

Relevância estratégica do Conselho de Administração na sustentabilidade ambiental hospitalar

Strategic Relevance of the Board of Directors in Hospital Environmental Sustainability

 Celso Machado Junior ¹
 Robson Danúbio Silva César²
 Daielly Melina Nassif Mantovani³
 Raquel Silva Pereira⁴
 Roberto Bazanini⁵

Resumo

O objetivo desta pesquisa é analisar o envolvimento do conselho de administração na sustentabilidade ambiental da administração hospitalar. A pesquisa qualitativa se apoiou em um estudo de caso em empresa da área hospitalar que possui governança corporativa incorpora a abordagem da sustentabilidade no seu conselho de administração, e na evidencição de seus indicadores. Os dados foram obtidos a partir de: vinte e duas atas de reunião do conselho de administração que envolve um período de dois anos; análise dos indicadores ambientais utilizados pela empresa, e divulgados em seu relatório modelo GRI. A conclusão deste estudo é que existe participação efetiva do conselho de administração no estabelecimento e na manutenção das ações e indicadores de sustentabilidade ambiental na administração hospitalar.

Palavras-chave: governança corporativa, sustentabilidade, indicadores

Abstract

This research aims to analyze the involvement of the board of directors in the environmental sustainability of hospital administration. The research support was by a case study of a company in the hospital area with corporate governance that incorporates the sustainability approach in its board of directors and the disclosure of its indicators. We obtained data from twenty-two reports of the board of directors' meeting that spans a two-year, an analysis of the environmental indicators used by the company and disclosed in its GRI model report. This study concludes that there is adequate participation of the board of directors in the establishment and maintenance of actions and indicators of environmental sustainability in hospital administration.

Keywords: corporate governance, sustainability, indicators

¹ celsomachado1@gmail.com, Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano/SP [Brasil]

² robson.danubio@gmail.com, Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein - IIEPAE, São Paulo/SP [Brasil]

³ daimantovani@gmail.com, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo/SP [Brasil]

⁴ raquel.pereira@online.uscs.edu.br, Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano/SP [Brasil]

⁵ robertobazanini@gmail.com, Universidade Paulista – UNIP, São Paulo/SP [Brasil]

Recebido em: 05/11/2021

Aprovado em: 04/08/2022

Introdução

O atendimento à saúde do brasileiro é realizado pelo Sistema Único de Saúde SUS, pela gestão do Governo Federal, e pelo Sistema Suplementar composto por instituições privadas. Dentre os atores que atuam no Sistema Suplementar se destacam os Hospitais, que proporcionam um amplo espectro de atendimentos ao cidadão (Machado et al., 2021).

Os hospitais além de desenvolverem a importante função social de proporcionar saúde ao cidadão estão sujeitos às leis da concorrência do mercado. Neste sentido, os hospitais devem buscar uma gestão eficiente, a sustentabilidade de suas atividades, e ainda possuir uma governança que atenda aos anseios de seus acionistas (quando aplicável) e da sociedade em geral. Neste contexto, a gestão dos hospitais deve estabelecer foco de atenção nas variáveis de mercado e relatar o seu desempenho a sociedade, como as demais empresas privadas (Grotta et al., 2020). Assim, para o atendimento adequado das demandas de relacionamento para com a sociedade, para com os colaboradores e ainda para com os acionistas, identifica-se na Governança Corporativa - GC um conjunto de boas práticas que alinham interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização facilitando seu acesso a recursos (IBCC, 2009, Machado Jr. et al., 2020). Contexto este, que demanda das empresas um comportamento ético e cristalino que contribua com a sustentabilidade (Neto et al., 2012; Franklin et al., 2021).

O desempenho da gestão das empresas pode ser apresentado para a sociedade por meio de relatórios que expressem indicadores de desempenho, como o proposto pelo Global Reporting Initiative GRI (Schwach et al., 2017).

Uma questão recorrente a divulgação dos relatórios de desempenho, são os critérios e as referências utilizados pelas empresas para estabelecer os indicadores que melhor expressam a gestão. Vale destacar, que a pesquisa desenvolvida por Silva, Selig e Van Bellen (2014) em indicadores de sustentabilidade presentes na Avaliação Estratégica Ambiental de 32 empresas brasileiras aponta falhas na abordagem dos indicadores de sustentabilidade. Assim, tão importante quanto a divulgação dos indicadores de sustentabilidade das empresas é o processo de definição e utilização empregados (Ribeiro et al., 2021, Mantovani et al., 2021). E neste contexto, que se destaca a importância dos membros do Conselho de Administração - CA neste processo, que conforme propõe Elkington (1997) devem se atentar os indicadores de sustentabilidade abarcados nos três pilares de desenvolvimento (Triple Bottom Line) que estabelecem grande sinergia com a GC ampliando os benefícios a serem obtidos pela sociedade.

Neste contexto emana o objetivo desta pesquisa de analisar o envolvimento do conselho de administração na sustentabilidade ambiental da administração hospitalar. Para atender a este objetivo, além desta seção introdutória, o estudo desenvolveu o referencial teórico e metodologia específica. Adicionalmente a seção que apresenta e análise os dados, sucedido da discussão e dos comentários finais.

Referencial Teórico

Esta seção destina-se a apresentar o referencial teórico que sustenta o desenvolvimento da pesquisa. A elaboração do referencial se baseia no objetivo proposto, abordando dois itens de interesse na governança corporativa, o conselho de administração e a transparência de informações.

