

# Sustentabilidade Empresarial: um estudo de caso no Hospital Mãe de Deus

## *Corporate Sustainability: A Case Study at Mãe de Deus Hospital*

Cristiane Froehlich\*

Cláudia Cristina Bitencourt\*\*

*\*Doutora em Administração pela Unisinos. Docente e pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Gestão da Universidade Feevale, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil  
End. Eletrônico: cristianefroehlich@hotmail.com*

*\*\* Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil  
End. Eletrônico: claudiacb@unisinos.br*

doi:10.18472/SustDeb.v6n3.2015.15196

Recebido em 15.05.2015

Aceito em 04.11.2015

ARTIGO - VARIA

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os pilares da sustentabilidade contemplados no modelo de gestão do Hospital Mãe de Deus, situado em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Esta pesquisa qualitativa e descritiva baseia-se no desenvolvimento de um estudo de caso, no qual se busca evidenciar os pilares da sustentabilidade a partir de práticas organizacionais. Os dados foram coletados por meio de nove entrevistas semiestruturadas com executivos da organização e analisados mediante análise de conteúdo qualitativa, com apoio do software N-Vivo. Os principais resultados mostram que o conceito de sustentabilidade empresarial está inserido no modelo de gestão de negócio que considera o pilar econômico e o social na tomada de decisão desde 2000. O destaque para esses pilares justifica-se da seguinte forma: a) o econômico devido à necessidade de autossustentabilidade da rede do hospital; b) o social devido à natureza do negócio e à missão da congregação mantenedora, que prioriza valores baseados na humanização.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade Empresarial. Pilar Econômico. Pilar Ambiental. Pilar Social. Hospital.

## ABSTRACT

*This paper aims to analyze the pillars of sustainability contemplated in the management model of the Mãe de Deus Hospital, located in Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brazil. This qualitative and descriptive research is based on a case study seeking to highlight the pillars of sustainability management based on organizational practices. Data were collected through semi-structured interviews conducted with nine hospital executives and were analyzed using qualitative content analysis with N-Vivo software support. Main results show that since 2000 the concept of corporate sustainability has been embedded in business management models that consider economic and social pillars as a part of the decision-making process. These relevance of these pillars rely upon several factors, such as: a) economic factors – the need for the self-sustainability of the hospital network; b) social factors - the nature of business and the mission of the religious congregation, which is based on humanization values.*

*Keywords: Corporate Sustainability. Economic pillar. Environmental pillar. Social pillar. Hospital.*

## 1. INTRODUÇÃO

O movimento pela sustentabilidade parece ser um dos mais importantes deste início de século, conforme Barbieri et al. (2010). Esses mesmos autores ressaltam que “a rapidez com que esse movimento foi aceito por amplos setores do empresariado, pelo menos no nível do discurso, não tem precedentes na história recente das empresas.” (BARBIERI et al., 2010, p. 147).

Vale ressaltar que a abordagem da sustentabilidade recebeu várias críticas de pesquisadores ao longo da construção de seu arcabouço teórico. As principais críticas referem-se à: imprecisão do conceito (BARBIERI et al., 2010); o conceito é aplicado a quase tudo e com isso pode perder seu real significado (LÖBLER et al., 2012); utilização indevida do conceito apenas para “maquiar” as ações da empresa (BARBIERI, 2007); utilização do conceito de ecoeficiência e de responsabilidade social como sinônimos da sustentabilidade (ALMEIDA, 2007); dificuldade de operacionalização do conceito (GOBBLE, 2012); utilização do termo “sustentabilidade” apenas para marketing (WERBACH, 2010). Pode-se dizer que a definição abrangente de Brundtland, na década de 1980, sobre desenvolvimento sustentável está na raiz de muitas controvérsias e há um desacordo entre investigadores de diferentes áreas a respeito de como a sustentabilidade pode ser inserida no modelo de gestão das organizações.

As críticas em relação aos conceitos e as dificuldades para contemplar os pilares da sustentabilidade no modelo de gestão organizacional despertam cada vez mais o interesse de pesquisadores e gestores em compreender a operacionalização desses conceitos. Em outras palavras, a sustentabilidade empresarial está na pauta das discussões e, para desenvolver um pensamento mais pragmático, condizente com os princípios e implicações da abordagem em questão, não é suficiente apenas criar e implantar uma técnica ou metodologia de gestão. É necessário dispor de capacidades, que incentive a elaboração de estratégias e ações orientadas para a sustentabilidade, buscando uma coerência entre a forma de pensar a estratégia e de desenvolver ações organizacionais.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar os pilares da sustentabilidade contemplados no modelo de gestão do Hospital Mãe de Deus, enfatizando a operacionalização de uma estratégia que vem sendo trabalhada na organização a partir de 2000.

O Hospital Mãe de Deus (HMD) foi fundado em 01 de junho de 1979, e no ano de 2000 foi inaugurado o Sistema de Saúde Mãe de Deus (SSMD). O SSMD é constituído por 26 unidades de saúde que incluem hospitais, unidades de pronto atendimento, centros de atenção psicossocial

para álcool e drogas e unidades de pronto atendimento para saúde mental. O HMD é uma instituição filantrópica; o resultado financeiro de suas operações é reinvestido na gestão do Sistema de Saúde Mãe de Deus.

Esta pesquisa classifica-se em qualitativa e descritiva e foi desenvolvida a partir de um estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de nove entrevistas semiestruturadas com os executivos da organização e de documentos internos. Os dados coletados foram examinados por meio da análise de conteúdo qualitativa, tendo como apoio o Software N-Vivo. Para isso foram estabelecidas categorias de análise, explicadas no capítulo dos procedimentos metodológicos.

A seguir apresenta-se o referencial teórico do estudo, que contempla os conceitos de sustentabilidade empresarial e os seus pilares, os motivos para investimentos e incorporação dos pilares da sustentabilidade no modelo de gestão; na sequência destacam-se os procedimentos metodológicos seguidos da análise e apresentação dos resultados e considerações finais.

