

15
Décimo
quinto
aniversário



Fundação

**José Luiz
Setúbal**



A construção da governança corporativa

na Fundação José Luiz Setúbal

**A construção
da governança
corporativa**
na Fundação
José Luiz Setúbal



© Fundação José Luiz Setúbal, 2025

A construção da governança corporativa
na Fundação José Luiz Setúbal

Coordenação técnica

Roberto Sousa Gonzalez
Glaucianne Vieira de Moraes

Organização e textos

EME Design • www.eme.com.br

Jornalistas responsáveis e redatores

Jorge Luiz Mussolin: MTb 15.978
Andrea Fagundes

Projeto gráfico e diagramação

Landini Design • www.landini.com.br

© 2025 Fundação José Luiz Setúbal. Todos os direitos reservados
Avenida Angélica, 2.071 - 7º andar - São Paulo - SP - CEP 01228-200

Telefone: (11) 2755-0364

www.fundacaojles.org.br | contato@fundacaojles.org.br

Data de publicação: março de 2025

Agradecimentos

É com profunda gratidão que registro meus sinceros agradecimentos a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a implementação do processo de Governança Corporativa em nossa instituição. Este livro, que reflete nossa jornada de transformação, não seria possível sem o apoio incondicional de nossos colaboradores, que demonstraram, em todos os níveis hierárquicos, um esforço e dedicação extraordinários ao longo de cada etapa desse processo.

Desde o início, quando a ideia de adotar um modelo de governança foi apenas um conceito, um desejo sincero, até os momentos mais desafiadores de sua execução, toda a nossa equipe se mostrou incansável.

Cada colaborador, com seu compromisso e entusiasmo, foi essencial para que as mudanças propostas se tornassem realidade, trabalhando para a perfeita e harmoniosa integração entre os diversos setores, e com uma contínua disposição para aprender e adaptar-se a novas práticas. Todos esses pontos foram elementos fundamentais para o sucesso dessa transformação que continua ainda. A colaboração mútua, a boa vontade, o profissionalismo e o desejo contínuo de melhorarmos, em todos os sentidos, além do trabalho em equipe, em sua essência, foram os pilares que sustentaram e sustentam, ainda, todo esse processo.

Nosso objetivo, sempre claro e determinado, foi o de garantir que todo o processo de implementação dos

procedimentos de Governança progredisse por um caminho natural e proveitoso, não apenas para a nossa instituição e seus colaboradores, mas também para os pacientes que atendemos, e para todo o segmento da saúde infanto-juvenil. Sabíamos que a mudança viria, progressivamente e acreditávamos no impacto positivo que ela teria, não só no aprimoramento de nossa gestão, mas também na qualidade do atendimento prestado às crianças e adolescentes que dependem de nosso cuidado.

Este processo de implementação de governança foi, sem dúvida, um marco significativo em nossa história. No entanto, não o vemos como um ponto final, mas como o início de uma jornada de contínuo aprendizado e evolução. Cada passo dado reflete o compromisso de todos nós com a melhoria constante, e com a criação de um ambiente de saúde mais ético, transparente e eficiente.

Aos nossos colaboradores, que foram os verdadeiros protagonistas dessa mudança, o meu mais sincero agradecimento. O sucesso deste processo é, em grande parte, um reflexo de seu trabalho árduo, de sua dedicação e de sua visão compartilhada. A todos que estiveram ao nosso lado, e aos que de alguma forma contribuíram para essa caminhada, meu muito obrigado. Este livro é dedicado a vocês.

Com gratidão e respeito,

José Luiz Setúbal

P R E F Á C I O

“ Seguir um exemplo à sua própria maneira; isto é tradição”.



A frase de Thomas Mann cabe muito adequadamente ao percurso que levou José Luiz Setúbal à criação e desenvolvimento da Fundação que leva o seu nome. Quinto dos sete filhos de Olavo e Tide Setúbal, tornou-se médico, diferentemente dos irmãos que seguiram o caminho do mundo dos negócios. Assim como estes, porém, recebeu dos pais o exemplo de ética, dedicação e trabalho.

A sua maneira de dar continuidade a esse exemplo foi combiná-lo com sua formação em medicina e a visão de si mesmo como um homem humanista; “uma pessoa que põe a humanidade acima de outras coisas”, na sua própria definição.

Em 2005 aplicou parte relevante de seu patrimônio na aquisição do **Hospital Infantil Sabará (HIS)**. Cinco anos depois criou a **Fundação José Luiz Setúbal (FJLS)**, selando a destinação filantrópica dos recursos apartados. Diferentemente de tantas instituições filantrópicas, porém, a **FJLS** foi concebida para ser autossuficiente, sem depender de sucessivas injeções de capital nem de captações recorrentes junto a outros filantropos para sua manutenção e expansão.

“
uma pessoa
que põe a
humanidade
acima de
outras coisas

”

Os exemplos de que dispunha na família haviam lhe infundido desde cedo a ideia da busca de eficiência e

a ambição de destacar-se em seu setor. Assim, o **HIS** tornou-se um destaque entre seus pares, tanto do ponto de vista da qualidade de seu atendimento, quanto em rentabilidade.

Isto permitiu à **FJLS** desenvolver duas iniciativas complementares ao hospital: o **Instituto PENSI**, dedicado a pesquisa e ensino na área médica, e o **IN-FINIS**, voltado ao apoio de projetos de terceiros e à promoção de políticas públicas em saúde infantil. A evolução da **FJLS** nos 15 anos desde a sua criação não teria sido possível sem a implantação de uma governança sólida e dinâmica, capaz de evoluir juntamente com o crescimento da Fundação. Este livro trata da construção dessa governança.

Por detrás desta história, contudo, há um subtexto a que atribuo importância tão grande, senão maior, que a construção da governança em si: mais do que o relato de um processo organizacional bem-sucedido, o livro revela a sobreposição de três formas de generosidade que merecem destaque.

A **primeira** e mais evidente é a generosidade do fundador ao dedicar parte significativa de seus recursos à criação de uma instituição voltada para o cuidado da infância. Esse gesto raro transcende a fi-

mais do que
o relato de
um processo
organizacional
bem-sucedido,
o livro revela a
sobreposição de
três formas de
generosidade...

...revelam uma
convergência
orgânica, sinal
de uma cultura
institucional
madura, nutrida
por valores
consistentes e por
um sistema de
governança bem
enraizado.

lantropia convencional, ao associar ao capital a promessa de trabalho.

A **segunda** expressão de generosidade aparece em sua escolha de abrir mão de uma gestão centralizada, com autoridade incontestada, para implantar um sistema de governança corporativa sólido e participativo. Essa decisão, que pode parecer apenas técnica à primeira vista, revela em verdade uma confiança deliberada no outro — um gesto de altruísmo institucional.

A **terceira** generosidade é a que se materializa neste livro: ao decidir compartilhar com transparência o processo de implantação da governança na **Fundação José Luiz Setúbal**, seus autores — mesmo que não individualmente identificados — oferecem ao leitor um mosaico de experiências, avanços e aprendizados. Ainda que a forma dos textos seja desigual e, por vezes, repetitiva, o conjunto revela a presença de uma cultura organizacional viva, em que muitos olhares se voltam para o mesmo propósito.

Remonta à tradição indiana a parábola dos cegos que apalpam um elefante e chegam a descrições divergentes — tronco, coluna, mangueira — sem perceber que tratam do mesmo ser. Ao contrário disso, os muitos autores deste livro, ao descreverem a Fundação por ângulos diversos, não se contradizem: revelam uma convergência orgânica, sinal de uma cultura institucional madura, nutrida por valores

consistentes e por um sistema de governança bem enraizado.

Em um país onde tantas instituições filantrópicas operam com estruturas frágeis, dependentes de lideranças carismáticas ou arranjos informais, a experiência relatada neste livro tem valor especial. Ao demonstrar que é possível — e desejável — estruturar uma governança refletida, ética e contínua no setor social, a Fundação oferece um exemplo concreto e replicável, que pode inspirar outras organizações a fortalecerem seus alicerces e sua perenidade.

A trajetória aqui relatada é particularmente relevante porque se insere em um campo desafiador: o da saúde infantojuvenil no Brasil. Mostrar que é possível estruturar, com profissionalismo e valores, uma organização dedicada à infância, é contribuir com um modelo valioso, não apenas para o terceiro setor, mas também para gestores públicos e privados que buscam novas formas de compromisso social.

Por fim, este não é um livro acabado — nem pretende sê-lo. Ele é mais um relatório de bordo, um registro de rota, do que uma fórmula fechada. É um convite à reflexão, à adaptação, e à continuidade de um processo que, por natureza, deve ser permanente - o da boa governança a serviço de um bem maior.

Candido Bracher

Mostrar que
é possível
estruturar, com
profissionalismo
e valores, uma
organização
dedicada à
infância...

ÍNDICE

14 Valores e crenças

16 Linha do tempo

18 Organograma

20 O princípio e a chegada ao Brasil

24 O conceito chega ao Terceiro Setor

26 As primeiras instituições do Terceiro Setor
com o conceito de Governança Corporativa

28 A Governança Corporativa no setor da saúde

32 A Governança Corporativa na FJLS

34 Governança como alicerce de
sustentação e transformação da FJLS

40 A sinergia entre comunicação transparente
e colaboração para uma Governança sólida

46 Governança com propósito

52

Governança Corporativa como um orientador da gestão da organização

56

Governança saudável está no DNA da Fundação

60

Visão plural para uma Governança mais responsável e eficiente

64

Reestruturação da Governança visa a integração de diferentes módulos

68

A Governança na Fundação será sempre um processo contínuo

72

Transparência, sustentabilidade e melhoria contínua

76

A autossuficiência da Fundação é essencial para manutenção dos programas de assistência

80

Exercício diário de valores de uma organização

86

O processo de Governança Corporativa contribuiu fortemente para a eficiência e eficácia de processos internos, especialmente no período da pandemia

90

A criação do INFINIS



Valores e crenças



PROPÓSITO: Infância saudável para uma sociedade melhor

Valores

ÉTICA

Acreditamos no respeito, integridade e atitudes responsáveis nos nossos compromissos.

CUIDAR

Acreditamos que nossos cuidadores e voluntários atuam com compaixão, cooperação e comprometimento.

SUSTENTABILIDADE

Acreditamos na sustentabilidade, através da gestão eficiente, com qualidade e inovação.

CONHECIMENTO

Acreditamos no conhecimento como instrumento de transformação da sociedade.

FILANTROPIA

Acreditamos na filantropia como um dos instrumentos de construção de uma sociedade melhor.

HUMANISMO

Acreditamos no ser humano em primeiro lugar, respeitando sua individualidade e diversidade.

Missão



MISSÃO

Promover a saúde infantil **por meio da assistência, geração e disseminação de conhecimento.**

VISÃO

Influenciar a sociedade a cuidar da saúde das crianças.



MISSÃO

Excelência em saúde para crianças e adolescentes por meio da **assistência**, e propiciando **campo de ensino e pesquisa.**

VISÃO

Ser o melhor hospital pediátrico do Brasil e gerar recursos para FJLS.



MISSÃO

Excelência em **pesquisa, disseminação do conhecimento**, voluntariado e projetos sociais para desenvolver a saúde infantil.

VISÃO

Ser um centro de referência na geração e difusão de conhecimento em saúde infantil.

Linha do tempo



Nasce, em
14 de abril,
o Pronto Socorro
Sabará.

1962

1970

Inaugurado o Hospital Infantil Sabará na Rua Dona Antônia de Queirós. Foi um grande acontecimento por tratar-se do primeiro hospital construído na cidade especificamente para o atendimento pediátrico.

2005

Dr. José Luiz Egydio Setúbal compra o Hospital Infantil Sabará, com 43 anos de existência!

2006

Começa o “Projeto Criança”
Transformar o Hospital em Fundação, com dedicação à pesquisa e educação em pediatria.

2008

Lançamento do Programa da Qualidade
para promover a melhoria contínua.

É formado o **Grupo de Humanização**, política de resgate da humanização.

2010

Mudança do hospital, em setembro,
para Av. Angélica, 1987.

Cria-se a Fundação Hospital Sabará, em dezembro, com o Conselho Superior.

2012

Para comemorar os 50 anos do Sabará, é realizado o **1º Congresso Sabará de Especialidades Pediátricas**.

Em 2012 **nasce o PENSI**, que fica responsável pela educação, pesquisa e o trabalho voluntariado.

2013

4º Hospital pediátrico no mundo (excluindo os EUA) **a obter a certificação JCI**, do Joint Commission International.



Inauguração dos Centros de Excelência em Especialidades Pediátricas, inéditos no Brasil.

2014

Em um ato pioneiro, traz para o Brasil o conceito de *Child Life Specialist*, que ajuda as crianças e suas famílias a lidar com o estresse e a incerteza durante a hospitalização.

É instituído o **Conselho Fiscal** na Fundação.

Efetivação do **DPO** (*Data Protection Officer*).

2017

Inicia-se na Fundação: *Governance Officer*, e no final do ano é criado o **Conselho Deliberativo** do HIS.

2018

2020

COVID 19.

Sabará nas escolas.

Lançado o **Centro de Excelência em Alta Complexidade** Ampliação do trabalho de proteção de dados.

2021

2022

Criação do Conselho de Assessoramento de Pesquisa e Ensino do PENSI.



Inicia-se na Fundação o *Compliance Officer*.

2023

Definição de um **novo modelo de Governança.**

Criação no CS FJLS de 2 comitês: *ESG* e *Compliance*.

2024

Criação do Comitê de Pessoas no CS FJLS.

2025

Criação do INFINIS – Instituto Futuro Infância Saudável, que já nasce com um Conselho Deliberativo.

Transformação do Conselho de Assessoramento de Pesquisa e Ensino do PENSI para **Conselho Deliberativo do PENSI**, semelhante ao criado no HIS em 2017.

Criação do Comitê de Investimento.



