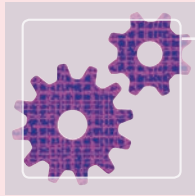


# 5



## DESAFIO

Gestão de impactos

GERIR RIGOROSAMENTE OS IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS NOS CICLOS DE PRODUÇÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE DEVE SER UM IMPERATIVO PARA O SETOR - ISSO RESULTA EM BENEFÍCIOS PARA A SAÚDE DAS PESSOAS; GERA GANHOS ECOLÓGICOS, EM RAZÃO DO USO CORRETO DE RECURSOS E AO DESCARTE ADEQUADO DE RESÍDUOS; E GANHOS ECONÔMICOS, DEVIDO À MAIOR EFICIÊNCIA EM PROCESSOS, À ECONOMIA DE CUSTOS E AO AUMENTO DO INTERESSE DE INVESTIDORES

# Responsabilidade socioambiental, cuidado em toda a cadeia

Se, por um lado, a assistência médico-terapêutica promove o bem-estar da população, por outro, pode resultar em implicações negativas sobre o meio ambiente, em vista do descarte irresponsável de produtos e rejeitos, por exemplo. Tem-se, portanto, um paradoxo: o mesmo sistema que, por definição, cuida de vidas, pode agredir a natureza e, com isso, gerar riscos para a sociedade. Em resposta a esse dilema, inúmeros serviços de saúde vêm adotando mudanças para priorizar equipamentos ecologicamente corretos e gerenciar materiais usados nas instalações e operações, reduzindo ou eliminando os seus impactos

## IMPACTOS NO TRIPLE BOTTOM LINE

- A gestão rigorosa da cadeia de valor implica padrões de qualidade que garantem a proteção da saúde e a segurança tanto dos pacientes quanto dos profissionais da saúde

- O uso de processos e produtos ecologicamente corretos por toda a cadeia de valor da saúde potencializa ganhos ambientais, como descarte adequado do lixo hospitalar, reciclagem e metas claras de redução de emissões de poluentes

SOCIAL

AMBIENTAL

ECONÔMICO

- A mensuração de processos traz como resultado um controle mais eficaz sobre os gastos do setor, como energia e água  
- A transparência no segmento, com a publicação de relatórios de sustentabilidade, por exemplo, rende ganhos de imagem que se convertem em valorização dos serviços, além de elevar o interesse de acionistas

**H**á em todo o mundo **16.181** relatórios de sustentabilidade baseados no modelo **Global Reporting Initiative**. Deste total, em 2014, **28** foram os elaborados por empresas do setor de serviços de saúde, e **31**, do setor de produtos para cuidados da saúde. Não sem razão, muitos especialistas ouvidos pelo **NEXT** consideram o setor ainda atrasado em relação à gestão da sustentabilidade.

De acordo com o relatório do **Carbon Disclosure Project**, *Health Care Sector Report*, de 2011, o setor de saúde está atrás dos demais na aplicação de **cinco entre oito** requisitos de boas práticas ambientais — redução de emissões com atividades de controle de gestão sênior; implementação de metas de redução de emissões; progresso em direção ao atingimento de metas; divulgação de informações de mudança climática; verificação de emissões; incentivos monetários; e integração de riscos ou oportunidades de mudanças climáticas em estratégias globais de negócios. Apenas nos três primeiros o setor da saúde registrou avanços comparativos.

O **Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido (NHS)** implantou planejamentos estratégicos de sustentabilidade em cerca de **1.500** hospitais a fim de diminuir a emissão de carbono. A meta da instituição, responsável pela emissão de **18 milhões** de CO<sub>2</sub> por ano, é reduzir a taxa em **10%** até 2015.

O **Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia**, primeiro hospital federal a se integrar à rede internacional **First Care Without Harm**, que reúne hospitais preocupados em manter instalações modernas e sustentáveis, aboliu o uso de mercúrio dos instrumentos de medição e reduziu para **11%** o resíduo biológico, que chegava a **30%** do lixo.

