



O ESTRATEGIZAR POR MEIO DE PRÁTICAS ESG EM HOSPITAIS VERDES: UMA APROXIMAÇÃO RELACIONAL

Tiago Barauna (tiagobarauna@gmail.com)
Eduardo Guedes Villar (eduardo.villar@ifsc.edu.br)

RESUMO

O presente estudo investiga como as práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) influenciam o processo de strategizar em hospitais verdes, a partir de uma ontologia relacional. Fundamentado na Teoria Ator-Rede (TAR), o trabalho analisa como relações entre atores humanos e não-humanos moldam práticas organizacionais, compreendendo a ESG como prática social continuamente construída nas interações cotidianas. A pesquisa adota abordagem qualitativa e descritiva, com estudo de caso único realizado no Hospital Infantil Pequeno Príncipe, em Curitiba, Paraná. A coleta de dados combinou entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise documental. Os resultados evidenciam que o strategizar, mediado por práticas ESG, constitui um processo dinâmico e socialmente construído, no qual discursos, rotinas e artefatos materiais conferem sentido e legitimidade às ações organizacionais. A principal contribuição do estudo consiste em oferecer um novo olhar sobre o strategizar em organizações de saúde comprometidas com a sustentabilidade, destacando sua natureza híbrida, relacional e performativa.

Palavras-chave: strategizar; hospitais verdes; ESG; teoria ator-rede.

ABSTRACT

This study investigates how environmental, social, and governance (ESG) practices influence the strategizing process in green hospitals from a relational ontology perspective. Grounded in Actor-Network Theory (ANT), the research analyzes how relationships between human and non-human actors shape organizational practices, understanding ESG as a social practice continuously constructed through everyday interactions. The study adopts a qualitative and descriptive approach through a single case study conducted at Pequeno Príncipe Children's Hospital, in Curitiba, Paraná, Brazil. Data collection combined semi-structured interviews, non-participant observation, and document analysis. The findings show that strategizing, mediated by ESG practices, constitutes a dynamic and socially constructed process in which discourses, routines, and material artifacts provide meaning and legitimacy to organizational actions. The study's main contribution is to offer a new perspective on strategizing in healthcare organizations committed to sustainability, highlighting its hybrid, relational, and performative nature.

Keywords: strategizing; green hospitals; ESG; actor-network theory.

1 INTRODUÇÃO

Embora as organizações hospitalares tradicionalmente sejam compreendidas como instituições voltadas prioritariamente ao cuidado humano, suas operações envolvem intensivo consumo energético, geração de resíduos contaminantes, elevado uso de água e dependência de infraestruturas tecnológicas complexas. Nesse sentido, os hospitais configuram-se como espaços organizacionais privilegiados para compreender como as práticas ESG são incorporadas ao cotidiano estratégico. Mais do que responder a exigências regulatórias ou reputacionais, tais práticas passam a constituir modos de organizar, influenciar decisões, relações de trabalho, investimentos tecnológicos e processos de legitimação institucional. A perspectiva relacional adotada neste estudo permite compreender que o estrategizar emerge justamente dessas associações heterogêneas entre pessoas, tecnologias, protocolos, relatórios, certificações e discursos institucionais, os quais continuamente estabilizam e reconfiguram as práticas organizacionais.

O conceito de sustentabilidade por vezes é endereçado de forma genérica, como a capacidade de promover o desenvolvimento econômico global e, ao mesmo tempo, preservar os recursos naturais necessários para as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades (Armstrong, 2020). Embora a discussão em torno do tema da sustentabilidade tenha mais de 70 anos, apenas em 2004 a sigla ESG, que abrange questões ambientais, de responsabilidade social e governança (do inglês *environmental, social and governance*), foi cunhada. A sigla deve-se a uma iniciativa de financistas globais atendendo a um convite da ONU para que essas instituições se juntem à iniciativa do desenvolvimento sustentável (United Nations, 2004).

Como destaca Buallay (2019), há um crescente número de partes interessadas nas práticas ESG, como investidores, consumidores e governos. Esse interesse reflete uma demanda pelos padrões de sustentabilidade corporativa, visto que as organizações respondem tanto pelo seu desempenho financeiro como pela sua capacidade de se posicionar frente aos desafios relacionados às esferas ambientais, sociais e de governança (Iamandi et al., 2019). Todavia, a retórica gerencial apoia-se nas práticas ESG por meio de iniciativas orientadas ao "fazer o bem", ao passo que a necessidade de evitar "fazer o mal" recebe atenção consideravelmente inferior (Clark; Riera; Iborra, 2022).

É necessário reconhecer que práticas ESG nem sempre sucedem em transformações positivas ou autênticas; a adoção destas como estratégia superficial de legitimação simbólica, o chamado *greenwashing*, também ocorre no mercado contemporâneo (Poiriazzi et al., 2025). Para Banerjee (2008), o caráter instrumentalizado da sustentabilidade corporativa é alvo de críticas, pois discursos gerenciais sobre ESG tendem a reforçar lógicas neoliberais que mantêm relações de poder desiguais.

Em vista das múltiplas faces da ESG, este estudo propõe uma observação que considere aspectos não apenas instrumentais, mas que supere a lógica racionalizada e burocrática. As práticas ESG podem ser compreendidas como práticas sociais inseridas em campos que modelam expectativas, discursos e comportamentos nas organizações (Whittington, 2006). O setor hospitalar é um campo particularmente sensível a estas questões, pois suas atividades têm impacto direto no meio ambiente e no bem-estar coletivo. Hospitais verdes são aqueles que "procuram impactar o mínimo possível o meio ambiente, e seguem padrões internacionais de sustentabilidade, aliando tecnologia e consciência ambiental" (Federação Brasileira de Hospitais, 2013).

