REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL E GOVERNANÇA ASG EM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO FEDERAL: DIAGNÓSTICO, RESULTADOS EMPÍRICOS E ESTRATÉGIAS PARA O HUJBB

SUSTAINABLE LEADERSHIP AND ESG GOVERNANCE IN A FEDERAL UNIVERSITY HOSPITAL: DIAGNOSIS, EMPIRICAL RESULTS AND STRATEGIES FOR HUJBB

LIDERAZGO SOSTENIBLE Y GOBERNANZA ASG EN UN HOSPITAL UNIVERSITARIO FEDERAL: DIAGNÓSTICO, RESULTADOS EMPÍRICOS Y ESTRATEGIAS PARA EL HUJBB

Deborah Bronze Pina Figueiredo
Mestranda em Ciências e Meio Ambiente, Universidade Federal do Pará, Brasil.
E-mail**:** dpbronze10@gmail.com

Gilmar Wanzeller Siqueira
Doutor em Ciências Naturais, Universidade Federal do Pará, Brasil.
E-mail: gilmar@ufpa.br

Ronnie Anderson Nascimento de Farias
Doutor em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, Brasil.
E-mail: ronnie.farias@ebserh.gov.br

Maria Alice do Socorro Lima Siqueira
Doutoranda em Ciências e Meio Ambiente Universidade Federal do Pará
Belém-Pará-Amazônia-Brasil
E-mail: malics@yahoo.com.br

Milena de Lima Wanzeller
Doutoranda em Arquitetura e Urbanismo Universidade Federal do Pará
Belém-Pará-Amazônia-Brasil
E-mail: wanzellermilena@gmail.com

Nilza Maria Sena Barbosa
Doutoranda em Ciências e Meio Ambiente, Universidade Federal do Pará, Brasil.
E-mail: nilza41sena@hotmail.com

Rubenita Helena Carlos Marques
Doutoranda em Ciências e Meio Ambiente, Universidade Federal do Pará, Brasil.
E-mail: pregoade@hotmail.com

Jucirema Corrêa Pacheco
Doutoranda em Ciências e Meio Ambiente (PPGCMA/UFPA)
Belém do Pará, Brasil.
E-mail: jucirema@ufpa.br

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

Resumo

A responsabilidade ambiental, social e de governança (ASG) constitui eixo estratégico do Plano Diretor Estratégico 2024-2028 do Hospital Universitário João de Barros Barreto, integrante da Rede HU Brasil. Embora a Política Ambiental da HU Brasil, publicada em julho de 2025, represente avanço normativo relevante, não contempla diretrizes específicas para o papel das lideranças hospitalares na implementação, disseminação e monitoramento das práticas ASG. Esta pesquisa analisa como estratégias de liderança orientadas ao eixo ASG podem ser sistematizadas para transformar o HUJBB em hospital verde e saudável, com foco no objetivo de Liderança da Agenda Global para Hospitais Verdes e Saudáveis. A metodologia combinou abordagens quantitativa e qualitativa (métodos mistos), com aplicação de questionários estruturados em escala Likert de 5 pontos a 39 trabalhadores e 17 gestores (n=56), selecionados por conveniência intencional, complementados por entrevistas semiestruturadas com 8 lideranças e análise documental do PDE 2024-2028 e da Política Ambiental da HU Brasil. Os dados foram coletados em março de 2026 e tratados por estatística descritiva (n e %). Os resultados revelam lacunas estruturais: 87,2% (n=34) dos trabalhadores nunca participaram de capacitação em sustentabilidade; 59,0% (n=23) desconhecem a Política Ambiental da HU Brasil; e 33,3% (n=13) afirmam que a liderança raramente ou nunca estimula práticas sustentáveis. Em contrapartida, 94,9% (n=37) acreditam no impacto positivo das práticas sustentáveis e 89,7% (n=35) demonstram interesse em capacitação futura, sinalizando ampla receptividade à mudança. Conclui-se que a liderança sustentável configura o mecanismo indutor central para a consolidação do eixo ASG, sendo indispensável o desenvolvimento de competências estratégicas orientadas à sustentabilidade. Propõe-se um Instrumento de Governança ASG contextualizado na realidade do HUJBB, com responsáveis, indicadores verificáveis, fontes de verificação e periodicidade de monitoramento articulados às três dimensões ASG. Os resultados são de caráter exploratório, não representativos da totalidade da instituição.

Palavras-chave: liderança sustentável; responsabilidade ASG; hospitais universitários; sustentabilidade hospitalar; governança pública.

Abstract

Environmental, Social, and Governance (ESG) responsibility constitutes a strategic axis of the 2024-2028 Strategic Master Plan of the João de Barros Barreto University Hospital, part of the HU Brasil Network. Although HU Brasil's Environmental Policy, published in July 2025, represents a significant normative advance, it does not establish specific guidelines for the role of hospital leadership in implementing, disseminating, and monitoring ESG practices. This research analyzes how ESG-oriented leadership strategies can be systematized to transform HUJBB into a green and healthy hospital, focusing on the Leadership objective of the Global Agenda for Green and Healthy Hospitals. The methodology combined quantitative and qualitative approaches (mixed methods), using Likert-scale (5-point) structured questionnaires applied to 39 workers and 17 managers (n=56), selected through intentional convenience sampling, complemented by semi-structured interviews with 8 leaders and documentary analysis of the PDE 2024-2028 and HU Brasil's Environmental Policy. Data were collected in March 2026 and analyzed using descriptive statistics (n and %). The results reveal structural gaps: 87.2% (n=34) of workers have never participated in sustainability training; 59.0% (n=23) are unaware of HU Brasil's Environmental Policy; and 33.3% (n=13) report that leadership rarely or never encourages sustainable practices. Conversely, 94.9% (n=37) believe in the positive impact of sustainable practices and 89.7% (n=35) express interest in future training, signaling broad receptiveness to change. It is concluded that sustainable leadership constitutes the central driving mechanism for consolidating the ESG axis, making the development of sustainability-oriented strategic competencies essential. An ESG Governance Instrument contextualized to HUJBB's reality is proposed, with responsible parties, verifiable indicators, verification sources, and

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

monitoring frequency articulated across the three ESG dimensions. The results are exploratory in nature and not representative of the institution as a whole..

Keywords: sustainable leadership; ESG responsibility; university hospitals; hospital sustainability; public governance.