Segundo pesquisa realizada em 2012 pelo *Grupo de Trabalho Práticas de Sustentabilidade* da **Associação Nacional de Hospitais Privados (Anaph)** com **25** membros respondentes, **96%** deles afirmam mensurar regularmente a quantidade de resíduos gerados, e **88%** têm algum programa de vistoria nas empresas responsáveis pelo tratamento e destinação dos resíduos.

Impossível falar em gestão de impactos socioambientais na saúde sem considerar a Política Nacional de Resíduos Sólidos — que estabeleceu cinco grupos de trabalho temáticos e, entre eles, os medicamentos —, transparência, responsabilidade social, redução de emissões, segurança de funcionários e das comunidades, bem como mensurar impactos e ações para sua minimização ou eliminação.

O **Hospital Sírio-Libanês** investiu na construção de um edifício nos padrões de certificação LEED Gold, com central de água gelada que consome **40%** menos energia que o sistema anterior e com aquecimento de água por meio da utilização conjunta de sistema solar, bomba de calor, gás natural e energia elétrica automatizados, que proporciona resultados **30%** mais eficientes que o sistema convencional. Já o **Hospital Albert Einstein** pôs em prática ações para reduzir seus impactos ambientais. No início de 2012, adquiriu dois redutores de resíduos orgânicos, capazes de processar cerca de **800** quilos de lixo por dia, e instalou dois equipamentos de autoclave para tratar **3,3** toneladas de resíduos infectantes produzidos diariamente.

## PALAVRA DE ESPECIALISTAS

### DESENVOLVENDO UM PROGRAMA DE GESTÃO DE RISCOS

**P**ara que um programa de gestão de riscos atinja seu objetivo, devem ser considerados diversos componentes-chave. Compromisso organizacional, isto é, aceitação das regras e suporte para aspectos do programa pelos vários níveis de liderança, começando pelo conselho, é uma necessidade. O objetivo final é integrar componentes da gestão de risco, sistemas e estratégias dentro da cultura organizacional geral de segurança. O acesso a todos os níveis da organização, com responsabilidades definidas e identificação de recursos, é também parte da estrutura inicial de formação. Nenhum programa de gestão de risco pode funcionar em isolamento. Médicos frequentemente percebem que o envolvimento na gestão de riscos depois que

um evento ocorreu apenas piora as coisas ou que a única motivação é minimizar custos. Frequentemente, programas de gestão de risco são vistos como reativos a crises em vez de ser proativos em criar uma cultura segura.

**Sheila Hagg, diretora sênior de Gestão de Riscos da Christus Health, e Jane McCaffrey, ex-presidente da Sociedade Americana para a Gestão de Riscos na Saúde, no livro *Risk Management Handbook for Health Care Organizations*, de 2009**



## CULTURA GERENCIAL DE VALOR

**P**rogramas de sustentabilidade têm o potencial de reduzir custos ao mesmo tempo em que protegem os pacientes e a equipe, além de elevar a qualidade da saúde pública e do bem-estar. Por exemplo: muitas vezes, a comida fornecida em hospitais poderia ter um custo mais baixo se favorecesse os produtores e fornecedores locais, já que os gastos com o transporte seriam menores. Existem ações que podem ser estimuladas na tentativa de



NO RADAR

### Por um setor sustentável de saúde

**A** Practice Greenhealth é uma organização sem fins lucrativos americana fundada nos princípios de gestão ambiental e melhores práticas na comunidade de saúde. Ela desenvolve soluções ambientais para o setor e oferece assistência para criar locais de trabalho mais ecológicos e seguros. Além disso, agrupa entre seus membros hospitais, fornecedores, empresas de arquitetura, engenharia e design, e instituições sem fins lucrativos, entre outros. A organização conta com uma ampla variedade de ferramentas e oportunidades educacionais que podem tornar a indústria da saúde mais ecológica, como a **Greenhealth Tracker**, que ajuda a gerenciar o lixo produzido e a demonstrar às instituições quantos milhares de dólares são gastos com a disposição final, a fim de que elas organizem informações para cada tipo de resíduo gerado.



