

Área Temática: Organização do terceiro setor

REDES ORGANIZACIONAIS: A SUSTENTABILIDADE NA PARCERIA PÚBLICO/PRIVADO

AUTORES

MARCELLA REZENDE DE ABREU FERREIRA

Universidade Federal de Uberlândia
marcellarez@yahoo.com.br

GABRIELA PAIVA RIBEIRO

Universidade Federal de Uberlândia
gabrielapribeiro@yahoo.com.br

MARÍLIA PEREIRA BRASÃO

Universidade Federal de Uberlândia
mariliabrasao@yahoo.com.br

VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR

Universidade Federal de Uberlândia
valdirjr@ufu.br

RESUMO

A realidade brasileira está vinculada à dificuldade do Estado em atender às necessidades da população, especialmente, na área de saúde. É comum encontrar reclamações sobre a falta de atendimentos, filas e greves nos hospitais públicos. A busca por melhorias motiva os administradores dessas instituições a criar parcerias que permitam a troca de informações e experiências, a colaboração em ações e projetos, entre outras atividades. O presente trabalho procura identificar e entender os relacionamentos e as articulações realizadas pelo Hospital do Câncer em Uberlândia-MG como forma de garantir a própria sustentabilidade econômica, social e ambiental. Dentre as parcerias celebradas por este hospital, encontra-se a organização não governamental Grupo Luta pela Vida, que se dedica inteiramente na arrecadação de recursos que são revertidos à construção e manutenção deste complexo hospitalar. Essa e outras parcerias têm proporcionado uma dinâmica de sustentabilidade interessante, mas preocupante dado seu nível de dependência.

Palavras-chave: hospital universitário, sustentabilidade, parcerias/redes

ABSTRACT

The Brazilian reality is bonded to State difficulty of dealing with the needs of the population, especially in the health area. It's common to find complaints about the service, queues of people and strikes in public hospitals. The search for improvements motivate the administrators of those institutions to create partnerships that allow an exchange of information and experiences, a collaboration in actions and projects, among other activities. The present assignment try to identify and understand the relationships and the articulation fulfilled by Cancer Hospital in Uberlândia-MG as a way to assure their own economical, social and environmental sustainability. Considering all the partnerships of this hospital, the non-profit Grupo Luta pela Vida devote all their work in raising funds for the construction

and maintenance of this hospital, this and some other partners have been developing an interesting dynamic sustainability, but concerned about their dependency level.

Key words: University Hospital, sustainability, partnership

1- INTRODUÇÃO

O processo de globalização vivenciado no mundo tem entre outras conseqüências o agravamento das desigualdades sociais. No Brasil, constata-se que o Estado, suposto remediador destes problemas, não está conseguindo suprir todas as necessidades da população.

Nesse contexto, a saúde é um dos segmentos que a esfera pública deixa a desejar. No Brasil, este campo tem apresentado os seguintes números: 330.120.335 consultas no ano de 2006 e 27.836.466 no mês de julho/2007 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2007). É comum verificar esse tema na mídia em virtude da falta de atendimento, das filas, das greves, entre outros problemas. Os hospitais públicos, particularmente, os universitários, enfrentam toda sorte de problemas que vão desde as restrições orçamentárias até a má qualidade e a baixa quantidade de sua mão-de-obra.

Devido às dificuldades em relação à própria sustentabilidade, essas entidades direcionam-se na busca de novas parcerias, tanto com o setor público, como também com o setor privado e, neste último caso, as parcerias ocorrem, freqüentemente, pela intermediação de uma organização do terceiro setor.

Assim, Hospitais Universitários e organizações não governamentais estão construindo parcerias para garantir legitimidade frente à população e fornecerem atendimento e serviços médicos que têm buscado suprir carências.

As organizações do Terceiro Setor, apesar de antigas, ganham visibilidade junto à opinião pública. Essas organizações sociais atuam nos campos de assistência social, educação, saúde, defesa de minorias, cultura, meio ambiente, esportes, entre outros. Mesmo com a grande diversidade, elas se caracterizam por ser organizações sem fins lucrativos, emergem na sociedade civil organizada e são dependentes do trabalho voluntário. Estruturaram-se a partir da iniciativa privada, mas os seus objetivos se relacionam ao bem comum.

Portanto, é no contexto dessas discussões que o presente trabalho procura relacionar os seguintes temas: Hospital Universitário, sustentabilidade, parcerias/redes e organizações de Terceiro Setor. Busca, também, mostrar as origens e os conceitos, além de explorar o como e o porquê da “união” entre organizações distintas, mas que apresentam a qualidade de vida e a saúde da população como foco principal.

2- MATERIAL E MÉTODOS

O presente trabalho busca investigar o processo de articulação de parcerias como condição de sustentabilidade para organizações que atuam na área de saúde. Para isso, explora

elementos que permitem o entendimento do contexto em que essas organizações estão inseridas, identifica e analisa os princípios gerais de sustentabilidade aplicáveis às organizações e as formas e a natureza das relações entre os parceiros que possibilitam o desenvolvimento e atuação das mesmas.

Assim, a pesquisa consiste em procedimentos qualitativos, especificamente, de caráter descritivo. Primeiramente, a contextualização temática e a construção do referencial teórico se pautaram em uma revisão de materiais como livros, revistas especializadas, anais de encontros ou congressos, Internet e a legislação vigente sobre a área. Depois, realizou-se a pesquisa empírica, adotando o estudo de caso como método de procedimento.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é o procedimento recomendável quando há questões de “como” e “por quê” e o foco está num fenômeno contemporâneo, em um contexto de vida real.

A pesquisa empírica procedeu-se por meio da análise da organização não governamental Grupo Luta pela Vida e da instituição pública Hospital do Câncer em Uberlândia.

Sendo assim, a questão que dá seguimento a esse estudo é: Como a sustentabilidade do Hospital do Câncer, localizado em Uberlândia-MG, tem sido possível a partir de parcerias, especialmente, com o Grupo Luta pela Vida?

