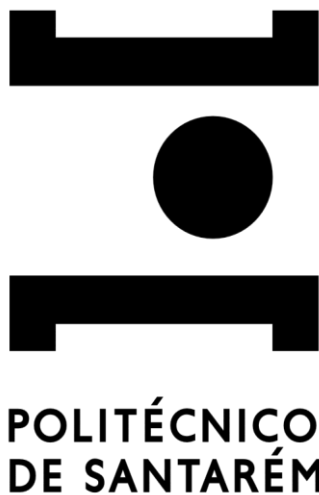


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém
Escola Superior de Saúde de Santarém



**PERCEÇÕES DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE SOBRE
SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA
NUM HOSPITAL PRIVADO**

Dissertação

Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

Sónia Patrícia Batista Butes de Araújo Beato

Orientação:

Prof. ^a Doutora Susana Cristina Henriques Leal

Março, 2023

AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos e marido pelo apoio incondicional, motivação, compreensão e paciência nesta fase da minha vida, que se revelou crucial para a elaboração desta dissertação.

À minha orientadora, Prof. ^a Doutora Susana Cristina Henriques Leal, por todo o apoio, disponibilidade e, acima de tudo, profissionalismo que teve comigo. Agradeço-lhe pela sua boa disposição, compreensão, conselhos e total disponibilidade que revelou em todas as fases do trabalho.

À Prof.^a Doutora Sandra Margarida Bernardes de Oliveira, coordenadora do curso de mestrado, cujas aulas e experiência me motivaram a enveredar por um estudo na área da sustentabilidade, que se revelou verdadeiramente aliciante e que torna possível aprofundar a temática em projetos de investigação futuros.

A todos os envolvidos na organização de saúde onde decorreu o estudo, desde os responsáveis pela aprovação do estudo até aos colaboradores que responderam ao questionário e que permitiu a recolha de dados para estudo.

O meu muito obrigada.

ACRÓNIMOS / ABREVIATURAS

CVP	Criação de Valor Compartilhado
DS	Desenvolvimento Sustentável
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
EUA	Estados Unidos da América
GC	Gestão do Conhecimento
GEE	Gases com Efeito de Estufa
GRI	Global Reporting Initiative
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IES	Instituições de Ensino Superior
LCA	Life Cycle Assessment
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
RH	Resíduos Hospitalares
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TBL	Triple Bottom Line
TDT	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica
UE	União Europeia

RESUMO

Atualmente, assiste-se a uma forte evocação do conceito de sustentabilidade nas organizações, cuja principal finalidade é gerar um impacto significativo ao nível da operacionalidade empresarial, ao nível da gestão dos relacionamentos organizacionais, com grande foco na descarbonização dos processos e diminuição da pegada ambiental de forma a atingir a desejada performance sustentável definida tanto a nível local, nacional, como internacional. As organizações empresariais veem-se obrigadas, de certa forma, legalmente e moralmente, a investir na área da sustentabilidade, o que se traduz num aumento de formação, pesquisa, investigação e inovação a todos os níveis, em todos os processos e em todas as relações. Os cuidados de saúde consomem muitos recursos e embora se assista a um estado de imaturidade e pouca transparência das organizações de saúde na área da sustentabilidade em todas as suas vertentes, ambiental, social e económica, tem-se observado uma preocupação crescente sobre o tema.

Neste estudo procedeu-se à realização de um questionário dirigido aos grupos de profissionais de saúde selecionados e de um inquérito presencial, à diretora do departamento de cidadania organizacional, departamento que trata as questões da sustentabilidade na organização onde se obteve a resposta da organização ao questionário. Este estudo é de carácter exploratório e o plano de pesquisa baseia-se num método quantitativo. Verificou-se que as perceções que os profissionais de saúde têm acerca da sustentabilidade nesta organização não se afastam muito da perceção do responsável pela sustentabilidade da organização, no entanto existem lacunas e áreas mais sensíveis que outras, dentro das quatro dimensões estudadas e dentro dos grupos estudados.

O estudo é pertinente na medida em que pretende espelhar o comportamento das organizações de saúde, o papel de cada interveniente nesta área específica e a urgência da tomada de consciência de todos os envolvidos neste setor de forma a assegurar cuidados de saúde mais sustentáveis para todos.

Palavras-chave: Cuidados de saúde, Gestão, Práticas sustentáveis, Sustentabilidade.

Abstract

Currently, there is a strong evocation of the concept of sustainability in organizations and companies and in all business relationships that support this concept, whose main purpose is to generate a significant impact at the level of business operations and at the level of management of organizational relationships with a strong focus on decarbonizing processes and reducing the environmental footprint in order to achieve the desired sustainable performance defined both locally, nationally and internationally. Business organizations are forced, in a way, legally and morally, to invest in the area of sustainability, which translates into an increase in training, research, investigation and innovation at all levels, in all processes and in all areas. relations. Health care consumes a lot of resources and although there is a state of immaturity and little transparency of health organizations in the area of sustainability in all its aspects, environmental, social and economic, there has been a growing concern about the subject.

The method of this study resorted to the analysis of relevant documents present in scientific databases, a questionnaire directed at groups of health professionals and a face-to-face survey to the director of the organizational citizenship department, the department that deals with sustainability issues in the organization, where the organization's response to the questionnaire was obtained.

This study is exploratory and the research plan is based on a quantitative method. It was found that the perceptions that health professionals have about sustainability in this organization do not differ much from the perception of the person responsible for the sustainability of the organization, however there are gaps and areas that are more sensitive than others within the four dimensions studied and within the groups studied.

The study is relevant insofar as it intends to reflect the behavior of health organizations, the role of each player in this specific area and the urgency of raising awareness among all those involved in this sector in order to ensure more sustainable health care for all.

Keywords: Health care, Management, Sustainability, Sustainable practices.

Índice

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	SUSTENTABILIDADE - IMPORTÂNCIA DO PASSADO, CONHECER O PRESENTE E CONSTRUIR O FUTURO.....	4
2.1	Responsabilidade social corporativa.....	4
2.2	Evolução histórica do conceito de sustentabilidade	9
2.3	Sustentabilidade na Europa - comissões, documentos, publicações e diretivas da EU.....	13
2.4	Objetivos de desenvolvimento sustentável	16
2.5	Dimensões da sustentabilidade	17
2.6	Sustentabilidade nas organizações	20
2.6.1	Instrumentos de monitorização de sustentabilidade.....	24
2.7	Sustentabilidade no setor da saúde	26
2.8	O papel da liderança e gestão na adoção de práticas mais sustentáveis	30
3	MÉTODO.....	35
3.1	Tipo de pesquisa	35
3.2	Modelo de análise, hipóteses e variáveis do estudo	35
3.2.1	Hipóteses de estudo	36
3.3	Instrumento de recolha de dados: Questionário.....	37
3.4	Procedimentos.....	38
3.5	Método de tratamento dos dados	38
3.6	Consistência interna	39
3.7	Considerações éticas	39
3.8	População e amostra do estudo	39
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	44
4.1	Análise descritiva dos dados	44
4.1.1	As perceções dos profissionais de saúde	44
4.1.2	Comparação das perceções dos profissionais de saúde com a avaliação institucional.....	52

4.2	Análise inferencial dos dados	55
4.3	Discussão de resultados.....	68
5	CONCLUSÃO	71
6	REFERÊNCIAS	76
	Anexo I.....	82
	Anexo II.....	96

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Conceptual de Análise.....	36
Figura 2 – Distribuição em função do género.....	40
Figura 3 – Distribuição em função do cargo.....	41
Figura 4 – Distribuição em função da idade.....	41
Figura 5 – Distribuição em função do departamento.....	42
Figura 6 - Distribuição em função do cargo de gestão.....	42
Figura 7 - Distribuição em função da antiguidade.....	43
Figura 8 – Práticas sustentáveis de dimensão ambiental.....	46
Figura 9 – Práticas sustentáveis de dimensão económica.....	48
Figura 10 – Práticas sustentáveis de dimensão social.....	50
Figura 11 – Práticas sustentáveis de dimensão institucional.....	51

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Evolução do pensamento empresarial e envolvimento no impacto social	9
Tabela 2 – Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável - marcos importantes na União Europeia	13
Tabela 3 – Os 17 objetivos de saúde sustentável.....	16
Tabela 4 – Dimensões e práticas de desenvolvimento sustentável em instituições de ensino superior.....	23
Tabela 5 – Alpha de Cronbach das dimensões de sustentabilidade	39
Tabela 6 - Média da percentagem de concordância por dimensão.....	52
Tabela 7 - Gap institucional.....	54
Tabela 8 – Diferenças entre género.....	57
Tabela 9 – Diferenças em função da idade.....	59
Tabela 10 – Diferenças em função da antiguidade.....	61
Tabela 11 – Diferenças em função do cargo.....	63
Tabela 12 – Diferenças em função do departamento.....	65
Tabela 13 – Diferenças em função do cargo de gestão.....	67

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade ainda não apresenta um conceito completamente definido e tem sofrido alterações ao longo do tempo.

Caparelli et al. (2010) cita o conceito desenvolvido por Elkington (1998), sobre o Triple Bottom Line (TBL), que faz referência às dimensões social, ambiental e económica e enfatiza a dimensão ambiental na utilização dos recursos de forma a não prejudicar as gerações futuras, ou seja, utilizar os recursos naturais de forma sustentável (Caparelli et al., 2010).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, são uma campanha da ONU, a Organização das Nações Unidas. São 17 objetivos que compõem os ODS, os quais visam promover mudanças positivas no mundo. Educação de qualidade, erradicar a pobreza, saúde de qualidade, vida na água e energia limpa e acessível são alguns desses objetivos e a sua importância traduz o fortalecimento de uma cultura de sustentabilidade e responsabilidade na humanidade, nos governos e nas organizações. No mundo corporativo e industrial, os ODS contribuem para o bem-estar geral, saúde e qualidade de vida no planeta, assim como, negócios mais responsáveis, eficientes, competitivos, transparentes e fundamentalmente práticas industriais menos agressivas para o meio ambiente com menor utilização de recursos naturais (United Nations, 2015).

Mudanças profundas, tais como, a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores, clientes, consumidores, a utilização da tecnologia para o aperfeiçoamento de produtos e redução de impactos ambientais, são as premissas que alteraram o foco estratégico das organizações nos dias de hoje. Para melhorar a sua competitividade as organizações podem e devem desenvolver um modelo integrativo de gestão e práticas que sejam globais e holísticas que relacionem áreas, processos e stakeholders num contexto sustentável.

Na gestão sustentável, as tomadas de decisão têm grande importância para o crescimento da competitividade da organização no mercado, onde se exige cada vez mais a construção de práticas sustentáveis ao longo do tempo, assim como, uma atitude de maior responsabilidade e transparência, onde as dimensões económicas, sociais e ambientais estejam equilibradas de modo a contribuírem para o bem-estar holístico e a qualidade de vida da comunidade vista como um todo (Veber et al., 2017).

Para Kuzma et al. (2017), a sustentabilidade organizacional concretiza-se através dos seus gestores e das suas capacidades individuais em desenvolver a estratégia que confere valor à organização, à sociedade e ao meio ambiente.

Os hospitais são indispensáveis na qualidade de vida humana, a atividade hospitalar é indispensável, é um facto consumado, no entanto, reconhece-se que o setor da saúde consome recursos em grande escala. Segundo estudos atuais, (Mcgain et al., 2020), existe um consumo exagerado de água, energia e alimentos, atrás deste consumo vem a produção de resíduos, o impacto dos medicamentos e gases com efeito de estufa (GEE) no ambiente e a utilização de produtos descartáveis, que duplicou durante o período pandémico 2020-2022.

É neste contexto que surge a importância de aprofundar o conhecimento acerca das perceções que os profissionais de saúde têm sobre sustentabilidade, assim como, implementação de práticas sustentáveis em ambiente hospitalar. Torna-se uma vantagem competitiva para as organizações fornecer ferramentas, conhecimento e formação aos colaboradores para aquisição de competências em empreendedorismo, inovação e soluções inteligentes na área da sustentabilidade para um desenvolvimento sustentável no universo corporativo da saúde.

A área da saúde necessita de iniciativas que contribuam para uma nova realidade, na qual a preocupação com o desenvolvimento sustentável seja um dos caminhos para a manutenção e a melhoria da qualidade de vida das pessoas e do planeta.

Esta é uma realidade pouco abordada e investigada, que deve ser alvo de estudo, uma vez que ao realizar-se uma pesquisa bibliográfica sobre este tema não se encontram estudos portugueses que investiguem a área da sustentabilidade em hospitais. Posto isto, considero relevante realizar uma investigação que responda à seguinte questão: “Como é que a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são entendidos pelos profissionais de saúde em ambiente hospitalar?”.

A dissertação tem, por consequência, como objetivo geral “Analisar as perceções dos profissionais de saúde relativas às práticas de sustentabilidade organizacional”.

Os objetivos específicos da dissertação são:

- Investigar as perceções dos profissionais de saúde da organização sobre a implementação de práticas sustentáveis nas diferentes dimensões da sustentabilidade (económica, social, ambiental e institucional);

- Comparar as percepções dos profissionais de saúde da organização quanto à implementação de práticas sustentáveis versus percepção do responsável do departamento de sustentabilidade da organização;
- Comparar as percepções dos profissionais de saúde da organização quanto à implementação de práticas sustentáveis entre grupos, de acordo com o género, a idade, a antiguidade, os departamentos da organização, classes profissionais e entre profissionais com e sem cargo de gestão.

No capítulo II desenvolve-se a revisão bibliográfica obtida em bases de dados científicas tais como, Biblioteca B-ON, Science Direct, Scopus, EBSCO, Elsevier, Emerald, Scielo, Google scholar, Repositório nacional (RCAAP) entre outras publicações científicas.

No capítulo III desenvolve-se o método. Este estudo quanto ao modo de abordagem caracteriza-se por um estudo quantitativo, quanto ao objetivo geral caracteriza-se como sendo um estudo exploratório e descritivo, transversal, utilizando dados primários obtidos através de um questionário que foi construído, validado e aplicado.

Em termos de tipologia de pesquisa trata-se de um estudo exploratório e descritivo e direciona-se aos profissionais de saúde de um hospital privado. A amostra da população é composta por médicos, enfermeiros, técnicos de diagnóstico e terapêutica e administrativos. O instrumento de recolha de dados é um questionário criado na plataforma SurveyMonkey que foi enviado para o e-mail institucional.

Para analisar e tratar os dados deste estudo procedeu-se a uma análise estatística descritiva e uma análise de estatística inferencial. O tratamento de todos os dados foi efetuado através do software “Statistical Package for the Social Sciences”, IBM® SPSS® Statistics.

No último capítulo são tecidas as considerações finais e apresentadas as conclusões.

O desafio desta dissertação centrou-se em analisar os conhecimentos dos profissionais sobre sustentabilidade e entender a situação atual da organização nesse âmbito, sendo importante entender o papel de cada interveniente nesta área, desde o líder até ao colaborador mais operacional. Existe claramente a necessidade de despertar consciências e atitudes que promovam soluções empreendedoras para práticas sustentáveis e a urgência da tomada de consciência de todos os envolvidos neste setor de forma a assegurar cuidados de saúde mais sustentáveis para todos.

2 SUSTENTABILIDADE - IMPORTÂNCIA DO PASSADO, CONHECER O PRESENTE E CONSTRUIR O FUTURO

As organizações, como motor de desenvolvimento económico, tecnológico e humano, só se realizam plenamente quando consideram na sua atividade o respeito pelos direitos humanos, o investimento na valorização pessoal, a proteção do ambiente, o combate à corrupção, o cumprimento das normas sociais e o respeito pelos valores e princípios humanos. A Sustentabilidade é um tema inevitável que se encontra cada vez mais na “ordem do dia”, os consumidores estão muito mais atentos e revelam-se muito criteriosos nas suas escolhas. Por sua vez, tendem a escolher serviços e produtos sustentáveis, não por ser moda, mas sim por tendência e porque reconhecem que o planeta enfrenta sérios problemas.

2.1 Responsabilidade social corporativa

Carroll (1999) apoia-se em Howard Bowen (1953) e refere que foi nos Estados Unidos da América (EUA), na década de cinquenta, com a publicação do livro “Social responsibilities of the businessman” de Howard Bowen, que se expressou a responsabilidade social corporativa (RSC) como uma moralidade fundamental na forma como uma empresa se comporta em relação à sociedade (Carroll, 1999).

Mais tarde, na Europa na década de sessenta deu-se início ao desenvolvimento do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1999). Este conceito concebia a integração e o fomento de projetos sociais entre a empresa e todas as partes relacionadas, inclusive a comunidade local (Carroll, 1999).

Carroll (1999) enfatiza os autores, Davis (1960), McGuire (1963), Johnson (1971), Zenisek (1979), Carroll (1979), Drucker (1984) e Freeman (1984) como apenas alguns nomes, que tiveram um papel decisivo na construção de uma definição que delinea conceitos específicos que devem ser considerados na orientação da responsabilidade e atuação social. Neste período multiplicaram-se e desenvolveram-se as definições e inúmeras abordagens à responsabilidade social como resposta das organizações às preocupações destas por questões que vão para além das questões económicas, técnicas e legais aliando-se estas às grandes responsabilidades inerentes ao desempenho social da organização (Carroll, 1999).

O período de 2001-2002 foi dominado não por novos conceitos de RSC, mas sim por pesquisas empíricas que relacionavam RSC com outras variáveis relevantes (Carroll,

2008). Segundo Carroll (2008) um desses estudos (Jones e Murrell, 2001) relacionou como o reconhecimento público de uma empresa com um desempenho social exemplar pode servir como um sinal positivo de desempenho do negócio da empresa para os acionistas (Carroll, 2008). O interesse nas “melhores práticas” de RSC mudou o foco de todas as atenções e surgiu um grande livro que cataloga as melhores práticas, voltadas para o público empresarial, escrito por Philip Kotler e Nancy Lee (2005) que apresentava as vinte e cinco melhores práticas enquadradas nas categorias: promoção de causas, marketing, marketing social corporativo, filantropia corporativa, voluntariado comunitário e práticas de negócio socialmente responsáveis (Carroll, 2008).

A Comissão Europeia começou por definir a responsabilidade social “como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”, esta definição encontra-se presente no seu Livro Verde (2001) (Comissão Europeia, 2001, p.7). Em 2011, a Comissão Europeia propôs uma nova definição que foca a responsabilidade social das empresas no impacto que elas têm na sociedade. Segundo a Comissão Europeia (2011) “Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adotar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas...” (Comissão Europeia, 2011, p. 7).

Ao tratar RSC, Porter em meados de 2011 introduziu um novo conceito - Cadeia de Valor e valor compartilhado. Cadeia de valor é o conjunto de atividades que uma organização desenvolve para criar valor para os seus clientes.

Quando este conceito ou modelo de cadeia de valor foi introduzido por Porter, ele referia-se ao modelo como uma análise da cadeia de valor cujo principal objetivo seria diminuir os custos de produção e da entrega ao cliente, ainda sem destacar o valor compartilhado para todos os envolvidos no processo para alcançar a vantagem competitiva, tão importante e tão discutida nos dias de hoje (Porter e Kramer, 2011).

Surge, pela primeira vez em 2011, a grande mudança na estratégia e no pensamento estratégico das organizações com a evolução do conceito “Criação de Valor Partilhado”.

Para Porter e Kramer (2011), o conceito de Criação de Valor Partilhado (CVP) envolve o conjunto de políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma organização enquanto esta contribui simultaneamente para o avanço de condições

económicas e sociais nas comunidades em que atua, promovendo o progresso económico da organização como na sociedade em geral.

Resumidamente CVP tem como principal objetivo identificar e evitar manobras desnecessárias, insatisfatórias e sem complementaridade tanto para a organização como para o meio em que esta se envolve e tentar maximizar o retorno sobre o capital investido pelos acionistas das organizações, garantindo, ao mesmo tempo, benefícios para todos os stakeholders (Porter e Kramer, 2011).

Um conceito mais recente de Crane, Matten & Spence (2013) debate que as características centrais da RSC são as características essenciais do conceito que tendem a ser reproduzidas, de alguma forma, nas definições académicas ou profissionais de RSC. Poucas, ou nenhuma, definições existentes incluirão todas elas, mas estes são os principais aspetos em torno dos quais os debates da definição se tendem a concentrar. Segundo estes autores as seis características principais e mais evidentes são (Crane, Matten & Spence, 2013):

- **Voluntariado**, muitas organizações estão acostumadas a considerar responsabilidades além do mínimo legal, o voluntariado corporativo é uma prática cada vez mais comum nas organizações devido aos seus efeitos positivos sobre os colaboradores e sociedade e afetam também a imagem para o exterior. As organizações que incentivam os seus colaboradores ao voluntariado, de um modo indireto, estão a oferecer oportunidade aos colaboradores de melhorar as suas habilidades relacionadas com o trabalho, mas também a melhorar as suas atitudes e comportamentos organizacionais e sociais;
- **Internalização ou gestão de externalidades**, as externalidades são o lado positivo e negativo dos efeitos do comportamento económico que são suportados por outros, mas não são levados em consideração no processo de tomada de decisão da empresa, um exemplo de externalidade é a poluição uma vez que as comunidades arcam com os custos das ações dos fabricantes. A regulamentação pode forçar as empresas a internalizar o custo das externalidades, como multas por poluição, mas a RSC representaria uma abordagem mais voluntária para gerir externalidades, por exemplo, por uma empresa que investe em tecnologias que previnem a poluição;
- **Orientação para as múltiplas partes interessadas (stakeholders)**, a RSC envolve considerar uma série de interesses e impactos entre uma variedade de diferentes partes interessadas, além dos acionistas. As organizações dependem de vários públicos, como

consumidores, trabalhadores, fornecedores e comunidades locais para sobreviver e é a expansão da responsabilidade corporativa para esses grupos que caracteriza muito do caráter essencial da RSC;

- **Alinhamento de responsabilidades sociais e económicas**, este equilíbrio das diferentes partes interessadas onde as relações socioeconómicas e responsabilidades estão alinhadas, indo muito além do foco estreito entre acionistas e rentabilidade, ou seja, as empresas podem beneficiar-se economicamente por serem socialmente responsáveis;

- **Práticas e valores**, a RSC assenta sobre um conjunto particular de práticas de negócios e estratégias que lidam com questões sociais, mas pode tratar-se também de algo mais do que apenas isso, ou seja, uma filosofia ou conjunto de valores que sustentam essas práticas;

- **Além da filantropia**, em algumas regiões do mundo, a RSC é principalmente sobre filantropia, ou seja, generosidade corporativa para com os menos afortunados. Mas o debate atual sobre RSC tende a afirmar que a RSC “real” é mais do que apenas projetos de filantropia na comunidade, mas sobre como todas as operações da organização, as principais funções de negócios e qual o seu impacto na sociedade. As principais funções do negócio incluem produção, marketing, compras, gestão de recursos humanos, logística, finanças, entre outras.

(Crane, Matten, & Spence, 2013)

Segundo Porter (2021), a ideia de valor partilhado desafia a noção de Milton Friedman (1970) que defende que o impacto social é inconsistente com a lucratividade. Em vez disso, há evidências crescentes e esmagadoras de que o impacto social não é contrário à lucratividade da empresa, mas muitas vezes a reforça e aumenta. Funcionários e consumidores exigem cada vez mais que as empresas se comprometam com o CVP.

Para Porter (2021), valor compartilhado envolve uma grande mudança no pensamento da estratégia de negócios e amplia as dimensões da vantagem competitiva e os impulsionadores do desempenho económico superior. Porter (2021) salienta que a ideia central de valor compartilhado é que as empresas podem criar vantagem competitiva ao responder às necessidades sociais não atendidas usando modelos de negócios rentáveis e escaláveis, ou seja, o objetivo do negócio é criar valor económico de uma

forma demonstrativa que também cria valor compartilhado para a sociedade (Porter, 2021).

Na mesma linha de pensamento, Porter (2021) refere que, a estratégia de valor compartilhado gera benefício social e ao mesmo tempo gera vantagem competitiva e melhoria na lucratividade em muitas áreas, incluindo as seguintes (Porter, 2021):

- Melhora o impacto ambiental e a sustentabilidade, melhora a lucratividade reduzindo uso de água, consumo de energia, emissões de gases, limitando a criação de resíduos, eliminando a utilização de embalagens desnecessárias;
- Aumenta a retenção de funcionários e a fidelidade do cliente, recrutando uma força de trabalho diversificada;
- Oferece oportunidades de formação e desenvolvimento de carreira para trabalhadores com baixo salário, fornece cuidados de saúde de alta qualidade e oportunidades educacionais a todos os funcionários;
- Fortalece o ambiente de negócios reforçando a democracia, apoiando a votação e os direitos e direciona o envolvimento e os gastos políticos para encorajar soluções políticas em vez de exclusões de interesses especiais.

(Porter, 2021)

Na seguinte tabela (Tabela 1) apresentam-se alguns conceitos importantes, segundo Porter (2021) relacionados com RSC, nomeadamente, filantropia, vantagem acionista, objetivo corporativo, importância dos stakeholders, CVP, que marcaram a evolução ao longo do tempo do pensamento empresarial.

