

O ESG e a busca de sustentabilidade na gestão hospitalar: um estudo crítico



The ESG and the quest for sustainability in hospital management: a critical study

Wagner Fernando 

Universidade Anhanguera - UNIDERP
wagnerabreu83@gmail.com

Rosemary Matias 

Universidade Anhanguera - UNIDERP
rosematiasc@gmail.com

Alessandro Marco Rosini 

Universidade Anhanguera - UNIDERP
alessandro.rossini@yahoo.com

Ronaldo Raemy Rangel 

Fundação Getúlio Vargas - FGV
ronaldorrangel@gmail.com

Gilberto Gonçalves Facco 

Universidade Anhanguera - UNIDERP
gilbertogfacco@hotmail.com

Revista Processando o Saber

eISSN 2179-5150 - Vol 18, n. 01, 2026
Multidisciplinar · DOI · Revisão por pares

Faculdade de Tecnologia Praia Grande – FATEC

Períodicidade: Anual
revista@fatecpg.edu.br

Recebido: Jan 2026

Aceito: Mar 2026

Publicado: Jun 2026

URL: <https://www.fatecpg.edu.br/revista/index.php/ps/article/view/441>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20598100>



RESUMO

O setor hospitalar tem grande relevância econômica no Brasil, contribuindo para o PIB e garantindo serviços de saúde de qualidade. No entanto, enfrenta desafios na adoção de novas tecnologias e modelos de gestão. A inovação vai além de terapias e dispositivos médicos, incluindo digitalização, inteligência artificial e capacitação profissional. Nesse contexto, as práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) são essenciais para a sustentabilidade operacional, a redução de impactos ambientais e o bem-estar dos funcionários e da comunidade. Com base na complexidade do processo de inovação na área da saúde, o objetivo deste artigo é realizar uma associação entre as inovações tecnológicas e ambientais, implementadas em unidades hospitalares e os possíveis impactos no faturamento. Este estudo adota uma abordagem qualitativa e bibliográfica, baseada na análise de artigos a busca nos catálogos de bibliotecas e em bases de dados on-line, como o portal de

periódicos da CAPES, SCIELO, WEB OF SCIENCE, REDALIC e DOAJ, a fim de compilar uma lista preliminar de fontes relevantes, no período de 2010 a 2025. Conclui-se que a inovação na saúde, sob a ótica do ESG, equilibra tecnologia, sustentabilidade e viabilidade financeira. Sua implementação melhora a eficiência hospitalar, reduz impactos ambientais e gera benefícios econômicos, consolidando um modelo de gestão mais responsável e alinhado às necessidades da sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação; Gestão Hospitalar; ESG; Sustentabilidade.

ABSTRACT

The hospital sector holds great economic importance in Brazil, contributing to the GDP and ensuring quality healthcare services. However, it faces challenges in adopting new technologies and management models. Innovation goes beyond therapies and medical devices, encompassing digitalization, artificial intelligence, and professional development. In this context, ESG (environmental, social, and governance) practices are essential for operational sustainability, reducing environmental impacts, and promoting the well-being of employees and the community. Based on the complexity of the innovation process in healthcare, this article aims to establish an association between technological and environmental innovations implemented in hospital units and their possible impacts on revenue. This study adopts a qualitative and bibliographical approach, based on the analysis of articles and searches in library catalogs and online databases, such as the CAPES periodicals portal, SCIELO, WEB OF SCIENCE, REDALIC and DOAJ, in order to compile a preliminary list of relevant sources, in the period from 2010 to 2025. It is concluded that innovation in healthcare, from the ESG perspective, balances technology, sustainability, and financial viability. Its implementation improves hospital efficiency, reduces environmental impacts, and generates economic benefits, consolidating a more responsible management model aligned with society's needs.

KEY-WORDS: Innovation; Hospital Management; ESG; Sustainability.

INTRODUÇÃO

O setor de serviços é considerado um dos principais setores de atividades para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) no Brasil, contribuindo com aproximadamente R\$1 trilhão (Instituto brasileiro de geografia e estatística – IBGE, 2020). Serviços hospitalares, em especial, apresentou 7,6% de valor adicionado ao PIB, o que sugere que o setor tem se tornado cada vez mais relevante para a economia nacional.

Contudo, ainda que a área da saúde apresente crescimento em sua contribuição econômica, inovar no setor de serviços pode ser um desafio. Estudos recentes apontam que a inovação na área da saúde pode assumir múltiplas formas, desde terapias medicamentosas, procedimentos cirúrgicos, dispositivos e testes, até novas formas de treinamento de profissionais de saúde, educação do paciente, modelos de gestão, financiamento e prestação de serviços, frequentemente articuladas à noção de inovação responsável e sustentabilidade dos sistemas de saúde (LEHOUX et al., 2022).

A sustentabilidade social tem se tornado um componente central na estratégia das empresas, especialmente nas organizações de saúde, que desempenham um papel fundamental no bem-estar das comunidades e na melhoria da qualidade de vida. Nesse contexto, a Bolsa de Valores do Brasil (B3) tem sido uma plataforma relevante para o acompanhamento do desempenho de empresas do setor de saúde, que cada vez mais buscam adotar práticas responsáveis que atendam não apenas aos interesses econômicos, mas também aos sociais e ambientais. A incorporação de princípios de sustentabilidade social nas práticas empresariais pode ser vista como um reflexo da crescente pressão da sociedade por uma atuação mais responsável das corporações, especialmente no setor de saúde, que lida com aspectos sensíveis da vida humana e coletiva (PWC, 2023; DELOITTE, 2023; BOFFO; PATALANO, 2020).

