importância de cada critério do protocolo com base na cadeia de valor e os objetivos do gestor.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados da pesquisa coincide com a etapa de análise RCGS, e o procedimento utilizado buscou a estratégia de relacionar as semelhanças e diferenças (*pattern-matching*) entre os dados levantados das entrevistas (etapa de diagnóstico), inclusive o BSC da organização, e questionários (etapa de aplicação do Protocolo RCGS). Os questionários foram tratados no *software* Sphinx.

Após a análise das relações entre os dados obtidos no diagnóstico, com ênfase nas informações do BSC, e os dados obtidos com o questionário, as próximas etapas do modelo de aplicação do Protocolo RCGS preveem a validação com a empresa por meio da apresentação dos resultados, coleta de *feedbacks* e refinamento das constatações pertinentes, em uma reunião final com os principais gestores.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS: APLICAÇÃO DO PROTOCOLO RCGS AO IHC

O IHC, mantido e gerido pela Irmandade do Senhor Jesus dos Passos, foi inaugurado no dia 01 de janeiro de 1789 e foi o primeiro hospital do Estado de Santa Catarina dedicado ao atendimento da população civil e carente. Caracterizado como instituição filantrópica, o IHC atende pacientes pelo Sistema Único de Saúde (SUS) e convênios privados, dispondo de estrutura de 192 leitos distribuídos em quinze unidades de internação. Sua missão é “ser um centro de excelência em saúde, valorizando a tradição no acolhimento às pessoas” (IHC, 2015). Suas diretrizes de gestão apontam como valores a ética, humanização, responsabilidade socioambiental, filantropia, sustentabilidade, excelência em serviços, respeito às crenças e valores individuais, e desenvolvimento humano.

Ao longo dos anos, o IHC precisou enfrentar diversos desafios, sendo o mais recorrente a dificuldade relacionada aos repasses do SUS e demais subsídios governamentais. Os objetivos de gestão estabelecidos incluem melhorar a satisfação do cliente externo e interno, obter e manter equilíbrio econômico e financeiro, propor novo modelo de gestão, aperfeiçoar a gestão de processos internos, e implementar o plano de serviços e referências em saúde.

No período no qual a pesquisa foi realizada, o IHC passava por reestruturação organizacional e a equipe de gestão ainda não havia completado seu primeiro ano de trabalho. A iniciativa partiu da constatação da insustentabilidade econômica da organização e em seu fundamento considerava duas vertentes principais: a revisão da estrutura de gestão e a gestão profissionalizada de forma que equipe diretiva fosse formada por especialistas em administração e com experiência gestão hospitalar. A presente pesquisa foi aplicada nesse contexto de mudanças, no qual o diagnóstico do RCGS foi considerado uma importante fonte de informações para tomada de decisão.

A análise dos resultados foi dividida em dois momentos: o primeiro, a contemplação direta da aplicação do protocolo RCGS e, o segundo, a relação entre a aplicação do protocolo e o planejamento estratégico do IHC, representado pelo seu BSC.

#### 4.1 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO PROTOCOLO RCGS

O cenário do IHC impactou a pesquisa de pelo menos duas formas principais, com reflexos que podem ser considerados positivos e negativos. Na dimensão positiva, os profissionais respondentes participaram das entrevistas com boa motivação, entendendo que os resultados poderiam representar importantes direcionadores para suas análises e decisões. De outra forma, na dimensão negativa, foi observada um elevado grau de divergência nas respostas, além de abstenção dos respondentes por desconhecimento de algumas áreas e procedimentos.

A partir dessa contextualização e conforme mencionado anteriormente, foram adotadas algumas medidas para a análise dos dados obtidos na aplicação do protocolo. Assim, os critérios estabelecidos para a definição desses indicadores foram:

- Acima de 50% das respostas favoráveis (Sempre e Quase Sempre; Possui ou Faz e é Eficiente, e Possui ou faz e Precisa ser Melhorado) é considerado como “em boas condições”;
- Alcançando 28,6% ou mais das respostas favoráveis (Sempre e Quase Sempre; Possui ou Faz e é Eficiente, e Possui ou faz e Precisa ser Melhorado) e ao menos 14,3% de respostas regulares (Ocasionalmente; ou Está Desenvolvendo) o índice é considerado como “área de atenção”;
- Acima 28,6% de respostas negativas (Raramente e Nunca; ou Não possui, mas percebe a pressão do mercado ou da sociedade para fazer, ou Não se aplica ao setor de atuação da empresa) o índice é considerado como “intervenção necessária”;
- Alcançando 28,6% de respostas negativas e acima de 40% de respostas regulares (Ocasionalmente; ou Está Desenvolvendo), é considerado como “área de atenção”;
- Questões com mais de 40% de respostas regulares (Ocasionalmente; ou Está Desenvolvendo), recebem o índice “área de atenção”;
- Devido ao alto número de respostas em branco, optou-se por considerar como “intervenção necessária” as questões que não foram respondidas por 50% ou mais dos entrevistados;
- As questões que tiveram entre 40% e 49% de respostas em branco receberam automaticamente o indicador “área de atenção”. Neste caso, o indicador “intervenção necessária” foi utilizado quando o restante das respostas foi ao menos 28,6% negativas (Raramente e Nunca; ou Não possui, mas percebe a pressão do mercado ou da sociedade para fazer, ou Não se aplica ao setor de atuação da empresa).