CONSELHO SUPERIOR **DA FJLS**

José Luiz Egydio Setúbal - Presidente

Maria Alice Setúbal (Neca)
Beatriz de Mattos Setúbal
Gabriel de Mattos Setúbal
Vicente Furletti Assis
Frederico Octávio Sabatel Bourroul

Victoria Chermont Tavares da Silva
Amâncio Jorge Silva Nunes de Oliveira
Teresa Cristina Querino Vernaglia
Vilma Regina Martins
Vivien Bouzan Gomez Navarro Rosso

CONSELHO FISCAL **FJLS/PENSI**

Ricardo Lemos - Presidente

Oswaldo Arantes Nogueira Neto
Rogerio Pecchini

Danielle de Freitas Torres
Luciana Paixão

DIRETORIA

Diretor-Presidente José Luiz Egydio Setúbal	Diretora Administrativo-Financeiro Sandra R. Mutarelli Setúbal
Diretor de Integração Organizacional Carlos Alberto Malheiros	

PRINCIPAIS EXECUTIVOS(AS) **FJLS**

Pesquisa em Filantropia
Marcos Paulo de L. Silveira
Relações Estratégicas
Márcia Kalvon Woods

Expansão
Cristiane D'Andrea
Governance Officer
Roberto Sousa Gonzalez

Compliance Officer
Glaucianne Vieira de Moraes

CONSELHO DELIBERATIVO **SABARÁ HOSPITAL INFANTIL**

José Luiz Egydio Setúbal - Presidente

Gabriel Portella Fagundes Filho
Frederico Octávio Sabatel Bourroul
Gonzalo Vecina Neto

Henri Penchas
Marco Túlio Leite Rodrigues
Maria Dulce Garcez Leme Cardenuto

PRINCIPAIS EXECUTIVOS(AS) DO **SABARÁ HOSPITAL INFANTIL**

CEO

Felipe Lora

Diretora de Controladoria e Finanças e Vice-Diretora Geral

Carolina Dantas Alves de Oliveira

Diretora Clínica

Fernanda Ama Ferrante

Diretora Técnica

Daniella Bomfim

Diretor de Tecnologia da Informação

Vitor Tadeu Ferreira

Diretor de Pessoas

Mauricio Alves Silva

Diretor de Operações e Comercial

Ivonei Galvan

CONSELHO DELIBERATIVO DO **INSTITUTO PENSI SANDRA MUTARELLI SETÚBAL**

Carlos Alberto Malheiros - Presidente

Dirceu Braz Aparecido Barbano
Jefferson Piva

Luciana Rodrigues Silva
Paulo Hilário Saldiva
Nelson Augusto Rosário Filho

PRINCIPAIS EXECUTIVOS DO **INSTITUTO PENSI SANDRA MUTARELLI SETÚBAL**

Presidente

Sandra R. Mutarelli Setúbal

Vice-Presidente

José Luiz Egydio Setúbal

Diretor de Pesquisa de Saúde

Gustavo Falbo Wandalsen

Diretor de Pesquisa Social

Marcos Paulo de Lucca Silveira

Diretora de Ensino

Ana Luiza Navas

COMITÊ ESG

Beatriz de Mattos Setúbal
Felipe Monti Lora
José Antonio Lima
Günter Parschalk
Ewaldo M. Kuhlmann Russo
Carolina D. Alves de Oliveira

COMITÊ DE COMPLIANCE

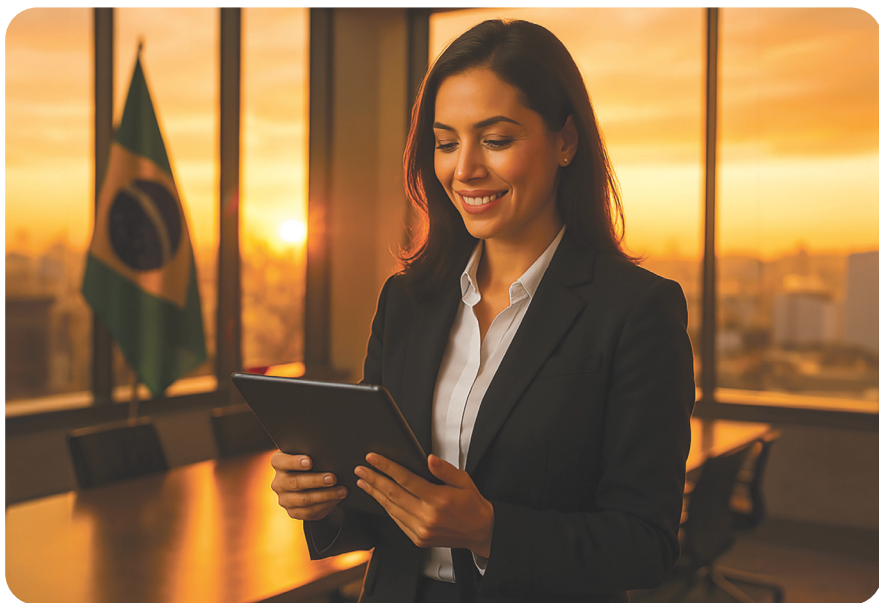
Glaucianne Vieira de Moraes
Felipe Monti Lora
Mauricio Alves da Silva
Nelson Pigossi Júnior

COMITÊ DE PESSOAS

Sandra R. Mutarelli Setúbal
André Blotta Laza
Luis Eduardo Bettarello
Victoria Christina Bloch
Deives Rezende Filho
Mauricio Alves da Silva



O princípio e a chegada ao Brasil



O conceito inicial

Para o enfrentamento de crises e escândalos bancários e financeiros pelo mundo, desenvolveu-se o conceito inicial de **Governança Corporativa**, visando destacar a transparência e a ética nos negócios, entre outros fatores, promovidos por empresas particulares e outras instituições.

O conceito de uma “boa governança” surge, então, como uma forma de proporcionar maior transparência a todos os agentes envolvidos com a empresa ou instituição, visando minimizar a assimetria de informação existente entre administradores e proprietários, e fazer com que os acionistas que não pertencem ao bloco de controle possam reduzir suas perdas no caso de uma eventual venda da companhia.

Com o aumento da globalização e a chegada intensa de capitais estrangeiros ao Brasil, ficou clara a necessidade da adequação da legislação nacional a essas novas práticas que vinham ganhando terreno por todo o planeta. A demanda por informações e práticas da Governança Corporativa ganhou uma voz cada vez mais forte e as iniciativas começaram a surgir no mercado brasileiro.

A não adoção de práticas de Governança Corporativa em Entidades do Terceiro Setor, que têm uma finalidade “não empresarial”, pode resultar em várias dificuldades e problemas, como decisões sem transparência, desconfiança entre os membros e partes interessadas, gerando desentendimentos e conflitos internos, falta de clareza e definição de responsabilidades, má alocação de recursos, conflitos de interesse, processo decisório mais complexo e demorado, falta de clareza sobre as responsabilidades legais dos membros e gestores, aumentando o risco de litigâncias e penalidades e até mesmo, a longo prazo, prejudicar a sustentabilidade da sociedade.

uma forma de
proporcionar
maior
transparência
a todos os
agentes
envolvidos
com a empresa
ou instituição...



As primeiras regras no Brasil

— ...o código consolidou-se como um documento de referência, apresentando recomendações das melhores práticas de governança com o objetivo de contribuir para a evolução da governança corporativa das empresas e demais organizações.

O conceito de Governança Corporativa desembarcou, e começou a ganhar corpo no Brasil, a partir da década de 1990. Na época, era vital que o país se adequasse a uma globalização cada vez maior para atrair mais investimentos estrangeiros. E isso só iria acontecer se as empresas e instituições respondessem às demandas de uma maior transparência e regras de gestão mais claras e adequadas. O marco desse movimento foi a criação do IBGC em 1995, naquele ano ainda como IBCA - Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração.

Em 1999 o IBGC lançou a primeira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Atualmente em sua 6ª edição, o código consolidou-se como um documento de referência, apresentando recomendações das melhores práticas de governança com o objetivo de contribuir para a evolução da governança corporativa das empresas e demais organizações.

Nos anos seguintes, vários eventos, como a adoção do Novo Mercado da B3 (Bolsa de Valores brasileira) em 2000, que estabeleceu padrões mais rigorosos de governança, e a criação de legislações específicas, como a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76), em 2001, e suas atualizações, contribuíram para a consolidação do conceito no país, sendo importantes marcos para que o mercado de capitais

brasileiro iniciasse os primeiros passos na prática de políticas de boa governança.

Esse momento especial da história da Governança no Brasil é considerado um marco, um divisor de águas, estabelecendo para muitos estudiosos do assunto, uma clara distinção entre ANM e DNM (Antes do Novo Mercado e Depois do Novo Mercado), pois, além de impactar as Sociedades Anônimas, influenciou, também, empresas de menor porte e demais organizações por todo o país.

Também, em 2001, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou o Código de Governança Corporativa como referência para a elaboração de normas e práticas no Brasil. Focado nas sociedades anônimas de capital aberto e desenvolvido pelo Grupo de Trabalho (GT) Interagentes sob a liderança do IBGC, em 2016, foi lançado o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas. O documento foi incorporado à autorregulação e tornou-se o primeiro código de governança aplicável a todas as companhias listadas na Bolsa de Valores.

Passadas mais de duas décadas, o conceito de Governança Corporativa é visto no Brasil como um elemento crucial para a sustentabilidade e a competitividade das organizações. Instituições que adotam esse conceito demonstram sua preocupação com a transparência, integridade, a responsabilidade e a equidade nas relações entre os diversos *stakeholders*.

Por meio
do QR Code,
é possível
acessar o
Código das
Melhores
Práticas de
Governança
Corporativa
e conhecer
os princípios
que orientam
essa prática.





O conceito chega ao Terceiro Setor

—
...cada vez
mais elas
se veem
obrigadas a
oferecer a
transparência
necessária
sobre o uso de
seus recursos
em seus
projetos.
—

Fundações, Associações comunitárias, Organizações não-governamentais (ONGs), e Entidades filantrópicas compõem o que é chamado de “Terceiro Setor”, reunindo instituições sem fins lucrativos que atuam em prol da sociedade. O Terceiro Setor é também conhecido como Setor Solidário ou Social.

O Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais (GIFE), editado inicialmente em 2019 e reeditado em 2014, aponta que esse crescimento é devido a esse setor liderar variadas atividades no âmbito socioambiental.

Para fazer frente aos desafios que cada uma dessas entidades enfrenta, elas normalmente são abastecidas por doações ou por recursos de governos. Por conta dessa condição, cada vez mais elas se veem obrigadas a oferecer a transparência necessária sobre o uso de seus recursos em seus projetos. Assim, a adesão às práticas de governança corporativa nas Organizações Não Governamentais (ONGs), pode suprir essa necessidade, oferecendo uma maior credibilidade para as instituições e, assim, abrir mais as possibilidades de

recebimento de doações. Com isso, fica mais claro o entendimento de que as entidades que incorporem as boas práticas de governança corporativa em suas atividades podem se destacar dentre as demais.

Essa movimentação em direção às boas práticas de governança, a partir da primeira década de 2000, se deu pela crescente necessidade de organizações sem fins lucrativos captar recursos para se tornarem mais sustentáveis, tendo que adotar, assim, conceitos como transparência, responsabilidade e eficiência.

A partir de 2005, com a criação de normas e recomendações voltadas para o Terceiro Setor, como os princípios de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as organizações começaram a operar com essas práticas, adaptadas às suas realidades.

A Lei nº 13.019/2014, que regulamenta as parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, também trouxe um foco maior na governança, exigindo que as entidades demonstrassem transparência e responsabilização.

Essa movimentação em direção às boas práticas de governança, ... se deu pela crescente necessidade de organizações sem fins lucrativos captar recursos para se tornarem mais sustentáveis...

As primeiras instituições do Terceiro Setor com o conceito de Governança Corporativa



As primeiras instituições do Terceiro Setor a adotarem o conceito de Governança Corporativa no Brasil foram, em grande parte, organizações não governamentais (ONGs) e fundações que já operavam com um foco em transparência e responsa-

bilidade. Embora seja difícil apontar instituições específicas, algumas tendências e iniciativas destacam-se:

Fundações e Instituições Filantrópicas:

Muitas fundações, especialmente as ligadas a grandes empresas ou famílias, começaram a implementar práticas de governança para garantir a transparência e a eficiência no uso de recursos.

Organizações Não Governamentais (ONGs):

Algumas ONGs pioneiras, que buscavam maior credibilidade e acesso a financiamento, começaram a adotar práticas de governança a partir dos anos 2000. Exemplos incluem a **Viva Rio** e a **Cidadão Pro Paz**, que se destacaram por suas boas práticas de gestão.

Instituições de apoio e redes:

Organizações como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) também desempenharam um papel crucial na promoção da governança no Terceiro Setor, oferecendo orientações, capacitação e disseminação de boas práticas.

Essas instituições ajudaram a criar um ambiente propício para a adoção de princípios de governança, incentivando outras organizações a seguir o exemplo e a implementar práticas que garantissem maior transparência, integridade e responsabilidade em suas operações.

...ONGs pioneiras, que buscavam maior credibilidade e acesso a financiamento, começaram a adotar práticas de governança a partir dos anos 2000.



A Governança Corporativa no setor da saúde

Cada vez mais, o segmento de Saúde ganha uma relevância maior não só no Brasil, mas em todo o mundo, já que ela é um dos itens mais importantes para se medir o índice de desenvolvimento de uma sociedade.

Cada vez mais, o segmento de Saúde ganha uma relevância maior não só no Brasil, mas em todo o mundo, já que ela é um dos itens mais importantes para se medir o índice de desenvolvimento de uma sociedade.

Derivados de sua função básica, os hospitais até há algumas décadas, eram considerados como simples locais de tratamento de pessoas. Mas, com o avanço da medicina e a ampliação dos conceitos que compõem os procedimentos médicos e tratamentos, começaram ser percebidos como ambientes muito mais complexos, passando a atender os pacientes em suas mais altas expectativas. Grandes eventos globais, como a pandemia de COVID-19, transformaram rapidamente o setor, obrigando o segmento a desenvolver suas atividades de forma mais sustentável, indo além de simples práticas, com uma maior transparência quanto ao desempenho da operação, principalmente nos órgãos de saúde pública, nas organizações do Terceiro Setor ligadas à Saúde, e nas companhias do setor que negociam ações em bolsa de valores.