Resumen

La responsabilidad ambiental, social y de gobernanza (ASG) constituye un eje estratégico del Plan Director Estratégico 2024-2028 del Hospital Universitario João de Barros Barreto, integrante de la Red HU Brasil. Si bien la Política Ambiental de la HU Brasil, publicada en julio de 2025, representa un avance normativo relevante, no contempla directrices específicas para el papel de los liderazgos hospitalarios en la implementación, difusión y monitoreo de las prácticas ASG. Esta investigación analiza cómo las estrategias de liderazgo orientadas al eje ASG pueden sistematizarse para transformar al HUJBB en un hospital verde y saludable, con foco en el objetivo de Liderazgo de la Agenda Global para Hospitales Verdes y Saludables. La metodología combinó enfoques cuantitativo y cualitativo (métodos mixtos), mediante la aplicación de cuestionarios estructurados con escala Likert de 5 puntos a 39 trabajadores y 17 gestores (n=56), seleccionados por conveniencia intencional, complementados con entrevistas semiestructuradas a 8 liderazgos y análisis documental del PDE 2024-2028 y de la Política Ambiental de la HU Brasil. Los datos fueron recolectados en marzo de 2026 y tratados mediante estadística descriptiva (n y %). Los resultados revelan brechas estructurales: el 87,2% (n=34) de los trabajadores nunca participó en capacitaciones sobre sostenibilidad; el 59,0% (n=23) desconoce la Política Ambiental de la HU Brasil; y el 33,3% (n=13) afirma que el liderazgo raramente o nunca estimula prácticas sostenibles. En contrapartida, el 94,9% (n=37) cree en el impacto positivo de las prácticas sostenibles y el 89,7% (n=35) manifiesta interés en capacitación futura, lo que señala una amplia receptividad al cambio. Se concluye que el liderazgo sostenible configura el mecanismo inductor central para la consolidación del eje ASG, siendo indispensable el desarrollo de competencias estratégicas orientadas a la sostenibilidad. Se propone un Instrumento de Gobernanza ASG contextualizado a la realidad del HUJBB, con responsables, indicadores verificables, fuentes de verificación y periodicidad de monitoreo articulados a las tres dimensiones ASG. Los resultados son de carácter exploratorio, no representativos de la totalidad de la institución.

Palabras clave: liderazgo sostenible; responsabilidad ASG; hospitales universitarios; sostenibilidad hospitalaria; gobernanza pública.

1. Introdução

A crescente complexidade dos desafios enfrentados pelos sistemas de saúde na contemporaneidade demanda o fortalecimento de uma consciência institucional voltada para a sustentabilidade. Questões ambientais, sociais e de governança (ASG), equivalentes ao ESG no contexto internacional, assumem papel cada vez mais central nas estratégias organizacionais, especialmente em instituições do Sistema Único de Saúde (SUS), cujas práticas impactam diretamente a vida de milhões de brasileiros. Nas organizações hospitalares públicas, a sustentabilidade adquire caráter de obrigação vinculada à missão constitucional do SUS. Os Hospitais Universitários Federais (HUFs), integrantes da

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

Rede HU Brasil, instituída pela Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011, constituem a maior rede de hospitais públicos do país, composta por 45 unidades.

A Agenda Global para Hospitais Verdes e Saudáveis, proposta pela *Health Care Without Harm* (Guenther; Karliner, 2011), sistematiza dez objetivos interdependentes e dentre eles, a liderança ocupa posição transversal, sendo o eixo propulsor das demais metas por ser responsável pela mudança de cultura organizacional, pelo engajamento dos trabalhadores e pela formulação de políticas que promovam a saúde ambiental.

O Hospital Universitário João de Barros Barreto (HUJBB), localizado em Belém-PA, incorporou formalmente o eixo ASG em seu Plano Diretor Estratégico (PDE) 2024-2028, elaborado segundo a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). No entanto, a existência de um PDE robusto não é condição suficiente para a efetivação de uma cultura organizacional sustentável; é necessário que as lideranças assumam papel ativo na sua disseminação e operacionalização (Chiavenato, 2021; Costa, 2022). A Política Ambiental da HU Brasil, publicada em julho de 2025, configura-se como marco institucional relevante, mas não contempla de maneira específica ações voltadas aos gestores e lideranças hospitalares quanto à implementação, disseminação e monitoramento das diretrizes ASG, que cria uma descontinuidade entre o avanço normativo e a realidade operacional das unidades, deixando a cargo de iniciativas individuais o que deveria ser competência institucionalizada.

A liderança sustentável emerge, nesse cenário, como mecanismo indutor central. Portanto, a pergunta central que orienta esta pesquisa é: de que forma estratégias de liderança orientadas ao eixo ASG podem ser sistematizadas e implementadas no HUJBB para a construção de uma cultura organizacional sustentável, alinhada ao objetivo de Liderança da Agenda Global para Hospitais Verdes e Saudáveis? Este artigo objetiva analisar as práticas e percepções de gestores e trabalhadores do HUJBB quanto ao eixo ASG, identificar as lacunas estruturais que obstaculizam sua implementação e propor estratégias de Governança ASG contextualizadas. A contribuição deste artigo é fundamentalmente empírica e normativa: o diferencial está no diagnóstico do

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

paradoxo da liderança relacional no HUJBB, elevada qualidade da relação interpessoal que não se converte em estímulo consistente a práticas sustentáveis, e no Instrumento de Governança ASG proposto, contextualizado na realidade de um hospital universitário federal amazônico.

2. Revisão da Literatura

2.1 ASG na Administração Pública Hospitalar: especificidades e imperativos

O conceito de *Environmental, Social and Governance* (ESG) tem origem no relatório *Who Cares Wins*, publicado em 2004 pelo Pacto Global das Nações Unidas, e ganhou dimensão global a partir de 2018, com as cartas anuais de Larry Fink, presidente da *BlackRock* (Fink, 2018). Embora desenvolvido inicialmente para o setor privado, o ASG tem sido progressivamente adaptado às organizações públicas. Na administração pública hospitalar, a ausência de acionistas transfere o imperativo da sustentabilidade do retorno econômico para a *accountability* democrática e a missão constitucional do SUS — universalidade, equidade e integralidade (Brasil, 2011). Kettl (2021) argumenta que a boa governança pública exige práticas integradas que valorizem transparência, participação social e efetividade; Secchi (2020) acrescenta que a administração pública moderna deve adotar gestão orientada por resultados que contemple eficiência econômica, efetividade social e responsabilidade ambiental de forma simultânea.

É necessário, portanto, distinguir seis dimensões inter-relacionadas que diferenciam o ASG no setor público hospitalar do ASG corporativo: (1) o ASG corporativo, orientado a *stakeholders* e ao mercado; (2) a sustentabilidade pública, vinculada ao interesse coletivo e à eficiência do Estado; (3) a governança hospitalar pública, baseada em transparência, controle social e legalidade; (4) a *accountability* democrática, como prestação de contas à sociedade sobre o uso de recursos públicos; (5) as obrigações legais e regulatórias, incluindo a Lei nº 14.133/2021 (Licitações) e as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde; e (6) a interface com o SUS, a Rede HU Brasil e a Agenda Global para Hospitais Verdes e Saudáveis.