A coleta de dados foi realizada em documentos (recortes de jornais e revistas no Grupo Luta pela Vida, jornais do Hospital do Câncer, trabalhos anteriores e outros documentos fornecidos pela administração do hospital), pela observação (vinte e uma inserções no Hospital do Câncer e dezesseis no Grupo Luta pela Vida de aproximadamente quatro horas cada durante três meses) e entrevistas com funcionários do Hospital do Câncer, o vice-diretor, dois administradores hospitalares, a chefe de enfermagem, a chefe da física médica, o chefe de obras (voluntário), a secretária do Núcleo de Voluntários e o técnico em informática, um total de oito pessoas. Para a análise e interpretação desses dados, utilizou-se a análise de conteúdo e documentos, juntamente com os conhecimentos adquiridos na fundamentação teórica.

Bardin (1977) e Vergara (2005) afirmam que a codificação de unidades de registro (documentos, entrevistas, etc) é uma ferramenta eficiente para a compreensão do contexto. Assim, o tratamento dos dados obtidos procura verificar a realidade sobre determinado tema.

3- REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Hospitais Universitários

Hospital é uma entidade destinada a assistir pessoas, a prevenir doenças, a tratar e reabilitar pacientes e realizar pesquisas (KARMAN, 1994).

De acordo com o Ministério da Educação, os Hospitais Universitários são unidades de saúde capazes de prestar serviços altamente especializados, com qualidade e tecnologia de ponta, à população.

Além disso, o Hospital Universitário possui atividades assistenciais ajustadas ao ensino e treinamento, sob a supervisão dos docentes da Faculdade de Medicina. Este órgão é responsável pelo bem-estar e saúde da comunidade em que se encontra (COUTINHO, 1970).

Os principais objetivos desses hospitais são: contribuir para melhorar a cobertura de saúde da região em que está situado; operar juntamente com outras Instituições de Saúde; proporcionar um campo de treinamento para o ensino de estudantes da graduação na área de Saúde; oferecer programas de residência; servir à educação constante dos profissionais de

saúde; treinar auxiliares; promover atividades de pesquisa (científica, técnica e operacional); e contribuir para a formação de equipes de saúde (ANAIS, 1981).

É importante destacar que esses hospitais não são instituições filantrópicas e nem estão orientados a cumprir atividades voltadas a mitigar a pobreza e melhorar a distribuição de renda. Mas podem oferecer serviços gratuitos à população carente que não tem condições de pagar por serviços de saúde (MEDICI, 2001).

A sobrevivência de Hospitais Universitários inclui recursos dos orçamentos públicos, somados a convênios com outras entidades públicas ou privadas. Essa busca por outras fontes de financiamento ocorre porque os hospitais não conseguem cobrir todas as despesas com folhas de pagamentos, compra/manutenção de equipamentos, aquisição de drogas e medicamentos, entre outros (CARVALHO, 1970)

As entidades públicas (governo), por sua vez, são obrigadas a contribuir direta ou indiretamente na manutenção desses órgãos, pois parte das despesas de custos com a assistência é direcionada à comunidade do município, principalmente, aquela desprovida de condições financeiras (ANAIS, 1981).

Em consequência disso, Bittar (2002) destaca que o grau de autonomia concedido aos hospitais é limitado. Assim, os processos de admissão, administração e demissão de pessoas são penosos e lentos, dificultando a seleção e a manutenção de bons profissionais. O processo de compras também é lento e a pequena agilidade nos pagamentos encarece os equipamentos e produtos, confirmando, assim, a necessidade de novos relacionamentos e articulações com o objetivo de agilizar os processos e garantir a sobrevivência dessas organizações. Na sequência, a idéia de sobrevivência será discutida a partir do conceito de sustentabilidade.

3.2 Sustentabilidade

O desenvolvimento sustentável surgiu da necessidade de conciliar os interesses do Estado, Mercado e Sociedade. Também é resultado de uma reflexão da realidade e do processo de desenvolvimento, em decorrência de crises de ideologias políticas e da crise global do meio ambiente (VAN BELLEN, 2004).

A idéia de sustentabilidade assume diferentes conotações na literatura, no entanto, para este trabalho, o conceito de sustentabilidade é composto por três dimensões: econômica, ambiental e social. A primeira, capital artificial, inclui a economia formal e informal e, portanto, está relacionada com os lucros (retornos financeiros) gerados na produção de bens e serviços, na avaliação do consumidor e na alocação eficiente de fatores de produção (capital, trabalho, recursos naturais e conhecimento). Além disso, está focada também na renda monetária/padrão de vida dos indivíduos (GROOT, 2002; SPANGENBERG e BONNIOT, 1998).

Economicamente, pode-se dizer que a sustentabilidade é “a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar seus objetivos” (FALCONER, 2006, p.6).

No caso das organizações públicas, a utilização eficiente dos recursos financeiros resultará em melhores condições de saúde, de educação e de lazer para a sociedade.

A dimensão ambiental concentra-se na ciência ambiental, incluindo ecologia, diversidade do habitat e florestas; qualidade do ar e da água – despoluição; redução da contaminação química e da poluição em proteção à saúde humana; e conservação e controle de recursos renováveis e não-renováveis (GROOT, 2002; SPANGENBERG e BONNIOT, 1998).

Com isso, a preocupação com a consciência ambiental está pressionando as organizações a adotarem normas internacionais, como a ISO 14.000. O que resulta em uma propagação de novos produtos “mais limpos”, que utilizam também tecnologias, processos e recursos “mais limpos”. Ou seja, o uso racional de recursos e processos exigirá produtos que se baseiem em inovação, conservação e invenção de tipos de produtos recicláveis e biodegradáveis. Assim, uma sociedade sustentável depende de um meio ambiente saudável (RIGHETTI et al., 2005; RATTNER, 1999).

E, por fim, a dimensão social está relacionada às qualidades dos homens, incluindo suas habilidades, dedicação e experiências e a melhoria na qualidade de vida da sociedade, minimizando a diferença entre a riqueza e a miséria existente (GROOT, 2002; SPANGENBERG e BONNIOT, 1998).

