



A gestão integrada de resíduos de serviço de saúde no hospital Galileu em Belém/PA e direcionamento à sustentabilidade

  <https://doi.org/10.56238/ciesaudesv1-073>

Gabriel Norte Serrão

Graduado de Engenharia Ambiental e Sanitária na Universidade do Estado do Pará
E-mail: gabrielserrao@gmail.com

Pollyana Morena Azevedo de Abreu

Graduada de Engenharia Ambiental e Sanitária na Universidade do Estado do Pará
E-mail: eng.pollyabreu@gmail.com

Altem Nascimento Pontes

Doutor em Ciências
E-mail: altem.pontes@uepa.br

Octávio Cascaes Dourado Junior

Doutor em Desenvolvimento Sustentável
E-mail: ocdouradojr@uepa.br

Andréa Fagundes Ferreira Chaves

Doutora em Gestão em Saúde Ambiental
E-mail: andrea.chaves@uepa.br

RESUMO

A sustentabilidade aplicada a qualquer área de interação humana tem papel fundamental para agregar valor a produtos e serviços, sendo um conceito importante a ser aplicado também nas unidades hospitalares, sendo assim, faz-se necessário a iniciativa de executar práticas e projetos além do previsto na legislação. Esse trabalho tem como objetivo analisar as práticas e projetos socioambientais relacionados ao

gerenciamento de resíduos de serviço de saúde praticados no Hospital Público Estadual Galileu, localizado na cidade de Belém/PA. A metodologia adotada se baseou na qualificação de 40 indicadores de sustentabilidade, avaliando nos âmbitos ambiental, social e econômico do hospital. Foram realizadas as coletas de dados através de entrevistas com profissionais responsáveis por cada área, sendo organizados em uma tabela contendo a caracterização de todos os indicadores. Os resultados mostraram que o Hospital é acreditado com excelência pela ONA, além de ser membro da International Society for Quality in Health Care (ISQua). Além disso, os indicadores ambientais demonstraram práticas assertivas quanto ao gerenciamento de resíduos de serviço de saúde, enquanto o âmbito social demonstrou uma grande preocupação com os colaboradores e usuários, e quanto ao econômico, foram verificadas ações de redução de custos. Todavia, verificou-se que é preciso haver melhorias nos indicadores IS5 (Desenvolvimento Profissional do Colaborador) e IE3 (Gestão de Custo com Salários), além de que deve ser implantada a segregação dos resíduos reciclados dentro do estabelecimento. Portanto, foram identificadas cerca de 65 práticas e projetos voltados para sustentabilidade do hospital, caracterizando o mesmo como um hospital sustentável.

Palavras-Chave: Sustentabilidade, Hospital, Resíduos.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a geração de resíduos sempre esteve presente no mundo como parte do metabolismo dos seres vivos, contudo, a humanidade, durante seu processo de desenvolvimento como sociedade, foi transformando essa atividade em um problema de grande escala, provocando impactos ao meio ambiente até os dias atuais. Historicamente, começou-se a perceber esses impactos através do surgimento de doenças advindas da disposição incorreta dos resíduos próxima a comunidades, a exemplo da Peste Bubônica ocorrida na Idade Média, o que foi responsável por trazer à tona a ideia do despejo em localidades distantes. A partir daí, o ser humano foi desenvolvendo técnicas cada vez mais avançadas de gestão de resíduos sólidos. (PEREIRA, 2019)

A geração de lixo tem crescido não só em quantidade, como em diversidade, visto que as novas tecnologias têm gerado um maior descarte de materiais com substâncias perigosas e de difícil decomposição (GOUVEIA, 2012). Isso se torna um problema quando as técnicas de gestão não são condizentes com o resíduo que está sendo gerado. O setor hospitalar, por exemplo, é responsável pela geração de material perigoso, como resíduos infectantes e perfurocortantes, que podem contaminar o meio ambiente e comprometer a saúde pública caso não seja gerenciado de maneira correta (SANTOS et. al., 2019).

A mídia, governos e empresas atuais estão incessantemente trazendo à tona o termo de sustentabilidade, a qual se tornou uma preocupação social e ambiental nas últimas décadas. A sustentabilidade aplicada a qualquer área de interação humana tem papel fundamental para agregar valor a produtos e serviços, o que leva à importância do conceito também nas unidades hospitalares (ROBERTO; CAVA, 2015). Segundo Boff (2017), esse conjunto de processos e ações denominado Sustentabilidade tem objetivo de

“manter a vitalidade e a integridade da Mãe Terra, a preservação de seus ecossistemas com todos os elementos físicos, químicos e ecológicos que possibilitam a existência e a reprodução da vida, o atendimento das necessidades da presente e das futuras gerações, e a continuidade, a expansão e a realização das potencialidades da civilização humana em suas várias expressões.”

Portanto, utilizar a legislação para guiar as práticas internas de um hospital é apenas garantir a legalidade do empreendimento, e, para se trabalhar a real sustentabilidade, faz-se necessário a iniciativa de executar práticas e projetos além do legal, os quais busquem causar impactos positivos e significativos no sistema de saúde, população e colaboradores locais.

Uma forma de aplicar a sustentabilidade com eficácia dentro de um Hospital, é através de um Comitê de Sustentabilidade, o qual é extremamente importante para colocar em prática e desenvolver o conceito dentro de empresas e altas lideranças. Além disso, prestar apoio nas formulações estratégicas, sugerir metas e revisar indicadores de desempenho, são algumas das atividades que um bom comitê de sustentabilidade deve aplicar durante a sua gestão. (SPITZECK, 2020)

Todavia, os hospitais brasileiros possuem grandes desafios de gestão a superar, como a ausência ou ineficiência de indicadores ou outros mecanismos de avaliação do desempenho das organizações de saúde, os quais, quando gerenciados adequadamente, são capazes de economizar recursos, tornando os processos internos e externos ao Hospital cada vez mais eficientes. Essa gestão interna pode ser avaliada através da chamada Acreditação Hospitalar, representada, no Brasil, por quatro modelos: Organização Nacional de Acreditação (ONA), *Joint Commission International* (JCI), Acreditação Canadense (ACI) e a *National Integrated Accreditation for Healthcare Organizations* (NIAHO), capazes de gerar reconhecimento nacional e internacional às organizações de saúde. (FARIAS;

ARAUJO, 2016)

Tendo isso em vista, o estudo em questão busca analisar os projetos e processos internos relacionados com os três âmbitos da sustentabilidade (ambiental, social e econômico) em um hospital acreditado como ONA 3 no norte do Brasil, maior nível de acreditação, identificando os programas e certificações socioambientais voltadas para resíduos sólidos implantadas no hospital e definir pontos de melhoria nos projetos analisados.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os programas sustentáveis relacionados ao gerenciamento de resíduos de serviço de saúde praticados no Hospital Público Estadual Galileu.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os projetos sustentáveis voltados para resíduos de serviço de saúde implantados no hospital e suas creditações;
- Verificar a efetividade das ações identificadas no ambiente hospitalar e suas contribuições à sustentabilidade;
- Definir pontos de melhoria nos projetos analisados presentes no empreendimento.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 RESÍDUOS DE SERVIÇO DE SAÚDE

A NBR 10004 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) define resíduos sólidos como: resíduos sólidos e semissólidos resultantes de atividades como indústria, atividades domésticas, comércio, agricultura, varrição e serviços hospitalares (ABNT, 2004), sendo esse último caracterizado por gerar os chamados resíduos de serviço de saúde.

A Resolução CONAMA nº 358, de 29 de abril de 2005, define os Resíduos de Serviço de Saúde (RSS) como os resultantes das atividades presentes nos serviços relacionados ao atendimento à saúde humana ou animal, os quais requerem manuseio, tratamento e disposição final diferenciadas. Podem ser classificados em 5 (cinco) grupos (Quadro 1): grupo A (biológicos), grupo B (químicos), grupo C (radioativos), grupo D (comuns) e grupo E (perfurocortantes). Dessa forma, é obrigação de qualquer instituição, que execute esses serviços, possuir um Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviço de Saúde (PGRSS), documento ao qual destaca as ações para a gestão dos RSS (CONAMA, 2005).

Quadro 1 – Definição das classes dos RSS

Classe	Descrição
A (Biológicos)	Resíduos com a possível presença de agentes biológicos que podem apresentar risco de infecção.
B (Químicos)	Resíduos contendo substâncias químicas que podem apresentar risco à saúde pública ou ao meio ambiente, levando em consideração características de inflamabilidade, corrosividade, reatividade e toxicidade.
C (Radioativos)	Materiais resultantes de atividades que contenham radionuclídeos em quantidades superiores aos limites de eliminação especificados nas normas da Comissão Nacional de Energia Nuclear-CNEN.
D (Comuns)	Resíduos que não apresentem risco biológico, químico ou radiológico à saúde ou ao meio ambiente, tendo as mesmas características dos resíduos domésticos.
E (Perfurocortantes)	Materiais perfurocortantes ou escarificantes, tais como: agulhas, escalpes, ampolas de vidro, brocas, limas endodônticas, lâminas de bisturi, lancetas e outros.

Fonte: Adaptado de CONAMA (2005)

3.2 SUSTENTABILIDADE

Segundo Boff (2017), muitos acreditam que o conceito de sustentabilidade surgiu na década de 1970 através das diversas reuniões da ONU (Organização das Nações Unidas) voltadas às questões ambientais, porém, esse termo tem uma história de mais de 400 anos, visto que em 1560, na Alemanha, mais precisamente na província da Saxônia, foi criado o termo *Nachhaltigkeit* (sustentabilidade), o qual surgiu em um contexto de preocupação com o uso racional das florestas.

A sustentabilidade, de forma lógica, é a capacidade de se sustentar, de se manter, isto é, uma atividade sustentável é aquela que é capaz de se manter para sempre. Inserindo esse conceito para a exploração dos recursos naturais, tem-se que a quando a mesma é exercida de forma sustentável, o recurso não se esgotará. Sendo assim, uma sociedade que utiliza do desenvolvimento sustentável tem uma melhor qualidade de vida enquanto respeita a capacidade de produção dos ecossistemas que habita (MIKHAILOVA, 2004).

Entretanto, é de fato na década de 1970 que a sociedade começa a discutir mais o desenvolvimento sustentável e a sua importância para a redução dos impactos ambientais e do consumo dos recursos naturais. Uma das correntes de pensamento que ganhou notoriedade nesse período foi o trabalho do Clube de Roma, publicado com o título de *Limites do crescimento*, em 1972, o qual propõe o congelamento do crescimento populacional e do capital industrial, para alcançar a estabilidade econômica e ecológica. Essa linha de pensamento reforça a realidade limitada dos recursos naturais e indica um viés de controle demográfico (JACOBI, 1999).

A discussão de desenvolvimento sustentável toma um novo olhar a partir da Conferência Eco-92, na qual foram considerados três pilares fundamentais, chamados de tripé da sustentabilidade: os

âmbitos ambiental, social e econômico. Esse conceito surge como uma forma de solucionar as dúvidas a respeito do progresso indefinido da humanidade e se o mesmo poderá ser estendido para toda a população. Sendo assim as limitações de cada um desses pilares constituem o chamado trilema da sustentabilidade no século 21 (MARTINE, 2015).

Sendo assim, pode-se trazer esse conceito de sustentabilidade para o meio empresarial, no sentido de adequar a empresa à linha de pensamento do desenvolvimento sustentável visando os benefícios propostos pela mesma.

Nesse sentido, o pilar ambiental prioriza a valorização dos recursos naturais, ou seja, busca a minimização de danos ao meio ambiente, mitigação de impactos ambientais e redução do consumo e, principalmente, do desperdício. Já o pilar social refere-se à preocupação com o capital humano e com a sociedade, isto é, todas as pessoas relacionadas às atividades desenvolvidas pela empresa. É proposto o desenvolvimento de ações socialmente sustentáveis que vão além de direitos trabalhistas básicos, a empresa deve favorecer o desenvolvimento pessoal e coletivo dos envolvidos. Por fim, o pilar econômico propõe que uma empresa deve ser capaz de consumir, produzir, distribuir e oferecer seus produtos ou serviços de forma rentável, de modo a preservar os demais pilares (INDIGO BRASIL, 2023).

Portanto, pode-se dizer que para uma empresa ser considerada sustentável, deverá internalizar os conceitos de sustentabilidade levando em conta os âmbitos ambiental, social e econômico, gerando, com base nestes conceitos, produtos e serviços que permitam o uso equilibrado de recursos naturais, de forma a agregar características inovadoras adequadas para a vida presente e futura da humanidade (DE LIMA BADO; VIONE, 2022).

3.3 INDICADORES

Indicadores são ferramentas funcionais que possibilitam a obtenção de informações relacionadas a um sistema, um processo, um produto ou uma grandeza, determinantes para controle e evolução do objeto de estudo ao longo do tempo (FILHO; OTANI, 2007). Dessa forma, os indicadores qualitativos têm enfoque nos impactos que determinadas atividades causam a uma instituição, procurando revelar a percepção das pessoas em relação aos resultados pela compreensão das mudanças e objetivos da empresa, sejam eles quanto aos seus valores ou cultura (RAMOS, 2020).