Entre os principais frameworks internacionais: GRI, SASB, CDP e os ODS da Agenda 2030, o SASB, fortemente orientado à materialidade financeira e a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

investidores, possui aplicabilidade restrita ao hospital universitário federal, ao passo que os Padrões GRI, especialmente os relacionados à gestão de resíduos, à saúde e segurança ocupacional e à governança, revelam maior compatibilidade com os objetivos da Agenda Global (Guenther; Karliner, 2011; GRI, 2021).

2.2 Liderança Sustentável e Governança Hospitalar

A liderança sustentável, segundo Hargreaves e Fink (2007), não se limita ao desempenho individual, mas envolve a construção de capacidade coletiva e a preservação dos recursos humanos e ambientais ao longo do tempo. Avery e Bergsteiner (2011) propõem que líderes sustentáveis priorizam o bem-estar de longo prazo das pessoas, das organizações e da sociedade, aproximando-se do modelo transformacional de Bass e Riggio (2006), que inspira colaboradores a adotarem práticas que beneficiem a instituição, a comunidade e o meio ambiente.

McCann e Holt (2010) demonstram empiricamente que a integridade percebida do líder é o principal preditor do engajamento das equipes em práticas éticas e sustentáveis com condição necessária, porém insuficiente, para a transformação cultural: é necessário também que o líder disponha de competências específicas em sustentabilidade e visão sistêmica para mobilizar recursos institucionais em direção às metas ASG. Goleman (2015) acrescenta que a inteligência emocional e a empatia ampliam a confiança e a cooperação, elementos vitais em contextos de alta complexidade como os hospitalares. No setor público, a liderança sustentável enfrenta o desafio adicional de conciliar a rigidez burocrática com a agilidade necessária à inovação; sem formação específica em ASG, mesmo líderes com excelente relação interpessoal tendem a reproduzir práticas preexistentes, sem promover a ruptura cultural indispensável à construção de um hospital verde e saudável (Martins, 2021; Drucker, 2022).

A governança em saúde compreende os processos de tomada de decisão e a transparência na alocação de recursos (Kickbusch; Gleicher, 2012). Nas empresas públicas, a governança ASG assume papel de conformidade e eficiência: o Estado deve dar o exemplo na gestão de seus impactos socioambientais, sendo a sustentabilidade uma expressão da responsabilidade pública (Secchi, 2020).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

Meirelles (2020) sustenta que a boa governança hospitalar requer clareza de papéis, transparência nas decisões e responsabilização das lideranças pelos resultados institucionais. Para Lima (2022), a sustentabilidade hospitalar exige planejamento técnico, indicadores verificáveis e liderança comprometida; sem métricas claras, a sustentabilidade torna-se conceito abstrato, impossibilitando mensurar impactos, identificar lacunas ou prestar contas à sociedade (Machado, 2019; Costa, 2022).

A integração do ASG na governança exige a criação de comitês de sustentabilidade com poder deliberativo, a revisão dos planos diretores para incorporar metas ambientais mensuráveis e a incorporação de critérios sustentáveis nas compras e contratações, observada a viabilidade jurídica prevista na Lei nº 14.133/2021, que exige especificações objetivas, estudos técnicos preliminares, matriz de risco e justificativa de sustentabilidade. Diferentemente de empresas privadas, que prestam contas a acionistas, hospitais universitários federais respondem a múltiplos *stakeholders*: usuários do SUS, trabalhadores, comunidade acadêmica e órgãos de controle, o que torna a governança ASG mais complexa e mais impactante (Kettl, 2021).

2.3 Cultura Organizacional e Desafios da Implementação do ASG

Mintzberg (2021) observa que a cultura organizacional influencia profundamente as decisões estratégicas, moldando comportamentos e consolidando valores compartilhados. A criação de uma cultura comprometida com o objetivo de Liderança da Agenda Global implica integrar os princípios ASG aos processos formativos, às práticas cotidianas e às políticas de gestão de pessoas cujo processo que não ocorre espontaneamente, requerendo líderes deliberadamente preparados (Argyris, 2023; Fleury, 2020). A dimensão social do ASG, frequentemente subdesenvolvida nos diagnósticos institucionais, envolve, em hospital público, a saúde do trabalhador, diversidade e inclusão, combate ao assédio, segurança ocupacional, relação com usuários, humanização, interface com o território e vinculação ao ensino; distinguir ações voltadas a trabalhadores,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

pacientes, estudantes/residentes e comunidade é imperativo para uma governança ASG completa (Tenório, 2023).

A implementação do eixo ASG em hospitais universitários federais encontra barreiras estruturais, culturais e políticas. No plano estrutural, destacam-se a fragmentação orçamentária e a rotatividade de gestores, que comprometem a continuidade de iniciativas de retorno em médio/longo prazo (Lima, 2022; Secchi, 2020). No plano cultural, Martins (2021) denomina "liderança operacional" o modelo predominantemente voltado à resolução de problemas imediatos, que relega a sustentabilidade a demanda supérflua; Chiavenato (2021) observa que a transformação cultural requer tempo, consistência e suporte institucional sistemático.

No plano político, a lógica dos mandatos temporários cria incentivo adverso a investimentos cujo retorno é de longo prazo; Kettl (2021) propõe a institucionalização de mecanismos independentes de gestões temporárias com comitês deliberativos permanentes e indicadores monitorados pela alta administração, estratégia incorporada ao Instrumento de Governança proposto. Por fim, a cadeia de suprimentos constitui vetor de indução negligenciado: a Lei nº 14.133/2021 ampliou as possibilidades de critérios sustentáveis nas contratações públicas, mas 47,1% (n=8) dos gestores do HUJBB relatam que tais critérios são raramente ou nunca considerados, configurando oportunidade estratégica para expandir o impacto do ASG além das fronteiras institucionais.

3. Metodologia

3.1 Caracterização da Pesquisa, Lócus e Participantes

Adota o método de pesquisa misto, combinando abordagens quantitativa e qualitativa de forma complementar, conforme Minayo (2014) e Creswell (2014), sendo bibliográfico, documental, descritivo e exploratório. Os resultados têm caráter exploratório e não devem ser generalizados para a totalidade da instituição ou para outros hospitais universitários. O estudo foi desenvolvido no Hospital Universitário João de Barros Barreto (HUJBB), localizado em Belém-PA, integrante da Rede HU Brasil, que conta com aproximadamente 3.000 trabalhadores e 120 gestores em

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

cargos de chefia, sendo referência regional em diversas residências médicas — o que reforça a responsabilidade do HUJBB de incorporar os princípios ASG ao currículo implícito vivenciado pelos futuros profissionais de saúde que ali se formam.

Participaram da pesquisa 56 sujeitos: 39 trabalhadores e 17 gestores, abrangendo diferentes setores e funções da instituição. Os critérios de inclusão foram vínculo ativo com o HUJBB, exercício de função laboral ou de gestão e aceite voluntário; foram excluídos trabalhadores em licença/afastamento e instrumentos não concluídos. A seleção seguiu critério de conveniência intencional, com recrutamento por divulgação via e-mail institucional, privilegiando heterogeneidade de funções, vínculos e tempos de atuação. A coleta ocorreu em março de 2026, com taxa de resposta estimada de 78% para gestores e 62% para trabalhadores. Declara-se explicitamente que os resultados refletem percepções exploratórias e não constituem estimativas representativas da totalidade da instituição.