De acordo com Claro, Claro e Amâncio (2005), essa dimensão busca a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos segundo suas características e necessidades, englobando o ambiente interno e externo das organizações. Por isso, Oliveira (2002) afirma que os indicadores da sustentabilidade social são: geração de emprego e renda; capacitação e desenvolvimento de pessoas; sistema de trabalho socialmente aceito; e interação com a sociedade.

Para se construir uma sociedade sustentável, é necessário compreender que a existência de um meio ambiente saudável é condição essencial para o bem-estar, o funcionamento da economia e a sobrevivência da vida no planeta. E, ainda, valores como cooperação, compaixão e solidariedade são fundamentais para a qualidade de vida dos homens (RATTNER, 1999).

Assim, a idéia de sustentabilidade em hospitais universitários (públicos) requer um esforço dos administradores na busca por novos relacionamentos e articulações que ampliem a base financeira, social, ambiental e a legitimidade destas instituições. Para isso, essas entidades estão se engajando em redes organizacionais, visando minimizar o problema da sustentabilidade.

3.3 Parcerias/Redes

O antigo modelo de organizações auto-suficientes e soberanas não é mais aceito como retrato da realidade. O crescente aumento da competitividade, da concorrência e o avanço tecnológico estão forçando as organizações a buscarem novas formas de adaptação, reestruturação e flexibilização para sobreviverem. Isso resulta cada vez mais em articulações entre diversos segmentos da sociedade, com o objetivo de compartilhar informações e atuar juntamente com atores públicos, empresariais e não governamentais, alcançando resultados mais impactantes. (CÂNDIDO e ABREU, 2000; CÂNDIDO e ABREU, 2002; FALCONER, 2006)

Neste contexto, Oliveri (2006, p.1) afirma que “redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas fins”.

Os objetivos principais na formação de redes são: circulação e troca de informações; compartilhamento de experiências; colaboração em ações e projetos; aprendizado coletivo e inovações; fortalecimento de laços entre os membros; manutenção do espírito de comunidade; e ampliação do poder de pressão do grupo (ADULIS, 2005).

Mas é importante salientar que princípios como interação, relacionamento, ajuda mútua, integração, comprometimento, confiança e comunicação são relevantes na construção, fortalecimento e manutenção de parcerias (CÂNDIDO e ABREU, 2000; ALMEIDA e FERNANDES, 2006).

As redes podem ser classificadas de acordo com vários aspectos. Para Cândido e Abreu (2000), elas possuem as seguintes formas: bilateralidade/multilateralidade; formalidade/informalidade; estática/dinâmica. Inojosa (1999), analisando a relação entre parceiros, as classifica em: autônoma (orgânica); tutelada; subordinada. De acordo com Ayres (2006), as articulações das redes podem ocorrer de forma sistemática (orientada) ou pontual (livre). Por fim, Cândido e Abreu (2000) classificam-nas em intraorganizacionais; interorganizacionais; intersetoriais, mediante as várias relações com o ambiente (redes múltiplas).

As parcerias público-privadas são as alianças organizacionais firmadas entre os setores público e privado, envolvendo também organizações de terceiro setor. Essas parcerias ocorrem, principalmente, com o objetivo de solucionar problemas do Estado, como as dificuldades de obter eficiência em projetos e programas em função das estruturas burocráticas e inflexíveis e ao pouco acesso às tecnologias de informação mais recentes (MEDEIROS, SÁ, CORDEIRO e NETO, 2004).

Assim, a estruturação em redes permite maior troca de informações e experiências entre as organizações, possibilitando um aumento do grau de competitividade das mesmas. No caso do setor público, as parcerias podem suprir necessidades que o investimento estatal não consegue, mas que são indispensáveis ao desenvolvimento do país.

3.4 Organizações do Terceiro Setor

O Terceiro Setor é o conjunto de organizações privadas sem fins lucrativos que realizam atividades complementares às públicas, buscando contribuir com a solução de problemas sociais (OAB, 2005).

Na literatura, encontram-se várias denominações que, de modo geral, se agrupam ao terceiro setor: organizações não-governamentais (ONG's), setor sem fins lucrativos, setor voluntário, setor da sociedade civil, economia social e tantas outras (LANDIM, 1999; FERNANDES, 1997; HUDSON, 2002; COELHO, 2000).

Particularmente, Coelho (2000, p. 58) considera que “essa multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns”.

O seu surgimento se deve a diversas pressões, demandas e necessidades dos indivíduos, como cidadãos, das instituições e do governo, que abriram espaço para que essas instituições alternativas atendessem melhor às necessidades humanas (SALAMON, 1998).

Inicialmente, as organizações não governamentais tinham um caráter assistencialista, uma vez que estavam inteiramente ligadas a grupos religiosos. Atualmente, atende diversos ramos de atividades, como educação, saúde, defesa de minorias, cultura, meio ambiente, esportes, entre outros, trazendo diversas inovações à configuração da sociedade civil (TENÓRIO, 2002; SERVA, 1997).

Com isso, pode-se afirmar que as organizações não governamentais possuem inúmeras finalidades e também, graus de autonomia variáveis, podendo possuir meios próprios para a obtenção dos recursos, assim como liberdade para definir suas ações. Por outro lado, executam apenas projetos determinados, financiados e fiscalizados por governos, organizações internacionais ou empresas do setor público e privado (MARQUES, MERLO e NAGANO, 2005).

A legislação reguladora das organizações do Terceiro Setor propicia subvenções e isenção de taxas e impostos, pois elas atuam onde o governo deveria atuar, provendo as necessidades sociais (COELHO, 2000).

Juridicamente, as organizações de Terceiro Setor são regidas pelo Código Civil (Lei nº 10.402/02) e constituídas sob a forma de associações e fundações. A expressão

ONG's (Organizações Não Governamentais) é apenas uma das denominações utilizadas para designar essas instituições. Nessa perspectiva, considera-se associação a “pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum”. E fundação como a “pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma a partir da existência de um patrimônio destacado pelo seu instituidor para servir a um objetivo específico, voltado a causas de interesse público” (OAB, 2005, p. 07).