Tabela 1 – Evolução do pensamento empresarial e envolvimento no impacto social

Filantropia	Vantagem Acionista	Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	Objetivo Corporativo	Capitalismo das Partes Interessadas (Stakeholders)	Criação de Valor Partilhado (CVP)
Donativos para causas sociais meritórias.	Milton Friedman: “a responsabilidade social do negócio é aumentar o lucro para os seus acionistas”.	Considerar os valores éticos e padrões sociais da comunidade.	Colocar a questão “porque existimos?” enquanto empresa.	Abordagem negocial alargada a todos os stakeholders, incluindo empregados, clientes, comunidade, fornecedores e ambiente, não apenas acionistas.	As empresas podem abordar as necessidades sociais através de um modelo económico rentável.
Voluntariado.		Boa cidadania corporativa.	Refletir uma postura mais ampla ao elaborar propostas baseadas em causas sociais.		
		Iniciativas sustentáveis.			
		Mitigação de riscos e danos.			
		Promover a confiança e reputação.			

Fonte: Elaborado a partir de Porter (2021)

2.2 Evolução histórica do conceito de sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade historicamente teve início na era da Revolução Industrial, sendo esta caracterizada por alterações profundas que ocorreram na Europa nos séculos XVIII e XIX. Os avanços tecnológicos e industriais com consequente mecanização do trabalho, o sistema económico liberal, a migração rural e seu crescimento urbano resultante, foram responsáveis pela falta de perspetiva, a longo prazo, da utilização dos recursos naturais com consequências sociais e ambientais. A ascensão da burguesia e o “*baby boom*” pós Segunda Guerra Mundial na década de 50 conduziram a um aumento da população mundial desmedido. Em 1970 desperta uma nova consciência acerca da necessidade de uma melhor gestão dos recursos naturais (Ribeiro, 2010).

Sustentabilidade foi definida inicialmente na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo em 1972, da qual resultou a Declaração

de Estocolmo (Ribeiro, 2010). Segundo Ribeiro (2010), foi a primeira conferência internacional sobre o tema.

Em 1987, é publicado um alerta na comunidade científica através do estudo intitulado “*Our Common Future*” ou em português “O Nosso Futuro Comum” também designado de Relatório Brundtland, este relatório apresentava uma lista de ações a serem tomadas pelos Estados e Governos assim como, as metas a serem atingidas a nível governamental local, mas também no âmbito internacional (Souza e Armada, 2017).

A definição de Desenvolvimento Sustentável apresentada nesse relatório é: “desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades.” (Souza e Armada, 2017, p. 20).

Segundo Robertson (2017), o substantivo “sustentabilidade” apareceu pela primeira vez em inglês por volta de 1972 e foi usado como significado de conexão entre sistemas que suportam a vida na terra. O conceito de sistemas é fundamental para a sustentabilidade. Para Meadows (2008), citado por Robertson, (2017), um sistema é uma estrutura organizada sob um conjunto de elementos interligados. Uma propriedade de todo sistema é que a sua identidade é sempre mais do que a soma de suas partes. A própria Terra é um sistema, feito de muitos outros sistemas aninhados e inter-relacionados (Robertson, 2017).

Souza e Armada (2017), cita Elkington (1997) que sugeriu que a atividade das organizações deveria ser orientada por três dimensões: a relacionada com o desenvolvimento (dimensão económica), a relacionada com o conceito de ser socialmente justa (dimensão social) e a relacionada com o conceito de ser ambientalmente correta (dimensão ambiental). Sendo este modelo conhecido como Triple Bottom Line (Profits, People, Planet). O modelo propunha que as organizações visassem, além do desempenho económico, também as dimensões ambientais e sociais e tem o objetivo de aferir a sustentabilidade das empresas de forma mais abrangente. Segundo Hubbard (2009), citado por Souza e Armada (2017), a empresa deve medir o seu desempenho em relação a todas as partes interessadas e não apenas com as quais possui relações transacionais.

Oliveira et al. (2012) refere que o conceito do Triple Bottom Line (TBL), apareceu no estudo realizado por Elkington (1994), em inglês também conhecido por 3P (People, Planet e Profit) e em português, PPL (Pessoas, Planeta e Lucro). O seu significado é:

na dimensão económica, criação de empreendimentos viáveis, atraentes para os investidores; na dimensão ambiental, analisar a interação dos processos com o meio ambiente evitando danos permanentes e na dimensão social, objetivando a preocupação com o estabelecimento de ações justas e equilibradas para trabalhadores, parceiros e sociedade (Oliveira et al., 2012).

Segundo Oliveira et al. (2012) foi adicionado mais um pilar aos Bottom lines: o pilar cultural. Oliveira et al. (2012), afirmam que este pilar ainda não se encontra totalmente desenvolvido, aceite e incorporado pelas organizações como forma de análise para a sustentabilidade, mas, reconhece que a inclusão desta dimensão seja muito importante em estudos futuros, ostentando-se, assim, uma melhoria na investigação desta área.

Cronologicamente as conferências internacionais com maior relevância sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável aconteceram em (Souza e Armada, 2017):

- **1992**, durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a ECO-92. Foram elaborados alguns documentos importantes que reforçavam a necessidade de um desenvolvimento mais sustentável para o planeta. Dentre eles, destacam-se a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e a Agenda 21;
- **1997**, no protocolo de Quioto, foi apresentada uma vertente mais prática, comprometendo-se os países participantes a diminuir as emissões dos gases responsáveis pelo aquecimento global;
- **2015**, na Assembleia Geral das Nações Unidas, 195 países concordaram que podem mudar o mundo para melhorar a vida das pessoas até 2030, tendo culminado na adoção da resolução intitulada “Transformar o nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (United Nations, 2015);
- **2017**, na Nova Cimeira sobre o clima, realizada em Paris, onde 195 países assinaram um tratado internacional, com a promessa de todas as nações conterem a subida da temperatura do planeta em 1,5°C;
- **2019**, a Cimeira do Clima de Madrid, ficou aquém das expectativas pela deliberada falta de vontade em serem fixadas metas mais ambiciosas;

- **2021**, a Cimeira de Glasgow, reforçou que cada país deve cumprir planos concretos para as suas emissões de carbono, de acordo com o que foi estabelecido na Cimeira de Paris. A União Europeia assumiu a ambição de tornar a Europa no primeiro continente neutro em carbono em 2050.

(Souza e Armada, 2017)

A definição de sustentabilidade que emergiu do “Relatório *Brundtland*” em 1987, ainda é muito utilizada nos dias de hoje. Com pequenas mudanças no conceito emergido do “Relatório *Brundtland*”, sustentabilidade é definida por estes autores, como:

- “a capacidade de manter, por períodos indefinidos, qualidades específicas de bem-estar humano, equidade social e integridade ambiental” (Leach, 2010, p. 62);
- “proteger e manter os recursos naturais e culturais para o futuro e mitigar as mudanças” (Lew et al., 2016, p. 21).

O conceito de sustentabilidade ou de desenvolvimento sustentável, assenta no essencial que é preservar o meio ambiente e assegurar as necessidades das gerações presentes e futuras. No entanto no decorrer da pesquisa bibliográfica surgiu o estabelecimento de algumas diferenças nos conceitos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

Para Faber et al. (2005), “semanticamente, a sustentabilidade indica uma relação entre um artefacto (sustentável) e seu ambiente que existe por tempo indeterminado. Por outras palavras, a sustentabilidade refere-se a um equilíbrio entre um artefacto e o seu ambiente de apoio, no qual interagem entre si, sem efeitos prejudiciais mútuos. Sustentabilidade refere-se explicitamente a este equilíbrio” (p.5).

O desenvolvimento sustentável, para Moffatt (2007), citado por Feil e Schreiber (2017), significa sustentar uma atividade ou um processo e garantir que o sistema funcione por muito tempo. Outros autores, como Blewitt (2008), citado por Feil e Schreiber (2017), acrescentam ainda que desenvolvimento sustentável compreende a ideia de que no futuro a vida seja mais saudável do que no presente, ou seja, desenvolver uma série de processos e práticas, que têm como foco melhorar a qualidade da vida humana (Feil e Schreiber, 2017).

A utilização do termo sustentabilidade tem sido amplamente difundido ao longo dos últimos anos e nos dias de hoje é um tema que preocupa o mundo numa escala global. Diariamente, assistimos a desastres ecológicos complexos que colocam em risco os ecossistemas e a continuidade da vida. É de conhecimento geral, as alterações dos ecossistemas e principalmente as alterações climáticas, provavelmente relacionadas com o crescimento não sustentável à custa da exploração de recursos naturais, crescimento económico à custa de recursos não renováveis. O desenvolvimento sustentável dos países e das comunidades é ambíguo porque o seu indicador máximo é o crescimento económico e esse crescimento económico é conseguido à custa do quê? Esta questão exige reflexão de todos os envolvidos nos processos de desenvolvimento sustentável.

2.3 Sustentabilidade na Europa - comissões, documentos, publicações e diretivas da UE

Seguindo uma ordem cronológica de acontecimentos na UE, foram extraídas e realçadas as datas consideradas mais marcantes na área da responsabilidade social e desenvolvimento sustentável na Europa. Os referidos marcos importantes são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável - Marcos importantes na União Europeia

1993	Jacques Delors, à data Presidente da Comissão Europeia, lançaria o importante apelo ao setor empresarial europeu para combater o desemprego e a exclusão social.
1995	O Presidente da Comissão Europeia juntamente com 20 empresas assina a Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social.
1996	É criada a Rede Europeia de Empresas para a Coesão Social mais tarde designada CRSEurope (Rede Europeia de Empresas para a Responsabilidade Social Empresarial).
2000	O Conselho Europeu fez “um apelo especial ao sentido de responsabilidade social das empresas no que toca às melhores práticas de aprendizagem ao longo

	da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável.
2001	É aprovada a Estratégia da UE para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) pelo Conselho Europeu de Gotemburgo (junho); A Comissão Europeia apresenta o Livro Verde “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”.
2002	Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável.
2006	Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: tornar a Europa um polo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas.
2010	Europa 2020 – Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.
2011	Iniciativa de Empreendedorismo Social, construir um ecossistema para promover as empresas sociais no centro da economia e da inovação sociais.
2013	Responsabilidade social das empresas: comportamento responsável e transparente das empresas e crescimento sustentável.
2014	Reforma da legislação em matéria de contratos públicos; Reforço do papel do setor privado no crescimento inclusivo e sustentável nos países em desenvolvimento; Compêndio: Responsabilidade social das empresas – Políticas públicas nacionais na União Europeia.
2015	Relatório do Comité Económico e Social Europeu intitulado “Responsabilidade social e societal das empresas como catalisador dos acordos de parceria da UE (comércio, investimento, cooperação e desenvolvimento).
2016	Próximas etapas para um futuro europeu sustentável – Ação europeia para a sustentabilidade.

2018	Proposta de Regulamento relativo ao estabelecimento de um enquadramento para promover o investimento sustentável.
2019	Pacto Ecológico Europeu; Rumo a um desenvolvimento sustentável 2030.
2020	Plano de ação sobre a integração e a inclusão para 2021-2027; União da Igualdade: Estratégia para a igualdade de tratamento das pessoas; Estratégia da Biodiversidade para 2030; Estratégia do Prado ao Prato para um sistema alimentar justo, saudável e respeitador do ambiente; Uma união da Igualdade: Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025; Construir o futuro digital da Europa; Plano de investimento para uma Europa sustentável; Plano de investimento do Pacto Ecológico Europeu.
2021	Estratégia sobre os direitos da criança, acompanhada de uma Garantia Europeia para a Infância; Proposta de medidas vinculativas em matéria de transparência salarial; Primeira fase de consulta aos parceiros sociais sobre o trabalho nas plataformas digitais A UE lança a Aliança Global sobre a Economia Circular e Eficiência de Recursos (GACERE); Livro verde sobre o envelhecimento - Promover a responsabilidade e a solidariedade entre gerações.
2022	Relatório sobre a dimensão cultural do desenvolvimento sustentável nas ações da UE; Comissão toma medidas para reduzir os resíduos de plásticos de uso único (Economia circular); Proposta de Diretiva para uma economia justa e sustentável. Comissão estabelece regras para que as empresas respeitem os direitos humanos e o ambiente nas cadeias de valor mundiais.

Fonte: Elaborado a partir de Eurocid (sd)

2.4 Objetivos de desenvolvimento sustentável

Para United Nations (2015) os ODS e metas resultaram de um longo e árduo trabalho de consulta e de envolvimento da sociedade e de outras partes interessadas por todo o mundo, que prestaram uma atenção especial às vozes dos mais pobres e vulneráveis (United Nations, 2015).

As Nações Unidas reconhecem o papel do setor privado diversificado, desde microempresas a cooperativas, a multinacionais e a de organizações sociais e filantrópicas na implementação dos ODS (United Nations, 2015).

Os ODS são 17 e são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

1	Erradicar a pobreza.	10	Reduzir as desigualdades.
2	Erradicar a fome.	11	Cidades e comunidades sustentáveis.
3	Saúde de qualidade.	12	Produção e consumos sustentáveis.
4	Educação de qualidade.	13	Ação climática.
5	Igualdade de género.	14	Proteger a vida marinha.
6	Água potável e saneamento.	15	Proteger a vida terrestre.
7	Energias renováveis e acessíveis.	16	Paz, justiça e instituições eficazes.
8	Trabalho digno e crescimento económico.	17	Parcerias para a implementação dos objetivos.
9	Indústria, inovação e infraestruturas.		

Fonte: Elaborado a partir de United Nations (2015)

Em 2017, Portugal foi um dos países que apresentou voluntariamente um “Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável”, onde constavam todas as ações desenvolvidas em cada um dos ODS. Segundo o relatório, Portugal focou a sua atenção nos ODS 4, 5, 9, 10, 13 e 14 e estas foram as prioridades assinaladas estrategicamente na implementação da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável (ODS, sd).

Em 2022, o relatório da ONU sobre desenvolvimento sustentável, conduzido por cientistas independentes, destacou Portugal como um dos países mais sustentáveis do mundo (ODS, sd).

Um exemplo dos esforços de Portugal no ODS 5, promoção da igualdade entre mulheres e homens, destacam-se o V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação 2014-2017 e a Agenda para a Igualdade no Mercado de Trabalho e nas Empresas (ODS, sd).

2.5 Dimensões da sustentabilidade

Ao abordar os desafios para a avaliação da sustentabilidade nas organizações, ferramentas e instrumentos de avaliação e monitorização que sejam utilizados para mensurar a sustentabilidade em contexto organizacional não se pode limitar a avaliação apenas de um ou dois pilares do TBL, uma empresa precisa ter equilibradas as dimensões económica, social e ambiental (Amaral et al., 2018).

Ao pesquisar as dimensões da sustentabilidade, Froehlich (2014), refere que na literatura encontram-se diversos métodos, alguns convergentes e outros divergentes, assim como, alguns autores apresentam três dimensões da sustentabilidade (económica, social e ambiental) e outros autores apresentam essas e outras dimensões complementares.

Para Fisher et al. (2015) citados por Aleixo et al. (2018), existem exemplos e estudos em que as práticas de desenvolvimento sustentável abordadas, apontam outras dimensões (por exemplo, ambiental, económica, social e institucional), além das três dimensões da teoria do TBL.

Na dimensão económica os indicadores de desempenho económico segundo Deselnicu et al. (2018) incluem receitas, custos operacionais, remuneração de funcionários, doações, parcerias, investimentos e investimentos na comunidade. Para Deselnicu et

al. (2018) os com maior importância são: em primeiro lugar o lucro, a produção, distribuição e consumo de bens e serviços. Esta dimensão vem dar lugar à sustentabilidade financeira e esta encontra-se cada vez mais associada à chamada economia circular, que é um conceito novo, inicialmente formulado pela Ellen MacArthur Foundation e posteriormente adotado pela Comissão Europeia (Deselnicu et al., 2018).

Desta forma surge um novo conceito, o Life Cycle Assessment¹(LCA), que permite uma abordagem sistemática da economia circular - Para uma economia circular: programa para acabar com os resíduos na Europa, 2014 (Comissão Europeia, 2022).

Esta transição para uma economia mais circular é essencial e procura ser transversal no cumprimento da agenda para a eficiência na utilização dos recursos, prevista no âmbito da Estratégia 2020 e sustenta as metas do crescimento inteligente, sustentável e inclusivo (Comissão Europeia, 2022).

De acordo com Comissão Europeia (2022) a economia circular mantém o valor acrescentado dos produtos durante tanto tempo quanto possível, mantém também os recursos na economia quando os produtos atingem o final da sua vida útil.

Este programa para acabar com resíduos na Europa (Comissão Europeia, 2022), tem como objetivo atingir todas as cadeias de valor, desde a conceção dos produtos até novos modelos empresariais e de mercado, passando por novas formas de transformação dos resíduos em recursos, assim como, novos padrões de comportamento dos consumidores.

Ao contrário da economia linear onde os processos se sucedem e existe um processo final sem continuidade, na economia circular no fim do processo, há uma reutilização de tudo o que for possível, aproveitando ao máximo os resíduos gerados de forma a reutilizá-los seja dentro da organização ou fora dela. Desta forma todo o processo é pensado e revisto, recorrendo à inovação e à eficiência (Comissão Europeia, 2022).

Associar ambiente e economia deve ser este o foco das organizações de forma que estas atinjam um desempenho económico sustentável, só assim, se alcança o tão desejado crescimento económico para melhorar o padrão de vida no mundo (Souza e Armada, 2017).

¹ LCA (*Life Cycle Assessment*): Técnica de avaliação e quantificação dos impactos ambientais possíveis associados a um produto ou processo.

A dimensão social de sustentabilidade significa o compromisso das organizações em práticas de RSC para oferecer oportunidades equitativas, incentivar a diversidade, promover a conectividade dentro e fora da comunidade, garantir a qualidade de vida e proporcionar processos democráticos e estruturas de governança responsáveis (Gimenez et al., 2012).

Quando refletimos nos princípios fundamentais da dimensão social Gimenez et al. (2012) afirmam que nessa dimensão se encontra a matéria que diz respeito à procura de igualdade e inclusão. O princípio da equidade social garante que todos tenham igual acesso aos recursos e oportunidades (Gimenez et al., 2012).

Constata-se então que no âmbito desta dimensão, as organizações, para além das preocupações com a saúde e segurança dos colaboradores, devem também manifestar preocupações traduzidas em compromissos e ações junto das comunidades, promover a educação, cuidados médicos, proteger as escolhas, de forma a atingir desenvolvimento social do todo e não só da organização.

Para Nikolaou et al. (2013), na dimensão ambiental, o resultado ambiental da organização é o capital natural e os indicadores de desempenho ambiental incluem os impactos do ciclo de vida de produtos utilizados, utilização de energia, materiais e água nos locais de produção, as emissões potencialmente poluentes, os riscos ambientais e os resíduos gerados. Desempenho ambiental refere-se a aspetos de gestão interna e questões externas de conservação de recursos naturais (Nikolaou et al., 2013).

De acordo com a Agência Europeia do Ambiente (2020) a dimensão ambiental baseia-se essencialmente na preservação da biodiversidade. Atualmente verifica-se uma redução grave da biodiversidade, devido principalmente às mudanças sofridas pelos habitats naturais provocadas pelos sistemas de agricultura intensiva e toda a exploração de recursos naturais, gerando consequências profundas no mundo natural e no bem-estar humano (Agência Europeia do Ambiente, 2020). A construção, a exploração mineira, a sobre-exploração de florestas, a poluição e as alterações climáticas aceleram a decadência das espécies e do planeta (Agência Europeia do Ambiente, 2020). A sustentabilidade abarca a proteção e gestão dos recursos renováveis, no sentido de minimizar e se possível eliminar os impactos ambientais negativos que praticamente todas as atividades económicas provocam, nomeadamente as alterações climáticas e a pegada carbónica que mede a carbonização da economia, o papel da inovação e gestão da inovação é fundamental nesta dimensão (Agência Europeia do Ambiente, 2020).

De acordo com a revisão da literatura, pode-se ainda afirmar que, além das dimensões sociais, económicas e ambientais é importante considerar também as dimensões de gestão que dão suporte ao desenvolvimento sustentável e que incluem as perspetivas políticas, institucionais e de gestão da sustentabilidade, considerando-se assim, a dimensão social, económica, ambiental e institucional (Hussain et al., 2018).

Este ponto relaciona o conceito de Corporate Governance e sustentabilidade que de acordo com Hussain et al. (2018), refere que ambos os conceitos se completam, sendo que um trata a relação entre acionistas e gestores e a outra protege todos os grupos de interesse na organização.

2.6 Sustentabilidade nas organizações

A introdução do conceito de “sustentabilidade” nas organizações ficou marcado em 1973 com a Declaração de Cocoyok, também divulgada em 1973 que resultou da reunião da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio-Desenvolvimento (UNCTAD) e do Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (UNEP), e que concluiu que os países industrializados contribuíam para os problemas de subdesenvolvimento devido ao seu alto grau de consumo. Em 1987, o termo “Sustentabilidade”, sendo apresentado oficialmente na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), da Organização das Nações Unidas (ONU), foi definido como “a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades” (Oliveira et al., 2012).

Oliveira et al. (2012) citam Isenmann et al. (2007) que realçam que o tema da sustentabilidade foi tratado como prioritário por a maior parte dos países, assim como, elevou a importância dessa discussão também para o mundo das empresas. O conceito de TBL foi introduzido e ganhou destaque nas discussões. Desde então, muitas organizações passaram a comunicar seus desempenhos económico, ambiental e social e as relações entre estas dimensões (Oliveira et al., 2012).

Para Munck & Souza (2012) citados por Amaral et al. (2018), a sustentabilidade organizacional é também compreendida como “uma série de políticas interligadas às atividades organizacionais e às tomadas de decisões com o objetivo de garantir que as organizações maximizem os impactos positivos de suas atividades em relação à sociedade” (p. 56).

Çaliyurt & Yüksel (2016) referem que uma organização sustentável requer orçamento, recursos humanos, tempo e, claro, intenção. Os custos de sustentabilidade consistem nos seguintes elementos (Çaliyurt & Yüksel, 2016):

Absorção da sustentabilidade na empresa: a gestão da organização deve absorver a sustentabilidade no ambiente de gestão. Os pré-requisitos para implementar a sustentabilidade incluem pesquisas e discussões para entender os pontos de vista do conselho, altos executivos e executivos de escalão inferior;

Formação contínua em sustentabilidade: a organização também necessita de esforço adicional, como participar em conferências e programas de certificação sobre sustentabilidade;

Trabalhar com um consultor em sustentabilidade: idealmente, a organização projetará um departamento de sustentabilidade composto por profissionais experientes, certificados e treinados sobre sustentabilidade, com sólidos conhecimentos do sistema global reporting Initiative (GRI). Se uma organização não quer criar um departamento de sustentabilidade, pode trabalhar com uma empresa de consultoria;

Aderir a um sistema de classificação de sustentabilidade: se uma organização atesta que deve ser chamada de “sustentável” e divulga relatórios de sustentabilidade, recomenda-se a adesão a um conhecido sistema de classificação de sustentabilidade.

(Çaliyurt & Yüksel, 2016)

Durante a pesquisa surgiram estudos anteriores sobre sustentabilidade e implementação de práticas sustentáveis realizados em Instituições de Ensino Superior (IES) portuguesas (Aleixo et al., 2018) e também em organizações de saúde, (Karamat et al., 2019, Veber et al., 2017), verificando-se alguma escassez de estudos portugueses no setor da saúde dedicados ao tema da sustentabilidade.

As IES ocupam um papel decisivo na forma como as futuras gerações aprendem e lideram questões relacionadas com as mudanças ambientais, sociais e económicas (Stephens et al., 2008). A perceção dos estudantes sobre as questões de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, assim como, a inclusão no currículo académico formação sobre o tema pode contribuir para uma melhoria desta área a nível das organizações que empregam os jovens com conhecimentos na área (Stephens et al., 2008).

No estudo de Aleixo et al. (2018), sobre implementação de práticas de sustentabilidade em IES portuguesas, com o objetivo de analisar o estado atual de implementação de práticas de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável (DS) nas IES portuguesas, Aleixo et al. (2018) afirmam que as IES portuguesas estão principalmente comprometidas com a dimensão social da sustentabilidade, a dimensão económica emerge em segundo lugar e a institucional em terceiro. A dimensão ambiental é a menos desenvolvida. Não há diferenças significativas entre universidades e politécnicos na implementação de práticas de DS. Apenas 11% das IES são inovadoras na implementação de práticas de DS, e a maioria das IES implementou menos de 34% das práticas de DS estudadas (Aleixo et al., 2018).