## 2. CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Este capítulo apresenta os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial e a relação entre eles.

Para Brundtland (1987), o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança no qual os recursos naturais, os investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e as mudanças institucionais estão em harmonia e reforçam o potencial do presente e do futuro, com a finalidade de atender às necessidades e às aspirações humanas.

Gladwin, Krause e Kennelly (1995) seguem na mesma linha, destacando que o desenvolvimento sustentável é um processo para alcançar o desenvolvimento humano de forma inclusiva, equitativa, conectada, segura e prudente. Além disso, conforme Bossel (1999), trata-se de um processo infinito em que os resultados do desenvolvimento alimentam constantemente a tomada de decisão e o redirecionamento do sistema de forma contínua.

Em um contexto mais pontual, o conceito de sustentabilidade, por sua vez, segundo Dyllick e Hockerts (2002), refere-se à satisfação das necessidades dos stakeholders de uma empresa sem comprometer a habilidade da organização de satisfazer as necessidades de futuros stakeholders.

Pensando na operacionalização desse último conceito, Savitz e Weber (2007) relatam que a sustentabilidade induz a um novo modelo de gestão de negócios que leva em conta, no processo de tomada de decisão, além do pilar econômico, os pilares social e ambiental. A empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações.

Para Bell e Morse (2008) a sustentabilidade refere-se à maximização dos benefícios em conjunto do desenvolvimento econômico, mantendo os serviços e a qualidade dos recursos naturais ao longo do tempo, portanto, trata-se de uma estratégia permanente.

A partir dos conceitos apresentados entende-se que o conceito de desenvolvimento sustentável está relacionado à busca do equilíbrio entre o atendimento das necessidades atuais e futuras das pessoas e das nações, portanto, é um conceito mais amplo. O conceito de sustentabilidade, por sua vez, relaciona-se com a incorporação dos pilares econômico, ambiental e social nos modelos de gestão das organizações para maximizar os objetivos e atender aos interesses dos stakeholders, logo, trata-se de um escopo mais pontual.

O que pode ser constatado é que, no contexto de comissões internacionais e governos, utiliza-se a expressão “desenvolvimento sustentável”, e no contexto empresarial, usa-se a expressão “sustentabilidade empresarial”. Sendo assim, a sustentabilidade empresarial contribui para o desenvolvimento sustentável em longo prazo devido à ênfase de ações continuadas.

Ressalta-se que esta pesquisa delimita-se em investigar a sustentabilidade no contexto empresarial e, nesse nível, utiliza-se a expressão “sustentabilidade empresarial”.

No contexto empresarial, destacou-se o tripé da sustentabilidade, ou *triple bottom line* (*People, Planet, Profit – PPP*), na expressão original cunhada por John Elkington (1997). Conforme Elkington (1997), o uso do conceito do *triple bottom line* faz com que as empresas busquem não apenas os lucros e os resultados econômicos, mas também o bom desempenho do ponto de vista ambiental e social.

O conceito de sustentabilidade empresarial induz a um novo modelo de gestão organizacional que leva em conta, no processo de tomada de decisão, além do pilar econômico, os pilares ambiental e social.

Este subcapítulo tratou sobre a conceituação de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, e esclareceu que esta pesquisa investiga a sustentabilidade no contexto empresarial, utilizando a denominação sustentabilidade empresarial, cuja origem está fundamentada nos conceitos do *triple bottom line*. Estes se desdobram em um conjunto de práticas que procuram demonstrar as preocupações com as condições do ambiente e da sociedade que devem ser contempladas no modelo de gestão da organização para a busca desses objetivos.

## 2.1 PILARES DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Pode-se dizer que os três pilares da sustentabilidade (econômico, ambiental e social) estão presentes nesta pesquisa e os seus conceitos são similares e complementares na literatura (OECD, 1993; CORAL, 2002; CATALISA, 2003; WERBACH, 2010). No entanto, outros pilares são referenciados como, o cultural (CATALISA, 2003; WERBACH, 2010) e o institucional (OECD, 1993). A *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 1993) destaca três pilares – o econômico, o ambiental e o social – apoiados em um pilar considerado transversal a todo esse processo que é o pilar institucional composto pelas formas de governo, legislação, organizações e sociedade civil, pois são considerados agentes aceleradores do processo de desenvolvimento.

No contexto organizacional, o pilar econômico consiste em operar com lucro, mas com ações que dizem respeito a como as pessoas e as empresas satisfazem suas necessidades (WERBACH, 2010). Coral (2002) diz que esse pilar contempla as estratégias de negócios, o mercado, a qualidade dos produtos e dos serviços, os custos, os resultados e a vantagem competitiva. Para a rede de cooperação Catalisa (2003), esse pilar trata da regularização do fluxo dos investimentos, da compatibilidade entre padrões de produção e de consumo, do equilíbrio da balança de pagamento, do acesso à ciência e à tecnologia.

Para o pilar ambiental, as empresas devem verificar as ações e as condições que afetam a ecologia do planeta. Por exemplo, mudança climática, preservação de recursos naturais e prevenção de lixo tóxico (WERBACH, 2010). Para Coral (2002), esse pilar encontra-se vinculado ao uso dos recursos naturais, com o objetivo de minimizar danos aos sistemas de sustentação da vida, envolve o atendimento às legislações, os impactos ambientais, os produtos ecologicamente corretos, as reciclagens, as tecnologias limpas, o tratamento de efluentes e de resíduos e a utilização sustentável de recursos naturais.

O pilar social contempla as ações e as condições que afetam todos os membros da sociedade, como, por exemplo, a pobreza, a violência, a injustiça, a educação, a saúde pública, o trabalho e os direitos humanos (WERBACH, 2010). Coral (2002) reforça que esse pilar incorpora a questão da responsabilidade social, o compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos, a promoção e a participação em projetos de cunho social e o suporte para o crescimento da comunidade.