Segundo a última Pesquisa Nacional de Saneamento Básico, de 2011, uma em cada cinco cidades brasileiras despeja material hospitalar usado sem nenhum tipo de tratamento em lixões e aterros sanitários



preparar o ambiente para uma cultura sustentável. Para diretores e gerentes de instituições da saúde, a primeira atitude a ser tomada é identificar que há um valor pessoal pelo qual cada indivíduo se sustenta e, então, compartilhá-lo com seus colaboradores. É preciso acreditar, pessoal e profissionalmente, que isso é a coisa certa a se fazer em nome da empresa. As pessoas não gostam de mudar seu comportamento e a única forma pela qual se dispõem a fazê-lo é se sentindo parte da solução.

**Carrie Rich**, coautora do livro *Sustainability for Healthcare Management – A Leadership Imperative*, de 2012, escrito conjuntamente com **J. Knox Singleton** e **Seema S. Wadhwa**, em entrevista ao NEXT



## RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA SAÚDE

A indústria da saúde possui uma variedade de desafios, dos quais muitas pessoas não entendem completamente. Questões como regulação rigorosa, períodos de trabalho intensos da prática de cuidados, avanços tecnológicos de alto custo, implementação de padrões de qualidade internacional e substancial

dependência comunitária classificam essa indústria como uma das mais difíceis operacionalmente. A implantação

da Responsabilidade Social Corporativa pode destacar a performance de hospitais de maneira transparente e ajudar o



CAMINHO DAS PEDRAS

## Respondendo aos stakeholders

Em seu relatório *A New CSR Frontier: Business and Population Health*, de 2013, a *Business for Social Responsibility*, rede que busca diminuir impactos socioambientais por meio da parceria com empresas de grande influência, aponta quatro fatores críticos para enfrentar o desafio da crescente expectativa de *stakeholders*, principalmente do setor privado, em relação à melhoria da saúde da população. São eles:

- 1. Reformular a saúde e o bem-estar como uma questão mais ampla de stakeholder e de cadeia de valor:** novas oportunidades de negócios e prioridades podem surgir enquanto uma empresa desenvolve um entendimento mais holístico de como a saúde e o bem-estar estão conectados com outros importantes desafios sociais e ambientais, bem como com desafios empresariais.
- 2. Ver os stakeholders da instituição como parceiros-chave na abordagem dos maiores desafios sistêmicos da saúde da população:** identificar e guiar novas