Um dos tipos de indicadores mais utilizados no mundo é o responsável por medir a qualidade, responsáveis por monitorar métricas de forma assertiva e racional dos processos de uma instituição, sendo eles: Indicador de Eficiência, de Segurança, de Eficácia, de Efetividade e de Atendimento, permitindo a sinalização de pontos de melhoria, de modo que o gestor possa ter tempo suficiente para corrigir as problemáticas antes de gerarem prejuízo ou detratores para a marca. (STEIN, 2020)

Quando aplicados à sustentabilidade ambiental, esses indicadores têm papel crucial para desenvolver a comunicação mais eficaz entre os decisores políticos e o consenso social, além de englobar fatores ecológicos, econômicos, sociais, culturais e institucionais. De acordo com Hans Bellen (2004), esses indicadores possuem a função Analítica de permitir a interpretação dos dados em matrizes ou índices, a de Comunicação através do estabelecimento de metas e métodos avaliativos, a de Aviso e Mobilização pela sua simples divulgação e a função de Coordenação pela integração de dados com diferentes áreas e coletas distintas.

Mesmo que não exista um padrão específico exigido para adoção e mensuração dos indicadores a serem usados para medir a sustentabilidade, já que depende do seu propósito de avaliação, esta não deixa de revelar seu importante papel no desenvolvimento sustentável, permitindo que haja a análise tridimensional (taxa, direção e impacto potencial) das ações humanas sobre o meio ambiente e a sociedade, incluindo o seu bem-estar socioeconômico (VIEIRA, 2019).

3.4 ACREDITAÇÕES HOSPITALARES

A acreditação hospitalar consiste no processo avaliativo de unidades de saúde, sendo um instrumento essencial utilizado para ampliar a qualidade, segurança e eficiência nos serviços prestados. Sendo assim, a organização é avaliada de acordo com os requisitos estipulados pelos órgãos acreditadores. Cabe ao hospital tomar a decisão de ser avaliado por essas entidades, com intuito de ter mais reconhecimento e validação, além de trazer uma maior qualidade de vida ao trabalhador e ao usuário por aderir a esses padrões. Dentre as principais creditações hospitalares podem-se citar: Acreditação Canadense (ACI), *Healthcare Information and Management Systems Society* (HIMSS), *Joint Commission International* (JCI), *National Integrated Accreditation for Healthcare Organizations* (NIAHO) e a principal acreditadora do Brasil, a Organização Nacional de Acreditação (ONA) (MORSCH, 2021).

A Certificação ONA é responsável por incentivar boas práticas de gestão e assistência ao paciente, certificando instituições que cumpram os requisitos e normas determinados pela organização desde 1999, buscando sempre desenvolver os padrões brasileiros de qualidade e segurança em saúde. Esses padrões podem ser adotados por diferentes ramos da saúde, incluindo os hospitais, ambulatórios, laboratórios, entre outros. (ONA, 2022)

Para responder às diferentes necessidades regionais, o manual da ONA conta com 3 fases de acreditação, dessa forma, há o objetivo de as instituições continuem a evolução dos seus processos com a finalidade de alcançar o nível máximo, com adaptações de padrões e indicadores de qualidade específicos para cada setor do hospital. Os níveis de acreditação são: Nível I – Acreditado, atestando segurança na infraestrutura; Nível II – Acreditado Pleno, revelando integração entre os processos; e

Nível III – Excelência em Gestão, demonstrando maturidade organizacional, com gestão de inovações e melhoria contínua (ONA, 2022). Essa mesma disposição pode ser analisada na Figura 1.

Figura 1- Níveis de acreditação da ONA

<p>ONA1 Acreditado</p>	<p>Para instituições que atendem aos critérios de segurança do paciente em todas as áreas de atividade, incluindo aspectos estruturais e assistenciais.</p>	<p>Tem validade de 2 anos e recebe visita de manutenção a cada 8 meses.</p>
<p>ONA 2 Acreditado Pleno</p>	<p>Para instituições que, além de atender aos critérios de segurança, apresenta gestão integrada, com processos ocorrendo de maneira fluida e plena comunicação entre as atividades.</p>	<p>Tem validade de 2 anos e recebe visita de manutenção a cada 8 meses.</p>
<p>ONA 3 Acreditado com Excelência</p>	<p>O princípio desse nível é a “excelência em gestão”. Uma Organização ou Programa da Saúde Acreditado com excelência atende aos níveis 1 e 2, além dos requisitos específicos de nível 3. A instituição já deve demonstrar uma cultura organizacional de melhoria contínua com maturidade institucional.</p>	<p>Tem validade de 3 anos e recebe visita de manutenção a cada ano.</p>

4 MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, um método de pesquisa que, segundo Robert K. Yin (2005), contempla eventos atuais dentro de um contexto de vida real, com objetivo de explorar, descrever e explicar um fenômeno, o qual faz uma análise qualitativa de sustentabilidade e tem como objeto de estudo o Hospital Público Estadual Galileu (Figura 2), presente na Rodovia Mário Covas, no município de Belém, no estado do Pará. O Hospital é considerado de médio porte, tendo em vista que comporta 104 leitos de internação (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1977), gerenciado por uma Organização Social de Saúde (OSS), instituição privada, sem fins lucrativos, que atua em parceria público-privada com o propósito de prestar um serviço com maior qualidade e eficiência (KRUGER, 2016).

Figura 2 – Imagem Externa do Hospital Público Estadual Galileu



Fonte: VILANOVA (2022)

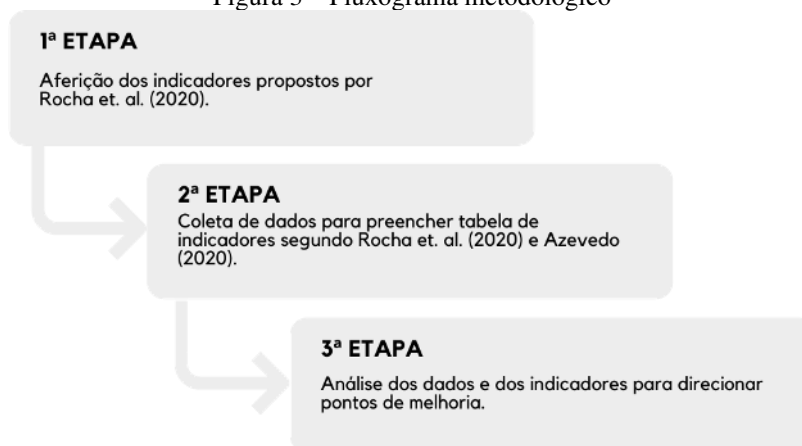
O estudo se deu a partir da adaptação de duas metodologias:

- (1) Através da utilização de indicadores de sustentabilidade aplicáveis a serviços de saúde propostos por Rocha et. al. (2020), a qual metodologia demonstra uma proposta com diversos indicadores para a avaliação multidimensional da sustentabilidade, sob a ótica de cinco dimensões: estratégica, econômica, social, ambiental e técnica;
- (2) e uma avaliação qualitativa dos mesmos, proposta por Azevedo (2020), o qual tem objetivo de

compreender como a sustentabilidade está permeada na estratégia de uma unidade hospitalar no Brasil, comparativamente a outras instituições do setor, o procedimento de pesquisa adotado envolve a abordagem qualitativa por meio de estudo exploratório, recomendado pela literatura quando se busca investigar com mais detalhamento sobre um problema ou tema de pesquisa [...] (AZEVEDO, 2020, p.61)

No trabalho de Rocha et. al (2020). optou-se por fazer um recorte e utilizar apenas os indicadores dos âmbitos ambiental, social e econômico, pilares da sustentabilidade. Sendo assim, a pesquisa foi separada em três principais etapas: Aferição dos indicadores; coleta de dados, e; indicação de melhorias, de acordo com o fluxograma apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Fluxograma metodológico



Fonte: Autores (2022)

4.1 AFERIÇÃO DE INDICADORES

Primeiramente, foi realizada a aferição dos indicadores propostos por Rocha et. al. (2020), isto é, foi avaliada a adequação dos indicadores frente às realidades locais, considerando-se as especificidades regionais, natureza do hospital e objetivo da pesquisa. A equipe de avaliação dos indicadores foi composta pelos pesquisadores, pelos membros do hospital pertencentes ao comitê de sustentabilidade do local, especialmente a Presidente e o Vice-presidente do comitê, e por representantes das áreas social e econômica do hospital, sendo Oficial de Manutenção, a Gestora de Qualidade e a Analista de Financeiro. Todos os 40 indicadores propostos por Rocha et. al. foram aferidos e utilizados para análise e mensuração da sustentabilidade do hospital. Os mesmos seguem listados no Quadro 2.

Quadro 2 – Indicadores de Sustentabilidade Hospitalar

Indicadores Ambientais	IA1	Gestão dos requisitos legais ambientais
	IA2	Existência de Plano de Gerenciamento dos Resíduos Sólidos de Saúde - RSS(PGRSS)
	IA3	Capacitação dos Funcionários sobre RSS
	IA4	Uso de sacos plásticos específicos para acondicionamento dos RSS infectantes
	IA5	Identificação dos RSS acondicionados
	IA6	Classificação e controle da geração dos RSS
	IA7	Destinação final ambientalmente adequada (Tratamento) dos RSS
	IA8	Coleta e transporte interno dos RSS acondicionados
	IA9	Armazenamento interno temporário
	IA10	Coleta e transporte externo
	IA11	Realização da Segregação e Acondicionamento dos RSS
	IA12	Realização de tratamento do efluente gerado
	IA13	Iniciativas para prática dos 4Rs e uso racional de água e energia
Indicadores Sociais	IS1	Existência e aplicação de Padrões de Conduta Ética
	IS2	Satisfação dos pacientes com a prestação de serviços
	IS3	Promoção bem-estar e satisfação dos funcionários
	IS4	Qualidade da água

	IS5	Desenvolvimento profissional (PCCS)	
	IS6	Média salarial de admissão profissionais de saúde	
	Indicadores Econômicos	IS7	Gerenciamento das reclamações/sugestões dos pacientes
		IS8	Qualidade do processo de preparação das refeições
		IS9	Satisfação dos pacientes com as refeições servidas
		IS10	Satisfação dos pacientes com infraestrutura e tecnologia
		IS11	Atendimento aos requisitos legais aplicáveis
		IS12	Sanções relacionadas aos requisitos legais
		IS13	Promoção de ambiente inovador
		IS14	Controle de infecção hospitalar
		IE1	Existência de Plano Orçamentário
		IE2	Análise do desempenho econômico/financeiro global
	IE3	Gestão do custo com pagamento de salários	
	IE4	Gestão do custo com manutenção da infraestrutura	
IE5	Gestão do custo com consumo de água		
IE6	Gestão do custo com consumo de energia		
IE7	Gestão do custo com gerenciamento dos RSS		
IE8	Gestão do custo com tratamento de efluentes		
IE9	Gestão do custo com tratamento de água		
IE10	Gestão do custo com SST		
IE11	Gestão do custo com QVT		
IE12	Gestão do custo com capacitação dos funcionários		
IE13	Gestão do custo com satisfação dos pacientes		

4.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi, inicialmente, realizada uma pesquisa documental para averiguar as certificações obtidas pelo empreendimento, sua natureza e critérios, e, a partir disto, iniciou-se a qualificação dos indicadores. Para esta última, utilizou-se o Quadro 3, levando em consideração os indicadores listados no Quadro 2 nas duas primeiras colunas e os elementos qualificadores da metodologia de Azevedo (2020). Dessa forma, através de visitas ao local de estudo, foram feitas entrevistas com os profissionais responsáveis por cada área, com intuito de preencher o seguinte quadro.

Quadro 3 – Análise dos Indicadores de Sustentabilidade

Sigla	Descrição do Indicador	Motivadores	Estratégias	Valor Cooperativo	Práticas	Resultados
IA	Indicadores Ambientais (13)	Poluição; Consumo; Resíduos; Sociedade Civil;	Aumentar lucros e redução do risco por meio do combate à poluição; Otimizar a reputação e a legitimidade por meio do	Redução de Custo e Risco; Reputação e Legitimidade;		

IS	Indicadores Sociais (14)	Transparência; Conectividade; Revolução; Tecnologia Limpa; Marca; População; Pobreza; Desigualdade; Ou outros.	gerenciamento de produto; Acelerar a inovação e o reposicionamento por meio de tecnologias limpas; Cristalizar o caminho e a trajetória do crescimento da empresa por meio de uma visão de sustentabilidade; Ou outros.	Inovação e Reposicionamento; Crescimento e trajetória; Ou outros.		
IE	Indicadores Econômicos (13)					

Fonte: Adaptado de Azevedo (2020)

A avaliação dos indicadores contém os tópicos (Azevedo, 2020):

- **Motivadores:** são os motivos externos que a instituição considera referente àquele indicador;
- **Estratégias:** são os meios para alcançar os objetivos daquele indicador;
- **Valor Corporativo:** é motivo interno que a instituição considera referente àquele indicador;
- **Práticas:** são todas as atividades, práticas ou projetos realizados no empreendimento relacionados com o indicador.
- **Resultados:** é tudo aquilo obtido como consequência da implantação das práticas no hospital.