Para facilitar a visualização dos resultados, os critérios foram avaliados e destacados considerando a cor verde para remeter a boas condições, a cor amarela para áreas de atenção e a cor vermelha, indicando necessidade de intervenção. Nesse sentido, o resultado da análise aponta para 53 critérios em boas condições, 47 em área de atenção e 35 em situações em que é necessária a intervenção. A Tabela 1 inicia a apresentação dos resultados da análise pela dimensão econômica.

Tabela 1: Dimensão Econômica

Crítérios	Não resposta	Sempre	Quase Sempre	Ocasional	Raramente	Nunca	TOTAL
Impacto econômico-social	14,286%	0%	28,571%	42,857%	14,286%	0%	100%
Ações de responsabilidade com o mercado	14,286%	14,286%	42,857%	28,571%	0%	0%	100%
Programa de gestão de riscos	28,571%	14,286%	14,286%	28,571%	0%	14,286%	100%
Métricas de performance social	28,571%	14,286%	0%	14,286%	28,571%	14,286%	100%
Responsabilidade com o meio ambiente	28,571%	0%	28,571%	0%	42,857%	0%	100%
Participação em projetos sociais	28,571%	14,286%	14,286%	14,286%	28,571%	0%	100%
Estudos de participação no mercado	28,571%	14,286%	0%	14,286%	28,571%	14,286%	100%
DVA	57,143%	28,571%	0%	0%	0%	14,286%	100%
ROI	42,857%	28,571%	0%	14,286%	0%	14,286%	100%
LAJI (EBITDA)	42,857%	28,571%	0%	14,286%	0%	14,286%	100%
<b>Média</b>	<b>31,428%</b>	<b>15,714%</b>	<b>12,857%</b>	<b>17,143%</b>	<b>14,286%</b>	<b>8,572%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A contemplação da dimensão econômica evidencia que apenas o critério ações de responsabilidade com o mercado encontrou-se com indicador satisfatório. As áreas de análise de riscos, impacto econômico-social, participação em projetos sociais e indicadores financeiros (DVA e ROI) foram identificadas como pontos que merecem atenção, ou seja, são áreas passíveis de melhorias. Como pontos críticos foram apontados a definição de métricas sociais, a responsabilidade com o meio ambiente, os estudos de mercado e o indicador financeiro LAJI.

A Tabela 2 continua a análise apresentando os resultados para a dimensão ambiental. Com relação a esta dimensão podem ser identificados diversos pontos positivos relacionados principalmente à gestão de água, energia, materiais e resíduos sólidos. Pode-se considerar que o desempenho positivo em alguns dos tópicos é influenciado por regulamentações específicas do setor de saúde (hospitalar). Como pontos de melhorias, o destaque cabe ao gerenciamento dos gases poluentes e à inclusão das questões de sustentabilidade no planejamento do hospital. Já com relação

aos pontos críticos, é importante salientar que boa parte dos critérios não se aplica ou tem pouco impacto na gestão do hospital. Todavia, os relatórios de sustentabilidade, educação ambiental e tecnologias sustentáveis podem ser incluídos nos objetivos organizacionais do IHC.

Tabela 2: Dimensão Ambiental

Crítérios	Não resposta	Sempre	Quase Sempre	Ocasional	Raramente	Nunca	TOTAL
Preservação dos recursos hídricos	28,571%	42,857%	0%	28,571%	0%	0%	100%
Consumo de agrotóxicos poluentes	14,286%	42,857%	28,571%	0%	14,286%	0%	100%
Consumo consciente de energia	14,286%	0%	57,143%	14,286%	14,286%	0%	100%
Transporte de combustíveis fósseis	14,286%	14,286%	0%	28,571%	0%	42,857%	100%
Monitoramento de recursos florestais	14,286%	0%	0%	42,857%	42,857%	0%	100%
Consumo de outros materiais	14,286%	14,286%	57,143%	0%	0%	14,286%	100%
Volume de gases poluentes	14,286%	0%	42,857%	28,571%	0%	14,286%	100%
Efluentes e poluição das águas	14,286%	0%	71,429%	0%	0%	14,286%	100%
Resíduos sólidos	14,286%	57,143%	14,286%	0%	14,286%	0%	100%
Preservação de habitats naturais	14,286%	42,857%	28,571%	14,286%	0%	0%	100%
Preservação de áreas	14,286%	57,143%	14,286%	0%	0%	14,286%	100%
Mudanças climáticas	28,571%	0%	14,286%	28,571%	0%	28,571%	100%
Equilíbrio rural x urbano	42,857%	14,286%	0%	14,286%	14,286%	14,286%	100%
Programas e projetos ambientais	14,286%	28,571%	14,286%	0%	42,857%	0%	100%
Avaliação de ações e programas	14,286%	0%	28,571%	14,286%	28,571%	14,286%	100%
Relatórios de sustentabilidade	14,286%	0%	0%	28,571%	42,857%	14,286%	100%
Educação ambiental	14,286%	0%	42,857%	0%	42,857%	0%	100%
Tecnologias sustentáveis	14,286%	0%	14,286%	28,571%	0%	42,857%	100%
Regulamentos ambientais	14,286%	85,714%	0%	0%	0%	0%	100%
Monitoramento de acidentes	14,286%	28,571%	42,857%	0%	14,286%	0%	100%
Ferramentas de gestão e monitoramento	14,286%	28,571%	28,571%	14,286%	0%	14,286%	100%
Sustentabilidade no planejamento	14,286%	0%	14,286%	42,857%	28,571%	0%	100%
Gerações futuras	14,286%	28,571%	28,571%	28,571%	0%	0%	100%
<b>Média</b>	<b>16,770%</b>	<b>21,118%</b>	<b>23,602%</b>	<b>15,528%</b>	<b>13,043%</b>	<b>9,938%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Na Tabela 3 está contemplada a dimensão social. O cumprimento da legislação trabalhista, o plano de carreira, segurança e questões éticas são apontadas como pontos positivos na dimensão