As empresas de saúde listadas na B3, como a Rede D'or São Luiz (RDOR3), Hapvida (HAPV3), Fleury (FLRY3) e Kora Saúde (KRSA3), têm demonstrado um engajamento crescente com a sustentabilidade social, entendendo que, além de oferecer cuidados médicos de qualidade, elas devem contribuir positivamente para as comunidades onde operam. Por exemplo, a Rede D'or São Luiz, uma das maiores redes de hospitais privados no Brasil, tem investido em práticas que visam promover a inclusão social e a melhoria do acesso à saúde para populações carentes, refletindo um compromisso não apenas com a saúde física, mas também com o fortalecimento da coesão social (PWC, 2023).

A sustentabilidade social também se reflete na gestão dos processos internos dessas organizações. Empresas como a Hapvida têm adotado políticas de inclusão e diversidade em

seus ambientes de trabalho, buscando proporcionar igualdade de oportunidades para todos os seus colaboradores, independentemente de gênero, etnia ou condição social. Isso contribui para um ambiente corporativo mais justo e representativo, refletindo a crescente preocupação das empresas com os aspectos sociais e humanos de suas operações (PWC, 2023).

A relevância da sustentabilidade social no setor de saúde é ainda mais evidente quando se observa o impacto das práticas responsáveis na performance das empresas listadas na B3. Pesquisas demonstram que a adoção de práticas de sustentabilidade social contribui para o fortalecimento da imagem corporativa, atraindo mais investidores e consumidores engajados em causas sociais. Além disso, os indicadores de desempenho social, como a redução das desigualdades no acesso à saúde, a melhoria das condições de trabalho e a promoção de ações educacionais, têm se mostrado fatores importantes para o sucesso a longo prazo dessas empresas.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é realizar uma associação entre as inovações tecnológicas e ambientais, implementadas em unidades hospitalares e os possíveis impactos no faturamento.

Além disso, este estudo busca avançar na literatura ao propor uma leitura organizacional do ESG aplicada ao setor hospitalar. Diferentemente de abordagens predominantes que tratam o ESG sobretudo como instrumento de sinalização ao mercado financeiro ou como dimensão normativa da sustentabilidade corporativa, o presente artigo enfatiza seus efeitos internos sobre a estrutura e o funcionamento das organizações de saúde. Argumenta-se que os impactos econômicos do ESG não são diretos, mas mediados por transformações nos processos, na eficiência operacional e na qualidade assistencial, especialmente quando articulados à adoção de inovações tecnológicas e organizacionais. Ao explicitar essa questão, o estudo propõe uma conexão sustentabilidade, inovação e desempenho econômico no contexto de serviços hospitalares, contribuindo para uma compreensão mais integrada entre gestão, sustentabilidade e resultados organizacionais.

Dito de outra forma, o artigo discute como a combinação entre inovação e práticas ESG pode tornar a gestão hospitalar mais sustentável, eficiente e financeiramente viável. A partir de uma revisão bibliográfica qualitativa, fundamentada na literatura sobre ESG e *ratings* (como Refinitiv), o texto demonstra que inovação em saúde vai além de terapias e equipamentos, incluindo digitalização, IA, novos modelos de gestão e capacitação profissional.

1. REVISÃO DA LITERATURA

A inovação desempenha um papel crucial no desenvolvimento econômico e social, impulsionando a competitividade e o progresso das nações. Compreender e analisar adequadamente as dimensões, características e efeitos da inovação requer a adoção de abordagens e diretrizes consagradas internacionalmente. Nesse contexto, dois manuais amplamente reconhecidos se destacam como referências essenciais: o Manual de Oslo 4 e o Manual de Frascati.

1.1 O MANUAL DE OSLO 4: MENSURAÇÃO E TIPOLOGIA DA INOVAÇÃO

O Manual de Oslo 4, publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), é um guia fundamental para a mensuração das atividades de inovação e a classificação dos tipos de inovação. Ele proporciona um arcabouço conceitual e metodológico para a coleta e análise de dados relacionados à inovação, permitindo uma compreensão mais precisa do seu impacto nos resultados econômicos e sociais (OCDE, 2018).

De acordo com o Manual de Oslo 4, a inovação é definida como "a implementação de um produto (bem ou serviço), processo, método organizacional ou prática comercial nova ou significativamente aprimorada, com resultados positivos" (OCDE, 2018, p. 55). Essa definição abrange uma ampla gama de atividades inovadoras, desde melhorias incrementais até inovações radicais, e enfatiza a importância da obtenção de resultados positivos em termos de desempenho econômico, produtividade, competitividade e impacto social.

O Manual de Oslo 4 também destaca a necessidade de considerar diferentes tipos de inovação, como inovações de produto, processo, marketing e organizacional. Esses tipos de inovação estão interconectados e podem ser complementares, influenciando o desempenho e a competitividade das organizações (OCDE, 2018). Ao adotar a estrutura do Manual de Oslo 4, é possível obter uma visão abrangente e sistematizada da inovação em diferentes setores e contextos.