3.2 Técnicas de coleta e análise de dados

A construção dos instrumentos foi orientada pelas três dimensões do eixo ASG, Ambiental (resíduos, energia, água), Social (saúde dos trabalhadores, diversidade, inclusão, assédio, engajamento comunitário) e Governança (transparência, ética, comunicação, conhecimento normativo, alinhadas aos Padrões GRI (2021) e à Agenda Global (Guenther; Karliner, 2011). Os instrumentos foram construídos pelos autores com base nesses referenciais, sem validação psicométrica formal, com pré-teste em 5 sujeitos (2 gestores e 3 trabalhadores).

Foram empregadas quatro técnicas: pesquisa bibliográfica; pesquisa documental com a análise do PDE 2024-2028, da Política Ambiental da HU Brasil (2025) e de relatórios institucionais (Fonseca, 2005); questionários estruturados em escala *Likert* de 5 pontos, aplicados via *Google Forms* em março de 2026, diferenciados para gestores e trabalhadores; e entrevistas semiestruturadas com 8 lideranças (5 gestores de nível intermediário e 3 de nível estratégico), com duração média de 35 minutos, gravadas com consentimento e transcritas integralmente

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

(Minayo, 2014). Os dados quantitativos foram tratados por estatística descritiva (n e %, no *Google Sheets*); os qualitativos, por análise temática de conteúdo (Braun; Clarke, 2006) em seis fases, resultando em quatro categorias: barreiras culturais e formativas; percepção da liderança como vetor de mudança; comunicação institucional e disseminação da Política Ambiental; e receptividade e prontidão para a mudança. A pesquisa seguiu a autorização institucional a todos os participantes.

4. Resultados e Discussão

A caracterização dos respondentes constitui etapa preliminar para a compreensão do contexto institucional no qual as estratégias ASG serão implementadas. O Quadro 1 apresenta a distribuição dos estilos de liderança predominantes identificados entre os 17 gestores.

Quadro 1 – Estilos de Liderança Predominantes e Implicações para o Eixo ASG (Gestores, HUJBB, 2026)

Estilo de Liderança	Frequência (n)	Frequência (%)	Implicação para o Eixo ASG
Democrático-Participativo	8	47,1%	Favorece corresponsabilização coletiva e construção participativa de práticas sustentáveis (Hargreaves; Fink, 2007)
Transformacional	3	17,6%	Estilo mais indicado para mudanças estruturais; valoriza motivação intrínseca e visão compartilhada (Bass; Riggio, 2006)
Ativo / Proativo	3	17,6%	Potencial para iniciativa em ações ASG, desde que orientado por competências específicas em sustentabilidade
Outros estilos	3	17,6%	Incluem estilos operacionais e situacionais; requerem maior esforço de sensibilização para incorporação do ASG
Total	17	100,0%	—

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O estilo democrático-participativo predominante entre os gestores (47,1%, n=8), combinado ao transformacional (17,6%, n=3), indica perfil gerencial potencialmente receptivo às práticas ASG (Hargreaves; Fink, 2007). Contudo, conforme alertam Avery e Bergsteiner (2011), sem formação específica em sustentabilidade, mesmo estilos participativos e transformacionais tendem a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

reproduzir apenas as práticas já existentes, incapazes de promover a ruptura cultural necessária.

Entre os 39 trabalhadores, 66,7% (n=26) identificam-se como mulheres, 30,8% (n=12) como homens e 2,6% (n=1) como não binários, refletindo a feminização historicamente verificada no setor de saúde com característica relevante para o pilar Social do ASG (Tenório, 2023). A faixa etária predominante situa-se entre 35 e 44 anos (41,0%, n=16) e 56,4% (n=22) possuem entre 1 e 3 anos de atuação no HUJBB, indicando que parcela significativa está em processo ativo de integração à cultura organizacional cuja janela em que os valores institucionais são mais fortemente internalizados (Chiavenato, 2021), o que reforça a urgência de incorporar os princípios ASG nos processos de *onboarding*.

4.1 Liderança e Sustentabilidade: análise do paradoxo da relação interpessoal

Os dados revelam que 94,9% (n=37) dos trabalhadores se sentem ouvidos e valorizados pela liderança de seu setor (sempre: 51,3%, n=20; frequentemente: 43,6%, n=17), configurando base fértil para a implementação participativa do eixo ASG. O paradoxo emerge quando se examina o estímulo a práticas sustentáveis: apenas 17,9% (n=7) dos trabalhadores afirmam que a liderança sempre o faz, enquanto 30,8% (n=12) relatam que tal estímulo raramente ocorre e 2,6% (n=1) que nunca ocorre. Os gestores, ao se autoavaliarem, apresentam distribuição diferente: 23,5% (n=4) afirmam estimular sempre, mas 41,2% (n=7) sentem falta de incentivos institucionais para adotar práticas sustentáveis.

Esse distanciamento entre qualidade relacional e orientação sustentável é compreensível à luz de McCann e Holt (2010): a integridade percebida do líder é condição necessária, mas não suficiente, para o engajamento sustentável das equipes — é necessário também que o líder disponha de competências específicas em sustentabilidade, competências que 87,2% (n=34) dos trabalhadores nunca tiveram oportunidade de desenvolver. Sem esse repertório, o capital relacional existente permanece mobilizado para a gestão operacional, e não para a transformação cultural orientada ao ASG (Avery; Bergsteiner, 2011). O estilo democrático/participativo predominante (47,1%, n=8) constitui o ponto de partida

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

mais favorável disponível; porém, como afirma Drucker (2022), valores sustentáveis não podem ser alinhados a práticas que os próprios trabalhadores desconhecem.

4.2 Conhecimento sobre ASG e lacunas comunicacionais

O segundo eixo analítico desta pesquisa revela uma falha sistêmica de comunicação interna que compromete não apenas a implementação do ASG, mas a própria governança institucional. O Quadro 2 sistematiza os principais indicadores de conhecimento identificados, comparando trabalhadores (n=39) e gestores (n=17).