social e devem ser tratadas como questões de manutenção da qualidade nestas áreas. Dentro das oportunidades de melhoria, a ênfase recai sobre às questões sindicais, ergonomia e comunicação com os colaboradores. Já com relação aos pontos negativos, ou seja, apontados como críticos pelos respondentes, foram identificados com destaque a capacitação profissional e o desenvolvimento humano.

Tabela 3: Dimensão Social

Não resposta	Sempre	Quase Sempre	Ocasional	Raramente	Nunca	TOTAL
0%	57,143%	0%	42,857%	0%	0%	100%
0%	14,286%	42,857%	14,286%	28,571%	0%	100%
42,857%	0%	14,286%	42,857%	0%	0%	100%
42,857%	0%	14,286%	0%	0%	42,857%	100%
42,857%	14,286%	28,571%	14,286%	0%	0%	100%
42,857%	42,857%	0%	0%	0%	14,286%	100%
42,857%	14,286%	0%	0%	42,857%	0%	100%
42,857%	14,286%	0%	0%	28,571%	14,286%	100%
28,571%	0%	0%	28,571%	0%	42,857%	100%
28,571%	14,286%	28,571%	28,571%	0%	0%	100%
28,571%	14,286%	28,571%	14,286%	14,286%	0%	100%
28,571%	0%	28,571%	42,857%	0%	0%	100%
28,571%	42,857%	0%	28,571%	0%	0%	100%
28,571%	57,143%	0%	14,286%	0%	0%	100%
28,571%	14,286%	14,286%	0%	42,857%	0%	100%
28,571%	57,143%	14,286%	0%	0%	0%	100%
28,571%	28,571%	0%	14,286%	28,571%	0%	100%
14,286%	71,429%	14,286%	0%	0%	0%	100%
14,286%	71,429%	0%	14,286%	0%	0%	100%
14,286%	28,571%	42,857%	0%	14,286%	0%	100%
28,571%	14,286%	14,286%	0%	42,857%	0%	100%
28,571%	14,286%	14,286%	0%	42,857%	0%	100%
28,571%	14,286%	14,286%	0%	0%	42,857%	100%
42,857%	28,571%	14,286%	14,286%	0%	0%	100%
14,286%	14,286%	28,571%	42,857%	0%	0%	100%
14,286%	14,286%	14,286%	57,143%	0%	0%	100%
28,571%	14,286%	28,571%	28,571%	0%	0%	100%
28,571%	28,571%	14,286%	28,571%	0%	0%	100%
28,571%	14,286%	14,286%	28,571%	14,286%	0%	100%
28,571%	14,286%	0%	0%	14,286%	42,857%	100%
28,571%	14,286%	0%	14,286%	14,286%	28,571%	100%
14,286%	28,571%	28,571%	28,571%	0%	0%	100%
28,571%	14,286%	0%	42,857%	14,286%	0%	100%
42,857%	57,143%	0%	0%	0%	0%	100%
42,857%	42,857%	14,286%	0%	0%	0%	100%
28,571%	57,143%	0%	14,286%	0%	0%	100%
28,571%	57,143%	0%	0%	14,286%	0%	100%
28,571%	42,857%	14,286%	14,286%	0%	0%	100%
28,571%	42,857%	14,286%	0%	14,286%	0%	100%
28,571%	42,857%	0%	28,571%	0%	0%	100%
42,857%	28,571%	0%	14,286%	0%	14,286%	100%
42,857%	28,571%	14,286%	0%	14,286%	0%	100%
<b>28,911%</b>	<b>28,231%</b>	<b>12,245%</b>	<b>15,646%</b>	<b>9,184%</b>	<b>5,782%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A dimensão valores é apresentada na Tabela 4. Nesta dimensão são destaques positivos o alinhamento da gestão estratégica com as questões operacionais e a ética na organização. O

relacionamento com os acionistas/associados e a inclusão de considerações sociais e ambientais nos relatórios de gestão são pontos de melhoria. Não é possível indicar pontos críticos nesta dimensão devido ao alto índice de abstenção nas respostas. Em outras palavras, os critérios que estão identificados como críticos foram marcados em vermelho não pela identificação de necessidade de ações corretivas, mas sim pela falta de informação ao longo da pesquisa.