1.2 O MANUAL DE FRASCATI: MEDIÇÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Desenvolvido pela OCDE, o Manual de Frascati concentra-se na medição da inovação tecnológica, fornecendo diretrizes específicas para a coleta e interpretação de dados de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e atividades relacionadas. Ele busca capturar as dimensões

tecnológicas da inovação, levando em consideração os processos de criação e difusão de conhecimento, bem como a adoção de tecnologias avançadas em produtos e processos (OCDE, 2015).

De acordo com o Manual de Frascati, a inovação tecnológica envolve a implementação de "um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente aprimorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas" (OCDE, 2015, p. 45). Essa definição destaca a importância da adoção e aplicação de tecnologias avançadas em diversas áreas e atividades, refletindo o papel central da tecnologia na inovação.

O Manual de Frascati fornece orientações detalhadas para a mensuração e análise da inovação tecnológica, abrangendo aspectos como investimentos em P&D, colaboração em pesquisa, patentes e outras formas de propriedade intelectual, bem como transferência de tecnologia e inovação em serviços (OCDE, 2015). Ele desempenha um papel essencial na coleta de dados confiáveis e comparáveis sobre a atividade inovadora, permitindo uma compreensão aprofundada dos fatores impulsionadores e dos resultados da inovação tecnológica.

1.3 ASSOCIAÇÃO E SINERGIAS ENTRE OS MANUAIS DE OSLO 4 E FRASCATI

Uma compreensão rigorosa da dinâmica da inovação, especialmente no complexo setor da saúde, requer a correta aplicação dos referenciais da OCDE. Embora complementares, os Manuais de Oslo e Frascati possuem escopos metodológicos distintos. O Manual de Frascati fornece as diretrizes para mensurar os insumos do processo inovativo, focando nos investimentos e recursos alocados em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (OCDE, 2015). Trata-se, portanto, de uma métrica de input, crucial para entender o esforço científico e tecnológico de uma instituição.

Já o Manual de Oslo é o instrumento concebido para mensurar a inovação propriamente dita, definida como a implementação de um produto, processo, método organizacional ou de marketing novo ou significativamente aprimorado (OCDE, 2018). Ele avalia os outputs e *outcomes*, ou seja, os resultados concretos e bem-sucedidos que chegam ao mercado ou são adotados internamente.

No contexto deste estudo, essa distinção é fundamental. A associação proposta entre inovações tecnológicas/ambientais e o faturamento hospitalar deve ser ancorada no conceito de inovação do Manual de Oslo. Por outro lado, o Manual de Frascati oferece a lente para avaliar

o nível de P&D que pode subsidiar tais inovações. A sinergia entre os quadros ocorre quando se compreende que investimentos em P&D (medidos pelo Frascati) são um vetor importante, mas não suficiente, para gerar inovações implementadas (medidas pelo Oslo). Para hospitais e pesquisadores, utilizar essas ferramentas com precisão significa evitar o equívoco de equiparar gasto com tecnologia a resultado inovador, permitindo uma avaliação mais fidedigna do desempenho e do retorno sobre os investimentos em ciência, tecnologia e inovação.

1.4 ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)

A pesquisa sobre tópicos ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) explodiu na última década, assim como a importância de integrar dados ESG às decisões de investimento no setor de gestão de ativos (muitas vezes também referido como investimento responsável ou sustentável). De 2010 a 2020, os ativos administrados usando estratégias de investimento ESG por instituições domiciliadas nos EUA cresceram de US\$ 3 trilhões para mais de US\$ 17 trilhões, com um em cada três dólares americanos investidos agora sendo administrados de acordo com os princípios ESG (US-SIF, 2020).

No Brasil, tem sido observado crescimento nos investimentos para esse tipo de abordagem. Segundo a Deloitte e o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores 74% das empresas de capital aberto sinalizam interesse em realizar investimentos em ESG (Deloitte, 2023).

O crescente interesse dos investidores em fatores ESG reflete a visão de que questões ambientais, sociais e de governança corporativa – incluindo riscos e oportunidades – podem afetar o desempenho de longo prazo dos emissores e, portanto, devem receber a devida consideração nas decisões de investimento. Embora as definições difiram quanto à forma de consideração dos riscos ESG, em termos gerais, o investimento ESG é uma abordagem que busca incorporar fatores ambientais, sociais e de governança na alocação de ativos e nas decisões de risco, de modo a gerar retornos financeiros sustentáveis e de longo prazo (Boffo e Patalano, 2020).

Dessa forma, alguns investidores buscam aumentar a sustentabilidade dos retornos de longo prazo e outros podem desejar incorporar um alinhamento mais formalizado com os valores sociais. Em ambos os casos, há evidências crescentes de que a sustentabilidade das finanças deve incorporar fatores externos mais amplos para maximizar retornos e lucros no

longo prazo, ao mesmo tempo em que reduz a propensão a controvérsias que corroem a confiança das partes interessadas.

O investimento ESG também atraiu recentemente o interesse do setor público, incluindo bancos centrais que expressaram apoio a maneiras de ajudar na transição de sistemas financeiros para economias “mais verdes” e de baixo carbono. Vários bancos centrais em economias de mercado avançadas e emergentes se comprometeram a integrar a avaliação ESG e as práticas de investimento em algumas de suas responsabilidades, como gestão de reservas e práticas de supervisão, incluindo testes de estresse. Independentemente da trajetória real das mudanças climáticas, as decisões tomadas por empresas e intermediários financeiros indicam que a transição climática e os riscos físicos afetarão cada vez mais o setor financeiro e devem ser incluídos na avaliação da estabilidade financeira (Elsenhuber e Skenderasi, 2018).