Os autores deste estudo (Aleixo et al., 2018) mencionam a dimensão económica do DS que envolve a viabilidade económica e as necessidades relacionadas com essa (por exemplo, preocupação com o desempenho económico, planos para melhorar a eficiência energética e orçamento para as práticas de promoção do DS). Para Aleixo et al. (2018), a dimensão ambiental do DS propõe a integração de preocupações ambientais na estratégia da organização (por exemplo, construção de edifícios sustentáveis no campus; separação de resíduos e seu encaminhamento para reciclagem; e equipamentos para geração de energia renovável). A dimensão social e cultural do DS segundo Aleixo et al. (2018) refere-se a ações dos recursos humanos de uma organização ou da comunidade circundante (por exemplo, políticas de promoção da igualdade e da diversidade; desenvolvendo e participando de atividades recreativas, atividades culturais ou desportivas; preocupações e iniciativas de inclusão social; e culturais ou iniciativas científicas dirigidas à comunidade externa). A dimensão institucional, educacional e política do DS refere-se a como as instituições moldam seu comportamento e valores e como as diferentes partes interessadas percebem a abordagem e os objetivos do DS (por exemplo, tópicos de DS incluídos na missão, visão e valores da IES; e temas DS incluídos nas unidades curriculares) (Aleixo et al., 2018).

Na Tabela 4 encontram-se demonstradas práticas de DS que se aplicam a IES nas dimensões: ambiental, económica, social/cultural, institucional/educacional/política (Aleixo et al. 2018).

Tabela 4 - Dimensões e práticas de desenvolvimento sustentável em instituições de ensino superior

Dimensões	Práticas
Ambiental	Declarações e ações relacionadas com o envolvimento em questões ambientais e escassez de recursos (meio ambiente e gestão de recursos naturais; prevenção da poluição, proteção do meio ambiente e da biodiversidade; restauração de habitats naturais, pegada ecológica, recursos não renováveis; esgotamento de materiais; degradação).
Económica	Declarações e ações relacionadas diretamente com o impacto económico e sustentabilidade financeira (situação financeira, resultados, eficiência).
Social/cultural	Declarações e explicações sobre políticas e procedimentos relativos a direitos humanos (práticas laborais e trabalho digno, direitos humanos, qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho, equidade no trabalho, formação no local de trabalho, envolvimento em questões sociais e desenvolvimento de ações junto da comunidade).
Intitucional/ Educativa/ Política	Declarações e descrições da visão, valores, estratégia, transparência na governação e comprometimento ético, mas também, declarações, documentos, parcerias sobre critérios nacionais e internacionais para a promoção do desenvolvimento sustentável. Práticas em educação, pesquisa, ações universitárias (e.g. certificações), ações na comunidade, relatórios e avaliações.

Fonte: Adaptado a partir de Aleixo et al. (2018)

A projeção da sustentabilidade nas organizações tem-se focado essencialmente na sustentabilidade ambiental com a elaboração de políticas e normas relacionadas com o ambiente e proteção ambiental.

A política ambiental da UE remonta a 1972. Nessa altura foi declarada a necessidade de uma política ambiental comunitária que acompanhasse o crescimento económico. Assim surgiu “a primeira base jurídica da política ambiental comum, com vista a

preservar a qualidade do ambiente, proteger a saúde humana e garantir uma utilização racional dos recursos naturais” (Parlamento europeu, 2023, p.1).

Seguiu-se o Tratado de Maastricht (1993), que fez do ambiente um domínio de intervenção oficial da UE, o Tratado de Amesterdão (1999) que integrou a proteção do ambiente em todas as políticas sectoriais da UE na promoção do desenvolvimento sustentável. Com o Tratado de Lisboa (2009), a «luta contra as alterações climáticas» tornou-se um objetivo específico, assim como, o desenvolvimento sustentável nas relações com países terceiros. Uma nova personalidade jurídica permitiu à UE celebrar acordos internacionais. O Tratado da União Europeia (UE) determina que a proteção do meio ambiente deve ser incorporada na definição e execução das políticas e atividades da UE para a promoção do desenvolvimento sustentável. Através do 7º Programa de Ação em matéria de Ambiente “Viver bem, dentro dos limites do nosso planeta” a UE protege o capital natural, estimula o crescimento de baixo carbono, a utilização eficiente dos recursos e protege a saúde das pessoas, respeitando os limites naturais do planeta (Comissão Europeia, 2022).

A atual redação do Artigo 66 da Constituição da República Portuguesa estabelece o direito ao ambiente e à qualidade de vida. Só em 1987 surge a Lei de Bases do Ambiente que foi revista recentemente. Esta Lei nº 19 de 2014 refere que “A Política de Ambiente visa a efetivação dos direitos ambientais através da promoção do desenvolvimento sustentável, suportada na gestão adequada do ambiente (...) contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade de baixo carbono e uma economia verde, racional e eficiente na utilização dos recursos naturais, que assegure o bem-estar e a melhoria progressiva da qualidade de vida dos cidadãos” (Diário da República, 2014).

Para Porter & Linde (1995) a regulamentação adequada e cumprimento da mesma pode desencadear um processo inovador, reduzindo o custo de um produto ou serviço adicionando-lhe ainda mais valor. Essa inovação permite que as organizações usem as matérias-primas, energia e mão-de-obra de forma mais eficiente, compensando os custos relacionados com a mitigação do impacto ambiental. Ao melhorar a eficiência na utilização de recursos, as organizações podem melhorar a sua competitividade tornando-se mais fortes (Porter & Linde, 1995).

2.6.1 Instrumentos de Monitorização de Sustentabilidade

Reconhece-se que as políticas organizacionais transparentes e socialmente responsáveis procuram disponibilizar bens e serviços que correspondam aos mais

elevados padrões de qualidade, segurança e fiabilidade. Essas políticas construídas com base em relações duradouras e que envolvem todos os stakeholders, designadamente, clientes, fornecedores, parceiros comerciais, investidores ou acionistas, pressupõem a utilização de critérios de seleção e de atuação que vão para além da análise económica e que valorizam aspetos, tais como, condições de trabalho, questões referentes ao respeito pelos direitos humanos, comunidade envolvente, impacto ambiental, entre muitos outros aspetos, sociais, éticos e ambientais (Comissão Europeia, 2011).

As normas e as certificações dedicadas à RSC têm como principal objetivo reconhecer que as organizações empregam boas práticas de responsabilidade social. As organizações querem com isto, reconhecimento a nível nacional, mas principalmente, reconhecimento internacional. Organizações reconhecidas e certificadas que cumprem com os princípios éticos e que são socialmente responsáveis obtêm uma imagem sustentável e credível para os consumidores (Comissão Europeia, 2011).

Atualmente para responder às expectativas da UE para o financiamento sustentável, foi aprovada a nova Diretiva de Reporte Corporativo de Sustentabilidade (em inglês, Diretiva CSRD) que irão fazer parte dos relatórios de sustentabilidade e que visam apoiar a estratégia de financiamento sustentável da EU (Comissão Europeia, 2022).

A UE irá exigir que todas as empresas abrangidas pela CSRD reportem a informação de acordo com standards europeus (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) em desenvolvimento pelo European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) (Comissão Europeia, 2022).

Segundo a Comissão Europeia (2022) “Os utilizadores necessitam de informações sobre os fatores de governação. Os fatores de governação mais pertinentes para os utilizadores são enumerados em quadros de referência sobre a comunicação de informações, como a Iniciativa Global Reporting e o Grupo de Trabalho para a Divulgação de Informações sobre a Exposição Financeira às Alterações Climáticas...” (p. 31).

O primeiro esboço do ESRS foi submetido à Comissão Europeia em novembro de 2022 com grande envolvimento da GRI (GRI, sd).

De acordo com Global Reporting Initiative (GRI, sd), os relatórios de sustentabilidade na prática servem para medir, divulgar e prestar contas aos stakeholders internos e

externos sobre o desempenho da organização sobre desenvolvimento sustentável. A partir desses relatórios, entende-se como as organizações integram os conceitos de sustentabilidade e as principais ideias associadas a este (GRI, sd). As normas GRI dividem-se em três módulos, normas universais, setoriais e temáticas que se aplicam a todas as organizações e cada uma apresenta conteúdos relevantes a um tema em particular. O uso dessas Normas para a definição de quais temas mais importantes ajuda as organizações a atingir o DS (GRI, sd).

Os padrões universais da GRI que se aplicam a todas as organizações são (GRI, sd):

GRI 1: descreve o propósito dos Padrões GRI, esclarece conceitos críticos e explica como usar os Padrões. Enumera os requisitos que uma organização deve cumprir para a elaboração de relatórios de boa qualidade de acordo com os padrões GRI.

GRI 2: contém divulgações relativas aos negócios de uma organização, práticas de estrutura e relatórios, atividades e trabalhadores, governança, estratégia, políticas, práticas e relacionamento das partes interessadas. Estes fornecem o contexto para entender os impactos de uma organização.

GRI 3: explica as etapas pelo qual uma organização pode determinar os tópicos mais relevantes para seus impactos, o processo pelo qual a organização determinou seus temas relevantes e como administra cada um.

2.7 Sustentabilidade no setor da saúde

A Gestão das Organizações de Saúde é um enorme desafio, pela sua complexidade, diferenciação e especificidade do setor, mas também, por causa dos intervenientes, dos modelos de negócio, governação e mudanças sociais constantes. A sustentabilidade e a eficiência tornam-se decisivos e, em países como Portugal, ainda mais, porque o Sistema Nacional de Saúde enfrenta grandes dificuldades económicas e financeiras.

Em 2009, a OMS enfatizou que os hospitais têm a responsabilidade de tornar os cuidados de saúde mais sustentáveis, devendo ser tomadas as devidas diligências na utilização dos recursos disponíveis (WHO, 2009). Nesse sentido, a Sustentabilidade Ambiental é uma vantagem competitiva se for encarada como parte da estratégia das organizações e não pode ser encarada apenas como uma “moda” que sirva propósitos relacionados com o marketing (Sterman, 2012).

Observa-se que grande parte das pesquisas na área da sustentabilidade, no setor da saúde, concentra-se na decisão de adoção de inovação em saúde na área da sustentabilidade. No estudo de Urquhart et al. (2020), a sustentabilidade foi descrita como “uma das menos compreendidas e mais irritantes questões para a implementação de sustentabilidade” (p. 2). A sustentabilidade não se integra nas rotinas de longo prazo das organizações e, como resultado, os pacientes não beneficiam dos melhores cuidados possíveis (Urquhart et al., 2020).

Para os mesmos autores Urquhart et al., (2020), em saúde, na perspectiva de serviços/sistema, a dificuldade na compreensão de como sustentar inovações da forma mais eficaz é a falta de clareza e acordo sobre o que a sustentabilidade realmente significa. Segundo Urquhart et al. (2020) para uma definição padrão são necessários profissionais e investigadores para orientar o planeamento de sustentabilidade, para informar os esforços de avaliação por meio da operacionalização dos resultados de sustentabilidade. Este conhecimento pode ajudar a criar uma definição padrão de sustentabilidade que reconheça e incorpore as perspectivas daqueles que trabalham diretamente para implementar e/ou sustentar inovações (Urquhart et al., 2020).

De acordo com um estudo da Universidade de Chicago (Axelrod et al., 2014), o setor da saúde é responsável por 8% das emissões totais de GEE dos Estados Unidos da América (EUA). Axelrod et al. (2014) analisaram a contribuição gerada pelas atividades hospitalares, investigação, produção e distribuição de produtos farmacêuticos e concluíram que os hospitais emitem a maior percentagem de gases de carbono. Se a agregação de todos os cuidados de saúde prestados globalmente representasse um país, este seria o 5.º maior emissor de GEE do planeta (McGain et al., 2020).

Kagoma et al. (2012) referem que a inovação e a tecnologia trouxeram muitos benefícios aos cuidados de saúde, mas também muitos prejuízos ambientais. A prestação de cuidados de saúde gera muitos tipos de resíduos, denominados genericamente por Resíduos Hospitalares (RH) e a forma como são descartados mudou muito nos últimos 40 anos. A utilização de dispositivos de utilização única ganhou terreno relativamente aos dispositivos reutilizáveis desde a década de 80 devido à preocupação com a transmissão de doenças infecciosas (Kagoma et al., 2012). Atualmente observa-se um aumento de RH, devido à pandemia provocada pela COVID-19. A forma com é feita a eliminação desses RH é muitas vezes incorreta e irá potenciar a crise de poluição ambiental (Singh et al., 2020). Os hospitais nos EUA produzem aproximadamente 5,9

milhões de toneladas de RH anualmente, cerca de um terço originado nas salas operatórias e a maioria proveniente de cuidados cirúrgicos (Axelrod et al., 2014).

Para Sari & Camponogara (2014), os desafios identificados neste estudo para o desenvolvimento da educação ambiental nos hospitais indicam que, somente quando a instituição adota e levanta a “bandeira da sustentabilidade” e incorpora o pensamento sustentável nas políticas e objetivos da organização como um conhecimento a ser construído e consolidado localmente haverá a possibilidade de um novo campo de atuação. Ou seja, num cenário de forte política institucional, há maior disposição para treinar em tempo integral um grupo para discutir, conceber e implementar atividades de Educação Ambiental (Sari & Camponogara, 2014).

Segundo Sari & Camponogara (2014) a presença de uma política ambiental local oferecerá um suporte legal, estrutural, financeiro e humano reunindo o apoio dos gestores e a formação de um grupo de Educação Ambiental. Assim, será possível superar o desgaste proveniente das tentativas reais de implementar ações. Para estes autores, Sari & Camponogara (2014), a sustentabilidade social e ambiental, do ponto de vista do hospital, vai enfrentar os desafios para criar uma política local para envolver os gestores, fornecer e reunir um grupo de educadores para planejar e implementar a Educação Ambiental. Com recursos suficientes irá realizar os projetos, avaliá-los e tecer as mudanças necessárias. Isso garantirá um resultado positivo e força de vontade para superar possíveis desânimos. Exige treino para que os novos profissionais que entram no universo hospitalar se deparem com uma visão de sustentabilidade socioambiental (Sari & Camponogara, 2014).

Em 2015, a União Europeia (UE) emitiu normas para melhorar a sustentabilidade ambiental das organizações públicas, incluindo as hospitalares; estas normas, denominadas por “Compras Públicas Verdes” (Green Public Procurement), são dirigidas aos departamentos de compras públicas e visam a aquisição de artigos e serviços com um impacto ambiental reduzido ao longo do seu ciclo de vida (Chiarini & Vagnoni, 2016).

Sem comprometer a segurança do doente e dos colaboradores ao serem desenvolvidos e implementados os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), que incluem políticas e estratégias inovadoras que orientam práticas mais sustentáveis, obtêm-se ganhos económicos devido à utilização equilibrada e racional dos recursos (Chiarini, 2014).

Lennox et al. (2018), no seu estudo, afirma que as iniciativas de melhoria oferecem um mecanismo valioso para fornecer e testar inovações na área da saúde.

Muitas dessas iniciativas proporcionam mudanças significativas e necessárias no atendimento e nos resultados dos serviços prestados ao utente desses mesmos serviços. Contudo, Lennox et al. (2018) referem que muitas iniciativas de melhoria não se conseguem sustentar até um ponto em que seus benefícios completos possam ser realizados. Isso tem levado muitos pesquisadores e profissionais de saúde a desenvolver estruturas, modelos e ferramentas para apoiar e monitorizar a sustentabilidade. O trabalho de Lennox et al. (2018) teve como objetivo identificar quais abordagens que estão disponíveis para avaliar e influenciar a sustentabilidade em saúde e descrever as diferentes perspetivas, aplicações e construções dentro dessas abordagens para orientar o seu uso futuro (Lennox et al., 2018).

Lennox et al. (2018) abordam quatro perspetivas teóricas: teoria da difusão das inovações, teoria da complexidade, teorias ecológicas e teoria dos sistemas abertos, estas foram as mais comuns e Lennox et al. (2018) revelaram duas posições distintas orientando o uso de abordagens de sustentabilidade. Para Lennox et al. (2018) a primeira visão sustenta a capacidade como um processo linear após a implementação. Nesta abordagem, a sustentabilidade é um objetivo final, um estado a ser alcançado. Para os autores (Lennox et al., 2018) a segunda visa o processo simultâneo de sustentabilidade ao lado da implementação, onde a sustentabilidade é um processo a ser influenciado e adaptado para impactar a longevidade da iniciativa. Valor é visto em ambas as visões, mas depende da perspetiva (Lennox et al., 2018).

Segundo Lennox et al. (2018) para definir sustentabilidade na prática e pontos de vista da implementação de inovações do mundo real nos cuidados de saúde, um dos principais desafios conceptuais para avançar a compreensão de como sustentar as inovações na área da saúde é a falta de clareza e acordo sobre o que realmente significa sustentabilidade. As várias revisões neste estudo de Lennox et al. (2018), ajudaram a sintetizar e esclarecer como conceptualizar e operacionalizar a sustentabilidade. Neste estudo, procura-se identificar como os indivíduos que implementam e/ou sustentam inovações informadas por evidências em cuidados de saúde definem sustentabilidade (Lennox et al., 2018).

Para Reis (2021), a saúde é um bem fundamental; a produção e o consumo de cuidados de saúde tem de ser equilibrado de forma a gerar Sistemas de Saúde “saudáveis” e sustentáveis. Ou seja, ajustar as características e as necessidades de uma população e os recursos de saúde produzidos.

Atualmente, vivem-se momentos difíceis na saúde, fatores como escassez de recursos humanos especializados, população cada vez mais envelhecida com mais doenças, alterações climáticas, pressão para diminuir custos, aliteracia em saúde, transformação digital, requerem dos gestores a adoção emergente de gestão sustentável, boas práticas de gestão com diminuição do desperdício com poupança ambiental de forma a motivar e cativar os profissionais e fidelizar clientes.

2.8 O papel da liderança e gestão na adoção de práticas mais sustentáveis

Liderança sustentável poderá significar promover um estilo de liderança propício à sustentabilidade. A liderança tem de estar atenta à inovação, rever os processos, promover uma cultura colaborativa e ser o principal ator da mudança.

Para Brunstein & Rodrigues (2014), citados por Amaral et al. (2018), a sustentabilidade nas organizações depende muito do interesse da Administração, por isso, a necessidade de desenvolver gestores para a sustentabilidade e desafiar os padrões convencionais de gestão, de forma a instrumentalizar os gestores com pensamento crítico e inovador e integrar na gestão o que é realmente da responsabilidade das empresas na área da sustentabilidade. Amaral et al. (2018) afirmam que só através da mensuração e avaliação dos relatórios de sustentabilidade se consegue corroborar o desenvolvimento e consolidação de padrões das organizações.

As IES desempenham, segundo Stephens et al. (2008), um papel decisivo na forma como as futuras gerações aprendem e lideram questões relacionadas com as mudanças ambientais, sociais e económicas. Como já referido anteriormente Stephens et al. (2008), defendem que a perceção dos estudantes sobre as questões de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, assim como, a inclusão no currículo académico formação sobre o tema pode contribuir para uma melhoria desta área a nível das organizações que empregam os jovens com conhecimentos na área (Stephens et al., 2008).

Para Gluszek (2018) existem modelos de maturidade que podem ser tratados como um guia para os gestores, traduzindo conhecimento em ações concretas para mudar e melhorar a organização. O principal papel destes modelos é, em primeiro lugar, possibilitar o diagnóstico do estado atual e indicar o rumo das iniciativas e práticas permitindo, assim, verificar o que falta numa determinada área. Segundo Gluszek (2018) os modelos de maturidade relacionados com a responsabilidade social corporativa propõem cinco a sete estágios de maturidade. No seu artigo, Gluszek (2018), considera

a possibilidade de incluir nos modelos de maturidade de RSC existentes duas dimensões derivadas de conceitos mais recentes de responsabilidade social corporativa: o tipo de RSC e as esferas de influência. Para Gluszek (2018) estas dimensões envolvem conceitos de desconexão e gradabilidade, e complementam os modelos anteriores. Ou seja, as dimensões e etapas da maturidade inserem a cultura organizacional e esta poderá ser uma barreira ou um suporte nas regras de responsabilidade social da organização. Para Gluszek (2018) a integração das regras de RSC com as estratégias de negócios enraizadas no sistema de gestão (por exemplo, como critérios em tomada de decisões) requer a transformação da cultura orientada para a economia e para a cultura orientada para os valores. Neste contexto, Gluszek (2018) cita Maon et al. (2010) que apoiam que a dimensão do modelo de desenvolvimento envolve a cultura das partes interessadas e define-se através das crenças, dos valores e das práticas que se desenvolvem nos processos de solução de problemas e na construção de relações com as partes interessadas.

Para Gluszek (2018) as duas dimensões propostas, ou seja, tipo de RSC e esferas de influência, são independentes uma da outra, porque a primeira diz respeito à influência que a RSC tem no funcionamento da organização (ou seja, um determinado modelo de atividades praticadas pela organização) e a segunda será o alcance da influência/pressão exercida pela organização sobre outras entidades envolvidas no seu meio. Parece, portanto, para Gluszek (2018) que o critério de desconexão é cumprido. Além disso, a inclusão de duas dimensões adicionais, ou seja, o tipo da RSC e a extensão da esfera de impacto da empresa, é complementada por modelos anteriores. Incluir esses componentes no modelo de maturidade fornece uma compreensão precisa do conceito de responsabilidade social corporativa (Głuszek, 2018).

Gluszek (2018) refere ainda, que as dimensões propostas também atendem à condição de gradação, existindo três tipos de RSC que refletem a crescente complexidade e abrangência das atividades desenvolvidas para a implementação da responsabilidade social, através de uma coordenação melhorada e através de uma maior coerência com o *core business* da empresa de forma a ter um impacto positivo nos seus resultados (Głuszek, 2018).

Segundo Gluszek (2018) o alcance da influência da empresa sobre as partes interessadas externas e a sua rápida resposta para se tornar responsável pelos efeitos positivos e negativos das suas ações exige uma atitude cada vez mais ativa da

organização na formação de toda a cadeia de valor para desenvolver e fazer cumprir as condições de cooperação (Głuszek, 2018).

No estudo “A sustentabilidade e sua relação com as estratégias organizacionais” Dias et al. (2010) concluíram que existem diferenças na perceção dos gestores, quando se trata de definir sustentabilidade e como esta é percebida na prática da organização. Para Dias et al. (2010) os gestores entrevistados compreendem a importância e a necessidade da sustentabilidade para a organização e consideram-na como inevitável dentro da cultura organizacional. Porém, para Dias et al (2010) as diferenças aparecem no entendimento do que vem a ser práticas sustentáveis para a organização. Como resultado deste estudo, Dias et al. (2010) que tem como objetivo relacionar as práticas sustentáveis e a gestão estratégica da organização, foi possível afirmar que a organização não relaciona as dimensões da sustentabilidade, ou seja, as ações sociais não visam trazer uma melhoria de desempenho nos negócios. Logo a prática de sustentabilidade é basicamente centrada nos requisitos legais e em ações sociais externas, com pouca relação estratégica no modelo de negócio (Dias et al., 2010).

Veber et al. (2017) tratam a temática da sustentabilidade nas ações de uma organização de saúde. Após aplicar um questionário aos 23 gestores que compõe a direção da organização estudada, os autores identificaram que a dimensão social é a que representa a maior dificuldade para que os gestores desenvolvam ações específicas voltadas para a gestão sustentável. Para Veber et al. (2017) foi evidenciado que a organização necessita ampliar conhecimentos sobre práticas sustentáveis na dimensão social. Veber et al (2010) sugerem que a organização procure e disponibilize mais informações sobre as condições de bem-estar dos colaboradores, gestores, *stakeholders* e utentes no que concerne à dimensão social das atividades da organização, através de campanhas, cursos, reuniões e palestras, de forma que o impacto social poderá ser percebido de forma mais clara tanto pelos gestores, como pelos colaboradores (Veber et al., 2017).

No estudo de Stephens et al. (2008) realizado numa Instituição do ensino superior entende-se que a área de gestão de pessoas assume um papel estratégico ao abordar a temática da sustentabilidade de forma integrada. Para Stephens et al. (2008) todos os utilizadores envolvidos na organização e disseminação das ações de capacitação e as demais ações institucionais assumem um papel estratégico. Contudo, existem dificuldades na oferta de capacitações permanentes, visto que há carência de

especialistas disponíveis para difundir a temática da sustentabilidade na sua totalidade (Stephens et al., 2008).

Para Oliveira et al. (2017) a área de gestão de pessoas necessita assumir um papel estratégico na introdução da cultura de sustentabilidade através de ações periódicas de capacitação. A sustentabilidade deve ser abordada globalmente e com a participação de profissionais de diferentes áreas (Oliveira et al., 2017).

Karamat et al. (2019) referem que a adoção da gestão do conhecimento (GC) é crucial para integrar o desenvolvimento sustentável dentro do setor de saúde. Diferentes barreiras, facilitadoras e impulsionadoras afetam a adoção da GC. Identificar essas barreiras, facilitadoras e impulsionadoras e seu papel na adoção da GC, é o núcleo de uma GC bem-sucedida. Profissionais de saúde participaram da colheita de dados e os resultados foram analisados usando modelagem de equações estruturais. Os resultados descreveram que (Karamat et al., 2019):

- (1) as barreiras organizacionais e estratégicas têm associação negativa significativa com a adoção da GC;
- (2) facilitadores relacionados ao governo têm associação positiva significativa com a adoção da GC;
- (3) *drivers* da saúde relacionados e *drivers* baseados em desempenho têm associação positiva significativa com GC.

O estudo de Karamat et al. (2019) conclui que a intervenção governamental para promover a adoção da GC é necessária especialmente nos países em desenvolvimento. Essas descobertas serão úteis para os profissionais de saúde e governos para promover a adoção da GC no setor de saúde (Karamat et al., 2019).