Diante deste contexto, o presente estudo busca responder: como as práticas ESG são performadas no processo de estrategizar em hospitais verdes, a partir de uma ontologia relacional? O objetivo geral consiste em analisar como as práticas ambientais, sociais e de

governança (ESG) moldam o processo de estrategizar em um hospital verde por meio da Teoria Ator-Rede. Os objetivos específicos são: (i) identificar os atores humanos e não-humanos envolvidos nas práticas ESG do hospital; (ii) analisar como esses atores se relacionam e constroem redes no processo de estrategizar; (iii) compreender como as práticas ESG se tornam estratégicas na organização hospitalar.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Teoria Ator-Rede (TAR)

A Teoria Ator-Rede (TAR), desenvolvida por Bruno Latour, Michel Callon e John Law, constitui uma abordagem metodológica e ontológica que propõe um olhar simétrico sobre humanos e não-humanos nas relações sociais. Para a TAR, a realidade social não é algo dado, mas o resultado de um processo de associação entre diferentes atores que interagem continuamente, formando redes provisórias e instáveis (Latour, 2012). O conceito central de "atuante" amplia o campo de análise sociológica ao reconhecer que qualquer entidade capaz de modificar o estado das coisas pode ser considerada um ator, documentos, tecnologias, protocolos e certificações têm, portanto, a mesma potência analítica que os sujeitos humanos (Latour, 2012).

O princípio de simetria generalizada, formulado por Callon (1986), é fundamental para analisar como as práticas ESG funcionam não apenas como diretrizes humanas, mas como redes heterogêneas compostas por artefatos, normativas, tecnologias e sujeitos. Outro conceito estruturante é o de translação, que descreve como os interesses dos diferentes atores são redefinidos e articulados por um ator central, gerando alinhamento provisório da rede. Para a TAR, a delegação é o processo pelo qual o trabalho inscrito em artefatos técnicos permanece ativo na rede mesmo na ausência dos seus criadores (Latour, 1994), o que tem implicações diretas para compreender como práticas ESG se perpetuam no cotidiano organizacional.

A TAR também contribui para deslocar a análise estratégica de explicações centradas exclusivamente na intencionalidade humana. Ao reconhecer que documentos, indicadores, sistemas tecnológicos e certificações possuem capacidade de mediação nas práticas organizacionais, a teoria permite compreender a ESG como efeito de redes sociotécnicas em constante transformação. Assim, relatórios de sustentabilidade, metas de redução de resíduos, sensores de monitoramento energético e protocolos hospitalares deixam de ser apenas instrumentos passivos e passam a atuar como elementos que orientam comportamentos, disciplinam práticas e influenciam processos decisórios. Essa compreensão amplia a capacidade analítica do estudo ao revelar que a estratégia não é produzida apenas por gestores, mas também pela materialidade que compõe o cotidiano hospitalar.

2.2 Sustentabilidade e ESG

Os conceitos de ESG perpassam visões diferentes em acordo com o tempo estudado. A figura 1 sintetiza os marcos históricos mais relevantes:

Figura 1: Marcos históricos do conceito de ESG

Ano	Autores	Obra/Artigo	Contribuição principal
-----	---------	-------------	------------------------

1962	Rachel Carson	Silent Spring	Marco inicial dos estudos de sustentabilidade e organizações
1997	John Elkington	Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line	Criação do Triple Bottom Line; populariza sustentabilidade na administração
2004	Nações Unidas	Who Cares Wins	Introduz formalmente o termo ESG no contexto global do mercado financeiro
2010	Robert Eccles e Michael Krzus	One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy	Propõe integração de indicadores ESG aos relatórios corporativos
2015	Friede, Busch e Bassen	ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies	Compila evidências empíricas sobre a relação positiva entre ESG e desempenho financeiro
2019	Kotsantonis e Serafeim	Four Things No One Will Tell You About ESG Data	Aponta limitações e inconsistências na coleta de dados ESG
2019	Berg, Kölbel e Rigobon	Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings	Descreve o desacordo entre as classificações ESG aplicadas pelas organizações
2021	Kenneth Pucker	Overselling Sustainability Reporting	Critica o uso superficial de relatórios ESG como greenwashing

Fonte: elaborado pelo autor.

Entretanto, críticas importantes emergem sobre a consistência dos dados ESG. Kotsantonis e Serafeim (2019) alertam para a discrepância entre metodologias de medição, dificultando a comparação entre organizações. Berg, Kölbel e Rigobon (2019) descrevem o fenômeno da "confusão agregada" entre as classificações ESG. Um estudo da Comissão Europeia (2023) revela que 53% dos discursos ambientais das organizações são vagos, enganosos ou infundados, reafirmando a necessidade de maior transparência. No campo hospitalar, Dhillon e Kaur (2015) destacam que os hospitais são grandes consumidores de energia e água, colocando-os em posição central nas discussões de sustentabilidade do setor de serviços.

2.3 ESG como Prática Social no Estrategizar

A perspectiva da estratégia como prática (SAP), fortalecida pelos trabalhos de Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), propõe que o foco não esteja nos planos estratégicos enquanto objetos fixos, mas nas atividades, interações e rotinas cotidianas por meio das quais a estratégia é continuamente construída. Para a SAP, estrategizar é um verbo,

um processo ativo e dinâmico, que envolve praticantes, práticas e práxis como dimensões analíticas distintas e interdependentes (Vaara; Whittington, 2012).