Quadro 2 – Indicadores de Conhecimento sobre ASG e Política Ambiental do HU BRASIL (HUJBB, 2026)

Indicador de Conhecimento	Trabalhadores n (%)	Gestores n (%)
Conhece e aplica o conceito de ASG	26 (66,7%)	14 (82,4%)
Já ouviu falar do ASG, mas não sabe exatamente o que é	8 (20,5%)	2 (11,8%)
Desconhece completamente o conceito de ASG	5 (12,8%)	1 (5,9%)
Conhece e aplica a Política Ambiental da HU Brasil (2025)	3 (7,7%)	6 (35,3%)
Já ouviu falar da Política Ambiental, mas não a aplica	11 (28,2%)	5 (29,4%)
Desconhece completamente a Política Ambiental da HU Brasil	23 (59,0%)	6 (35,3%)
Afirma que o HUJBB adota práticas ASG	17 (43,6%)	10 (58,8%)
Não sabe se o HUJBB adota práticas ASG	17 (43,6%)	5 (29,4%)
Afirma que o HUJBB não adota práticas ASG	5 (12,8%)	2 (11,8%)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O dado mais crítico é que 59,0% (n=23) dos trabalhadores desconhecem completamente a Política Ambiental da HU Brasil, publicada há menos de um ano do momento da coleta; 35,3% (n=6) dos próprios gestores também a desconhecem, evidenciando que a ruptura na cadeia de comunicação ocorre já nos escalões superiores. Esse achado dialoga com Oliveira (2024), para quem a Política Ambiental da HU Brasil não estabelece o papel dos líderes como comunicadores e disseminadores das diretrizes. Costa (2022) argumenta que liderar com transparência implica dialogar com os diferentes públicos internos, fomentando a corresponsabilização institucional; quando 43,6% (n=17) dos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

trabalhadores não sabem sequer se o HUJBB adota práticas ASG, está configurada uma fragilidade de governança que inviabiliza a mobilização coletiva.

A ausência de comunicação institucional consistente pode favorecer interpretações divergentes entre os sujeitos, o que demanda das lideranças a construção de uma narrativa organizacional coerente e alinhada aos objetivos institucionais. Nesse sentido, a análise de conteúdo permite interpretar essas percepções de modo sistemático, por meio de inferências controladas sobre os discursos e registros examinados (Bardin, 2011; Mintzberg, 2021). A ausência de indicadores ASG formais, apontada por 58,8% (n=10) dos gestores, amplifica o problema: sem métricas, não há como mensurar impactos, identificar lacunas ou definir metas de melhoria contínua (Meirelles, 2020; Lima, 2022).

4.3 Percepção institucional sobre sustentabilidade

A percepção institucional dos respondentes sobre o compromisso do HUJBB com a sustentabilidade e a existência de uma cultura organizacional voltada ao ASG revela predominância de avaliação moderada, com baixa consolidação da cultura sustentável. O Quadro 3 organiza os principais achados dessa dimensão.

Quadro 3 – Percepção Institucional sobre Sustentabilidade e Governança ASG (HUJBB, 2026)

Percepção	Distribuição das respostas (n; %)	Predominância observada
Avaliação do compromisso do HUJBB com sustentabilidade (escala 1–5, n=39)	Forte (4–5): 3 (7,7%) Moderado (3): 26 (66,7%) Fraco (1–2): 10 (25,6%)	Comprometimento moderado; institucionalização ainda incipiente
Percepção de cultura sustentável (concordância, n=39)	Concorda totalmente: 3 (7,7%) Concorda parcialmente: 11 (28,2%) Neutro: 14 (35,9%) Discorda: 11 (28,2%)	Cultura em construção; ausência de consenso favorável
O HUJBB possui indicadores para monitorar práticas ASG (gestores, n=17)	Sim: 7 (41,2%) Não: 10 (58,8%)	Maioria reconhece ausência de métricas formais
Critérios sustentáveis considerados nas compras e contratações (gestores, n=17)	Sempre/Frequentemente: 9 (52,9%) Raramente/Nunca: 8 (47,1%)	Governança logística insuficientemente integrada ao ASG

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

A avaliação do compromisso institucional concentra-se no nível 3/moderado (66,7%, n=26), com apenas 7,7% (n=3) identificando comprometimento forte e 25,6% (n=10) avaliando-o como fraco — perfil que, segundo Lima (2022), indica que as iniciativas existentes carecem de sistematização estratégica e visibilidade institucional. A percepção sobre cultura sustentável apresenta-se pulverizada (35,9%, n=14, neutros; 28,2%, n=11, concordam parcialmente; apenas 7,7%, n=3, concordam totalmente), confirmando o diagnóstico de Mintzberg (2021) de cultura ainda em construção.

O dado sobre indicadores ASG é particularmente revelador: 58,8% (n=10) dos gestores afirmam que o hospital não possui métricas para monitorar práticas ASG, confirmando a tese de Machado (2019) de que essa ausência é a principal barreira operacional à implementação sustentável. Adicionalmente, 47,1% (n=8) dos gestores relatam que critérios sustentáveis são raramente ou nunca considerados nas compras e contratações, indicando que a governança logística permanece desconectada da agenda ASG, ainda que a Lei nº 14.133/2021 já forneça base jurídica para sua incorporação (Secchi, 2020).

4.4 Ações sustentáveis observadas e assimetria entre os pilares ASG

O mapeamento das ações sustentáveis observadas no ambiente laboral revela assimetria estrutural entre os três pilares ASG, com concentração na ambiental e baixa visibilidade do social (n=39, resposta múltipla). O Quadro 4 sistematiza os resultados.

Quadro 4 – Ações Sustentáveis Observadas no Ambiente Laboral por Pilar ASG (Resposta Múltipla, HUJBB, 2026)

Ação Sustentável	Citações n (%)	Pilar ASG
Redução de papel (hospital sem papel)	25 (64,1%)	Ambiental
Coleta seletiva de resíduos	20 (51,3%)	Ambiental
Economia de energia elétrica	18 (46,2%)	Ambiental
Consumo consciente de água	15 (38,5%)	Ambiental
Ações de saúde e segurança ocupacional (trabalhadores)	10 (25,6%)	Social

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

Comunicação institucional sobre sustentabilidade	6 (15,4%)	Governança
Diversidade e inclusão no ambiente de trabalho (trabalhadores)	5 (12,8%)	Social
Critérios sustentáveis em compras e contratações	4 (10,3%)	Governança
Ações sociais comunitárias (comunidade externa)	3 (7,7%)	Social
Nenhuma ação identificada	2 (5,1%)	—

Fonte: Dados da pesquisa (2026). Os percentuais não somam 100% por se tratar de questão de resposta múltipla.

As quatro ações mais citadas pertencem ao pilar ambiental cuja redução de papel (64,1%, n=25), coleta seletiva (51,3%, n=20), economia de energia (46,2%, n=18) e consumo consciente de água (38,5%, n=15). E correspondem a práticas de baixa complexidade organizacional, com menor resistência cultural. Esse perfil é consistente com a fase inicial de implementação do ASG descrita por Gillaine (2023): as organizações tendem a adotar primeiro as práticas ambientais mais visíveis, antes de avançar para as dimensões social e de governança, que exigem mudanças mais profundas.