Diante da crescente demanda, o setor financeiro está criando mais produtos e serviços relacionados a classificações, índices e fundos ESG. As empresas que se autodenominam provedoras de *ratings* ESG se multiplicaram. O número de índices ESG, fundos de ações e renda fixa está agora na casa das centenas e continua a se expandir (Boffo e Patalano, 2020). Os investidores agora podem se envolver em investimentos ESG por meio de produtos de baixo risco, como fundos do mercado monetário, *smart* beta *Exchange Traded Funds* (ETF) passivos e podem até mesmo assumir posições por meio de fundos de cobertura que combinam estratégias sintéticas sofisticadas com investimento alfa ESG (Boffo e Patalano, 2020).

Nesse contexto, os investidores buscam se posicionar para uma transição para uma economia de baixo carbono e podem investir em fundos de transição verde renováveis. Nesse sentido, o mercado financeiro tem se mostrado ágil em responder às demandas dos investidores de forma transparente e orientada para o cliente.

As pontuações ESG são importantes para os investidores, pois os fluxos de fundos reagem fortemente às classificações ESG dos fundos mútuos, que são construídas com base nas classificações ESG das empresas do portfólio dos fundos (Hartzmark e Sussman, 2019).

A crescente importância das pontuações ESG fez com que formuladores de políticas, investidores, empresas e pesquisadores levantassem questões sobre sua confiabilidade, consistência e qualidade geral. Por exemplo, Gibson *et al.* (2019) e Berg, Koelbel e Rigobon (2021) documentam grande discordância entre os principais provedores de classificação ESG em suas avaliações da qualidade ESG das empresas. Tang, Yan e Yao (2021) por sua vez, mostram que o MSCI deu pontuações ESG mais altas para empresas conectadas a ele por meio de propriedade institucional do que para outras empresas.

Portanto, não é surpreendente que 26% dos profissionais de investimento pesquisados por Amel-Zadeh e Serafeim (2018) indiquem preocupações com a confiabilidade da classificação ESG, embora 82% usem dados ESG no processo de investimento. Preocupações também foram levantadas no *SEC's Asset Management Advisory Committee*, onde os membros afirmaram que “as pontuações ESG não remontam muito na história e são frequentemente preenchidas [...]” (SEC, 2020, p. 9).

1.5 PONTUAÇÕES REFINITIV ESG

As pontuações ESG da Refinitiv tentam medir a qualidade ESG de uma empresa. As pontuações gerais do ESG, bem como as subpontuações dos pilares E, S e G, são pontuações de classificação percentil e são dimensionadas para variar entre 0 (mínimo) e 100 (pontuação máxima).

De acordo com a Refinitiv, as pontuações baseiam-se no desempenho relativo dos fatores ESG com o setor da empresa (para ambiental e social) e o país de incorporação (para governança) (Refinitiv, 2020). As pontuações foram inicialmente construídas pela ASSET4, uma empresa adquirida em 2009 pela Thomson Reuters.

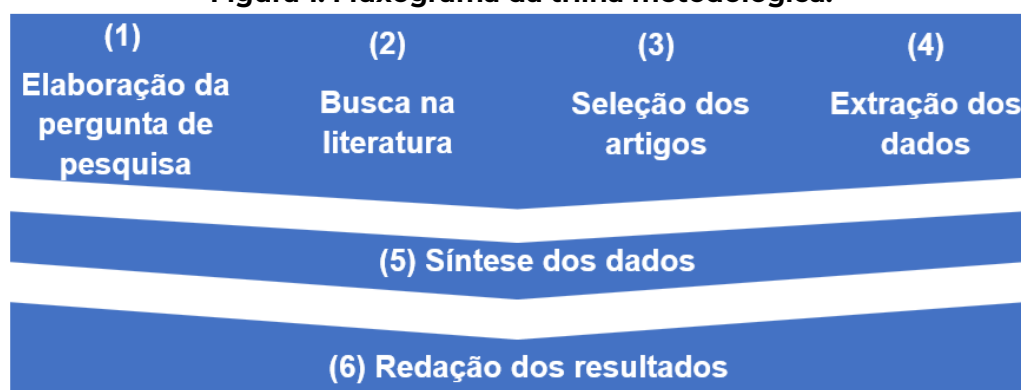
A implementação de um modelo de governança hospitalar eficiente requer uma liderança estruturada, processos de controle bem definidos e uma cultura organizacional que valorize a transparência e a inovação. A adoção de ferramentas de compliance e gestão de riscos é essencial para minimizar fraudes, melhorar a conformidade regulatória e garantir a prestação de serviços de saúde com equidade e segurança. Além disso, a digitalização e o uso de tecnologias, como inteligência artificial e análise de dados, têm permitido uma governança mais preditiva e baseada em indicadores de desempenho, o que facilita a tomada de decisões estratégicas e melhora a experiência dos pacientes (Chen, 2021).

Portanto, a governança hospitalar não se limita a um conjunto de normas burocráticas, mas representa um pilar estratégico para a sustentabilidade e a excelência no setor da saúde. Hospitais que adotam boas práticas de governança fortalecem sua credibilidade, otimizam seus processos e oferecem um atendimento mais seguro e eficiente, contribuindo para a construção de um sistema de saúde mais resiliente e inovador.

2. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica, com abordagem interpretativa, fundamentada na análise de artigos científicos e referências teóricas relacionadas ao conceito de ESG (*Environmental, Social and Governance*) no contexto hospitalar. A condução metodológica seguiu uma trilha de pesquisa adaptada de Freire Galvão et al. (2014), estruturada em etapas sequenciais: (1) elaboração da pergunta de pesquisa, (2) busca na literatura, (3) seleção dos artigos, (4) extração dos dados, (5) síntese dos dados e (6) redação dos resultados, conforme apresentado no fluxograma metodológico (Figura 1).

Figura 1. Fluxograma da trilha metodológica.



Fonte: Autores

Inicialmente, foram elaboradas as seguintes questões norteadoras: (1) Quais são os principais desafios para a implementação de inovações tecnológicas no setor hospitalar brasileiro? (2) Como as políticas públicas podem incentivar a adoção de práticas ESG no setor hospitalar? (3) Quais são os principais modelos de gestão inovadores adotados por hospitais no Brasil e no mundo? (4) Como a capacitação de profissionais influencia a adoção e a eficácia das inovações no setor de saúde?

Na etapa exploratória da busca bibliográfica, foi realizada uma análise preliminar com o objetivo de compreender a amplitude da produção científica relacionada ao conceito de ESG e suas interfaces com o setor da saúde. Para isso, foram utilizados diferentes descritores em catálogos de bibliotecas e bases de dados on-line, incluindo o Portal de Periódicos da CAPES, a Scopus, a Web of Science, a PubMed e a ScienceDirect.

Os resultados dessa busca inicial evidenciaram ampla variação no volume de publicações conforme o descritor utilizado, sendo identificados aproximadamente: “ESG” (162.000 artigos), “ESG e saúde” (4.390 artigos), “ESG hospitalar” (307 artigos), “ESG e

sustentabilidade” (4.640 artigos), “ESG e práticas sustentáveis” (3.520 artigos), “ESG e indicadores de desempenho” (2.760 artigos) e “ESG e inovações tecnológicas” (1.880 artigos).

Essa etapa permitiu identificar que, embora o termo ESG apresente ampla disseminação na literatura científica, sua aplicação específica ao contexto hospitalar ainda é relativamente restrita. Observa-se uma redução significativa no número de estudos quando o descritor é direcionado para o setor da saúde, e, de forma mais acentuada, quando associado diretamente ao ambiente hospitalar. Diante desse cenário, optou-se pela utilização do descritor específico: "ESG AND hospital". Essa escolha metodológica foi fundamentada na necessidade de delimitar a análise à produção científica que aborda explicitamente a aplicação do conceito ESG no contexto hospitalar, permitindo avaliar o grau de consolidação desse campo de investigação. Além disso, a adoção de um descritor mais restritivo contribuiu para reduzir a dispersão temática observada em buscas amplas, nas quais o termo ESG aparece associado a diferentes setores e áreas do conhecimento.

As buscas foram realizadas nas bases de dados mencionadas, sem restrição temporal inicial. Foram considerados artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais, posteriormente classificados em duas categorias: (i) periódicos nacionais (vinculados ao contexto brasileiro) e (ii) periódicos internacionais publicados em língua inglesa.

Quadro 1. Distribuição dos artigos por categoria e idioma

Categoria de publicação	Idioma	Número de artigos	Observações
Periódicos nacionais (Brasil)	Português / Inglês	5	Baixa ocorrência do descritor ESG associado ao contexto hospitalar
Periódicos internacionais	Inglês	30	Produção recente, concentrada principalmente após 2020
Total geral	—	35	Campo emergente, com baixa padronização terminológica

Fonte: Autores

Na etapa de seleção dos artigos, realizou-se uma triagem inicial com base na leitura de títulos, resumos e palavras-chave, a fim de verificar a aderência ao tema proposto. Em seguida, os estudos selecionados foram analisados integralmente, considerando sua relevância, abordagem metodológica e contribuição científica.

A etapa de extração dos dados consistiu na identificação e sistematização das principais informações dos estudos, incluindo objetivos, metodologias, resultados e conclusões. Posteriormente, os dados foram organizados em categorias temáticas, permitindo a análise comparativa entre os estudos.

A síntese dos dados foi conduzida de forma descritiva e analítica, destacando convergências, divergências e lacunas na literatura. Por fim, procedeu-se à redação dos resultados, articulando os achados da revisão com uma análise crítica fundamentada.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A incorporação de práticas ESG, articulada à adoção de inovações tecnológicas e organizacionais, impacta o desempenho econômico hospitalar por meio de múltiplos mecanismos interdependentes. No eixo ambiental, a implementação de soluções voltadas à eficiência energética, gestão de resíduos e uso racional de insumos reduz custos operacionais recorrentes, ampliando margens financeiras. No plano social, políticas de valorização do capital humano e melhoria das condições de trabalho contribuem para a redução da rotatividade e do absenteísmo, elevando a produtividade e a qualidade assistencial, o que tende a aumentar a demanda por serviços. Já no âmbito da governança, a adoção de práticas de transparência, compliance e gestão de riscos reduz incertezas institucionais, melhora o acesso a financiamento e pode diminuir o custo de capital. Esses três vetores, quando combinados com a digitalização de processos e o uso de tecnologias como inteligência artificial e análise de dados, promovem ganhos de eficiência operacional e melhor alocação de recursos, resultando em maior capacidade de atendimento, otimização de receitas e, conseqüentemente, impacto positivo sobre o faturamento e a sustentabilidade financeira das instituições hospitalares ao longo do tempo.