A preocupação das empresas com o impacto de suas atividades para com a sociedade e o meio ambiente vem em ritmo crescente conforme propõem Adams e Frost (2008). Para os autores, nas empresas há uma tendência de estabelecerem uma integração entre desempenho, ético, social, ambiental e econômico em seus relatórios corporativos. Jackson e Apostolakou (2010) e Matias e Farago (2020) avançam este entendimento contextualizado o desempenho econômico da empresa de forma simbiótica a sua Responsabilidade Social Corporativa - RSC. Nesse sentido, vale destacar a contribuição inicial de Zahra (1989) que apontou a GC, e em particular o CA como importantes no aprimoramento da RSC. Atualizando a contribuição deste autor, Al-Malkawi, Pillai e Bhatti (2014) apontam a GC e o CA como importantes elementos de fomento e adoção de práticas éticas em todos os níveis de uma estrutura organizacional. Neste sentido, vale destacar que os CA foram se estruturando de forma a atender a demanda das organizações, e fortalecendo a inserção das boas práticas de GC, que no Brasil são fundamentadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2009) em quatro pilares: a transparência ou disclosure, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

A importância do CA para as empresas é objeto de investigação acadêmica. Dentre as pesquisas, este estudo destaca o trabalho de Arosa, Iturralde e Maseda (2013) que analisou a eficiência do CA como mecanismo de GC em 307 empresas espanholas. Para os autores a presença de diretores externos não resulta em um desempenho melhor da empresa, e o CA com muitos participantes pode apresentar problemas de coordenação, flexibilidade e comunicação. Os resultados desta pesquisa reforçam os encontrados por Jensen (1993), nos quais se observou que conselhos com mais de sete ou oito membros perdem a eficiência em suas ações comparadas a conselhos menores. Estes estudos mostram que o tamanho do conselho tem influência no sucesso dos controles impostos a gestão da empresa, definindo as regras que devem ser seguidas pelos principais executivos das empresas. Destaca-se ainda que para Leal e Carvalhalda-Silva (2005), para termos uma maior efetividade do controle no conselho de administração, o tamanho do conselho é de extrema importância.

Parâmetros estes que posicionam a constituição e a atuação do CA como variável importante de desempenho da empresa. A colaboração do CA é evidenciada na pesquisa de Janggu et al. (2014) que analisou, sob a perspectiva da teoria da agência, a divulgação de critérios de sustentabilidade em 100 empresas públicas na Malásia. Segundo os autores o tamanho e o profissionalismo do CA impactaram de forma positiva na divulgação do desempenho dos itens relacionados a sustentabilidade.

Na perspectiva de Lodi (2000), um conselho independente tem maior poder para impor metas e regras a gestão da empresa, e um conselho que possua membros que tenham vínculo com a empresa, acarreta aumento do risco aos acionistas minoritários. Segundo Alves (2001), a presença de conselheiros externos pode indicar independência do conselho em relação aos executivos atuantes na empresa. Assim é

preciso ponderar a estrutura de conselho com membros internos e externos, na qual se estabelece a ideia original de que os conflitos de interesse ocorrem entre executivos e acionistas, haja vista, conforme a abordagem do autor o CA é responsável por monitorar a qualidade das informações constantes nos relatórios e demonstrativos financeiros.

Destarte a presença do CA nas empresas se insere dentro do chamado Conflito de Agência, que consiste na divergência ou convergência de interesses entre os gestores das empresas e os seus acionistas. Para Volpin (2002) a função do CA é minimizar os conflitos de agência entre os executivos e os acionistas. Os estudos de Bhagat e Black (2001) também apontam que a falta de independência dos conselhos pode gerar conflitos de agência. Assim o CA deve dar suporte à gestão a fim de garantir que esta melhore o seu desempenho buscando formas de aperfeiçoamento desta gestão, bem como reconhecendo algumas limitações que porventura a gestão possua (Bornholdt, 2005). O conceito deste autor confirma que o CA tem o papel de gerir e cobrar a gestão, porém com visão para as limitações desta administração sem deixar de desafiá-las.

A fim de reduzir o conflito de agência o CA deve incentivar a divulgação do desempenho da empresa. Neste particular se destaca a transparência ou disclosure que é uma das boas práticas de GC.

Apesar das diferentes bases que envolvem o conceito disclosure, este estudo destaca a abordagem apresentada por Yamamoto e Salotti (2006) como o ato de divulgação de informações quantitativas e qualitativas, de maneira formal ou informal de forma a auxiliar os usuários quanto as oportunidades e riscos referente à empresa. Esta perspectiva segundo Cormier, Ledoux e Magnan (2011) se adequa a exigência por parte dos stakeholders de que as empresas divulguem suas informações socioambientais ao invés de mostrarem apenas suas informações econômicas e financeiras. Os consumidores se interessam mais por empresas que estão em evidência, lembradas mais facilmente em um mercado bem concorrido, razão pela qual as empresas divulgam suas informações, conforme aponta o trabalho de Idowu e Pappasolomou (2007). Assim, há empresas que buscam divulgar o maior número de informações possíveis conforme aponta a pesquisa de Cruz e Lima (2010) relatando que há uma relação entre disclosure e reputação organizacional. Segundo os autores as empresas que apresentam um maior e melhor grau de reputação, apresentam também uma quantidade maior de disclosure voluntário.

A divulgação de seu desempenho pelas empresas, se posiciona conforme abordam Al-Malkawi, Pillai e Bhatti (2014) com o intuito de salvaguardar o interesse dos stakeholders, por meio da divulgação das informações necessárias e suficientes para suas decisões, reforçado a abordagem de Aras e Crowther, (2008). Para os autores, bons níveis de governança possuem potencial para melhorar a convicção da sociedade na atuação correta da empresa, e ampliar a confiança no ambiente político. Assim as informações pertinentes à gestão ambiental das empresas se associam em importância as ações de cunho financeiro desenvolvidas pelos gestores. As informações devem retratar uma temporalidade que envolve o passado, presente e futuro do processo de gestão das empresas. Este perfil temporal das empresas deve ser apresentado por meio da evidenciação ambiental (Berthelot, Cormier & Magnan, 2003).

Garantir o interesse dos acionistas é preceito de uma GC eficaz. Para isto, a empresa deve mostrar para seus stakeholders todas as ações por meio de relatórios e divulgação de suas informações (Mascena & Stocker, 2020). Desta forma, a empresa necessita apresentar seu desempenho ambiental, social e econômico, mostrando seus sistemas de controle, seu conhecimento dos riscos inerentes ao negócio, como também seus potenciais passivos sociais e ambientais (Said, Zainuddin & Haron, 2009, Silva Filho et al., 2021).