Ao articular SAP com a TAR, amplia-se o espectro de análise ao reconhecer que o estrategizar é também constituído por atores não-humanos. A ESG, nessa perspectiva, não é observada como conjunto estático de indicadores, mas como prática social que "define e legitima modos de fazer estratégia" (Whittington, 2006, p. 619). Gond *et al.* (2012) argumentam que a legitimação da ESG nas organizações depende substancialmente de práticas cotidianas e de suas interações, formuladas e reformuladas por narrativas internas, políticas corporativas e significados concedidos pelos praticantes.

A articulação entre ESG e estratégia como prática social possibilita compreender que a sustentabilidade organizacional não se limita à formulação de planos estratégicos formais. As práticas ESG adquirem relevância justamente quando incorporadas às rotinas organizacionais, aos discursos institucionais e às interações cotidianas entre os diversos atores envolvidos. Dessa maneira, o estrategizar manifesta-se em reuniões, decisões operacionais, treinamentos, políticas internas e processos de comunicação que continuamente reforçam ou transformam as práticas de sustentabilidade. Essa perspectiva evidencia que a estratégia é performada no cotidiano e constantemente renegociada a partir das relações estabelecidas entre humanos e não-humanos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adotou abordagem qualitativa e descritiva, com estratégia de estudo de caso único (Merriam, 1998; Stake, 1995), adequada para responder questões de "como" em fenômenos situados e interpretativos, especialmente quando o investigador busca compreender como as pessoas constroem significados sobre suas práticas (Merriam; Tisdell, 2016). A teoria ator-rede, como base ontológica, pressupõe uma postura analítica atenta às relações entre humanos e não-humanos que constituem a realidade organizacional (Nimmo, 2011), o que exige uma investigação situada, descritiva e interpretativa.

A escolha pelo estudo de caso único fundamenta-se na profundidade analítica requerida para investigar fenômenos relacionais complexos. Conforme Stake (1995), estudos qualitativos permitem compreender significados, interpretações e práticas situadas em contextos específicos. No caso do Hospital Infantil Pequeno Príncipe, a relevância empírica decorre não apenas do reconhecimento institucional da organização, mas também da maneira pela qual as práticas ESG foram incorporadas ao cotidiano estratégico da instituição. Tal característica torna o hospital um ambiente fértil para observar as mediações sociotécnicas propostas pela TAR e os processos performativos do estrategizar discutidos pela abordagem da estratégia como prática.

O Hospital Infantil Pequeno Príncipe (Curitiba/PR) foi selecionado como objeto de investigação por reunir simultaneamente: (i) trajetória institucional consolidada há mais de um século; (ii) reconhecimento global em múltiplas dimensões de excelência hospitalar; (iii) estrutura avançada de pesquisa e inovação; e (iv) incorporação estruturada de práticas sustentáveis desde 2017. Dentre os 40 hospitais verdes certificados na Região Sul do Brasil (Hospitais Saudáveis, 2025), o Pequeno Príncipe destaca-se como caso de elevada complexidade organizacional, ideal para aprofundar a compreensão do estrategizar por meio de práticas ESG.

A coleta de dados foi realizada por meio de três instrumentos complementares. As entrevistas semiestruturadas envolveram cinco colaboradores do hospital (identificados como

E1 a E5), de diferentes níveis hierárquicos e setores, conduzidas entre outubro e dezembro de 2025, com roteiro estruturado a partir das orientações teóricas da TAR, da SAP, da ESG como prática social e da análise de narrativas. A observação não participante foi conduzida nas instalações do hospital, em 23 de dezembro de 2025, com foco na captação de interações cotidianas entre atores humanos e não-humanos envolvidos nas práticas ESG, o que permitiu ao pesquisador registrar ocorrências com maior fidelidade e complementar os dados das entrevistas (Godoy, 1995). A análise documental mobilizou um *corpus* de 19 documentos (D1–D19), composto por três Relatórios de Sustentabilidade (2022–2024), reportagens jornalísticas, podcasts e entrevistas públicas da liderança institucional, disponíveis em meio digital. Os materiais audiovisuais foram transcritos via inteligência artificial (NotebookLM), totalizando 5 horas e 48 minutos de conteúdo e 46 páginas de texto transcrito. Somados os relatórios institucionais e demais documentos, o acervo analítico alcança aproximadamente 1.324 páginas de material, tais registros fornecem base sólida e multidimensional para a análise qualitativa das práticas ESG implementadas pela instituição.

Figura 2: Instrumentos de coleta de dados

Instrumento	Descrição	Fontes
Entrevistas semiestruturadas	Realizadas com 5 colaboradores (E1–E5) de diferentes níveis hierárquicos, entre outubro e dezembro de 2025. Roteiro baseado em TAR, SAP, ESG como prática social e análise de narrativas.	5 entrevistas (E1–E5)
Observação não participante	Conduzida nas instalações do hospital, com foco na captação de interações cotidianas entre atores humanos e não-humanos envolvidos nas práticas ESG.	Notas de campo
Análise documental	Corpus de 19 documentos: 3 Relatórios de Sustentabilidade (2022–2024), reportagens, podcasts e entrevistas públicas. Total: 1.324 páginas e 5h48min de conteúdo audiovisual.	D1–D19

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise dos dados seguiu os princípios da análise narrativa (Boje, 2001; Rouleau, 2015) e da análise temática (Braun; Clarke, 2006), com suporte metodológico de Latour (2012) para o registro e organização das informações em múltiplos cadernos de campo.