E, para avaliação de cada coluna qualificadora, Azevedo (2020) também propôs elementos para exemplificar a qualificação dos Motivadores, Estratégias e Valores Corporativos, sendo eles os preenchidos no Quadro 3. Assim sendo, esses elementos foram apresentados no ato da entrevista com os colaboradores, com objetivo de nortear a sua avaliação e facilitar na escolha de termos adequados. Contudo, vale ressaltar que foi deixada a opção de adição de novos elementos, caso os indicados não suprissem as necessidades da análise.

4.3 INDICAÇÃO DE MELHORIAS

Por fim, foi feita a avaliação dos resultados da etapa anterior e a sugestão de possíveis melhorias ao hospital, majoritariamente sobre indicadores que demonstraram ainda necessidade de maior efetividade para o alcance das metas traçadas pelo hospital, considerando-se os principais entraves para este alcance e a realidade local no momento de desenvolvimento do estudo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 ACREDITAÇÕES E CERTIFICAÇÕES

O Hospital é acreditado com excelência pela ONA, referência brasileira de acreditação (certificação) de serviços de saúde, além de ser membro da *International Society for Quality in Health Care* (ISQua), que promove qualidade em países como Estados Unidos, Reino Unido, França e Canadá (ONA, 2022). A ONA possui três níveis de acreditação, sejam eles:

Nível I – Acreditado, atestando segurança na infraestrutura;

Nível II – Acreditado Pleno, revelando integração entre os processos; e

Nível III – Excelência em Gestão, demonstrando maturidade organizacional, com gestão de inovações e melhoria contínua, nível o qual compreende o hospital atualmente.

A última auditoria de recertificação do hospital Galileu em ONA III (Nível III da certificação) ocorreu no mês de abril de 2022, com duração de 3 dias consecutivos. Ao final, após o hospital comprovar atendimento de cerca de 1400 requisitos, recebeu novamente o título de Acreditado com Excelência ONA 3. A cada auditoria realizada, os auditores disponibilizam um relatório de auditoria com lista dos pontos fortes identificados, as conformidades, requisitos parcialmente conformes e possíveis não-conformidades. O Núcleo de Qualidade e Segurança do Paciente é o agente responsável por recebê-lo e divulgá-los com todas as Diretorias e gestores, para que analisem e abram ações corretivas ou de melhoria do processo, quando for o caso. E, uma vez iniciado este ciclo, todos acabam por envolverem-se em um ritmo de trabalho por parte da melhoria contínua. Importante destacar que neste caso de acreditação são utilizados vários critérios, como já citado anteriormente, dos quais os resíduos de serviço de saúde estão envolvidos, não cabendo aqui restringir as informações somente a estes, com risco de segmentar um processo que é, de fato, integrado. Ou seja, os critérios adotados são analisados pela ONA de modo sinérgico, não destacando critérios específicos como mais (ou menos) importantes.

Para melhor analisar o ambiente da pesquisa, vale ressaltar que a instituição em questão foi entregue completamente nova em 2014, mediante contrato de gestão, para ser administrada pela Organização Social (OS) Pró Saúde, sendo esta a precursora da implantação da cultura organizacional de qualidade e segurança. Após 7 anos de gestão, em 2021, finalizou seu contrato e uma nova OS assumiu (ISSA – Instituto de Saúde Social e Ambiental da Amazônia), a qual decidiu por dar continuidade ao modelo de gestão existente. A implantação da cultura organizacional, desde sua implantação, ocorreu por meio do desenho de um modelo de gestão estratégica, a qual tem por foco o desenvolvimento de compromissos e ações que visam explorar competências essenciais e obter vantagens competitivas (HITT et al, 2022). Em entrevista realizada com a participação dos gestores,

foi citado que de acordo com o modelo adotado pelo hospital, estão envolvidas a Gestão por Processo, Gestão de Risco e as Políticas Institucionais, como por exemplo as de Qualidade, Segurança, Comunicação e de Sustentabilidade, com abrangência sistêmica, a qual envolve os colaboradores, terceirizados e fornecedores. Além disso, no local de estudo a alta gerência adota a função de articuladora das estratégias organizacionais e multiplicação destas para todos os setores do hospital, caracterizando assim uma cultura de sustentabilidade na organização. De fato, o estudo de Da Silva e Menelau (2021) destaca a importância da cultura organizacional como fator determinante para a implantação de programas de sustentabilidade em uma empresa. No que no caso do hospital Galileu, apesar de não ser foco desse estudo, parece estar como importante elemento para o progresso deste hospital em seus programas, projetos e ações.

5.2 PROJETOS E SUAS EFETIVIDADES ATRAVÉS DO USO DE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

Os indicadores utilizados no estudo procuram conhecer os projetos e ações realizadas no hospital com vistas à sustentabilidade, e seu resultado integral está apresentado no Anexo I. A partir destes que estão aqui analisados, procura-se compreender sua efetividade e contexto em que influenciam a gestão de resíduos de serviço de saúde no hospital. Para tal estão organizados por natureza (ambientais, sociais e econômicos), os quais fazem parte do tripé da sustentabilidade. Considera-se ainda que o equilíbrio entre as três naturezas significa que o hospital está atuando com foco em oportunidades para aumentar a eficiência operacional e reduzir riscos ao promover a gestão adequada e melhoria contínua de seus resíduos e considerar ainda as necessidades das partes interessadas (colaboradores, clientes e sociedade).

5.2.1 Indicadores Ambientais

Quanto à natureza ambiental, foram estudados 13 indicadores (Anexo I) e após a avaliação destes à realidade local, foram todos julgados adequados ao hospital, seguindo-se então para a coleta de dados. No Quadro 4, apresentam-se as ações realizadas pelo hospital no âmbito ambiental, em sua maioria relacionadas à gestão de resíduos, juntamente aos indicadores ambientais, que, de acordo com o Anexo I, se correspondem pelo valor corporativo de redução dos riscos internos e externos e motivador da necessidade de cumprir leis e normas relacionadas, ou seja, a legalidade.

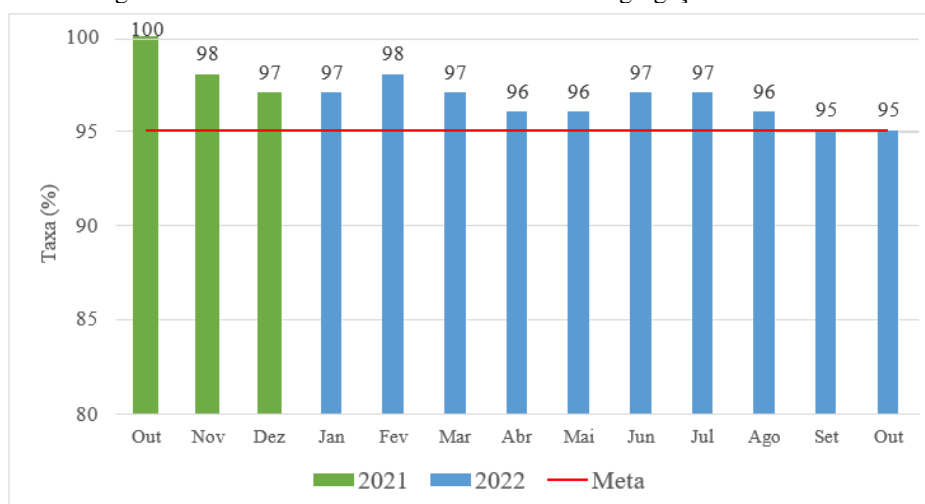
Quadro 4 – Indicadores Ambientais de Sustentabilidade relacionados à Redução de riscos e a Legalidade

Programas no âmbito ambiental
Acompanhamento do PGRS e suas modificações
Utilização correta e conforme a RDC222
Transporte até a sala de abrigo temporário
Transporte até o abrigo externo
Transporte até a sala de abrigo temporário
Manifesto de Transporte de resíduos (MTR)
Comitê de sustentabilidade
Indicadores Ambientais
Gestão dos requisitos legais ambientais
Existência de Plano de Gerenciamento dos Resíduos Sólidos de Saúde - RSS (PGRSS)
Capacitação dos Funcionários sobre RSS
Uso de sacos plásticos específicos para acondicionamento dos RSS infectantes
Identificação dos RSS acondicionados
Classificação e controle da geração dos RSS
Destinação final ambientalmente adequada - Tratamento dos RSS
Coleta e transporte interno dos RSS acondicionados
Armazenamento interno temporário
Coleta e transporte externo
Realização da Segregação e Acondicionamento dos RSS
Realização de tratamento do efluente gerado
Iniciativas para prática dos 4Rs e uso racional de água e energia

Fonte: Autores (2023)

O Anexo I demonstra que 11 dos 13 indicadores ambientais de sustentabilidade utilizados no estudo têm como força motriz a legislação. Para o enfoque dos resíduos de serviço de saúde destaca-se a Lei nº 12.305 de 2010, a qual institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; a NBR 12.808, responsável pela classificação dos resíduos de serviço de saúde, e; a RDC222, resolução que dispõe sobre os requisitos de Boas Práticas de Gerenciamento dos Resíduos de Serviços de Saúde; entre outras. Como observado pelos indicadores, o hospital atende à legislação ambiental, possuindo também a Licença Ambiental (Licença de Operação). Para discutir agora a eficiência desses programas, foi selecionado aleatoriamente o indicador “Realização da Segregação e Acondicionamento dos RSS”, em que foram pesquisados dados dos anos de 2021 e 2022. O indicador faz parte da área de processos do hospital, em que se insere o gerenciamento de resíduos de serviço de saúde, com resultados apresentados na figura 4.

Figura 4 – Gráfico da taxa de conformidade na segregação de resíduos.



Fonte: Própria, com dados fornecidos pelo Hospital Galileu (2022).

A figura 4 demonstra que a meta utilizada no hospital é de uma taxa de conformidade de pelo menos 95%. Sendo assim, é observado que, no período exposto na figura, em todos os meses essa meta foi alcançada, sendo o maior desempenho em outubro de 2021, com 100% de conformidade, e os menores valores foram dos meses de setembro e outubro de 2022, no limite da meta. Assim, pode-se comprovar a eficiência da gestão de resíduos sólidos do empreendimento, tendo em vista que em 11 meses a meta foi ultrapassada, configurando uma média de 98,33% e 96,40% de conformidade para os anos de 2021 e 2022, respectivamente.

Quanto à estratégia utilizada para o controle do gerenciamento de resíduos, a mais citada foi a “Redução de risco por meio do combate à poluição”, a qual foi citada para que o empreendimento possa desenvolver os indicadores: “Gestão dos requisitos legais ambientais”, “Coleta e transporte interno dos RSS acondicionados”, “Coleta e transporte externo e Realização de tratamento do efluente gerado”. Destes, destaca-se o indicador referente ao tratamento de efluentes, que, em primeira análise, não teria relação com o gerenciamento dos RSS, no entanto, deve observar que estes resíduos ficam armazenados temporariamente em abrigo externo, o qual é higienizado com água corrente, gerando assim um efluente capaz de contaminar o meio ambiente. Para evitar tal impacto ambiental, esse efluente é encaminhado para o sistema de fossa séptica-filtro-desinfecção, que passa por limpeza e manutenção com periodicidade semestral, mesmo período em que se atesta a eficiência do tratamento dispensado. Ainda quanto à estratégia de “Redução de risco por meio do combate à poluição”, e para atender aos indicadores a ela relacionados, o hospital possui o programa de Garantia na conformidade no transporte de resíduos de risco. Tal programa está em conformidade com o Manifesto de Transporte de Resíduos (MTR), instituído pela Portaria nº 280, de 29 de junho de 2020, sendo um documento autodeclaratório gerado pela plataforma digital do SINIR (Sistema Nacional de Informações sobre a Gestão de Resíduos Sólidos). Sendo assim, a equipe técnica responsável declara a movimentação dos

resíduos na plataforma (quantidade gerada e destinação dos RSS produzidos) e recebe um documento que é assinado tanto na entrega do resíduo para a empresa coletora (Recycle) quanto no recebimento no local de destino.

A segunda estratégia mais citada foi a “Utilização correta e conforme a RDC222”, a qual atende à prática de cumprir o que a referida Resolução preconiza quanto ao “Uso de sacos plásticos específicos para acondicionamento dos RSS infectantes” e quanto a “Destinação final ambientalmente adequada (Tratamento) dos RSS”. Tal estratégia reafirma o compromisso do hospital Galileu em cumprir a legislação, o que é destacado por Rocha et al (2020) como importante estratégia para minimizar ou até eliminar o aspecto ambiental do não cumprimento das exigências legais.

5.2.2 Indicadores Sociais

Adentrando análise sobre os indicadores de natureza social, compostos neste estudo inicialmente por 14 indicadores. Após a avaliação inicial de adequação dos indicadores, o “Desenvolvimento Profissional PCCS” encontra-se em estado de construção no empreendimento, logo, não consta a sua avaliação no Anexo I, no entanto, esta temática será tratada no subitem de sugestões de melhorias.

O Quadro 5 apresenta os programas no âmbito social capazes de atender aos indicadores abordados no estudo. Recomenda-se observar os resultados na íntegra no Anexo I.