No Brasil, a elaboração de relatórios de sustentabilidade ou relatórios socioambientais não é obrigatória por lei. Assim as empresas que realizam a divulgação de suas informações, podem ser caracterizadas como praticantes do disclosure voluntário. A divulgação adicional de informações pode beneficiar a empresa resultando no aumento da sua reputação corporativa, levando-a a aumentar o seu desempenho (Machado Filho & Zylberszajn, 2004, Castelo Branco et al., 2020, Pinto & Souza Freire, 2020). A divulgação de informações ambientais passa a ser compulsória em alguns países, conforme o trabalho de Jose e Lee (2007) relata haver um ligeiro aumento na quantidade de países que possuem regulamentação que exige divulgação pública de informações ambientais. Destarte a obrigatoriedade, ou não da divulgação de seus indicadores sociais, ambientais e econômicos muitas empresas interpretam como adequado apresentar seu desempenho para a sociedade independentemente de onde ela esteja localizada, inclusive no Brasil (Gray & Bebbington, 2001). Condição esta que também abarca as instituições de saúde, conforme aponta as pesquisas de Viriato e Moura (2011) e Hossain et al. (2011) que destacam o desafio adicional de se gerenciar de forma adequada os resíduos contaminados resultantes de alguns processos que desenvolvem.

Procedimentos Metodológicos

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos empreendidos para atender o objetivo estabelecido. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, apoiada em um estudo de caso único. O estudo está pautado no entendimento da influência do CA na sustentabilidade ambiental de uma organização, e conforme apontam Martins e Theóphilo (2009) a pesquisa qualitativa tem como preocupação central descrições, compreensões e interpretações dos fatos.

Este estudo de caso único é caracterizado pela investigação em profundidade em uma empresa hospitalar. A definição da empresa a ser pesquisada decorre do aceite da mesma em fornecer os dados necessários, logo a empresa alvo da pesquisa foi determinada por conveniência. Vale destacar, que a adoção de estudo de caso único, decorre de negativas de outras empresas em disponibilizar as informações interpretadas como confidenciais, condição esta que se estabelece como uma limitação desta pesquisa. Face a confidencialidade dos dados, a empresa demandou a não divulgação de seu nome. Desta forma, o critério utilizado na definição da empresa foi a acessibilidade das informações. Para Vergara (2007) o critério de acessibilidade é válido e empregado em decorrência da facilidade de acesso aos dados.

A documentação da empresa utilizada na pesquisa foi composta por: 22 atas de reuniões do CA dos anos 2013 e 2014, relatórios de acompanhamento de ações, manuais e procedimentos operacionais e comunicados internos. A empresa optou por

não apresentar os relatórios referentes aos anos 2019 e 2020 a fim de preservar o acesso, pelo mercado, de dados mais atuais de seu desempenho. Vale ressaltar, que esta informação disponibilizada se destaca por sua relevância, ao tratar de temas ligados diretamente ao gestor principal e ao CA, e como tal, dificilmente disponibilizada para pesquisas.

A investigação também incorporou uma etapa destinada a entrevistar os agentes envolvidos no processo de governança corporativa e de sustentabilidade ambiental. O Entrevistado 1 - possui a função de membro do CA da empresa há cinco anos, com formação em Medicina e especialização em Gestão de Ambiental. O Entrevistado 2 - possui o cargo de gerente do Sistema de Gestão Ambiental – SGA, atua há oito anos na empresa e possui formação de Médico, com especializações nas áreas de sustentabilidade e gerenciamento de risco. Apesar do pequeno volume de entrevistados, a relevância dos mesmos se destaca por serem os atores da empresa diretamente ligados ao fenômeno em estudo. As entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidas na empresa, com o auxílio de um roteiro previamente elaborado.

A utilização múltipla de fontes de informação, possibilitou a triangulação dos dados, na busca de convergência deles. Na proposição de Lewis e Ritchie (2003) a triangulação resulta do uso de diferentes fontes de pesquisa no intuito de ampliar o entendimento e ou a precisão do resultado da pesquisa. A utilização da triangulação dos dados possibilitou maior robustez, no entanto, por se tratar de um estudo de caso único está condicionado as limitações intrínsecas desta técnica, demandando cautela no momento de generalizar seus achados. No entanto, o material pode se estabelecer como fonte de pesquisas e benchmarking para outras empresas, posicionando-se assim útil para as demais empresas do setor.

Análise de Dados

A análise documental desenvolvida nas atas de reunião realizadas entre os gestores da empresa e o CA, ocorreu nas dependências da empresa, em local definido com expressa proibição pela reprodução ou fotografia do material.

As reuniões ocorrem mensalmente, com exceção ao mês de dezembro, resultando ao acesso de 22 atas. Em muitos dos temas analisados nas atas, observou-se que se tratava de follow-up de reuniões anteriores. Para efeito desta pesquisa utilizou-se apenas a primeira e a última referência sobre o tema. No total identificou-se 29 ações relatadas nas reuniões. A Tabela 1 apresenta, de forma sucinta, as ações identificadas.