Um fator distintivo nessas organizações é o voluntário. Ou seja, “toda pessoa ou organização que, motivada pelos valores de participação e solidariedade, disponibiliza seu tempo, vontade e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário” (PINHEIRO, 2002).

A busca por um desenvolvimento sustentável, ou seja, desenvolvimento que atende às necessidades atuais sem comprometer as necessidades das gerações futuras, é um dos principais objetivos que estimulam o crescimento e o desenvolvimento do Terceiro Setor. Mas, para isso, é necessário superar algumas dificuldades, como deficiências de gestão, pressão para obterem a auto-sustentação financeira, escassez de fontes de apoio técnico e composição variada e difusa (FISCHER e FALCONER, 1998; CUOCO, TOSINI e VENTURA, 2006).

Portanto, diversas organizações buscam as parcerias com o setor público e privado como forma de garantir a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

4- RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme informações contidas no sítio da Universidade Federal de Uberlândia – UFU (UFU, 2008), a criação da Escola de Medicina e Cirurgia de Uberlândia (EMECIU), iniciada em maio de 1966, foi resultado da união de médicos da cidade que reivindicavam a criação de uma faculdade de medicina para atender a comunidade local, sendo o Hospital de Clínicas de Uberlândia (HCU) a unidade de ensino para atender ao ciclo profissionalizante desta faculdade.

A construção da escola e do hospital foi garantida pelas colaborações e doações da sociedade, demonstrando o grande envolvimento e apoio da mesma na concretização das obras. O Hospital de Clínicas foi inaugurado em 1970 (UFU, 2008).

No ano de 1976, esta faculdade passou a integrar a Universidade de Uberlândia e, em 1978, tornou-se Federal, com a federalização da própria Universidade. O Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), gradualmente, foi sendo ampliado com as doações da comunidade.

Em 1981, com a implantação do Setor de Oncologia, o Hospital de Clínicas iniciou o atendimento a pacientes com câncer. Durante uma década, em virtude das restrições orçamentárias do HCU, o setor passou por diversas dificuldades relacionadas à infra-estrutura, à falta de equipamentos, laboratórios e pessoal qualificado tecnicamente. Como decorrência, os médicos, os técnicos e os pacientes se uniram e constituíram uma ONG, o Grupo Luta pela Vida. A organização seria responsável pela construção, manutenção e conservação do Hospital do Câncer em Uberlândia.

A união de médicos, familiares, professores, voluntários e empresários (Grupo Luta pela Vida) foi consolidada em 1995. Em parceria com a Universidade Federal de Uberlândia, que doou o terreno para a construção do novo hospital, as obras se iniciaram no dia 07 de abril de 1996. Atualmente, a estrutura externa já está concluída, mas ainda faltam recursos para finalizar a estrutura interna em que, apesar dos seis pisos, apenas dois funcionam integralmente. O hospital será estruturado da seguinte maneira:

- 1º andar: atendimento ambulatorial (inaugurado em abril/2000)

- 2º andar: ala de internação (inaugurado em setembro/2004)
- 3º andar: enfermaria pediátrica
- 4º andar: leitos de internações cirúrgicas e de transplantes de medula
- 5º andar: centro cirúrgico e unidade de terapia intensiva
- 6º andar: laboratórios de hematologia, patologia e biologia molecular.

O Hospital, 100% SUS, atende pessoas de Uberlândia e de cidades do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba, sul de Goiás e Mato Grosso do Sul que somam cerca de 330 pacientes ao dia. Destes, 160 são tratados na radioterapia e 80 na quimioterapia de curta ou longa permanência. Os demais estão em acompanhamento periódico após terem completado o tratamento, e outros fazem parte do grupo de cuidados paliativos. Do total de pacientes, 5% são crianças.

A importância do Hospital do Câncer é crucial para garantir o tratamento oncológico, porque é uma doença muito prevalente no mundo hoje, e principalmente para humanizar, para dar algo a mais (...) e a sociedade através do Grupo Luta pela Vida se empenha em ajudar. (ENTREVISTADO 6)

Assim, resgatam-se fragmentos da história do Hospital do Câncer da UFU e a sua relevância regional, ao mesmo tempo, a formação e responsabilidades de seu principal parceiro, o Grupo Luta pela Vida. Na sequência, serão mostrados os indicadores de sustentabilidade econômica, ambiental e social da organização.

Sustentabilidade Econômica

O Hospital do Câncer possui uma estrutura física e profissional satisfatória para o bom atendimento a pacientes com câncer. Isso é garantido, principalmente, por três instituições: Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia (FAEPU) e Grupo Luta pela Vida (GLPV).

A Universidade Federal de Uberlândia é um órgão público que, através do Hospital de Clínicas, contribui com o Hospital do Câncer, fornecendo recursos humanos (equipe médica e de enfermagem) e outros serviços de apoio, como alimentação, lavanderia e descarte de lixo. Além disso, foi esta instituição que disponibilizou o terreno para a construção do hospital.

A FAEPU é uma fundação criada pela própria UFU com o objetivo de administrar os recursos recebidos do Sistema Único de Saúde (SUS). Estes são destinados à compra de medicamentos, equipamentos e insumos em geral. E ainda se responsabiliza por parte dos funcionários do hospital, já que a UFU não consegue suprir sozinha a necessidade do mesmo.

O Grupo Luta pela Vida é a única instituição não governamental responsável pela construção, manutenção e conservação do Hospital do Câncer. A principal fonte de recursos é a comunidade. Dentre as atividades realizadas para a arrecadação de valores e materiais encontra-se: telemarketing, sorteio (rifa) anual de um carro, McDia Feliz, bazares e feiras de artesanato (promovidos pelos próprios voluntários), loja no Center Shopping e parceria com empresas (Programa Empresa Participativa). Todas essas atividades correspondem a aproximadamente 40% do total de recursos aplicados no hospital pelas três instituições supracitadas.