Quadro 5 – Programas e indicadores voltados ao âmbito social

Programas no âmbito social
Código de Ética e Conduta
Canal de Denúncias
Serviço de Atenção ao Usuário (SAU)
Promoção de bem-estar e satisfação dos funcionários
Programa Qualidade de Vida
Indicadores Sociais
Existência e aplicação de Padrões de Conduta Ética
Satisfação dos pacientes com a prestação de serviços
Promoção de bem-estar e satisfação dos funcionários
Qualidade da água
Média salarial de admissão profissionais de saúde
Gerenciamento das reclamações/sugestões dos pacientes
Qualidade do processo de preparação das refeições
Satisfação dos pacientes com as refeições servidas
Satisfação dos pacientes com infraestrutura e tecnologia
Atendimento aos requisitos legais aplicáveis
Sanções relacionadas aos requisitos legais
Promoção de ambiente inovador
Controle de infecção hospitalar (foco nos pacientes)

Fonte: Autores (2023)

Quanto às estratégias mais utilizadas para os indicadores sociais, é possível destacar que “Garantir melhor experiência ao usuário do SUS” é o motivador que mais se destaca, presente nos indicadores deste estudo denominados: “Satisfação dos pacientes com a prestação de serviços”; “Gerenciamento das reclamações/sugestões dos pacientes”; “Satisfação dos pacientes com as refeições servidas”, e; “Satisfação dos pacientes com infraestrutura e tecnologia”.

Os programas existentes (Quadro 5), destacam-se a existência de um “Código de Ética e Conduta” e o “Canal de Denúncias”, os quais atendem ao indicador “Existência e aplicação de Padrões de Conduta Ética”. De acordo com os participantes da pesquisa estes programas auxiliam no atendimento aos valores corporativos do hospital, nomeadamente a “Reputação e Legitimidade”; “Crescimento e Trajetória”; “Redução de Custo e Risco”, e; “Inovação e Reposicionamento”.

O código de ética e de conduta trabalhado no hospital atende ao indicador de sustentabilidade IS1 (Anexo I) e tem objetivo de mitigar riscos de fraude, corrupção e promover relações interpessoais mais saudáveis. Já o canal de denúncias busca garantir um canal de comunicação segura e efetiva entre a comunidade e o hospital Galileu, buscando sempre identificar e tratar quaisquer não conformidades. Melhoria da gestão do risco reputacional, de imagem e conformidade legal são os resultados obtidos pela existência e aplicação de padrões de conduta ética.

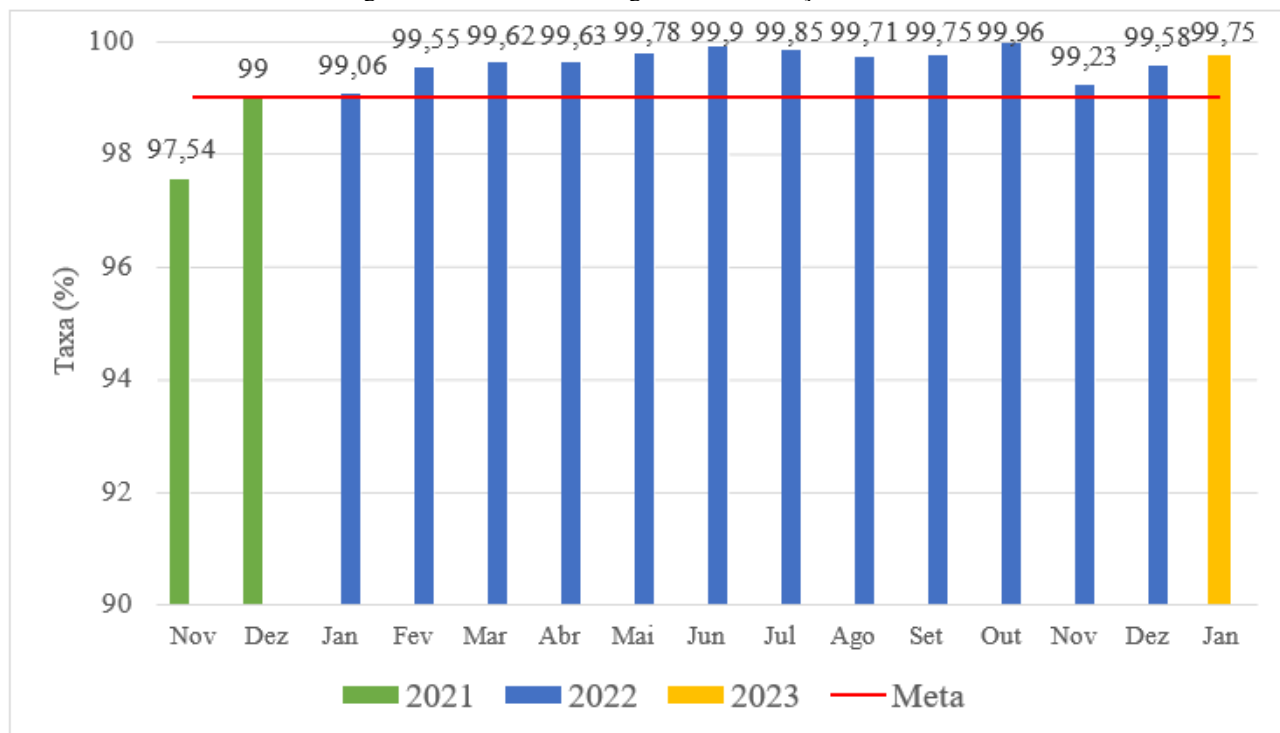
O terceiro programa social é o Serviço de Atenção ao Usuário (SAU), que é uma unidade administrativa que tem como objetivo acolher as manifestações de todos os usuários (pacientes, visitantes e acompanhantes), as quais podem ser elogios, sugestões e reclamações, visando implementar ações para proporcionar uma experiência positiva aos seus clientes, mitigando riscos de danos à imagem, reputação e de judicialização da instituição. O prazo de resposta é de até 72h para tratar as demandas vindas dos usuários, o qual está diretamente relacionado ao indicador desse estudo denominado “Gerenciamento das reclamações/sugestões dos pacientes” (IS7).

De acordo com a gerência, a função do SAU é estratégica e deve atuar com proatividade, na medida em que sua equipe de colaboradores visita e aborda os usuários em seus leitos, diariamente, munida de um checklist, no qual constam perguntas específicas sobre cada serviço e categoria profissional que são utilizados pelos usuários, com escalas de satisfação. Outras formas de coleta de dados são as manifestações escritas a próprio punho, pelos usuários, depositadas nas caixas de acrílico que ficam espalhadas em áreas estratégicas do hospital, próximas às enfermarias e ambulatório; e o que chamam de “demanda espontânea”, quando o usuário se direciona, presencialmente, à sala do SAU, para formalizar alguma manifestação. Essas três entradas de informações são contabilizadas mensalmente e alimentam os indicadores utilizados.

Na Figura 5, é possível verificar o gráfico gerado através dos formulários repassados aos usuários do hospital pelo SAU, sendo estes dados de novembro de 2021 a janeiro de 2023. Os

resultados são favoráveis, com taxas variando de 97,54% a 99,9% de satisfação, e uma média de 99,61% durante o ano de 2022, alcançando o a meta de satisfação de, no mínimo, 99%. Isso ratifica a efetividade dos projetos sociais voltados para o usuário promovidos pelo empreendimento.

Figura 5 – Gráfico da taxa global de satisfação do usuário.



Fonte: Própria, com dados fornecidos pelo Hospital Galileu (2023)

Ainda relacionado ao SAU, a equipe responsável realiza reunião mensal, cujo objetivo é apresentar à Diretoria Executiva e aos demais diretores, os indicadores do período e o andamento das ações planejadas. São convidados a participar desta reunião os gestores envolvidos em alguma demanda, naquele mês ou que possuam ações em desenvolvimento, tornando a discussão mais objetiva e efetiva.

Quanto aos indicadores utilizados no hospital Galileu (Quadro 5), a “Taxa de favorabilidade na experiência do paciente – HCAHPS (Ferramenta de Experiência)” e a “Taxa de satisfação global do usuário (Ferramenta de satisfação)” têm a função de gerar reconhecimento no mercado e do governo, reputação positiva, zero mídia negativa, permitindo acreditação e benchmarking. O HCAHPS (Hospital Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems) foi criado nos Estados Unidos pela Agência de Pesquisa em Qualidade e Saúde e refere-se a uma pesquisa que busca medir a qualidade dos serviços e a satisfação de pacientes dos hospitais americanos que atendem especificamente aos seguros públicos de saúde (Medicare e Medicaid) (TRIBST, 2022).

De acordo com Nascimento (2019), a higiene, saúde e segurança do trabalhador também são fatores fundamentais à sustentabilidade. Neste estudo a saúde ocupacional está representada pelo indicador de sustentabilidade IS3 (Anexo I), o qual é atendido pelo hospital Galileu pelo programa Promoção de bem-estar e satisfação dos funcionários. O programa, por sua vez, abriga os seguintes projetos:

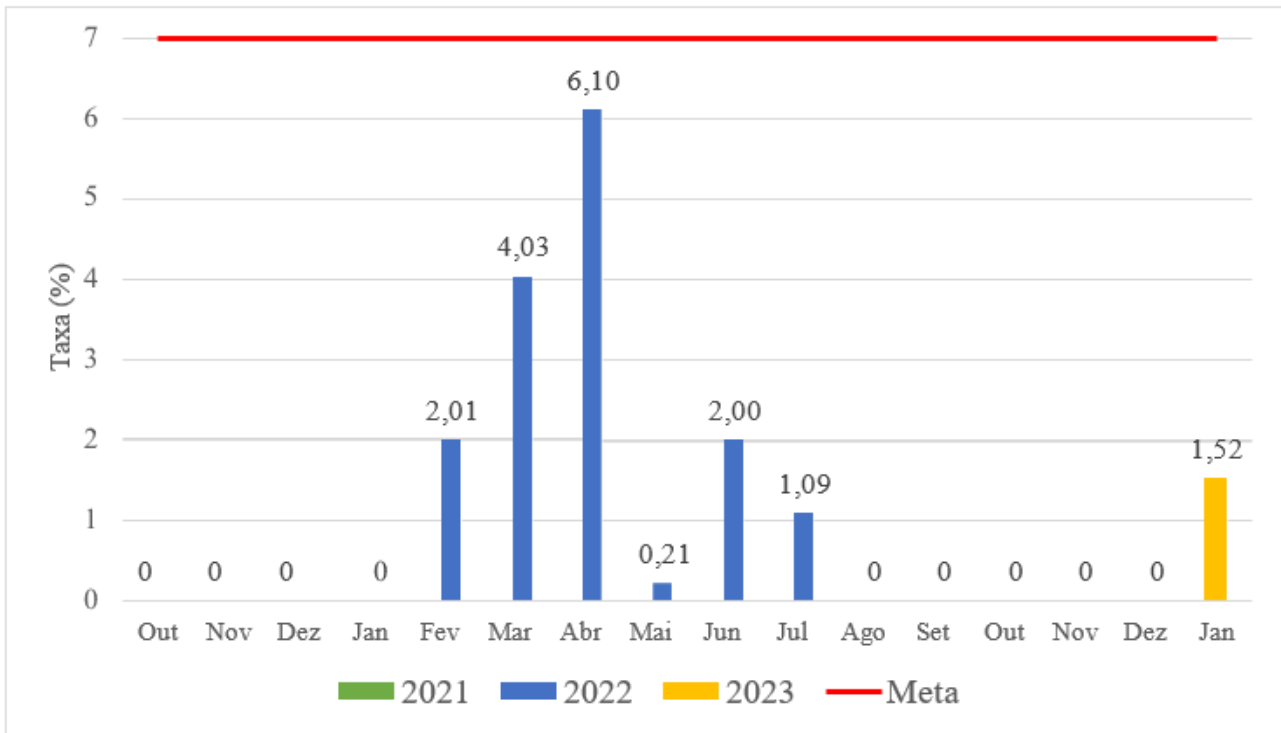
- (1) Projeto Desenvolvimento de Líderes, composto por uma programação de 12 meses, em que temas voltados para a formação de gestores são apresentados, de modo a trabalhar as competências comportamentais e técnicas dos gestores;
- (2) Pesquisa de Clima Motivacional, aplicada através de formulários mensais em todos os setores do hospital, e;
- (3) Pausa do Café com o Diretor, no qual há uma inscrição e sorteio de dez colaboradores para uma reunião com o diretor executivo, na qual os mesmos levam suas pautas e necessidades relacionadas ao trabalho na instituição.

Os colaboradores têm treinamentos periódicos, e a avaliação de efetividade de todos os treinamentos é feita após 90 dias da realização dos mesmos, pelo próprio gestor demandante, através de um formulário específico. Para os treinamentos sobre Cultura Justa, por exemplo, a efetividade de treinamento foi monitorada pelos indicadores: número de notificações de incidentes e não-conformidades e taxa de Incidentes Tratados Dentro do Prazo. Espera-se que, após os treinamentos, ocorra um aumento no volume de notificações, visto que as pessoas devem ficar mais encorajadas a mostrar as falhas dos processos, sem omissão, revelando comprometimento das equipes com a segurança do paciente.