Tal dimensão diz respeito ao fato de que práticas ESG não devem ser tratadas apenas como atributos reputacionais, mas como insumos organizacionais capazes de alterar a forma como o hospital coordena recursos, pessoas e processos. Por exemplo, a adoção das práticas ESG permite a conversão dos ganhos operacionais em resultado econômico já que redução de custos recorrentes amplia margens, reduz riscos, melhora da qualidade assistencial e da experiência do paciente.

Assim, a discussão não está apenas em afirmar que hospitais sustentáveis são economicamente mais fortes, mas em demonstrar o nexó causal em que práticas ESG e inovação tecnológica reorganizam processos, melhoram a alocação de recursos, reduzem custos, elevam qualidade e credibilidade institucional e, por essa via, repercutem sobre receitas, margens e sustentabilidade financeira,

Diversos autores confirmam que a inovação no setor hospitalar e a adoção de práticas de ESG (ambientais, sociais e de governança) têm se mostrado essenciais para garantir o

crescimento sustentável e a eficiência das instituições de saúde (PWC, 2023; Boffo; Patalano, 2020). O setor de serviços, em especial o hospitalar, desempenha um papel relevante na economia brasileira, contribuindo de maneira significativa para o Produto Interno Bruto (PIB) (IBGE, 2020). Com a crescente relevância deste setor, surgem desafios consideráveis, especialmente no que se refere à implementação de inovações tecnológicas e práticas de sustentabilidade que buscam melhorar tanto a eficiência econômica quanto o impacto social e ambiental (Hernandes, Mazzi e Faustino-dias, 2020).

A inovação no setor de saúde pode ocorrer de diversas formas, como o desenvolvimento de novos procedimentos médicos, melhorias na educação dos pacientes e a implementação de modelos de gestão mais eficientes. Essas mudanças são fundamentais para modernizar o setor hospitalar, que enfrenta demandas cada vez maiores por qualidade no atendimento, além de um controle rigoroso dos custos operacionais, criando um ambiente organizacional que favoreça a criatividade e facilite a implementação de novas práticas (Greenhalgh et al., 2017).

Além das inovações tecnológicas, os modelos de gestão inovadores também desempenham um papel importante na busca pela sustentabilidade das instituições de saúde. A maneira como os hospitais organizam seus processos e práticas tem um impacto direto em sua eficiência e na qualidade dos serviços prestados. Portanto, a inovação organizacional é um componente essencial para garantir o sucesso no setor de serviços hospitalares (Gibson et al., 2019).

A adoção de práticas ESG no setor hospitalar oferece uma série de benefícios, que vão desde a melhoria da reputação institucional até a otimização dos recursos utilizados nas operações diárias. No campo ambiental, por exemplo, a implementação de práticas sustentáveis, como a redução do desperdício de recursos e a adoção de tecnologias que aumentem a eficiência energética, pode contribuir significativamente para a redução de custos operacionais, além de minimizar o impacto ambiental das atividades hospitalares (Berg, Koelbel e Rigobon, 2022).

No âmbito social, as práticas ESG podem promover uma gestão mais inclusiva, garantindo diversidade e equidade no ambiente de trabalho, além de melhorar as condições de trabalho dos profissionais de saúde. A adoção dessas práticas é cada vez mais vista como um diferencial competitivo, à medida que investidores e consumidores buscam por empresas socialmente responsáveis (Hartzmark e Sussman, 2019). Dessa forma, hospitais que adotam práticas ESG não só melhoram sua imagem pública, como também se tornam mais atraentes para investimentos voltados ao crescimento sustentável (Amel-zadeh e Serafeim, 2018).

Além disso, a implementação de boas práticas de governança corporativa pode contribuir para a melhoria dos resultados financeiros das instituições de saúde. A integração de aspectos sociais, ambientais e de governança nas operações hospitalares cria um ambiente favorável à sustentabilidade econômica a longo prazo (Boffo e Patalano, 2020).

Apesar dos benefícios evidentes da adoção de práticas ESG e da inovação no setor hospitalar, os desafios são significativos. A implementação de inovações, por exemplo, muitas vezes envolve altos custos iniciais, o que pode ser uma barreira, especialmente para hospitais com recursos financeiros limitados. Além disso, a resistência cultural dentro das organizações pode dificultar a adoção de novas práticas e tecnologias (Hernandes, Mazzi e Faustino-dias, 2020).

Por outro lado, as oportunidades decorrentes dessas inovações são significativas. Instituições que incorporam tecnologias emergentes e integram práticas ESG ao seu cotidiano tendem não apenas a reduzir os custos operacionais, como também a elevar a qualidade dos serviços oferecidos, fortalecendo sua competitividade no setor.

A integração de inovações tecnológicas e práticas ESG no setor hospitalar tem o potencial de transformar a maneira como as instituições de saúde operam, promovendo não apenas a melhoria do desempenho financeiro, mas também um impacto positivo na sustentabilidade social e ambiental. A adoção dessas práticas oferece um caminho promissor para enfrentar os desafios futuros, como a redução do impacto ambiental e a promoção da equidade no atendimento aos pacientes (Gibson et al., 2019).