Tabela 1
Itens da Ata do Conselho de Administração voltadas a sustentabilidade

Data	Item	Indicador/Resultado
Fev. 2013	Reduzir a quantidade de copias executadas em máquinas de fotocópia.	Em 2014: 50 cópias/funcionário/mês.
Mar. 2013	Transmissão de eventos (reuniões) por videoconferência, proporcionou redução do trânsito dos funcionários.	Conclusão: dezembro 2013.
Mar. 2013	Estabelecer Plano Diretor de Sustentabilidade, com ações e metas destinadas a mitigar danos ao meio ambiente.	Conclusão: dezembro 2013.
Abr. 2013	Ampliação da coleta de resíduos recicláveis. Evitar que o resíduo não contaminado tenha a mesma disposição que o contaminado.	1.200t. resíduos recicláveis em 2014.
Mai. 2013	Celebração do Dia Mundial do Meio Ambiente, com a finalidade de ampliar o engajamento dos funcionários neste tema.	Conclusão: junho 2013.
Mai. 2013	Aquisição de biodigestor para os resíduos alimentares do refeitório.	Reaproveitamento de 100% do material.
Jun. 2013	Descarte de lixo eletrônico acumulado, contratou-se empresa que realizou a desmontagem dos aparelhos e a destinação.	1.334,2t. de resíduos reciclados
Jun. 2013	Reduzir o volume de papéis utilizados nos atendimentos e unidades administrativas. Implantar protocolos informatizados.	Conclusão: dezembro 2013.
Jul. 2013	Promover campanhas de redução do desperdício de alimentos.	Descarte de 21,5t. meta era 24t.
Ago. 2013	Conscientizar os funcionários sobre sustentabilidade, via Ensino à Distância.	Todos os func. treinados.
Set. 2013	A empresa possui programa de incentivo as melhorias, que é denominado Exposição PDCA.	Três projetos premiados
Out. 2013	Desenvolver projetos com parceiros comerciais para a criação de produtos com itens antes destinados ao descarte.	Identificou-se dois projetos viáveis.
Out. 2013	A empresa substituiu os cabos de cobre por novos de fibra ótica. O material retirado foi encaminhado para reciclagem.	Reciclagem de 427Kg de cobre.
Nov. 2013	Disponibilizar Transporte Fretado aos funcionários, a fim de reduzir o transporte particular individualizado.	1.875 colaboradores utilizando o fretado.
Jan. 2014	Obter certificação NBR ISO 14001 em todas as unidades hospitalares próprias.	Conclusão: maio 2015.
Fev. 2014	Parceria com o Institute for Healthcare Improvement na promoção de ações de comparação de impactos ambientais gerados.	Parceria efetivada: abril 2014.
Mar. 2014	Diminuição a disponibilidade de estacionamento ao funcionário. Incentivo a adoção do transporte por fretados.	Menos 600 vagas no estacionamento.
Mar. 2014	Estabelecimento do programa de carona solidária para desestimular a utilização de veículos com um só passageiro.	Conclusão: março 2014.
Abr. 2014	Fortalecer a relação com os fornecedores. Dentre os critérios envolvidos no processo se destacou o de sustentabilidade	Total de 2.596 para uma meta de 2.750.
Mai. 2014	Estabelecer e adotar planos de redução do consumo de água.	Em 2014 redução de 4,5%, meta: 4,0%.
Mai. 2014	Promover e adotar planos de redução do consumo de energia elétrica. Entre 2013 e 2014 ocorreu a redução de 11,5%.	Em 2014 consumo de 182.175 KW.
Jun. 2014	Reativar a utilização de água de seis poços artesianos existentes, a fim de reduzir o consumo de abastecimento da Sabesp	Conclusão: setembro 2014.
Jul. 2014	Construção do prédio da unidade de ensino em Medicina utilizando conceitos de certificação Leadership in Energy and Environmental Design (LEED).	Conclusão: janeiro 2016.
Ago. 2014	Criar um departamento para tratar os assuntos relacionados a sustentabilidade, respondendo ao presidente.	Possui 1 executivo e 4 funcionários.
Set. 2014	Criação do comitê de sustentabilidade composto por 1/3 dos líderes da empresa, com reuniões mensais e pauta específica.	Efetivado em: dezembro 2015.
Set. 2014	Reduzir número de isopores utilizado na embalagem dos produtos adquiridos.	Conclusão: dezembro 2015.
Out. 2014	Antecipar-se à legislação e eliminar a utilização do gás HFC-134a	Efetivado em: março 2015.
Nov. 2014	Desenvolver fornecedores com cláusulas de logística reversa para os resíduos e embalagens não utilizadas.	Três empresas com 27 produtos.
Dez. 2014	Diminuição do número de viagens aéreas dos executivos. Frequência em função do cargo ocupado.	2.170 passagens, meta era 2.176.

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando as 29 pautas discutidas no CA, se evidencia que as atas apresentam ações voltadas ao meio ambiente. As pautas são acompanhadas pelos membros do CA, com a finalidade de evidenciar o cumprimento do que foi discutido. Na esfera interna, podemos destacar os seguintes pontos: i) redução de consumo de papéis; ii) treinamentos voltados a sustentabilidade; iii) programa de carona solidária; iv) gestão hídrica e energética; v) criação de comitê de sustentabilidade; vi) monitoramento de indicadores no dashboard da instituição; vii) cobrança de prazos; viii) coleta de materiais recicláveis; ix) redução do desperdício dos alimentos. Na esfera externa, destaca-se os seguintes pontos: i) plano diretor de sustentabilidade; ii) redução do uso de embalagens; iii) transporte fretado e redução de vagas no estacionamento; iv) certificação NBR ISO 14001; v) parcerias com fornecedores estratégicos; vi) desenvolvimentos de parcerias para benchmarking de gestão ambiental.

As atas de reuniões do CA dos dois anos da empresa, apontam um conjunto consistente de ações voltadas para a questão da sustentabilidade e sua dimensão ambiental. Vale destacar, que as ações identificadas incorporam em maior ou menor intensidade as três dimensões da sustentabilidade: a ambiental a social e a econômica.

É possível observar um conjunto de ações que impactam de forma sistêmica na organização que estabelecem benefícios para todas as pessoas e processos, não apenas de forma pontual. Observa-se nas ações determinadas pelo CA, atenção para a mitigação dos impactos que a atividade da empresa causa ao meio ambiente, e a melhor utilização dos recursos disponíveis. As ações de: Reduzir as embalagens de isopor recebidas de fornecedores, implantar logística reversa fortalecer a relação com os fornecedores, indicam que a empresa se comporta de forma a influenciar seus fornecedores a se incluírem no contexto de preocupação com a sustentabilidade.

Este conjunto de ações identificados nas atas de reuniões do CA, apontam para a existência de uma preocupação com o tema sustentabilidade em uma conduta ativa, na busca de melhorias para a instituição, e para a sociedade em geral. A análise documental desenvolvida nos relatórios de sustentabilidade divulgados pela empresa, centrou-se nos indicadores da categoria ambiental, de acordo com o GRI, contidos no relatório. A Tabela 2 apresenta, de forma sucinta, os indicadores apresentados.