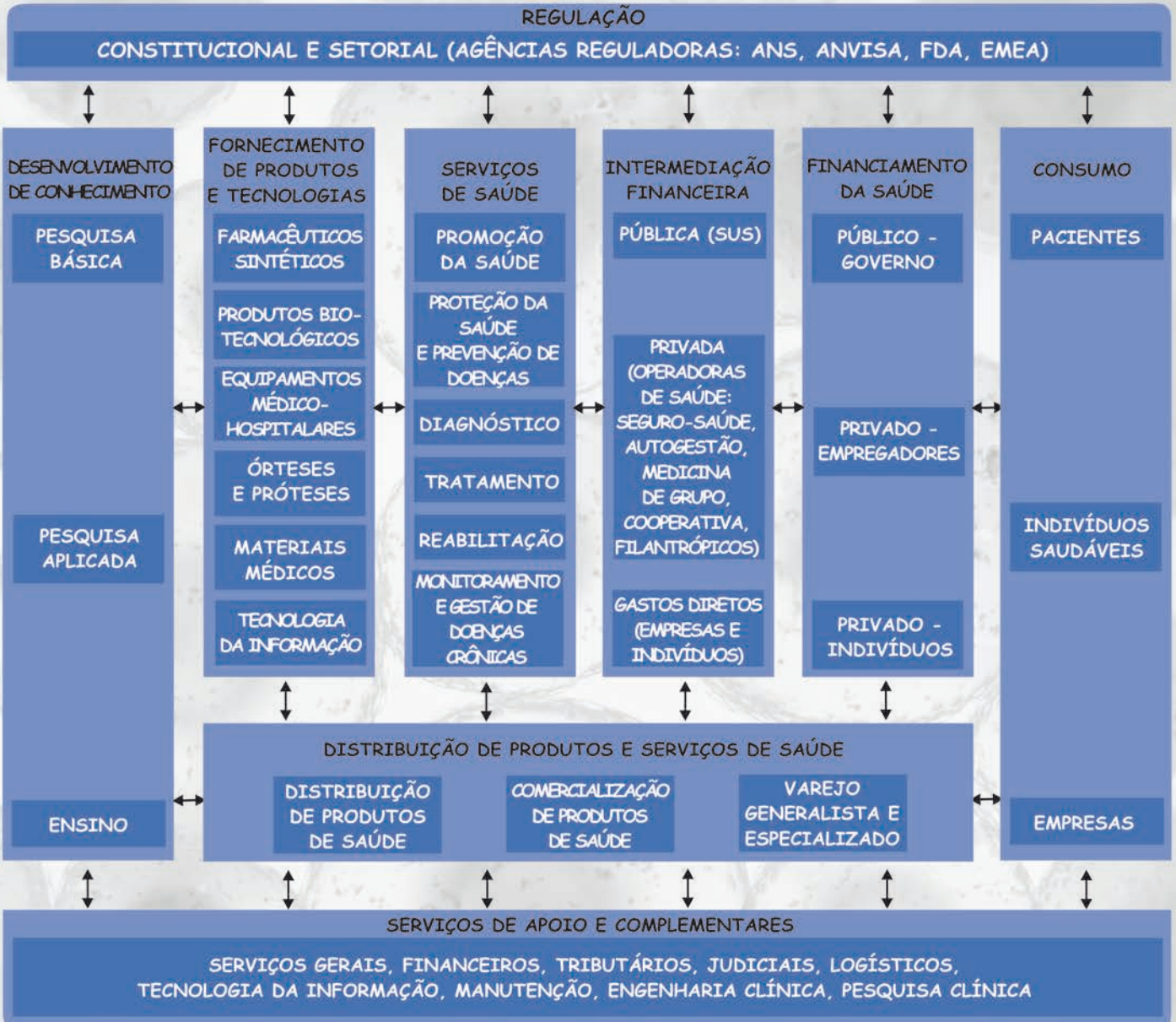
oportunidades e potenciais parceiros para fortalecer o engajamento corporativo na saúde e bem-estar ao longo da cadeia de valor.

- 3. Usar indicadores de desempenho (Key Performance Indicators – KPIs) mensuráveis e ser transparente sobre eles nos relatórios da empresa:** identificar os KPIs (inclusive para grupos que tenham recebido menos ênfase no passado, como fornecedores e comunidades locais) e os objetivos para mensurar e descrever os impactos e esforços da empresa voltados para a saúde e o bem-estar.
- 4. Estabelecer uma rede de saúde interfuncional que aproveite os recursos em toda a empresa para melhorar seus resultados de bem-estar:** essa rede interna (por exemplo, um comitê) pode fornecer a estrutura e o mecanismo para identificar e listar as principais lacunas e oportunidades de saúde e bem-estar da empresa e da cadeia de valor, além de promover e integrar uma agenda de prevenção dentro de uma agenda mais ampla de RSC.