Assim, também as organizações ligadas ao setor da saúde tiveram que optar pela implementação de um

Programa de Governança Corporativa, demonstrando seu interesse em promover, em suas estruturas, pontos como a profissionalização de sua gestão, além de total transparência para as regras de conduta a serem obedecidas, cumpridas e disponibilizadas aos profissionais que nela atuam, e à sociedade.

Para que as empresas do setor de saúde pudessem contar com bases sólidas para a implementação de programas de Governança Corporativa, em 2000 foi lançado, nos Estados Unidos, pelo Departamento de Saúde e Serviços Humanos, o “**OIG Compliance Program for Individual and Small Group of Physicians Practices**”, trazendo sete aspectos fundamentais. São eles:

- I. Realizar** monitoramento interno e auditorias periódicas;
- II. Implementar** políticas escritas de conformidade, procedimentos e padrões de conduta;
- III. Designar** um agente e um comitê de *Compliance*, que serão responsáveis pelo monitoramento;
- IV. Conduzir** treinamentos eficazes sobre as políticas de conformidade, procedimentos e padrões de conduta;
- V. Responder** apropriadamente às denúncias recebidas e desenvolver planos de ações corretivas;
- VI. Desenvolver** canais abertos de comunicação com os empregados;

...o segmento de Saúde ganha uma relevância maior não só no Brasil, mas em todo o mundo, já que ela é um dos itens mais importantes para se medir o índice de desenvolvimento de uma sociedade.



As estruturas, aos poucos construídas, asseguraram a integridade dos projetos idealizados e realizados, garantindo a confiança dos doadores e parceiros, além de promover a sustentabilidade das ações desenvolvidas.

VII. Reforçar os padrões de conduta para os funcionários por meio de diretrizes disciplinares bem divulgadas.

A decisão pela não implementação das boas práticas de Governança Corporativa nas organizações do setor da saúde, gerando pouca transparência, poderia se transformar em um empecilho forte na obtenção dos recursos necessários à sobrevivência da instituição em um mercado cada vez mais agressivo e competitivo.

Com a crescente mudança nos processos do setor da saúde, as organizações de saúde iniciaram um processo mais intenso de reestruturação, passando a utilizar modernas técnicas de gestão e, com isso, tornarem-se opções interessantes, oferecendo maior competitividade em um segmento marcado por procedimentos altamente particularizados e específicos.

As primeiras organizações de saúde que adotaram o conceito de Governança Corporativa no Brasil incluem 2 reconhecidos e conceituados hospitais filantrópicos de grande porte. Essas instituições foram pioneiras na implementação de práticas de governança que visam aumentar a transparência, a eficiência e a responsabilidade na gestão. Além disso, a adoção de conselhos de administração e comitês de *compliance* em algumas dessas instituições foi um passo importante para a profissionalização. Da definição da estratégia e sua

implementação na gestão em Saúde no país. A partir dessas iniciativas, outras organizações começaram a seguir o exemplo, promovendo uma cultura de governança mais robusta no setor de saúde. Implementando as políticas de boas práticas, as organizações de saúde obtiveram benefícios, tanto para o gerenciamento de suas atividades como também para o mercado, como:

Aumento da transparência: Maior clareza, confiabilidade e acesso à informação para pacientes, gestores públicos, profissionais de saúde e sociedade em geral.

Fortalecimento da responsabilidade: Definição clara de responsabilidades e prestação de contas pelos resultados da gestão.

Melhoria na tomada de decisões: Maior qualidade das decisões estratégicas e operacionais, com base em dados e análises consistentes.

Mitigação de riscos: Redução de riscos financeiros, operacionais, regulatórios, tecnológicos e de imagem.

Otimização dos recursos: Maior eficiência na utilização dos recursos disponíveis, como insumos, medicamentos e equipamentos.

Aprimoramento da qualidade dos serviços: Melhoria na assistência à saúde e na satisfação do paciente.

Promoção da sustentabilidade: Garantia da sustentabilidade financeira e socioambiental da instituição a longo prazo.

Fortalecimento da reputação: Imagem institucional positiva e confiável, atraindo investimentos e parcerias estratégicas.

A partir dessas iniciativas, outras organizações começaram a seguir o exemplo, promovendo uma cultura de governança mais robusta no setor de saúde.



A Governança Corporativa na FJLS

As boas práticas de Governança Corporativa e *Compliance* fortalecem, cada vez mais, a transparência e a ética nas operações da fundação.

Criada em 2010, e completando, em 2025, 15 anos, a **Fundação José Luiz Egydio Setúbal** ampliou seu processo de Governança Corporativa ao longo dos anos 2017, com uma base importante já sedimentada nos princípios pessoais e profissionais de seu Instituidor, Dr. José Luiz Egydio Setúbal.

Com o início das atividades da Fundação, em 2010, o **Hospital Sabará** transforma-se em seu braço de Assistência Médica, sustentado por uma equipe altamente capacitada no atendimento humanizado de crianças e adolescentes.

Com o aumento da complexidade dos trabalhos realizados pela instituição, a Fundação passou a adotar princípios de Governança Corporativa como a definição clara de papéis e responsabilidades, a criação de conselhos deliberativos e consultivos, e a implementação de uma Auditoria Externa Independente, atendendo, assim à necessidade de transparência, responsabilidade e eficiência na administração de suas atividades. As estruturas, aos poucos construídas, asseguraram a integridade dos projetos idealizados e realizados, garantindo a confiança dos parceiros, além de promover a sustentabilidade das ações desenvolvidas. As boas práticas de Governança Corporativa e *Compliance* fortalecem,

cada vez mais, a transparência e a ética nas operações da fundação, refletindo o compromisso da instituição com a boa gestão e a responsabilidade social, buscando sempre aprimorar sua atuação e maximizar o impacto positivo nas comunidades por ela atendidas.

Assim, o ecossistema **Fundação José Luiz Setúbal**, o **Hospital Infantil Sabará** e o **Instituto PENSI**, empenha-se fortemente em promover a ética e integridade na condução de todas as suas iniciativas, reafirmando os seus valores, além de planejar a criação de uma nova área, nos próximos anos, denominada como **INFINIS**.

Os pilares que sustentam essas práticas, são interdependentes e reúnem programas que abrangem o apoio da Alta Direção, nosso Código de Conduta, Políticas e Procedimentos, Canal de Denúncias e Investigação Interna, Treinamento e Comunicação, Gestão de Riscos de *Compliance* e Monitoramento constante de todas as políticas implementadas pelo programa de Governança Corporativa.

Todos esses itens visam preservar os valores inegociáveis das Instituições como a excelência em pesquisa, disseminação do conhecimento, serviços de voluntariado, projetos sociais, geração e difusão de conhecimento para o desenvolvimento da saúde infantil, filantropia, sustentabilidade, inovação, gestão eficiente, respeito à diversidade, integridade e comprometimento. ■

o ecossistema
**Fundação José
Luiz Setúbal**, o
**Hospital Infantil
Sabará** e o
Instituto PENSI,
empenha-se
fortemente em
promover a ética
e integridade
na condução
de todas as
suas iniciativas,
reafirmando os
seus valores.



Governança como alicerce de sustentação e transformação da FJLS



Alex Deitos

*José Luiz
Egydio Setúbal
(Instituidor da Fundação)*

A história de Governança da **Fundação José Luiz Setúbal (FJLS)** é, antes de tudo, uma narrativa sobre visão, propósito, compromisso e transformação. Em 2005, o Dr. José Luiz adquire o **Hospital Infantil Sabará (HIS)** com a intenção de transformá-lo em uma instituição de referência para a saúde infantil. O planejamento previa transformar o hospital em um projeto social de grande impacto.

Ele decidiu investir parte de sua fortuna na criação de um legado filantrópico de longo prazo, o que culminou na criação da **Fundação Hospital Sabará**, em 2010, quando foi inaugurado o novo hospital na Avenida Angélica.

Em 2013, a **Fundação Hospital Sabará** ganha uma nova denominação: **Fundação José Luiz Egydio Setúbal** que, em 2024, teve nova alteração, agora para **Fundação José Luiz Setúbal**.

Desde o início, o Dr. José Luiz sabia que a Governança seria o alicerce de uma gestão estruturada e responsável da Fundação capaz de perpetuar sua missão social, tendo se inspirado no modelo de Governança forte que vivenciou no Itaú, como ele mesmo reconhece: “Sou uma pessoa de Governança. Eu tinha reuniões para tomada de decisões com meu pai, irmãos e acionistas do Itaú desde os 19, 20 anos. Fui aprendendo.”

Ele conta que o estatuto da Fundação previa um fundo patrimonial necessário, que não se sabia se seria grande, mas à época, era o suficiente para sustentá-la. “Com o dinheiro envolvido, era mais uma razão para ter uma Governança sólida”, afirma o Dr. José Luiz.

Ele menciona que um dos objetivos ao criar o estatuto da Fundação foi estabelecer uma estrutura que garantisse a continuidade e evitasse problemas comuns em institui-

Ele decidiu investir parte de sua fortuna na criação de um legado filantrópico de longo prazo, o que culminou na criação da **Fundação Hospital Sabará**, em 2010, quando foi inaugurado o novo hospital na Avenida Angélica.



Quando
começamos,
formamos um
Conselho
composto
basicamente por
profissionais da
área financeira,
focados em
garantir
a viabilidade
econômica da
Fundação.



ções familiares, como a falta de direção e controle. Nesse sentido, a Governança é vista também como um mecanismo para evitar que a Fundação se torne “terra de ninguém”, como ele já observou em outras instituições.

Com a base estabelecida, a Governança começou a se fortalecer, criando estruturas que garantissem a eficácia da operação e a transparência nas decisões. Segundo o Dr. José Luiz, o primeiro grande desafio enfrentado pela Fundação não foi de Governança: “A dificuldade inicial foi econômica. Quando começamos, formamos um Conselho composto basicamente por profissionais da área financeira, focados em garantir a viabilidade econômica da Fundação”, relata. Essa formação inicial foi estratégica, pois visava buscar a autossustentabilidade financeira da Instituição.

Em 2012, é concebido o Instituto **PENSI (Pesquisa e Ensino em Saúde Infantil)**, agora conhecido como **Instituto de Pesquisa PENSI Sandra Mutarelli Setúbal**, juntamente com a criação do Conselho de Assessoramento do Instituto, sendo um passo significativo na evolução da Governança.

O **PENSI** foi estabelecido com o objetivo de focar em pesquisa, educação e iniciativas filantrópicas voltadas para a saúde infantil, enquanto o **Hospital Infantil Sabará** se dedicava à sua operação de forma independente. O Conselho de Assessoramento do **PENSI**

teve como missão garantir a gestão eficaz dessas novas atividades, complementando a estrutura da Fundação.

Em 2013, a **Fundação Sabará Hospital** passou a se chamar **Fundação José Luiz Egidio Setúbal** e, em 2024, apenas **Fundação José Luiz Setúbal**. A inclusão do nome da família no título da Fundação foi associada à maior probabilidade de engajamento dos membros da família em continuarem o legado filantrópico.

Quando o hospital começou a ter vida própria, o Dr. José Luiz decidiu redirecionar o dinheiro que havia investido na Fundação para o **PENSI**, permitindo que o instituto começasse a implementar projetos sociais, como atividades de voluntariado e a educação continuada do hospital, garantindo que o impacto social fosse ampliado.

Dr. José Luiz cita um exemplo que lhe chamou a atenção, e que teve um tremendo impacto, que foi o teste do PSI, uma pesquisa realizada com 26 mil recém-nascidos, que trouxe contribuições significativas para a saúde pública do país. Atualmente, a atuação do **Instituto PENSI** fortalece o caminho da **FJLS** para se consolidar como uma grande referência no terceiro setor em saúde pública pediátrica no Brasil. O Dr. José Luiz destaca: “O **PENSI** foi um protagonista nessa trajetória e na realização desse propósito”, reforçando o papel essencial do Instituto na construção dessa história.

a atuação do
Instituto PENSI
fortalece o
caminho da **FJLS**
para se consolidar
como uma grande
referência no
terceiro setor em
saúde pública
pediátrica no
Brasil.



O *endowment*
(fundo
patrimonial)
já estava
funcionando,
e com os
rendimentos
gerados,
consequimos
pagar todas as
dívidas...

Revisão da estrutura de Governança

Em 2017, o Dr. José Luiz percebeu que o Hospital havia alcançado um nível de estabilidade financeira e começava a dar resultados concretos. “O *endowment* (fundo patrimonial) já estava funcionando, e com os rendimentos gerados, conseguimos pagar todas as dívidas, incluindo as que haviam sido feitas comigo para sustentar o início das operações. O fundo havia cumprido seu papel inicial, trazendo sustentabilidade à Fundação e ao hospital”, destaca. Esse momento marcou uma virada para a governança da Fundação, que precisava evoluir para atender às novas demandas.



No entanto, ao analisar a estrutura de Governança, ele percebeu que ela já não era adequada para o porte e as necessidades crescentes da Fundação. Foi então que decidiu contratar um *Governance Officer* para reformular a estrutura da Governança. Esse processo resultou na criação de um plano estratégico que incluiu a implementação de novos conselhos, como o Conselho Fiscal, não obrigatório, mas necessário a uma boa prática de governança que até então não existia. Além disso, foi criado o Conselho Deliberativo do **HIS**, dedicado exclusivamente às questões hospitalares, permitindo que o Conselho Superior focasse em assuntos mais amplas, como filantropia, *advocacy* e a expansão das agendas da Fundação.

Essa reestruturação não apenas profissionalizou ain-

da mais a gestão, como também preparou a Fundação para os desafios do crescimento contínuo, com uma Governança mais robusta e alinhada às suas operações.

Em 2023, a Fundação passou por outra reestruturação de Governança, e estabeleceu os Comitês de *Compliance* e de ESG (*Environmental, Social, and Governance* – Ambiental, Social e Governança), que se tornaram fundamentais à gestão mais transparente e responsável de acordo com os valores da **FJLS** e às normas legais e éticas.