Tabela 2
Indicadores divulgados no relatório modelo GRI

Indicador	Descrição/Indicador/Resultado
Aspectos	G4-DMA Elaboração de indicadores de gestão, abarcando 16 temas.
Materiais:	G4-EN1 Materiais usados, discriminados por peso ou volume.
Materiais	G4-EN2 Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem.
Aspectos	G4-DMA Elaboração indicadores de gestão, abarcando 16 temas.
Materiais:	G4-EN3 Ações de revisão da infraestrutura de energia e construção de uma nova subestação.
Energia	G4-EN4 Não se considera consumo de energia fora das instalações.
	G4-EN5 Investimentos próximos. a R\$45 milhões.
	G4-EN6 Ganho de eficiência, com queda de 11,5% na intensidade.
	G4-EN7 Adoção de diretrizes de prédios verdes.
Aspectos	G4-DMA Elaboração indicadores de gestão, abarcando 16 temas.
Materiais: Água	G4-EN8 Reativados quatro poços artesianos.
	G4-EN9 O volume de água proveniente de concessionária diminuiu 7,9%.
	G4-EN10 Implantado sistema de reuso de água.

Indicador	Descrição/Indicador/Resultado
Aspectos Materiais: Emissões	G4-DMA Elaboração indicadores de gestão, abrangendo 16 temas.
	G4-EN15 Diminuição das emissões totais de CO ₂ de 24,3%.
	G4-EN16 O volume de emissões de gases do efeito estufa.
	G4-EN17 Redução na emissão de óxido nitroso.
	G4-EN18 Redução de 21,7% nas emissões de gases de efeito estufa.
	G4-EN19 Redução de 10,4% na emissão de gases do efeito estufa.
	G4-EN20 O consumo de HFC-134a diminuiu 69,4%.
	G4-EN21 O consumo de Óxido nitroso diminuiu 23,8%.
Aspectos Materiais: Efluentes e Resíduos	G4-DMA Elaboração indicadores de gestão, abrangendo 16 temas.
	G4-EN22 O descarte de água diminuiu 5,5%.
	G4-EN23 Redução de resíduos perigosos em 11%.
	G4-EN24 Mitigação do derramamento de substâncias de procedimentos.
	G4-EN25 O transporte de produtos perigosos cresceu 18,91%, em 2014.
	G4-EN26 Não há corpos d'água afetados pelos resíduos da empresa
Aspectos Materiais: Avaliação ambiental de fornecedores	G4-DMA Elaboração indicadores de gestão, abrangendo 16 temas.
	G4-EN32 Desenvolvendo projetos com aspectos ambientais.
	G4-EN33 Os critérios de sustentabilidade implicaram na diminuição de 5,3% fornecedores, de 2.732 para 2.596.
Aspectos Materiais: Mecanismos de queixas e reclamações	G4-DMA Elaboração indicadores de gestão, abrangendo 16 temas.
	G4-EN34 Foram registradas e processadas apenas seis queixas no ano de 2013. No ano de 2014, com uma maior divulgação deste mecanismo, registrou-se 70 queixas relacionadas a impactos ambientais.

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os 32 indicadores constantes no relatório de sustentabilidade divulgado pela empresa, é possível evidenciar que eles denotam o interesse em propalar ações sustentáveis. Vale destacar, as seguintes ações: i) utilização do dashboard ferramenta utilizada pelos gestores para ter acesso aos dados importantes; ii) metas de redução do consumo de energia elétrica e água; iii) controle dos derramamentos e planos de ação com treinamento contínuo; iv) redução do descarte de água na rede de esgotos; v) destinação correta dos resíduos; vi) seleção de fornecedores que possuem preocupação com a sustentabilidade ambiental; vi) divulgação de emissões diretas de gases de efeito estufa; e vii) resolução de queixas e reclamações.

Os indicadores utilizados pela empresa possuem proximidade com as ações apresentadas nas atas do CA pois abordam temas em comum. Os temas convergentes entre as atas e os indicadores são: materiais, energia, água, emissões efluentes, resíduos e fornecedores. Tal posicionamento estabelece uma linha comum entre a atuação do CA e os indicadores que a empresa divulga para a sociedade.

As entrevistas, segunda etapa da pesquisa, foram realizadas com dois colaboradores da empresa. O Entrevistado 1 é membro do CA, e o Entrevistado 2 é gerente do SGA. Buscou-se por apresentar a interpretação dos relatos, dos entrevistados, com discretas inclusões dos depoimentos realizados.

A estrutura do CA é definida pelos associados, que elegem os membros a cada dois anos. A empresa possui atualmente 632 associados que elegem 17 membros permanentes e 180 conselheiros. Todos os conselheiros possuem mandato de seis anos. Apesar da proximidade dos depoimentos dos entrevistados observa-se uma pequena

variação entre eles. O gerente SGA tem um entendimento parcial da composição do conselho, ao passo que o conselheiro possui um entendimento, aparentemente, mais abrangente. A divergência encontrada pode ser interpretada como natural, pois o gerente possui menor envolvimento com o CA.

A empresa apresenta uma estrutura do CA pautada pela independência de atuação de seus membros. A combinação de membros internos e membros independentes é interpretada como ideal para assegurar uma postura independente do conselho, que não possuem remuneração para a execução desta atividade.

O membro do conselho indicou que a constituição do CA é heterogênea e busca por uma diversidade de profissionais conceituados. Observa-se uma predominância de médicos no conselho, condição está provavelmente interpretada como necessária para o entendimento das atividades da empresa, que é do setor hospitalar.

O conselho de administração é bem misto, onde temos profissionais que conhecem totalmente o negócio de saúde e outros que não fazem ideia (...) como a indústria da saúde funciona. (Membro CA)

A atuação do CA se caracteriza como consultiva e de auxílio aos gestores da empresa com maior atenção para os pontos novos da gestão, com menor enfoque para o tratamento do cotidiano.

O conselho de administração deve auxiliar os executivos da empresa, porém esta ajuda só é completa quando os pontos trazidos para a reunião são satisfatórios. (Membro CA)

A empresa apresenta distinção entre a figura do diretor executivo, e o presidente do conselho. Esta distinção é interpretada como necessária para possibilitar a independência do CA. Atualmente o ocupante do cargo de diretor executivo possui formação em direito, atividade está bastante distinta da medicina. O presidente do conselho possui formação em medicina. Identificou-se nas entrevistas que o CA não se influencia pelos executivos. No entanto, que na perspectiva do gerente SGA é possível observar processos em que o diretor executivo tenta realizar esta influência.