A dimensão social contou com saúde e segurança ocupacional (25,6%, n=10), diversidade e inclusão (12,8%, n=5) e ações comunitárias externas (7,7%, n=3) e apresenta visibilidade reduzida e fragmentada. Tenório (2023) observa que a responsabilidade social institucional envolve tanto o engajamento comunitário externo quanto o bem-estar dos próprios trabalhadores; o fato de ações comunitárias externas serem identificadas por apenas 7,7% (n=3) não significa que inexistam, mas que não são comunicadas como parte da agenda ASG. Distinguir, nas estratégias de governança, ações voltadas a trabalhadores, pacientes/usuários, estudantes/residentes e comunidade externa é condição para uma leitura completa do pilar social.

A assimetria entre os pilares ASG revela também uma assimetria de maturidade: o ambiental encontra-se em estágio inicial-intermediário, com práticas pontuais sem sistematização; o social apresenta visibilidade reduzida; e a governança apresenta lacunas críticas como: ausência de indicadores, desconhecimento normativo e invisibilidade dos processos decisórios. Critérios sustentáveis em compras são identificados por apenas 10,3% (n=4) e comunicação

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

institucional sobre sustentabilidade por 15,4% (n=6). Essa progressão é, até certo ponto, esperada na literatura: Gillaine (2023) documenta que hospitais iniciam sua jornada de sustentabilidade pelo pilar ambiental, por ser mais tangível, antes de avançar para social e governança. A operacionalização de critérios sustentáveis nas compras deve considerar a Lei nº 14.133/2021 (especificações objetivas, ETP e capacitação das equipes), pois nenhum pilar do ASG produz resultados sustentáveis quando tratado isoladamente (Kickbusch; Gleicher, 2012).

4.5 Engajamento e capacitação: o ativo subaproveitado

Os dados de engajamento e capacitação revelam o ativo mais subaproveitado do HUJBB: uma força de trabalho cognitiva e emocionalmente predisposta à mudança que não está sendo adequadamente mobilizada. O Quadro 5 sistematiza esses indicadores (n=39).

Quadro 5 – Indicadores de Engajamento e Capacitação em Sustentabilidade ((Trabalhadores, n=39, HUJBB, 2026))

Indicador de Engajamento / Capacitação	Resultado n (%)	Implicação estratégica
Nunca participou de capacitação em sustentabilidade no HUJBB	34 (87,2%)	Principal lacuna formativa; ausência de qualificação estruturada (Fleury, 2020)
Participou ao menos uma vez de capacitação	5 (12,8%)	Minoria com exposição prévia; não houve continuidade sistematizada
Autoavaliação: nada ou pouco engajado (nível 1–2)	17 (43,6%)	Baixo engajamento associado diretamente à ausência de formação (Argyris, 2023)
Autoavaliação: moderadamente engajado (nível 3)	13 (33,3%)	Engajamento potencial aguardando direcionamento institucional
Autoavaliação: engajado (nível 4–5)	9 (23,1%)	Núcleo ativo; pode atuar como multiplicador de práticas ASG
Acredita no impacto positivo das práticas sustentáveis na saúde	37 (94,9%)	Alta prontidão cognitiva; substrato para mobilização pela liderança (Goleman, 2015)
Interesse em participar de programa de capacitação futuro (Sim + Talvez)	35 (89,7%)	Valida viabilidade e receptividade ao programa formativo proposto
Declara não ter interesse em capacitação futura	4 (10,3%)	Resistência residual; grupo-alvo de sensibilização inicial

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

A constatação de que 87,2% (n=34) dos trabalhadores nunca participaram de qualquer capacitação em sustentabilidade constitui o dado mais crítico desta dimensão. Fleury (2020) argumenta que tais competências não se desenvolvem espontaneamente, mas requerem investimento deliberado em processos formativos estruturados cuja ausência que é o principal vetor explicativo do baixo engajamento (43,6%, n=17, se autoavaliam como nada ou pouco engajados).

O contraponto positivo é igualmente expressivo: 94,9% (n=37) acreditam que práticas sustentáveis impactam positivamente a saúde, e 89,7% (n=35) demonstram disposição positiva ou potencialmente positiva para capacitação futura (59,0%, n=23, sim; 30,8%, n=12, talvez). Nogueira (2024) afirma que instituições como o HUJBB podem servir de referência nacional em sustentabilidade, mas é preciso transformar essa predisposição latente em engajamento efetivo por meio de liderança que a direcione de forma intencional. O fato de 94,9% (n=37) já se sentirem ouvidos mostra que o desafio não é construir confiança do zero, mas direcioná-la para a agenda ASG via formação, estrutura e comunicação sistemáticas (Argyris, 2023).

4.6 Síntese diagnóstica e instrumento de governança ASG proposto

O Quadro 6 oferece panorama comparativo entre trabalhadores (n=39) e gestores (n=17), fundamentando a abordagem diferenciada adotada no Instrumento de Governança.

Quadro 6 – Comparativo de Percepção entre Trabalhadores e Gestores por Dimensão ASG (HUJBB, 2026)

Afirmação avaliada	Trabalhadores n (%, n=39)	Gestores n (%, n=17)
Sente-se ouvido(a) e valorizado(a) pela liderança	37 (94,9%) (sempre + frequentemente)	—
A liderança sempre estimula práticas sustentáveis	7 (17,9%)	4 (23,5%) (autoavaliação)
Nunca participou de capacitação em sustentabilidade	34 (87,2%)	—
Sente falta de incentivos institucionais para práticas sustentáveis	—	7 (41,2%)

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

Acredita no impacto positivo das práticas sustentáveis	37 (94,9%)	17 (100%) (concordam total ou parcialmente)
Interesse em participar de capacitação futura (Sim ou Talvez)	35 (89,7%)	16 (94,1%)
Conhece e aplica o conceito de ASG	26 (66,7%)	14 (82,4%)
Conhece e aplica a Política Ambiental da HU Brasil (2025)	3 (7,7%)	6 (35,3%)
Avalia o compromisso do HUJBB com sustentabilidade como forte (4–5)	3 (7,7%)	2 (11,8%)
Avalia como moderado (3)	26 (66,7%)	10 (58,8%)
O HUJBB possui indicadores ASG formais	—	7 (41,2%) sim; 10 (58,8%) não

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A comparação entre os dois grupos revela convergências e assimetrias de grande valor analítico. As convergências são expressivas: tantos trabalhadores (94,9%, n=37) quanto gestores (100%, n=17) reconhecem o impacto positivo das práticas sustentáveis, manifestam elevado interesse em capacitação futura (89,7%, n=35, e 94,1%, n=16) e quase a totalidade identifica ao menos uma prática sustentável em seu cotidiano — o que Hargreaves e Fink (2007) denominam "base de valores compartilhados", condição prévia para a construção de capacidade coletiva.