Em 2024 foi criado o Comitê de Pessoas, diretamente ligado à gestão de seus colaboradores, tendo em vista seu apoio ao Conselho de Administração no que diz respeito à tomada de decisões relacionadas a estratégias, políticas e normas de recursos humanos.

O novo modelo de Governança foi proposto para que a **FJLS** atue como uma “*holding*”, integrando três áreas: Assistência, Ensino e Pesquisa, e Projetos Sociais. Para essa nova estrutura de Governança, foi criada a Diretoria de Integração, comandada por um diretor com a função de facilitador, e não hierárquica de CEO, com objetivo de promover o alinhamento estratégico e operacional, de forma que todas as áreas trabalhem de maneira coordenada e eficiente. Essa mudança também marca o início da transição do Dr. José Luiz para um papel mais focado na expansão da instituição. ■

O novo modelo de Governança foi proposto para que a **FJLS** atue como uma “*holding*”, integrando três áreas: Assistência, Ensino e Pesquisa, e Projetos Sociais.



**A sinergia entre comunicação
transparente e colaboração
para uma governança sólida**

A evolução da Governança na **Fundação José Luís Setúbal (FJLS)** reflete um processo dinâmico e transformador que se desenrolou ao longo dos anos. O atual CEO do **Hospital Infantil Sabará** testemunhou e participou ativamente da transição de uma gestão centrada em um único CEO para o modelo de governança, hoje, mais estruturado e colaborativo.

Sua trajetória começou no hospital, em 2013, quando a instituição ainda estava em crescimento e a Governança ainda não era uma realidade tangível para a instituição. Sua história foi se aproximando da Governança à medida que ocupava novos cargos, começando como gerente e depois assumindo como diretor Técnico e Geral. Sua ascensão profissional lhe proporcionou uma visão abrangente das operações e desafios enfrentados pela instituição.

Até a criação do Conselho Deliberativo, em 2017, as decisões eram tomadas de forma mais centralizada, e a comunicação sobre as diretrizes era limitada, o que dificultava a transparência e a participação dos cuidadores nas decisões.

A criação do Conselho Deliberativo foi o primeiro passo significativo em direção a estruturação da uma Governança mais robusta, e marca o início de uma nova era de gestão. Até 2017, o CEO era visto como a Gover-

...a criação do Conselho Deliberativo foi o primeiro passo significativo em direção a estruturação da uma Governança mais robusta, e marca o início de uma nova era de gestão.



Um dos aspectos mais destacados é a importância da comunicação eficaz entre as diferentes camadas hierárquicas da instituição.

nança para quem olhava de dentro do hospital. Com a criação do Conselho, essa dinâmica mudou, tornando a informação mais acessível a todos os níveis da instituição, impactando mais diretamente o hospital.

Contudo, essa mudança na Governança trouxe desafios. Muitos viam o Conselho como um dificultador à agilidade das decisões. Ao assumir a direção técnica foi fundamental trabalhar intensamente para alterar essa percepção e ajustar as necessidades do hospital com as responsabilidades do Conselho. Foi observado a necessidade de explicar para o Conselho como é o funcionamento do hospital e quais são suas necessidades, quanto explicar para o hospital as necessidades do Conselho, que tem como responsabilidade gerar recurso para a Fundação.

Um dos aspectos mais destacados é a importância da comunicação eficaz entre as diferentes camadas hierárquicas da instituição. Foram implementadas práticas que garantem que as informações discutidas nas reuniões do conselho sejam disseminadas para gerentes e coordenadores. Uma ação trazida nessa gestão foi a exibição mensal dos slides apresentados no Conselho para os gerentes e coordenadores.

Isso não é apenas por uma questão de transparência, é porque há a necessidade de se estar bem alinhado com todos os níveis hierárquicos sobre o que é conversado. A *accountability* (termo em inglês para prestação de

contas) é um conceito importante para a comunicação da instituição. Não é só responsabilidade, é sobre as decisões tomadas ou não tomadas e assumir as consequências como gestor. Isso começou a mudar a comunicação interna.

Outro ponto desafiador foi equilibrar agilidade nas decisões com a segurança que a Governança proporciona. Nessa visão, a Governança é essencial para garantir tanto a qualidade quanto a segurança nas operações hospitalares. A governança trouxe ganhos significativos para o hospital, mesmo que tenha implicado uma perda temporária na celeridade dos processos decisórios. Assim, vale a pena perder um pouco de celeridade em troca de segurança.

Com uma abordagem focada em desmistificar a Governança, promovendo uma comunicação transparente e uma cultura organizacional colaborativa, a gestão não apenas transformou a percepção sobre a Governança no ambiente hospitalar, como também fortaleceu o compromisso com a excelência no atendimento pediátrico.

Sobre o futuro, foi mencionado entre os entrevistados, que a saída do Dr. José Luiz representará uma mudança significativa para a Governança, que tem sido uma figura central na Governança do hospital, ressaltando que a sua presença criou uma cultura de acessibilidade e confiança.

Vale a pena
perder um
pouco de
celeridade
em troca de
segurança.



—
O Dr. José
Luiz é um
líder, gosta
de ouvir a
opinião de
seus liderados.
Ele tem
uma grande
qualidade que
é a escuta
ativa.
—

É natural que, em uma situação como essa, de transição, a organização está se preparando, por meio de seus sistemas de Governança, para a saída do Dr. José Luiz de algumas ações ainda relacionadas a essa operação.

O Dr. José Luiz é um líder, gosta de ouvir a opinião de seus liderados. Ele tem uma grande qualidade que é a escuta ativa, elogia. A sua preocupação é que essa dinâmica seja mantida.

Sobre o futuro da Governança, a Instituição tem sempre a preocupação de estabelecer as regras no papel, e vivenciá-las diariamente. Qualquer mudança cultural pode gerar resistência, especialmente em um ambiente onde as práticas anteriores foram estabelecidas por líderes anteriores, e a comunicação clara é uma aliada da Governança.

Implementar práticas de Governança requer coerência e comprometimento contínuos, além de recursos

adequados para garantir sua eficácia, e a Ética é uma premissa inegociável para a reputação do hospital.

A principal vantagem da governança é tangibilizar o legado. Uma frase do Dr. José Luiz em uma de suas cartas diz que “O importante não é o que eu faço, o importante é como eu faço e o porquê eu faço”.

Essa frase serve como inspiração para a longevidade da instituição, mesmo quando o Dr. José Luiz não estiver mais à frente da Fundação.

Tudo o que foi desenvolvido em governança serve como um “farol” para outras instituições de saúde, destacando a importância de continuar avançando nas práticas que visam o propósito da infância saudável. A Governança não é apenas um conjunto de regras. Embora existam desafios, a Governança proporciona uma base sólida para o futuro, assegurando que a missão de cuidar das crianças continue sendo cumprida com excelência e compromisso. ■



O importante não é o que eu faço, o importante é como eu faço e o porquê eu faço.





A CONSTRUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA
NA FUNDAÇÃO JOSÉ LUIZ SETÚBAL

Governança com propósito



Na visão mais ambiciosa do Dr. José Luiz, ao adquirir o antigo **Pronto Socorro Infantil Sabará**, em 2005, foi transformar a instituição em um grande centro de saúde infantil, unindo a assistência à pesquisa e projetos sociais que beneficiassem a comunidade.

Todos estarem envolvidos desde o início na criação da Fundação foi fundamental. O modelo de Governança incorporou o instituidor e todos da instituição com uma missão clara, buscando estabelecer uma gestão robusta que sustentasse essa nova visão, os propósitos, valores e princípios com alicerces sólidos e essenciais para manter os *stakeholders* alinhados e integrar todos os componentes da organização em um propósito estratégico. Com isso, a missão, a visão e os valores da instituição passaram a ser mais do que palavras em um papel; tornaram-se diretrizes que orientavam cada decisão e cada passo dado. O modelo implantado pelo Dr. José Luiz é muito bem pensado e visa manter a sustentabilidade a longo prazo.

O cuidado com a transparência da Governança em todos os aspectos refletiu na eficiência da operação. Essa transparência não apenas reforça a conformidade e a ética, mas também se torna um valor fundamental, especialmente na área de pesquisa. A responsabilidade e a ética são inegociáveis, considerando o impacto das pesquisas sobre os pacientes e suas famílias. E mais

“

A responsabilidade e a ética se tornavam inegociáveis, considerando o impacto das pesquisas sobre os pacientes e suas famílias.

”



—
...a transparência
se reflete na
prestação de
contas, um
compromisso
não só com o
Conselho, mas
com todos os
colaboradores,
cuidadores,
profissionais,
pacientes e suas
famílias.
—

do que isso, a transparência se reflete na prestação de contas, um compromisso não só com o Conselho, mas com todos os colaboradores, cuidadores, profissionais, pacientes e suas famílias. Enfim, todos que atuam ou estão ligados à instituição de alguma maneira.

O impacto desse modelo de Governança foi sentido em todas as áreas, com a manifestação clara da eficiência. Com um comando eficaz e decisões bem estruturadas, conseguimos distribuir melhor os recursos e atuar em todas as frentes necessárias. Essa eficiência era um contraste nítido com a gestão que havia antes.

No passado havia uma limitação em pesquisa e educação antes da Fundação. As ações de ensino e pesquisa começaram, então, no **Hospital Infantil Sabará**, e os projetos e programas começaram a brotar, trazendo visibilidade e credibilidade à instituição. Isso não apenas atraía novos investimentos, como também fazia com que as operadoras de saúde se interessassem pelo hospital, conscientes da melhoria da qualidade em todos os processos. Em um regime de saúde suplementar, a instituição se tornava um objeto de desejo, com sua boa Governança garantindo que todos os processos convergissem para resultados positivos.

A meta de converter o hospital em uma Fundação não era apenas um objetivo, mas uma chamada à ação que mobilizou todos em torno de uma causa comum. O

resultado foi a construção de um novo hospital, cuja inauguração em 2010 simbolizou o renascimento de uma instituição dedicada à saúde infantil. O sucesso inicial dessa transformação fez com que a unidade da Angélica fosse rapidamente ocupada em toda a sua capacidade. Isso incluía tanto a unidade de internação quanto a UTI, além de um pronto-socorro que mais do que duplicou em tamanho e capacidade.

É importante frisar que o elemento fundamental em toda essa trajetória é a visão do nosso instituidor, que sempre esteve focado em construir uma estratégia sólida para a organização como um todo. Sua experiência como pediatra e membro de sociedades médicas, aliada a um histórico de filantropia, foi determinante nesse processo de alinhamento dos pilares da Fundação.

O principal motor desse processo é, sem dúvida, encontrar pessoas alinhadas com o propósito, que realmente acreditem nele e o tenham como um norte de vida. Quando se trabalha com amor e dedicação, isso transforma tudo. Esse é o grande “talismã” desse processo. Um dos principais obstáculos do momento é estabelecer uma sinergia entre as diversas áreas e saberes das organizações da “*holding*”, considerando o rápido crescimento. Em breve, será inaugurado um novo hospital e uma Instituição de Ensino Superior (IES). Isso implica respeitar a qualificação de cada setor e criar uma atuação em conjunto. Essa integração é fundamental, mas envolve tam-

O principal motor desse processo é, sem dúvida, encontrar pessoas alinhadas com o propósito, que realmente acreditem nele e o tenham como um norte de vida.



O processo de Governança é interminável.

Sempre surgirão propostas de atuação inovadoras, e precisamos estar preparados para isso.

bém aspectos de humanidade: às vezes não percebemos que estamos fazendo a parte de outra pessoa ou deixando de lado a nossa própria responsabilidade. Então, o grande desafio é fazer com que todas as áreas cresçam com a sinergia de complementar as ações necessárias pelos serviços. Cada ação surge diretamente da necessidade que se apresenta, o que nos mostra que estamos no caminho certo e implantando os processos essenciais. No entanto, como já foi dito, esse processo nunca estará completo, e é bom que seja assim, pois tudo é dinâmico. Ainda não alcançamos a totalidade do que desejamos, especialmente por duas razões: a necessidade de uma definição mais clara da estratégia de cada organização e o alinhamento de todos os componentes dentro da estrutura.

O processo de Governança é interminável. Sempre surgirão propostas de atuação inovadoras, e precisamos estar preparados para isso. O caminho é esse olhar constante para o aprimoramento das organizações que estão vinculadas à Fundação, consolidando uma gestão sólida.

Em relação aos benefícios e melhorias que esse processo trouxe para a área de saúde da organização – podemos afirmar que a palavra **Pensamento** iniciará com letra maiúscula. Pensando comunitariamente, é importante que nosso modelo sirva de exemplo para outras instituições, públicas ou privadas, e que vejam a importância de adotar pilares de governança, como respeito, ética, transparência, estratégia e uma visão

voltada para riscos e *stakeholders*. É fundamental que consigamos atender às expectativas. Sempre existirão arestas a serem aparadas, mas é importante que sejam discutidas abertamente para que possamos encontrar o melhor caminho. E é isso que nos mantém no propósito, que, afinal, nos trouxe até onde estamos e nos permite vislumbrar futuros projetos.

Quanto ao impacto das práticas de governança, no curto prazo, podemos dizer que o principal resultado será o sucesso do empreendimento. O Hospital, a maior instituição do grupo, é altamente reconhecido por sua qualidade, com certificações e prêmios que atestam esse mérito.

Em relação ao setor da Saúde, como um todo, é importante destacar o preconceito, muitas vezes presente no Brasil, entre setores público e privado, que tendem a se ver como rivais. Essa rivalidade limita o desenvolvimento de um sistema de saúde integrado. Estamos dando um passo muito significativo, pois acreditamos que podemos contribuir de forma substancial. Essa contribuição se manifesta em proporcionar qualidade, fortalecer o patrimônio e realizar ações complementares nas áreas de ensino, pesquisa e projetos escaláveis. Os projetos sociais que desenvolvemos são estruturados como modelos que podem ser ampliados por políticas públicas ou adotados por outras organizações. Além disso, buscamos fazer o *advocacy*, dando voz à criança, para construirmos um país melhor. ■

... buscamos
fazer o
advocacy,
dando voz à
criança, para
construirmos
um país
melhor.