Como já referido para Kuzma et al. (2017), a sustentabilidade organizacional concretiza-se através dos seus gestores e das suas capacidades individuais em desenvolver a estratégia que confere valor à organização, à sociedade e ao meio ambiente.

Destas afirmações e considerações retiram-se ilações de que os gestores e os líderes das organizações têm um papel central no que diz respeito ao “hastear a bandeira de sustentabilidade”.

Realça-se novamente o conceito de Corporate Governance e sustentabilidade que de acordo com Hussain et al. (2018), defende que ambos os conceitos se completam, sendo que um trata a relação entre acionistas e gestores e a outra protege todos os grupos de interesse na organização.

Desta forma e de acordo com a pesquisa, a sustentabilidade nas organizações depende muito do interesse da administração e da criação de uma cultura de Liderança Sustentável, daí a necessidade de se apostar em gestores para a sustentabilidade conferindo-lhes formação, gestores com pensamento crítico e inovador, fornecer-lhes o auxílio de peritos na área e integrar na gestão o que é realmente da responsabilidade das empresas na área da sustentabilidade.

3 MÉTODO

3.1 Tipo de pesquisa

Este estudo, quanto ao modo de abordagem, caracteriza-se por um estudo quantitativo, quanto ao objetivo geral, caracteriza-se como sendo um estudo exploratório e descritivo, transversal, utilizando dados primários, obtidos através de um questionário que foi construído, validado e aplicado. Exploratório porque não se encontram estudos sobre a temática, a temática está pouco estudada e desenvolvida no setor da saúde. Descritivo porque limita-se a caracterizar um fenómeno ou a descrever as características e perceções em relação a determinado fenómeno (Fortin, 2009).

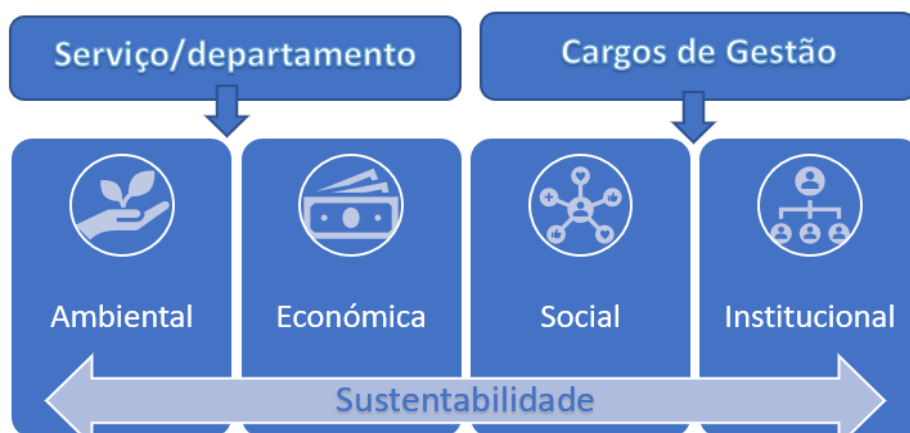
Caracteriza-se como um estudo exploratório e descritivo porque consiste em descrever um fenómeno ou um conceito relativo a uma população e definir as características desta (Fortin, 2009). Ou seja, descreve como os profissionais de saúde percebem os aspetos económicos, sociais, ambientais e institucionais da sustentabilidade na sua organização.

É um estudo transversal pois o objetivo desta investigação é descobrir a prevalência de um fenómeno, situação, problema, atitude ou questão, num dado período no tempo, tomando uma secção transversal da população (Kumar, 2011). Este estudo é transversal no que respeita à população e ao momento em estudo.

3.2 Modelo de análise, hipóteses e variáveis do estudo

A figura 1 sistematiza a análise do estudo, ou seja, como o conceito chave de sustentabilidade e suas dimensões se relacionam com algumas variáveis em estudo, nomeadamente, profissionais dos vários departamentos e profissionais com cargos de gestão. É um esquema que apresenta conceitos importantes para a pesquisa, as relações entre eles e serve como ponto de partida para a construção das hipóteses.

Figura 1 – Modelo Conceptual de Análise



3.2.1 Hipóteses de estudo

Para este estudo propõem-se as seguintes hipóteses:

H1 - Existem diferentes níveis de implementação de práticas sustentáveis nas diferentes dimensões da sustentabilidade (Ambiental, Social, Económica e Institucional);

H2 - Existem diferenças quanto às perceções de implementação de práticas sustentáveis entre os profissionais e a perceção do responsável do departamento de sustentabilidade da organização;

H3 - Existem diferenças significativas quanto às perceções de implementação de práticas sustentáveis entre profissionais do género masculino e do género feminino;

H4 – Existem diferenças significativas quanto às perceções de implementação de práticas sustentáveis entre profissionais de faixas etárias diferentes;

H5 - Existem diferenças significativas quanto às perceções de implementação de práticas sustentáveis entre departamentos e entre profissionais com diferente antiguidade;

H6 - Existem diferenças significativas quanto às perceções de implementação de práticas sustentáveis entre classes profissionais da organização;

H7 – Existem diferenças significativas quanto às perceções de implementação de práticas sustentáveis entre profissionais com cargo de gestão e sem cargo de gestão.

Como variáveis de controlo considerou-se a idade, o género, a categoria profissional, a antiguidade, o departamento onde trabalham e o cargo de gestão.

3.3 Instrumento de recolha de dados: Questionário

O instrumento de recolha de dados neste estudo é um questionário e foi elaborado com base na revisão da literatura, em pesquisas anteriores sobre sustentabilidade e práticas sustentáveis aplicados noutros setores que não em saúde, nomeadamente, no estudo de Aleixo et al. (2018). Em pesquisas no setor da saúde, Veber et al. (2017) trata o tema e aplicou um inquérito direcionado a gestores hospitalares. As questões do questionário resultaram da revisão da literatura, da pesquisa das práticas sustentáveis adotadas pela organização, mas também com base na experiência profissional.

O questionário foi submetido a um pré-teste realizado através de um *focus group*, constituído por três profissionais de saúde da organização em estudo, uma médica e duas enfermeiras. O *focus group* foi gravado e teve a duração de duas horas. Este método teve como principais objetivos verificar a compreensão, clareza, objetividade e contexto das questões. Como resultado, foram eliminadas algumas questões e outras questões reformuladas, contribuindo para a melhoria do instrumento de medida.

O questionário (Anexo I) compreende 72 perguntas fechadas, 20 questões sobre a dimensão ambiental, 20 questões sobre a dimensão económica, 21 questões sobre a dimensão social e 11 questões sobre a dimensão institucional. Em cada dimensão inclui, também, uma pergunta aberta sobre a existência de outros projetos, práticas e iniciativas promotoras do Desenvolvimento Sustentável que não estejam mencionadas nas questões fechadas. Utilizou-se a escala do tipo Likert, de 5 pontos, de concordância, variando de Discordo Totalmente (1), Discordo (2), Não Concordo nem Discordo (3), Concordo (4) e Concordo Totalmente (5).

O questionário apresenta-se em três partes: a primeira parte, onde constam o tema e os objetivos do trabalho, a garantia de confidencialidade e de anonimato, a segunda parte, constituída por um conjunto de questões divididas pelas quatro dimensões que vão ser analisadas e a terceira parte com questões sobre as características sociodemográficas e profissionais dos inquiridos.

3.4 Procedimentos

O questionário foi submetido a um *focus group* como já referido anteriormente. Esta abordagem permitiu que o instrumento fosse testado, melhorado e adaptado conferindo maior fiabilidade e validade ao questionário.

Após o estudo ter sido autorizado pela instituição aplicou-se o questionário final (anexo I) para obter as respostas para o estudo. O questionário foi enviado via e-mail através da plataforma SurveyMonkey.

Uma representante da organização estudada, responsável do departamento de cidadania organizacional/sustentabilidade que trata as questões da sustentabilidade da organização, também respondeu ao questionário sob a forma de entrevista (anexo II). Esta pessoa respondeu às questões do questionário, complementando com as evidências e/ou ações em vigor.

3.5 Método de tratamento dos dados

Para analisar e tratar os dados deste estudo irá proceder-se a uma análise estatística descritiva e uma análise de estatística inferencial. O tratamento dos dados será efetuado através do software IBM® SPSS® Statistics (Statistical Package for the Social Sciences). A análise estatística descritiva servirá para descrever e caracterizar a amostra em estudo. Por outras palavras, através do cálculo de frequências absolutas e relativas caracterizou-se o perfil sociodemográfico dos participantes do estudo por grupo etário, género, categoria profissional, tempo de exercício profissional e serviço onde trabalham. Relativamente à análise das respostas ao questionário, procedeu-se à análise das frequências relativas, da média como medida de tendência central e ao desvio-padrão como medida de dispersão. No que respeita a análise estatística inferencial, realizou-se numa primeira fase, a análise da normalidade das distribuições da amostra para depois comparar as respostas pelas variáveis atributo: género, idade, antiguidade, cargo profissional, cargo de gestão e departamento. Para se observar a existência de normalidade aplicou-se os testes de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov. Como as variáveis não seguiam distribuição normal aplicou-se o teste Mann-Witney ou Kruskal- Wallis, ou seja, testes não paramétricos para a comparação das diferenças entre grupos.

3.6 Consistência interna

A consistência interna de cada uma das dimensões de sustentabilidade é elevada, pois o Alpha de Cronbach apresenta sempre valores superiores a 0,9 como apresentado na tabela 5.

Tabela 5 – Alpha de Cronbach das dimensões de sustentabilidade

Dimensão	Alpha de Cronbach
Ambiental	0,93
Económica	0.92
Social	0.91
Institucional	0.92

3.7 Considerações éticas

Assegurou-se a preservação dos dados, a confidencialidade e o anonimato. Os dados recolhidos serão única e exclusivamente utilizados para fins relacionados com investigação.

Este estudo não utilizará dados secundários e será garantido o anonimato da organização e dos dados recolhidos. Os dados apenas ficam disponíveis para a autora e para a professora orientadora, num local seguro, apenas com acesso a ambas. Os dados ficam desta forma protegidos e salvaguardados.

Em relação à confidencialidade e anonimato, estes foram assegurados visto que a primeira parte do questionário continha um texto explicativo relacionado com estas questões e um consentimento informado que os inquiridos aceitaram para iniciar as respostas ao questionário. A última parte do questionário, referente à caracterização sociodemográfica do participante no estudo, garante o anonimato dos inquiridos.

3.8 População e amostra do estudo

A população do estudo são os profissionais de um Hospital Privado, da grande Região de Lisboa, com um universo de 2687 funcionários, 1718 (64%) do género feminino e 969 (36%) do género masculino. Foram considerados os colaboradores com contrato individual de trabalho e todos os colaboradores com contrato de prestação de serviços.

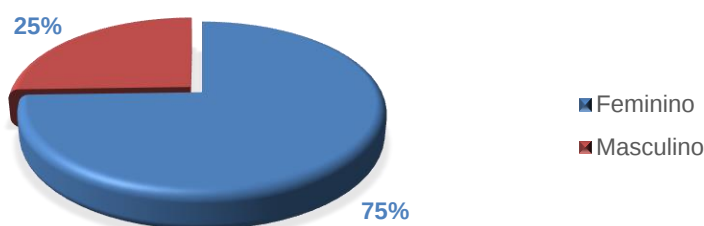
Restringiu-se o estudo aos enfermeiros, aos médicos, aos técnicos de diagnóstico e terapêutica, e aos administrativos dos serviços de Bloco Operatório/Admissão Cirúrgica, Consulta Externa, Exames de Gastroenterologia, Exames imagiológicos e Internamento, os quais perfaziam um total de 965 profissionais, dos quais 534 (55%) do género feminino e 431 (45%) do género masculino (527 enfermeiros, 87 médicos, 194 técnicos de diagnóstico e terapêutica e 157 administrativos). Estes dados foram disponibilizados pelo Departamento de Recursos Humanos do hospital.

A amostra em estudo foi escolhida por conveniência e não é probabilística. Sendo assim, a amostra ficou limitada apenas aos profissionais de saúde a quem foi enviado o instrumento de recolha de dados.

Foram obtidas 106 respostas completas ao questionário (Anexo I), correspondendo a uma taxa de resposta de 11%.

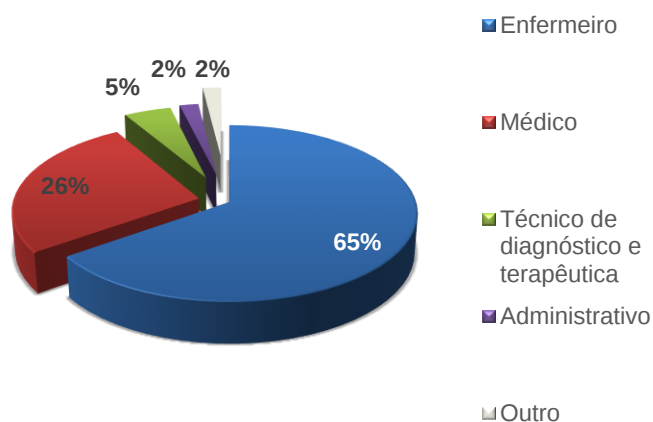
No primeiro gráfico desta análise, verifica-se que 75% dos inquiridos são do género feminino e 25% são do género masculino (figura 2). Este resultado não é de certa forma surpreendente e tem relação com o próximo gráfico.

Figura 2 – Distribuição em função do género



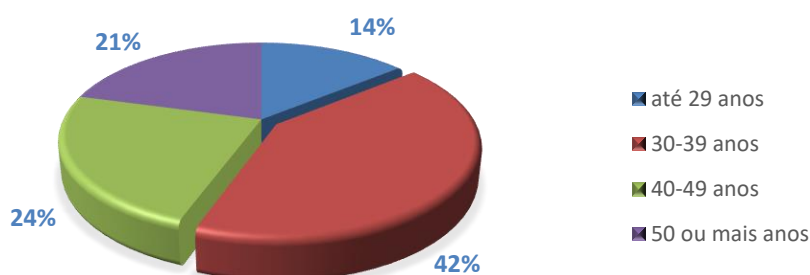
Segundo a figura 3, constata-se que 65% dos inquiridos são enfermeiros, 26% são médicos, 5% são TDT, 2% são administrativos e outros 2% têm outras profissões. Os inquiridos são maioritariamente enfermeiros, na profissão de enfermagem o género feminino encontra-se sempre em grande maioria, o caso desta organização não é exceção, daí a relação com o gráfico anterior.

Figura 3 – Distribuição em função do cargo



Na figura 4 apresentam-se os intervalos das idades dos inquiridos, onde se verifica que 42% têm entre 30-39 anos, 24% entre os 40-49 anos, 21% têm 50 ou mais anos e 14% têm até 29 anos. Pode-se, então, afirmar que a maioria dos inquiridos se encontra na faixa etária 30-39 anos e que esta é uma faixa etária relativamente jovem. Mais de metade da amostra tem no máximo 49 anos.

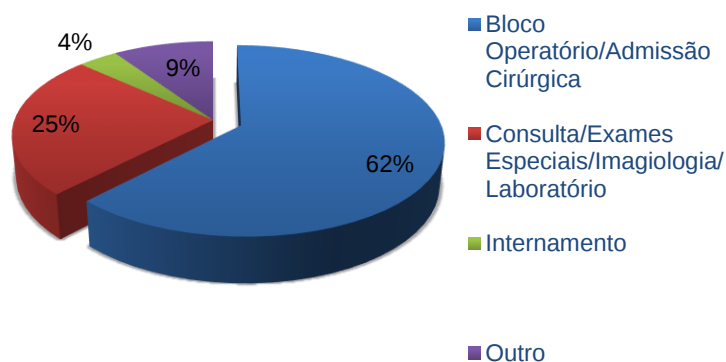
Figura 4 – Distribuição em função da idade



Relativamente ao departamento de origem dos profissionais inquiridos, observa-se que 62% pertencem ao serviço de Bloco Operatório/Admissão Cirúrgica, 25% a serviços de ambulatório (Consultas/Exames/Imagiologia e Laboratório), um valor residual de 4%

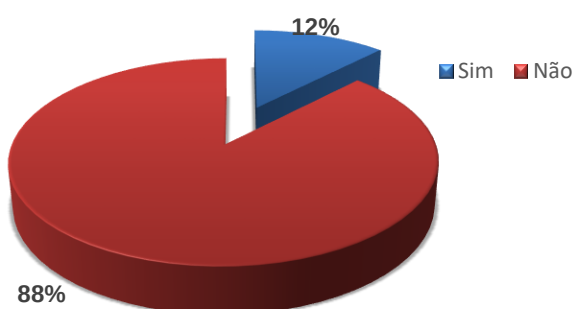
pertencem aos serviços de internamento e 9% a outros serviços não especificados (figura 5). A maioria dos sujeitos que participaram neste estudo desempenham as suas funções em Bloco Operatório e em serviços de ambulatório (consultas/exames/Imagiologia/laboratório).

Figura 5–Distribuição de acordo com o departamento



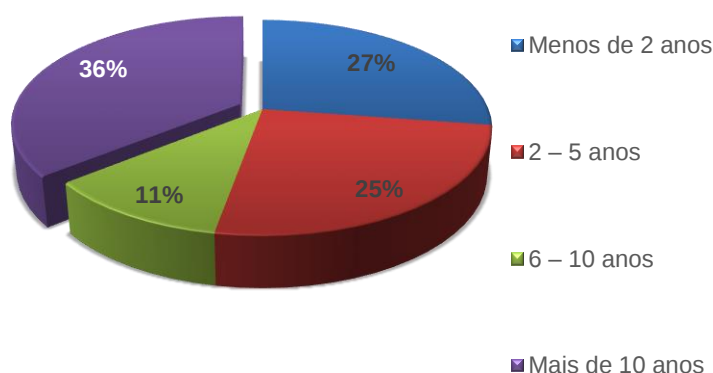
Na figura 6 apresentam-se os profissionais com e sem cargo de gestão. Ao analisar-se a figura 6, constata-se que apenas 12% dos inquiridos têm cargos de gestão.

Figura 6 – Distribuição de acordo com cargo de gestão



Nos dados da figura 7, apresentam-se os dados relativos à antiguidade profissional. Como tal, apurou-se que 36% dos inquiridos trabalham há mais de 10 anos na organização contra 52% (25%+ 27%) que trabalham na organização no máximo há 5 anos. Assim sendo, os colaboradores, estão na organização há algum tempo, são jovens, mas não demasiado jovens e conhecem bem a organização.

Figura 7 – Distribuição em função da antiguidade



4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados e análise dos mesmos de acordo com os objetivos proposto neste estudo.

4.1 Análise descritiva dos dados

4.1.1 *As percepções dos profissionais de saúde*

Relativamente às questões das dimensões da sustentabilidade os inquiridos deram a sua opinião relativamente às práticas sustentáveis implementadas ou não pela organização. As questões foram divididas por dimensões (Ambiental, Económica, Social e Institucional) com cinco opções de resposta (1: discordo totalmente, 2: discordo, 3: não concordo nem discordo, 4: concordo e 5: concordo totalmente) de acordo com a escala de Likert.

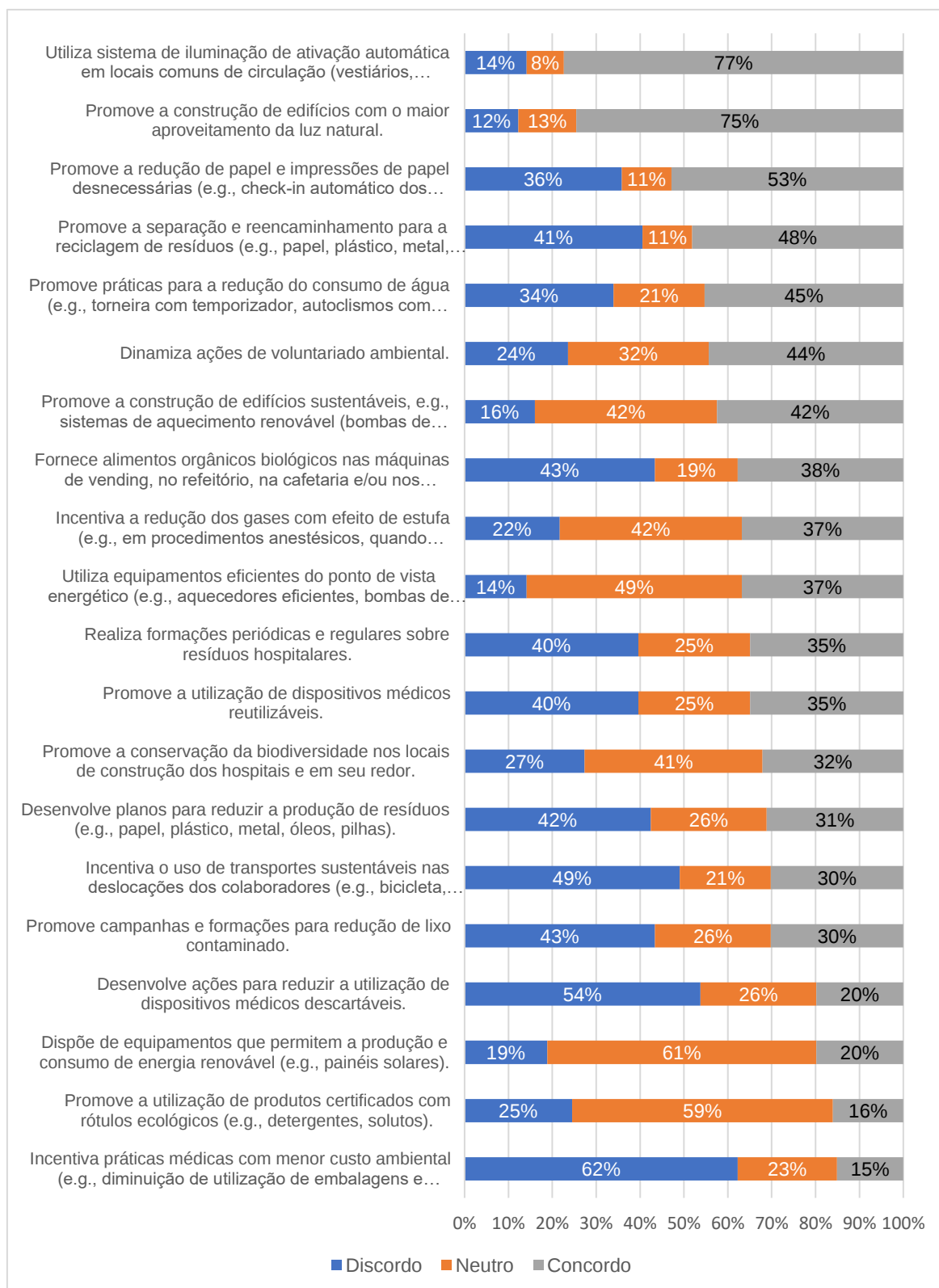
As respostas foram agrupadas em três grupos, para facilitar a análise e apresentação dos dados sob a forma de gráfico: discordo (soma das respostas 1 e 2), neutro (resposta 3) e concordo (soma das respostas 4 e 5). As próximas figuras representam os resultados para cada prática por Discordo/Neutro/Concordo.

De acordo com os dados da figura 8, na dimensão ambiental as práticas sustentáveis mais evidentes da organização correspondem à utilização de sistemas de iluminação de ativação automática em locais comuns de circulação (77% concordam), a construção de edifícios com maior aproveitamento da luz natural (75% concordam), seguidas da redução de papel e redução de impressões de papel desnecessárias (53% concordam). Quanto às práticas com menor evidência e visibilidade constam as práticas médicas com menor custo ambiental (15% concordam), utilização de produtos com rótulos ecológicos (16% concordam), utilização de equipamentos que permitem o consumo e produção de energia renovável (e.g., painéis solares), (20% concordam) e redução da utilização de dispositivos médicos descartáveis (20% concordam). Pode-se concluir que a organização em estudo, por apresentar um edifício de construção recente na área da Grande Lisboa, o projeto urbanístico terá sido “forçado” a cumprir certos requisitos, entre eles, o aproveitamento da luz natural, instalação de iluminação de ativação automática e instalação de painéis solares. Relativamente à neutralidade dos inquiridos na questão da existência de painéis solares, reflete desconhecimento por parte dos profissionais, ou seja, a organização dispõe desses equipamentos, mas os profissionais não possuem esse conhecimento. Embora a situação real dos painéis solares não corresponda com

as perceções dos profissionais (61% respondem de forma neutra), a organização dispõe desses equipamentos. A redução de papel e impressões desnecessárias, que dizem respeito essencialmente à prática da receita sem papel, é uma medida universal praticada por todas as organizações de saúde e não representa um papel ativo e individual desta organização. Quanto às práticas menos desenvolvidas nomeadamente práticas médicas com menor custo ambiental, são pouco visíveis pelos profissionais; é uma área que a organização pode e deve explorar, assim como, redução da utilização de dispositivos médicos descartáveis.

Quanto às práticas com desempenho intermédio, de acordo com a opinião dos colaboradores, constam a realização de voluntariado ambiental (44% concordam) promove a construção de edifícios sustentáveis (42% concordam).