As assimetrias são igualmente reveladoras: a diferença no conhecimento do conceito ASG entre gestores (82,4%, n=14) e trabalhadores (66,7%, n=26) indica que a alfabetização ASG avança pelos escalões gerenciais, mas permanece insuficiente para que esses gestores funcionem como disseminadores eficazes. Mais crítica é a diferença no conhecimento da Política Ambiental da HU Brasil — 7,7% (n=3) dos trabalhadores versus 35,3% (n=6) dos gestores, confirmando que a ruptura comunicacional ocorre nos escalões intermediários. Essa assimetria justifica, no Instrumento de Governança, estratégias diferenciadas para os dois grupos, com os gestores como multiplicadores das diretrizes junto às suas equipes (Costa, 2022; Oliveira, 2024).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

Quadro 7 – Diagnóstico Integrado das Lacunas ASG por dimensão e prioridade (HUJBB, 2026)

Dimensão ASG	Principal lacuna identificada	Dado empírico central	Dimensão ASG
Ambiental	Ausência de indicadores formais de monitoramento ambiental	58,8% (n=10) dos gestores confirmam inexistência de métricas ASG	Ambiental
Ambiental	Critérios sustentáveis ausentes nas contratações públicas, apesar da Lei nº 14.133/2021	47,1% (n=8) relatam ausência de critérios verdes nas licitações	Ambiental
Social	Pilar social com baixa visibilidade no cotidiano laboral, especialmente ações comunitárias externas	Apenas 7,7% (n=3) identificam ações sociais comunitárias	Social
Social	Ausência de capacitação estruturada em sustentabilidade	87,2% (n=34) nunca participaram de formação ASG	Social
Governança	Desconhecimento generalizado da Política Ambiental da HU Brasil	59,0% (n=23) dos trabalhadores desconhecem o documento	Governança
Governança	Liderança não converte relação interpessoal em ação ASG	33,3% (n=13) das lideranças raramente ou nunca estimulam práticas sustentáveis	Governança
Governança	Percepção débil de cultura sustentável institucional	66,7% (n=26) avaliam comprometimento como moderado	Governança

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2026).

A convergência dos dados quantitativos e qualitativos produz um diagnóstico de três camadas: (1) lacuna de formação e comunicação — 87,2% (n=34) sem capacitação e 59,0% (n=23) desconhecendo a Política Ambiental, bases sem as quais nenhuma estratégia ASG pode avançar; (2) paradoxo da liderança — 94,9% (n=37) se sentem ouvidos, mas apenas 17,9% (n=7) afirmam que a liderança sempre estimula práticas sustentáveis, por carência de competências específicas e incentivos institucionais; e (3) ausência de governança operacional — sem indicadores formais (58,8%, n=10), sem comitê deliberativo e sem critérios ASG nas contratações, a sustentabilidade permanece como declaração normativa desconectada da prática.

Fundamentado nesse diagnóstico, o Instrumento de Governança ASG (Quadro 8) organiza as ações prioritárias em torno de três eixos indissociáveis:

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

formação, estrutura e comunicação, cada um com responsável institucional sugerido, indicador GRI, fonte de verificação e periodicidade.

Quadro 8 – Instrumento de Governança ASG para o HUJBB: Estratégias, Responsáveis, Indicadores, Fontes de Verificação e Periodicidade

Eixo	Estratégia proposta	Responsável Sugerido	Indicador / Meta (referência GRI)	Fonte de Verificação	Periodicidade
Formação	Programa de capacitação em liderança sustentável e ASG para gestores	Divisão de Gestão de Pessoas / UFPA	% de gestores capacitados / ano (GRI 404-1); meta: 50% em 12 meses	Listas de presença e certificados	Quadrimestral
Formação	Integração de conteúdos ASG no onboarding de novos servidores	Divisão de Gestão de Pessoas	% de novos servidores com módulo ASG concluído; meta: 100% a partir do 6º mês	Registros de integração de pessoal	Semestral
Formação	Educação continuada em saúde ambiental para equipes assistenciais	Núcleo de Educação Permanente	Carga horária em sustentabilidade / servidor / ano; meta: 100% em 24 meses	Relatórios de educação permanente	Anual
Estrutura	Criação de Comitê de Sustentabilidade com poder deliberativo	Diretoria Administrativa	Existência e atas do comitê (GRI 102-18); 1ª reunião em até 6 meses	Portaria de criação e atas	Bimestral
Estrutura	Implementação de sistema de indicadores ASG alinhado aos Padrões GRI	Comitê de Sustentabilidade / TI	Nº de indicadores formalmente monitorados; meta: dashboard em 12 meses	Relatório de sustentabilidade publicado	Anual
Estrutura	Incorporação de critérios sustentáveis nas licitações e contratos (Lei nº 14.133/2021)	Divisão de Licitações e Suprimentos	% de contratos com cláusulas ASG (GRI 308-1); meta: 50% em 24 meses	Atas de licitação e contratos	Anual
Estrutura	Plano de gestão de resíduos sólidos de saúde com metas mensuráveis	Chefia de Infraestrutura e Hotelaria Hospitalar	Toneladas de resíduos gerados / leito (GRI 306-3); meta: 80% setores com	Relatório PGRSS	Semestral

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

			coleta seletiva em 18 meses		
Comunicação	Protocolo de disseminação interna das diretrizes ASG pelas lideranças intermediárias	Assessoria de Comunicação / Lideranças intermediárias	% de trabalhadores com conhecimento da Política Ambiental; meta: 70% em 6 meses	Pesquisa de percepção interna	Semestral
Comunicação	Relatório anual de sustentabilidade do HUJBB (padrão GRI)	Comitê de Sustentabilidade	Publicação anual do relatório (GRI 102-45)	Relatório publicado institucionalmente	Anual
Comunicação	Canais permanentes de escuta e participação sobre a agenda ASG	Ouvidoria / Comitê de Sustentabilidade	Nº de fóruns/consultas realizadas por semestre; meta: 1 por semestre	Atas de fóruns e consultas	Semestral

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2026), alinhada a GRI (2021), Lima (2022), Machado (2019) e Guenther e Karliner (2011).

O eixo de formação responde diretamente à constatação de que 87,2% (n=34) dos trabalhadores nunca participaram de capacitação em sustentabilidade. Um programa estruturado em liderança sustentável, articulando teoria e prática (Machado, 2019), deve incluir conteúdos sobre responsabilidade ASG, gestão ética e ferramentas de liderança participativa; a capacitação das lideranças é o primeiro passo para consolidar uma cultura institucional sustentável, pois são os líderes que legitimam novas práticas (Martins, 2021). A inclusão de módulos ASG no *onboarding* garante que a renovação do quadro funcional não dilua progressivamente os valores sustentáveis, pois 56,4% (n=22) têm menos de 3 anos de casa.