Tabela 4: Dimensão Valores

Critérios	Não resposta	Possui ou faz e é eficiente	Possui ou faz e precisa melhorar	Está desenvolvendo	Não possui mas percebe a pressão de mercado ou da sociedade para fazer	Não se aplica ao setor de atuação da empresa	TOTAL
Conflitos de interesse	57,143%	0%	14,286%	28,571%	0%	0%	100%
Proteção aos acionistas	42,857%	0%	0%	14,286%	0%	42,857%	100%
Programa de relacionamento com os investidores	42,857%	28,571%	14,286%	0%	0%	14,286%	100%
Monitora a interação	42,857%	0%	14,286%	28,571%	14,286%	0%	100%
Alinhamento da diretoria executiva	28,571%	42,857%	14,286%	14,286%	0%	0%	100%
Alinhamento das atividades operacionais	28,571%	42,857%	14,286%	14,286%	0%	0%	100%
Controle dos conselhos e diretoria executiva	42,857%	42,857%	14,286%	0%	0%	0%	100%
Demonstrações financeiras	28,571%	57,143%	0%	0%	14,286%	0%	100%
Auditoria das demonstrações financeiras	42,857%	57,143%	0%	0%	0%	0%	100%
Demonstrações financeiras nos prazos legais	42,857%	57,143%	0%	0%	0%	0%	100%
Publicidade dos produtos/serviços	57,143%	28,571%	14,286%	0%	0%	0%	100%
Assembleias gerais	57,143%	42,857%	0%	0%	0%	0%	100%
Limites éticos	28,571%	57,143%	14,286%	0%	0%	0%	100%
Normas de conduta	28,571%	57,143%	14,286%	0%	0%	0%	100%
Considerações sociais e ambientais	28,571%	14,286%	28,571%	28,571%	0%	0%	100%
Responsabilidade com os colaboradores	28,571%	57,143%	0%	14,286%	0%	0%	100%
Combate à corrupção	28,571%	71,429%	0%	0%	0%	0%	100%
<b>Média</b>	<b>38,655%</b>	<b>38,655%</b>	<b>9,244%</b>	<b>8,403%</b>	<b>1,681%</b>	<b>3,361%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Na Tabela 5 está contemplada a dimensão gerencial. Os pontos positivos apontados pelos respondentes quando questionados acerca da dimensão gerencial do protocolo RCGS estão diretamente relacionados ao alinhamento das ações diretivas às ações operacionais integrando ações de responsabilidade social. Todavia, ações de desenvolvimento de novo produtos e ações de Pesquisa e Desenvolvimento destacam-se como áreas carentes de ações que garantam sua

efetividade. E, por fim, os pontos críticos são caracterizados pela falta de integração das ações organizacionais, falta de aplicações tecnológicas inovadoras e comunicação com a comunidade de entorno.

Tabela 5: Dimensão Gerencial

Critério	Não resposta	Sempre	Quase Sempre	Ocasional	Raramente	Nunca	TOTAL
Comprometimento com a sustentabilidade	42,857%	14,286%	14,286%	28,571%	0%	0%	100%
Responsabilidade gerencial	42,857%	42,857%	14,286%	0%	0%	0%	100%
Ações operacionais	28,571%	42,857%	14,286%	14,286%	0%	0%	100%
Responsabilidades do planejamento estratégico	28,571%	57,143%	0%	14,286%	0%	0%	100%
Nível de integração	28,571%	28,571%	0%	0%	42,857%	0%	100%
Melhoria contínua dos processos	28,571%	42,857%	14,286%	0%	0%	14,286%	100%
Alinhamento das atividades	28,571%	0%	57,143%	0%	14,286%	0%	100%
Mapeamento de processos	28,571%	14,286%	42,857%	0%	14,286%	0%	100%
Desenvolvimento de novos produtos	28,571%	0%	42,857%	14,286%	14,286%	0%	100%
Inovações tecnológicas	28,571%	0%	28,571%	0%	42,857%	0%	100%
Baixo impacto ambiental	28,571%	0%	28,571%	28,571%	0%	14,286%	100%
Utilização de recursos	28,571%	14,286%	42,857%	14,286%	0%	0%	100%
Ampliação da vida dos produtos	28,571%	14,286%	42,857%	0%	14,286%	0%	100%
Impactos dos produtos e serviços	42,857%	0%	14,286%	28,571%	14,286%	0%	100%
Impactos e danos potenciais	42,857%	28,571%	14,286%	0%	14,286%	0%	100%
Pesquisa e tecnologia	42,857%	0%	14,286%	28,571%	14,286%	0%	100%
Estratégias de inovação tecnológica	28,571%	14,286%	14,286%	0%	42,857%	0%	100%
Interação com a comunidade	28,571%	14,286%	0%	14,286%	42,857%	0%	100%
Cooperação internacional	42,857%	0%	14,286%	0%	42,857%	0%	100%
Melhoria do processo de P & D	42,857%	0%	14,286%	42,857%	0%	0%	100%
Produção e consumo sustentáveis	28,571%	14,286%	42,857%	0%	14,286%	0%	100%
<b>Média</b>	<b>33,333%</b>	<b>16,327%</b>	<b>22,449%</b>	<b>10,884%</b>	<b>15,646%</b>	<b>1,361%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A próxima dimensão abordada é a Cadeias de Valor (Tabela 6), que permite observar que saúde e segurança, resolução das demandas, marketing e encaminhamento das reclamações destacam-se entre os pontos positivos do IHC. O cumprimento legal de atividades, privacidade e divulgação do balanço social são os critérios identificados como passíveis de receber melhorias e, como pontos críticos identificou-se os canais de comunicação, relações de longo prazo e divulgação de informações de impacto ambiental.