O programa de satisfação do usuário também aborda o setor de fornecimento de refeições, utilizando como indicador a Taxa de satisfação do usuário com a dieta oferecida, o qual atende aos indicadores desse estudo IS8 e IS9. As ações relacionadas são: Controle de fornecedores dos insumos; Cardápio balanceado por nutricionista; Pesquisa de satisfação com a dieta oferecida; Controle de Resto Ingesta do paciente e do colaborador. O último é feito através da pesagem diária do resto de comida descartado no lixo orgânico do refeitório da instituição, já que, dessa forma, é possível analisar a satisfação com o cardápio oferecido e tomar providências, em caso de insatisfação detectada.

Acerca do Resto Ingesta do Usuário, o gráfico apresentado na Figura 6 demonstra a taxa coletada desse projeto. A taxa refere-se à porcentagem descartada após a alimentação do grupo analisado, ou seja, o resto. Com limite superior aceitável de 7% de desperdício, a média anual no ano de 2022 foi de apenas 1,29%, sendo 6 dos meses com produção zerada de restos. As práticas demonstram a preocupação do instituto em manter sempre o melhor atendimento aos pacientes e colaboradores e sua efetividade.

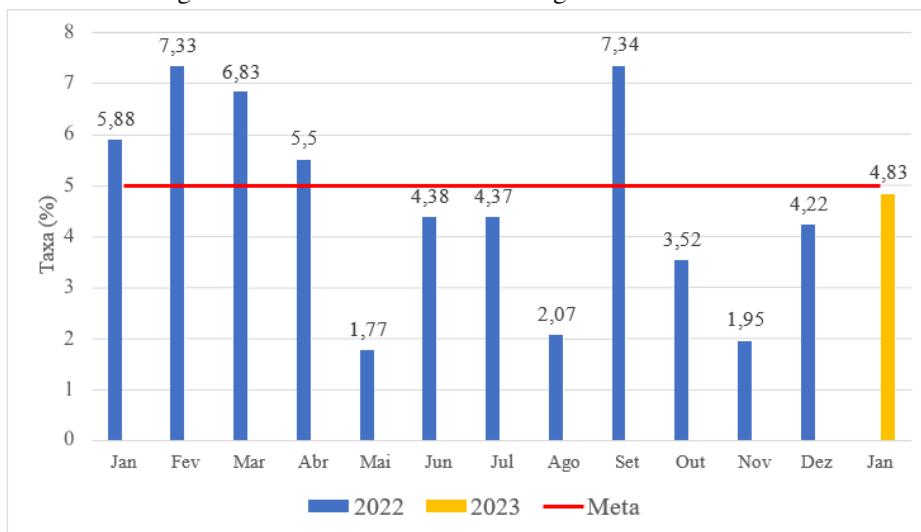
Figura 6 – Gráfico da taxa do resto ingesta do usuário.



Fonte: Própria, com dados fornecidos pelo Hospital Galileu (2023).

Com o limite superior aceitável de 5%, o hospital alcançou a média de 4,6% de desperdício durante o ano de 2022 na taxa de Resto Ingesta do colaborador apresentada na Figura 7, sendo os seus maiores índices durante fevereiro e setembro do mesmo ano, com 7,33% e 7,34%, respectivamente e o mínimo em maio e novembro, com 1,77% e 1,95% de desperdício. Assim sendo, mensalmente, mais de 92% do alimento produzido pelo setor de nutrição é aproveitado e aprovado pelos colaboradores do hospital.

Figura 7 – Gráfico da taxa de resto ingesta do colaborador.



Fonte: Própria, com dados fornecidos pelo Hospital Galileu (2023).

O Programa Qualidade de Vida tem por objetivo melhorar o bem-estar do colaborador no seu trabalho. O monitoramento deste parâmetro demonstrou o cumprimento da legislação quanto a saúde e segurança do colaborador, e para além desta, o hospital possui o projeto “Sextou sem Dor”, serviço oferecido pelo setor de fisioterapia para os colaboradores que consiste em ginástica laboral ao ar livre, escuta da psicologia e dieta balanceada.

5.2.3 Indicadores Econômicos

Em se tratando da pesquisa aos indicadores econômicos de sustentabilidade do hospital Galileu, o estudo propôs 13 indicadores, os quais 12 foram avaliados como adequados pela equipe, já que no momento de levantamento de dados, o indicador “Gestão do custo com pagamento de salários” (IE3) não pôde ser avaliado, devido à manutenção do sistema de informação proposto pela metodologia. Vale ressaltar que 10 destes dizem respeito à gestão decustos do empreendimento, presentes no Quadro 6, o qual expõe, também, os programas no âmbito econômico. É importante destacar que a natureza econômica da sustentabilidade possui uma característica voltada a influenciar diretamente as duas outras dimensões (ambiental e social), e no setor público o lucro não é o foco, e sim o equilíbrio na prestação de serviços à população, assumindo assim papel fundamental na sustentabilidade (ROCHA, 2019).

Quadro 6 – Programas e indicadores voltados ao âmbito econômico.

Programas no âmbito econômico
Plano orçamentário
Treinamentos e ambientação institucional
Conformidade com o eSocial
Treinamento sobre cultura justa (segurança psicológica durante o trabalho)
Empresa terceirizada para tratamento dos efluentes
Empresa terceirizada para tratamento de água
Empresa terceirizada para tratamento de resíduos infectantes e perfurocortantes
Indicadores Econômicos
Existência de Plano Orçamentário
Análise do desempenho econômico/financeiro global
Gestão do custo com manutenção da infraestrutura
Gestão do custo com consumo de água
Gestão do custo com consumo de energia
Gestão do custo com gerenciamento dos RSS
Gestão do custo com tratamento de efluentes
Gestão do custo com tratamento de água
Gestão do custo com SST
Gestão do custo com QVT
Gestão do custo com capacitação dos funcionários
Gestão do custo com satisfação dos pacientes

Fonte: Autores (2023)

O hospital utiliza como principal estratégia “Cristalizar o crescimento da empresa por meio de uma visão de sustentabilidade” e tem como motivador a Transparência, citada para justificar o uso dos indicadores de Existência de Plano Orçamentário; Análise do desempenho econômico/financeiro global, e; Gestão do custo com manutenção da infraestrutura. Os gestores destacam que são uma Organização Social (ISSAA) que gerencia um hospital público, e, portanto, seus parâmetros econômicos são também acompanhados pelo poder público.

É evidente que os indicadores referentes à gestão dos custos foram repetidamente relacionados ao Valor Corporativo “Redução de Custos e Riscos”, tais como o IE1, IE4, IE9 e IE10 e IE11, os quais indiretamente trazem benefícios financeiros ao hospital. Decerto, têm-se os Projetos de Qualidade de Vida, a Conformidade com o E-social (regra do MT), Treinamento sobre cultura justa (segurança psicológica durante o trabalho) e o Protocolo de prevenção ao suicídio. Assim como os gastos com tratamento e análise de qualidade da água, além das análises financeiras frequentes que ocorrem em parceria com o estado. Portanto, entende-se que os programas trazem ações de melhoria tanto na qualidade de vida do colaborador quanto no ambiente de trabalho, conseqüentemente gerando uma redução de despesas extras, tais como gastos com multas, indenizações e despesas médicas.

Os custos com Segurança e Saúde do Trabalhador (IE10), com Qualidade de Vida no Trabalho (IE11) e com capacitação dos funcionários (IE12), são referentes ao financiamento dos projetos de qualidade de vida, treinamento sobre cultura justa e segurança psicológica durante o trabalho, protocolo de prevenção ao suicídio, implantação do PAT (Plano anual de treinamento) e mensuração da efetividade dos treinamentos, oferecendo, em 2022, um total de 117 cursos a seus colaboradores.

Ademais, destaca-se, no IE10 e IE11, a prática da conformidade com o eSocial (Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas). O eSocial é um sistema informatizado de administração pública, uma ferramenta de ação conjunta entre órgãos e entidades do governo federal, como a Receita Federal, o Ministério do Trabalho, o INSS e a Caixa Econômica Federal. Esse sistema se trata, basicamente de um fechamento de contas digital unificado, no qual o empreendimento pode cumprir facilmente 15 obrigações fiscais (Quadro 7), previdenciárias e trabalhistas (GOV.BR, 2019). Dessa forma, foi analisado que o uso desse recurso possibilita ao hospital reduzir custos com trâmites de contabilidade, isto é, o hospital não necessita custear uma equipe contábil significativa.

Quadro 7 – Obrigações fiscais componentes do eSocial

SIGLA	OBRIGAÇÃO FISCAL
GFIP	Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados para controlar as admissões e demissões de empregados sob o regime da CLT
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais

LRE	Livro de Registro de Empregados
CAT	Comunicação de Acidente de Trabalho
CD	Comunicação de Dispensa
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
PPP	Perfil Profissiográfico Previdenciário
DIRF	Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte
DCTF	Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
QHT	Quadro de Horário de Trabalho
MANAD	Manual Normativo de Arquivos Digitais
-	Folha de pagamento
GRF	Guia de Recolhimento do FGTS
GPS	Guia da Previdência Social

Fonte: Adaptado de Gov.br (2019)

Constatou-se dificuldades na verificação de dados financeiros do hospital, tendo em vista a precariedade no Portal da Transparência do empreendimento. Como citado anteriormente, o hospital passou por uma mudança de OSS, de forma que a nova (ISSAA) não executou a criação de um Portal da Transparência, ferramenta importantíssima para o seguimento do princípio da Participação Popular do SUS. Sendo assim, foram constatadas apenas informações divulgadas pela antiga OS (Pró-Saúde), as quais correspondem até o período de setembro de 2021. Com isso, foi elaborada a Tabela 1 com intuito de expor e comparar as despesas nos anos de 2020 e 2021, assim como a Tabela 2, que demonstra os gastos de forma separada de acordo com o tipo.

Analisando a Tabela 2, percebe-se que o hospital tem um gasto estável, tendo em vista que não houve uma significativa variação nos valores dos meses correspondentes a 2020 e 2021, exceto pelo mês de setembro desse último ano – o qual foi o último mês de entrega de informações do balancete contábil, sendo considerado um mês atípico – o que acarretou em um aumento da média por mês das despesas do ano de 2021, sendo gasto uma média de R\$ 582.636,52 a mais por mês nesse ano em comparação com 2020. A Tabela 2 mostra que o maior gasto mensal que o hospital tem, segundo o Portal da Transparência da Pró-Saúde, é com o pessoal próprio, isto é, a maior despesa é com o pagamento de salário dos funcionários, em média R\$ 1.989.898,12. Por outro lado, o menor gasto corresponde aos impostos, taxas e contribuições, os quais tem uma média de R\$ 1.134,35 por mês. Vale ressaltar que também foi observada uma variação não muito significativa nos valores de janeiro a agosto, colocando à parte as despesas financeiras, que possuem a maior variação, com uma máxima de R\$241.075,81 e uma mínima de R\$ 1.889,90.

Tabela 1 – Despesas dos anos 2020 e 2021

MÊS	DESPESAS TOTAIS (R\$)	
	2020	2021
JANEIRO	3.656.002,25	3.673.924,02
FEVEREIRO	3.534.076,84	3.564.929,08
MARÇO	3.432.896,71	4.196.564,79
ABRIL	3.587.299,08	4.024.424,10
MAIO	4.694.828,30	3.714.758,48
JUNHO	3.941.516,82	3.846.727,17
JULHO	3.512.519,46	3.727.755,99
AGOSTO	3.683.758,38	3.796.103,01
SETEMBRO	3.808.197,18	7.195.196,70
OUTUBRO	3.685.916,35	-
NOVEMBRO	3.498.839,81	-
DEZEMBRO	2.293.021,69	-
MÉDIA	3.610.739,41	4.193.375,93

Fonte: Adaptado de Pró-Saúde (2021)

Tabela 2 – Despesas de 2021 de acordo com o seu tipo.