Figura 8 –Práticas sustentáveis de dimensão ambiental

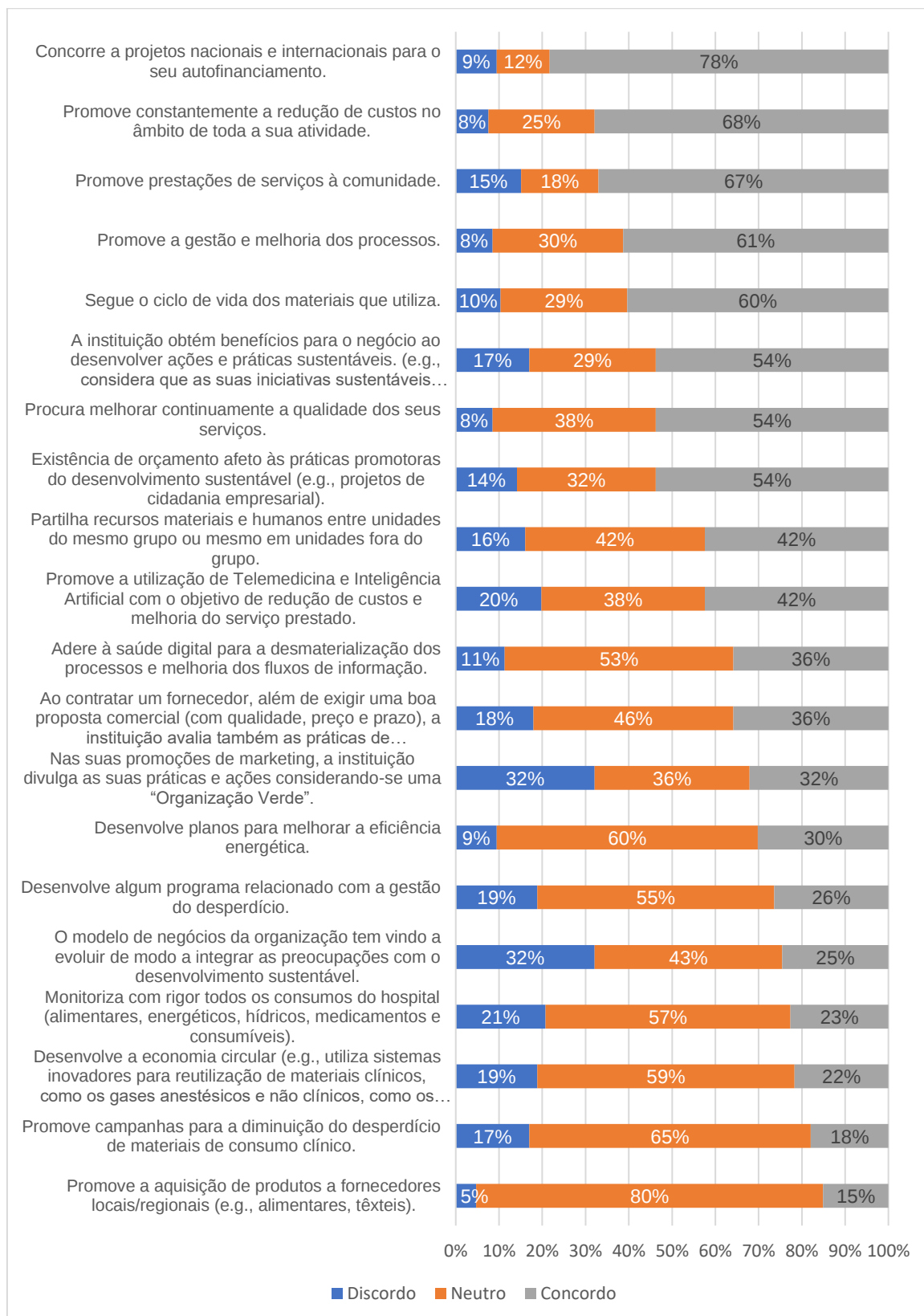


Na Figura 9 que diz respeito às práticas da dimensão económica, observa-se que, as práticas sustentáveis mais evidentes da organização correspondem, em primeiro lugar, à procura por parte da organização em autofinanciamento através do concurso a projetos nacionais e internacionais (78% concordam), em segundo lugar, à redução de custos no âmbito de toda a sua atividade (68% concordam) e que aposta na prestação de serviços à comunidade (67% concordam). O que revela que é uma organização que visa o lucro acima de tudo, de acordo com as respostas obtidas. Sendo uma organização de saúde privada e segundo as perceções dos profissionais, a organização privilegia o financiamento, o lucro e a produção de serviços.

Com menor desempenho na dimensão económica são observadas em último lugar, as questões da aquisição de produtos a fornecedores locais, (15% concordam) que a organização obtém os seus produtos em fornecedores locais, campanhas para diminuição do desperdício de material de consumo clínico (18% concordam), aplicação de economia circular (22% concordam), a monitorização rigorosa de todos os consumos (23% concordam), preocupações com o desenvolvimento sustentável (25% concordam), a gestão do desperdício (26% concordam) e a eficiência energética (30% concordam). Seria benéfico para a organização aderir a algumas destas práticas e divulgá-las internamente e externamente de forma a melhorar não só o desempenho económico, mas também a dar visibilidade tanto ao público interno, mas também externo.

Com desempenho intermédio surgem as práticas como, utilização de telemedicina (42% concordam), desmaterialização dos processos (36% concordam), adesão à saúde digital (36% concordam), contratação de fornecedores responsáveis socialmente (36% concordam), divulgação e ações de marketing em torno do desenvolvimento sustentável (32% concordam). Estes dados transmitem a imagem de uma organização com fraco relevo na inovação e nas novas tecnologias de acordo com os dados.

Figura 9 – Práticas sustentáveis de dimensão económica

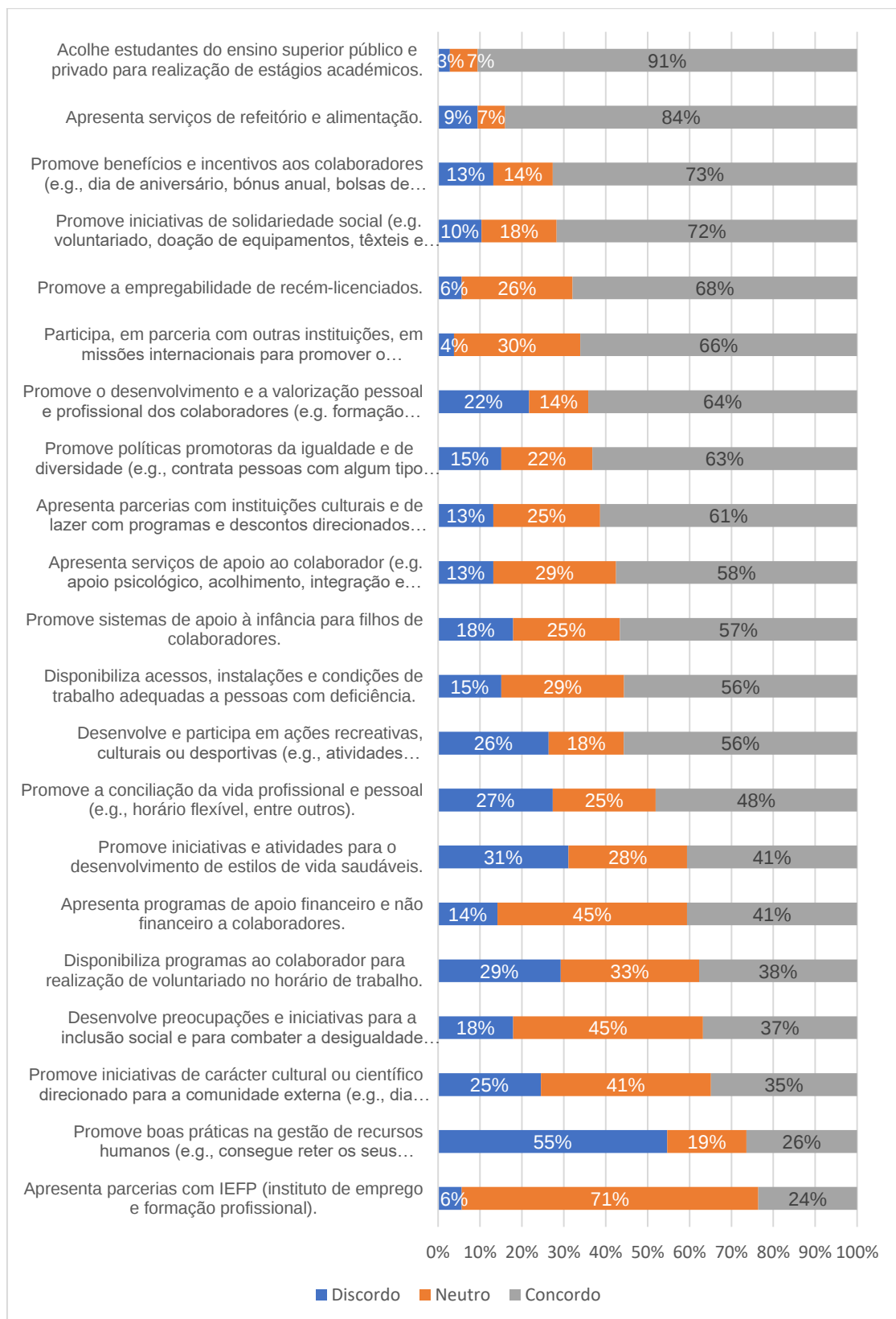


Na figura 10 constam os resultados das práticas de dimensão social. Observa-se que os inquiridos respondem favoravelmente na maioria das práticas do domínio social, nomeadamente, acolhimento a estudantes de ensino superior (91% concordam), benefícios e incentivos aos colaboradores (73% concordam), iniciativas de solidariedade social (72% concordam), empregabilidade de recém-licenciados (68% concordam), participação em missões internacionais de voluntariado (66% concordam), promoção e valorização do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores (64% concordam), apresentação de políticas promotoras de igualdade e diversidade (63% concordam).

Com menor concordância observam-se, as parcerias com IEFP (24% concordam) e boas práticas na gestão dos recursos humanos (26% concordam).

Pode-se afirmar de acordo com os dados, que a organização apresenta um desempenho satisfatório na dimensão social e garante visibilidade interna nas práticas sociais sustentáveis.

Figura 10– Práticas sustentáveis de dimensão social



De acordo com a figura 11, nas práticas sustentáveis de dimensão institucional, apura-se que, as práticas com melhor desempenho/maior concordância são, nomeadamente, as preocupações com questões éticas (73% concordam), a comunicação interna das atividades de desenvolvimento sustentável (65% concordam), a inclusão das questões da sustentabilidade na missão, visão e valores da organização (58% concordam) e inclusão da sustentabilidade no seu plano estratégico (57% concordam).

Com fraco desempenho/menor concordância apresentam-se as formações específicas (23% concordam), assim como workshops sobre sustentabilidade direcionados a colaboradores e chefias (16% concordam).

Figura 11 – Práticas sustentáveis de dimensão institucional



Para comparar as quatro dimensões tratadas anteriormente, apurou-se a média das respostas na opção concordo para cada dimensão para entender qual a dimensão segundo a percepção dos colaboradores se encontra com melhor e pior resultado. Os resultados apurados são apresentados na seguinte tabela:

Tabela 6 - Média da percentagem de concordância por dimensão

	Dimensão Ambiental	Dimensão Institucional	Dimensão Económica	Dimensão Social
Média da percentagem de concordância	38%	40%	42%	55%

Ao analisar os dados da tabela 6 ao comparar a concordância das respostas obtidas em cada dimensão da sustentabilidade da organização, observa-se que a dimensão com maior percentagem de concordância é a dimensão social.

De acordo com as percepções dos inquiridos, a dimensão da sustentabilidade mais desenvolvida e mais visível da organização para os colaboradores é a dimensão social e a menos desenvolvida e menos visível é a dimensão ambiental. Através destes resultados considera-se que a organização na dimensão ambiental apresenta um desempenho abaixo dos 40% na opinião dos profissionais e que a dimensão social apresenta um desempenho acima dos 50%. Observa-se que a dimensão social se destaca relativamente às dimensões ambiental, institucional e económica. Mais de metade das práticas sustentáveis na dimensão ambiental apresentadas encontram-se implementadas o que é um bom resultado. Já na dimensão ambiental apenas 38% das práticas sustentáveis encontram-se implementadas, na visão dos profissionais.

4.1.2 *Comparação das percepções dos profissionais de saúde com a avaliação institucional*

Comparou-se a percepção do responsável do departamento de sustentabilidade da organização através das suas respostas ao questionário, *versus* as percepções dos profissionais. Para cada dimensão, foi encontrada a média das respostas dos profissionais por questão/prática, a qual foi comparada com a resposta da organização (anexo II) e realizada a diferença entre elas o que originou um valor que foi denominado de Gap (lacuna/hiato). Decidiu-se realçar apenas os valores com um Gap positivo igual

ou superior a **1,25**, por se considerar este valor, um valor com significado importante entre a diferença da avaliação institucional versus percepção dos profissionais.

Da análise da análise da tabela 4 realça-se o Gap institucional nas práticas de dimensão ambiental em **A2** promove a construção de edifícios com o maior aproveitamento da luz natural, **A7** promoção da redução de papel e impressões de papel desnecessárias, **A8** promoção de práticas para redução do consumo de água, **A13** incentiva a utilização de transportes sustentáveis, **A17** desenvolve ações para reduzir a utilização de dispositivos médicos descartáveis.

Nas práticas de dimensão económica existe Gap institucional em **E2** desenvolve planos para melhorar a eficiência energética, **E3** promove a gestão e a melhoria dos processos, **E5** promove a prestação de serviços à comunidade, **E6** promove a aquisição de produtos a fornecedores locais, **E8** desenvolve a economia circular, **E14** partilha recursos materiais e humanos entre unidades do mesmo grupo, **E15** monitoriza com rigor todos os consumos do hospital, **E16** adere à saúde digital para a desmaterialização dos processos e melhoria dos fluxos de informação, **E20** o modelo de negócios da organização tem vindo a evoluir de modo a integrar as preocupações com o desenvolvimento sustentável.

Nas práticas de dimensão social verifica-se Gap institucional em **S1** promove boas práticas na gestão de recursos humanos, **S2** promove políticas promotoras de igualdade e diversidade, **S3** promove benefícios e incentivos aos colaboradores, **S4** promove a conciliação da vida pessoal e profissional, **S6** apresenta parcerias com instituições culturais e de lazer com programas e descontos para colaboradores, **S13** apresenta serviços de apoio ao colaborador, **S14** promove a empregabilidade de recém-licenciados, **S20** disponibiliza acessos, instalações e condições de trabalho adequadas a pessoas com deficiência.

Nas práticas de dimensão institucional verifica-se Gap institucional em **I3** publica relatórios de sustentabilidade, **I5** apresenta preocupações para com as questões éticas na temática da sustentabilidade, **I10** apresenta no seu organograma um departamento responsável pelo desenvolvimento sustentável, **I11** o desenvolvimento sustentável é considerado nos procedimentos de qualidade e avaliação da instituição.

Relativamente às práticas com Gap negativo, onde a resposta da organização (B) é menor que a média das respostas dos colaboradores (A), ou seja, quando os profissionais respondem mais favoravelmente do que organização, destacam-se as

práticas **E7** promove a redução de custos em toda a sua atividade, **E10** segue o ciclo de vida dos materiais que utiliza, **E11** promove campanhas para a diminuição do desperdício de materiais de consumo clínico, **E19** obtenção de benefícios para o negócio ao desenvolver ações e práticas sustentáveis, **I6** desenvolve formações direcionadas para chefias e colaboradores na área da sustentabilidade e **I9** promove workshops e seminários em desenvolvimento sustentável.

Tabela 7 – Gap Institucional

<u>Sustentabilidade Ambiental</u>				<u>Sustentabilidade Económica</u>			
Prática	Respostas dos colaboradores (A) Média	Resposta da Organização (B)	GAP (B-A)	Prática	Respostas dos colaboradores (A) Média	Resposta da Organização (B)	GAP (B-A)
A1	3,26	4	0,74	E1	3,83	5	1,17
A2	3,75	5	1,25	E2	3,2	5	1,8
A3	2,98	3	0,02	E3	3,45	5	1,55
A4	3,19	4	0,81	E4	3,13	3	-0,13
A5	3,04	4	0,96	E5	3,56	5	1,44
A6	2,81	4	1,19	E6	3,04	5	1,96
A7	3,13	5	1,87	E7	3,42	3	-0,42
A8	3,13	5	1,87	E8	3,25	5	1,75
A9	3,85	5	1,15	E9	3,06	4	0,94
A10	3,25	4	0,75	E10	3,04	2	-1,04
A11	2,97	4	1,03	E11	2,96	2	-0,96
A12	3,18	4	0,82	E12	2,92	4	1,08
A13	2,63	4	1,37	E13	2,97	4	1,03
A14	2,9	4	1,1	E14	3,59	5	1,41
A15	2,85	3	0,15	E15	3,26	5	1,74
A16	2,91	4	1,09	E16	3,58	5	1,42
A17	2,54	4	1,46	E17	3,67	4	0,33
A18	2,42	3	0,58	E18	3,25	4	0,75
A19	2,83	4	1,17	E19	3,25	3	-0,25
A20	2,91	4	1,09	E20	3,49	5	1,51
<u>Sustentabilidade Social</u>				<u>Sustentabilidade Institucional</u>			
Prática	Respostas dos colaboradores (A) Média	Resposta da Organização (B)	GAP (B-A)	Prática	Respostas dos colaboradores (A) Média	Resposta da Organização (B)	GAP (B-A)
S1	2,63	4	1,37	I1	3,61	4	0,39
S2	3,55	5	1,45	I2	3,56	4	0,44
S3	3,75	5	1,25	I3	3,17	5	1,83

S4	3,22	5	1,78	I4	3,58	4	0,42
S5	3,4	4	0,6	I5	3,75	5	1,25
S6	3,53	5	1,47	I6	2,97	2	-0,97
S7	3,2	4	0,8	I7	3,03	4	0,97
S8	4,1	4	-0,1	I8	3,21	3	-0,21
S9	3,52	4	0,48	I9	2,86	2	-0,86
S10	4,04	5	0,96	I10	3,13	5	1,87
S11	3,29	4	0,71	I11	3,28	5	1,72
S12	3,07	3	-0,07				
S13	3,49	5	1,51				
S14	3,75	5	1,25				
S15	3,12	4	0,88				
S16	3,28	4	0,72				
S17	3,21	4	0,79				
S18	3,67	4	0,33				
S19	3,08	4	0,92				
S20	3,5	5	1,5				
S21	3,74	4	0,26				

Realça-se a importância da organização trabalhar na comunicação interna destes itens de modo a reforçar a imagem da organização perante os colaboradores, mas também demonstrar evidência nas suas práticas nos itens acima mencionados com Gap cujo desfasamento entre o que é perceção institucional e o que é percecionado é relevante.

Denota-se a existência de pontos críticos em todas as dimensões embora a dimensão social e a dimensão económica sejam as mais críticas, onde se observa maior número de práticas com Gap superior a 1,25. Observa-se que a organização tenta integrar no seu modelo de negócios preocupações com o desenvolvimento sustentável, mas que falha na comunicação interna. Verifica-se falta de solidez na apresentação de boas práticas na gestão de recursos humanos, na conciliação da vida profissional com a vida pessoal, na atribuição de incentivos. A organização deveria investir tanto na comunicação, como inserir nas rotinas da organização ações onde se verifica maior Gap.

4.2 Análise inferencial dos dados

Relativamente à estatística inferencial, começou-se por testar a normalidade das quatro variáveis (dimensão ambiental (A), económica (E), social (S) e institucional(I)), em cada um dos grupos, criados com as variáveis, género, idade, antiguidade, cargo, cargo de gestão e departamento. As variáveis foram agrupadas e codificadas em dois grupos,

género (feminino, masculino), idade (até 40 anos e 40 ou mais anos), cargo (enfermeiro, outros profissionais), departamento (bloco operatório, outros serviços), cargo de gestão (sim, não), antiguidade (até 5 anos e 5 ou mais anos).

Verificou-se que nenhuma das distribuições segue uma distribuição normal, em todas as distribuições o teste de Kolmogorov-Smirnov apresentou $p\text{-value} < 0.05$. Por consequência, para o teste das diferenças entre grupos aplicou-se o teste não paramétrico de Mann-Witney.

Relativamente às diferenças entre géneros (Tabela 8), pode-se afirmar que foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas respostas entre as pessoas do género masculino e feminino, nas questões:

- **A1** Promove a construção de edifícios sustentáveis, e.g., edifícios com sistemas de aquecimento renovável (bombas de calor) entre outros;
- **A3** Promove a conservação da biodiversidade nos locais de construção dos hospitais e em seu redor;
- **A6** Desenvolve planos para reduzir a produção de resíduos;
- **A8** Promove práticas para a redução do consumo de água;
- **A16** Promove a utilização de dispositivos médicos reutilizáveis;
- **A17** Desenvolve ações para reduzir a utilização de dispositivos médicos descartáveis de uso único;
- **A18** Incentiva práticas médicas com menor custo ambiental, por exemplo, diminuição de utilização de embalagens e plásticos utilizadas em procedimentos;
- **A19** Promove campanhas e formações para redução de lixo contaminado;
- **E11** Promove campanhas para a diminuição do desperdício de materiais de consumo clínico;
- **S12** Promove iniciativas e atividades para o desenvolvimento de estilos de vida saudáveis;
- **S17** Desenvolve preocupações e iniciativas para a inclusão social;

- **I9** Promove seminários ou workshops em desenvolvimento sustentável.

Os profissionais do género masculino da organização tendem a responder mais favoravelmente, ou seja, com maior concordância às questões relativamente aos profissionais do género feminino.

Tabela 8 – Diferenças entre género

Ambiental			
	Género		Mann-Whitney (p-value)
	Feminino	Masculino	
	Média	Média	
A1	3,2	3,6	0,028
A2	3,8	3,7	0,815
A3	2,8	3,4	0,004
A4	3,1	3,5	0,132
A5	2,8	3,8	0,001
A6	2,6	3,4	0,002
A7	3,1	3,4	0,268
A8	3,0	3,5	0,042
A9	3,8	4,0	0,237
A10	3,2	3,4	0,097
A11	2,9	3,1	0,470
A12	3,1	3,4	0,150
A13	2,6	2,6	0,808
A14	2,8	3,1	0,205
A15	2,9	2,8	0,774
A16	2,7	3,4	0,003
A17	2,4	3,1	0,002
A18	2,3	2,9	0,005
A19	2,6	3,4	0,004
A20	2,8	3,1	0,202

Económica			
	Género		Mann-Whitney (p-value)
	Feminino	Masculino	
	Média	Média	
E1	3,8	3,9	0,683
E2	3,2	3,2	0,688
E3	3,4	3,7	0,105
E4	3,1	3,3	0,224
E5	3,6	3,4	0,359
E6	3,0	3,0	0,837
E7	3,3	3,6	0,154
E8	3,2	3,3	0,927
E9	3,1	3,0	0,848
E10	3,1	3,0	0,524
E11	2,8	3,4	0,004
E12	2,8	3,2	0,105
E13	2,9	3,1	0,459
E14	3,5	3,8	0,187
E15	3,2	3,4	0,297
E16	3,6	3,6	0,668
E17	3,7	3,7	0,481
E18	3,2	3,3	0,991
E19	3,2	3,4	0,374
E20	3,5	3,6	0,474

Social			
	Género		Mann-Whitney (p-value)
	Feminino	Masculino	
	Média	Média	
S1	2,6	2,8	0,501
S2	3,5	3,6	0,617
S3	3,8	3,7	0,892
S4	3,2	3,4	0,315
S5	3,4	3,4	0,803
S6	3,5	3,6	0,727
S7	3,2	3,1	0,274
S8	4,1	4,3	0,185
S9	3,4	3,7	0,277
S10	4,1	4,0	0,607
S11	3,2	3,4	0,307
S12	2,9	3,5	0,029
S13	3,4	3,7	0,142
S14	3,7	3,8	0,63
S15	3,1	3,3	0,359
S16	3,2	3,5	0,235
S17	3,1	3,6	0,024
S18	3,7	3,6	0,445
S19	3,1	3,1	0,982
S20	3,5	3,6	0,473
S21	3,7	3,7	0,813

Institucional			
	Género		Mann-Whitney (p-value)
	Feminino	Masculino	
	Média	Média	
I1	3,6	3,6	0,957
I2	3,5	3,6	0,86
I3	3,2	3,2	0,997
I4	3,6	3,5	0,278
I5	3,7	3,9	0,23
I6	2,9	3,3	0,104
I7	3,0	3,1	0,816
I8	3,1	3,5	0,058
I9	2,8	3,1	0,029
I10	3,1	3,1	0,874
I11	3,3	3,4	0,424

Quanto às diferenças entre respostas dos profissionais com idade até 40 anos e profissionais com 40 anos ou mais de idade (Tabela 9) foram apuradas diferenças estatisticamente significativas quando se comparam estes dois grupos, nas questões:

- **A3** Promove a conservação da biodiversidade nos locais de construção dos hospitais e em seu redor;
- **A4** Dinamiza ações de voluntariado ambiental;
- **A5** Promove a separação e reencaminhamento para a reciclagem de resíduos;
- **A6** Desenvolve planos para reduzir a produção de resíduos;
- **A8** Promove práticas para a redução do consumo de água;
- **A13** Incentiva o uso de transporte sustentáveis nas deslocações dos colaboradores;
- **A18** Incentiva práticas médicas com menor custo ambiental, por exemplo, diminuição de utilização de embalagens e plásticos utilizadas em procedimentos;
- **A19** Promove campanhas e formações para redução de lixo contaminado;
- **E7** Promove constantemente a redução de custos no âmbito de toda a sua atividade;
- **E11** Promove campanhas para a diminuição do desperdício de materiais de consumo clínico
- **S11** Apresenta programas de apoio e incentivo, financeiro e não financeiro a colaboradores, para além dos convencionais;
- **S21** Participa em parceria com outras instituições, em missões internacionais para promover o desenvolvimento dos cuidados de saúde e melhorar os cuidados de saúde em países em desenvolvimento;
- **I5** Apresenta preocupações para com as questões éticas na temática da sustentabilidade.