O diretor executivo até tenta influenciar o conselho de administração para que as decisões sejam voltadas a projetos que ele quer que aconteçam, mas não tem muito êxito, pois o conselheiro tem muita experiência, são considerados raposas velhas (...). (Gerente SGA)

O CA atua de forma intensa em relação a questões ambientais e de sustentabilidade. A empresa apresenta dois membros do conselho que possuem um grande interesse em divulgar ações sustentáveis para o mercado para garantir o pioneirismo em seu segmento. O gerente SGA afirma que o CA tem ampla atuação em relação a questões de sustentabilidade. O CA sempre inclui em suas pautas novas questões ligadas à sustentabilidade e realiza cobranças em momento oportuno.

O conselho possui um real interesse em promover, divulgar e atuar de forma consistente em ações relativas ao meio ambiente e sustentabilidade (...) vista como pioneira e líder. (Membro CA)

O conselho de administração atua fortemente em relação às questões de sustentabilidade e questões ambientais. (Gerente SGA)

O membro do CA informa que os indicadores ambientais foram amplamente discutidos e estão coerentes com a realidade do negócio, porém indica que poderiam ser alterados, ou inseridos com uma frequência maior. O gerente SGA aponta que os indicadores ambientais são muito consistentes e muito próximos do que outras empresas utilizam.

Para a elaboração do dashboard de sustentabilidade, foram feitos benchmarking com diversas empresas e contou com a experiência de dois conselheiros (...) habituados com este tipo de ação. (Membro CA)

Os indicadores ambientais são muito consistentes com o que existe no mercado. A empresa buscou aproximação com vários segmentos que tratam com muito mais afinco as questões de sustentabilidade, como indústrias (...). Hoje existe um dashboard que é acompanhado pelos executivos e pelo conselho de administração. (Gerente SGA)

O CA atua para a manutenção e evolução da sustentabilidade ambiental, contando com dois especialistas em sustentabilidade ambiental para garantir que as ações estejam coerentes. O gerente SGA informa que a empresa mantém algumas ações para manutenção e evolução dos indicadores de sustentabilidade ambiental, divulgando os índices conforme padrão estabelecido pelo GRI e Pacto Global.

Temos total preocupação em divulgar índices e indicadores estabelecidos pelo GRI e pelo Pacto Global. Nós temos a ambição de sermos os percursoros da área da saúde (...). (Membro CA)

Analisando as entrevistas realizadas com o membro do CA, e com o gerente SGA, foi possível identificar convergências e pequenas divergências nos dados. A Tabela 3 apresenta a síntese das declarações.

Tabela 3
Síntese das declarações dos entrevistados

Item	Membro CA	Gerente SGA	Respostas
Composição do CA	Somos bastante diversificados	Valorizam a diversidade	Convergem
Como o CA auxilia a Administração	Compartilhando experiência pertinentes	Experiências em empresas anteriores	Convergem
Influência do diretor executivo sobre o CA	O diretor executivo não nos influencia.	Acredita que há pouca ou nenhuma influência	Convergem
Atuação do CA em questões ambientais.	Nos posicionamos de forma bastante ativa.	Identifica que o CA atua de forma isenta.	Convergem
Estágio dos indicadores ambientais.	Os indicadores apoiados em benchmarking.	Prática ajustada ao perfil do setor.	Convergem
Há independência dos membros do CA?	Sim, temos total independência.	Não sei afirmar se há esta independência.	Gerente SGA com dúvidas
Adoção dos Códigos de Boas Práticas do IBGC.	Sim, adotamos em toda a empresa.	Não sei afirmar se há esta independência.	Gerente SGA com dúvidas
Crítérios utilizados para definir os indicadores.	Baseado nos utilizados pelo mercado.	Apoiados em critérios externos e internos.	Parcial convergência
Ações do CA voltadas a sustentabilidade	Ações coerentes as necessidades da sociedade.	As ações são mais voltadas a reflexões internas.	Parcial convergência

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas dos entrevistados denotam uma considerável convergência de entendimento da atuação do CA para as questões voltadas a sustentabilidade ambiental. Os pontos nos quais se observa a convergência parcial das respostas, identifica-se que há o entendimento de uma visão mais ampla do membro do CA em relação ao Gerente SGA. Condição está interpretada como normal face ao escopo de atuação, e responsabilidades de cada um dos profissionais. Das 13 questões de entrevista, em nove delas (70%) ambos os entrevistados mantiveram proximidade em suas respostas, e em apenas 4 perguntas (30%) não houve o mesmo padrão de respostas.

Desenvolvendo a triangulação das informações, com base nas atas de reuniões do CA, nos indicadores divulgados pelo relatório modelo GRI e nas entrevistas desenvolvidas, se identifica uma atuação consistente do CA para as questões voltadas a sustentabilidade ambiental da empresa.

Discussão

Esta seção se destina a discutir o que foi apresentado nas análises da empresa frente ao referencial teórico elaborado. A empresa pesquisada apresenta um total de 17 membros em seu conselho. Este número apresenta-se superior ao limite de oito conselheiros indicados como limite de eficiência por Jensen (1993), que foi colaborado por Leal e Carvalhal-da-Silva (2005) que ratifica que conselhos com menos participantes possuem maior efetividade e controle. Ainda neste contexto Arosa, Iturralde e Maseda (2013) indicam que muitos participantes no CA podem apresentar problemas de coordenação, flexibilidade e comunicação. Durante a entrevista ao membro do CA não houve a percepção que a quantidade de 17 membros influenciava negativamente ou positivamente na: eficiência, controle, coordenação, flexibilidade ou comunicação. Um contraponto a conselhos com muito membros vem da abordagem de Janggu et al. (2014) que indica que CA numerosos favorecem a divulgação do desempenho dos itens relacionados a sustentabilidade, fato este identificado na empresa pesquisada.

O CA da empresa se apresentou independente da atuação do gestor principal, condição esta que se posiciona como adequada, conforme Lodi (2000) aponta, pois um CA independente possui melhores condições para impor padrões e metas para a organização. Destaca-se ainda que a independência do CA da empresa favorece o não estabelecimento do conflito da agência conforme proposta de Bhagat e Black (2001).