4 RESULTADOS

Os achados demonstram que o estrategizar orientado por práticas ESG não ocorre de forma linear ou exclusivamente deliberada. Pelo contrário, a construção da sustentabilidade hospitalar emerge de processos contínuos de negociação entre diferentes atores humanos e não-humanos. Protocolos institucionais, certificações ambientais, sistemas tecnológicos de monitoramento e discursos organizacionais atuam conjuntamente na estabilização das práticas ESG, influenciando percepções, decisões e formas de agir dentro da organização. Observou-se que a legitimidade das iniciativas sustentáveis depende menos de diretrizes formais isoladas e

mais da capacidade de mobilização das redes relacionais que sustentam tais práticas no cotidiano.

4.1 O Caso Analisado: Hospital Infantil Pequeno Príncipe

O Hospital Infantil Pequeno Príncipe é a maior instituição exclusivamente pediátrica da América Latina, fundada em 1919 em Curitiba/PR, com mais de um século de história. Atende anualmente mais de 100 mil pacientes de todo o Brasil pelo Sistema Único de Saúde (SUS), além de integrar um complexo institucional que inclui hospital, instituto de pesquisa, faculdade e fundação. O hospital é membro da rede *Global Green and Healthy Hospitals* (GGHH) desde 2017, o que formaliza seu compromisso com a sustentabilidade em saúde no âmbito internacional. Em 2024, foi reconhecido como o melhor hospital pediátrico da América Latina pela *Newsweek*, e como o melhor hospital do mundo em resiliência climática pela *Health Care Climate Challenge*.

A escolha por um hospital pediátrico revela, desde o início, uma dimensão simbólica fundamental para compreender o estrategizar por meio das práticas ESG: o principal objeto da missão institucional, a criança vulnerável, é também o principal destinatário das externalidades ambientais que as práticas ESG buscam mitigar. Essa convergência entre missão de cuidado e sustentabilidade, presente nas falas dos entrevistados e nos documentos analisados, constituiu o fio condutor da análise.

4.2 A Agência dos Não-Humanos na Sustentabilidade Ambiental

A dimensão ambiental das práticas ESG no Hospital Pequeno Príncipe revela uma rede densa de atuantes não-humanos que participam ativamente do estrategizar. Sensores de consumo hídrico e energético, sistemas de compostagem, hortas medicinais, água pluvial captada, créditos de biodiversidade, tecidos cirúrgicos reciclados e bactérias resistentes a antibióticos emergem como atuantes que redistribuem a agência e reorientam continuamente os programas de ação organizacional.

O sistema de monitoramento hídrico com sensores IoT é exemplar da lógica de recrutamento progressivo da materialidade: "Nós temos um sensor instalado em cada caixa d'água que fica mandando um ultrassom" (E1, 2025). O sensor não registra passivamente, ele atua, impõe sua temporalidade sobre as decisões humanas e transforma o desperdício de um dado invisível em uma grandeza matematicamente rastreável e, portanto, organizacionalmente inadmissível. Essa dinâmica encontra amparo no que Latour (1994) denomina composição: a ação de conservar água não é propriedade de nenhum ator isolado, mas do conjunto formado por sensores, gestores, plataformas digitais e protocolos de resposta. O relato de E3, com mais de 30 anos de trabalho, reforça essa transformação ao contrastar as práticas passadas com as atuais: "quando eu entrei aqui como área de transporte era tudo feito no papelzinho [...] até se perdia", diante de um contexto atual em que "o setor opera 100% sem papel, por meio de celulares e sistemas online" (E1, 2025). Essa translação de atuantes revela como o digital disciplina comportamentos organizacionais de forma radicalmente distinta do papel.

Um segundo processo estruturante é o da translação de resíduos em recursos. A análise dos relatórios institucionais registra o reaproveitamento de 100% dos campos cirúrgicos, tecidos que anteriormente seguiam para o aterro, transformados em bolsas e lancheiras. O descarte converte-se em matéria-prima; o lixo hospitalar, em produto comercializável. O sistema de captação de água pluvial atua como mediador que reconfigura a própria ontologia

da água: existe a água potável, destinada ao consumo e a procedimentos clínicos, e a água pluvial, reservada para usos operacionais do cotidiano, cada uma com suas redes de circulação específicas.

O caso mais expressivo da agência não-humana na dimensão ambiental é o do tratamento do esgoto hospitalar. Como descreveu E1: "o esgoto contém muitos antibióticos e bactérias super-resistentes" (E1, 2025). Essa constatação não resultou apenas em solução técnica interna, mobilizou a organização em direção a uma parceria científica com a Sanepar para o desenvolvimento de tecnologia inédita de tratamento. O não-humano (a bactéria resistente) não apenas foi identificado e gerenciado; ele recrutou novos humanos e novas organizações para a rede, ilustrando o que Latour (1987, p. 67) descreve como o ponto crucial da ciência moderna: "a capacidade de coletar traços, de fazer novos traços e de acumulá-los".

A dimensão ambiental alcança sua expressão mais sofisticada na aquisição de créditos de biodiversidade, que tornou o hospital a primeira instituição de saúde do Brasil a realizar tal operação. O diretor-corporativo declarou: "Somos carbono neutro desde 2021. Mas, diante da gravidade da crise climática, isso não é suficiente. É preciso ir além, com atitudes concretas e responsabilidade" (D11, 2025). E a diretora-executiva reforçou: "Sabemos que não basta tratar a doença [...] é preciso cuidar do ambiente onde nossas crianças vão crescer e viver. Ao investir em créditos de biodiversidade, reafirmamos que saúde e natureza estão profundamente conectadas" (D11, 2025). Os créditos de biodiversidade emergem como atuantes simbólico-materiais que não separam significado (a promessa moral e ambiental) da matéria (hectares de Mata Atlântica efetivamente protegidos). A natureza deixa de ser fundo passivo das operações hospitalares para se tornar ator ativo da rede estratégica.