Além dos três pilares mais citados na bibliografia, o *triple bottom line*, Catalisa (2003) e Werbach (2010) apontam o pilar cultural, que visa proteger e valorizar a diversidade cultural mediante ações por meio das quais as comunidades manifestam sua identidade e cultivam tradições de geração em geração.

Pode-se verificar que os autores apresentam três pilares em comum: econômico, ambiental e social. Esses pilares são utilizados para a elaboração de estratégias, implementação de ações, mensuração dos resultados e elaboração dos relatórios de sustentabilidade no contexto empresarial. É importante averiguar a possibilidade de inserção dos demais pilares sugeridos no modelo de gestão organizacional, caso esses complementem e reforcem a sustentabilidade empresarial.

## 2.2 MOTIVOS PARA INVESTIMENTOS E INCORPORAÇÃO DOS PILARES DA SUSTENTABILIDADE NO MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Para Hart e Milstein (2004), os empresários possuem opiniões diferentes quanto aos motivos para investimentos e incorporação da sustentabilidade no modelo de gestão. Para alguns, “a sustentabilidade significa um mandato moral, para outros é uma exigência legal, outros ainda identificam como custos inerentes aos negócios e alguns identificam como oportunidade de negócio para elevar os rendimentos e a participação no mercado.” (HART; MILSTEIN, 2004, p. 66).

Barbieri et al. (2010) afirmam que a adesão das empresas ao movimento da sustentabilidade vem inicialmente do ambiente externo para o ambiente interno, como um meio de se contrapor às críticas e objeções ao papel das empresas feitas por entidades governamentais e da sociedade civil, responsabilizando-as pelos processos de degradação ambiental e social. De modo recente, “a adesão das empresas passou a ser induzida por fatores de natureza empresarial, ou seja, fazer parte desse movimento passou a ser um fator de competitividade, seja como fonte de diferenciação, seja como fonte de qualificação para continuar no mercado.” (BARBIERI et al., 2010, p. 147).

A partir dos autores pesquisados verificou-se que os principais motivos para o investimento e incorporação dos pilares da sustentabilidade no modelo de gestão no contexto empresarial estão relacionados com: (1) a exigência legal e o cumprimento das regulamentações (HART; MILSTEIN, 2004; PORTER; KRAMER, 2006; BARBIERI, 2007; BARBIERI et al.; 2010; OPPEN; BRUGMAN, 2011); (2) a oportunidade de negócio para elevar os rendimentos e a participação no mercado, promovendo o crescimento e a perenidade da organização (HART; MILSTEIN, 2004; SAVITZ; WEBER, 2007; OPPEN; BRUGMAN, 2011); (3) o aumento e a proliferação dos stakeholders na sociedade que demandam das organizações as condutas e práticas coerentes com essa nova realidade (HART; MILSTEIN, 2004; PORTER; KRAMER, 2006); (4) os avanços tecnológicos (HART; MILSTEIN, 2004); (5) a redução dos riscos de prejudicar os clientes, os empregados e as comunidades (SAVITZ; WEBER, 2007); (6) a melhoria da reputação e do valor da marca no mercado (PORTER; KRAMER, 2006; SAVITZ; WEBER, 2007; BARBIERI et al., 2010).

Esses motivos, segundo Porter e Kramer (2006), não são suficientes para direcionar as estratégias das empresas e orientar suas ações. De acordo com Epstein e Roy (2003), a integração dos pilares ambiental e social à estratégia organizacional ocorre quando as empresas começam a identificar melhoria nos resultados. Savitz e Weber (2007, p. 45) ressaltam que “nem sempre a sustentabilidade é um ‘jogo ganha-ganha fácil’ para os participantes. Surgem situações no curto prazo em que a sustentabilidade impõe custos adicionais.” Portanto, a sustentabilidade implica um movimento de longo prazo, que por vezes, principalmente no início do seu desenvolvimento, pode gerar mais custos que lucro, impactando diretamente na dimensão econômica. Esse pode ser um dos motivos que dificulta as organizações a pensarem efetivamente na sustentabilidade ou optarem por essa estratégia.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa realizou-se um estudo de caso qualitativo com característica descritiva no Hospital Mãe de Deus, situado em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Justifica-se a escolha do método por ser o indicado para análise profunda da unidade de estudo (YIN, 2005). Mais especificamente, buscou-se mergulhar na compreensão das estratégias e práticas da organização para compreender como a sustentabilidade empresarial de fato acontece e suas implicações.

A pesquisa qualitativa analisa situações concretas nas suas particularidades temporal e local, partindo das expressões das pessoas e das suas atividades em seus contextos e envolve a interpretação de um fenômeno organizacional que não pode ser rigorosamente medido em termos de quantidade ou frequência (FLICK, 2004).

Os critérios utilizados para a escolha do Hospital Mãe de Deus basearam-se em uma organização que deveria: a) ser reconhecida no mercado devido à sustentabilidade; b) a sustentabilidade deve ser uma estratégia deliberada da organização; c) ter inserida a sustentabilidade na missão e/ou visão e/ou valores organizacionais, sinalizando a possibilidade de desenvolvimento de uma “cultura voltada à sustentabilidade”.

Para realizar a coleta de dados foi necessário submeter um projeto de pesquisa para o Comitê de Ética do hospital e, após a aprovação, deu-se início ao processo de coleta de informações. A lista com a recomendação dos sujeitos para a pesquisa foi informada pela área de Recursos Humanos do HMD que indicou nove executivos que compõem o grupo diretivo estratégico do HMD.

Para a coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado. Foram realizadas entrevistas em profundidade com os nove executivos indicados, no primeiro semestre de 2014. O número de entrevistados mostrou-se suficiente para a coleta de dados tendo em vista o critério de saturação. Também foram consultados documentos da empresa, como: a) Balanço Social, b) *Balanced Scorecard* (BSC), c) portal da Internet do HMD.

O Quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados e o tempo de duração de cada entrevista. Todas as entrevistas foram gravadas com o devido consentimento dos entrevistados e, depois, transcritas na íntegra. Para preservar a identidade dos entrevistados, eles foram denominados de Entrevistado1 (E1), Entrevistado (E2) e assim sucessivamente.

Quadro 1: Entrevistados do Hospital Mãe de Deus

Cargo/Função	Tempo de Empresa	Grau de Instrução	Duração
Gerente de Projetos de Inovação	1 ano e meio	Mestrado em <i>Design</i> Estratégico. Especialização em <i>Marketing</i> . Graduação em Publicidade.	58 minutos
Consultor Técnico Administrativo	10 anos	Mestrado em Engenharia de Produção. Especialização em Gestão de Projetos. Graduação em Administração.	1 hora e 32 minutos
Coordenador de Segurança das Instalações	4 anos	Mestrado em Engenharia Biomédica. Graduação em Engenharia Elétrica.	47 minutos
Coordenador de Manutenção	3 anos	Graduação em Engenharia Elétrica.	30 minutos
Diretor de Gestão de Pessoas	5 anos	Mestrado em Engenharia de Produção. Especialização em Finanças. Graduação em Engenharia de Produção.	02 horas e 19 minutos
Gerente Técnica de Enfermagem	20 anos	Mestrado em Gestão Empresarial. Graduação em Enfermagem.	1 hora
Superintendente do Sistema de Saúde Mãe de Deus	15 anos	Especialização em Administração Hospitalar. Graduação em Ciências Contábeis.	1 hora e 44 minutos
Diretor de Práticas Médicas	10 anos	Doutorado e Mestrado em Medicina. Graduação em Medicina.	59 minutos
Assessora Técnica da Superintendência de Relações Institucionais	7 anos	Mestrado em Desenvolvimento Sustentável. Especialização em Gestão da Saúde. Graduação em Filosofia.	50 minutos

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os dados coletados foram examinados por meio da análise de conteúdo qualitativa (BARDIN, 2010). Foram criadas, com base no referencial teórico, as seguintes categorias: (1) motivos para investimento e incorporação dos pilares da sustentabilidade empresarial no modelo de gestão, que investiga a origem da inserção do conceito de sustentabilidade no modelo de negócios e os motivos para o investimento; (2) pilares da sustentabilidade empresarial, na qual se busca identificar cada pilar da sustentabilidade (econômico, ambiental e social) e as relações com a estratégia organizacional.

Para conferir validade ao estudo, além dos procedimentos apresentados, utilizou-se o apoio do software N-Vivo versão 10, na análise de conteúdo, objetivando a triangulação dos dados qualitativos levantados.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Hospital Mãe de Deus (HMD) foi fundado em 01 de junho de 1979, e no ano de 2000 foi inaugurado o Sistema de Saúde Mãe de Deus (SSMD); conta aproximadamente com 5.634 funcionários (BALANÇO SOCIAL, 2012). O HMD é uma instituição filantrópica; o resultado financeiro de suas operações é reinvestido na gestão do SSMD. Em 2012, o SSMD atingiu a marca de 72% de atendimentos pelo SUS (BALANÇO SOCIAL, 2012).

A Associação Educadora São Carlos, da Congregação das Irmãs Missionárias de São Carlos Borromeo - Scalabrinianas, que em 2014 completou 52 anos de atividade, é a instituição mantenedora do SSMD. Sua missão é cuidar das pessoas, e seus valores são: humanização, religiosidade, conhecimento e autossustentabilidade (HMD, 2014). Portanto, o hospital preza por valores de

cunho humanitário e social e, nesse contexto, a sustentabilidade, ou melhor, a autossustentabilidade é um valor que sempre existiu na organização por conta de sua mantenedora, ainda que não de uma forma explicitada na estratégia da organização. Apenas mais recentemente esses conceitos foram incorporados na estratégia e prática do hospital, como é apresentado a seguir.

O SSMD possui unidades de saúde próprias situadas em Porto Alegre e no interior do Rio Grande do Sul (RS). Além das unidades próprias, o SSMD estabeleceu relações com o governo de mútua colaboração e assumiu a gestão administrativa, financeira e assistencial de unidades de saúde distribuídas no Estado do RS (BALANÇO SOCIAL, 2012). Para este estudo, a pesquisa delimitou-se em investigar e coletar dados no Hospital Mãe de Deus, instituição privada e matriz do SSMD.

Na seção seguinte apresenta-se uma breve contextualização da sustentabilidade no Hospital Mãe de Deus, destacando quando esta foi introduzida no modelo de gestão da organização e os motivos para investimentos na sustentabilidade empresarial. Na sequência, são descritas as ações de sustentabilidade identificadas em relação aos pilares econômico, ambiental e social.

#### 4.1 A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL NO HOSPITAL MÃE DE DEUS

A utilização do termo “sustentabilidade” no HMD, segundo o entrevistado 2, teve início com a atualização da Visão e dos valores realizada no início dos anos 2000, devido à constituição do Sistema de Saúde Mãe de Deus (SSMD). A Visão diz “ser reconhecido pela sociedade e pelos médicos como hospital de referência em soluções completas de saúde e de alta complexidade, com sustentabilidade econômica e social” (BALANÇO SOCIAL, 2012). Para reforçar a Visão, foram incluídos valores segundo o entrevistado 9, tais como: a sustentabilidade econômica para perenidade institucional, e a ação social para transformação de realidades.

Os entrevistados foram questionados sobre os motivos que levaram o HMD a investir na sustentabilidade, sendo que os principais motivos apontados foram: a) crescimento; b) perenidade; c) manutenção da filantropia; d) o pilar econômico, que garante o investimento no pilar social; e) transformação de realidades por meio de projetos sociais.

Os motivos destacados pelos entrevistados como o crescimento e perenidade foram ressaltados pelos autores Hart e Milstein (2004), Savitz e Weber (2007), Oppen e Brugman (2011). A manutenção da filantropia não foi apresentada pelos autores estudados, mas pode-se dizer que está relacionada com a questão do crescimento e perenidade da organização.