MÊS	DESPESAS DE 2021 (R\$)						
	Pessoa l Própri o	Serviços Compartilh ados	Serviços de Terceiros	Consum o Estoque	Imposto s, Taxas e Contribuiçõe s	Despes as Gerais	Despesas Financeira s
JAN	1.797.294,8 7	165.308,0 0	982.545,6 8	553.450,7 3	2.511,49	152.064,1 6	20.749,09
FEV	1.690.707,1 4	165.308,0 0	963.720,3 6	562.587,8 4	605,91	163.534,4 5	18.465,38
MAR	1.943.079,2 4	165.309,0 0	959.824,0 2	944.671,4 0	1.279,55	173.291,9 7	9.109,61
ABR	2.119.266,9 3	165.300,9 4	890.346,5 2	694.492,4 2	2.183,41	149.755,9 7	3.077,61
MAI	1.733.575,4 9	159.800,0 0	1.008.566, 94	546.899,5 4	780,57	221.590,3 4	43.545,60
JUN	1.830.605,6 5	173.851,0 0	952.221,6 2	709.322,9 2	566,43	177.854,8 9	2.304,66
JUL	1.786.780,0 5	159.782,0 0	972.811,5 9	632.977,6 7	573,69	172.941,0 9	1.889,90
AGO	1.889.873,9 9	159.738,0 0	985.681,3 2	569.388,0 5	573,73	188.635,0 3	2.212,89
SET	3.117.899,6 9	341.365,0 0	2.040.143, 38	1.082.396, 68	-	372.316,1 4	241.075,8 1

Fonte: Adaptado de Pró-Saúde (2021)

Os custos com o gerenciamento de RSS (IE7) podem ser observados na Tabela 3, a qual demonstra os valores gastos com uma empresa terceirizada por mês no ano de 2022, com os resíduos infectantes, químicos e perfurocortantes. Não foi possível identificar os dados anteriores a este ano devido serem de domínio da OSS antiga. Sendo assim, é possível observar que o maior valor configura o mês de janeiro, no qual foi gasto R\$ 18.252,90, havendo ao longo do ano uma diminuição chegando à menor marca em novembro (R\$ 11.453,50). Segundo um levantamento feito por Araújo (2018) em

hospitais de João Pessoa/PB, o qual identificou que um hospital possuía gastos que variavam de cerca de R\$ 14.400,09 a R\$ 25.271,63 com a coleta e tratamento de resíduos infectantes, é possível perceber que o Hospital Galileu configura um menor gasto, estando abaixo da média em comparação a outros hospitais.

Além disso, como visto no IE1, foi constatada a existência de Plano Orçamentário, porém o mesmo não foi disponibilizado pelo empreendimento para a pesquisa em questão.

Tabela 3 – Custo com gerenciamento de resíduos de serviço de saúde no ano de 2022

MÊS	CUSTOS 2022 (R\$)
JANEIRO	18.252,90
FEVEREIRO	13.845,60
MARÇO	13.473,90
ABRIL	15.167,93
MAIO	14.804,55
JUNHO	15.961,20
JULHO	13.043,93
AGOSTO	14.644,58
SETEMBRO	13.248,00
OUTUBRO	15.026,51
NOVEMBRO	11.453,50
DEZEMBRO	13.884,30
TOTAL	172.806,90
MÉDIA	14.400,58

Fonte: Própria, com dados fornecidos pelo Hospital Galileu (2022).

5.2.4 Programas, projetos e ações que atendem a indicadores de natureza distinta

A sustentabilidade refere-se não somente a atender a critérios ambientais, sociais e econômicos, mas ainda a perceber que estes se relacionam entre si, e muitas vezes se auto influenciam. Deste modo, no decorrer da pesquisa, foi observado que o Hospital Galileu possui programas capazes de atender a indicadores de natureza distinta, que se entrelaçam, e que, portanto, não poderiam ser tratados de forma segmentada, o que simplificaria o olhar dessa pesquisa sobre o que é, de fato, sustentabilidade, e como destaca Carvalho (2019) em sua análise sobre sustentabilidade em uma visão contemporânea.

Ainda dentre os indicadores ambientais, a “Blitz de sustentabilidade” não só é uma prática do IA1 e IA3, como também está relacionada aos indicadores econômicos IE5 (Gestão do custo com consumo de água) e IE7 (Gestão do custo com gerenciamento dos RSS), a qual atividade é subsidiada por protocolos internos e um checklist contendo os requisitos de conformidade que devem ser cumpridos pelas equipes, com relação à coleta e transporte interno dos resíduos, capaz de mostrar que

houve redução de 15% dos resíduos recicláveis coletados no mês de setembro de 2022, o que acompanha a redução de resíduos em geral, devido à intensificação do programa.

O Plano Anual de Treinamento (PAT) é uma prática persistente, visto que também está presente nos setores do quadro Ambiental e Econômico, especificamente no IA3 e IE12 (Gestão do custo com capacitação dos funcionários). O PAT é estruturado do mês de outubro a dezembro de cada ano, sendo que em outubro e em novembro é realizado o Levantamento de Necessidades de Treinamentos (LNT), coordenado pelo Núcleo de Educação Permanente (NEP). O LNT tem como instrumento um formulário específico, entregue aos gestores de cada processo (setor) do hospital, os gestores são responsáveis por o preencher, elencando os treinamentos que acreditam ser importantes para suas equipes, quais sejam: Treinamentos obrigatórios por legislação específica, relacionados aos objetivos do planejamento estratégico, incidência de incidentes, protocolos e políticas institucionais e riscos organizacionais. Assim, o NEP, em seguida, elabora uma programação anual, distribuindo os horários destes treinamentos no auditório, seus facilitadores e público-alvo, verificando adesão e efetividade destes.

Outro ponto importante é o Comitê de Sustentabilidade do hospital, o qual consiste em uma comissão de 13 profissionais responsáveis por monitorar as questões sustentáveis dos processos, que se reúnem bimestralmente. O comitê realiza coleta de dados, emissão de relatórios mensais e alimentação de indicadores próprios, tais como: peso dos resíduos, número de itens com focos em sustentabilidade, consumo de energia elétrica e água e a taxa de conformidade na segregação dos resíduos. Além de implantar a chamada Blitz de Sustentabilidade, a qual exerce constantemente a fiscalização. Vale ressaltar que esse programa funcionava com a antiga OS, entre os anos 2013 e 2020. Após esse período, o programa foi desativado e reativado recentemente em outubro de 2022. Com isso, foi possível identificar algumas ações sustentáveis que o HPEG executa, porém não possui gestão adequada:

Eixo Ambiental:

- Projeto *Campo Verde*: Reciclagem/reuso de tecidos (campo cirúrgico)

Eixo Social:

- Projeto Vincular (projeto que visa preparar os acompanhantes e pacientes para os cuidados domiciliares, pós alta. Tem relação com o Projeto de Desospitalização da SESPA). Executado pela Equipe Multiprofissional.
- Projeto *Recuperando Passos*: Consiste na confecção de calçados adaptados para pacientes com perda óssea, que possuem indicação para este tipo de suporte oferecido pelo hospital. Executado pela equipe de Manutenção.
- Projeto *Caminhada Firme*: Consiste na recuperação e ajuste de muletas de pacientes.

Executado pela Manutenção.

- Projeto de *Oficina de Crochê*: Consiste em ensinar aos acompanhantes como fazer pequenos produtos de crochê, para que possam aprender um ofício, além de ter um cunho terapêutico, enquanto acompanham seus pacientes internados. Executado pela Humanização.

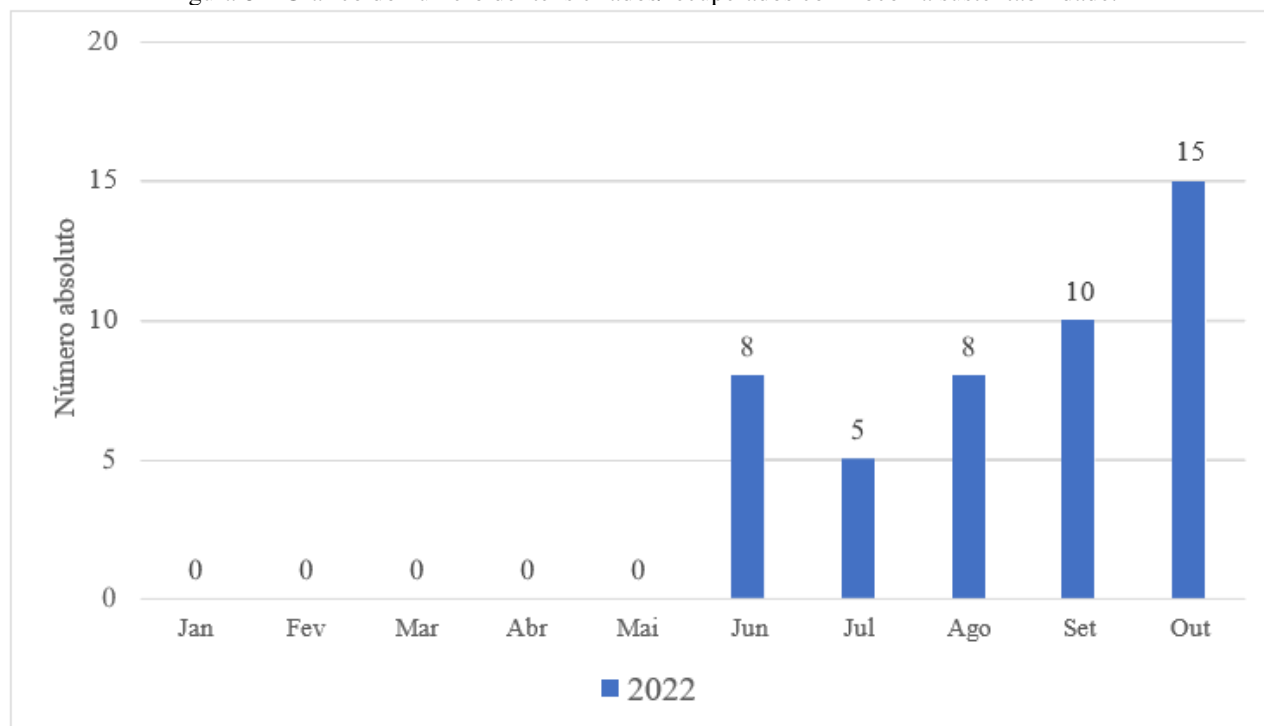
Eixo Financeiro:

- Projeto *Repense e Reuse*: Reaproveitamento de materiais classificados como inservíveis, que são transformados em objetos necessários na assistência, bem como na ornamentação/decoração do hospital (exemplo: Cadeiras de rodas, Vasos de plantas feitos com campos cirúrgicos);
- Projeto *Pinça Retornável*: Consiste na recuperação de instrumentais cirúrgicos

A figura 8 mostra um gráfico que apresenta os dados de 2022 do indicador CSUST - Número de Itens criados/recuperados com foco na sustentabilidade, monitorado, atualmente, pelo Comitê de Sustentabilidade. O gráfico mostra os dados do mês de junho de 2022, visto que foi o período que o indicador começou a ser implantado no hospital, até o mês de outubro de 2022, visto que foi o período da coleta dos mesmos para a pesquisa.

Portanto, mesmo as avaliações atuais dos resultados do comitê se mostrando básicas tendo em vista o curto período de aplicação do mesmo, foi possível relacioná-lo, juntamente com a Blitz de Sustentabilidade, com os indicadores IA1, IA3, IA13, IE5, IE6 e IE7, o que trouxe como resultado a consciência ambiental dos colaboradores e pacientes, inclusive contribuindo para a obtenção de acreditação e reconhecimento no mercado. Além disso, retornando às economias financeiras, o comitê também promove a execução de práticas de redução de consumo, tanto de água quanto de energia elétrica, através do uso de lâmpadas de LED e de um sistema de revezamento entre uso de gerador e Companhia de Energia Elétrica.

Figura 8 – Gráfico do número de itens criados/recuperados com foco na sustentabilidade.



Fonte: Própria, com dados fornecidos pelo Hospital Galileu (2022).

5.3 INDICAÇÃO DE MELHORIAS

O hospital, mesmo possuindo a segregação entre resíduos recicláveis, orgânicos e de saúde, não executa a coleta seletiva dentro do próprio estabelecimento, deixando para a empresa terceirizada este serviço. Portanto, esta ação ainda no estabelecimento poderia gerar não apenas ausência de gastos, como lucros, já que a venda de resíduos é uma prática que movimenta o ramo monetário no Brasil (WARTHA; HAUSSMAN, 2006).

Outro ponto imprescindível é o desenvolvimento profissional do colaborador, presente no IS5, o qual a instituição informou que estava em construção. Contudo, vale ressaltar que essa prática é de extrema importância para qualquer organização que busca o maior desenvolvimento dos seus colaboradores. O desenvolvimento profissional refere-se a um plano de educação e treinamento de carreira assim que há a entrada de um colaborador, a fim de ajudá-la a acompanhar e evidenciar suas melhores competências e habilidades, dessa forma, permitir que o colaborador exerça o seu melhor na empresa (MARCONDES, 2022).

Enquanto isso, a gestão de custo com salários o referente ao IE3, é crucial para manter uma vida financeira saudável, manter a folha de pagamento equilibrada, retenção de talentos, aumento de engajamento de equipe, criação de um clima organizacional positivo, visando sempre manter o equilíbrio em relação às demais despesas da empresa e o máximo do nível de produtividade de cada função (ABRH-RS, 2019).