A incorporação de práticas ESG no setor hospitalar transcende os benefícios ambientais e sociais, tornando-se um diferencial estratégico para a competitividade e o crescimento econômico. A adoção de medidas sustentáveis não apenas reforça a responsabilidade socioambiental das instituições de saúde, mas também serve como referência para outras indústrias de serviços, impulsionando um movimento mais amplo de compromisso com a sustentabilidade. Hospitais que investem em governança eficiente, redução de impactos ambientais e políticas inclusivas fortalecem sua reputação e atraem investidores, além de aprimorarem sua relação com a comunidade e os profissionais da saúde. Dessa forma, essas instituições estarão mais preparadas para enfrentar desafios futuros, aprimorar seu desempenho financeiro e consolidar seu papel no desenvolvimento sustentável do setor de saúde como um todo (Boffo e Patalano, 2020).

A integração de práticas ESG e inovações na gestão hospitalar apresenta-se como uma oportunidade essencial para a sustentabilidade econômica e social das instituições de saúde. Apesar dos desafios, como os elevados custos iniciais e a resistência a mudanças

organizacionais, os benefícios a médio e longo prazo justificam esses investimentos. A implementação de processos sustentáveis pode otimizar a utilização de recursos, reduzir desperdícios e melhorar a eficiência operacional, garantindo maior resiliência frente às demandas do setor. Além disso, hospitais que incorporam princípios ESG fortalecem sua posição no mercado, tornando-se mais inovadores e competitivos. Ao aliar governança responsável, impacto ambiental reduzido e compromisso social, essas instituições conseguem não apenas elevar a qualidade dos serviços prestados, mas também consolidar sua viabilidade financeira no longo prazo, atendendo às expectativas de um mercado cada vez mais exigente (Berg, Koelbel e Rigobon, 2022).

A inovação no setor de saúde, embora fundamental, enfrenta desafios devido à sua complexidade e à necessidade de adaptação a novas tecnologias e modelos de gestão. Essa inovação vai além do desenvolvimento de terapias e dispositivos médicos, abrangendo também a implementação de processos mais eficientes, digitalização de serviços, integração de inteligência artificial e aprimoramento contínuo da capacitação dos profissionais de saúde.

Nesse contexto, a adoção de práticas ESG no setor hospitalar torna-se essencial para garantir a sustentabilidade das operações, minimizar impactos ambientais e promover o bem-estar dos funcionários e da comunidade. Medidas como a gestão eficiente de resíduos hospitalares, o uso racional de recursos naturais, a adoção de fontes de energia renovável e a promoção de um ambiente de trabalho seguro e inclusivo são fundamentais para alinhar os hospitais às melhores práticas globais. Além disso, a integração de inovação tecnológica com práticas ESG melhora a eficiência operacional, otimiza o controle de custos e aprimora a qualidade dos serviços prestados.

Essa abordagem também fortalece a reputação das instituições de saúde, tornando-as mais atrativas para investidores e consolidando seu papel como protagonistas na transformação do setor. Com a crescente demanda por soluções sustentáveis e inovadoras, os hospitais que adotam esses princípios não apenas garantem sua viabilidade econômica e social, mas também assumem um compromisso com a construção de um sistema de saúde mais eficiente, responsável e preparado para os desafios do futuro.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A incorporação de inovação e práticas ESG no setor hospitalar é essencial para garantir sustentabilidade e competitividade. A adoção de novas tecnologias e modelos de gestão eficientes otimiza processos, reduz custos e melhora a qualidade dos serviços. A inovação possibilita avanços em diagnósticos e tratamentos, acelerando a recuperação dos pacientes e tornando o atendimento mais eficaz. Além disso, a digitalização e o uso de inteligência artificial favorecem a análise preditiva de dados, aprimorando a tomada de decisões e fortalecendo o desempenho financeiro.

Do ponto de vista teórico, este artigo contribui para a literatura ao propor uma leitura organizacional do ESG no setor hospitalar, demonstrando que seus efeitos econômicos não se manifestam de forma direta, mas por meio de mecanismos intermediários associados à reorganização de processos, à melhoria da eficiência operacional e à elevação da qualidade assistencial. Ao integrar essas dimensões à adoção de inovações tecnológicas e organizacionais, o estudo avança ao oferecer uma análise que conecta sustentabilidade, inovação e desempenho econômico em serviços de saúde. Essa abordagem permite superar leituras simplificadas que associam ESG apenas à reputação ou à conformidade normativa, evidenciando seu potencial como instrumento de transformação da gestão e geração de valor econômico no contexto hospitalar.

Ademais as práticas ESG reforçam o compromisso com a sustentabilidade, promovendo impactos ambientais e sociais positivos. Medidas como eficiência energética, gestão de resíduos e políticas de inclusão minimizam impactos ambientais e criam um ambiente mais equitativo. Essas iniciativas também aumentam a atratividade dos hospitais para investidores e stakeholders, alinhando-se às exigências de governança e responsabilidade corporativa.

Os hospitais que integram inovação e ESG lideram a transformação do setor, tornando-se referências em eficiência, inclusão e resiliência. O futuro do setor hospitalar dependerá da capacidade dessas instituições de se adaptarem a essas demandas, consolidando um sistema de saúde mais sustentável, competitivo e socialmente responsável.