4.3 Práticas Sociais e a Dimensão Humana do Estrategizar

A dimensão social das práticas ESG manifesta-se no Hospital Pequeno Príncipe por meio de uma série de iniciativas que transcendem a filantropia e se configuram como estratégias de desenvolvimento humano e sustentabilidade organizacional. A figura 3 apresenta as principais práticas identificadas, suas evidências empíricas e interpretações à luz das teorias mobilizadas:

Figura 3: Dimensão Social – Práticas, evidências e interpretações

Prática Social	Evidência	Interpretação TAR/SAP
Horta terapêutica e compostagem	E5: integração entre composteira e cultivo de ervas medicinais para chás distribuídos às crianças; D10: "Só em 2020, foram 14 toneladas que transformamos em adubo orgânico".	A horta é um mediador técnico (Latour, 1994): fusão entre trabalho humano, matéria orgânica e desejo terapêutico. O chá age como delegado, carrega o trabalho pretérito de quem plantou e colheu no ato de cuidado presente.
Desconto educacional	E2: "O hospital me deu uma ajuda com uma porcentagem de desconto para ele fazer o curso de técnico em enfermagem [...] está crescendo". D19: "equidade e	Transcende o benefício corporativo para configurar estratégia de desenvolvimento de capital humano, promoção de mobilidade social e formação de uma "família

	interação de garantia de direitos com sustentabilidade".	ampliada" que entrelaça trajetórias profissionais e familiares.
Programas de bem-estar	E3: "nós temos nutricionistas, psicólogos [...] reiki, massoterapia, tudo para o bem-estar do colaborador". D1: "cuidado com quem cuida".	Programa de saúde reconhece que profissionais que lidam com sofrimento infantil necessitam de suporte emocional estruturado. Estratégia de sustentabilidade organizacional que previne burnout e mantém qualidade assistencial.
Sentimento de pertencimento	E2: "Eu acho que isso faz a gente querer ficar trabalhando aqui, a gente se sente parte do hospital". E1: relata orgulho institucional. D6: "motivo de orgulho e um enorme desafio".	<i>Enrollment</i> afetivo (Callon, 1986): colaboradores tornam-se agentes voluntários da estratégia. O vínculo afetivo opera não contra os valores pessoais dos atores recrutados, mas por meio deles.

Fonte: elaborado pelo autor.

Sob a perspectiva da TAR, a horta não é uma iniciativa marginal, mas uma prática estratégica que conecta compostagem em larga escala e assistência terapêutica. O chá emerge de um processo de translação, fusão entre o trabalho humano de plantar e colher, a matéria orgânica da compostagem e o desejo terapêutico da instituição, gerando um atuante que carrega as metas de todos os atores envolvidos. Trata-se do que Latour (1994) denomina delegação: o trabalho pretérito de quem compostou, plantou e colheu mantém-se ativo no momento em que o chá chega às mãos da criança. A ação de cuidar não é propriedade exclusiva de um ator, mas uma composição.

O programa de bem-estar, denominado institucionalmente "cuidado com quem cuida" (D1), revela uma lógica estratégica: profissionais que lidam diariamente com sofrimento infantil necessitam de suporte emocional estruturado para manter a qualidade assistencial e prevenir o burnout. O *enrollment* resultante (Callon, 1986) não opera pela imposição de regras, mas pela articulação de uma identidade organizacional construída sobre valores que os colaboradores já reconhecem como positivos. A ESG, ao ressonar com a ética do cuidado que orienta o trabalho em um hospital pediátrico, ganha uma dinâmica de reprodução que independe de supervisão ou coerção: é performada porque faz sentido, porque expressa o que significa "ser do Pequeno Príncipe".

A diretora-executiva sintetizou o sentido mais amplo que orienta a trajetória institucional:

A vida nos convoca a dar uma resposta individual, coletiva e empresarial inclusiva. Não temos como continuar neste planeta se não pensarmos uma nova maneira de viver, trabalhar, construir e compreender o valor da vida (D7, 2021).

Tal fala demonstra que, para a liderança institucional, a ESG não é percebida como obrigação normativa externa, ela se apresenta como uma convocação existencial que permeia decisões estratégicas, práticas operacionais e narrativas organizacionais.

4.4 Dinâmicas das Práticas ESG: As Três Dimensões em Perspectiva Relacional

A análise das práticas ESG no Hospital Pequeno Príncipe evidencia que as três dimensões, ambiental (E), social (S) e de governança (G), não operam com a mesma lógica nem mobilizam os mesmos tipos de atores. Cada pilar possui dinâmicas relacionais singulares, com diferentes modos de realização de práticas. Compreender essas dinâmicas de forma desagregada permite uma leitura mais fiel à complexidade do estrategizar, ao mesmo tempo em que evidencia as conexões que as articulam como conjunto coerente.