Governança Corporativa como um orientador da gestão da organização



O sistema de Governança Corporativa permite a uma organização formalizar, supervisionar e tornar transparentes suas práticas. A Governança define as políticas que orientam como a organização será dirigida e monitorada e quais incentivos serão estabelecidos.

Por meio da Governança são organizados os papéis e responsabilidades dos diversos órgãos e agentes envolvidos, assegurando a aderência às legislações vigentes e a prestação de contas à sociedade. A Governança é uma ferramenta que promove a integridade, equidade e comportamento ético perante os *stakeholders* (instituidor e sua família, conselheiros executivos, cuidadores, pacientes e seus familiares, além de outros públicos estratégicos, possibilitando o monitoramento do desempenho e a identificação de externalidades que possam necessitar de correção.

A Governança apoia a evolução e perpetuidade da organização ao longo das gerações. O modelo de governança da Fundação nasceu referenciado por fundamentos de boas práticas, alinhado às orientações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), sendo coordenado por profissionais experientes. Toda a estruturação e o processo de governança observado na **FJLS, no Hospital Infantil Sabará (HIS)** e no **PENSI**, está alinhado ao amadurecimento e ao aprimoramento da atuação da organização.

Toda a estruturação e o processo de governança observado na **FJLS, no Hospital Infantil Sabará (HIS)** e no **PENSI**, está alinhado ao amadurecimento e ao aprimoramento da atuação da organização.



—
A adição de
Conselhos
e Comitês,
bem como
seus papéis e
responsabilidades,
foram
implementados
em resposta
à crescente
complexidade
na atuação da
Fundação.

—

Desde o início, foram incorporados princípios como integridade, ética, transparência, modelo societário, estrutura de capital e prestação de contas. A adição de Conselhos e Comitês, bem como seus papéis e responsabilidades, foram implementados em resposta à crescente complexidade na atuação da Fundação.

A dinâmica do processo abriu oportunidades para que os responsáveis pela condução do processo pudessem contribuir e apoiar as iniciativas de Governança em diversas etapas, por meio de sugestões baseadas em referências externas (*benchmarks* e acadêmicas) e reflexões orientadas por experiências anteriores, enriquecendo assim as iniciativas de implementação das práticas de Governança. Com a ampliação da estrutura de Governança da Fundação, a partir de 2017, os diversos Conselhos e Comitês criados especializaram ainda mais a gestão da Governança, alinhando-se à complexidade da organização e cumprindo as responsabilidades necessárias às boas práticas.

Embora a implementação da Governança Corporativa tenha alcançado muitos dos objetivos, ainda existem desafios a serem enfrentados. Entre eles estão: garantir a institucionalização das práticas, considerando que o instituidor da Fundação presente nos diversos fóruns, e atua com grande influência no primeiro grande ciclo da organização; evoluir para um sistema de governança orgânico, eficaz e eficiente; e avaliar a sucessão. E para garantir a melhoria contínua, é importante estabelecer ciclos de avaliação das práticas de governança.

O modelo de Governança Corporativa da Fundação, se adotado por outras organizações do setor de Saúde, pode fortalecer as organizações prestadoras de serviços e estender esses benefícios aos assistidos finais. A Governança é uma ferramenta essencial, contribuindo não apenas para o fortalecimento individual das instituições, como também para a Governança do setor como um todo, reforçando seu propósito social. ■

... a Governança
é uma ferramenta
essencial,
contribuindo não
apenas para o
fortalecimento
individual das
instituições,
como também
para a
Governança do
setor como um
todo...

Governança saudável está no DNA da Fundação



Desafios



Reflexão



Mudanças



Questionar



Melhorar



A governança é o pilar fundamental e estratégico para a evolução constante da **Fundação José Luiz Setúbal (FJLS)**. Ela não é apenas um sistema de regras e diretrizes: É um processo fundamental e indispensável para assegurar a transparência, a confiança e o alinhamento entre todos os seus *stakeholders*. Sem governança, não se pode imaginar qualquer organização sobrevivendo e contemplando seus diversos *stakeholders*.

A preocupação com governança está presente desde a criação da **FJLS**. Nosso instituidor, Dr. José Luiz Egydio Setúbal, já se preocupava com questões de governança desde a transformação do **Hospital Sabará** em uma entidade sem fins lucrativos e a instituição da Fundação. Essa preocupação está no DNA da nossa organização. Desde os primeiros passos, essa herança de governança estabeleceu bases sólidas e flexíveis, que ao longo dos anos acompanharam o crescimento e as mudanças no setor de saúde infanto-juvenil.

Entretanto, a evolução do modelo de governança não foi linear. Houve desafios e momentos de reflexão. A governança faz parte da nossa cultura organizacional. Claro que não foi um processo sem solavancos, mas esses momentos ajudaram a aprimorar nosso modelo, que está em constante evolução.

Relembrando toda a trajetória do processo, desde a

Dr. José Luiz Egydio Setúbal, já se preocupava com questões de governança desde a transformação do **Hospital Sabará** em uma entidade sem fins lucrativos e a instituição da Fundação. Essa preocupação está no DNA da nossa organização.



Somos uma instituição completamente diferente hoje do que éramos há dois anos, que, por sua vez, era muito diferente daquela de cinco anos atrás, e assim por diante. Estamos em constante mutação.

concepção e implantação da governança, até a mais recente colaboração com a consultoria externa, percebe-se que cada passo dado foi fundamental para alinhar o modelo com os valores e metas da **FJLS**.

Como todo processo de implantação e desenvolvimento de governança, houve desafios e ajustes de rota, mas acredito que os valores e a cultura de nossos cuidadores, média e alta gestão, além dos conselheiros, ajudam muito no processo.

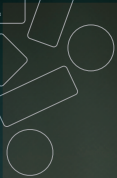
Nos últimos 15 anos, a organização passou por grandes transformações, e a governança teve de se adaptar a essas mudanças. Somos uma instituição completamente diferente hoje do que éramos há dois anos, que, por sua vez, era muito diferente daquela de cinco anos atrás, e assim por diante. Estamos em constante mutação. Essa evolução inclui a criação de novos órgãos e o redesenho das funções dos já existentes,

o que contribuiu para o amadurecimento e eficiência do modelo de governança.

O compromisso com a governança é contínuo, com a Fundação sempre buscando aperfeiçoamento sem abrir mão de seus princípios. Nosso modelo de governança está em constante evolução e, com certeza, alcançou os objetivos propostos. Não podemos ter receio de questionar e melhorar, já que esse esforço contínuo permite que a **FJLS** acompanhe as rápidas mudanças no mundo e na sociedade, mantendo sua relevância e sem perder de vista a missão de promover a saúde infanto-juvenil.

A adoção de processos de governança é essencial não só para o setor de saúde, mas para qualquer organização. O processo de governança torna nossa área da saúde mais transparente, gerando confiança e alinhamento entre os *stakeholders* da organização. ■

Nosso modelo de governança está em constante evolução e, com certeza, alcançou os objetivos propostos.



**Visão plural para
uma governança mais
responsável e eficiente**

A história da **Fundação José Luiz Setúbal (FJLS)**, como já é de conhecimento, é marcada por um crescimento contínuo, e isso se deve à adoção de uma estrutura de Governança. Ela é a base da estrutura de interações da alta direção de uma organização. Funciona como um pilar estruturante que garante o tratamento justo e equânime dos membros e cria controles para que a tomada de decisão ocorra sempre no melhor interesse da organização, funcionando também como o guardião do propósito da instituição.

Essa abordagem não apenas melhora a transparência e a confiança dentro da organização, mas também contribui para a longevidade e sustentabilidade da instituição. Implementar a Governança foi uma estratégia assertiva para que a instituição se expandisse dentro do propósito filantrópico, o qual hoje todos conhecem. O processo deve ser cuidadosamente planejado para alinhar as práticas de gestão com os objetivos estratégicos da instituição. Atualmente, a Fundação opera de maneira semelhante a uma holding, controlando várias organizações, como o **Hospital Infantil Sabará (HIS)**, o **Instituto PENSI** e a Autismo e Realidade que, em breve deve ser iniciado, além de desenvolver iniciativas sociais, realizar pesquisas, promover a educação em saúde infantil e atuar em *advocacy*, prática que se refere à defesa de causas.

A criação do Conselho Deliberativo do **HIS**, o Conselho Fiscal da Fundação, o Conselho Consultivo de

Implementar a Governança foi uma estratégia assertiva para que a instituição se expandisse dentro do propósito filantrópico, o qual hoje todos conhecem.



A estrutura atual de Governança da **FJLS** (Conselhos e Comitês) garante que as decisões sejam tomadas com base em conhecimento técnico, e também auxiliam a Fundação a se adaptar às mudanças conforme o processo contínuo de evolução.

Assessoramento do **PENSI**, e os Comitês de *Compliance*, ESG e Pessoa, permitiram uma abordagem de Governança mais robusta e alinhada aos objetivos da **FJLS**, e têm contribuído significativamente para a maturidade da Governança.

Os Comitês temáticos promovem uma colaboração relevante para a Fundação por reunirem especialistas de diversas áreas em torno de determinado assunto. Uma visão plural para estabelecer diretrizes sobre a temática do Comitê agrega bastante valor. Também é de suma importância que todos estes órgãos estejam orientados pelas diretrizes estratégicas da Instituição, de forma que todos possam contribuir de maneira significativa sem perder de vista o propósito e valores da Instituição.

Dentro da Governança, é fundamental a criação de um programa de *compliance*, visando que os princípios éticos e legais sejam integrados ao crescimento e às práticas da organização.

A estrutura atual de Governança da **FJLS** (Conselhos e Comitês) garante que as decisões sejam tomadas com base em conhecimento técnico, e também auxiliam a Fundação a se adaptar às mudanças conforme o processo contínuo de evolução. A manutenção da Governança é um processo longo, apesar de entender que a Instituição possui muita maturidade nesse aspecto. Mas é um fato, que a Governança ou o processo de

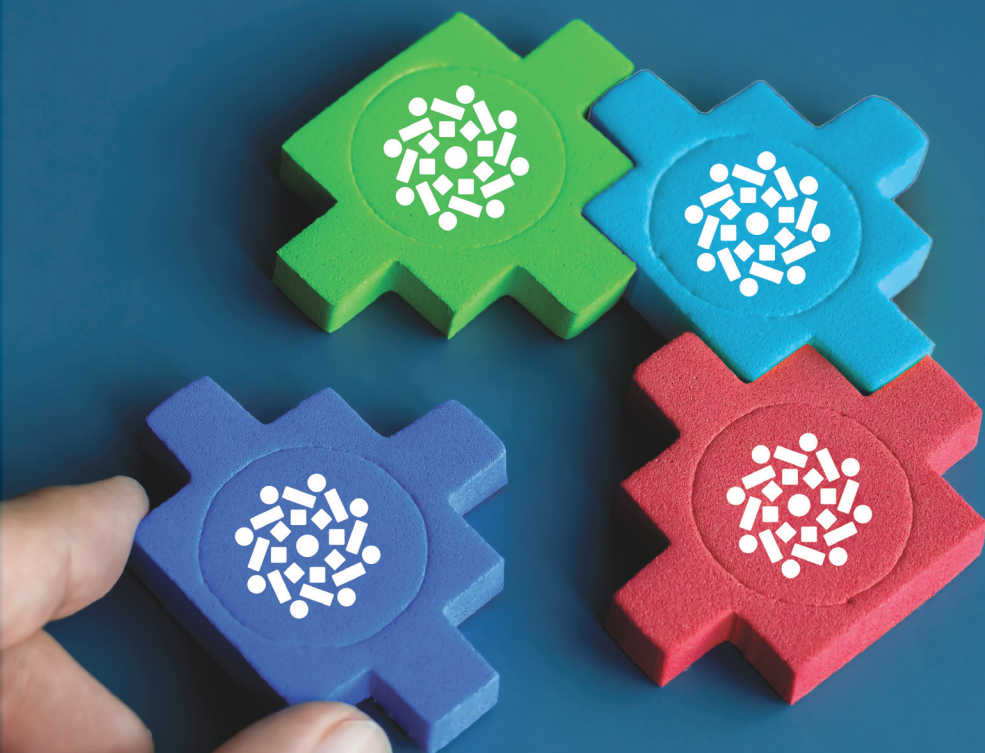
Governança, também precisa acompanhar as mudanças do mundo corporativo, tendências e boas práticas que devem ser repensadas de tempos em tempos para atender as mudanças estruturais de funcionamento das organizações.

Sobre a continuidade e a sustentabilidade da Governança da **FJLS**, estamos no caminho certo. A especialização de determinados Comitês traz essa maturidade e visão plural de especialistas. O que não podemos perder de vista é que estes representantes devem sempre considerar os preceitos da Instituição, como seus valores e objetivos, e honrar todo o propósito do Instituidor.

O setor de saúde tem amadurecido, ainda que a passos mais lentos. Para muitos atores do setor, a Governança é uma exigência e temos bons exemplos no cenário nacional, embora para muitos hospitais, especialmente os de menor porte, este processo ainda seja frágil e carente de incentivos.

Se pensarmos neste aspecto, sem dúvidas a tomada de decisão orientada aos valores da organização e à ética irá repercutir positivamente nos assistidos finais. Nesse cenário, a estrutura de gestão da **FJLS** não apenas estabelece um padrão sólido e elevado de Governança no setor de saúde, como também serve como um exemplo para outras organizações que buscam melhorar seu desempenho em cuidados de qualidade. ■

Os Comitês temáticos promovem uma colaboração relevante para a Fundação por reunirem especialistas de diversas áreas em torno de determinado assunto.



**Reestruturação
da Governança
visa a integração de
diferentes módulos**

Após um estudo aprofundado, em 2023, o processo de reestruturação da Governança Corporativa na **Fundação José Luiz Setúbal (FJLS)**, foi identificada a necessidade de uma maior integração entre os diferentes módulos que compõem a Fundação:

Hospital Infantil Sabará (HIS), Instituto PENSI e o, então denominado **INFINIS**, cujo conceito nasceu em 2024, mas só foi oficializado em 2025, voltado para *Advocacy*, filantropia e ações sociais.