Tabela 6: Dimensão Cadeia de Valor

Critérios	Não resposta	Possui ou faz e é eficiente	Possui ou faz e precisa melhorar	Está desenvolvendo	Não possui mas percebe a pressão de mercado ou da sociedade para fazer	Não se aplica ao setor de atuação da empresa	TOTAL
Inclusão	42,857%	0%	0%	14,286%	14,286%	28,571%	100%
Relação de longo prazo	57,143%	0%	42,857%	0%	0%	0%	100%
Canais de comunicação específicos	57,143%	0%	42,857%	0%	0%	0%	100%
Desenvolvimento e qualificação	42,857%	0%	14,286%	28,571%	14,286%	0%	100%
Cumprimento legal das atividades	42,857%	14,286%	28,571%	14,286%	0%	0%	100%
Cumprimento das legislações	42,857%	14,286%	28,571%	0%	14,286%	0%	100%
Critérios éticos	42,857%	14,286%	28,571%	14,286%	0%	0%	100%
Princípios e ideais da empresa	42,857%	14,286%	42,857%	0%	0%	0%	100%
Saúde e segurança	14,286%	28,571%	42,857%	14,286%	0%	0%	100%
Resolução efetiva das demandas	28,571%	0%	71,429%	0%	0%	0%	100%
Informações e orientações	14,286%	0%	71,429%	0%	14,286%	0%	100%
Informações sobre o impacto ambiental	14,286%	28,571%	14,286%	0%	14,286%	28,571%	100%
Cumprimento legal de suas obrigações	42,857%	42,857%	0%	0%	0%	14,286%	100%
Rotulagem dos produtos	28,571%	28,571%	28,571%	0%	0%	14,286%	100%
Marketing	28,571%	14,286%	42,857%	14,286%	0%	0%	100%
Privacidade	42,857%	14,286%	28,571%	0%	14,286%	0%	100%
Balanço social	42,857%	42,857%	0%	0%	14,286%	0%	100%
Valores e princípios da organização	28,571%	14,286%	42,857%	0%	14,286%	0%	100%
Não gere constrangimento	42,857%	28,571%	14,286%	0%	14,286%	0%	100%
Equipe responsável	14,286%	0%	42,857%	42,857%	0%	0%	100%
Divulgação da ouvidoria	14,286%	0%	28,571%	57,143%	0%	0%	100%
Encaminhamento de reclamações	14,286%	0%	57,143%	28,571%	0%	0%	100%
<b>Média</b>	<b>33,673%</b>	<b>18,878%</b>	<b>27,551%</b>	<b>10,204%</b>	<b>6,123%</b>	<b>3,571%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A análise proposta pelo protocolo RCGS permite realizar um amplo diagnóstico organizacional na direção de um modelo de sustentabilidade mais abrangente, que considere os conceitos de governança corporativa, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Esse protocolo, quando aplicado ao IHC, evidencia um certo equilíbrio entre critérios classificados, pendendo para uma situação global que pode ser considerada de forma positiva, com evidentes oportunidades de melhoria.

A aplicação do protocolo RCGS, para o caso específico do IHC, foi sucedida por uma etapa adicional, viabilizada pelo acesso ao planejamento da organização e aos seus objetivos estratégicos, construídos pela equipe diretiva utilizando-se da metodologia do BSC. Essa etapa busca relacionar os objetivos estratégicos com os resultados da aplicação do protocolo RCGS, conforme apresentado no tópico seguinte.

## 4.2 O PROTOCOLO RCGS E OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A iniciativa de analisar e relacionar os dados coletados com a aplicação do protocolo RCGS e os objetivos estratégicos do IHC possibilita verificar a aderência entre ambos e evoluir no sentido da priorização de ações.

O IHC, conforme documento que apresenta sua missão, visão, valores e objetivos, estabelece como principal ferramenta de planejamento o BSC que é apresentado na Figura 2.

Figura 2 – BSC do Imperial Hospital de Caridade



Fonte: Documento fornecido pelo IHC (2015).

Com base nesta ferramenta, o hospital definiu a situação que pode ser observada na ilustração a seguir. De forma similar a classificação de cores utilizada anteriormente, observa-se em vermelho os pontos de maior atenção identificados pela atual equipe de gestão e, em amarelo, os pontos que ainda precisam de ações de melhoria. Os pontos marcados em verde representam o atendimento atual das expectativas organizacionais.