As ações identificadas nas atas do CA apontam ações de fiscalização, de análise, de desempenho e de suporte a gestão nas questões ambientais. A atuação do CA se mostrou ajustada as proposições de Volpin (2002) e Bornholdt (2005), ou seja, apesar de serem independentes, atuam de forma proativa com a gestão da empresa.

Os estudos de Gray e Bebbington (2001) mostram que as empresas possuem vários fatores a favor da evidenciação das informações ambientais. A empresa analisada faz esta divulgação de suas informações ambientais para seus stakeholders através do relatório anual modelo GRI e de forma voluntária, pois a legislação não a obriga. Neste sentido, conforme relatam Machado Filho e Zylberszajn (2004) a divulgação adicional de informações pode beneficiar a empresa resultando no aumento da sua reputação corporativa. Resultado este que aparece como uma das pretensões da empresa, a de ser vista como referência na sua área de atuação, pois conforme indicam os estudos de

Idowu e Papasolomou (2007) os consumidores se interessam mais por empresas que estão em evidência, adicionalmente divulgar informações ambientais, torna a instituição mais atrativa para o mercado. Contexto este que se insere na GC, pois o IBGC (2009) considera que a administração deve ter o desejo de informar, resultando em um clima de confiança nas suas relações.

A pesquisa de Al-Malkawi, Pillai e Bhatti (2014) aponta que as organizações avaliam o que é mais importante ou útil para divulgar. Identificou-se no relatório de sustentabilidade da empresa em estudo a não divulgação de três indicadores do modelo GRI. A não divulgação de alguns indicadores pode estar relacionada a não aplicabilidade deles na gestão da empresa, ou ainda, pela não existência dos mesmos em decorrência de recursos necessários para a sua obtenção.

Os estudos de Viriato e Moura (2011) e Hossain et al. (2011) levam em consideração que as instituições de saúde devem gerenciar adequadamente seus resíduos de forma a beneficiar a comunidade local e seu entorno. Foi possível verificar a preocupação e a prática da empresa alvo do estudo em gerenciar adequadamente seus resíduos, possibilitando destinação correta e beneficiando a comunidade local.

A divulgação de seu desempenho ambiental, posiciona a empresa no contexto proposto por Adams e Frost (2008) na qual as organizações tendem a integrar o desempenho econômico ao ético, social e ambiental em seus relatórios corporativos, fortalecendo sua Responsabilidade Social Corporativa conforme afirmam Jackson e Apostolakou (2010). O processo de divulgação dos dados da empresa ocorre dentro do âmbito da GC, e seu CA, contexto este concernente a contribuição de Al-Malkawi, Pillai e Bhatti (2014) que apontam estas variáveis como importantes elementos de fomento e adoção de práticas éticas em todos os níveis de uma estrutura organizacional. A colaboração do CA na sustentabilidade ambiental da empresa pesquisada, se ajusta ao encontrado nos estudos de Janggu et al. (2014) que na perspectiva da teoria da agência, evidenciou que o CA impacta de forma positiva na divulgação do desempenho dos itens relacionados a sustentabilidade.

Considerações Finais

O Conselho de administração da empresa se posicionou de forma ativa e atuante nas questões relacionadas a sustentabilidade da empresa. As atas de reuniões apresentaram um conjunto de ações e controles ajustados as demandas da sustentabilidade ambiental. As atas apontam inclusive que estes tópicos de interesse possuem controle periódico de evolução e desempenho, com a presença de indicadores, quando apropriado. O Conselho de administração da empresa possui dois membros que são identificados como notórios em relação a sustentabilidade ambiental. Apesar da distinção destes membros, as atas do conselho denotam que todos os conselheiros são interessados e participantes das ações que envolvem a sustentabilidade ambiental, e atuam de forma independente.

Os indicadores ambientais da empresa foram edificados segundo as práticas do mercado de forma associada a realidade das atividades da empresa. Indicadores estes que foram analisados e sancionados pelo Conselho de Administração. A empresa utiliza um dashboard, ou painel de indicadores, que inclui todos os indicadores importantes, e objeto de análise dos gestores e dos conselheiros, constituindo-se assim em uma

ferramenta comum de monitoramento pelos envolvidos. Destaca-se ainda, que os dados utilizados na divulgação de informações para os stakeholders via relatório modelo GRI, são originários deste dashboard.

A conclusão deste estudo é que existe participação efetiva do conselho de administração no estabelecimento e na manutenção das ações e indicadores de sustentabilidade ambiental na administração hospitalar. Tal, desenlace estabelece importante contribuição teórica para área, pois atua na consolidação da importância do conselho de administração na gestão da sustentabilidade ambiental, em particular na área hospitalar. A atuação independente do conselho de administração, que inclui a abordagem da sustentabilidade ambiental em seu escopo de atenção, se posiciona como importante elemento no fortalecimento da teoria da agência. Indica-se para estudos futuros, realizar investigação empreendendo técnicas estatística, com a finalidade de se observar o espriamento das conclusões encontradas nesta pesquisa.

Referências

- Adams, C. A., & Frost, G. R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32(4), 288-302.
- Al-Malkawi, H. A. N., Pillai, R., & Bhatti, M. I. (2014). Corporate governance practices in emerging markets: The case of GCC countries. *Economic Modelling*, 38, 133-141.
- Alves, L. E. S. (2001). Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 41(4), 78-86.
- Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, 46(3), 433-448.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2013). The board structure and firm performance in SMEs: Evidence from Spain. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(3), 127-135.
- Berthelot, S., Cormier, D., & Magnan, M. (2003). Environmental disclosure research: review and synthesis. *Journal of Accounting Literature*, 22, 1-44.
- Bhagat, S., & Black, B. (2001). The non-correlation between board independence and long-term firm performance. *Journal of Corporate Law*, 27, (2), 231-273.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Castelo Branco, L. M. P., da Silva Pereira, R., & Rodrigues, E. S. (2020). A responsabilidade social corporativa em empresa agrícola no estado de Goiás. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 13262-13280.
- Cormier, D., Ledoux, M. J., & Magnan, M. (2011). The informational contribution of social and environmental disclosures for investors. *Management Decision*, 49(8), 1276-1304.