Percebe-se, também, que a área da gestão financeira do hospital precisa de melhorias, tendo em vista a atual ausência de um portal da transparência com informações atualizadas, o qual está em processo de produção pela OSS, atraso ocasionado por problemas técnicos com a criação do site. O que não deixa de causar uma deficiência no motivador Transparência, além de estar em desacordo com o princípio da participação popular, o qual estabelece que a sociedade deve participar do cotidiano do sistema de saúde (GOV.BR, 2023). Dessa forma, sugere-se a finalização urgente do portal da transparência do ISSAA que seja acessível ao público geral, contendo todas as informações importantes das movimentações financeiras do hospital (despesas, receitas, estoque, entre outros).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi obtido como resultados para este artigo, é perceptível que o hospital tem um histórico muito favorável ao seu sucesso atual, visto que foi planejado para ser um hospital exemplar e correto desde sua concepção. Entretanto, também é pertinente que sua nova gestão se mostra resiliente a manter a qualidade e sustentabilidade cultural da instituição, alcançando, mesmo após a troca de OSS, o nível máximo de acreditação da ONA, tornando-o Acreditado com Excelência. Este fator já reforça o comprometimento e maturidade apresentados no hospital, já que, dos 8.870 estabelecimentos hospitalares, o Galileu faz parte dos poucos 34 públicos que possuem acreditação nível 3 no Brasil. (COSTA; ROCHA, 2022)

Sendo a sustentabilidade o foco dos indicadores trabalhados e responsável por causar uma revisão das práticas organizacionais, através da ressignificação de valores e missão da empresa e promoção de uma conduta mais crítica (VILAÇA; OLIVEIRA, 2008), não há dúvida de que a instituição tem grande impacto positivo no setor, tendo bom resultado tanto no âmbito ambiental, quanto social e econômico.

Através do quadro do Anexo 1, é possível identificar que 92% dos indicadores, ou 38 dos 40, foram preenchidos em todas as colunas qualificadoras (motivadores, estratégias, valor corporativo, práticas e resultados), demonstrando que os mesmos se encontram em real funcionamento no hospital. No quadro também se analisa que, além de práticas obrigatórias por lei, como o gerenciamento correto de resíduos de saúde ou gestão de custos, também há atividades que visam garantir melhor experiência ao usuário do SUS e ao colaborador, resultando num reconhecimento do hospital no mercado e do governo, assim como o engajamento das equipes para os propósitos organizacionais.

Por fim, vale ressaltar que algumas melhorias não deixam de ser relevantes para uma evolução ainda maior do hospital e a manutenção da sua acreditação em excelência, começando pelos dois indicadores que ainda não funcionam plenamente, o desenvolvimento profissional do colaborador e a

gestão de custo com salários, os quais, ao serem aplicados, podem gerar benefícios e um clima organizacional cada vez melhor na instituição.

REFERÊNCIAS

Associação brasileira de normas técnicas – abnt. Nbr 10.004: Classificação de resíduos sólidos: rio de janeiro, 2004

Abrh-rs. Vantagens de ter uma gestão de remuneração. 2019. Disponível em: <https://www.abrhrs.org.br/blog/vantagens-de-ter-uma-gestao-de-remuneracao/>. Acesso em: 20 dez. 2022.

Araújo, elizabeth sousa de. Avaliação da gestão dos resíduos sólidos de serviços de saúde em hospitais do município de João Pessoa-PB. 2018. 94 f. Tese (doutorado) - curso de engenharia civil e ambiental, universidade federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/15312/1/arquivototal.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

Azevedo, cristina. Sustentabilidade empresarial no setor hospitalar brasileiro: estudo de caso e benchmark. 2020. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/teses-dissertacoes/sustentabilidade-empresarial-no-setor-hospitalar-brasileiro-estudo-de-caso-e>. Acesso em: 23 mai. 2022.

Bellen, hans. Indicadores de sustentabilidade: um levantamento dos principais sistemas de avaliação. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/k77q3nc4kht3cffjs9jrkwh/abstract/?lang=pt> acesso em: 23 dez. 2022.

Boff, leonardo. Sustentabilidade: o que é-o que não é. Editora vozes limitada, 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-br&lr=&id=px46dwaaqbj&oi=fnd&pg=pt2&dq=sustentabilidade&ots=bewltvc4rg&sig=ial7s9vaquymb2aqz1tp-uf727w#v=onepage&q=sustentabilidade&f=false>. Acesso em: 05 jan. 2023.

Carvalho, gláucia oliveira. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma visão contemporânea. Revista gestão & sustentabilidade ambiental, v. 8, n. 1, p. 789-792, 2019.

Conama. Resolução nº 358, de 29 de abril de 2005. Dispõe sobre o tratamento e a disposição final dos resíduos dos serviços de saúde e dá outras providências. Disponível em: <http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idnorma=5046>. Acesso em: 12 out. 2022

Costa, anna gabriela; rocha, lucas. Ranking com 40 melhores hospitais públicos do Brasil. São Paulo, novembro de 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/opas-e-instituicoes-revelam-ranking-com-40-melhores-hospitais-publicos-do-brasil-veja/> acesso em: 10 jan. 2023

Da silva, maria de fátima; menelau, almir silveira. Cultura organizacional como fator determinante para a adoção da produção mais limpa. Journal of environmental analysis and progress, v. 6, n. 1, p. 001-011, 2021.

De lima bado, sandra regina; vione, cristiane ivete bugs. Triple bottom line: pilares da sustentabilidade empresarial triple bottom line: pillars of corporate sustainability. Brazilian journal of development, v. 8, n. 3, p. 17507-17513, 2022. Disponível em:

<https://scholar.archive.org/work/rpucp5tf5vd6nbzpbbgwadt6iq/access/wayback/https://brazilianjournals.com/index.php/brjd/article/download/45020/pdf>. Acesso em: 05 jan. 2023.

Do nascimento, thaís françoise et al. Descarte de resíduos de saúde em um hospital de belo horizonte: conscientização e sensibilização dos profissionais da assistência no plantão noturno. 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/32987> acesso em: 18 de agosto de 2022.

Farias, diego; araujo, fernando. Gestão hospitalar no brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/m8tqbzksrc3ptzjqywkvdn/abstract/?lang=pt> acesso em: 18 ago. 2022.

Filho, esperidião; otani, nilo. A utilização de indicadores na administração pública: a lei n°. 12.120/2002 do estado de santa catarina. Santa catarina, 2007. Revista de ciência da administração, v. 9, n. 17, jan./abr. De 2007.

Gouveia, nelson. Resíduos sólidos urbanos: impactos socioambientais e perspectiva de manejo sustentável com inclusão social. São paulo, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/y5ktpqkqyy9dq8vhgs7nwwg/?lang=pt> acesso em: 12 ago 2022.

Gov.br. Conheça o esocial. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/esocial/pt-br/centrais-de-conteudo/conheca-o-esocial>. Acesso em: 14 fev. 2023.

Gov.br. Sistema único de saúde. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sus>. Acesso em: 18 fev. 2023.

Hitt, michael a.; ireland, r. Duane; hoskisson, robert e. Administração estratégica: competitividade e globalização-conceitos. Cengage learning, 2022.

Indigo brasil. Os 3 pilares da sustentabilidade: econômico, social e ambiental. Disponível em: <https://www.indigoag.com.br/pt-br/blog/os-3-pilares-da-sustentabilidade>. Acesso em: 10 jan. 2023

Jacobi, pedro. Meio ambiente e sustentabilidade. O município no século xxi: cenários e perspectivas. Cepam–centro de estudos e pesquisas de administração municipal, p. 175-183, 1999.

Krüger, tânia; reis, camila. Organizações sociais e a gestão dos serviços do sus. Revista serviço social (135), editora cortez, mai./ago. 2019.

Marcondes, josé sérgio. Desenvolvimento profissional: o que é, conceitos, definições, importância. 2022. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/desenvolvimento-profissional-o-que-e-conceitos-definicoes-importancia/> acesso em: 10 fev. 2023.

Martine, george; alves, josé eustáquio diniz. Economia, sociedade e meio ambiente no século 21: tripé ou trilema da sustentabilidade?. Revista brasileira de estudos de população, v. 32, p. 433-460, 2015.

Mikhailova, irina. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. Economia e desenvolvimento, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/eed/article/view/3442>. Acesso em: 02 jan. 2023

Ministério de estado de saúde. Portaria n° 30 bsb, de 11 de fevereiro de 1977. Brasília, disponível em: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/0117conceitos.pdf. Acesso em: 12 dez. 2022.

Morsch, José Aldair. O que é acreditação hospitalar, como funciona e quais são os benefícios? 2021. Disponível em: <https://telemedicinamorsch.com.br/blog/acreditacao-hospitalar>. Acesso em: 11 fev. 2023.

Ona, organização nacional de acreditação. Disponível em: <https://www.ona.org.br/>. Acesso em: 20 ago. 2022

Pereira, Eduardo Vinícius. Resíduos sólidos. São Paulo: Senac, 2019. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=u_w2dwaaqbaj&dq=res%3%adduos+s%3%b3lidos&lr=&hl=pt-br&source=gbs_navlinks_s. Acesso em: 31 ago. 2022.

Pró-saúde, associação beneficente de assistência social e hospitalar (org.). Prestação de contas. 2021. Disponível em: <https://www.prosaude.org.br/portal-da-transparencia/prestacao-de-contas/hospital-publico-estadual-galileu-belem-pa/>. Acesso em: 15 fev. 2023.

Ramos, Davidson. Indicadores quantitativos ou qualitativos: quais você deve usar?. Fev. De 2020. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/indicadores-quantitativos-ou-qualitativos>. Acesso em: 10 de dez. De 2022.

Roberto, Henry; Cava, Ângela. Hospital sustentável ambientalmente: reflexões para a gestão do projeto. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5626620.pdf> acesso em: 13 ago. De 2022.

Rocha, Sandra Patrícia Bezerra. Avaliação da sustentabilidade do setor hospitalar que presta serviços públicos. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/38159> acesso em: 10 jan. 2023

Rocha, Sandra Patrícia Bezerra et al. Indicadores para avaliação multidimensional da sustentabilidade do setor hospitalar que presta serviços públicos. Journal of environmental analysis and progress, v. 5, n. 1, p. 017-030, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.24221/jeap.5.1.2020.2835.017-030>. Acesso em: 15 jun. 2022

Santos, Erom Sérgio Modesto et al. Gestão dos resíduos sólidos de serviço de saúde em uma instituição de ensino superior em Belém-PA. In: congresso brasileiro de gestão ambiental, 10., 2019, Fortaleza. Anais [...]. Fortaleza: IBEAS - Instituto Brasileiro de Estudos Ambientais, 2019. P. 1-8. Disponível em: <https://www.ibeas.org.br/congresso/trabalhos2019/i-029.pdf>. Acesso em: 30 ago. De 2022.

Spitzeck, Heiko. O papel do comitê de sustentabilidade para a governança sustentável. 2020. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-papel-do-comit%3%aa-de-sustentabilidade-para-governan%3%a7a-heiko>. Acesso em: 11 nov. 2022.

Stein, Caroline. Os indicadores mais utilizados para gestão da qualidade. 2020. Disponível em: <https://www.paripassu.com.br/blog/5-tipos-de-indicadores-gestao-da-qualidade> acesso em: 01 fev. 2023.

Tribst, Tamires. Como aplicar o HCAHPS e métricas de CX nos hospitais. 2022. Disponível em: <https://track.co/blog/medir-a-satisfacao-de-pacientes/> acesso em: 10 out. 2022.

Vieira, ima célia. Abordagens e desafios no uso de indicadores de sustentabilidade no contexto amazônico. *Ciência e cultura* vol.71 no.1 são paulo jan./mar. 2019.

Vilaça, wilma; oliveira, mônica. Sustentabilidade e comunicação no contexto hospitalar: estabelecendo a necessária conscientização. 9º congresso latinoamericano de investigadores da comunicação, cidade do méxico, out 9-11 de 2008.

Vilanova, roberta. Hospital galileu é recertificado com excelência pela organização nacional de acreditação (ona). 2022. Disponível em: <http://www.saude.pa.gov.br/hospital-galileu-e-recertificado-com-excelencia-pela-organizacao-nacional-de-acreditacao-ona/> acesso em: 03 mai. 2022

Wartha, juliana; haussmann, darclê costa silva. Custo-benefício da Reciclagem na indústria de confecção: um estudo de caso na empresa dudalina s/a. In: anais eletrônicos. Congresso usp de controladoria e contabilidade. 2006.

Yin, r. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed. Porto alegre: bookman 005.