Como resultado desse estudo, foi definida a criação da Diretoria de Integração Organizacional. O objetivo da DIO é atuar como interface entre a Diretoria Estatutária, o Conselho Superior, Conselhos e as Diretorias Executivas de cada unidade. Além disso, a DIO supervisionará as áreas de *Compliance*, Ouvidoria, Comunicação, Controladoria e Governança.

O processo de implementação da DIO está avançado, mas não foi concluído ainda, uma vez que a Fundação está em pleno crescimento em todos os seus módulos de atuação, buscando a integração completa e alinhada com os princípios da governança corporativa: integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade. A proposta apresentada para a reestruturação da governança pode ser resumida no conceito de “mudar para perenizar”. A ampliação desse

A proposta apresentada para a reestruturação da governança pode ser resumida no conceito de ‘mudar para perenizar’.



—
... antes de ser
adotado como
referência,
outras
organizações
devem
considerar
a missão,
visão, valores,
princípios e o
propósito da
Fundação, que
são exemplares.

—

processo de governança depende da consolidação de uma integração total entre as diferentes unidades, que são conjuntamente ativas na Fundação. A melhora esperada será natural, decorrente do que está projetado para os três módulos: **HIS** (assistência), **Instituto PENSI** (ensino e pesquisa) e o **INFINIS** (*advocacy*). Além disso, deve-se revisar a atividade de Conselhos, dentro da proposta de integração.

As práticas já consolidadas, assim como as que ainda serão, só se firmarão e servirão de base para novas abordagens no futuro por meio de revisões, reavaliações e possíveis modificações baseadas em feedbacks e na transparência.

Quanto à possibilidade de o modelo de governança ser adotado como referência por outras organizações no futuro, é fundamental que se considere, e se tenha por base, antes de qualquer replicação, a missão, a visão, os valores, os princípios e o propósito da **FJLS** – que, por sua excelência, se destacam.

Com esse entendimento, outras instituições poderão reconhecer como uma governança corporativa bem estruturada pode contribuir significativamente para a melhoria na execução das atividades, no alcance das metas e resultados, e até mesmo na elevação da satisfação dos pacientes. ■

Instituto PENSI
(ensino e pesquisa)



INFINIS
(advocacy)



Hospital Infantil Sabará
(assistência)



**A Governança na
Fundação será sempre
um processo contínuo**

A necessidade de uma Governança estruturada surgiu como uma resposta natural ao crescimento da Fundação e à complexidade cada vez maior de suas atividades, expandindo-se rapidamente acompanhada das três entidades distintas:

Hospital Infantil Sabará, Fundação José Luiz Setúbal e Instituto PENSI. Essa evolução ocorreu em um período relativamente curto, quando ressaltava a urgência de uma Governança adaptada e robusta para cada organização.

Isso resultou em uma divisão clara entre as atividades e as responsabilidades do Hospital, da Fundação e do **PENSI**. Esse movimento é um reflexo do caráter orgânico e contínuo da Governança. A implementação inicial do sistema de Governança foi apenas o começo de um processo dinâmico, que evolui com as demandas internas e externas das organizações.

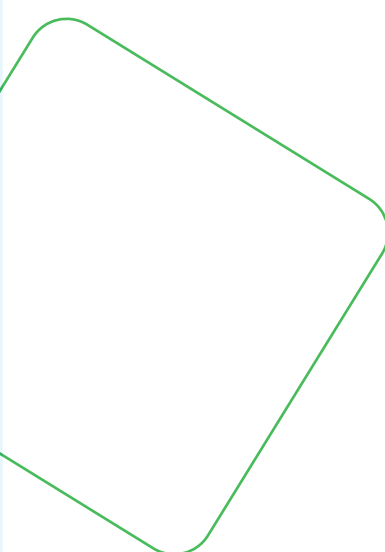
O **PENSI** esteve vinculado ao Hospital, mas posteriormente foi separado, refletindo necessidades distintas de governança e gerenciamento de recursos.

O processo de separação trouxe desafios, como a divisão de recursos e a gestão de possíveis conflitos de interesse entre as entidades. Enquanto o Hospital busca preservar e destinar recursos para sua própria operação, o **PENSI** assumiu funções mais voltadas

A implementação inicial do sistema de Governança foi apenas o começo de um processo dinâmico, que evolui com as demandas internas e externas das organizações.



É uma evolução constante que não pode parar nunca. Com o novo Hospital, previsto para ser entregue em 2026, haverá mais um ciclo de Governança.



para o social, focando em captar recursos e atender às necessidades comunitárias, embora ainda enfrentem dificuldades de financiamento.

Avaliando o histórico de Governança nas organizações, o desafio é ter vontade de realizar. No início havia apenas o Conselho Superior, que desempenhava um papel fundamental de Governança. Reconhecendo a necessidade de aprimorar sua estrutura, a Fundação iniciou um processo de evolução. A partir de 2017, foram criados diversos Conselhos que ampliaram a atuação e a eficácia organizacional, incluindo o Conselho Deliberativo do Hospital, o Conselho Fiscal da Fundação, o Conselho Consultivo de Assessoramento do **PENSI**, os **Comitês de Compliance** e **ESG**, e, mais recentemente, o **Comitê de Pessoas**. É uma evolução constante que não pode parar nunca. Com o novo Hospital, previsto para ser entregue em 2027, haverá mais um ciclo de Governança.

Novos órgãos não surgem apenas para atender a formalidades; eles representam um compromisso com a melhoria contínua da governança. Cada um deles desempenha um importante papel, contribuindo tanto para o amadurecimento integral da Fundação quanto da Governança. À medida que novos Conselhos e Comitês são estabelecidos, fica mais evidente que a **FJLS** está comprometida com um processo contínuo de desenvolvimento e melhoria de suas práticas de governança.

Contudo, há um obstáculo para ser superado: o entrosamento e a comunicação entre os vários órgãos. Às vezes, pode-se ter a impressão de que estão caminhando ligeiramente separados. Para resultados ainda mais positivos, é necessário ter uma melhor integração nesse processo constante de evolução da Governança.

No contexto geral, a boa Governança impacta diretamente na saúde financeira das entidades e na sustentabilidade dos projetos, e, consequentemente, na qualidade do atendimento aos pacientes, bem como na sua reputação. O Hospital é uma referência e único em sua excelência. O **Sabará** tem uma marca admirável, uma verdadeira grife em saúde.

A boa Governança permite também que o Hospital não ‘envelheça’. Com o avanço constante da Medicina, o Hospital precisa investir cada vez mais para manter o padrão de excelência, não só em equipamentos, mas também em pessoas capacitadas para operá-los e prestar o melhor atendimento, pois uma coisa puxa a outra.

Os médicos, ao recomendar o **Sabará** para internações e cirurgias, estão mostrando confiança na estrutura e na equipe do Hospital. Para a família do paciente, a escolha do **Sabará** sugerido pelo médico é significativa, pois gera uma sensação de segurança ao saber que o profissional confia na qualidade do atendimento, nos equipamentos e na equipe toda. ■

O Hospital é uma referência e único em sua excelência. O Sabará tem uma marca admirável, uma verdadeira grife em saúde.



Transparência, sustentabilidade e melhoria contínua



A Governança Corporativa de uma organização reflete-se diretamente na forma como os processos são conduzidos, nas decisões estratégicas e no alinhamento de interesses entre as partes envolvidas. A Governança melhora significativamente a transparência e a confiabilidade, estabelecendo processos claros de tomada de decisão e divulgação de informações. Além disso, implementa controles internos e gerenciamento de riscos mais eficazes, o que contribui para a redução de riscos.

A Governança aprimora a eficiência operacional, otimizando processos internos e a alocação de recursos, fortalecendo também a reputação da instituição ao demonstrar compromisso com práticas éticas e responsáveis. Ela ajuda a alinhar os interesses de todos os *stakeholders* e promove a sustentabilidade ao incentivar uma visão de longo prazo e responsabilidade social. Um dos conselheiros, que ingressou já com o processo de Governança em andamento, destacou os passos fundamentais que nortearam a implementação inicial. O primeiro e mais importante passo foi o comprometimento da alta liderança, já que o apoio da diretoria e dos principais executivos foi determinante. O fato é que, sem isso, qualquer processo de Governança é ineficaz.

A implementação da Governança na Fundação envolveu as seguintes etapas: avaliação da situação atual por meio de uma análise de práticas de governança exis-

O primeiro e mais importante passo foi o comprometimento da alta liderança, já que o apoio da diretoria e dos principais executivos foi determinante.



O monitoramento e a avaliação para aprimoramento contínuo foram imprescindíveis nesse processo para ajustar práticas de forma regular com base nos resultados.

tentes para identificar lacunas, definição de objetivos e metas claras, desenvolvimento de políticas com a elaboração de diretrizes básicas de Governança e contratação de um *Governance Officer* para conduzir o processo junto ao Presidente do Conselho Superior. Além disso, houve a reformulação do Conselho Superior, com uma nova redação estatutária, incluindo como órgão da Fundação o Conselho Fiscal, apesar de do mesmo não ser obrigatório em instituições dessa natureza. Com essa reestruturação, obteve-se o aprimoramento da qualidade e transparência nos relatórios contábeis, financeiros e operacionais, e a implementação de treinamentos contínuos para os cuidadores sobre práticas de governança, bem como a melhoria da comunicação. O monitoramento e a avaliação para aprimoramento contínuo foram imprescindíveis nesse processo para ajustar práticas de forma regular com base nos resultados.

Com o comprometimento da alta direção sendo o principal *'driver'* do projeto, a estruturação da governança na Fundação se deu de uma forma bem avançada. Mesmo assim, em 2017, com base na percepção do cenário à época, foram identificados alguns desafios como a estruturação de uma área de governança e *compliance*, bem como suas políticas e práticas, e a elaboração de uma área de gestão de riscos.

Quanto à criação de novos órgãos ao longo do tempo na **FJLS**, é um processo que reflete um amadurecimento

significativo da Governança Corporativa, fortalecendo ainda mais a gestão da Fundação. Exemplos disso são a criação do Conselho Deliberativo do Hospital, que ampliou as perspectivas nas decisões; o Conselho Fiscal da Fundação, que atua para aumentar a transparência e confiabilidade das informações; e o Conselho Consultivo de Assessoramento do **PENSI**, que fornece *'insights'* especializados para melhorar a tomada de decisões. Complementando, os Comitês de *Compliance* e ESG, criados em 2023, e o Comitê de Pessoas, em 2024, asseguram a conformidade com leis e regulamentos, além de promover o alinhamento com as melhores práticas ambientais, sociais e de governança. Cada um desses órgãos contribui de maneira específica para aprimorar a gestão. Isso indica que a organização está constantemente avaliando suas necessidades de governança e se adaptando para atendê-las, o que é um sinal claro de maturidade organizacional.

Mesmo com muito já realizado, a avaliação é de que há algumas etapas importantes a serem complementadas, como o desenvolvimento da área de gestão de riscos e a implementação de controles internos de forma mais estruturada, a identificação dos principais riscos e controles, bem como a busca por oportunidades de melhoria nesses controles internos. Outro passo fundamental é o estabelecimento de um processo contínuo de capacitação e conscientização, voltado para a compreensão dos princípios e práticas de governança, *compliance* e gestão de riscos. ■

Outro passo fundamental é o estabelecimento de um processo contínuo de capacitação e conscientização, voltado para a compreensão dos princípios e práticas de governança, *compliance* e gestão de riscos...



**A autossuficiência da Fundação
é essencial para manutenção
dos programas de assistência**

A implantação de uma governança contínua e bem estruturada exige mais do que a criação de processos; requer um esforço constante para conservar as organizações operantes. A tarefa é trabalhosa, mas essencial, refletindo um sentimento de que a Fundação não é apenas uma organização, mas uma causa defendida por todos os envolvidos nesse processo.

É fato que todos os membros dos Conselhos contribuem nas reuniões e no acompanhamento do desempenho das organizações. É muito importante que todo Conselheiro se prepare antes das reuniões, estudando relatórios e buscando experiências anteriores que possam enriquecer as discussões. Não existe, nos Conselhos das organizações da Fundação, mais uma reunião em que você chega apenas para dar uma opinião. É um trabalho contínuo que exige dedicação.

Com atuação em três frentes, assistência, pesquisa e ensino, a Fundação conta com uma estrutura financeira sólida e um modelo autossustentável, fundamental para a realização de seus projetos sem depender de doações esporádicas. Ela é amplamente financiada pelo desenvolvimento de um hospital superavitário, ressaltando o trabalho realizado para transformar o **Hospital Infantil Sabará** em uma instituição rentável, o que possibilitou financiar a obra social que conhecemos hoje.

Não existe, nos Conselhos das organizações da Fundação, mais uma reunião em que você chega apenas para dar uma opinião. É um trabalho contínuo que exige dedicação.



Uma
Governança
bem
estruturada e
contínua, exige
mais do que
criar processos.
Requer um
esforço
constante para
conservá-los
operantes.

A Governança é também fundamental para preservar valores e princípios, esclarecer papéis decisórios e evitar que objetivos individuais se sobreponham ao coletivo. Ela é um pilar central do processo, permitindo que cada indivíduo compreenda seu papel.

Ele observa que o processo de Governança na Fundação evoluiu ao longo do tempo, com mudanças significativas, como a separação dos Conselhos do Hospital e da Fundação.

Embora alguns profissionais tenham se juntado ao projeto depois dele iniciado, a nossa governança é bem estruturada, evolutiva e explícita, o que é essencial para o sucesso e a continuidade desse trabalho.

Com o passar dos anos, novos Conselhos e Comitês foram criados, como o Conselho Consultivo de Assessoramento do **PENSI**, o Comitê de *Compliance*, o Comitê ESG e o Comitê de Pessoas, cada um atendendo a novas demandas e fortalecendo a Governança da instituição. Uma Governança bem estruturada e contínua, exige mais do que criar processos. Requer um esforço constante para conservá-los operantes.