- Cruz, C. V. O. A., & de Lima, G. A. S. F. (2010). Reputação corporativa e nível de disclosure das empresas de capital aberto no Brasil. *Revista Universo Contábil*, 6(1), 85-101.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*. Oxford: Capstone.
- Franklin, M. A., Popadiuk, S., Cosentino, H. M., & Baptista, R. M. (2021). Inovação e Sustentabilidade em uma Empresa de Segmento de Frutas do Estado de São Paulo. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(2), 250-276.
- Gray, R. & Bebbington, J. (2001). *Accounting for the environmental*. 2a ed. Londres: Sage.
- Grotta, R. C., Machado, C., Souza, M. T. S. D., Ribeiro, D. M. N. M., & Bazanini, R. (2020). Analysis of the affinity of the principles of corporate governance to the ISO 14001 environmental management system standard. *Gestão & Produção*, 27(2) e4026.
- Hossain, M. S., Santhanam, A., Norulaini, N. N., & Omar, A. M. (2011). Clinical solid waste management practices and its impact on human health and environment—A review. *Waste Management*, 31(4), 754-766.
- Idowu, S. O. & Papasolomou, I. (2007). Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(2), 136-147.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. (2009) *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC.
- Jackson, G., & Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute? *Journal of Business Ethics*, 94(3), 371-394.
- Jangu, T., Darus, F., Zain, M. M., & Sawani, Y. (2014). Does good corporate governance lead to better sustainability reporting? An analysis using structural equation modeling. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 145, 138-145.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Jose, A. & Lee, S. (2007) Environmental reporting of global corporations: a content analysis based on website disclosures. *Journal of Business Ethics*, 72(4), 307-321.
- Leal, R. P. C. & Carvalhal-da-Silva, A. L. (2005). Corporate governance and value in Brazil (and in Chile). *Inter-American Development Bank*, 1-80.
- Lewis, J. & Ritchie, J. (2003). Generalising from qualitative research. In: Lewis, J. & Ritchie, J. (2003) *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, Londres: Sage. 263-286.
- Lodi, J. B. (2000) *Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Campus.

- Machado Filho, C. P. & Zylberszajn, D. (2004). Capital reputacional e responsabilidade social: considerações teóricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(2), 87-98.
- Machado Junior, C., Yoshimura, C. C. C., Ribeiro, D. M. N. M., & Furlaneto, C. J. (2020). A acreditação hospitalar inserida na governança corporativa. *Desafio Online*, 8(2), 332-352.
- Machado, C., Ribeiro, D. M. N. M., & Viana, A. B. N. (2021). Public health in times of crisis: An overlooked variable in city management theories?. *Sustainable Cities and Society*, 66, 102671.
- Mantovani, D. M. N., Junior, F. H., Cunha, C. L. L., Kaetsu, P. T. T., Dionizio-Leite, P. F., & Junior, C. M. (2021). Digital sustainability: how information and communication technologies (ICTs) support sustainable development goals (SDGs) assessment in municipalities. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 23(3), 229-247.
- Martins, G. A. & Theóplilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2, 104-119.
- Mascena, K. M. C., & Stocker, F. (2020). Gestão de Stakeholders: Estado da Arte e Perspectivas. *Future Studies Research Journal: Trends & Strategies*, 12(1), 1-30.
- Matias, G. P., & Farago, F. E. (2020). Responsabilidade Social Corporativa e Desempenho Financeiro: Uma Revisão Sistemática da Literatura Internacional. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(3), 112-128.
- Neto, S. M., Pereira, M. F. & Maccari, E. A. (2012). Classificando ações de sustentabilidade: uma análise de conteúdo de entrevistas de líderes. *Revista de Administração da UFSM*, 5(1), 110-125.
- Pinto, L. J. S., & de Souza Freire, F. (2020). Reflexões acerca das diversas proxies para a reputação corporativa nas pesquisas em finanças e/ou contabilidade. *Revista Administração em Diálogo*, 22(2), 29-43.
- Ribeiro, D. M. N. M., Junior, F. H., Cunha, C. L. L., Kaetsu, P. T. T., Dionizio-Leite, P. F., & Junior, C. M. (2021). Digital sustainability: how information and communication technologies (ICTs) support sustainable development goals (SDGs) assessment in municipalities. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 30(3), 229-247.
- Said, R., Zainuddin, Y. H. & Haron, H. (2009). The relationship between corporate social responsibility disclosure and corporate governance characteristics in Malaysian public listed companies. *Social Responsibility Journal*, 5(2), 212-226.
- Schwach, R. G., Junior, C. M., da Silva Pereira, R., & Ribeiro, D. M. N. M. (2017). Divulgação de indicadores de sustentabilidade pelas empresas com governança corporativa. *Exacta*, 15(3), 457-470.
- Silva, A. W. L.; Selig, P. M. & Van Bellen, H. M. (2014). Use of sustainability indicators in strategic environmental assessment processes conducted in Brazil. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 16(02), 1450008.

- Silva Filho, C. F., de Benedicto, S. C., Sugahara, C. R., da Silva, L. H. V., Viotti, R. M., & de Melo Conti, D. (2021). Análise das Ações de Responsabilidade Social nos Setores Metalúrgico e de Mineração no Brasil. *Revista Administração em Diálogo*, 23(2), 27-41.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 9 ed. São Paulo: Atlas.
- Viriato, A. & Moura, A. (2011). Ecoeficiência e economia com a redução dos resíduos infectantes do Hospital Auxiliar de Suzano. *O Mundo da Saúde*, 35(5), 305-310.
- Volpin, P. F. (2002). Governance with poor investor protection: evidence from top turnover in Italy. *Journal of Financial Economics*, 64(1), 61-90.
- Yamamoto, M. M. & Salotti, B. M. (2006). *Informação contábil: estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais*. São Paulo: Atlas.
- Zahra S. A. (1989). Boards of directors and corporate social responsibility performance. *European Management Journal*, 7(2), 240-247.