Na sequência, o diagnóstico e os objetivos estratégicos de cada dimensão do BSC (Financeira, Clientes, Processo e Pessoas) serão relacionados com os dados coletados na presente pesquisa e apresentados no tópico anterior. Deve-se destacar que na abordagem do BSC aplicada pelo IHC a dimensão de Aprendizado e Crescimento foi substituída pela dimensão Pessoas.

#### **4.2.1 Dimensão financeira**

Os resultados coletados na pesquisa confirmam a necessidade de melhorias no alinhamento entre processos financeiros, um dos objetivos destacados nessa dimensão Financeira e que, conforme as entrevistas realizadas, já está sendo tratada pelos gestores. Os resultados também apontam para necessidade de investimentos em estudos de mercado, bem como para que sejam estabelecidas métricas financeiras para as ações sociais desenvolvidas pelo IHC. Ambos os apontamentos podem ser incluídos como atividades integrantes do indicador “alinhar fluxos financeiros e operacionais” do protocolo RCGS.

Quanto aos fatores estritamente financeiros, o protocolo RCGS prevê em seus critérios de análise a demonstração e valor adicionado (DVA), retorno sobre o investimento (ROI) e o crescimento do lucro antes dos juros e impostos (LAJI). Todos estes critérios têm influência direta sobre os objetivos “obter superávit” e “reduzir endividamento sobre o PL”. Com a pesquisa foi possível perceber que a atual equipe de gestão já iniciou as ações de mudanças dando prioridade ao critério da obtenção do superávit, apresentado como alcançado. Fica evidenciada a necessidade de ação relacionada ao objetivo de redução de endividamento sobre o PL, que pode ser considerado um objetivo que mostrará evolução em um prazo mais longo.

De forma adicional aos objetivos estratégicos da organização, a aplicação do protocolo RCGS permitiu destacar o elevado número de participantes que não responderam às perguntas relacionadas aos critérios financeiros, em especial o cálculo de LAJI, o que aponta para um desconhecimento dos respondentes, visto que a especificidade da pergunta exige um conhecimento técnico restrito.

#### **4.2.2 Dimensão clientes**

Com relação à perspectiva de clientes do BSC, os principais pontos fortes no Protocolo RCGS, ou seja, aqueles cujos dados coletados apontam uma análise positiva por parte dos participantes da pesquisa, estão relacionados aos indicadores “ser lembrado nas especialidades e serviços em que atende” e “gerenciar a satisfação e insatisfação”. Apesar disso, há de se ressaltar que, com base nas entrevistas realizadas, há indícios de que o indicador “ser lembrado nas especialidades e serviços em que atende” realmente é uma área que merece atenção, haja vista a

necessidade de comprovação de que, mais que o público interno, o público externo reconheça no IHC uma referência nas áreas de especialidades (cirurgia cardíaca e neurologia).

Já com relação ao indicador “gerenciar a satisfação e insatisfação” do BSC, no questionário do Protocolo RCGS a ouvidoria foi indicada como uma oportunidade de melhoria. A área é analisada pelo protocolo por meio de três critérios: “necessidade de uma equipe responsável pela ouvidoria”, “divulgação do sistema de ouvidoria” e “encaminhamento de reclamações e sugestões”. Apenas este último é apontado pela pesquisa como critério que atende as expectativas. Isto indica que, embora as reclamações e sugestões tenham o devido encaminhamento interno, os canais de comunicação ainda não estão sendo suficientes ou eficientes na condução das informações.

Com relação ao indicador “melhorar a participação no mercado”, a pesquisa aponta que existe uma deficiência que começa pela não realização ou existência de poucos estudos de mercado. Nesse sentido, com o desconhecimento do tamanho do mercado a contemplação desse critério fica prejudicada.

Há ainda dois critérios que não se alinham a nenhum dos indicadores elencados no BSC do IHC, o primeiro relacionado às métricas de responsabilidade social e outro medindo as campanhas de responsabilidade com o meio ambiente. Para a pesquisa, as ações relacionadas a estes critérios são insuficientes para posicionar o IHC como uma organização que comunica suas ações de responsabilidade social e ambiental, haja vista que, conforme levantado nas entrevistas, essas ações existem, porém não têm a publicidade necessária para que venham a ser parte da cultura da organização. Neste caso, sugere-se o estabelecimento de um novo indicador que possa incluir as medições de ações relacionadas a estes critérios como, por exemplo, “promover ações de responsabilidade sócio ambiental”.

#### **4.2.3 Dimensão processos**

O planejamento da equipe de gestão do IHC não considera a gestão dos processos internos como principal desafio, uma vez que boa parte dos indicadores do protocolo RCGS já se encontra com medições satisfatórias.

No objetivo “desenvolver qualidade e gerenciar riscos” do BSC, além dos processos de qualidade com adoção de protocolos internacionais e da sistematização dos processos que estão sendo implantados, a pesquisa aponta que já existe nos atuais processos o atendimento às normas ambientais. E, corroborando com a medição atual do indicador (cor amarela), a pesquisa aponta também que é preciso incrementar o alinhamento entre os processos de gestão de riscos, operacionais e financeiros.