Os inquiridos com 40 ou mais anos respondem mais favoravelmente a estas questões do que os com menos de 40 anos. Colaboradores mais velhos apresentam mais conhecimento de um modo geral.

Tabela 9 – Diferenças em função da idade

Ambiental			
	Idade_C		Mann-Whitney (p-value)
	Menos 40 anos	40 ou mais anos	
	Média	Média	
A1	3,1	3,4	0,149
A2	3,7	3,7	0,687
A3	2,7	3,3	0,006
A4	3,0	3,4	0,035
A5	2,7	3,4	0,012
A6	2,6	3,1	0,015
A7	2,9	3,4	0,078
A8	2,9	3,4	0,013
A9	3,9	3,8	0,41
A10	3,2	3,3	0,42
A11	2,9	3,0	0,763
A12	3,2	3,2	0,917
A13	2,4	2,9	0,014
A14	2,8	3,0	0,182
A15	2,7	3,0	0,18
A16	2,7	3,1	0,123
A17	2,4	2,7	0,128
A18	2,1	2,8	0,002
A19	2,6	3,1	0,048
A20	2,9	3,0	0,736

Económica			
	Idade_C		Mann-Whitney (p-value)
	Menos 40 anos	40 ou mais anos	
	Média	Média	
E1	3,8	3,9	0,615
E2	3,2	3,2	0,8
E3	3,4	3,5	0,504
E4	3,1	3,2	0,865
E5	3,5	3,6	0,725
E6	2,9	3,2	0,132
E7	3,3	3,6	0,021
E8	3,1	3,4	0,096
E9	3,0	3,1	0,79
E10	3,1	3,0	0,671
E11	2,7	3,3	0,012
E12	2,8	3,1	0,077
E13	2,9	3,0	0,374
E14	3,6	3,6	0,684
E15	3,2	3,4	0,26
E16	3,5	3,7	0,289
E17	3,6	3,7	0,353
E18	3,2	3,3	0,952
E19	3,1	3,4	0,054
E20	3,4	3,6	0,075

Social			
	Idade_C		Mann-Whitney (p-value)
	Menos 40 anos	40 ou mais anos	
	Média	Média	
S1	2,6	2,6	0,822
S2	3,6	3,5	0,764
S3	3,8	3,7	0,717
S4	3,2	3,3	0,634
S5	3,3	3,5	0,552
S6	3,4	3,6	0,405
S7	3,2	3,2	0,366
S8	4,1	4,1	0,945
S9	3,3	3,7	0,052
S10	4,1	3,9	0,39
S11	3,1	3,5	0,025
S12	2,9	3,2	0,166
S13	3,4	3,6	0,368
S14	3,8	3,6	0,125
S15	3,0	3,3	0,113
S16	3,1	3,5	0,131
S17	3,0	3,4	0,043
S18	3,6	3,7	0,551
S19	3,1	3,1	0,729
S20	3,4	3,6	0,312
S21	3,6	3,9	0,037

Institucional			
	Idade_C		Mann-Whitney (p-value)
	Menos 40 anos	40 ou mais anos	
	Média	Média	
I1	3,7	3,6	0,603
I2	3,6	3,6	0,893
I3	3,1	3,2	0,986
I4	3,5	3,7	0,358
I5	3,6	3,9	0,047
I6	2,8	3,1	0,129
I7	3,0	3,0	0,927
I8	3,2	3,2	0,983
I9	2,7	3,0	0,141
I10	3,1	3,2	0,249
I11	3,3	3,3	0,646

Relativamente à antiguidade na organização (Tabela 10), ao comparar o grupo dos profissionais com mais de 5 anos versus os com menos de 5 anos de antiguidade, observámos poucas diferenças. Verificou-se apenas em cinco questões:

- **A3** Promove a conservação da biodiversidade nos locais de construção dos hospitais e em seu redor;
- **A18** Incentiva práticas médicas com menor custo ambiental, por exemplo, diminuição de utilização de embalagens e plásticos utilizadas em procedimentos;
- **S5** Promove sistemas de apoio à infância para filhos de colaboradores;
- **S6** Apresenta parcerias com instituições culturais e de lazer com programas e descontos direccionados aos colaboradores;
- **I1** As questões da sustentabilidade estão incluídas na missão, visão e valores da Instituição.

Verificou-se que os profissionais mais antigos tendem a responder menos favoravelmente nas questões das dimensões social e institucional e tendem a responder mais favoravelmente nas questões da dimensão ambiental. Profissionais mais antigos podem revelar mais conhecimento nessas questões, ao contrário dos profissionais com antiguidade inferior a cinco anos.

Tabela 10- Diferenças em função da antiguidade

Ambiental			
	Antiguidade_C		Mann-Whitney (p-value)
	Até 5 anos	Mais 5 anos	
	Média	Média	
A1	3,2	3,3	0,671
A2	3,8	3,7	0,839
A3	2,8	3,2	0,019
A4	3,0	3,4	0,062
A5	2,8	3,3	0,104
A6	2,6	3,0	0,161
A7	3,0	3,3	0,344
A8	2,9	3,3	0,09
A9	3,8	3,9	0,86
A10	3,2	3,3	0,491
A11	3,0	2,9	0,524
A12	3,2	3,2	0,989
A13	2,6	2,7	0,683
A14	2,8	3,0	0,372
A15	2,8	2,9	0,861
A16	2,8	3,1	0,209
A17	2,4	2,7	0,337
A18	2,2	2,7	0,023
A19	2,6	3,1	0,061
A20	2,9	2,9	0,984

Económica			
	Antiguidade_C		Mann-Whitney (p-value)
	Até 5 anos	Mais 5 anos	
	Média	Média	
E1	3,8	3,8	0,768
E2	3,1	3,3	0,617
E3	3,5	3,4	0,774
E4	3,1	3,1	0,722
E5	3,5	3,6	0,413
E6	3,0	3,1	0,937
E7	3,3	3,5	0,314
E8	3,1	3,4	0,081
E9	3,1	3,1	0,917
E10	3,0	3,1	0,916
E11	2,9	3,1	0,39
E12	2,9	2,9	0,519
E13	3,0	3,0	0,831
E14	3,6	3,6	0,535
E15	3,3	3,3	0,792
E16	3,6	3,5	0,552
E17	3,7	3,6	0,866
E18	3,2	3,3	0,955
E19	3,1	3,4	0,1
E20	3,4	3,6	0,512

Social			
	Antiguidade_C		Mann-Whitney (p-value)
	Até 5 anos	Mais 5 anos	
	Média	Média	
S1	2,8	2,5	0,09
S2	3,7	3,3	0,098
S3	3,8	3,7	0,228
S4	3,2	3,2	0,835
S5	3,5	3,3	0,049
S6	3,7	3,4	0,031
S7	3,2	3,2	0,772
S8	4,2	4,0	0,152
S9	3,6	3,4	0,261
S10	4,2	3,9	0,051
S11	3,4	3,2	0,307
S12	3,2	3,0	0,232
S13	3,5	3,5	0,771
S14	3,8	3,7	0,585
S15	3,1	3,1	0,586
S16	3,4	3,1	0,112
S17	3,2	3,2	0,826
S18	3,8	3,6	0,085
S19	3,1	3,1	0,901
S20	3,6	3,4	0,221
S21	3,6	3,8	0,229

Institucional			
	Antiguidade_C		Mann-Whitney (p-value)
	Até 5 anos	Mais 5 anos	
	Média	Média	
I1	3,8	3,4	0,002
I2	3,6	3,5	0,303
I3	3,2	3,1	0,602
I4	3,6	3,6	0,845
I5	3,8	3,7	0,887
I6	2,9	3,1	0,574
I7	3,0	3,0	0,927
I8	3,2	3,2	0,566
I9	2,8	2,9	0,417
I10	3,1	3,2	0,213
I11	3,3	3,2	0,364

Na tabela 11, ao comparar as respostas entre enfermeiros e outros profissionais, observou-se que existem diferenças estatisticamente significativas quando comparamos estes dois grupos. As questões onde encontramos essas diferenças são:

- **A5** Promove a separação e reencaminhamento para a reciclagem de resíduos;
- **A18** Incentiva práticas médicas com menor custo ambiental, por exemplo, diminuição de utilização de embalagens e plásticos utilizadas em procedimentos;
- **S1** Promove boas práticas na gestão de recursos humanos;
- **S9** Promove o desenvolvimento e a valorização pessoal e profissional dos colaboradores;
- **S11** Apresenta programas de apoio e incentivo, financeiro e não financeiro a colaboradores, para além dos convencionais;
- **S12** Promove iniciativas e atividades para o desenvolvimento de estilos de vida saudáveis;
- **S14** Promove a empregabilidade de recém-licenciados;
- **S15** Promove iniciativas de carácter cultural ou científico direcionado para a comunidade externa;
- **I9** Promove seminários ou workshops em desenvolvimento sustentável.

Os enfermeiros tendem a responder menos favoravelmente, ou seja, com menos concordância, nestas questões, quando comparados com outros profissionais de saúde da mesma organização. As questões mais evidenciadas observam-se na dimensão social e estão muito relacionadas com a valorização profissional da classe de enfermagem, assim como, progressão na carreira e sistema de incentivos. Nas questões da dimensão ambiental, sendo os enfermeiros uma classe profissional operacional, as diferenças apuradas vão de encontro ao esperado porque são questões muito relacionadas com a área da prestação direta de cuidados de saúde.

Tabela 11 – Diferenças em função do cargo

Ambiental			
	Cargo_C		Mann-Whitney (p-value)
	Enfermeiro	Outros profissionais	
	Média	Média	
A1	3,2	3,4	0,248
A2	3,7	3,9	0,328
A3	2,9	3,2	0,108
A4	3,2	3,1	0,56
A5	2,8	3,4	0,031
A6	2,7	3,1	0,115
A7	3,1	3,2	0,817
A8	3,1	3,1	0,801
A9	3,8	3,9	0,491
A10	3,2	3,4	0,124
A11	3,0	3,0	0,909
A12	3,1	3,3	0,202
A13	2,5	2,9	0,143
A14	2,9	2,9	0,502
A15	2,8	2,9	0,756
A16	2,9	2,9	0,88
A17	2,4	2,7	0,192
A18	2,3	2,7	0,047
A19	2,8	2,8	0,951
A20	2,9	2,9	0,767

Económica			
	Cargo_C		Mann-Whitney (p-value)
	Enfermeiro	Outros profissionais	
	Média	Média	
E1	3,8	3,9	0,371
E2	3,1	3,3	0,528
E3	3,4	3,6	0,293
E4	3,1	3,2	0,905
E5	3,5	3,7	0,193
E6	3,0	3,1	0,156
E7	3,4	3,4	0,625
E8	3,2	3,2	0,785
E9	3,1	2,9	0,16
E10	3,0	3,1	0,837
E11	2,9	3,1	0,459
E12	2,8	3,1	0,159
E13	2,9	3,1	0,212
E14	3,5	3,8	0,17
E15	3,3	3,2	0,952
E16	3,5	3,7	0,202
E17	3,6	3,7	0,234
E18	3,2	3,4	0,39
E19	3,2	3,4	0,396
E20	3,4	3,6	0,384

Social			
	Cargo_C		Mann-Whitney (p-value)
	Enfermeiro	Outros profissionais	
	Média	Média	
S1	2,4	3,1	0,002
S2	3,5	3,6	0,989
S3	3,9	3,5	0,186
S4	3,1	3,4	0,344
S5	3,4	3,4	0,452
S6	3,5	3,6	0,373
S7	3,2	3,3	0,465
S8	4,0	4,3	0,105
S9	3,3	3,9	0,007
S10	3,9	4,2	0,103
S11	3,1	3,6	0,008
S12	2,9	3,4	0,019
S13	3,4	3,6	0,469
S14	3,8	3,6	0,044
S15	3,0	3,4	0,012
S16	3,2	3,5	0,109
S17	3,1	3,4	0,238
S18	3,6	3,8	0,576
S19	3,2	2,9	0,139
S20	3,4	3,6	0,313
S21	3,8	3,7	0,38

Institucional			
	Cargo_C		Mann-Whitney (p-value)
	Enfermeiro	Outros profissionais	
	Média	Média	
I1	3,6	3,6	0,963
I2	3,6	3,6	0,855
I3	3,2	3,1	0,6
I4	3,6	3,5	0,766
I5	3,7	3,9	0,18
I6	2,9	3,1	0,248
I7	3,0	3,1	0,67
I8	3,1	3,4	0,081
I9	2,7	3,1	0,018
I10	3,1	3,2	0,499
I11	3,3	3,3	0,832

Ao comparar as respostas em função do departamento (Tabela 12), profissionais do bloco operatório e profissionais de outros serviços, apuramos poucas diferenças, ou seja, as respostas tendem a ser muito semelhantes entre os profissionais dos vários departamentos. No entanto existe uma prática da dimensão social em que essas diferenças são notórias que é a prática S21, participação em parceria com outras instituições, em missões internacionais para promover o desenvolvimento dos cuidados de saúde e melhorar os cuidados de saúde em países em desenvolvimento. Esta diferença observa-se porque esta prática está exclusivamente relacionada com o serviço de Bloco Operatório, ou seja, a organização realiza missões internacionais em contexto cirúrgico e mobiliza regularmente equipas cirúrgicas do Bloco Operatório em missões de voluntariado para países em desenvolvimento.

Tabela 12 – Diferenças em função do departamento

Ambiental			
	Departamento_C		Mann-Whitney (p-value)
	Bloco Operatório	Outros Serviços	
	Média	Média	
A1	3,3	3,1	0,345
A2	3,7	3,8	0,675
A3	2,9	3,1	0,602
A4	3,2	3,2	0,788
A5	3,0	3,0	0,954
A6	2,8	2,9	0,768
A7	3,3	2,9	0,231
A8	3,3	2,8	0,011
A9	3,8	3,9	0,853
A10	3,3	3,2	0,421
A11	3,0	2,9	0,416
A12	3,2	3,2	0,893
A13	2,6	2,8	0,457
A14	2,9	2,9	0,959
A15	2,7	3,1	0,044
A16	3,0	2,8	0,357
A17	2,7	2,4	0,111
A18	2,5	2,3	0,393
A19	2,9	2,8	0,61
A20	2,8	3,0	0,494

Económica			
	Departamento_C		Mann-Whitney (p-value)
	Bloco Operatório	Outros Serviços	
	Média	Média	
E1	3,8	3,9	0,456
E2	3,2	3,2	0,897
E3	3,5	3,5	0,825
E4	3,1	3,2	0,673
E5	3,5	3,7	0,494
E6	3,0	3,1	0,449
E7	3,4	3,4	0,837
E8	3,2	3,4	0,23
E9	3,1	3,0	0,307
E10	3,0	3,1	0,346
E11	3,1	2,8	0,078
E12	3,0	2,9	0,717
E13	2,9	3,1	0,247
E14	3,5	3,8	0,225
E15	3,2	3,4	0,368
E16	3,7	3,5	0,264
E17	3,6	3,7	0,646
E18	3,3	3,3	0,882
E19	3,3	3,2	0,515
E20	3,5	3,5	0,826

Social			
	Departamento_C		Mann-Whitney (p-value)
	Bloco Operatório	Outros Serviços	
	Média	Média	
S1	2,6	2,7	0,501
S2	3,5	3,7	0,494
S3	3,8	3,6	0,207
S4	3,3	3,1	0,398
S5	3,3	3,5	0,18
S6	3,5	3,5	0,721
S7	3,1	3,4	0,013
S8	4,0	4,2	0,114
S9	3,4	3,7	0,282
S10	3,9	4,2	0,128
S11	3,2	3,4	0,4
S12	3,1	3,0	0,799
S13	3,5	3,6	0,563
S14	3,8	3,7	0,521
S15	3,1	3,2	0,345
S16	3,3	3,3	0,591
S17	3,3	3,1	0,557
S18	3,7	3,7	0,723
S19	3,1	3,0	0,842
S20	3,4	3,7	0,074
S21	3,9	3,5	0,025

Institucional			
	Departamento_C		Mann-Whitney (p-value)
	Bloco Operatório	Outros Serviços	
	Média	Média	
I1	3,5	3,7	0,319
I2	3,5	3,6	0,746
I3	3,2	3,2	0,733
I4	3,6	3,6	0,742
I5	3,7	3,9	0,382
I6	3,0	3,0	0,494
I7	3,0	3,1	0,539
I8	3,1	3,4	0,122
I9	2,9	2,8	0,946
I10	3,1	3,2	0,609
I11	3,2	3,4	0,439

Relativamente às diferenças das respostas entre profissionais com cargo de gestão versus profissionais sem cargo de gestão (Tabela 13), observam-se diferenças estatisticamente significativas nas questões:

- **A4** Dinamiza ações de voluntariado ambiental;
- **A13** Incentiva o uso de transporte sustentáveis nas deslocações dos colaboradores;
- **E1** Procura melhorar continuamente a qualidade dos seus serviços;
- **E2** Desenvolve planos para melhorar a eficiência energética;
- **E11** Promove campanhas para a diminuição do desperdício de materiais de consumo clínico;
- **E14** Partilha recursos entre unidades do mesmo grupo ou mesmo unidades fora do grupo;
- **E15** Monitoriza com rigor todos os consumos do hospital;
- **E16** Adere à saúde digital para a desmaterialização dos processos e melhoria dos fluxos de informação;
- **S9** Promove o desenvolvimento e a valorização pessoal e profissional dos colaboradores;
- **S14** Promove a empregabilidade de recém-licenciados;
- **S18** Disponibiliza programas ao colaborador para realização de voluntariado no horário de trabalho;
- **S20** Disponibiliza acessos e instalações adequadas a pessoas com deficiência.

Os profissionais com cargo de gestão respondem mais favoravelmente nestas questões, sendo mais notórias essas diferenças na dimensão económica. A dimensão económica encontra-se diretamente relacionada com as áreas da gestão.

Tabela 13- Diferenças em função do cargo de gestão

Ambiental			
	Cargo_gestão		Mann-Whitney (p-value)
	Sim	Não	
	Média	Média	
A1	3,6	3,2	0,191
A2	4,1	3,7	0,126
A3	3,3	2,9	0,226
A4	3,8	3,1	0,013
A5	3,3	3,0	0,496
A6	3,2	2,8	0,243
A7	3,5	3,1	0,304
A8	3,3	3,1	0,598
A9	4,3	3,8	0,093
A10	3,6	3,2	0,159
A11	2,9	3,0	0,639
A12	3,4	3,2	0,319
A13	3,3	2,5	0,021
A14	3,0	2,9	0,574
A15	3,0	2,8	0,608
A16	2,8	2,9	0,861
A17	2,7	2,5	0,497
A18	2,5	2,4	0,303
A19	3,2	2,8	0,237
A20	2,8	2,9	0,924

Económica			
	Cargo_gestão		Mann-Whitney (p-value)
	Sim	Não	
	Média	Média	
E1	4,3	3,8	0,033
E2	3,7	3,1	0,027
E3	3,8	3,4	0,213
E4	3,2	3,1	0,295
E5	3,7	3,5	0,357
E6	3,3	3,0	0,11
E7	3,7	3,4	0,248
E8	3,3	3,2	0,612
E9	3,0	3,1	0,655
E10	3,2	3,0	0,684
E11	3,5	2,9	0,04
E12	3,3	2,9	0,055
E13	2,9	3,0	0,589
E14	4,0	3,5	0,036
E15	3,7	3,2	0,043
E16	4,0	3,5	0,033
E17	4,0	3,6	0,057
E18	3,7	3,2	0,073
E19	3,5	3,2	0,12
E20	3,8	3,4	0,055

Social			
	Cargo_gestão		Mann-Whitney (p-value)
	Sim	Não	
	Média	Média	
S1	2,8	2,6	0,547
S2	4,0	3,5	0,085
S3	3,6	3,8	0,659
S4	3,6	3,2	0,154
S5	3,7	3,4	0,259
S6	3,8	3,5	0,319
S7	3,2	3,2	0,749
S8	4,3	4,1	0,272
S9	4,1	3,4	0,04
S10	4,0	4,0	0,701
S11	3,8	3,2	0,015
S12	3,3	3,0	0,321
S13	3,8	3,4	0,116
S14	3,4	3,8	0,022
S15	3,5	3,1	0,139
S16	3,7	3,2	0,151
S17	3,3	3,2	0,726
S18	4,1	3,6	0,048
S19	3,1	3,1	0,908
S20	4,0	3,4	0,026
S21	3,6	3,8	0,554

Institucional			
	Cargo_gestão		Mann-Whitney (p-value)
	Sim	Não	
	Média	Média	
I1	3,8	3,6	0,261
I2	3,8	3,5	0,274
I3	3,5	3,1	0,138
I4	3,8	3,5	0,193
I5	4,0	3,7	0,15
I6	3,1	3,0	0,504
I7	3,2	3,0	0,279
I8	3,2	3,2	0,933
I9	2,8	2,9	0,933
I10	3,2	3,1	0,838
I11	3,2	3,3	0,795

4.3 Discussão de resultados

De acordo com as hipóteses formuladas afirma-se que:

H1 - Existem diferentes níveis de implementação de práticas sustentáveis nas diferentes dimensões da sustentabilidade (Ambiental, Social, Económica e Institucional), foi corroborada;

H2 - Existem diferenças quanto às perceções de implementação de práticas sustentáveis entre os profissionais e a perceção do responsável do departamento de sustentabilidade da organização, foi corroborada;

H3 - Existem diferenças significativas quanto às perceções de implementação de práticas sustentáveis entre profissionais do género masculino e do género feminino, foi corroborada;

H4 – Existem diferenças significativas quanto às perceções de implementação de práticas sustentáveis entre profissionais de faixas etárias diferentes, foi corroborada;

H5 - Existem diferenças significativas quanto às perceções de implementação de práticas sustentáveis entre departamentos e entre profissionais com diferente antiguidade, não foi corroborada;

H6 - Existem diferenças significativas quanto às perceções de implementação de práticas sustentáveis entre classes profissionais, foi corroborada;

H7 – Existem diferenças significativas quanto às perceções de implementação de práticas sustentáveis entre profissionais com cargo de gestão e sem cargo de gestão, foi corroborada.

Este estudo evidenciou que as práticas sustentáveis de dimensão social são as que apresentam melhor desenvolvimento na organização, em segundo lugar emergem as práticas de dimensão económica, em terceiro as práticas de dimensão institucional e por último as menos desenvolvidas as práticas de dimensão ambiental. No estudo de Aleixo et al. (2018) desenvolvido em IES, as IES portuguesas estão principalmente comprometidas com a dimensão social da sustentabilidade, a dimensão económica emerge em segundo lugar e a institucional em terceiro. A dimensão ambiental é a menos desenvolvida.

Ao comparar o estudo atual com o estudo de Aleixo et al (2018) dois estudos em ambientes organizacionais diferentes observam-se semelhanças nos resultados.

Veber et al. (2017), no seu estudo sobre a perceção dos gestores sobre as dimensões da sustentabilidade numa organização de saúde, aferiu que a organização possui e aplica diversas ações inerentes à sustentabilidade. Segundo Veber et al. (2017) de acordo com as respostas dos entrevistados no seu estudo, entende-se que a dimensão social é a que requer maior atenção da organização, porque representa a dimensão com menor grau de perceção entre os gestores.

O estudo de Veber et al. (2017) opõe-se ao estudo atual e ao estudo de Aleixo et al. (2018).

Relativamente a estudos direcionados para a gestão, inovação e gestão do conhecimento, salienta-se o estudo de Oliveira et al. (2017), que afirma que a área de gestão de pessoas necessita assumir um papel estratégico na introdução da cultura de sustentabilidade através de ações periódicas de capacitação.

A sustentabilidade deve ser abordada globalmente e com a participação de profissionais de diferentes áreas (Oliveira et al., 2017). Os estudos referidos anteriormente (Veber et al. 2017 e Aleixo et al., 2018) reforçam a premissa da importância da capacitação de gestores em sustentabilidade.