O eixo estrutural responde ao problema de que, sem instâncias deliberativas e indicadores verificáveis, os compromissos ASG permanecem como declarações normativas sem consequências mensuráveis. A criação de um Comitê de Sustentabilidade com poder deliberativo e um sistema de indicadores alinhado aos Padrões GRI conferem materialidade institucional à governança ASG; a incorporação de critérios ASG nas licitações, observada a Lei nº 14.133/2021, é um

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

dos mecanismos mais eficazes de indução de mudança comportamental sobre a cadeia de fornecedores (Lima, 2022). O eixo comunicacional, por fim, endereça o desconhecimento generalizado das diretrizes ASG: a corresponsabilização institucional depende de que todos os atores conheçam e se apropriem das diretrizes (Costa, 2022), exigindo que as lideranças intermediárias assumam papel ativo como comunicadoras da Política Ambiental da HU Brasil, complementado pela publicação de um relatório anual de sustentabilidade no padrão GRI.

5. Conclusão

A pesquisa partiu da constatação de que a Política Ambiental da HU Brasil (2025), embora constitua avanço normativo relevante, não estabelece diretrizes específicas para o papel das lideranças hospitalares na implementação, disseminação e monitoramento das práticas ASG. A partir desse problema central, identificou as lacunas estruturais que obstaculizam sua implementação e propôs estratégias de Governança ASG contextualizadas, com base em evidências empíricas coletadas em março de 2026 junto a 56 sujeitos (39 trabalhadores e 17 gestores). Os resultados, oriundos de amostra exploratória por conveniência intencional, devem ser interpretados como diagnóstico de percepções e não como representação generalizada do HUJBB ou de outros hospitais universitários federais.

Os resultados confirmam que a liderança sustentável se configura como elemento fundamental para catalisar as transformações institucionais indispensáveis à consolidação do eixo ASG no HUJBB. No eixo de formação, prioriza-se um programa estruturado em liderança sustentável para gestores e trabalhadores, com módulos ASG integrados ao onboarding e à educação continuada, com responsáveis, indicadores e periodicidade definidos no Quadro 8.

No eixo estrutural, destaca-se a criação de um Comitê de Sustentabilidade com poder deliberativo, um sistema de indicadores alinhado aos Padrões GRI e a incorporação de critérios sustentáveis nas licitações, amparada pela Lei nº 14.133/2021. No eixo comunicacional, o protocolo de disseminação interna e o relatório anual de sustentabilidade respondem à necessidade de que as diretrizes

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

ASG sejam conhecidas e apropriadas por todos os atores institucionais. A singularidade do HUJBB como hospital universitário federal confere a essa implementação uma dimensão que vai além da gestão: trata-se de transformar a própria instituição em referência de sustentabilidade, vivenciada cotidianamente por trabalhadores, gestores, estudantes, residentes e pacientes.

As principais limitações do estudo são: amostra pequena (n=56) e por conveniência intencional; ausência de validação psicométrica dos instrumentos; possível viés de desejabilidade social; impossibilidade de inferência causal; estudo de caso único, sem comparação com outros hospitais universitários federais; coleta em momento específico (março de 2026) e local único (HUJBB); e dimensão social do ASG tratada de forma ainda incompleta, especialmente quanto a ações voltadas a pacientes, estudantes/residentes e comunidade externa, que merecem aprofundamento em pesquisas futuras.

Pesquisas futuras que articulem o eixo ASG dos hospitais universitários federais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 — em especial ODS 3 (saúde e bem-estar), ODS 13 (ação climática) e ODS 16 (instituições eficazes) — poderão contribuir para o posicionamento do Brasil no cenário global de saúde sustentável, bem como estudos que avaliem a efetividade do Instrumento de Governança ASG proposto e comparem o estágio de maturidade ASG entre diferentes unidades da Rede HU Brasil. A liderança sustentável é um processo contínuo de aprendizagem, adaptação e construção coletiva, e é precisamente nesse processo transformador que o HUJBB agora se insere.

Referências

AVERY, G. C.; BERGSTEINER, H. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. **Strategy & Leadership**, v. 39, n. 3, p. 5–15, 2011.

ARGYRIS, C. **Organizational learning**: a theory of action perspective. 3. ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

BRASIL. Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 2011.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1º abr. 2021.

BRASIL. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Política Ambiental da EBSERH**. Brasília: EBSERH, 2025.

BRASIL. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Plano Diretor Estratégico do HUJBB 2024–2028**. Belém: HUJBB/EBSERH, 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

COSTA, M. F. Transparência e liderança ética: um estudo em instituições públicas hospitalares. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 3, p. 455–472, 2022.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem. São Paulo: Alta Books, 2022.

FINK, L. **A sense of purpose**. Nova York: BlackRock, 2018.

FLEURY, M. T. L. Gestão de pessoas e aprendizagem organizacional no setor público. In: TENÓRIO, Fernando Tavares (org.). **Gestão pública e responsabilidade social.** São Paulo: Atlas, 2020. p. 89–112.

FONSECA, J. J. C. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde. **Revista de Saúde Pública,** v. 39, n. 3, p. 507–514, 2005.

GILLAINE, R. **Sustainability in healthcare**. 2. ed. London: Routledge, 2023.

GOLEMAN, D. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GRI — Global Reporting Initiative. **Padrões GRI para relatórios de sustentabilidade**. Amsterdam: GRI, 2021.

GUENTHER, R.; KARLINER, J. **Agenda Global para Hospitais Verdes e Saudáveis**: uma agenda para a liderança em saúde ambiental. São Paulo: Associação Hospitais Saudáveis, 2011.

HARGREAVES, A.; FINK, Dean. **Liderança sustentável**. Porto Alegre: Artmed,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/05/2026 - **Accepted:** 16/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/tk8p8183
Pages: 1-25

2007.

HEALTH CARE WITHOUT HARM. **Health care's climate footprint**: how the health sector contributes to the global climate crisis and opportunities for action. Reston: HCWH, 2022.

KETTL, D. F. Governança: uma introdução à teoria e à prática. 2. ed. Brasília: ENAP, 2021.

KICKBUSCH, I.; GLEICHER, D. **Governance for health in the 21st century**. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2012.

LIMA, L. **Diretrizes estratégicas para implantação de um programa de sustentabilidade em hospitais universitários federais do Brasil**. Tese (Doutorado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

MACHADO, B. P. **Indicadores de sustentabilidade hospitalar: proposta de um modelo de mensuração**. 2. ed. Curitiba: Appris, 2019.

MARTINS, A. L. **Liderança transformacional e cultura organizacional em instituições públicas de saúde**. Porto Alegre: UFRGS, 2021.

MCCANN, J. T.; HOLT, R. A. Ethical leadership and organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 2, p. 211–220, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 47. ed. São Paulo: Malheiros, 2020.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

NOGUEIRA, H. Modelos de sustentabilidade no setor de saúde: o caso brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Pública**, v. 18, n. 1, p. 45–62, 2024.

OLIVEIRA, A. P. Sustentabilidade e responsabilidade social. **Revista Brasileira de Gestão e Sustentabilidade**, v. 14, n. 2, p. 45–62, 2024.

SECCHI, L. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

TENÓRIO, F. T. **Responsabilidade social e sustentabilidade na gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2023.