Quanto a “estabelecer novos padrões, otimizar e automatizar processos”, atualmente apontado pelo planejamento estratégico como meta atendida, a pesquisa indica que ainda há alguns critérios que podem ser incluídos às atuais métricas com vistas ampliar o seu escopo e, com isso, ficar mais alinhado às necessidades do IHC. Pelos critérios que impactam esse indicador, observou-se que, atualmente, atendem às expectativas as ações relacionadas à preocupação com o meio ambiente (confirmando os dados coletados para a dimensão Cliente, que aponta a necessidade apenas de maior comunicação dessas ações), transparência e ética, bem como com o mapeamento e atualização dos processos organizacionais.

Neste sentido, pode-se sugerir que o IHC estruture uma área que seja responsável pelo alinhamento desses novos indicadores a serem criados, com as ações já implementadas, otimizando assim a ampliação dessas ações e a sua divulgação. Por exemplo, não foram identificadas ações concretas de P&D na organização. Este critério pode incrementar o indicador “estabelecer novos padrões, otimizar e automatizar processos”, principalmente no que se refere a estabelecer novos padrões, agregando, para isso, ações de inovação aos processos.

E, por fim, quando analisamos os critérios do protocolo RCGS alinhados à métrica “reduzir custos e concomitantemente melhorar a produtividade”, observamos que as reduções de custos geradas a partir de ações de consumo consciente atendem as expectativas. Todavia, como reflexo da falta de ações de P&D nos processos organizacionais, a redução de custos pela inovação tecnológica é apontada na pesquisa como um fator crítico que deve ser incluído no atual planejamento.

#### **4.2.4 Dimensão pessoas**

Com base nos dados da pesquisa, no âmbito da análise da dimensão Pessoas apresentada no BSC, pode-se inferir que existem pontos de melhoria para o indicador “desenvolver política de remuneração e fidelização de funcionários”. Foi apontado pelos respondentes, por exemplo, que as negociações coletivas de trabalho existem, mas poderiam ser mais transparentes e incentivadas. Os canais de comunicação caracterizam outro ponto de melhoria, apontado pelos participantes da pesquisa apenas ocasionalmente. No caso deste indicador em específico, o ponto forte apontado pela pesquisa está no plano de carreira.

O indicador “melhorar a capacitação e preparo da equipe” apresenta grande diferença na comparação dos dados do planejamento estratégico com os dados coletados pela pesquisa. No planejamento este indicador apresenta a cor verde, indicando um resultado satisfatório do ponto de vista gerencial. Porém, os dados obtidos no Protocolo RCGS indicam que medidas educativas intra-

organizacionais e a ergonomia são pontos que podem ser melhorados, uma vez que ações relacionadas a estas áreas ocorrem ocasionalmente e, no caso das ginásticas laborais, raramente ocorrem. O ponto mais crítico relacionado a este indicador se dá com o desenvolvimento humano e capacitação profissional dos colaboradores. Ações nesta área, segundo dados da pesquisa, ocorrem raramente na organização.

Quanto a este indicador, há que se atentar para a expressão “colaboradores”, utilizada no planejamento estratégico da organização, uma vez que não fica claro se como “colaboradores” refere-se ao público interno ou externo ou ambos.

Assim, por exemplo, quando analisado o indicador “melhorar a satisfação dos profissionais (pesquisa de clima)”, foi possível observar que os respondentes identificam nas ações de segurança do trabalho um ponto de eficiência no IHC. Ou seja, referindo-se ao público interno. O mesmo indicador “melhorar a satisfação dos profissionais”, se analisado sob o viés do colaborador significando público externo demonstra que não é levado em consideração na análise do BSC. Esta indefinição da expressão “colaborador” como público interno e externo ainda leva a uma distorção quando da análise dos critérios relacionados ao gerenciamento dos terceirizados (conformidade legal e práticas trabalhistas).

Ainda com relação ao indicador “melhorar a satisfação dos profissionais (pesquisa de clima)” foi apontado como ponto negativo o *feedback* aos colaboradores, caracterizando um ponto de melhoria de urgência.

#### 4.3 INDICADORES DO PROTOCOLO RCGS NÃO ENCONTRADOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Alguns critérios tratados pelo protocolo RCGS não se encaixaram em nenhum dos indicadores existentes no atual planejamento estratégico. Desta forma, sugere-se que seja analisada a possibilidade e necessidade do estabelecimento de novos objetivos que contemplem a avaliação destes critérios para alinhá-los ao planejamento estratégico existente para uma futura ampliação e controle das ações que compõem as três grandes áreas do RCGS. As ações do IHC na gestão do planejamento estratégico, referentes às normatizações e ética no trabalho foram apontados como fatores positivos.

As questões que abordam o relacionamento com a comunidade acadêmica, a implantação de novas tecnologias e sustentabilidade ambiental, porém, são apontadas como pontos de melhoria. Todavia, igualmente ao ocorrido em outros casos, as entrevistas apontam iniciativas nestas áreas,

indicando a possibilidade de inclusão de novos indicadores no planejamento estratégico, bem como uma melhoria de comunicação interna.

Neste sentido, diversos critérios relacionados ao gerenciamento dos fornecedores foram apontados como pontos críticos, mostrando a necessidade de identificar como, do ponto de vista estratégico, o IHC irá controlar seus fornecedores, se ampliando o viés clientes (dividindo em público interno e externo), para *stakeholders*, ou ainda, incluindo-os na gestão dos processos internos. Independente desta decisão é necessária a análise da possibilidade de incluir o gerenciamento dos fornecedores como parte dos objetivos organizacionais.