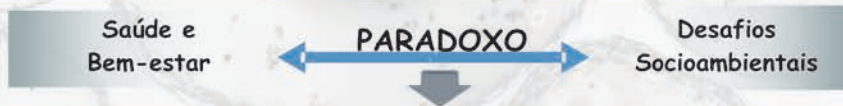




# CADEIA DE VALOR DA SAÚDE



Fonte: As quatro dimensões competitivas da saúde, Ana Maria Malik e Marcelo Caldeira Pedrosa, 2011



ALGUNS IMPACTOS	COMO GERENCIAR	FERRAMENTAS DE GESTÃO
<b>AMBIENTAIS</b> - Emissões - Geração de resíduos - Desperdício de água e energia	Separação e tratamento do lixo hospitalar, uso de tecnologias limpas, eficiência energética, programas de vistorias nas empresas prestadoras de serviços	GRI GHG Protocol ACV (Análise de Ciclo e Vida) ISO 14000
<b>ECONÔMICOS</b> - Desperdício de 20% a 40% de todos os gastos em saúde por ineficiência, segundo a OMS - Gastos reduzidos com prevenção geram custos elevados com o tratamento de doenças	Mensuração de resultados e identificação de gargalos, publicação de relatórios para acompanhamento de stakeholders e acionistas, treinamento de funcionários sobre economia de recursos e conscientização de pacientes para a saúde preventiva	GRI Indicadores-chave de Desempenho (KPIs) Canvas Balanced Scorecard Sustainability Scorecard
<b>SOCIAIS</b> - Altos custos dos serviços de saúde limitam o acesso dos setores mais pobres da sociedade - Atendimento públicos de baixa qualidade	Investimentos em saúde pública, otimização de custos e responsabilidade social das instituições privadas para facilitar o acesso da população de baixa renda a serviços de saúde qualificados	GRI ISO 26000 SA 8000 Indicadores-chave de Desempenho (KPIs)



## Quais impactos vêm junto com a escolha por determinado hospital?

O conceito de saúde se assemelha ao conceito de Avaliação de Ciclo de Vida na medida em que ambos têm como elemento central o ser humano, os efeitos sobre ele e a partir dele para o sistema que o cerca. Para se realizar um estudo de Avaliação de Ciclo de Vida de um produto ou serviço, é necessário conhecer todos os seus insumos e os insumos dos seus insumos e assim por diante, até o elemento mais básico encontrado na natureza e todos os efeitos das transformações de cada um dos insumos em cada um desses produtos ao longo da imensa cadeia, antes e depois de quem se está considerando, isto é, do berço ao túmulo dele (ou novamente ao berço, caso o produto seja reciclado e ele todo — ou suas partes — voltem a integrar um novo Ciclo de Vida).

O mesmo se dá ao optar por um serviço de saúde. Não se compra apenas o serviço em si, mas também tudo o que foi necessário para que ele pudesse ocorrer e tudo o que dele advém, sejam resíduos, efeitos ou coprodutos. Sendo assim, ao se escolher um hospital para atendimento, escolhe-se uma série de produtos, serviços e efeitos que podem ser reunidos em sete grupos, conforme aponta a **Fundação Espaço ECO®**, especialmente para o NEXT:

**1. Profissionais (não só) de saúde:** é o insumo mais óbvio, mas nem sempre conhecido em seu todo. Há atendentes, recepcionistas, profissionais de enfermagem, motoristas de ambulâncias, equipes de limpeza e conservação das edificações, estoquistas, médicos, estudantes, administradores, além de toda uma cadeia de serviços e profissionais necessária

antes e depois do atendimento de saúde, que é estimulada ou criada pela simples instalação de um hospital em uma localidade.

**2. Tecnologia:** os produtos, remédios, instrumentos, equipamentos de diagnóstico e até mesmo as instalações são fruto de milhares de horas de estudo e desenvolvimento tecnológico de milhares de profissionais ao redor do mundo, para que o atendimento seja o mais rápido e imperceptível possível e o tempo de recuperação, o menor possível. Intervenções cada vez menos invasivas e geração de resíduos cada vez menor são dois dos efeitos mais imediatos da tecnologia.