4.4.1 Dimensão Ambiental (E)

A dimensão ambiental apresenta a rede mais densa de atuantes não-humanos em ação. Sua dinâmica central é o recrutamento progressivo da materialidade: a cada nova iniciativa ambiental, o hospital incorpora novos elementos não-humanos à rede, que passam a exercer agência sobre os programas de ação humanos. As práticas ambientais são continuamente legitimadas por uma rede de prêmios internacionais, certificações e relatórios de sustentabilidade que funcionam como inscrições móveis (Latour, 1987), artefatos que viajam entre contextos sem perder suas propriedades, recrutando aliados a cada deslocamento. O capital reputacional gerado não é apenas simbólico, é um efeito material produzido pela circulação e validação desses mediadores.

4.4.2 Dimensão Social (S)

A dimensão social opera predominantemente pelo recrutamento de vínculos afetivos, trajetórias de vida e identidades que transformam colaboradores em portadores da estratégia organizacional. Diferentemente da dimensão ambiental, onde os não-humanos redistribuem diretamente a agência, na dimensão social os atuantes centrais são os próprios valores substantivos, cuidado, cura, proteção da vida, que ressoam com as motivações profundas dos atores humanos recrutados. O *enrollment* aqui é duradouro precisamente porque opera não contra os valores pessoais dos colaboradores, mas por meio deles: ao internalizar práticas sustentáveis, o colaborador de um hospital pediátrico não o faz apenas porque a organização assim espera, mas porque essas práticas expressam o sentido do seu trabalho.

4.4.3 Dimensão de Governança (G)

A dimensão de governança fundamenta a estratégia na circulação de inscrições documentais. As certificações como membro dos Hospitais Verdes desde 2017, o reconhecimento como melhor hospital do mundo em resiliência climática pela *Health Care Climate Challenge* em 2024 e a neutralidade de carbono desde 2021 são atores que passam a integrar a rede organizacional, mobilizados em discursos internos, relatórios, comunicações externas e processos de atração de parceiros. Latour (1987) denomina esse tipo de entidade "imutável móvel", aquela que viaja entre contextos sem perder suas propriedades. A declaração do diretor do hospital ao descrever sua principal atribuição, "Eu me concentro na estratégia [...] permanentemente pensando no médio e no longo prazos, mas igualmente conectado ao curto prazo, para avaliar se a estratégia está sendo cumprida" (D5, 2024), revela uma prática de governança que integra temporalidades, tornando práticas aparentemente fragmentadas partes de um projeto coerente.

A evolução da governança é sintetizada pelo próprio diretor do hospital: "Antes, tínhamos um viés gerencial, de reduzir o consumo de água, energia e resíduos para gastar menos dinheiro. Hoje, trabalhamos com aspectos morais, onde nos preocupamos e mudamos as nossas

atitudes" (D10, 2021). Essa narrativa revela a transição de uma governança orientada pela redução de custos para uma governança fundamentada em valores, representando o deslocamento que Whittington (2006) identifica como característica central do estrategizar.

Figura 4: ESG, atuantes e efeitos estratégicos, síntese analítica

Dimensão ESG	Principais Atuantes	Dinâmica Relacional (TAR)	Efeito Estratégico (SAP)
Ambiental (E)	Sensores IoT, bactérias resistentes, créditos de biodiversidade, compostagem, água pluvial, campos cirúrgicos reciclados, sistemas digitais	Recrutamento progressivo da materialidade: cada nova iniciativa ambiental incorpora atuantes não-humanos que redistribuem agência e disciplinam comportamentos humanos	Sustentabilidade ancorada na materialidade: práticas independem das intenções individuais; organização torna-se carbono neutra e pioneira em créditos de biodiversidade
Social (S)	Colaboradores, programas de bem-estar (nutricionistas, psicólogos, reiki), horta terapêutica, desconto educacional, cultura de pertencimento	<i>Enrollment</i> afetivo: a articulação de identidade organizacional baseada em valores substantivos (cuidado, cura) torna colaboradores agentes voluntários da estratégia, sem necessidade de coerção	Sustentabilidade ancorada nos vínculos: ESG como cultura vivida; vínculos afetivos tornam o <i>enrollment</i> duradouro e a excelência clínica inseparável da responsabilidade social
Governança (G)	Relatórios de sustentabilidade, certificações (GGHH), prêmios (Health Care Climate Challenge, Newsweek), compromisso Race to Zero, liderança como macro-ator	Circulação de inscrições: práticas locais são inscritas em documentos formais, validadas externamente e rearticuladas em narrativa de pioneirismo que recruta aliados além dos muros do hospital	Sustentabilidade ancorada na reputação: capital simbólico circulante recruta parceiros, financia inovação e posiciona o hospital como ponto de passagem obrigatório no campo da saúde sustentável

Fonte: elaborado pelo autor.

5 DISCUSSÃO: Como as Práticas ESG se Tornam Estratégicas

A questão de como as práticas ESG se tornam estratégicas, e não meramente operacionais ou de conformidade, exige um olhar para os processos pelos quais ações localizadas ganham escala, durabilidade e capacidade de redefinir a identidade e as prioridades

da organização. No Hospital Pequeno Príncipe, esse processo pode ser observado por meio de três movimentos relacionais, sintetizados na figura 5:

Figura 5 5: Três movimentos pelos quais as práticas ESG se tornam estratégicas

Movimento	Mecanismo (TAR)	Evidências Empíricas
(i) Inscrição	Práticas cotidianas são convertidas em registros formais e comparáveis (relatórios, indicadores). Latour (1987): inscrições criam "centros de cálculo" que conferem durabilidade às práticas.	3 Relatórios de Sustentabilidade (2022–2024), somando mais de 500 páginas; dados de consumo hídrico, energético e de resíduos transformados em indicadores estratégicos.
(ii) Validação Externa	Práticas inscritas são convertidas em capital reputacional por atores simbólicos externos. Callon (1986): atores centrais se tornam pontos de passagem obrigatório da rede.	Melhor hospital pediátrico da América Latina (Newsweek, 2025); melhor hospital do mundo em resiliência climática (Health Care Climate Challenge, 2024); membro GGHH desde 2017.
(iii) Narrativa de Pioneirismo	A identidade estratégica é construída em torno do deslocamento permanente do padrão de excelência. Whittington (2006): estratégia é processo de construção permanente, não estado a ser alcançado.	"O Pequeno Príncipe procura ser sempre protagonista" (D6). Primeira instituição de saúde do Brasil a adquirir créditos de biodiversidade; desenvolvimento de tecnologia inédita de tratamento de esgoto com Sanepar.