ANEXO I - Dados qualitativos referentes aos Indicadores de Sustentabilidade

Sigla	Descrição do Indicador	Motivadores	Estratégias	Valor Cooperativo	Práticas	Resultados
IA1	Gestão dos requisitos legais ambientais	Consumo; Resíduos; Legalidade	Redução de risco por meio do combate à poluição	Redução de Custo e Risco	Pesagem de resíduos diariamente	Segregação correta de resíduos
					Comitê de sustentabilidade	
IA2	Existência de Plano de Gerenciamento dos Resíduos Sólidos de Saúde - RSS (PGRSS)	Resíduos; Legalidade	Redução de risco por meio do combate à poluição; legalidade	Redução de Risco; Legalidade	Acompanhamento do PGRSS e suas modificações	Segregação correta de resíduos
IA3	Capacitação dos Funcionários sobre RSS	Comportamental	Redução de risco por meio do combate à poluição legalidade	Redução de Risco; Legalidade	Comitê de sustentabilidade	Segregação correta de resíduos
					Plano Anual de Treinamento (PAT)	
IA4	Uso de sacos plásticos específicos para acondicionamento dos RSS infectantes	Resíduos; Legalidade	Redução de risco por meio do combate à poluição; legalidade	Redução de Risco; Legalidade	Utilização correta e conforme a RDC222	Equipe capaz de identificar os resíduos infectantes, evita acidente e está dentro da legalidade.
IA5	Identificação dos RSS acondicionados	Resíduos; Legalidade	Redução de risco por meio do combate à poluição, legalidade	Redução de Risco; Legalidade	Utilização correta e conforme a RDC222	Equipe capaz de identificar os resíduos infectantes, evita acidente e está dentro da legalidade.
IA6	Classificação e controle da geração dos RSS	Resíduos; Legalidade	Redução de risco por meio do combate à poluição; legalidade	Redução de Risco; Legalidade	Utilização correta e conforme a RDC222	Equipe capaz de identificar os resíduos infectantes, evita acidente e está dentro da legalidade.
IA7	Destinação final ambientalmente adequada (Tratamento) dos RSS	Poluição; Resíduos; Legalidade	Redução de risco por meio do combate à poluição	Redução de risco	Destinação correta conforme a RDC222, com empresas especializadas.	Evitar impactos ambientais e resíduos encaminhados para destinação correta
IA8	Coleta e transporte interno dos RSS acondicionados	Legalidade Resíduos	Redução de risco por meio do combate à poluição	Redução de risco	Recolhimento dos resíduos da unidade geradora	Segurança do colaborador e ambiente limpo e organizado
					Transporte até a sala de abrigo temporário	

					Transporte até o abrigo externo.	
IA9	Armazenamento interno temporário	Legalidade; Resíduos	Estar dentro da legalidade	Redução de risco	Recolhimento dos resíduos da unidade geradora	Segurança do colaborador e ambiente limpo e organizado
					Transporte até a sala de abrigo temporário	
					Manutenção	
IA10	Coleta e transporte externo	Poluição; Legalidade	Reduzir o risco por meio do combate à poluição	Redução de risco	Garantia na conformidade no transporte de resíduos de risco, em conformidade com o	Destinação final adequada
					Manifesto de Transporte de resíduos (MTR)	
IA11	Realização da Segregação e Acondicionamento dos RSS	Resíduos; Legalidade	Redução de risco por meio do combate à poluição; reduzir os custos e riscos dentro da legalidade	Redução de risco; Legalidade	Utilização correta e conforme a RDC222	Equipe capaz de identificar os resíduos infectantes, evita acidente e está dentro da legalidade.
IA12	Realização de tratamento do efluente gerado	Poluição; Legalidade	Reduzir o risco por meio do combate à poluição	Legalidade	Coleta semestral	Garantia de despejo de efluentes tratados, redução da poluição dos recursos hídricos
IA13	Iniciativas para prática dos 4Rs e uso racional de água e energia	Poluição; Resíduos; Inovação	Reduzir de custo e o Consumo	Inovação; Redução de custo	Comitê de sustentabilidade	Diminuição no custo e consumo
IS1	Existência e aplicação de Padrões de Conduta Ética	Transparência; Legalidade	Cristalizar o crescimento da empresa por meio de uma visão de sustentabilidade e otimizar reputação	Reputação e Legitimidade; Crescimento e Trajetória; Redução de Custo e Risco; Inovação e Reposicionamento	Código de ética e de conduta	Conformidade legal, melhoria da gestão do risco reputacional e de imagem
					Canal de denúncias	
IS2	Satisfação dos pacientes com a prestação de serviços	Garantir melhor experiência ao	Identificar a oportunidade de melhoria contínua na prestação de serviço e	Padrões de Excelência (Acreditações)	Taxa de favorabilidade na experiência do paciente – HCAPHS (Ferramenta de Experiência)	Reconhecimento no mercado e do governo, reputação positiva, zero mídia negativa (reportagem, redes

		usuário do SUS	compreensão empática do ponto de vista do paciente.	Externas)	Taxa de satisfação global do usuário (Ferramenta de satisfação)	sociais, etc.) Acreditação e excelência em gestão e benchmarking
IS3	Promoção de bem-estar e satisfação dos funcionários	Bem-estar e Segurança do Trabalho	Promover Bem-estar e segurança do trabalho	Prazer em servir e trabalhar por uma causa; Pertencimento	Programa Qualidade de Vida	Funcionários mais satisfeitos, Acreditação e excelência em gestão e benchmarking
					Projeto Desenvolvimento de Líderes	
					Pesquisa de clima motivacional	
					Programa “Pausa do Café com o Diretor”	
IS4	Qualidade da água	Legalidade	Estar dentro da legalidade e reduzir os riscos	Redução de Custo e Risco	Análises técnicas da qualidade da água	Ausência de incidentes com pacientes relacionados à qualidade de água e conformidade diante de auditorias órgão fiscalizadores
IS5	Desenvolvimento profissional (PCCS)	EM CONSTRUÇÃO				
IS6	Média salarial de admissão profissionais de saúde	Transparência	Cristalizar o crescimento da empresa por meio de uma visão de sustentabilidade	Controle Orçamentário; Redução de Custo e Risco	Pesquisa de mercado e orçamento	Não possui endividamento e boa competitividade.
IS7	Gerenciamento da reclamações/sugestões dos pacientes	Garantir melhor experiência ao usuário do SUS	Identificar a oportunidade de melhoria contínua na prestação de serviço e compreensão e mapeamento da jornada do usuário	Crescimento e Trajetória	Serviço de Atenção ao Usuário (SAU)	Reconhecimento no mercado e do governo, mitigação de danos a imagem e reputação institucional. Acreditação e excelência em gestão e benchmarking
					Prazo de 72h para tratar demanda	
IS8	Qualidade do processo de preparação das refeições	Consumo Consciente; Resíduos	Oferecer nutrição adequada e balanceada ao cliente externo e interno	Bem-estar e segurança do trabalho e dos usuários	Controle de fornecedores dos insumos	Taxa de satisfação positiva nas pesquisas e ausência de surtos alimentares. Acreditação e excelência em gestão e benchmarking
					Cardápio balanceado por nutricionista	
					Pesquisa de satisfação com a dieta oferecida	
					Indicador de Controle de resto ingerido do paciente e do colaborador	
					Prazo de 72h para tratar demanda	

IS9	Satisfação dos pacientes com as refeições servidas	Garantir melhor experiência ao usuário do SUS	Identificar a oportunidade de melhoria contínua na prestação de serviço	Crescimento e Trajetória	Pesquisa de satisfação com a dieta oferecida	Taxa de satisfação positiva nas pesquisas e ausência de surtos alimentares. Acreditação e excelência em gestão e benchmarking
					Indicador de Controle de resto ingerido do paciente	
IS10	Satisfação dos pacientes com infraestrutura e tecnologia	Garantir melhor experiência ao usuário do SUS	Identificar a oportunidade de melhoria contínua na prestação de serviço	Crescimento e Trajetória; Inovação e Posicionamento	Serviço de Atenção ao Usuário (SAU)	Acreditação e excelência em gestão e benchmarking
					Pesquisa de experiência do paciente	
					Reunião mensal do SAU com a diretoria	
					Prazo de 72h para tratar demanda	
IS11	Atendimento ao usuário com requisitos legais aplicáveis	Legalidade	Estar em conformidade e mitigar risco de danos à imagem e reputação	Redução de Custos e Risco	Organização dos processos com responsabilidades claras com profissionais qualificados	Reconhecimento no mercado e do governo, mitigação de danos à imagem e reputação institucional. Acreditação e excelência em gestão e benchmarking
IS12	Sanções relacionadas aos requisitos legais	Legalidade; Marca	Aperfeiçoar reputação e legitimidade	Reputação e Legitimidade; Redução de Custos e Risco	Disseminação das políticas institucionais	Sustentabilidade institucional e perenidade
IS13	Promoção de ambiente inovador	Marca	Cristalizar o crescimento da empresa por meio de uma visão de sustentabilidade	Inovação e Reposicionamento; Crescimento e Trajetória	Estímulo as equipes para implantação de projetos de melhoria contínua	Engajamento das equipes, reputação
					Valorização das propostas de projetos apresentadas	
					Visibilidade com assessoria de comunicação	
IS14	Controle de infecção hospitalar (foco nos pacientes)	Saúde	Redução de infecção hospitalar	Outro: Usuário de alta hospitalar recuperado e sem infecção	Treinamento da equipe	Prevenir as infecções relacionadas à assistência à saúde.
					Busca ativa nas unidades de internação, UTI e centros cirúrgicos	
					Verificação de implementação de precauções específicas	

					Medidas de biossegurança,	
					Acompanhamento de expositivos,	
					Acompanhamento de obras e reformas	
					Visitas técnicas	
IE1	Existência de Plano Orçamentário	Transparência	Cristalizar o crescimento da empresa por meio de uma visão de sustentabilidade	Redução de Custos e Risco	Plano orçamentário	Engajamento das equipes para os propósitos organizacionais, controle e ausência de endividamentos e bom indicador de liquidez
					Socializar com as partes interessadas	
					Análise de custos	
					Acompanhamento de projetos de melhoria	
IE2	Análise do desempenho econômico/financeiro global	Transparência	Cristalizar o crescimento da empresa por meio de uma visão de sustentabilidade	Reputação e Legitimidade; Crescimento e Trajetória	Gestão por indicadores econômico-financeiros	Sustentabilidade financeira e econômica
IE3	Gestão do custo com pagamento de salários	Ajustando sistema para melhorar fidedignidade da informação erada relacionada aos salários				
IE4	Gestão do custo com manutenção da infraestrutura	Transparência	Cristalizar o crescimento da empresa por meio de uma visão de sustentabilidade	Redução de Custos e Risco	Fundamentação da necessidade de investimento junto ao estado	Manutenção do contrato com contratante e controle e ausência de endividamentos
					Prestação de contas	
					Divulgação dos custos envolvidos no processo	
IE5	Gestão do custo com consumo de água	Consumo; População	Reduzir desperdícios	Sustentabilidade	Política de sustentabilidade ambiental	Reconhecimento nacional por acreditação/certificação
					Comitê de sustentabilidade	
					Indicador para medição do consumo de água	
					Comitê de sustentabilidade	
IE6	Gestão do custo com consumo de energia	Consumo; População	Reduzir desperdício	Sustentabilidade	Política de sustentabilidade ambiental	Reconhecimento nacional por acreditação/certificação e redução de
					Comitê de sustentabilidade	

					Luzes de LED	custos com energia elétrica
					Sistema de revezamento entre uso de gerador e Companhia de Energia Elétrica	
					Comitê de sustentabilidade	
IE7	Gestão do custo com gerenciamento dos RSS	Resíduos; Poluição; População	Redução de risco por meio de combate à Poluição e Legislação, Cristalizar o crescimento da empresa por meio de uma visão de sustentabilidade	Reputação e Legitimidade	Segregação e direcionamento correto	Certificados emitidos pela Aral, Reconhecimento nacional por acreditação/certificação, conscientização dos colaboradores
					Disseminação da política ambiental	
					Treinamentos e ambientação institucional	
					Lixeiras identificadas	
					Comitê de sustentabilidade	
IE8	Gestão do custo com tratamento de efluentes	Resíduos e Poluição; População	Redução de risco por meio de combate à Poluição e Legislação,	Reputação e Legitimidade	Empresa terceirizada para tratamento de efluentes	Reconhecimento nacional por acreditação/certificação, conformidade legal
IE9	Gestão do custo com tratamento de água	Segurança do paciente e colaborador	Mitigar riscos	Redução de Custo e Risco	Empresa terceirizada para tratamento de água	Conformidade legal, Reconhecimento nacional por acreditação/certificação,
					Análises da qualidade da água mensais	
IE10	Gestão do custo com SST	Legalidade	Atrair, desenvolver e reter talentos	Crescimento e Trajetória; Redução de Custo e Risco	Projetos de qualidade de vida	Baixo grau de absenteísmo, baixa rotatividade de colaboradores (índice turnover), bons resultados na pesquisa de clima organizacional
					Conformidade com o eSocial	
					Treinamento sobre cultura justa (segurança psicológica durante o trabalho)	
					Protocolo de prevenção ao suicídio	
IE11	Gestão do custo com QVT	Legalidade	Atrair, desenvolver e reter talentos	Crescimento e Trajetória; Redução de Custo e Risco	Projetos de qualidade de vida	Baixo grau de absenteísmo, baixa rotatividade de colaboradores (índice turnover), bons resultados na pesquisa de clima organizacional
					Conformidade com o eSocial	
					Treinamento sobre cultura justa (segurança psicológica durante o trabalho)	

					Protocolo de prevenção ao suicídio	
IE12	Gestão do custo com capacitação do funcionários	Marca	Atrair, desenvolver e reter talentos	Crescimento e Trajetória	Plano Anual de Treinamento (PAT)	Resultados favoráveis dos indicadores e Reconhecimento nacional por acreditação/certificação
					Alinhamento às estratégias organizacionais aos riscos corporativos	
					Mensuração da efetividade dos treinamentos e do cumprimento do PAT	
IE13	Gestão do custo com satisfação dos pacientes	Marca; Sociedade Civil	Garantir experiência positiva aos pacientes	Reputação e Legitimidade	Processo de serviço e atenção ao usuário	Mídias positivas, Resultados favoráveis dos indicadores, baixo nível de incidência de reclamações e Reconhecimento nacional por acreditação/certificação e benchmark de outras unidades para com a instituição
					Escritório de assistência ao paciente	