Além da manutenção e conservação da estrutura física, o grupo tem utilizado os recursos arrecadados para manter um quadro de funcionários no escritório da organização e dentro do hospital.

(...) chegou-se à conclusão de que nem a Universidade e nem a FAEPU tem conseguido manter o número de pessoal suficiente para atender o volume de pacientes aqui dentro [hospital] (...) (ENTREVISTADO 1).

Ou seja, o grupo está assumindo uma responsabilidade que foge do seu objetivo principal, porém o entrevistado afirma ainda que o mesmo tem pressionado a UFU e a FAEPU para tentar substituir os funcionários. Com relação aos funcionários do escritório, a organização utiliza parte do valor arrecadado para cobrir os custos com estrutura física e humana da ONG, mas se preocupa em “gastar” o mínimo possível e se concentrar nas atividades do hospital.

Além disso, fornece remédios (diferentes dos disponibilizados pelo SUS), fraldas, leites e outros materiais para os pacientes mais carentes, sendo a maioria (exceto remédios) doado pela comunidade. Porém, às vezes, esses itens não são suficientes para atender toda a demanda, então o grupo utiliza os recursos gerados pelas atividades de bazar e artesanato (desenvolvidas pelos voluntários) na compra dos medicamentos e suprimentos.

Portanto, os desafios enfrentados pelo Hospital do Câncer se concentram, principalmente, na falta de recursos humanos (médicos, enfermeiros, etc) para a manutenção e expansão do atendimento. O terceiro piso do hospital, por exemplo, destinado à pediatria, já está concluído e totalmente equipado há meses, mas a falta de profissionais impede o funcionamento deste setor. O GLPV está tentando de todas as formas conseguir esse pessoal via UFU e FAEPU, pois já declarou que não tem condições de manter e aumentar o quadro de funcionários, ou estaria se desviando do objetivo proposto à população (doadores).

Outro desafio que o hospital enfrenta é a burocracia e lentidão do processo de compras. A FAEPU é responsável pela maioria dos materiais utilizados no tratamento dos pacientes e, para adquiri-los, deve seguir as normas da Universidade. O processo de compras engloba a licitação, na qual os possíveis fornecedores apresentam as suas propostas de preços. Selecionado o fornecedor, assina-se o contrato e este fica responsável por disponibilizar o material durante um ano. Dois problemas decorrem deste processo: 1) compra de produtos de má qualidade e 2) demora em escolher e adquirir os produtos. Por isso, os administradores, frente a uma situação de compra emergencial, recorrem ao GLPV, pois o processo de compras nesta organização é simples e ágil.

(...) enquanto a gente conversava lá eu apresentei uma conta de uma processadora que foi o grupo que comprou, mas que na verdade seria responsabilidade da FAEPU (...), mas a gente precisava dela para atender os pacientes. (ENTREVISTADO 1)

Os dados do primeiro semestre de 2007 (janeiro – junho) demonstram a grande importância do hospital e a necessidade da constante busca por melhorias e ampliações no atendimento e nos tratamentos, pois o Hospital do Câncer é um referencial de tratamento de câncer na cidade e região.

1º Semestre/2007
Aplicações de radioterapia – 46.301
Aplicações de quimioterapia – 8.015
Consultas médicas – 22.382

Fonte: Painel do Setor de Administração do Hospital do Câncer

Parte dessas melhorias são resultados das avaliações realizadas pelos próprios pacientes. Estes fazem elogios, sugestões e reclamações informais junto às diversas frentes de atendimento. Formalmente, utilizam o sistema de ouvidoria interna do HCU, e-mails e, mais recentemente, a ouvidoria do SUS.

Com relação aos indicadores de eficiência e eficácia, pode-se afirmar que não existem procedimentos de avaliação do capital ou trabalho (salvo regulamentações CLT ou ANVISA), embora já se tenham iniciado discussões nesse sentido (Gestão de Clínicas). Por outro lado, os equipamentos, especialmente, os da radioterapia, seguem as regulamentações da ANVISA e CNEN, os quais determinam os padrões repassados pelo fabricante.

Assim, a sustentabilidade econômica é atendida nos seguintes aspectos: administração do fluxo de caixa, dotação orçamentária dos recursos repassados pelo SUS e a parceria com o GLPV, o que garante o equilíbrio entre crédito/débito.

Sustentabilidade Ambiental

O Hospital de Clínicas de Uberlândia (HC) é uma instituição que segue as normas e recomendações da Anvisa. Como o Hospital do Câncer é o setor de oncologia, ele é obrigado a seguir a mesma legislação. Assim, existe uma grande preocupação com o descarte correto dos lixo, especialmente, do material contaminado e radioativo.

As peculiaridades do lixo hospitalar dificultam o processo de reciclagem. Por isso, em alguns setores, como a radioterapia, são aproveitados ao máximo os materiais:

Eles [fornecedores] preconizam que a gente use a máscara 2 ou 3 vezes, a gente usa 5 ou 6, são coisas que por ser um serviço público a gente tenta economizar nesse sentido. Correto? Não, mas necessário, ou faz isso ou não vai ter máscara, então a gente prefere que faça assim (...) (ENTREVISTADO 4)

Essa dificuldade resulta na inexistência de projetos formalizados com relação à reciclagem. A única ação realizada dentro do Hospital de Clínicas é o recolhimento e venda de caixas de papelão e de remédio com o objetivo de criar um fundo de capital para situações emergenciais, já que o processo de compra de materiais do hospital é lento e burocrático. Ou seja, os recursos gerados são utilizados para dar agilidade na compra de itens importantes para o prosseguimento de atividades hospitalares e/ou administrativas. Porém, essa ação envolve todo o complexo hospitalar, isto é, não existe um projeto que atenda apenas o Hospital do Câncer.

É complicado falar em economia de energia elétrica em um complexo hospitalar, pois todos os aparelhos utilizados no tratamento dos pacientes exigem um alto custo de energia. O avanço da tecnologia resulta em equipamentos mais modernos, o que possibilita um melhor tratamento, mas não diminui a carga de energia necessária.