**3. Investimento:** os hospitais ou redes de serviços de saúde são cada vez mais parecidos com uma empresa e muitos recebem recursos privados de investidores que têm retorno sobre seu capital por meio de retorno financeiro propriamente dito ou de ações sociais associadas à mesma instituição. Também há o investimento em novos produtos e serviços para esses hospitais, bem como o recrutamento, treinamento e capacitação dos profissionais envolvidos.

**4. Emissões:** para que seja realizado o atendimento, todos os equipamentos e pessoas precisaram ser levados até o local. O próprio paciente foi até o local para ser atendido, ou seja, é o responsável por emissões de gases de efeito estufa. O diagnóstico que precisa ser repetido não só gera tempo perdido, mas gastos de produtos sem efeito, ou seja, desnecessários. Também para o funcionamento do ambiente de atendimento, foi

necessária energia, que vem da rede local, que, por sua vez, é conectada ao Sistema Nacional, formado não só por hidrelétricas, mas também por usinas nucleares, solares, eólicas e termoeletricas.

**5. Retirada de recursos da natureza:** muitas vezes, recursos raros e de extração cara, como o silício ou metais nobres, são utilizados na fabricação de instrumentos ou para a realização de diagnósticos, parte necessária e fundamental de todo o processo de atendimento feito em um hospital/serviço de saúde.

**6. Água:** muita água é consumida no processo de fabricação, transporte e destinação final dos produtos e serviços envolvidos nos atendimentos de saúde. É água para lavagem e higienização dos locais, equipamentos e profissionais envolvidos no atendimento, bem como para os processos de descarte e tratamento dos resíduos gerados.

**7. Terra:** é utilizada uma grande extensão de terra para a produção e descarte de todos os materiais envolvidos nos atendimentos. Para fazer as folhas de papel das receitas ou das bulas de remédios, por exemplo, foram necessárias áreas imensas para a extração dos fertilizantes e também para o plantio das árvores que, depois, foram processadas em outras áreas das fábricas de celulose, que se somam às das transportadoras e distribuidoras de papel e que comercializaram cada uma das folhas utilizadas.

**Emiliano Graziano, gerente de Ecoeficiência da Fundação Espaço ECO®**

setor da saúde a se envolver em questões sociais e ambientais, que tenderiam, por sua vez, a melhorar a reputação e intensificar o engajamento de *stakeholders*, ao tornar seus indicadores de performance disponíveis para o público.

**Sherif H. Tehemar, consultor maxilo-facial e diretor do Departamento Dental do Hospital Dr. Soliman Fakeeh (DSFH), Arábia Saudita, no artigo *Responsabilidade Social Corporativa na Saúde*, publicado no site [healthworkscollective.com](http://healthworkscollective.com), em 2012**



### IMPACTOS PARA SAÚDE E BEM-ESTAR POR MEIO DA CADEIA DE VALOR

Existem muitas maneiras de impactar a saúde e o bem-estar por meio da cadeia de valor. Por exemplo, no estágio de Pesquisa e Desenvolvimento, as empresas poderiam fornecer uma visão de saúde e bem-estar para as linhas de ações da área em operação, reunindo especialistas internos e externos junto da equipe de P&D e design para obter insights de mercado, identificar futuras tendências e desenvolver sugestões de produtos. Na área de Abastecimento e Matéria-prima, há

oportunidade de as empresas reverem seus padrões e práticas na fabricação terceirizada, a fim de assegurar a saúde e o bem-estar dos empregados envolvidos. Em Manufatura e Produção, seria viável rever os impactos sociais e ambientais locais das operações em relação às práticas estabelecidas.