Os motivos associados ao pilar econômico, na percepção dos entrevistados, garantem o investimento no pilar social e a transformação da realidade. Esses motivos podem ser associados à ideia de que o aumento de *stakeholders* na sociedade demanda das organizações condutas e práticas coerentes com a sustentabilidade e melhoria da reputação e do valor da marca no mercado (PORTER; KRAMER, 2006; SAVITZ; WEBER, 2007; BARBIERI et al., 2010).

O entrevistado 7 apontou que o modelo de crescimento do SSMD está amparado em três pilares de sustentação que são: a) o Hospital Mãe de Deus e as unidades próprias com atendimento privado; b) o ensino e a pesquisa por meio da Escola Superior de Saúde Mãe de Deus em parceria com a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), que sustenta o diferencial de qualificação e especialização da rede; c) relações com o governo devido à parceria público-privada para o atendimento SUS e manutenção da filantropia.

Para viabilizar o modelo de crescimento do SSMD, a sustentabilidade está inserida na estratégia do HMD “com maior ênfase nos pilares econômico para sustentar o SSMD e social para atender aos princípios da mantenedora.” (ENTREVISTADO 5).



Ainda, o SSMD, ligado à Superintendência de Saúde Pública, tem como responsabilidade estratégica se aliar à União, Estado e Municípios com o objetivo de implantar e manter ações de assistência à saúde que contribuam para a consolidação do SUS (BALANÇO SOCIAL, 2012). O entrevistado 6 reforça que

quanto mais integrado for o SSMD, maior a percepção dos envolvidos sobre quanto se contribui para o pilar social, além do econômico. Antes da constituição do SSMD não se tinha essa percepção da sustentabilidade, junto a isso se tem as preocupações ambientais (E6).

Em um contexto mais pontual, explorando a ideia da sustentabilidade empresarial como modelo de negócio, é preciso, segundo o entrevistado 7,

Desenvolver o processo assistencial de segurança e qualidade, para isso é preciso investir em tecnologias de ponta e creditações que, conseqüentemente, atrairá os melhores médicos das especialidades. Os três principais fatores para sustentar a sustentabilidade econômica e social, são: os conhecimentos técnicos e científicos; as pessoas, incluindo a capacidade de se relacionar com os clientes; e as tecnologias. Em síntese, sem a sustentabilidade econômica não se consegue ter tecnologia para ser mais eficaz nos processos, nem a questão do conhecimento técnico e científico, porque o conhecimento é oriundo dos médicos, enfermeiros, dos processos e de recursos humanos qualificados (E7).

Os entrevistados de modo geral relataram que o conceito de sustentabilidade está inserido no modelo de gestão do HMD. Verifica-se que os pilares econômico e social estão contemplados na Visão apresentada no início deste capítulo e nos valores organizacionais denominados de “sustentabilidade econômica para perenidade institucional”, e “a ação social para transformação de realidades”.

Buscando a triangulação dos dados e reforçando a missão do hospital na linha de sustentabilidade, valores e missão social, o documento do Balanced Scorecard apresenta como objetivos “consolidar o projeto social como modelo de parceria público-privada para atendimento ao SUS, alinhado com as estratégias organizacionais de saúde, de forma complementar e sustentável”; e “garantir a lucratividade e a geração de caixa para estabilidade da operação”. Para a busca desses objetivos foram determinados indicadores de controle que são avaliados mensalmente conforme o entrevistado 8. A definição desses objetivos, segundo o entrevistado 5, *justificam os motivos e a incorporação dos pilares da sustentabilidade no modelo de gestão*.

A partir dos dados coletados pode-se verificar que os pilares econômico e social são enfatizados pelos entrevistados, pois são considerados essenciais para consolidar o “Projeto Futuro” que trata do crescimento do SSMD e da missão institucional de desenvolver ações sociais. Nesse sentido, as ações do HMD ocorrem de acordo com o pensamento de Werbach (2010), que ressalta que o pilar econômico consiste em operar com resultados positivos e com ações que dizem respeito a como as pessoas e as empresas satisfazem suas necessidades contribuindo com benefícios sociais.

A ênfase é, segundo o entrevistado 3, consolidar a cultura de segurança nas unidades de saúde do SSMD, e isso é possível por meio da aquisição de equipamentos tecnológicos e das certificações de segurança e qualidade. Isso se evidencia também nos objetivos estratégicos – “ampliar a capacidade instalada e qualificar a estrutura tecnológica da rede de hospitais próprios” e “acreditar os hospitais e serviços do SSMD”, apresentados na dimensão “processos internos” do *Balanced Scorecard* (HMD, 2014).

É importante destacar que o pilar ambiental não consta como uma estratégia do modelo de gestão do HMD, mas é visto como ações praticadas para cumprir a legislação e a política nacional de resíduos. Essas ações são apresentadas na próxima seção.

## 4.2 OS PILARES E AÇÕES DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Em relação ao conceito do pilar econômico da sustentabilidade há um consenso entre os entrevistados de que trata do equilíbrio financeiro entre o HMD com a gestão pública, corroborando com o modelo de crescimento para manter a filantropia e sua perenidade institucional. O entrevistado 2 disse que o pilar econômico da sustentabilidade é

uma consequência natural, precisa ser sustentável economicamente para garantir a seguridade social. Isso está consolidado na própria necessidade de existência da organização; se não tiver esses dois grandes pilares, a instituição perde a razão de ser (E2).

Quanto ao entrevistado 4, a ênfase recai apenas sob o olhar econômico.

[...] a primeira premissa da sustentabilidade trata sobre a viabilidade econômica, além de se pagar ainda tem que gerar algum recurso para alguma outra unidade assistencial da mantenedora. O HMD é responsável por manter as outras unidades, que não são autos-sustentáveis, e ainda reverter esse ganho para outras atividades sociais que são mantidas pela mantenedora do hospital; então essa é a missão, o HMD é o pilar dessa estrutura, gera riqueza que é revertida para manter as outras unidades (E4).