No Hospital do Câncer, a situação não é diferente, pois a energia é algo importante, mas não abundante, assim como afirma um dos entrevistados: “(...) a parte de energia é um gargalo hoje na Universidade, no Hospital de Clínicas como um todo (...)” (Entrevistado 6). O resultado disso é a impossibilidade de se ligar novas máquinas/equipamentos sem a autorização do departamento de bioengenharia, responsável pela orientação do hospital em relação aos aspectos tecnológicos e ambientais.

Por isso, existem apenas intenções por parte dos funcionários e voluntários, isto é, eles se conscientizam da necessidade de economizar para não prejudicar os pacientes, portanto adotam ações simples, como apagar as luzes ao sair das salas ou consultórios e desligar os equipamentos que não utilizam no momento.

A partir das evidências, é possível pensar que sejam necessários mais ações focadas nas questões ambientais no âmbito do Hospital do Câncer.

Sustentabilidade Social

A análise da sustentabilidade social se baseia nos indicadores propostos por Oliveira (2002): geração de emprego e renda; capacitação e desenvolvimento de pessoas; sistema de trabalho socialmente aceito; e interação com a sociedade.

- ✓ Geração de emprego e renda

O hospital é composto por mais de 540 profissionais dentre médicos, enfermeiros, psicólogos, serviço social, nutricionistas, residentes, físicos, administrativos, manutenção, limpeza e voluntários. Esses profissionais se dividem entre as três instituições: UFU, FAEPU e GLPV.

Os funcionários da UFU seguem o regime estatutário, e os da FAEPU e do GLPV são regidos pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). A diferença da carga horária e do salário são os aspectos mais conflitantes entre eles e, normalmente, são os funcionários federais (funcionários públicos) que possuem mais direitos – folgas e segurança no emprego. Além disso, de acordo com o entrevistado 1, os funcionários ficam perdidos com relação a quem obedecer, mesmo existindo uma estrutura administrativa, na qual o diretor (Dr. Rogério) é nomeado pelo reitor da Universidade.

Todos os voluntários pertencem ao GLPV. O processo de recrutamento e seleção é realizado pela própria ONG e o voluntário passa por diversas etapas até ser aceita. Atualmente, o grupo conta com 366 voluntários, que atuam de segunda a sexta-feira e realizam diversas atividades, como bazar, artesanato, recreação, fornecimento de lanches, acompanhamento de pacientes, entre outras. Dentre essas, apenas o bazar e o artesanato trazem retorno financeiro para o grupo, pois os trabalhos realizados pelos voluntários, pacientes e acompanhantes são doados e vendidos. O dinheiro arrecadado é utilizado para comprar remédios e suprimentos para os pacientes carentes.

✓ Capacitação e desenvolvimento de pessoas

A política de capacitação/ treinamento ocorre obrigatoriamente para os técnicos, pois os mesmos precisam atualizar os seus conhecimentos sobre as atividades e os equipamentos da organização.

De acordo com um dos entrevistados, os funcionários só buscam o treinamento como uma forma de progressão profissional, já que recebem um ajuste salarial a cada dois anos mediante a comprovação da carga horária em treinamentos realizados durante o período. Ou seja, os funcionários procuram os cursos pela quantidade de horas que vão acumular e pela possibilidade de folgar no trabalho.

Então se a gente oferece um curso de graça, fora do horário de trabalho e que ele [funcionário] pensa que não vai ganhar nada com isso, provavelmente, eu não vou ter muita adesão, normalmente as pessoas tem interesse em fazer para ganhar (...)
(ENTREVISTADO 6)

Os voluntários, por outro lado, ao entrarem no hospital, passam por um processo obrigatório de conhecimento das atividades e normas do hospital e das contribuições, direitos e deveres dos próprios voluntários. Constantemente, o grupo oferece cursos e palestras de relações humanas e interpessoais, radioterapia e quimioterapia (benefícios e malefícios), cuidados paliativos, entre outros. Esses treinamentos não são obrigatórios, como afirma um dos entrevistados: “Esses dias nós tivemos um curso no final de semana, mas eles não são obrigados a fazer, a gente deixa livre, a gente está sempre oferecendo aperfeiçoamento.” (Entrevistado 3)

✓ Sistema de trabalho socialmente aceito

O serviço oferecido pelo hospital tem um reconhecimento significativo na cidade e região, haja vista que diversas pessoas e empresários se mobilizam para ajudar essa organização. Assim, muitos funcionários que ali trabalham se sentem orgulhosos e confiam na credibilidade da organização.

O voluntariado é o exemplo mais forte desse reconhecimento, pois é grande a quantidade de indivíduos que se propõem a ajudar essa causa e é significativo o número de pessoas que se candidatam ou estão na fila de espera para iniciarem esse trabalho.

✓ **Interação com a sociedade**

O Hospital do Câncer é uma instituição com grande reconhecimento da sociedade, especialmente, pela estrutura física e qualidade de tratamento oferecido a pessoas com câncer. A instituição que cuida da imagem do hospital é o GLPV. Ele é responsável por veicular informações do hospital em jornais, revistas e telejornais locais. Além disso, disponibiliza à sociedade o Jornal Super Ação, jornal trimestral que relata as notícias do hospital (andamento das obras – ampliações e homenagens), acontecimentos sociais (McDia Feliz, Congressos, Treinamentos, Bazar, Feiras de Artesanato, etc), depoimentos de pessoas que venceram a doença, relação das empresas participativas e plantão médico – explica um tipo de câncer, seus sintomas e como prevenir.

O hospital realiza esporadicamente palestras para os pacientes e acompanhantes sobre os diversos tipos de cânceres. Porém o forte é o acompanhamento dos ex-pacientes por profissionais e voluntários com o objetivo de reintegrá-los à sociedade.

O GLPV também auxilia os pacientes de baixa renda mediante a doação de remédios, cestas básicas e outros itens necessários durante o tratamento.