Sobre os benefícios de se ter uma Governança sólida, o impacto na área da saúde infanto-juvenil já pode ser

sentido, pois o trabalho de uma organização com boa Governança tende a ser mais eficaz. As instituições com Governança bem estabelecida são mais bem administradas e alcançam melhores resultados, tanto em seus objetivos quanto na relação entre as pessoas, e essa é uma característica marcante da **FJLS**.

O desafio é manter a estrutura de Governança robusta e bem alinhada com as diretrizes estratégicas da Fundação. O desafio futuro é manter, executar e acompanhar. São tarefas mais concretas, sem tanto brilho, mas que exigem grande esforço: realizar, controlar o que foi feito, corrigir a rota, sustentar e incentivar.

Se alguém questionar se empresas da área da saúde deveriam adotar uma governança sólida, a resposta é clara e enfática: sim. E mais do que isso — é essencial. Afinal, quando se lida com a saúde e a vida das pessoas, qualquer falha pode ter consequências sérias e custosas.

Na Fundação, as rotinas e a execução dos processos são gerenciadas com rigor e cuidado, o que faz toda a diferença. Por isso, é comum ouvir dos Conselheiros que se sentem satisfeitos e confiantes ao perceberem que há um modelo de gestão bem estruturado e eficaz conduzindo as atividades da organização. ■

As instituições com Governança bem estabelecida são mais bem administradas e alcançam melhores resultados, tanto em seus objetivos quanto na relação entre as pessoas...



Exercício diário de valores de uma organização

Nos dicionários, Governança é definida como o ato de governar ou administrar, e, dada sua ampla aplicabilidade, o conceito geralmente se relaciona com a forma como uma organização é conduzida e direcionada com base em seus valores. Na **Fundação José Luiz Setúbal**, estão presentes o humanismo, a filantropia e a ética, aplicados nas práticas de cuidado, conhecimento e sustentabilidade.

A importância de implementar a governança afirmando é que ela é a forma de estabilizar uma organização, garantindo que as decisões sejam sempre tomadas considerando os valores e os critérios que se definiram como desejados. Acima de tudo, trata-se de entender o próprio propósito, definir objetivos e estabelecer critérios que permitam criar processos consistentes com a razão de ser da instituição. A governança tem um papel fundamental ao assegurar que cada decisão esteja alinhada aos valores e aos objetivos da organização. É por meio dela que se constrói a longevidade institucional, garantindo sua perenidade ao longo do tempo. Ao sistematizar a prática dos valores e orientar a atuação em direção à sua razão de ser, a governança fortalece a identidade da organização e consolida seu propósito no dia a dia.

No estágio inicial do processo de governança, a Fundação, o Hospital e o **Instituto PENSI** giravam em torno do Dr. José Luiz, e essas organizações dependiam fortemente de sua presença nas decisões e na gestão.

A Governança tem um papel fundamental ao assegurar que cada decisão esteja alinhada aos valores e aos objetivos da organização.



A cada reunião do conselho e a cada nova discussão, um “tijolo” a mais é adicionado à construção de uma governança consistente e robusta.

Havia uma preocupação de que o Dr. José Luiz não conseguiria dar conta de tudo, dado o fato de que a Fundação e o Hospital estavam crescendo, com novos projetos bem-sucedidos em andamento. Entendeu-se, então, que as decisões deveriam ser capazes de ocorrer sem a intervenção direta dele.

Somado a isso, havia a consciência de que, como qualquer ser humano, o Dr. José Luiz não estaria sempre presente. “Foi então que foi percebida a importância de sistematizar seus valores e pensamentos sobre como contribuir para a sociedade de forma ampla. Daí surgiu a necessidade de implantar a governança na Fundação.

O histórico de Governança na Fundação, sendo uma organização sem fins lucrativos, e tendo na sua origem, pessoas de diversas áreas, como médicos e pesquisadores, que não possuem necessariamente formação em governança corporativa, causa profunda admiração, pois o carinho e a robustez com que a governança vem sendo implementada cativam tanto quem participa do processo, como quem o conhece de fora. A cada reunião do conselho e a cada nova discussão, um “tijolo” a mais é adicionado à construção de uma governança consistente e robusta. Essa construção é essencial para que a organização e, por extensão, todo o ecossistema, possam alcançar seus objetivos de maneira eficaz e sustentável. Tanto para Conselheiros com para os cuidadores, estar presente desde o início

do processo de governança na Fundação é um motivo de orgulho, mesmo quando aconteciam extensas discussões sobre governança. Os resultados e os avanços mais recentes são provas dessa dedicação e entusiasmo que todos demonstram nos trabalhos.

Muitos desafios surgiram ao longo do caminho. Um dos principais obstáculos foi o personalismo que inicialmente permeava a organização, girando em torno do Dr. José Luiz, e a resistência dos demais membros, que vinham de contextos muito diferentes do corporativo e da governança, em alterar isso. No entanto, a perspicácia do Dr. José Luiz foi fundamental para mudar esse cenário. Ele entendeu a importância de contratar pessoas externas com expertise em Governança e de promover mudanças na equipe interna, criando um grupo coeso e alinhado com os objetivos da Governança, o que vem resultando no funcionamento eficaz da organização.

A estrutura atual da Fundação conta com diversos órgãos interligados e trabalhando em harmonia. Temos o Conselho do Hospital, que garante a geração de superávites suficientes para sustentar a Fundação como um centro de referência na área de saúde infanto-juvenil; o Conselho do **Instituto PENSI**, responsável pela implementação e execução dos projetos de pesquisa, assegurando que os recursos sejam aplicados sem desperdícios; e o Conselho Fiscal, que exerce um papel determinante no controle, verificando a adequação das

A estrutura atual da Fundação conta com diversos órgãos interligados e trabalhando em harmonia.



A Governança deve
criar mecanismos
que permitam
avaliar se as ações
estão alinhadas aos
valores e propósitos
sonhados pelo
Dr. José Luiz,
independentemente
de sua presença.

contas e a ausência de desvios. Funciona quase como uma auditoria para garantir que não haja impropriedades contábeis ou fiscais. Portanto, a parte de *compliance* e *ESG* é fundamental para garantir que todas as regras e critérios sejam cumpridos.

Vale lembrar que a Fundação é auditada por uma grande empresa de auditoria externa, de alcance internacional, independente e de renome, mostrando a relevância e transparência de seu trabalho para fortalecer sua credibilidade, visibilidade e profissionalismo perante o mercado, pares e investidores. Apesar dos avanços obtidos na Governança da Fundação, o trabalho já realizado tem um reconhecimento importante. Mas, por ser um processo contínuo, deve-se sempre pensar “mais adiante”, prevendo os cenários que surgem no horizonte e se preparando para enfrentá-los com a colaboração de todos.

A Governança deve criar mecanismos que permitam avaliar se as ações estão alinhadas aos valores e propósitos sonhados pelo Dr. José Luiz, independentemente de sua presença. Pois, a admiração geral por ele pode inibir questionamentos construtivos, o que é um ponto a ser aprimorado. Os fóruns existentes devem ser utilizados plenamente, permitindo que as pessoas se sintam à vontade para expressar ideias e questionar. Essa maturidade no debate franco e aberto é essencial, pois a diversidade pode gerar diálogos enriquecedores e levar à construção de soluções mais eficazes.

Entre os benefícios da governança está a capacidade de administrar uma organização que gera e paga recursos, ou seja, trazer uma perspectiva de negócios para o hospital. Médicos e outros profissionais da instituição podem ter visões diferentes, mas é importante a diversidade de pensamento. A beleza do trabalho do Dr. José Luiz está aí, em sua habilidade de convidar e atrair pessoas com diferentes experiências e opiniões, o que contribui para uma gestão mais completa, cobrindo e celebrando diversas dimensões da organização.

Outras organizações do setor de saúde devem adotar práticas de Governança Corporativa como forma de se fortalecerem como prestadoras de serviços e, consequentemente, beneficiar os pacientes. Embora o **Hospital Infantil Sabará** tenha sido um dos pioneiros nesse movimento, ainda possui um grande potencial para se tornar uma referência positiva destacada dentro do sistema de saúde — especialmente em um cenário marcado por instabilidades e tensões entre seguradoras, hospitais e a indústria farmacêutica.

A grandeza do Dr. José Luiz foi a de criar a Fundação, percebendo que contribuiria para a sociedade por meio dela. Compreendendo que não conseguiria conduzi-la sozinho, decidiu implementar um sistema de Governança que garantirá o funcionamento além de sua presença, tanto no presente quanto no futuro. ■

A beleza do trabalho do Dr. José Luiz está aí, em sua habilidade de convidar e atrair pessoas com diferentes experiências e opiniões, o que contribui para uma gestão mais completa, cobrindo e celebrando diversas dimensões da organização.



O processo de Governança Corporativa contribuiu fortemente para a eficiência e eficácia de processos internos, especialmente no período da pandemia



A Governança veio para auxiliar em uma situação vivenciada por alguns executivos que ainda não tinham claros os conceitos dos procedimentos a serem adotados pela Governança Corporativa. Mas, graças à liderança do Dr. José Luiz, que já tinha encampado a visão, o significado, a importância e a relevância da Governança Corporativa, essa situação foi superada. Depois de um diagnóstico da situação, foi sugerida a criação de um Conselho com dedicação exclusiva ao Hospital (antes era só para a Fundação), e a instituição de um Conselho Fiscal para iniciar o processo.

Na sequência criou-se um Conselho dedicado exclusivamente ao Hospital. Como o **Instituto PENSI** também fazia parte desse processo, e já era parte integrante de toda essa estruturação, foi implantado um Conselho com dedicação deliberativa exclusiva para ele também. Assim, paulatinamente, as organizações evoluíram, e as tomadas de decisões ficaram com maior foco em suas áreas de atuação.

Com o Conselho Fiscal conseguimos uma maior interação com a Auditoria, enriquecendo e aprimorando esse trabalho. O Conselho de Assessoramento do **Instituto PENSI** (criado no final de 2022), que é mais focado em pesquisas e educação, neste ano está se transformando em um Conselho Deliberativo. O Comitê de Pessoas deve atuar na mesma forma, em relação à área do So-

Depois de um diagnóstico da situação, foi sugerida a criação de um Conselho com dedicação exclusiva ao Hospital (antes era só para a Fundação), e a instituição de um Conselho Fiscal para iniciar o processo.

Com esses processos, conseguiu-se melhorar a política e as melhores práticas nas esferas mais altas, reverberando nos demais níveis da organização.



cial interno, com uma visão estratégica para assessorar os Conselhos, e o Comitê de *Compliance* para discutir a visão ética da entidade, podendo até mesmo recomendar e sugerir punições oriundas do canal de denúncias. Com esses processos, conseguiu-se melhorar a política e as melhores práticas nas esferas mais altas, reverbe-

Alex Deitos



rando nos demais níveis da organização. O que se espera, agora, é que os gestores multipliquem essas práticas repassando a informação às diversas áreas, até alcançar o funcionário de menor escalão da organização.

Logicamente estamos em um processo de evolução, com uma melhoria contínua com contratação, em 2023, de um *Compliance Officer*, o aprimoramento da gestão interna de auditoria de riscos, além de melhorarmos a questão da Controladoria, e a ampliação do **PENSI** também como um **IES** (Instituto de Ensino Superior).

O processo de Governança Corporativa contribuiu fortemente para a eficiência e eficácia de processos internos, especialmente no período da pandemia, mostrando ao público interno a importância do nosso ecossistema (**Fundação, Hospital, Instituto PENSI e, agora, o INFINIS**), fazendo-os se sentirem parte integrante desse bloco, todos juntos no processo de crescimento em prol da causa que defendemos, que é a Saúde Infante-Juvenil. ■

O processo de Governança Corporativa contribuiu fortemente para a eficiência e eficácia de processos internos...



A CONSTRUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA
NA FUNDAÇÃO JOSÉ LUIZ SETÚBAL



A criação do INFINIS

A criação do **INFINIS** é mais um passo que a Fundação dá, mostrando a seriedade do seu trabalho em desenvolver um processo de planejamento estratégico claro, objetivo e transparente.

O ano de 2025 será marcado pelo início oficial das atividades do **INFINIS** que se junta ao ecossistema **Fundação José Luiz Setúbal**, o **Hospital Infantil Sabará** e o **Instituto PENSI**.

A criação dessa nova unidade pode ser considerada como um desdobramento natural de todo o processo de governança corporativa que vem sendo desenvolvido na Fundação.

Em 2019, ao constatar que o desempenho financeiro do Hospital superava todas as projeções previstas nos planos de negócios, decidiu-se ampliar os aportes ao fundo patrimonial. O objetivo foi não apenas assegurar a sustentabilidade da instituição, mas também fortalecer o financiamento das pesquisas e dos projetos de ensino desenvolvidos pelo Instituto **PENSI**.

Com essa nova percepção, abriu-se um espaço para que a Fundação pudesse ter um olhar mais dedicado à saúde coletiva e o desenvolvimento de projetos sociais. Para isso, em 2019 uma profissional foi contratada para desenvolver uma estratégia que ganhou o nome de “filantropia e investimento social”, ou seja, a aloca-

... ao constatar que o desempenho financeiro do Hospital superava todas as projeções previstas nos planos de negócios, decidiu-se ampliar os aportes ao fundo patrimonial. O objetivo foi não apenas assegurar a sustentabilidade da instituição, mas também fortalecer o financiamento das pesquisas e dos projetos de ensino desenvolvidos pelo Instituto **PENSI**.



—
...esses projetos
sociais do **INFINIS**
atuam na área de
saúde infantil e
no fortalecimento
do terceiro
setor, olhando,
também, para o
melhoramento de
políticas públicas,
auxiliando no
enfrentamento dos
desafios existentes...

—

ção de recursos privados para interesse público. A diferenciação do escopo de trabalho que o **PENSI** se dá na criação não de projetos próprios, tocados pela própria fundação, mas para ideias de trabalhos de pesquisa, de ensino, muito além desses limites ou fronteiras.

Foi então que foi traçada toda uma estratégia de investimento social, ou seja, a de se criar um braço da Fundação para atuar com filantropia, com o processo de “*Grantmaking*”, ou seja, uma forma de repasse de recursos financeiros, de forma estruturada, para organizações ou iniciativas de interesse público, diferenciando-os da operacionalização de projetos próprios desenvolvidos pelo **PENSI**.