**Business for Social Responsibility (BSR), no estudo *A new CSR Frontier: Business and Population Health – Mobilizing CSR to Strengthen Corporate Engagement on Health and Wellness across the Value Chain*, de 2013**







Anuncie em Ideia Sustentável (mídia impressa e online) e converse com uma rede de 50 mil formadores de opinião em sustentabilidade. Saiba como em

[www.ideiasustentavel.com.br](http://www.ideiasustentavel.com.br)



## INDÚSTRIA DA SAÚDE E MEIO AMBIENTE

Mesmo sem considerar as especificidades do tipo de poluentes emitidos, a indústria da saúde pode ser considerada ambientalmente importante apenas por suas próprias características estruturais, tais como: **a) volume de**

**produção e consumo** — o setor da saúde movimenta, apenas nos sistemas público e suplementar, cerca de **5% a 6%** do Produto Interno Bruto brasileiro, dos quais estima-se que **60%** sejam gastos com pessoal, enquanto o restante se reverte em consumo de produtos, energia, água, equipamentos e tecnologia, implicando vários possíveis impactos ao meio ambiente (dados de 2005); **b) diversidade e complexidade de produtos que oferece** — um hospital médio executa rotineiramente milhares de diferentes procedimentos e utiliza de forma integrada as mais variadas tecnologias que estão em constante evolução. Efluentes químicos, gases, radiações e campos eletromagnéticos são algumas das emissões relativamente comuns em serviços de saúde; **c) distribuição geográfica extremamente descentralizada** — praticamente todas as cidades do país têm ao menos um pequeno hospital ou pronto-socorro. Isto significa que não são desejáveis grandes centralizações na oferta de serviços de saúde, exceto para serviços muito especializados;

**d) consumo imediato** — como a maioria dos serviços, não é possível estocar atendimentos ou mesmo prever com precisão a demanda, o que exige maior disponibilidade da estrutura, refletindo em maior consumo de insumos.

**Vital de Oliveira Ribeiro Filho**, coordenador do Programa Estadual de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde do Centro de Vigilância Sanitária da Secretaria da Saúde do



Estado de São Paulo, na dissertação *Gestão Ambiental na Indústria da Saúde no Brasil: A Gestão da Cadeia Produtiva em Favor da Sustentabilidade Ambiental*, de 2005

### INDICADORES CORRELATOS

#### OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**6:** Assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável de água e saneamento para todos.

- ◆ 6.6: Até 2020, proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo montanhas, florestas, pantanais, rios, aquíferos e lagos.
- ◆ 6.6b: Apoiar e fortalecer a participação de comunidades locais para o melhoramento da gestão da água e saneamento.

#### GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Indicadores de Performance de Responsabilidade sobre Produtos

- ◆ PR1: Estágios de ciclo de vida em que os impactos de saúde e segurança dos produtos e serviços são avaliados para seu melhoramento e porcentagem de categorias de produtos e serviços significantes, relativos a tais procedimentos.

Indicadores de Performance de Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente

- ◆ LA6: Porcentagem do total de trabalhadores representados por gestões conjuntas formais — comitês de saúde e segurança do trabalho que ajudam no monitoramento e aconselhamento de programas de segurança e saúde ocupacional.

Indicadores de Performance Ambiental

- ◆ EN20: NO, SO e outras emissões significativas por tipo e peso.



### PARA SABER MAIS

1. A new CSR Frontier: Business and Population Health — Mobilizing CSR to Strengthen Corporate Engagement on Health and Wellness across the Value Chain, de 2013:  
[http://www.bsr.org/reports/BSR\\_A\\_New\\_CSR\\_Frontier\\_Business\\_and\\_Population\\_Health.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_A_New_CSR_Frontier_Business_and_Population_Health.pdf)
2. Health Care sector report — Covering Global 500, S&P 500 and FTSE 350 respondents, de 2011:  
<https://www.cdp.net/CDPResults/2011-G500-sector-report-health-care.pdf>