Além de sua relevância como local de tratamento gratuito de uma doença que acomete um número expressivo de brasileiros, o Hospital do Câncer ainda apresenta: geração de emprego e renda; capacitação e desenvolvimento de pessoas; sistema de trabalho socialmente aceito; interação com a sociedade; e auxílio a pacientes de baixa renda.

Parcerias/Redes Organizacionais

O Hospital do Câncer é uma instituição pública que se relaciona com diferentes setores. A Universidade Federal de Uberlândia também é uma organização pública (Primeiro Setor), a FAEPU e o GLPV pertencem ao Terceiro Setor.

A parceria com a UFU é formal, subordinada e sistemática/orientada, pois o Hospital de Clínicas, do qual o Hospital do Câncer faz parte (setor de oncologia), contribui com uma equipe médica, de enfermeiros e outros serviços de apoio, como alimentação e lavanderia.

Já, com a FAEPU, a parceria é formal, autônoma/orgânica e sistemática/orientada, uma vez que controla os recursos recebidos pelo SUS (Hospital de Clínicas é 100% SUS) e os distribui proporcionalmente ao Hospital do Câncer através da compra de medicamentos e suprimentos. Contribui, também, com uma equipe de profissionais.

Por último, a parceria com o Grupo Luta pela Vida se caracteriza por ser formal, autônoma/orgânica e sistemática/orientada. Essa relação ocorre desde o princípio do Hospital do Câncer, pois essa organização não governamental foi criada exclusivamente para construir, manter e conservar a estrutura física deste hospital. Atualmente, ainda auxilia no quadro de funcionários e na compra de materiais e insumos. Os seus recursos são captados por doações da comunidade e de empresas (Programa Empresa Participativa). As principais parceiras são: Guaraná Mineiro, Internet Links Interactive, Irmãos Kehdi, Net Site – CTBC, Rotary Clube Integração, Uberzem, União Atacado, Unicred Triângulo Mineiro e Uniminas. Nesses casos, as parcerias assumem diferentes classificações, conforme relatado em ANDRADE (2007).

Entretanto, essas parcerias não são suficientes para a conclusão das obras do hospital, pois parte do orçamento arrecadado é revertido na manutenção do mesmo e em atividades complementares, uma vez que a demanda por tratamentos é cada vez maior. Por isso, o aumento dos recursos depende da ampliação das parcerias.

Assim, pode-se dizer que todos os setores estão engajados no sucesso do hospital.

5- CONCLUSÃO

O Hospital do Câncer é a realização do sonho de pessoas que se uniram para formar a organização não governamental Grupo Luta pela Vida com o objetivo de construir, manter e conservar uma infra-estrutura que possibilitasse um melhor atendimento e tratamento para os pacientes com câncer, pois esta é uma doença grave que requer cuidados especiais. Os seus recursos são provenientes de doações da comunidade e de empresas participativas.

As parcerias realizadas com o GLPV, a UFU e a FAEPU garantem a sustentabilidade econômica do hospital. Porém, algumas obrigações do governo, como funcionários (médicos e enfermeiros), não estão sendo totalmente cumpridas, levando o grupo a desviar parte de seus recursos arrecadados para suprir essas lacunas.

Ao mesmo tempo, essas ações complementares do GLPV permitem uma ampliação do campo de geração de trabalho e renda. Além dos funcionários, o grupo se responsabiliza pelos voluntários que atuam na organização.

O hospital possui uma preocupação com o bem-estar dos pacientes, proporcionando ambientes limpos e saudáveis, mediante o descarte correto dos lixo hospitalares. Mas não possui nenhum projeto formalizado com relação à reciclagem ou economia de energia, haja vista que todas as ações são apenas intenções dos funcionários e voluntários.

A partir desta análise, constata-se que a ampla estrutura criada para atender os pacientes com câncer é economicamente dependente da parceria realizada com o GLPV e que um desequilíbrio nesta poderia comprometer as atividades do hospital.

Além disso, percebe-se a necessidade de fortalecer a sustentabilidade ambiental. Ações simples realizadas pelo próprio hospital, como incentivar o paciente que receber alta a plantar uma árvore, pode ser uma das alternativas. Outra seria a ampliação dos relacionamentos e das articulações, já que as parcerias existentes garantem apenas as sustentabilidades econômica e social. E falhas no tripé (sustentabilidades econômica, social e ambiental) de sobrevivência do hospital podem prejudicar o desempenho do mesmo a longo prazo.

Portanto, por meio deste estudo, pode-se observar a importância do Hospital do Câncer para a sociedade, reforçando a necessidade de continuar e fortalecer as parcerias com o intuito de finalizar as obras e disponibilizar à comunidade um tratamento de alta qualidade. Também é necessário pressionar o governo para aumentar o orçamento de manutenção e contratação de pessoal, permitindo ao GLPV a continuação de seus objetivos iniciais.

Por fim, é importante destacar alguns limites do estudo, como sua validade externa e as dificuldades para definir indicadores de sustentabilidade. No primeiro caso recomenda-se para trabalhos futuros que sejam realizados estudos na perspectiva dos estudos comparativos com outros Hospitais de Clínicas Universitários ou, ainda, estudos de multicaseos com diferentes organizações e tendo como tema a sustentabilidade. Nesse caso explicar os indicadores de sustentabilidade apontados neste estudo, verificando sua consistência.

6- REFERÊNCIAS

ADULIS, D. **O desafio das redes.** Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_fev2005.cfm> Acesso em: 01 julho 2007.