Fonte: elaborado pelo autor.

O primeiro movimento é a inscrição. Os três relatórios anuais de sustentabilidade, somando mais de 500 páginas de dados e narrativas, são os principais dispositivos pelos quais práticas como o monitoramento hídrico, a reciclagem de tecidos e os programas de bem-estar são convertidas de ações cotidianas em registros formais e comparáveis. Ao serem inscritas, as práticas ESG ganham existência que transcende o momento de sua realização, circulam, são associadas com anos anteriores, servem de referência para metas futuras e são apresentadas a atores externos como evidência do comprometimento institucional. Os relatórios funcionam como "centros de cálculo" (Latour, 1987): agregam inscrições de fontes diversas e as convertem em narrativa estratégica unificada que pode ser mobilizada à distância.

O segundo movimento é a validação externa, que converte práticas inscritas em capital reputacional. As conquistas e certificações são internalizadas pelos colaboradores como validação do seu próprio trabalho cotidiano, como revela E2 ao descrever o orgulho de "se sentir parte do hospital" (E2, 2025). Callon (1986) descreve como atores que se tornam centrais em uma rede se transformam em pontos de passagem obrigatório; ao se posicionar como referência global em sustentabilidade hospitalar, o Pequeno Príncipe torna-se nó indispensável

da rede, por onde outros atores, hospitais, pesquisadores, organizações internacionais, transitam para acessar o conhecimento e as práticas que ele representa.

O terceiro movimento é a construção de uma narrativa de pioneirismo que posiciona as práticas ESG não como respostas a pressões externas, mas como expressão da identidade estratégica da organização. "O Pequeno Príncipe procura ser sempre protagonista, o que é motivo de orgulho e um enorme desafio" (D6, 2018). Quando o diretor declara que ser carbono neutro "não é suficiente" (D11, 2025), ele está performando essa prática de pioneirismo, o padrão de excelência é deslocado para além do que foi alcançado, o que garante que as práticas ESG permaneçam em movimento e não se cristalizem em simples cumprimento de metas. Essa dinâmica é o que Whittington (2006) identifica como característica central do estrategizar: a estratégia não é um estado a ser alcançado, é um processo de construção permanente que depende da mobilização contínua de atores, práticas e recursos.

A quarta e mais profunda ordem de mobilização é a da própria identidade institucional, o deslocamento no que a organização compreende como sua missão, seus valores e sua razão de existir. Quando a prática ESG mobiliza a identidade institucional, ela produz seu efeito mais duradouro e mais difícil de reverter: redefine o que a organização é, e não somente o que ela faz. Esse processo de institucionalização progressiva é descrito por Gond et al. (2012) como o resultado do engajamento continuado de indivíduos que traduzem exigências socioambientais externas para o ambiente interno da organização, construindo ao longo do tempo um tecido de práticas, narrativas e artefatos que torna a ESG não apenas legítima, mas constitutiva da identidade organizacional. No Hospital Pequeno Príncipe, esse tecido é visível nas hortas, nos sensores, nos relatórios, nos prêmios e nas falas dos colaboradores, e na indissociabilidade entre cuidar de crianças e cuidar do planeta.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender como as práticas ESG são performadas no processo de estrategizar em um hospital verde, a partir de uma ontologia relacional e com apoio da Teoria Ator-Rede. Os resultados revelam que o estrategizar por meio de práticas ESG não ocorre por decreto gerencial ou por simples adesão a normas externas, ele emerge das interações contínuas entre atores humanos e não-humanos que constroem, traduzem e estabilizam redes de ação sustentável no cotidiano organizacional.

A contribuição central da TAR para esta análise é revelar que os não-humanos, bactérias, sensores, créditos de biodiversidade, chás, não são meros instrumentos passivos das intenções humanas, mas atuantes que redistribuem a agência, introduzem surpresas e reorientam trajetórias estratégicas. Essa perspectiva simétrica amplia consideravelmente o repertório analítico disponível para a pesquisa em estratégia organizacional, especialmente em contextos ricos em artefatos técnicos como os hospitais.

Os achados confirmam que a institucionalização bem-sucedida de práticas ESG depende menos de sistemas formais de controle e mais da construção de uma identidade organizacional que ressoe com os valores substantivos dos atores recrutados. Hospitais que articulam sustentabilidade com a ética do cuidado, sua missão fundadora, tendem a produzir formas mais robustas e duradouras de estrategizar. A análise das três dimensões ESG (ambiental, social e governança) revela que cada uma opera segundo lógicas relacionais distintas: a ambiental sustenta a estratégia na materialidade, a social a ancora nos vínculos afetivos e a governança a fundamenta na circulação de inscrições.