O entrevistado 1 esclarece como a sustentabilidade é praticada com base na dimensão econômica. Segundo ele, foi construído um modelo de governança corporativa para o SSMD e difundido para todas as unidades de saúde da rede. E, é a partir desse modelo que o hospital desenvolve as suas ações, seguindo certo padrão SSMD.

Pode-se observar que no documento do BSC os pilares econômico e social são evidenciados, com destaque ao primeiro pilar. Em síntese, constatou-se a partir da análise dos dados que o pilar econômico contempla a governança corporativa do SSMD, que trata do equilíbrio financeiro entre o HMD e a gestão pública para manter a filantropia e a sua perenidade institucional. O pilar econômico é a base para garantir a seguridade social. Savitz e Weber (2007) relatam que o conceito de sustentabilidade induz a um novo modelo de gestão de negócios que leva em conta, no processo de tomada de decisão, além do pilar econômico, os pilares social e ambiental. No caso do HMD, somente os pilares econômico e social são considerados no modelo de gestão como estratégias deliberadas.

Em relação ao pilar ambiental da sustentabilidade, verificou-se que as ações são voltadas para o descarte de resíduos para atender à Lei nº 6.938 de resíduos de serviços da saúde, que envolve o atendimento de legislações segundo Coral (2002) e Catalisa (2003). O HMD possui uma comissão de gestão ambiental constituída em 2011, que desenvolve ações de conscientização e educação, e são ministrados treinamentos internos sobre a proteção ao meio ambiente na área hospitalar. A cada trimestre são realizadas auditorias de descarte de resíduo (BALANÇO SOCIAL, 2012). Em 2011, as atividades da comissão tratavam somente a questão do destino e do descarte dos resíduos hospitalares, e o grupo era formado por oito pessoas.

O plano de gestão de resíduos do HMD faz o tratamento dos resíduos comuns e hospitalares desde a coleta e segregação até sua disposição final. Os serviços são terceirizados e atendem às normas de segurança e proteção ambiental dos órgãos ambientais. Os resíduos recicláveis “são doados à prefeitura de Porto Alegre e encaminhados à Unidade de Triagem Hospitalar” (BALANÇO SOCIAL, 2012, p. 83). O entrevistado 5 destacou que o HMD é *altamente fiscalizado na questão ambiental no que se refere aos resíduos sólidos e biológicos*.

A comissão de gestão ambiental realiza reuniões mensais e busca ampliar o foco de atuação. Foi realizada uma campanha interna em 2012 para reduzir o consumo de papel, de água e de energia. O entrevistado 4 destaca que *a partir de 2015 os trabalhos da comissão irão evoluir. A ideia*

*inicial não é buscar a certificação ISO 14001, mas deixar o HMD pronto para isso. Pretende-se inicialmente a busca de um selo verde.*

Os entrevistados 1, 2, 6 e 8 disseram que, na área da saúde, a questão ambiental é nova, não se olha a questão ambiental como na indústria, mas que poderia ser mais explorado no negócio. Contudo,

O HMD possui equipamentos que reduzem a utilização da água gerando economia, porém não é mensurada a quantidade de água economizada. Os equipamentos médicos descartados são encaminhados para uma empresa especializada em reciclagem, que coleta o equipamento, separa o plástico, o metal e envia para uma empresa situada na Alemanha que emite um certificado para o HMD (E3).

A lavanderia foi terceirizada em 2007 para uma lavanderia industrial autorizada a funcionar pela Fepam e pela SMAM (Secretaria Municipal do Meio Ambiente). O custo é maior que internamente devido à logística, pois a terceirizada situa-se na zona sul de Porto Alegre. A decisão pela opção de terceirização está relacionada ao espaço físico e à legislação. Todos os novos hospitais precisam ter uma estação de tratamento de efluentes líquidos, os hospitais construídos há mais tempo não têm espaço para uma estação (E5).

Os entrevistados apontaram que há várias ações ambientais, porém isoladas, não foram ainda compiladas. A ideia é que essa comissão auxilie a fazer isso, ou seja, juntar todas essas informações, criar mecanismos de mensuração e sistematizá-las para divulgação interna e externa.

A ampliação do HMD em Porto Alegre, segundo o entrevistado 8, conta com uma nova edificação que [...] *está sendo construída conforme alternativas para melhor aproveitamento dos recursos naturais; o projeto incluiu reaproveitamento de água, luz solar, medidor do vento e da temperatura etc.*

A partir dos relatos dos entrevistados, pode-se afirmar que o HMD não possui uma política ou um sistema de gestão ambiental. Contudo, são realizadas ações que ainda não são sistematizadas e mensuradas para verificar os ganhos obtidos e a partir disso promover e intensificar as campanhas internas. O foco de atuação está voltado para a gestão dos resíduos para atender à legislação.

Desse modo, verifica-se que no modelo de gestão não está inserido o pilar ambiental, somente o econômico e o social, isso porque esse pilar é relativamente novo na área da saúde conforme relatado pelos entrevistados. O fato de o pilar ambiental não ter sido contemplado no plano estratégico, justifica a falta de sistematização das ações voltadas para esse pilar que estão acontecendo no dia a dia. Poderia ser criado um departamento de sustentabilidade ou um grupo multidisciplinar para coordenar e instituir processos que visam à interação entre as ações coordenadas pelas diferentes áreas da organização.