- ALMEIDA, L. F. de L.; FERNANDES, N. da C. M. **Contribuição da competência de relacionamento para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica.** In: XXX Enanpad, 2006, Salvador. Anais Enanpad, 2006.
- ANAIS. **III Seminário Nacional sobre Organizações e Funcionamento de Centros de Ciências da Saúde e Hospitais Universitários.** Fortaleza, 1981.
- ANDRADE, Kênia Aurélia de. **Sustentabilidade e Redes Organizacionais: um estudo sobre a gestão de uma ONG de Uberlândia – MG.** Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2007.
- AYRES, B. R. C. **Redes Organizacionais no Terceiro Setor: um olhar sobre suas articulações.** Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_out2002.cfm> Acesso em: 10 maio 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977
- BITTAR, O. J. N. V. **Instrumentos gerenciais para tornar eficiente o financiamento dos Hospitais de Ensino.** RAS, v. 5, n. 17, p. 09-18, out./dez., 2002.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório.** In: Enanpad, 24, 2000. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. **Tipologia e Modelos de Redes Organizacionais e suas Formas de Aplicação no Atual Ambiente de Negócios e de Gestão.** Disponível em: <http://intranet.planejamento.fiocruz.br/relatorios/simposio/doc_acrobat%5C22940954.pdf> Acesso em: 15 agosto 2007.
- CARVALHO, Lourdes de Freitas. **Financiamento e Custos.** In: Anais do Seminário sobre Hospitais de Ensino. Rio de Janeiro, 1970.
- CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. **Entendemos sustentabilidade em sua plenitude? Análise de fatores que influenciam a interpretação do conceito.** In: XXIX Enanpad, 2005, Brasília. Anais Enanpad, 2005. CD ROM.
- COELHO, S. DE C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** São Paulo: Editora SENAC, 2000.
- COUTINHO, Amaury. **O Hospital de Ensino dentro da problemática universitária.** In: Anais do Seminário sobre Hospitais de Ensino. Rio de Janeiro, 1970.
- CUOCO, L. G. A.; TOSINI, M. de F. C.; VENTURA, E. C. F. **Carbono Social: Desenvolvimento sustentável via mecanismo de desenvolvimento limpo?** In: XXX Enanpad, 2006, Salvador. Anais Enanpad, 2006.
- FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor.** Disponível em: <<http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/falconer6.html>> Acesso em: 10 maio 2007.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
- FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor?. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor - desenvolvimento social sustentado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FISCHER, R. M. e FALCONER, A. P. **Desafios da parceria governo e terceiro setor.** Revista de Administração, São Paulo: USP, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar., 1998.
- GROOT, I. **Measurement of sustainability in coffe and cocoa.** Institute for Sustainable Commodities, 2002.
- HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 2002.
- INOJOSA, R. M. **Redes e redes sociais: versão preliminar.** São Paulo: FUNDAP, 1998.
- KARMAN, Jarbas. **Manutenção Hospitalar Preditiva.** 1ª ed. São Paulo: Pini, 1994.
- LANDIM, L.; BERES, N. **As organizações sem Fins lucrativos no Brasil: ocupações, despesas e recursos.** Rio de Janeiro: Nau, 1999.

- MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. **A questão da avaliação da legitimidade de ONGs**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 67-84, abril/junho, 2005.
- MEDEIROS, J. J.; SÁ, C. W. L.; CORDEIRO, M. S.; NETO, W. de F. L. **Parcerias público-privadas: uma proposta analítica preliminar**. Anais EnAPG, 2004.
- MEDICI, A. C. **Hospitais Universitários: Passado, Presente e Futuro**. Rev. Ass Méd Brasil, v. 47, p. 149-156, 2001
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Indicadores/ estatísticas**. Disponível em: <http://portal.saude.gov.br/portal/saude/area.cfm?id_area=966> Acesso em: 26 agosto 2007
- OAB. **Cartilha Terceiro Setor**. São Paulo: Comissão de Direito do Terceiro Setor, 2005.
- OLIVEIRA, J. H. R. de. **M.A.I.S.: Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional**. Florianópolis 2002. 217p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – Pós-Grauação em Engenharia de Produção, Florianópolis 2002.
- OLIVIERI, Laura. **A importância histórico-social das Redes**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_jan2003.cfm> Acesso em: 01 julho 2007.
- RATTNER, H. **Sustentabilidade: uma visão humanista**. Ambiente e Sociedade. São Paulo, n. 5, p. 233-240, 1999.
- RIGHETTI, C. C.; RODRIGUES, I.; FACÓ, J. F. B.; SAKURAMOTO, C. Y.; BARBIERI, J. C. **Estratégias de Gestão Ambiental nas empresas: um estudo de caso sobre o papel reciclado**. In: XXIX Enanpad, 2005, Brasília. Anais Enanpad, 2005. CD ROM.
- SALAMON, Lester. **A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global**. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar., 1998.
- SERVA, M. **O Estado e as ONGs: uma parceria complexa**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 41-54, nov./dez., 1997.
- SOUZA, M. T. S. DE. **Modelo de organização sustentável: indicadores setoriais dominantes de sustentabilidade – análise de um segmento do setor de alimentação**. In: XXIV Enanpad, 2000, Florianópolis. Anais Enanpad, 2000. CD ROM.
- SPANGENBERG, J. H.; BONNIOT, O. **Sustainability indicators: a compass on the road towards sustainability**. Wuppertal Institute, v. 81, 1998.
- TENÓRIO, F. G. (Org). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2002.
- TINOCO, J. E. P.; ROBLES, L. T. **A contabilidade da gestão ambiental e sua dimensão para a transparência empresarial: estudo de caso de quatro empresas brasileiras com atuação global**. Rev. Adm. Pública, nov./dez. 2006, vol. 40, nº.6, p.1077-1096.
- Universidade Federal de Uberlândia (UFU). **Complexo Hospitalar: Hospital de Clínicas**. Disponível em: <<http://www.hc.ufu.br/>> Acesso em: 10 fevereiro 2008
- Universidade Federal de Uberlândia (UFU). **Unidades Acadêmicas: Faculdade de Medicina**. Disponível em: <<http://www.famed.ufu.br/>> Acesso em: 10 fevereiro 2008
- VAN BELLEN, H. M. **Aplicação de indicadores de desenvolvimento sustentável como sistema de apoio à decisão: uma reflexão sobre suas possibilidades e limitações**. In: XXVIII Enanpad, 2004, Curitiba. Anais Enanpad, 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005
- YIN, R. K. **Estudo de caso – Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.