Como limitações do estudo, destaca-se o recorte de caso único, que, embora permita profundidade analítica, restringe a generalização dos achados. Pesquisas futuras poderiam ampliar o escopo para estudos de casos múltiplos que abranjam hospitais de diferentes portes, tipos de propriedade e contextos geográficos, bem como incorporar perspectivas longitudinais que acompanhem a evolução das redes ESG ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; HASSARD, J. Actor-network theory, organizations and critique: towards a politics of organizing. *Organization*, v. 17, p. 419-435, 2010.
- ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. *Organizações & Sociedade*, v. 16, p. 647-664, 2009.
- ARMSTRONG, A. Ethics and ESG. *Australasian accounting business and finance journal*, v. 14, n. 3, p. 6-17, 2020.
- BANERJEE, S. B. Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, v. 34, n. 1, p. 51-79, 2008.
- BERG, F.; KÖLBEL, J.; RIGOBON, R. Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, v. 27, n. 2, p. 387-422, 2019.
- BOJE, D. Narrative methods for organizational and communication research. London: SAGE Publications, 2001.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- BUALLAY, A. Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector. *Management of environmental quality*, v. 30, n. 1, p. 98-115, 2019.
- CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In: LAW, J. (ed.). *Power, action and belief*. London: Routledge, 1986. p. 196-233.
- CALLON, M. Elaborating the Notion of Performativity. *AEGIS le Libellio*, v. 5, n. 1, p. 18-29, 2009.
- CLARK, C. E.; RIERA, M.; IBORRA, M. Toward a theoretical framework of corporate social irresponsibility. *Business and Society*, v. 61, n. 6, p. 1473-1511, 2022.
- COMISSÃO EUROPEIA. Estudo sobre alegações ambientais enganosas. Bruxelas: Comissão Europeia, 2023.
- DE CAMPOS, S. A. P.; PALMA, L. Contribuições da Teoria Ator-Rede para o Estudo da Sustentabilidade. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, v. 7, n. 1, p. 47-67, 2017.
- DHILLON, V. S.; KAUR, D. Green Hospital and climate change: Their interrelationship and the way forward. *Journal of clinical and diagnostic research: JCDR*, v. 9, n. 12, p. LE01-5, 2015.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 1997.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE HOSPITAIS. Hospital verde: uma realidade sustentável. Visão Hospitalar, ano 2, n. 4, p. 4-5, mar. 2013.

FIASCHI, D. et al. How bad is your company? Measuring corporate wrongdoing beyond the magic of ESG metrics. Business horizons, v. 63, n. 3, p. 287-299, 2020.

FREEMAN, R. E. Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOND, J.-P. et al. Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. Management accounting research, v. 23, n. 3, p. 205-223, 2012.

HOSPITAIS SAUDÁVEIS. Disponível em: <<https://www.hospitaissaudaveis.org/Membros>>. Acesso em: 16 jun. 2025.

IAMANDI, I.-E. et al. Mapping the ESG behavior of European companies. A holistic Kohonen approach. Sustainability, v. 11, n. 12, p. 3276, 2019.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. Human Relations, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Taking "strategy-as-practice" across the Atlantic. In: BAUM, J. A. C.; LAMPEL, J. (Eds.). The Globalization of Strategy Research. Bingley: Emerald, 2010. p. 51-71.

KARLINER, J.; GUENTHER, R. Agenda Global para Hospitais Verdes e Saudáveis. [S.l.]: Health Care Without Harm, 2011.

KOTSANTONIS, S.; SERAFEIM, G. Four things no one will tell you about ESG data. Journal of applied corporate finance, v. 31, n. 2, p. 50-58, 2019.

LATOUR, B. Science in action: how to follow scientists and engineers through society. Cambridge: Harvard University Press, 1987.

LATOUR, B. On technical mediation. Common Knowledge, v. 3, n. 2, p. 29-64, 1994.

LATOUR, B. Reagregando o Social: uma introdução a Teoria Ator-Rede. Bauru: EDUSC; Salvador: EDUFBA, 2012.

LAVARDA, R.; BELLUCCI, C. Case study as a suitable method to research strategy as practice perspective. The qualitative report, 2022.

LAW, J. Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. Systems Practice, v. 5, n. 4, p. 379-393, 1992.

MERRIAM, B. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, B.; TISDELL, J. Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

NIMMO, R. Actor-Network Theory and Methodology: Social Research in a More-Than-Human World. *Methodological Innovations Online*, v. 6, n. 3, p. 108-119, 2011.

PEQUENO PRÍNCIPE. Nossa história. Curitiba: Hospital Pequeno Príncipe, [s.d.]. Disponível em: <https://pequenoprincipe.org.br/>. Acesso em: 10 nov. 2025.

POIRIAZI, E. et al. Analyzing the interconnection between environmental, social, and governance (ESG) criteria and corporate corruption. *Administrative sciences*, v. 15, n. 3, p. 100, 2025.

PUCKER, K. Overselling sustainability reporting. *Harvard Business Review*, 2021.

ROULEAU, L. Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 2, p. 462-476, 2015.

SERAFFEIM, G. Social-impact efforts that create real value. *Harvard Business Review*, v. 98, n. 5, p. 38-48, 2020.

STAKE, R. E. The art of case study research. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

UNITED NATIONS. Who Cares Wins: connecting financial markets to a changing world. [S.l]: United Nations Department of Public Information, 2004.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management annals*, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VARYASH, I. et al. Triple bottom line and corporate social responsibility performance indicators for Russian companies. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, v. 8, n. 1, p. 313-331, 2020.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

XU, J.; LIU, F.; SHANG, Y. R&D investment, ESG performance and green innovation performance: evidence from China. *Kybernetes*, 2020.