## 5 CONCLUSÕES

A partir da pesquisa e análises realizadas no IHC, que perpassou pela interconexão e alinhamento dos princípios de Governança Corporativa e dos princípios de Responsabilidade Social e Ambiental inseridos no Protocolo RCGS, propõem-se as seguintes diretrizes:

- Faz-se necessário uma revisão no Planejamento Estratégico da instituição para incluir indicadores nas dimensões Financeiras, Processos, Clientes e Pessoas, a fim de que ele reflita os critérios indicados no RCGS, com o objetivo de fortalecer os vieses de gestão sustentável, especialmente social e ambiental;
- Inferiu-se a necessidade de ampliar a análise dos pontos divergentes apresentados pela pesquisa em relação ao planejamento estratégico, uma vez que estes destacaram o não conhecimento a respeito de algumas informações por parte dos entrevistados ao longo da pesquisa;
- E, finalmente, ressaltar que deveria adotar-se uma estratégia de divulgação a respeito do papel que o IHC realiza como agente de desenvolvimento econômico na região onde atua. Este papel está presente não só na sua própria história, mas também em sua performance social, uma vez que foi o primeiro hospital filantrópico voltado ao atendimento da população carente do Estado.

Em relação à metodologia proposta nesta pesquisa, verificou-se a sua viabilidade, e destacou-se a importância da utilização de ferramentas de diagnóstico e análise relacionadas ao que é utilizado na própria organização. Desta forma, as mudanças necessárias para atingir a excelência nos critérios propostos pelo protocolo RCGS se tornam mais evidentes e de mais fácil aplicação, sem uma grande reestruturação no planejamento estratégico da empresa. Além disso, também foi observada a necessidade de conversa anterior à aplicação do protocolo com os gestores de diferentes

áreas da organização. Assim, é possível realizar uma análise mais qualitativa e crítica dos resultados do protocolo.

Especificamente no caso estudado, foi possível constatar na realidade empírica a interconexão entre as áreas de Governança Corporativa e dos princípios de Responsabilidade Social e Ambiental, bem como a complexidade de percepção e gerenciamento destas áreas na estrutura organizacional a partir de ferramentas tradicionais de gestão. Os resultados apresentados refletem os principais achados da pesquisa, demonstram que uma abordagem integrada não apenas pode refletir a realidade sob estas áreas no contexto organizacional, como ainda permite aos gestores visualizar possíveis melhorias que servirão como um dos subsídios para elaboração de planejamentos futuros.



**REFERÊNCIAS**

- BABBIE, E.; WAGENAAR, T. D. *Practing Social Research*. 5. ed. California: Wadsworth Publishing Company, 1989.
- BARBIERI, J. C. *Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da agenda 21*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BIER, C. A. et al. Proposta de criação de instrumento para o diagnóstico, avaliação, orientação e suporte da responsabilidade corporativa globalmente sustentável das organizações: Protocolo RCGS. *Sistema & Gestão*. v.11, n. 3, p. 255-269, 2016.
- CAMARGO, A. L. de B. *Desenvolvimento sustentável: Dimensões e desafios*. Campinas: Papirus, 2003.
- DISTERHEFT, A. et al. Sustainability science and education for sustainable development in universities: a way for transition. In: *Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions*. Springer International Publishing, 2013. p. 3-27.
- EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, v. 40, i3, p. 65-73, Spring Special Issue: In Search of Strategy, 1999.
- ELKINGTON, J. Enter the Triple Bottom Line. 2004. Disponível em: <<http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line%20a%20history%201961-2001.pdf>>. Acesso em: 21/05/2018.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. New York: Cambridge University Press, 2010.
- Imperial Hospital de Caridade – IHC. *Planejamento Estratégico*, 2015.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Elsevier. 21. ed. 1997.
- LEE, T. W. *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. ORM – Organizational Research Methods, London: SAGE Publications, 1999.
- LEIS, Héctor. *A modernidade insustentável: as críticas do ambientalismo à sociedade contemporânea*. Editora Vozes, 2004.
- LOUETTE, A. *Gestão do conhecimento: Compêndio para a Sustentabilidade – Ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental*. São Paulo: Antakarana, 2007.
- MUNDO. ONU. *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wpcontent/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>> 2015. Acesso em: 14 jun 2017
- MYERS, M. D. *Qualitative Research in Information Systems*. 2002. Disponível em: <http://www.qual.auckland.ac.nz/>. Acesso em: 07/11/2014.
- NACHMIAS, D.; NACHMIAS, C. *Research Methodos in the Social Sciences*. St Martins, 1987.

OLIVEIRA, J. A. P. Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ROESCH, S. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1999.

THOMPSON JR., A. A; STRICKLAND III, A. J; GAMBLE, J. E. Administração estratégica. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

YIN, R. C. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Word Business Council for Sustainable Development - WBCSD, 2007. Disponível em: <<https://www.wbcsd.org/>>. Acesso em: 21/05/2018.