No caso da Fundação, esses projetos sociais do **INFINIS** atuam na área de saúde infantil e no fortalecimento do terceiro setor, olhando, também, para o melhoramento de políticas públicas, auxiliando no enfrentamento dos desafios existentes e no fortalecimento de processos para um desenvolvimento infantil-juvenil saudável, em meio a tantos problemas estruturais, com desigualdades sociais e regionais por todo o país.

Em 2020 a Fundação definiu a forma de atuar, com um olhar para três prioridades programáticas que, na época, foram definidas a partir de uma análise criteriosa de contextos, de dados e indicadores de saúde. Com isso, definiu-se a atuação nas seguintes questões:

Imunização (por conta das baixas coberturas vacinais); **Segurança alimentar** (não só pelo retorno do Brasil no mapa da fome, mas também por desafios atuais como má nutrição e obesidade crescente), e **Saúde mental**, um desafio bastante contemporâneo (com um subtema que é a prevenção da violência contra crianças).

Com processos mais estruturados a Fundação começa a ter uma atuação maior, principalmente depois de 2021 e 22. Em 2023, com o trabalho da consultoria “*Open Social*”, foi iniciado um trabalho para fortalecer a estrutura de Governança, prevendo-se a saída do Dr. José Luiz do comando do Ecossistema. Dessa forma, foi definida a criação do **INFINIS** como uma Instituição, com uma Diretoria Executiva e marca própria, para compor esse novo braço operacional. Hoje temos **Hospital Infantil Sabará**, que faz a assistência à saúde infantil, o **PENSI**, que atua na área de pesquisa e ensino e, junto com o **PENSI Social**, em saúde infantil e filantropia, **INFINIS**, para o apoio a projetos sociais de terceiros pelo “*Grantmaking*” e a incidência política através dos instrumentos de *advocacy*.

O **INFINIS** é o responsável pela filantropia e *advocacy*, ou seja, o apoio, a aplicação de recursos em projetos sociais. No ano de 2024, cerca de R\$ 8 milhões foram aportados para 65 projetos, com naturezas bastante distintas um do outro. No momento, a priorida-

O INFINIS é o responsável pela filantropia e advocacy, ou seja, o apoio, a aplicação de recursos em projetos sociais.



Relacionado ao tema de Governança, pode se dizer que a criação do **INFINIS** exigiu discussões intensas, de se pensar em mecanismos de como assegurar um bom e transparente processo de tomada de decisões.

de de atuação tem sido nas regiões Norte e Nordeste, por conta das realidades infanto juvenil encontradas nessas áreas, e do maior contexto de vulnerabilidade desses estados.

Relacionado ao tema de Governança, pode se dizer que a criação do **INFINIS** exigiu discussões intensas, de se pensar em mecanismos de como assegurar um bom e transparente processo de tomada de decisões. E a Fundação, nesse sentido, é um exemplo para muitas outras organizações, pela robustez que a estrutura já definiu, pela seriedade com que os trabalhos são desenvolvidos, e pelo comprometimento demonstrado pelos Conselhos, com uma constante preocupação em entender e debater os assuntos estratégicos da organização.

Para entender como é a atuação **INFINIS**, e trazer a realidade de regiões distantes do país para mais perto dos membros dos Conselhos, foram realizadas visitas de campo a um dos projetos sociais apoiados, no interior do Sergipe, onde se pode conhecer Santa Luzia do Itanhy. Nessa localidade já se tem um trabalho de engajamento da comunidade local no desenvolvimento de tecnologias sociais que irão transformar a sua realidade, mudando a perspectiva de vida dos jovens dessa e de regiões próximas, como Crasto e Pedra Furada, povoados bem pequenos. Neles estão sendo realizados projetos que poderão gerar não ape-

nas o pleno desenvolvimento humano, mas também recursos financeiros que impactam na qualidade de vida dessas comunidades.

Vivenciar os projetos, e trazer para a mesa de discussões dos Conselhos realidades tão distantes, são fatores extremamente importantes para que todos os envolvidos entendam o tipo de investimento que a Fundação está fazendo, para onde esses fundos estão sendo destinados, e como todos fazem parte desse processo de transformação não só de pessoas, mas de realidades extremas.

É essa a nossa forma de atuar, de decidir, de alocar os recursos, enfim, de entender todas as etapas do processo, e como ele se dá na prática, auxiliando substancialmente na definição das estratégias de filantropia e *advocacy* para a promoção da saúde infanto-juvenil. Por isso a relevância de envolver o Conselho Superior que é o definidor da estratégia.

A criação do **INFINIS** é mais um passo que a Fundação dá, mostrando a seriedade do seu trabalho em desenvolver um processo de planejamento estratégico claro, objetivo e transparente, envolvendo os membros do Conselho, os Executivos das Áreas, revisitando as estruturas e mecanismos decisórios para tornar organização cada vez mais forte e sustentável para as próximas décadas. ■

Vivenciar os projetos, e trazer para a mesa de discussões dos Conselhos realidades tão distantes, são fatores extremamente importantes para que todos os envolvidos entendam o tipo de investimento que a Fundação está fazendo...

AGRADECIMENTO ESPECIAL



Fotos: Alex Deitos

A elaboração deste livro contou com o apoio fundamental e relatos dos seguintes profissionais que se envolveram no processo de implementação da Governança Corporativa na Fundação. A todos eles, nosso agradecimento por compartilharem suas experiências.



Carlos Alberto Malheiros é Diretor de Integração Organizacional Cirurgião Geral e do Aparelho Digestivo, formado em 1981, com Residência Médica (1982-1985), Mestrado (1989), Doutorado (1996) e Livre-Docência (2009). Professor Titular na Santa Casa de São Paulo desde 2010, com especializações em Administração Hospitalar (2009) e Educação em Saúde (2021). Atuou como Diretor do Departamento de Cirurgia (2006-2011), Chefe da Área de Cirurgia Gástrica e Bariátrica (2000-2017) e Diretor do Curso de Medicina da FCM da Santa Casa de São Paulo (2017-2020).



Fátima Rodriguez Fernandez é a Diretora Executiva do Instituto PENSI, vinculado à Fundação José Luiz Setúbal (FJLS) e ao Sabará Hospital Infantil (HIS). Médica especializada em alergologia e imunologia clínica, ela possui um extenso currículo acadêmico e clínico, incluindo graduação pela Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo e um mestrado em Alergia e Imunologia pela Universidade Federal de São Paulo. A Dra. Fernandez também exerce atividades acadêmicas e é vice-coordenadora da Comissão de Graduação no Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual (IAMSPE), onde supervisiona o ambulatório e preceptora programas de residência. Ela também é responsável pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Fundação, com atuação intensa em inovação e formação na área médica.



Felipe Monti Lora é graduado em Medicina pela Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo, especialista em Endocrinologia Pediátrica pela Sociedade Brasileira de Endocrinologia e Metabologia e MBA em Gestão Hospitalar pela Fundação Getúlio Vargas. Com cerca de 20 anos de atuação na Medicina, Dr. Felipe passou por renomadas instituições americanas como a Harvard Medical School e o Sick Kids, um dos mais importantes centros pediátricos do Canadá. Ele assumiu a direção geral do Hospital Infantil Sabará em 2022, após trajetória de crescimento na instituição, que iniciou em 2013 como médico do corpo clínico, passando a Gerente Médico do Pronto-Socorro, assumido ao longo dos anos novas gerências e diretoria técnica.



Frederico Franco Bourroul Neves é conselheiro do Conselho Superior da Fundação José Luiz Setúbal e do Conselho Deliberativo do Hospital Infantil Sabará. Ele tem experiência em gestão e consultoria, especialmente em planejamento estratégico, M&A, tributação, fusões e aquisições. Bourroul é formado em Zootecnia pela USP e possui um MBA em Comunicação e Marketing, além de uma formação em Gestão do Agronegócio.



Glaucianne Vieira de Moraes é graduada em Direito e membro da Ordem dos Advogados do Brasil, especialista em Direito da Saúde e *Compliance*, pós-graduada em *Compliance* na Saúde pelo Instituto de Ensino e Pesquisa do Hospital Sírio-Libanês, pós-graduada em Gestão de Saúde e Administração Hospitalar pela Estácio, MBA em *Compliance* e *ESG* pela USP. Atua como Gerente de *Compliance* na Fundação José Luiz Setúbal, no Hospital Infantil Sabará e no Instituto PENSI desde 2023.



Henri Penchas é membro do Conselho Superior da Fundação José Luiz Setúbal. Ele foi Presidente do Conselho de Administração da Itaúsa – Investimentos Itaú S.A., holding pura detentora de relevantes participações nas áreas financeira e industrial de 2017 a 2024, tendo exercido também as funções de Diretor Vice-Presidente de 2009 a 2015, Diretor Executivo de 1984 a 2008 e Diretor de Relações com Investidores de 1995 a 2015. Além disso, foi Diretor Presidente da Duratex S.A. e Itautec S.A., tendo sido Diretor Vice-Presidente Sênior do Itaú Unibanco Holding S.A., responsável pela contabilidade legal e gerencial, planejamento fiscal, gestão de risco e planejamento estratégico do conglomerado. Engenheiro Mecânico formado pela Universidade Mackenzie, com pós-graduação em Finanças pela Fundação Getúlio Vargas.

AGRADECIMENTO ESPECIAL



Márcia Kalvon Woods é Diretora de Filantropia e Advocacia na Fundação José Luiz Setúbal / Diretora Executiva do INFINIS - Instituto Futuro é Infância Saudável, onde é responsável pela implementação e supervisão dos programas da Fundação nas áreas de saúde infantil e filantropia no Brasil. Possui 25 anos de experiência em filantropia, investimento social privado, gestão de organizações da sociedade civil. Atuou como Diretora Executiva do IDIS e trabalhou com a Cruz Vermelha na Austrália e a 3M no Brasil, além de Presidente do Conselho Deliberativo da ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos), Presidente da SAAP (Associação dos Amigos de Alto dos Pinheiros) e como membro do Conselho Curador da Fundação Stickel e do Comitê Coordenador do Movimento pela Cultura de Doação. Márcia foi membro fundador da Aliança pelo Fortalecimento da Sociedade Civil. Atualmente, ela participa do Comitê Estratégico da Aliança pelo Fortalecimento da Sociedade Civil, do Comitê Coordenador da Coalizão Brasileira para o Fim da Violência Contra Crianças, do movimento “Agenda 227” pelos direitos das crianças e do Conselho de Administração do The Human Project.



Marco Tulio Leite Rodrigues é membro do Conselho Superior da Fundação José Luiz Setúbal. Ele é formado em Engenharia de Produção e em Economia pela Universidade de São Paulo (USP) e tem o grau de MBA em Finanças pela University of Chicago. É membro do Conselho Fiscal Itaúsa, de julho de 2020, participa do Comitê de Finanças e Investimentos da Tupi, é sócio e conselheiro da Peter Graber Monitoramento e consultor do Conselho de Administração e do Comitê de Inovação da SPM Holding. Foi também membro ou assessor dos Conselhos de Administração da Brasmetal Waelzholz, Graber, Santa Casa de São Paulo e outras empresas.



Ricardo Lemos atua há mais de 30 anos nas áreas de auditoria, consultoria de negócios e gerenciamento de riscos. O seu currículo acadêmico e profissional, inclui mestrado em Administração de Empresas pela FGV e MBA em Controladoria pela FIPECAFI-USP. É graduado em Administração de Empresas pela FGV e Ciências Contábeis pela UNIP. Atualmente, ele ocupa a posição de Conselheiro Fiscal na Fundação José Luiz Setúbal (FJLS), que engloba o Hospital Infantil Sabará e o Instituto PENSI.



Roberto Sousa Gonzalez Administrador com pós graduação em Mercado de Capitais na USP, *Governance Officer* na Fundação José Luiz Setúbal, membro nos conselhos da MCM Corporate e do Hotel Terras Altas, membro efetivo do CBPS (Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade), coordenador do GT Sustentabilidade da APIMEC Brasil (Associação dos Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais) e coordenador do GT ESG da ANAHP (Associação Nacional dos Hospitais Privados). Também é membro da Comissão de *Governance Officer* do IBGC. Em caráter pró bono foi conselheiro no CDP Latin American e é no Centro Español y Repatriación de Santos. Co-autor nos livros “Ética na vida das empresas, depoimentos e experiências” e “Sucessão na empresa familiar: Conflitos e Soluções”, e autor do livro “Governança Corporativa – o poder de transformação das empresas”. Foi um dos idealizadores do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3. Professor Universitário em Cursos de pós graduação, onde ministra a disciplina de Governança Corporativa. Em 2000 ganhou o prêmio de teses no ramo Ética e Transparência do XVI Congresso da ABAMEC (Associação Brasileira dos Analistas do Mercado de Capitais), atual APIMEC com o tema: Balanço Social: Um Disclosure Necessário. Em 2001 ganhou o prêmio Destaque do Mercado de Capitais da regional SP da ABAMEC e, em 2004, na categoria Nacional.



Vicente Furletti Assis é membro do Conselho Superior da Fundação José Luiz Setúbal, do Conselho Consultivo do Generation Brasil e conselheiro em diversas organizações, incluindo ITAÚSA, COPA ENERGIA e CCR, onde também ocupa cargos de liderança. Como Sócio Sênior Emérito na McKinsey & Company desde 2022, liderou projetos globais em diversas regiões e teve papel ativo em comitês de Governança. Possui um MBA em Finanças pela Wharton School e formações em Engenharia Civil e de Petróleo.



Vivien Navarro Rosso é membro do Conselho Deliberativo do Hospital Infantil Sabará. Administradora de Empresas e Economista, Rosso exerceu posições de liderança e foi CEO em diversas instituições. Há 15 anos, ela se dedica às áreas de governança, investimento de impacto, economia política e filantropia, e atua como conselheira e investidora.

**A organização é como um móbile
que tem várias peças:**

Se mexer em uma peça,
a harmonia e o equilíbrio se alteram!

15
Décimo
quinto
aniversário



Fundação

**José Luiz
Setúbal**