O pilar social da sustentabilidade do HMD baseia-se em dar atendimento às pessoas que necessitam, pois essa é a missão da congregação mantenedora. Conforme o entrevistado 1, *A veia social está nos valores, não tem como deixar de atender à saúde pública, iria abalar a missão da mantenedora.* Para o entrevistado 2, *A mantenedora tem atividades na área de educação, projetos sociais em periferias, onde também são revertidos os recursos econômicos do HMD e realizadas parcerias com as prefeituras dos municípios de atuação para obtenção de recursos visando à transformação de realidades.* Vale ressaltar ainda que,

Tinha-se uma confusão semântica entre o que é responsabilidade social e sustentabilidade social. Para evitar essa confusão de conceitos, foi feita uma reorganização administra-

tiva. Quando se fala em sustentabilidade social é comum que todos percebam como um pilar da instituição. Agora está no planejamento estratégico, cada gestor tem a noção de sua responsabilidade social para atender ao pilar social da sustentabilidade (E9).

O pilar social da sustentabilidade empresarial contempla as ações sociais promovidas para as comunidades, onde as unidades de saúde estão inseridas, e para os funcionários por meio da área de Recursos Humanos (RH). As ações sociais para as comunidades contemplam a saúde mental e comunitária, a assistência às crianças e aos adolescentes e à educação infantil (HMD, 2014). Com base nesses dados, pode-se afirmar que o pilar social do HMD incorpora a questão da responsabilidade social, o compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos, a promoção e a participação em projetos de cunho social e o suporte para a comunidade (CORAL, 2002).

Nesse sentido, algumas práticas podem ser destacadas. Em relação à saúde mental e comunitária, o modelo de atenção ao dependente químico estruturado pela instituição atua em consonância com as diretrizes do Ministério da Saúde e as políticas públicas para saúde mental conveniadas com o município de Porto Alegre. Os Centros de Atendimento Psicossociais conveniados com o HMD desenvolvem ações de assistência ao dependente químico, de ensino e de pesquisa, buscando a recuperação, a reabilitação e a ressocialização, tomando como eixos a mudança comportamental, a prevenção de promoção da qualidade de vida e a redução de danos (BALANÇO SOCIAL, 2012).

Em relação à educação, o HMD mantém convênio com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre desde 1994, e mantém a escola de Educação Infantil Vila Gaúcha que atende crianças na faixa etária entre 2 e 6 anos. Esse serviço integra o Programa Comunitário Vila Gaúcho voltado à comunidade local. São disponibilizadas à comunidade duas turmas, uma de maternal I e II (de 2 anos a 3 anos e 11 meses) e outra de Jardim A e B (de 4 anos a 5 anos e 11 meses). A proposta pedagógica é intencional e de caráter lúdico, considerando a pedagogia de projetos, o contexto sociocultural e as vivências das crianças (BALANÇO SOCIAL, 2012).

A área de Recursos Humanos, com base em suas políticas de desenvolvimento de pessoas e nas diretrizes da congregação mantenedora, coordena várias ações voltadas para o público interno. Vale destacar que a área coordena duas inovações de destaque, a Escola Superior de Saúde e a incubadora educacional. Os diferenciais da Escola Superior de Saúde Mãe de Deus/Unisinos são: compartilhamento de recursos físicos entre as instituições; empregabilidade; excelência acadêmica; expertise de profissionais das duas instituições; ensino, pesquisa e extensão; é um negócio sustentável; as marcas associadas representam alto padrão de qualidade (BALANÇO SOCIAL, 2012).

A incubadora educacional foi criada em 2010 e tem como objetivo qualificar, padronizar e acolher os novos profissionais da área da enfermagem. A iniciativa é inédita na área da saúde, o que vem rendendo reconhecimento externo à prática do Mãe de Deus. É uma unidade de referência para receber novos funcionários; são, no mínimo, 90 horas de treinamento sobre a rotina do trabalho, incluindo processos assistenciais e, fundamentalmente, processos inovadores de segurança. Por meio da incubadora é feito um diagnóstico do novo profissional, nivelando sua capacitação. Essa iniciativa está sendo estendida para as demais unidades do SSMD. Em 2011, o HMD foi premiado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos-RS com o título "Personalidade Top Ser Humano – Categoria Empresa" pelo case incubadora educacional (BALANÇO SOCIAL, 2012).

Em 2012, teve início o projeto humanização, aliado ao planejamento estratégico, que visa desenvolver ações de atendimento com maior afeto, acolhimento e cordialidade. *O HMD preocupa-se em desenvolver esse projeto internamente, não é apenas discurso, tornou-se uma diretriz*

*estratégica e envolve todos os funcionários e os médicos (E8). O projeto humanização faz parte da sustentabilidade social da instituição (E9).*

Para auxiliar na implementação do projeto humanização, segundo o entrevistado 5, foi contratada uma consultoria que oferece a certificação para as instituições que têm uma atenção centrada em seus funcionários e clientes. As ações do projeto de humanização visam atender ao objetivo estratégico que trata em “fidelizar os clientes, dentro dos princípios técnicos, de humanização e de espiritualidade” (HMD, 2014), com isso todos os programas conduzidos pela área de RH e as ações para a comunidade foram incluídos no projeto de humanização.

A partir dos dados analisados, pode-se dizer que o pilar social da sustentabilidade engloba as ações para as comunidades que contemplam a saúde mental e comunitária, a assistência às crianças e aos adolescentes e à educação infantil, e as diversas ações coordenadas pela área de Recursos Humanos. Para atender ao objetivo estratégico, foi criado o projeto humanização, que está em fase de implementação e que incorporou essas ações e outras de melhorias da estrutura que visam o bem-estar. Vale ressaltar que o modelo de gestão do SSMD promove o acesso à saúde e a melhoria da qualidade de vida das pessoas. O entrevistado 9 reforça que *foram construídos indicadores para mensuração das ações da sustentabilidade social e, a partir da análise, são elaborados planos de ação conforme necessidades de melhorias identificadas.*

Após a apresentação da análise dos resultados, a seguir são abordadas as considerações finais do estudo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os pilares da sustentabilidade contemplados no modelo de gestão do Hospital Mãe de Deus. A partir da análise dos dados, verificou-se que o conceito de sustentabilidade empresarial está inserido no modelo de gestão de negócio do HMD que considera o pilar econômico e o social na tomada de decisão desde 2000. Essas escolhas tiveram como base: 1) o econômico devido à necessidade de autossustentabilidade da rede do SSMD; 2) o social devido à natureza do negócio e à missão da congregação mantenedora, que prioriza valores baseados na humanização.