No estudo atual verifica-se que a formação dos gestores/chefias em sustentabilidade não está incluída nos objetivos da organização. Destacam-se as duas práticas com menor perceção pelos profissionais, que são a promoção de seminários ou workshops em desenvolvimento sustentável e as formações direcionadas para as chefias e colaboradores na área do desenvolvimento sustentável.

Estas observações podem refletir o fraco envolvimento estratégico referido por Dias et al. (2010) que no seu estudo tem como objetivo relacionar as práticas sustentáveis e a gestão estratégica da organização. Para Dias et al. (2010) no seu estudo afirma que pouca relação estratégica no modelo de negócio traduz incapacidade na relação entre as dimensões da sustentabilidade.

No seu estudo, Urquhart et al. (2020) afirma que são necessários profissionais e investigadores para orientar o planeamento de sustentabilidade e que este conhecimento pode ajudar aqueles que trabalham diretamente para implementar e/ou sustentar inovações (Urquhart et al., 2020).

Relativamente à inovação em sustentabilidade o estudo atual demonstra que não existe na organização um investimento e comprometimento firme na área da inovação como verificado nas questões, promoção e utilização de telemedicina e inteligência artificial para reduzir custos e melhorar o serviço prestado (42% concordam) e adesão à saúde digital para desmaterialização dos processos e melhoria dos fluxos de informação (36% concordam). Para Urquhart et al. (2020) em saúde, na perspetiva de serviços/sistema, a dificuldade na compreensão de como sustentar inovações da forma mais eficaz é a falta de clareza e acordo sobre o que a sustentabilidade realmente significa.

5 CONCLUSÃO

A presente dissertação estudou as perceções dos profissionais de saúde sobre a implementação e adoção de práticas sustentáveis num hospital do setor privado, tendo abordado essas práticas em quatro dimensões, ambiental, económica, social e institucional. Este estudo permitiu explorar o tema da sustentabilidade em contexto hospitalar e conhecer a forma como este tipo de organizações gere a sua sustentabilidade. A forma como as organizações comunicam internamente e externamente as suas ações sustentáveis, como as transforma e aproveita, pode revelar o nível de maturidade de uma organização.

As organizações que comunicam o seu comportamento em matéria de sustentabilidade tanto para o seu público interno, mas também para o público externo e concorrentes revelam uma estratégia de autopromoção com possíveis ganhos.

Como considerações finais importa referir o problema, os objetivos do estudo, os resultados obtidos e a sua relação com a pesquisa bibliográfica, identificar limitações encontradas e ainda apresentar projeções para o futuro.

A questão de partida foi “Como é que a sustentabilidade é entendida pelos profissionais de saúde num hospital?”.

A abordagem deste tema baseou-se numa revisão teórica que permitiu analisar conceitos e comparar ideias de diversos autores. Primeiramente abordámos conceitos como responsabilidade social corporativa, evolução histórica e cronológica deste conceito até à atualidade. Como surgiu o conceito de sustentabilidade e sua introdução na Europa e em Portugal. Seguidamente, abordou-se o tema nas organizações em geral e em organizações de saúde em particular e elencou-se alguns dos instrumentos de monitorização que existem. Abordou-se também a importância da integração dos ODS no sistema empresarial, bem como o contributo dos cuidados de saúde para a pegada de carbono, problemas e possíveis soluções para uma gestão eficaz da sustentabilidade em organizações de saúde. Destacou-se a importância do papel central da formação e introdução da disciplina sustentabilidade nos currículos académicos.

Aferiu-se que investigadores analisaram a contribuição gerada pelas atividades hospitalares, tais como, pesquisa, produção e distribuição de produtos farmacêuticos. Dessa investigação conclui-se que os hospitais emitem a maior percentagem de gases de carbono (Axelrod et al., 2014). Se a agregação de todos os cuidados de saúde

prestados globalmente representasse um país, esse país seria o 5.º maior emissor de GEE do planeta (McGain et al., 2020). Em 2009, a OMS enfatizou que os hospitais têm a responsabilidade de tornar os cuidados de saúde mais sustentáveis, devendo ser tomadas as devidas diligências na utilização dos recursos disponíveis (WHO, 2009). Daí a importância deste estudo em explorar este tema e perceber quais as medidas que as organizações de saúde estão a adotar para encarar este problema. E se essas medidas são ou não satisfatórias.

Para a recolha de dados foi aplicado um questionário aos profissionais de saúde da organização estudada e foram validadas 106 respostas.

A maioria dos inquiridos são enfermeiros do género feminino, com menos de 40 anos, trabalham no bloco operatório, têm no máximo 5 anos de antiguidade no serviço e não têm cargo de gestão.

Desta investigação apurou -se que esta organização aplica práticas sustentáveis nas quatro dimensões estudadas e que a dimensão mais desenvolvida é a dimensão social. A dimensão ambiental, que de acordo com a teoria, é a mais preocupante neste tipo de organizações não se apresenta tão desenvolvida como a dimensão social. Afirma-se que as medidas ambientais aplicadas são insuficientes.

Ao comparar as percepções dos profissionais versus a percepção do responsável do departamento de sustentabilidade da organização aferimos que o desvio é considerável e que a comunicação interna não é eficaz. Em todas as dimensões existe um hiato (gap) entre o que é percecionado pelos colaboradores e o que é percecionado pelo responsável do departamento de sustentabilidade sendo esse gap mais notório na dimensão económica, ou seja, na dimensão ambiental, na dimensão social e na dimensão institucional verifica-se um *gap* menor nas práticas analisadas.

As duas práticas na dimensão ambiental com melhor percepção pelos profissionais são, a utilização de sistema de iluminação de ativação automática em locais comuns de circulação e a segunda a construção de edifícios com o maior aproveitamento da luz natural. Sendo a menos percecionada o incentivo de práticas médicas com menor custo ambiental. O que sustenta ainda mais a afirmação no que concerne ao nível de desenvolvimento da organização em sustentabilidade ambiental, visto que toda a sua produção gira em torno de atos médicos com utilização de consumíveis clínicos descartáveis e utilização de medicamentos originando grandes quantidades de RH.

A prática na dimensão económica com melhor perceção diz respeito a concursos a projetos nacionais e internacionais para seu autofinanciamento e a menos percecionada a aquisição de produtos a fornecedores locais e regionais. Nesta dimensão nota-se o fraco desempenho na comunicação interna destas práticas, porque a organização não concorre a projetos para se autofinanciar, mas os colaboradores dão uma opinião contrária e a maioria dos seus fornecedores são nacionais e locais e os colaboradores desconhecem esse facto e apresentam uma opinião contrária.

A prática na dimensão social com melhor perceção pelos profissionais diz respeito ao acolhimento de estudantes do ensino superior para realização de estágios académicos e a menos percecionada a que diz respeito às parcerias com o IEFP. Podemos afirmar que a dimensão social é a mais bem posicionada na organização, como já sustentado no capítulo anterior. As perceções dos profissionais e a realidade encontram-se em equilíbrio.

Quanto às práticas na dimensão institucional destacamos as duas práticas com menor perceção pelos profissionais, que são a promoção de seminários ou workshops em desenvolvimento sustentável e as formações direcionadas para as chefias e colaboradores na área do desenvolvimento sustentável. O que de acordo com o enquadramento teórico é fulcral para uma organização entrar no caminho da sustentabilidade. Aqui deteta-se um ponto fraco da organização. Os administradores e gestores necessitam repensar a sustentabilidade e atuar estrategicamente.

O papel da formação e treino é fundamental como referem Çaliyurt & Yüksel (2016) que afirmam que trabalhar com um consultor em sustentabilidade oferece inúmeros benefícios. Segundo Çaliyurt & Yüksel (2016) idealmente, a organização projetará um departamento de sustentabilidade composto por profissionais experientes, certificados e treinados sobre sustentabilidade, com sólidos conhecimentos do sistema Global Reporting Initiative (GRI). Se uma organização não quer criar um departamento de sustentabilidade, pode trabalhar com uma empresa de consultoria (Çaliyurt & Yüksel, 2016).

O papel da formação em sustentabilidade pode ser considerado como a parte principal de todo o processo de DS, uma organização que não investe em formação nesta área não consegue implementar a sustentabilidade. O DS não se concretiza sem o desenvolvimento de projetos de investigação na área da sustentabilidade.

Quando realizada a análise estatística inferencial dos dados, ao comparar os resultados por grupo criados em função do género, idade, antiguidade, departamento, cargo e cargo de gestão aferiu-se que existem diferenças e concluí-se que os homens tendem a responder com maior concordância do que as mulheres na maioria das questões, assim como, os profissionais com cargo de gestão. Os enfermeiros em relação aos outros profissionais respondem com menor concordância, dão respostas menos favoráveis, em todas as questões, assim como os profissionais mais antigos.

Ao referir as hipóteses definidas inicialmente de acordo como os objetivos gerais definidos que deram orientação ao estudo, que apoiaram a verificação e que nos indicaram os testes aos dados recolhidos, observou-se que, as hipóteses foram corroboradas à exceção da H5 - Existem diferenças significativas quanto às perceções de implementação de práticas sustentáveis entre departamentos e entre profissionais com diferente antiguidade. Não existem diferenças estatisticamente significativas quanto às perceções dos profissionais quando se considera o departamento a que pertencem e quando se considera a antiguidade. Os restantes grupos quando comparados apresentam diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente, no género, idade, cargo e cargo de gestão.

Quanto às limitações do estudo observam-se poucos estudos publicados sobre o tema da sustentabilidade em organizações de saúde. Contudo a existência de muita informação atual sobre sustentabilidade no geral dificultou muito a seleção da informação para o estudo atual.

O facto de o questionário ser extenso foi também um ponto referido pelos inquiridos, o que dificultou a recolha de dados.

Um gestor inovador e futurista pode criar estratégias eficientes e eficazes que melhorem a dinâmica das organizações na área da sustentabilidade. Este deve conhecer a organização, analisar os seus pontos fortes e fracos e procurar implementar a sustentabilidade a todos os níveis. Estudos como este apoiam e auxiliam os gestores a perceber exatamente isso, porque são investigação em sustentabilidade.

Como recomendações futuras, seria pertinente alargar a população alvo para aumentar a informação e a viabilidade das respostas. Aprofundar o estudo e a partir deste estudo desenvolver um plano de gestão da sustentabilidade para a organização que se pudesse replicar noutras organizações. Explorar apoios, projetos, concursos e fundos

comunitários (UE) e governamentais, disponíveis na área da sustentabilidade que “sustentassem” esse plano de gestão da sustentabilidade em hospitais.

Uma organização com um desempenho social exemplar assenta essencialmente numa liderança sustentável, os gestores necessitam de “olhar para dentro e verem-se por fora”, ou seja, avaliarem-se a si mesmos e serem avaliados pelos seus clientes. Uma possibilidade e uma recomendação seria um estudo de satisfação dirigido aos clientes da organização sobre o tema da sustentabilidade.

6 REFERÊNCIAS

- Agência Europeia do Ambiente (2020). *Biodiversidade – Ecossistemas*. Consultado a novembro,3, 2022 em <https://www.eea.europa.eu/pt/themes/biodiversity/intro>
- Aleixo, A.M., Azeiteiro, U. & Leal, S. (2018). The implementation of sustainability practices in Portuguese higher education institutions, *International Journal of Sustainability in Higher Education*,19(1), 146-178. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2017-0016>
- Amaral, L. A., Stefano, S. R., & Chiusoli, C. L. (2018). Sustentabilidade organizacional na perspectiva do triple bottom line: o caso Itaipu binacional. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, 5(1), 64-80. https://www.researchgate.net/publication/327477763_Sustentabilidade_organizacional_na_perspectiva_do_triple_bottom_line_o_caso_itaipu_binacional
- Axelrod, D., Bell, C., Feldman, J., Hopf, H., Huncke, T. K., Paulsen W., Stanton C., Ryan S., Rothman B., Sherman J., Striker A., Szocik J., Torrillo T., Yost S. (2014). Greening the Operating Room and Perioperative Arena: Environmental Sustainability for Anesthesia Practice. *American Society of Anesthesiologists*. <https://www.asahq.org/about-asa/governance-and-committees/asa-committees/environmental-sustainability/greening-the-operating-room>
- Çaliyurt, K., & Yüksel, Ü. (2016). *Sustainability and Management: An International Perspective*. (1st ed.). London. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315611440>
- Caparelli, C. E., Barros, L. A. B. de C., & Dias, E. A. (2010). Sustentabilidade e retorno ao acionista: um estudo sobre o índice de sustentabilidade empresarial. In *Sustentabilidade ambiental nas organizações*. Consultado a outubro 18, 2022, em <https://repositorio.usp.br/item/001996365>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices.DOI:[10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002)
- Chiarini, A. (2014). Sustainable manufacturing-greening processes using specific Lean Production tools: An empirical observation from European motorcycle component manufacturers. *Journal of Cleaner Production*, 85, 226–233. <https://doi.org/10/f6sqx8>
- Chiarini, A., & Vagnoni, E. (2016). Environmental sustainability in European public healthcare: Could it just be a matter of leadership? *Leadership in Health Services*, 29(1), 2–8.

Consultado a outubro, 10, 2021 em
https://www.researchgate.net/publication/287197727_Environmental_sustainability_in_European_public_healthcare_Could_it_just_be_a_matter_of_leadership

Comissão Europeia (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas. Consultado a fevereiro, 20, 2023 em http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf

Comissão Europeia (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Bruxelas. Consultado a fevereiro, 20, 2023 em [http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM\(2011\)0681_PT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM(2011)0681_PT.pdf)

Comissão Europeia (2014). *Para uma economia circular: programa para acabar com os resíduos na Europa*. Bruxelas. Consultado a fevereiro, 7, 2023 em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A52014DC0398R%2801%29>

Comissão Europeia (2022) – *Diretiva relativa à comunicação de informações sobre a sustentabilidade das empresas (CSRD)*. Bruxelas. Consultado a março, 10, 2023 em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021PC0189&from=PT>

Crane, A. & Matten, D. & Spence, L. (2013). *Corporate Social Responsibility In Global Context. Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. Abingdon. Routledge.3-26. <https://ssrn.com/abstract=2322817>

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value.” *California Management Review*, 56(2), 130–153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>. Consultado a setembro, 29, 2021 em https://www.researchgate.net/publication/260383052_Contesting_the_Value_of_'Creating_Shared_Value'/citation/download

Deselnicu, D. C., Militaru, G., Deselnicu, V., Zăinescu, G., & Albu, L. (2018). Towards a Circular Economy – a Zero Waste Programme for Europe. 563–568. <https://doi.org/10/ghjmkw>

Diário da República (2014). Lei n.º 19/2014 de 14 de abril, 19/2014, Assembleia da República, Diário da República n.º 73/2014, Série I de 2014-04-14 2400 (2014). <https://dre.pt/application/file/a/25344136>

Dias, V. da V., De Menezes, U. G., Palma, E. P., & Grohmann, M. Z. (2016). A sustentabilidade e sua relação com as estratégias organizacionais. *Revista Da FAE*, 13(2). <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/240>

- Eurocid (Centro de Informação Europeia Jaques Delors (sd). *Conceito e marcos importantes na responsabilidade social*. Consultado a outubro 23, 2022, em <https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/responsabilidade-social-1#toc-cronologia>
- Faber, N., Jorna, R., & Engelen, J. (2005). The Sustainability of 'Sustainability'—A Study into the Conceptual Foundations of the Notion of 'Sustainability. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management (JEAPM)*, 07, 1–33. https://www.researchgate.net/publication/23551995_The_Sustainability_of_'Sustainability'-A_Study_Into_the_Conceptual_Foundations_of_the_Notion_of_'Sustainability
- Feil, A. A., & Schreiber, D. (2017). Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. *Cadernos EBAPE.BR*, (15), 667–681. <https://doi.org/10.1590/1679-395157473>
- Froehlich, C. (2014). Sustentabilidade: Dimensões e Métodos de Mensuração de Resultados. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle*, 3, 151-168. <https://www.semanticscholar.org/paper/SUSTENTABILIDADE%3A-DIMENS%C3%95ES-E-M%C3%89TODOS-DE-MENSURA%C3%87%C3%83O-Froehlich/d35399be9dad178a5b18d9eb8062c0984aa0cb86>
- Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 149–159. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>
- Gluszek, E. (2018). Dimensions and stages of the CSR maturity. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 520, 64–80. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.520.06> <https://www.wir.ue.wroc.pl/info/article/WUTcc5a1cfa9a414d5da6dd4748a6b414e0/Dimensions+and+stages+of+the+CSR+maturity?ps=20&lang=pl&pn=1&cid=257706>
- GRI (sd) – A Short Introduction to the Gri Standards – consultado a setembro, 27, 2022 em <https://www.globalreporting.org/media/wtaf14tw/a-short-introduction-to-the-gri->
- Hussain, N., Rigoni, U. & Orij, R.P. (2018). Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. *J Bus Ethics*, 149, 411–432. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3099-5>
- Kagoma, Y., Stall, N., Rubinstein, E., & Naudie, D. (2012). People, planet, and profits: The case for greening operating rooms. *CMAJ*, 184(17), 1905–1911. <https://doi.org/10/gjrkjd>
- Karamat, J., Shurong, T., Ahmad, N., Afridi, S., Khan, S., & Khan, N. (2019). Developing Sustainable Healthcare Systems in Developing Countries: Examining the Role of

- Barriers, Enablers and Drivers on Knowledge Management Adoption. *Sustainability*, 11(4), 954. <https://doi.org/10.3390/su11040954>
- Kumar, R. (2011). *Research Metodology :a step-by-step guide for beginners* (3rd ed.). London. SAGE Publications Ltd. http://www.sociology.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/06/Ranjit_Kumar-Research_Methodology_A_Step-by-Step_G.pdf
- Kuzma, E. L., Doliveira, S. L. D., & Silva, A. Queiroz. (2017). Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 428-444. <https://doi.org/10.1590/1679-395160726>
- Leach, M., Stirling, A.C., & Scoones, I. (2010). *Dynamic Sustainabilities: Technology, Environment, Social Justice* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849775069>
- Lennox, L., Maher, L., & Reed, J. (2018). Navigating the sustainability landscape: a systematic review of sustainability approaches in healthcare. *Implementation Science*, 13(1), 27. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0707-4>
- Lew, A., Ng, P., Ni, C., & Wu, T.-C. (2016). Community sustainability and resilience: similarities, differences and indicators. *Tourism Geographies*, 18, 18–27. doi:[10.1080/14616688.2015.1122664](https://doi.org/10.1080/14616688.2015.1122664)
- McGain, F., Muret, J., Lawson, C., & Sherman, J. D. (2020). Environmental sustainability in anaesthesia and critical care. *British Journal of Anaesthesia*, 125(5), 680–692. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bja.2020.06.055>
- Munck, L., Bansi, A. C., & Galleli, B. (2016). Sustentabilidade em Contexto Organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. *Revista de Ciências Da Administração*, 1 (1), 91–110. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p91>
- Nikolaou, I. E., Evangelinos, K. I., & Allan, S. (2013). A reverse logistics social responsibility evaluation framework based on the triple bottom line approach. *Journal of Cleaner Production*, 56, 173–184. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.12.009>
- ODS (sd). Agenda 2030 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ODS em Portugal. Consultado a outubro, 20, 2022 em <https://ods.pt/ods/#internacional>
- Oliveira, L.D., Medeiros, R.M., Terra, P.D., & Quelhas, O.L. (2011). Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Production Journal*, 22, 70-82. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000062>

- Parlamento europeu (2023) – Política ambiental: princípios gerais e quadro de base. Bruxelas. Consultado a janeiro, 10, 2023 em <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/71/politica-ambiental-principios-gerais-e-quadro-de-base>
- Porter, M. E., & Linde, C. van der. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/09/green-and-competitive-ending-the-stalemate>
- Porter, M. E., & Linde, C. van der. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118. <https://doi.org/10/dh2czt>
- Porter, M. E. & Kramer, M. K. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 1(1), 1-17. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
- Porter, Michael E., (2021). The Changing Role of Business in Society. Working Paper. Harvard Business School. Consultado a julho, 15, 2022 em https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20210716%20Business%20in%20Society%20Paper%20For%20Website_84139c25-9147-4137-9ae9-28e27e1710a1.pdf
- Reis, João A., (2021). Desafios na gestão e liderança em organizações de saúde, *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, 30 , 26-29. <https://issuu.com/spgs-pt/docs/rpgs030>
- Ribeiro, R. (2010). A Sustentabilidade em Hospitais (Dissertação de mestrado, Instituto Superior Técnico de Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa). Consultada em https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/395142133508/tese_RaquelRibeiro.pdf
- Robertson, M. (2017). Sustainability Principles and Practice (2nd ed.). London. Routledge. <https://doi.org/10.9774/gleaf.9781315625478>
- Sari, V., & Camponogara, S. (2014). Challenges of environmental education in a hospital institution. *Texto & Contexto Enfermagem*, 23, 469-478. <https://doi.org/10.1590/0104-07072014001130013>
- Sikdar, S. K. (2003). Sustainable development and sustainability metrics. *AIChE Journal*, 49(8), 1928–1932. <https://doi.org/10.1002/aic.690490802>
- Silva, S. F. da, Gaio, M. C., Sanches, S., José, H., Henriques, M. F., & Gouveia, M. J. (2021). Gestão do processo de mudança nas organizações de saúde: revisão narrativa da literatura. *Gestão E Desenvolvimento*, 29, 483-504. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10227>

- Singh, N., Tang, Y., Zhang, Z., & Zheng, C. (2020). COVID-19 waste management: Effective and successful measures in Wuhan, China. *Resources, Conservation and Recycling*, 163, 105071. <https://doi.org/10/gh6j74>
- Souza A. & Armada, C. (2017). Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade: Evolução epistemológica na necessária diferenciação entre os conceitos. *Revista de Direito e Sustentabilidade*, 3 (2), 17-35. <http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9687/2017.v3i2.2437>
- Stephens, J.C., Hernandez, M.E., Román, M., Graham, A.C. and Scholz, R.W. (2008). Higher education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9 (3), 317-338. <https://doi.org/10.1108/14676370810885916>
- Sterman, J. D. (2012). Sustaining Sustainability: Creating a Systems Science in a Fragmented Academy and Polarized World BT - Sustainability Science: The Emerging Paradigm and the Urban Environment (M. P. Weinstein & R. E. Turner (eds.); pp. 21–58). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3188-6_2
- United Nations (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (Resolution A/RES/70/1 adopted by the General Assembly on 25 September 2015). <https://undocs.org/A/RES/70/1>
- United Nations (2015). Sustainable development goals: Seventeen goals to transform our world. Consultado a março, 20, 2023 em <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Urquhart, R., Kendell, C., Cornelissen, E., Madden, L. L., Powell, B. J., Kissmann, G., Richmond, S. A., Willis, C., & Bender, J. L. (2020). Defining sustainability in practice: views from implementing real-world innovations in health care. *BMC health services research*, 20(1), 87. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4933-0>
- Veber, C., Lengler, L., Oliveira, J. M., Estivalet, V. de F. B., & Kneipp, J. M. (2017). A Percepção dos Gestores Sobre as Dimensões da Sustentabilidade. *Revista Sociais & Humanas*, 29(3), 105-120. <https://doi.org/10.5902/2317175823165>
- WHO (World Health Organisation) (2009). Healthy hospitals, healthy planet, healthy people: Addressing climate change in healthcare settings. Consultado a novembro, 27, 2022 em <https://www.who.int/publications/m/item/healthy-hospitals-healthy-planet-healthy-people>

Anexo I – Questionário

Sustentabilidade Organizacional numa Instituição de Saúde Privada

Este questionário visa recolher dados no âmbito do Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, sobre a temática Sustentabilidade Organizacional a ser realizado no Instituto Superior Politécnico de Santarém por Sónia Beato. Pretende-se investigar a implementação de projetos, práticas e iniciativas relacionadas com o Desenvolvimento Sustentável (DS) nesta Instituição.

Seguidamente, são-lhe apresentados diversos projetos, práticas ou iniciativas que podem promover o Desenvolvimento Sustentável numa Organização de Saúde. Diga em que medida elas existem e estão implementadas, ou não, na Unidade que desempenha funções.

Na tabela seguinte, coloque uma cruz à frente de cada afirmação/questão, tendo em consideração o grau de concordância com uma afirmação das práticas/iniciativas em causa.

Observação: No caso de existirem vários projetos, práticas ou iniciativas em curso, para cada tópico, pense no projeto com maior importância ou no que se encontra em fase mais avançada de implementação.