Como estudos futuros pode-se investigar como a incorporação de valores ESG na cultura organizacional impacta a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Conclui-se que a inovação na saúde, sob a ótica do ESG, equilibra tecnologia, sustentabilidade e viabilidade financeira. Sua implementação em hospitais melhora a eficiência, reduz impactos ambientais e gera benefícios econômicos, impactando positivamente o faturamento das instituições de saúde.

REFERÊNCIAS

AMEL-ZADEH, A.; SERAFEIM, G. Why and how investors use ESG information: evidence from a global survey. **Financial Analysts Journal**, Nova Iorque, v. 74, n. 3, p. 87-103, 2018. DOI: <https://doi.org/10.2469/faj.v74.n3.3>.

BERG, F.; KOELBEL, G.; RIGOBON, R. Aggregate confusion: the divergence of ESG ratings. **Review of Finance**, Oxford, p. 1315-1344, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>.

BERG, F.; FABISIK, K.; SAUTNER, Z. Is history repeating itself? The (un)predictable past of ESG ratings. **European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper**, n. 708/2020, Frankfurt, 24 ago. 2021. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3722087>. Acesso em: 9 fev. 2026.

BOFFO, R.; PATALANO, R. **ESG investing: practices, progress, and challenges**. Paris: OECD, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-Challenges.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CHEN, J. Governing collaborations: the case of a pioneering settlement services partnership in Australia. **Public Management Review**, [s. l.], v. 23, n. 9, p. 1295-1316, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743345>.

DELOITTE. **Empresas estão cada vez mais preocupadas em oferecer comunicação consistente a seus investidores, aponta estudo da Deloitte com o IBRI; indicadores não financeiros e agenda ESG têm ganhado relevância**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/Release-Pesquisa-Deloitte-IBRI.html>. Acesso em: 15 jul. 2024.

ELSENHUBER, U.; SKENDERASI, A. ESG investing: the role of public investors in sustainable investing. In: BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. **Evolving practices in public investment management**. Basileia, 2018. Disponível em: https://www.publicinvestorsconference.com/proceedings/conference_7/EPPIM7_Paper003.pdf. Acesso em: 12 jul. 2024.

FAUSTINO-DIAS, A. F. Recuperação de falhas de serviços: um estudo de caso em hospitais de São José do Rio Preto. **Empreenda UniToledo**, Araçatuba, v. 1, n. 1, p. 156-174, 2017.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742014000100018>.

GIBSON, R.; KRUEGER, P.; SCHMIDT, P. ESG rating disagreement and stock returns. **Swiss Finance Institute Research Paper**, n. 19-67, Zurique, 2019. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3433728>. Acesso em: 9 fev. 2026. (Forthcoming in *Financial Analysts Journal*).

HARTZMARK, S. M.; SUSSMAN, A. B. Do investors value sustainability? A natural experiment examining ranking and fund flows. **Journal of Finance**, [s. l.], v. 74, n. 6, p. 2789-2837, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/jofi.12841>.

HERNANDES, F. O.; MAZZI, R. A. P.; FAUSTINO-DIAS, A. F. Programas de qualidade como ferramenta de apoio em serviços hospitalares. In: IV EIGEDIN. *Anais eletrônicos...* Campo Grande, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/355211990_PROGRAMAS_DE_QUALIDADE_COMO_FERRAMENTA_DE_APOIO_EM_SERVICOS_HOSPITALARES. Acesso em: 15 jan. 2025.

IBGE. **Pesquisa anual de serviços**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html>. Acesso em: 10 jan. 2025.

GREENHALGH, T.; WHERTON, J.; PAPOUTSI, C.; LYNCH, J.; HUGHES, G.; AHMED, R.; SHAW, S. Beyond Adoption: A New Framework for Theorizing and Evaluating Nonadoption, Abandonment, and Challenges to the Scale-Up, Spread, and Sustainability of Health and Care Technologies. *Journal of Medical Internet Research*, v. 19, n. 11, e367, 2017. DOI: 10.2196/jmir.8775.

LEHOUX, P. et al. Responsible innovation in health and health system sustainability: insights from health innovators' views and practices. **Health Services Management Research**, v. 35, n. 4, p. 196–205, 2022. doi: 10.1177/09514848211048606

OCDE. **Manual de Frascati: diretrizes para coleta e análise de dados sobre pesquisa e desenvolvimento experimental**. 7. ed. Paris: OCDE, 2015.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 4. ed. Paris: OCDE, 2018. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 2 fev. 2025.

PWC. **How health organizations can integrate ESG priorities**. Nova York, 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/industries/health-industries/library/esg-health-industry.html>. Acesso em: 5 fev. 2025.

REFINITIV. **Environmental, social and governance (ESG) scores from Refinitiv**. Nova York, 2020. Disponível em: <https://www.refinitiv.com/en/sustainable-finance/esg-scores>. Acesso em: 22 jan. 2025.

TANG, D. Y.; YAN, J.; YAO, C. Y. The determinants of ESG ratings: rater ownership matters. Paris, 2021. (**Finance Meeting EUROFIDAI - ESSEC**). Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3889395>. Acesso em: 9 fev. 2026.

THOMSON-REUTERS. **ESG scores methodology**. Toronto, 2017. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20170329145502/https://financial.thomsonreuters.com/content/dam/openweb/documents/pdf/financial/esg-scores-methodology.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2025.

US-SIF. **Report on US sustainable and impact investing trends**. Washington, DC, 2020. Disponível em: https://www.ussif.org/blog_home.asp?display=155. Acesso em: 18 jan. 2025.