Nesse intuito, foram desenvolvidas práticas pelo HMD para consolidação da sustentabilidade empresarial conforme descritas nos subcapítulos apresentados. Evidencia-se que os pilares econômico e social estão inseridos na estratégia de negócio e são entendidos pelos entrevistados como perspectiva de longo prazo que garante a perenidade do negócio e, conseqüentemente, recursos para investimentos em ações sociais para as comunidades onde as unidades de saúde atuam e para o quadro de funcionários e clientes. O pilar ambiental delimita-se ao atendimento da política de resíduos (legislação), e não está inserido formalmente no conceito de sustentabilidade praticado pelo HMD e, por isso, não foi apontado pela maioria dos entrevistados.

Os principais motivos identificados no HMD para investimentos na sustentabilidade empresarial são: a) crescimento; b) perenidade; c) manutenção da filantropia; d) investimento econômico, que garante o investimento social; e) transformação de realidades por meio de projetos sociais.

O pilar econômico contempla a governança corporativa do SSMD, que trata do equilíbrio financeiro entre o HMD e a gestão pública para manter a filantropia e a sua perenidade institucional. O pilar ambiental limita-se ao atendimento da política nacional de gestão de resíduos, e não está inserido formalmente no conceito de sustentabilidade praticado pelo HMD. Os entrevistados apontaram que a questão ambiental na área da saúde é relativamente nova, diferente do segmento industrial. O pilar social engloba as ações para as comunidades que contemplam a

saúde mental e comunitária, a assistência às crianças e aos adolescentes e à educação infantil, e as diversas ações coordenadas pela área de Recursos Humanos.

A contribuição teórica do estudo aponta que apenas incorporar os pilares da sustentabilidade no modelo de gestão não significa obter um resultado integrado e perceptível para os stakeholders da organização. Além disso, não necessariamente os três pilares possuem a mesma prioridade ou podem ser vistos com o mesmo nível de maturidade. O aspecto cultural e as escolhas da própria mantenedora foram fundamentais para a consolidação dos pilares econômico e social, num primeiro momento.

Esse estudo apresenta, como contribuição empírica, a sugestão de criação de um departamento ou grupo multidisciplinar de sustentabilidade para coordenação e gerenciamento das ações para estimular a integração. Isso porque os entrevistados destacam que muitas vezes não sabem o que está acontecendo internamente em relação às ações de sustentabilidade. É necessário instituir processos que visam à interação entre as ações coordenadas pelas diferentes áreas da organização.

Pode-se destacar como limitação do estudo, o fato de os resultados obtidos não poderem ser generalizados, pois se trata de um estudo de caso único, com base na percepção dos próprios gestores da organização. Além disso, a pesquisa teve como foco a análise do ambiente interno, não contemplando os demais stakeholders, como clientes e fornecedores, que poderiam contribuir para ampliar os resultados do estudo.

Para futuros estudos, sugere-se uma pesquisa quantitativa com todos os funcionários para verificar como as ações de sustentabilidade realizadas pelo hospital são percebidas. Também se sugere uma pesquisa com os stakeholders externos para verificar como percebem as práticas da sustentabilidade e como poderiam contribuir para a otimização destas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. Os desafios da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G. de; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. de. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. São Paulo: RAE – Revista Administração Eletrônica, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BELL, S.; MORSE, S. Sustainability indicators: measuring the immeasurable? 2. ed. Londres: Earthscan, 2008.
- BOSSSEL, H. Indicators for Sustainable Development: theory, method, applications. Canada: International Institute for Sustainable Development, 1999.
- BRUNDTLAND, G. In: WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT – WCED. Our common future. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- CATALISA. Rede de Cooperação para a Sustentabilidade. 2003. Disponível em: <<http://www.catalisa.org.br/content/view/30/59/>>. Acesso em: 14 fev. 2013.

CORAL, E. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, v. 11, p.130-141, 2002.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing, Oxford, 1997.

EPSTEIN, M. J.; ROY, M. J. Making the business case for sustainability: linking social and environmental actions to financial performance. *Journal of Corporate Citizenship*, v. 9, p. 79-96, 2003.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GLADWIN, T. N.; KRAUSE, T.; KENNELLY, J. Eco-efficiency: toward socially sustainable business. *Sustainable Development*, v. 3, p. 35-43, 1995.

GOBBLE, M. M. Innovation and sustainability. *Research Technology Management*, v. 55 (5), p. 64- 66, September – October, 2012.

HART, S.; MISLSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, v. 3, n. 2, p. 65-79 maio/julho 2004.

HOSPITAL MÃE DE DEUS. *Balanço Social 2012*. Porto Alegre: HMD, 2012.

HOSPITAL MÃE DE DEUS. 2014. Disponível em: <[www.maededeus.com.br](http://www.maededeus.com.br)>. Acesso em: out. 2014.

LÖBLER, M. L.; SILVA, B. G.; POZZOBON, D. M.; GOMES, C. M. Strategic orientation towards sustainable innovation: a case study in a Brazilian University. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 7, n. 2, p. 196-206, 2012.

OPPEN, C. V.; BRUGMAN, L. Organizational capabilities as the key to sustainable innovation. XXII ISPIIM Conference Held in Hamburg-Germany, 12-15 June de 2011. Disponível em: <[www.ispin.org/members/proceedings/ISPIIM2011/commonfiles/files/320710409\\_Paper.pdf](http://www.ispin.org/members/proceedings/ISPIIM2011/commonfiles/files/320710409_Paper.pdf)>. Acesso em: mar. 2013.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. *Core set of indicators for environmental performance reviews: a synthesis report by the group on the environment*. Paris: OECD, 1993.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy e society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, p. 1-15, december 2006.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WERBACH, A. *Estratégia para sustentabilidade: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.