DIMENSÃO AMBIENTAL

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Promove a construção de edifícios sustentáveis, (e.g., edifícios com sistemas de aquecimento renovável (bombas de calor) entre outros.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove a construção de edifícios com o maior aproveitamento da luz natural.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove a conservação da biodiversidade nos locais de construção dos hospitais e em seu redor.	☐	☐	☐	☐	☐

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Dinamiza ações de voluntariado ambiental.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove a separação e reencaminhamento para a reciclagem de resíduos (e.g., papel, plástico, metal, óleos, pilhas).	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolve planos para reduzir a produção de resíduos (e.g., papel, plástico, metal, óleos, pilhas).	☐	☐	☐	☐	☐
Promove a redução de papel e impressões de papel desnecessárias, (e.g., check-in automático dos clientes, receita sem papel, entre outros).	☐	☐	☐	☐	☐
Promove práticas para a redução do consumo de água (e.g., torneira com temporizador, autoclismos com redução de água, aproveitamento de água pluvial).	☐	☐	☐	☐	☐
Utiliza sistema de iluminação de ativação automática em locais comuns de circulação (vestiários, armazéns, Wc).	☐	☐	☐	☐	☐
Utiliza equipamentos eficientes do ponto de vista energético (e.g., aquecedores eficientes,	☐	☐	☐	☐	☐

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
bombas de calor, lâmpadas economizadoras).					
Dispõe de equipamentos que permitem a produção e consumo de energia renovável (e.g., painéis solares)	☐	☐	☐	☐	☐
Incentiva a redução dos gases com efeito de estufa (e.g., em procedimentos anestésicos, quando possível evita a utilização de gases anestésicos).	☐	☐	☐	☐	☐
Incentiva o uso de transportes sustentáveis nas deslocações dos colaboradores (e.g., bicicleta, transportes públicos, veículos elétricos).	☐	☐	☐	☐	☐
Promove o consumo de produtos certificados com rótulos ecológicos.	☐	☐	☐	☐	☐
Fornecer alimentos orgânicos biológicos nas máquinas de <i>vending</i> , no refeitório e cafetaria.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove a utilização de dispositivos médicos reutilizáveis.	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolve ações para reduzir a utilização de dispositivos médicos descartáveis.	☐	☐	☐	☐	☐
Incentiva práticas médicas com menor custo ambiental (e.g.,	☐	☐	☐	☐	☐

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
diminuição de utilização de embalagens e plásticos utilizadas em procedimentos).					
Promove campanhas e formações para redução de lixo contaminado.	☐	☐	☐	☐	☐
Realiza formações periódicas e regulares sobre resíduos hospitalares.	☐	☐	☐	☐	☐

Caso na sua Instituição existam outros projetos, práticas e iniciativas promotoras do DS da própria instituição, no que concerne à dimensão ambiental, e que não estejam listados acima, por favor indique-as no seguinte espaço:

(Exemplos: Escolhas sustentáveis – redução do consumo de plástico, aumentar a reciclagem)

DIMENSÃO ECONÓMICA

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Procura melhorar continuamente a qualidade dos seus serviços.	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolve planos para melhorar a eficiência energética.	☐	☐	☐	☐	☐

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Promove a gestão e melhoria dos processos.	☐	☐	☐	☐	☐
Concorre a projetos nacionais e internacionais para o seu autofinanciamento.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove prestações de serviços à comunidade.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove a aquisição de produtos a fornecedores locais/regionais (e.g., alimentares, têxteis).	☐	☐	☐	☐	☐
Promove constantemente a redução de custos no âmbito de toda a sua atividade.	☐	☐	☐	☐	☐
Existência de orçamento afeto às práticas promotoras do desenvolvimento sustentável (e.g., projetos de cidadania empresarial).	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolve a economia circular (e.g., utiliza sistemas inovadores para reutilização de materiais clínicos, como os gases anestésicos e não clínicos, como os têxteis).	☐	☐	☐	☐	☐
Segue o ciclo de vida dos materiais que utiliza.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove campanhas para a diminuição do desperdício de materiais de consumo clínico.	☐	☐	☐	☐	☐

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Desenvolve algum programa relacionado com a gestão do desperdício.	☐	☐	☐	☐	☐
Ao contratar um fornecedor, além de exigir uma boa proposta comercial (com qualidade, preço e prazo), a instituição avalia também as práticas de responsabilidade social desse fornecedor.	☐	☐	☐	☐	☐
Partilha recursos materiais e humanos entre unidades do mesmo grupo ou mesmo em unidades fora do grupo.	☐	☐	☐	☐	☐
Monitoriza com rigor todos os consumos do hospital (alimentares, energéticos, hídricos, medicamentos e consumíveis).	☐	☐	☐	☐	☐
Adere à saúde digital para a desmaterialização dos processos e melhoria dos fluxos de informação.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove a utilização de Telemedicina e Inteligência Artificial com o objetivo de redução de custos e melhoria do serviço prestado.	☐	☐	☐	☐	☐
Nas suas promoções de marketing, a instituição divulga as suas práticas e ações considerando-se uma “Organização Verde”.	☐	☐	☐	☐	☐

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A instituição obtém benefícios para o negócio ao desenvolver ações e práticas sustentáveis. (e.g., considera que as suas iniciativas sustentáveis podem resultar num maior volume de clientes).	☐	☐	☐	☐	☐
O modelo de negócios da organização tem vindo a evoluir de modo a integrar as preocupações com o desenvolvimento sustentável.	☐	☐	☐	☐	☐

Caso na sua Instituição existam outros projetos, práticas e iniciativas promotoras do DS da própria instituição, no que concerne à dimensão económica, e que não estejam listadas acima, por favor indique-as no seguinte espaço:

(Exemplos: práticas de economia circular – reutilização de resíduos e produtos, reutilização de equipamentos, inovação e tecnologia na construção de produtos com extensão de vida útil, parcerias com entidades sociais ou outras para a reutilização)

DIMENSÃO SOCIAL

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Promove boas práticas na gestão de recursos humanos (e.g., consegue reter os seus colaboradores).	☐	☐	☐	☐	☐
Promove políticas promotoras da igualdade e de diversidade (e.g., contrata pessoas com algum tipo de incapacidade)	☐	☐	☐	☐	☐
Promove benefícios e incentivos aos colaboradores (e.g., dia de aniversário, bónus anual, bolsas de estudo, entre outros).	☐	☐	☐	☐	☐
Promove a conciliação da vida profissional e pessoal (e.g., horário flexível, entre outros)	☐	☐	☐	☐	☐
Promove sistemas de apoio à infância para filhos de colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
Apresenta parcerias com instituições culturais e de lazer com programas e descontos direcionados aos colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
Apresenta parcerias com IEFP (instituto de emprego e formação profissional).	☐	☐	☐	☐	☐

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Acolhe estudantes do ensino superior público e privado para realização de estágios académicos.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove o desenvolvimento e a valorização pessoal e profissional dos colaboradores (e.g. formação profissional, formação académica, recrutamento interno).	☐	☐	☐	☐	☐
Apresenta serviços de refeitório e alimentação.	☐	☐	☐	☐	☐
Apresenta programas de apoio financeiro e não financeiro a colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove iniciativas e atividades para o desenvolvimento de estilos de vida saudáveis.	☐	☐	☐	☐	☐
Apresenta serviços de apoio ao colaborador (e.g. apoio psicológico, acolhimento, integração e gabinete de saúde ocupacional).	☐	☐	☐	☐	☐
Promove a empregabilidade de recém-licenciados.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove iniciativas de carácter cultural ou científico direcionado para a	☐	☐	☐	☐	☐

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
comunidade externa (e.g., dia aberto, semana da ciência).					
Desenvolve e participa em ações recreativas, culturais ou desportivas (e.g., atividades desportivas para colaboradores, teambuilding, dias comemorativos com convívios entre equipas).	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolve preocupações e iniciativas para a inclusão social e para combater a desigualdade (e.g., programas de apoio específicos para comunidades em situação de vulnerabilidade socioeconómica).	☐	☐	☐	☐	☐
Promove iniciativas de solidariedade social (e.g. voluntariado, doação de equipamentos, têxteis e outros bens).	☐	☐	☐	☐	☐
Disponibiliza programas ao colaborador para realização de voluntariado no horário de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Disponibiliza acessos, instalações e condições de trabalho adequadas a pessoas com deficiência.	☐	☐	☐	☐	☐

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Participa, em parceria com outras instituições, em missões internacionais para promover o desenvolvimento dos cuidados de saúde e melhorar os cuidados de saúde em países em desenvolvimento.	☐	☐	☐	☐	☐

Caso na sua Instituição existam outros projetos, práticas e iniciativas promotoras do DS da própria instituição, na área social e cultural, e que não estejam listadas acima, por favor indique-as no seguinte espaço:

DIMENSÃO INSTITUCIONAL

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
As questões da sustentabilidade estão incluídas na missão, visão e valores da Instituição.	☐	☐	☐	☐	☐
Os planos estratégicos e objetivos incluem preocupações com o desenvolvimento sustentável.	☐	☐	☐	☐	☐

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Publica relatórios de sustentabilidade.	☐	☐	☐	☐	☐
Comunica as atividades de desenvolvimento sustentável. (e.g., Newsletters, intranet, entre outros)	☐	☐	☐	☐	☐
Apresenta preocupações para com as questões éticas (e.g., código de ética ou código de conduta, comissão de ética.)	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolve formações direcionadas para as chefias e colaboradores na área do desenvolvimento sustentável.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove o pensamento crítico e holístico na área da sustentabilidade.	☐	☐	☐	☐	☐
Incentiva o desenvolvimento de projetos de investigação na área da sustentabilidade.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove seminários ou workshops em desenvolvimento sustentável.	☐	☐	☐	☐	☐
Apresenta no seu organograma um departamento responsável pelo desenvolvimento sustentável.	☐	☐	☐	☐	☐
O desenvolvimento sustentável é considerado nos	☐	☐	☐	☐	☐

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
procedimentos de qualidade e avaliação da instituição.					

Caso na sua Instituição existam outros projetos, práticas e iniciativas promotoras do DS da própria instituição, na dimensão institucional e que não estejam listadas acima, por favor indique-as no seguinte espaço:

CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

Faculte-nos, por favor, alguns dados a seu respeito.

1. Cargo que ocupa na Unidade de Saúde:

Enfermeiro ☐

Médico ☐

Técnico de diagnóstico e terapêutica ☐

Administrativo ☐

Outro: [Clique aqui para introduzir texto.](#)

2. Género:

Feminino ☐

Masculino ☐

3. Idade:

4. Qual o Departamento/Serviço a que pertence:

Bloco Operatório/Admissão Cirúrgica ☐

Consulta/Exames Especiais/Imagiologia/Laboratório ☐

Internamento ☐

Outro: [Clique aqui para introduzir texto.](#)

5. Exerce cargo de gestão/coordenação:

Sim ☐

Não ☐

6. Há quantos anos ocupa o seu cargo:

Obrigada pela sua colaboração

Anexo II - Resposta do responsável pelo departamento de sustentabilidade da organização ao questionário

DIMENSÃO AMBIENTAL

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Resposta da Direção do Gabinete de Cidadania Empresarial
A1 - Promove a construção de edifícios sustentáveis, e.g., edifícios com sistemas de aquecimento renovável (bombas de calor) entre outros.	Concordo. O edifício possui painéis solares, não possui dados relativamente a aquecimento, o departamento de manutenção poderá responder melhor a essa à questão. (4)
A2 - Promove a construção de edifícios com o maior aproveitamento da luz natural.	Concordo totalmente. O hospital em causa possui uma exposição solar e tem uma grande extensão de janelas em todo o edifício. (5)
A3 - Promove a conservação da biodiversidade nos locais de construção dos hospitais e em seu redor.	Não Concordo, Nem Discordo, não possui dados. (3)
A4 - Dinamiza ações de voluntariado ambiental.	Concordo. São realizadas regularmente ações de voluntariado ambiental tais como, como limpeza de áreas florestais no concelho de Lisboa e plantação de árvores. (4)
A5 - Promove a separação e reencaminhamento para a reciclagem de resíduos (e.g., papel, plástico, metal, óleos, pilhas).	Concordo. Embora nos serviços clínicos não esteja implementado totalmente, no serviço de hotelaria do hospital está implementado, quanto ao óleo não possui dados. (4)
A6 - Desenvolve planos para reduzir a produção de resíduos (e.g., papel, plástico, metal, óleos, pilhas).	Concordo. No plástico é mais evidente. Um grande exemplo é o saco de plástico para os clientes que foi substituído por saco de papel. (4)

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Resposta da Direção do Gabinete de Cidadania Empresarial
A7 - Promove a redução de papel e impressões de papel desnecessárias (e.g., check in automático, receita sem papel).	Concordo totalmente. Processos clínicos digitalizados, receita sem papel, aplicação digital onde os clientes podem gerir marcação de consultas e exames e visualizar os resultados dos exames sem ser necessário a impressão em papel. (5)
A8 - Promove práticas para a redução do consumo de água.	Concordo totalmente. É um objetivo aplicado transversal a todos os colaboradores. Em 2022 verificou-se uma diminuição grande no consumo de água. Foram realizadas campanhas de sensibilização através da intranet, cartazes nos corredores e alertas perto das torneiras. (5)
A9 - Utiliza sistemas de iluminação automática em locais comuns de circulação (vestiários, armazéns, Wc).	Concordo totalmente. (5)
A10 - Utiliza equipamentos eficientes do ponto de vista energético (e.g., aquecedores eficientes, bombas de calor, painéis solares, lâmpadas economizadoras).	Concordo. Faltam dados relativamente a aquecedores eficientes, bombas de calor. (4)
A11 - Dispõe de equipamentos que permitem a produção de consumo de energia renovável.	Concordo, o edifício possui painéis solares. (4)
A12 - Incentiva a redução dos gases com efeito de estufa, e.g., em procedimentos anestésicos, quando possível evita a utilização de gases anestésicos.	Concordo, foi retirado do serviço de bloco operatório um gás anestésico, desflurano por se considerar altamente poluente. Foi implementada uma medida transversal para diminuição da produção de dióxido de carbono e esperam até ao ano 2025 que a frota de carros da organização ser totalmente substituída e eliminar todos os carros movidos a combustível fóssil. (4)

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Resposta da Direção do Gabinete de Cidadania Empresarial
A13 - Incentiva o uso de transporte sustentáveis nas deslocações dos colaboradores (e.g., bicicleta, transportes públicos, veículos elétricos).	Concordo, aumentaram o número de estacionamento gratuitos para motos e velocípedes. A frota de automóveis da organização até 2025 será toda de veículos elétricos. (4)
A14 - Promove a adesão a rótulos ecológicos.	Concordo, um exemplo é o projeto implementado com o serviço de limpeza de hospital, exigência de produtos de limpeza com menos químicos. Quanto aos solutos e desinfetantes não possui dados. (4)
A15 - Fornece alimentos orgânicos biológicos nas máquinas de vending, no refeitório e cafetaria	Não concordo, nem discordo. Não possui dados. (3)
A16 - Promove a utilização de dispositivos médicos reutilizáveis.	Concordo. (4)
A17 - Desenvolve ações para reduzir a utilização de dispositivos médicos descartáveis de uso único.	Concordo, embora não implementado existem projetos, nomeadamente, utilização de batas cirúrgicas reutilizáveis laváveis. (4)
A18 - Incentiva práticas médicas com menor custo ambiental, por exemplo, diminuição de utilização de embalagens e plásticos utilizadas em procedimentos.	Não concordo, nem discordo. Sem indicadores. Tem conhecimento que o departamento de Farmácia está a realizar a mudança dos frascos de plástico de soro fisiológico, quantidades e embalagens que produzem menos resíduos. (3)
A19 - Promove campanhas e formações para redução de lixo contaminado	Concordo. Realiza formações sobre o tema. (4)
A20 - Realiza formações periódicas obrigatórias sobre resíduos hospitalares.	Concordo, é uma formação obrigatória existente na plataforma e-learning da organização para os profissionais do hospital. (4)

DIMENSÃO ECONÓMICA

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Resposta da Direção do Gabinete de Cidadania Empresarial
E1 - Procura melhorar continuamente a qualidade dos seus serviços.	Concordo totalmente. (5)
E2 - Desenvolve planos para melhorar a eficiência energética.	Concordo totalmente. (5)
E3 - Promove a gestão e melhoria dos processos.	Concordo totalmente. (5)
E4 - Concorre a projetos nacionais e internacionais para seu autofinanciamento.	Não concordo, nem discordo. Como são uma organização privada não estão aptos a esse tipo de financiamentos. Concorreram por exemplo aos apoios comunitários para adesão de painéis solares. (3)
E5 - Promove prestações de serviços à comunidade.	Concordo totalmente. Possuem parcerias com instituições de solidariedade social e outras. (5)
E6 - Promove a aquisição de produtos alimentares a fornecedores locais/regionais	Concordo totalmente, 90 % dos fornecedores são nacionais. (5)
E7 - Promove constantemente a redução de custos no âmbito de toda a sua atividade	Não concordo, nem discordo, o foco da organização não é reduzir custos. Existe sim uma preocupação no equilíbrio das contas sem prejudicar a excelência clínica. (3)
E8 - Existência de orçamento afeto às práticas promotoras do desenvolvimento sustentável	Concordo totalmente. (5)
E9 - Desenvolve a economia circular Exemplo: Utiliza algum sistema inovador de reutilização de gases anestésicos ou de outros materiais clínicos e não clínicos.	Concordo. Existe a doação de têxteis para serem novamente utilizados por outra instituição. Existe também um projeto em algumas unidades do grupo que é existência de contentores apenas para máscaras descartáveis que depois são doadas a uma organização

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Resposta da Direção do Gabinete de Cidadania Empresarial
	para desenvolver outros produtos a partir dessas máscaras. (4)
E10 - Executa o seguimento do ciclo de vida dos materiais que utiliza.	Discordo. (2)
E11 - Promove campanhas para a diminuição do desperdício de materiais de consumo clínico.	Discordo. (2)
E12 - Desenvolve algum programa relacionado com a gestão do desperdício	Concordo, desenvolve planos com materiais têxteis, papel e alimentar. (4)
E13 - Ao contratar um fornecedor, além de exigir uma boa proposta comercial (com qualidade, preço e prazo), a instituição avalia também as práticas de responsabilidade social desse fornecedor?	Concordo, avalia também critérios ambientais e de Governance. (4)
E14 - Partilha recursos entre unidades do mesmo grupo ou mesmo unidades fora do grupo.	Concordo totalmente. (5)
E15 - Monitoriza com rigor todos os consumos do hospital (alimentares, energéticos, hídricos, medicamentos e consumíveis).	Concordo totalmente. (5)
E16 - Adere à saúde digital para a desmaterialização dos processos e melhoria dos fluxos de informação.	Concordo totalmente. (5)
E17 - Promove a utilização de Telemedicina com o objetivo de redução de custos e melhoria do serviço prestado.	Concordo. (4)

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Resposta da Direção do Gabinete de Cidadania Empresarial
E18 - Nas suas promoções de marketing, a instituição divulga as suas práticas e ações considerando-se uma “Empresa Verde”?	Concordo. Divulgam na comunicação social que são uma organização empenhada em diminuir a pegada de carbono, mas não utilizam a expressão “Empresa Verde”. (4)
E19 - A instituição acredita que obterá benefícios para o negócio ao desenvolver ações e práticas sustentáveis? (Por exemplo, entende que a ‘simpatia’ da comunidade/mercado por as suas iniciativas sustentáveis resultarão num maior volume de clientes).	Não concordo, nem discordo, é difícil fazer essa avaliação. Os clientes estão atentos a essas questões, mas não vão eleger um hospital ou uma organização por ela ser “verde ou não”. (3)
E20 - O modelo de negócios de organização tem vindo a evoluir de modo a integrar as preocupações com o desenvolvimento sustentável.	Concordo totalmente. (5)

DIMENSÃO SOCIAL

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Resposta da Direção do Gabinete de Cidadania Empresarial
S1 - Promove boas práticas na gestão de recursos humanos.	Concordo. Têm a mesma rotação de colaboradores que outras organizações do mesmo setor. (4)
S2 - Promove políticas promotoras da igualdade e da diversidade.	Concordo totalmente, contratam pessoas que veem de contextos sociais muito desfavorecidos e também com todo o tipo de incapacidades. (5)
S3 - Promove benefícios e incentivos aos colaboradores (e.g., dia de aniversário).	Concordo totalmente, dia de aniversário, bónus anual, bolsas de estudo. (5)

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Resposta da Direção do Gabinete de Cidadania Empresarial
S4 - Promove a conciliação da vida profissional e pessoal.	Concordo totalmente. São certificados como empresa familiarmente responsável. (5)
S5 - Promove sistemas de apoio à infância para filhos de colaboradores.	Concordo. Presente de nascimento, cheques infância, projeto “nascer na empresa” com um incentivo/pagamento da franquia do seguro de saúde se a criança nascer na instituição, parcerias com creches e centros de ocupação de tempos livres. (4)
S6 - Apresenta parcerias com instituições culturais e de lazer com programas e descontos direcionados aos colaboradores.	Concordo totalmente. (5)
S7 - Apresenta parcerias com IEFP.	Concordo, recentemente foram recrutados 2 colaboradores por essa via. (4)
S8 - Acolhe estudantes do ensino superior público e privado para realização de estágios académicos.	Concordo. (4)
S9 - Promove o desenvolvimento e a valorização pessoal e profissional dos colaboradores (e.g. formação profissional, formação académica, recrutamento interno).	Concordo. Existência de Bolsas de estudo para colaboradores para ingressarem em licenciaturas, mestrados e doutoramentos. Existe oportunidade de mobilidade interna. (4)
S10 - Apresenta serviços de refeitório e alimentação.	Concordo totalmente. (5)
S11 - Apresenta programas de apoio e incentivo, financeiro e não financeiro a colaboradores, para além dos convencionais.	Concordo. (4)
S12 - Promove iniciativas e atividades para o	Não concordo, nem discordo, existem parecerias com alguns ginásios, mas não possuo conhecimentos de outras iniciativas. (3)

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Resposta da Direção do Gabinete de Cidadania Empresarial
desenvolvimento de estilos de vida saudáveis.	
S13 - Apresenta serviços de apoio ao colaborador (e.g. apoio psicológico, acolhimento e integração).	Concordo totalmente, consultas gratuitas de psicologia e com preços especiais para o agregado familiar. (5)
S14 - Promove a empregabilidade de recém-licenciados.	Concordo totalmente. Possuem programa de Trainee, que são contratos de 6 meses com possibilidade de prolongar contratos. (5)
S15 - Promove iniciativas de carácter cultural ou científico direcionado para a comunidade externa (e.g., dia aberto, semana da ciência).	Concordo. A Academia da organização promove várias iniciativas. (4)
S16 - Desenvolve e participa em ações recreativas, culturais ou desportivas (e.g., atividades desportivas para colaboradores, teambuilding, dias comemorativos com convívios entre a equipa).	Concordo. Existe a comemoração do dia do voluntário, celebração de dias comemorativos com convívios (Dia de S Martinho, Dia de Reis, entre outros), torneios de paddel, torneios de futebol. (4)
S17 - Desenvolve preocupações e iniciativas para a inclusão social	Concordo. (4)
S18 - Disponibiliza programas ao colaborador para realização de voluntariado no horário de trabalho.	Concordo. Disponibiliza aos colaboradores 40 h por ano. (4)
S19 - Promove iniciativas de solidariedade social	Concordo. (4)
S20 - Disponibiliza acessos e instalações adequadas a pessoas com deficiência.	Concordo totalmente. (5)
S21 - Participa em parceria com outras instituições, em missões	Concordo. Parceria com o Instituto Marquês Vale Flor que atua em países africanos em desenvolvimento. (4)

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Resposta da Direção do Gabinete de Cidadania Empresarial
internacionais para promover o desenvolvimento dos cuidados de saúde e melhorar os cuidados de saúde em países em desenvolvimento.	

DIMENSÃO INSTITUCIONAL

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Resposta da Direção do Gabinete de Cidadania Empresarial
I1 - As questões da sustentabilidade estão incluídas na missão, visão e valores da Instituição.	Concordo. As questões da sustentabilidade encontram-se incluídas nesses 3 pilares. (4)
I2 - Os planos estratégicos e objetivos incluem preocupações com o desenvolvimento sustentável	Concordo. Aos vários níveis dos planos estratégicos. (4)
I3 - Publica relatórios de sustentabilidade.	Concordo totalmente. São publicados desde 2016. (5)
I4 - Comunica as atividades de desenvolvimento sustentável (intranet, newsletters, entre outros.	Concordo. Comunica regularmente e assiduamente, campanhas e iniciativas na intranet. (4)
I5 - Apresenta preocupações para com as questões éticas na temática da sustentabilidade (e.g., código de ética ou código de conduta, comissão de ética).	Concordo totalmente. Existem formações obrigatórias a esse nível para todos os colaboradores. (5)
I6 - Desenvolve formações direcionadas para as chefias e colaboradores na área do desenvolvimento sustentável.	Discordo. (2)
I7 - Promove o pensamento crítico e holístico na área da sustentabilidade.	

Projeto, prática ou iniciativa na Organização	Resposta da Direção do Gabinete de Cidadania Empresarial
	Concordo. Embora dirigido apenas a alguns grupos de profissionais. (4)
I8 - Incentiva o desenvolvimento de projetos de investigação na área da sustentabilidade.	Não concordo, nem discordo. Desconhece. (3)
I9 - Promove seminários ou workshops em desenvolvimento sustentável	Discordo. Encaminha e inscreve colaboradores específicos em seminários sobre o tema. (2)
I10 - Apresenta no seu organograma um departamento responsável pelo desenvolvimento sustentável.	Concordo totalmente, denomina-se Gabinete de Cidadania Empresarial. (5)
I11 - O desenvolvimento sustentável é considerado nos procedimentos de qualidade e avaliação da instituição.	Concordo totalmente. Utiliza instrumentos rigorosos de monitorização de sustentabilidade que se baseiam nos GRI. (5)